

<제6회 한·중·일 공동심포지엄>
2009인천세계도시엑스포 성공적 개최 전략

■ 일시 : 2007. 11. 08.(木) 14:00~18:00

■ 장소 : 파라다이스호텔인천 에메랄드홀



인천발전연구원
Incheon Development Institute

<第6回 韓·中·日 共同Symposium>

2009仁川世界都市EXPO 成功的 開催 戰略

■ 日時：2007. 11. 08.(木) 14:00~18:00

■ 場所：Paradise Hotel Incheon, Emerald Hall



仁川發展研究院
Incheon Development Institute

제6회 한·중·일 공동심포지엄 개요

1. 일 시 : 2007년 11월 8일(목) 14:00~18:00
2. 장 소 : 파라다이스호텔인천 에메랄드홀
3. 주 제 : 2009인천세계도시엑스포 성공적 개최 전략
4. 주 최 : 인천광역시, (재)인천발전연구원, (재)인천세계도시엑스포조직위원회
5. 주 관 : (재)인천발전연구원
6. 후 원 : 인천광역시의회
7. 참석자 :

구 분	성 명 / 소 속 / 직 위
제1주제 발표	이충기 (경희대학교 관광학부 교수)
제2주제 발표	야마다 무네히로 (경제산업성 긴키경제산업국 총무기획부장)
제3주제 발표	쉬 딩 (상하이세계박람회사무협조국 종합계획부 차장)
제4주제 발표	유지윤 (한국문화관광연구원 여가정책팀장)
토론진행사회	김창섭 (인천발전연구원 원장)
제1주제 토론	윤유식 (강원대학교 경영대학 관광경영학전공 교수)
제2주제 토론	박승희 (인천광역시의회 기획행정위원회 의원)
제3주제 토론	김진용 (인천세계도시엑스포조직위원회 유치사업본부장)
제4주제 토론	이용식 (인천발전연구원 도시경영연구실장)

- 진행순서 -

- 개회식 14:00~14:20
- 개회사 : 김 창 섭 (인천발전연구원 원장)
 - 환영사 : 오 갑 원 (인천세계도시엑스포조직위원회 부위원장)
 - 축 사 : 박 창 규 (인천광역시의회 의장)
- 주제발표 14:20~15:20
- 발표1 : 이 충 기 (경희대학교 관광학부 교수)
- “엑스포와 지역발전 : 한국의 경험”
 - 발표2 : 山田宗範 (일본 경제산업성 긴끼경제산업국 총무기획부장)
- “愛·地球博의 성공과 준비과정 : 愛·地球博의 사례연구”
- 휴 식 15:20~15:30
- 주제발표 15:30~16:30
- 발표3 : 许 定 (중국 상하이세계박람회사무협조국 종합계획부 차장)
- “중국 2010상하이엑스포의 성공적 개최를 위한 전략 및 프로모션”
 - 발표4 : 유 지 윤 (한국문화관광연구원 여가정책팀장)
- “인천세계도시엑스포의 성공적 개최를 위한 추진전략”
- 휴 식 16:30~16:40
- 지정토론 및 종합토론 16:40~18:00
- 토론진행 :
 - 김 창 섭 (인천발전연구원 원장)
 - 토 론 자 :
 - 윤 유 식 (강원대학교 경영대학 관광경영학전공 교수) : 제1주제
 - 박 승 희 (인천광역시의회 기획행정위원회 의원) : 제2주제
 - 김 진 용 (인천세계도시엑스포조직위원회 유치사업본부장) : 제3주제
 - 이 용 식 (인천발전연구원 도시경영연구실장) : 제4주제

- Symposium program -

Opening ceremony (14:00~14:20)

- Opening remarks : Kim, Tschang-Sup (President of Incheon Development Institute)
- welcoming speech : Oh, Kab-Won (Vice-chairman of Incheon World City Expo Organization Committee)
- Congratulatory speech : Park, Chang-Gyu (The president of Incheon Metropolitan Council)

Presentations (14:20~15:20)

- Presentation 1 : “Relationship between Expo and development of community”
 - Lee, Choong-Ki (Prof. of College of Hotel Tourism Management, Kyung-Hee University)
- Presentation 2 : “Accomplishment and preparatory process of 2005 Aich Expo in Japan”
 - Yamada, Munenori (Head of General Coordination Policy Planning Department, The Kansai Bureau of Economy, Trade and Industry)

Coffee Break (15:20~15:30)

Presentations (15:30~16:30)

- Presentation 3 : “Strategy and Promotion for successful hosting of Expo 2010 Shanghai China”
 - Xu, Ding (AD of Master planing Dept, Bureau of Shanghai World Expo Coordination)
- Presentation 4 : “Strategy for successful hosting of Incheon World City Expo”
 - Yu, Ji-Yun (Head of Leisure Policy Research Division, Korea Culture and Tourism Institute)

Coffee Break (16:30~16:40)

Designated debate and comprehensive debate (16:40~18:00)

- Moderator :
 - Kim, Tschang-Sup (President of Incheon Development Institute)
- Designated panelists
 - Park, Sung-Hee (Municipal assemblyman of Incheon Metropolitan Council)
 - Kim, Gin-Yong (Director of General Marketing Division, Incheon World City Expo Organization Committee)
 - Lee, Yong-Shik (Chief of Dept. of Urban Management, Incheon Development Institute)
 - Yoon, Yoo-Shik (Prof. of College of Business Administration, Kang-Won National University)

- 目 次 -

■ 第1主題 : 엑스포와 지역발전 : 한국의 경험	
I. 서론	3
II. 엑스포와 지역발전	6
III. 지역경제 파급효과	18
IV. 수요예측 및 시장세분화 전략	24
V. 결론 및 시사점	28
■ 第2主題 : 愛·地球博の成功とその準備過程 : 愛·地球博の事例研究	
I. 愛·地球博の置かれた状況	39
II. 愛·地球博が訴えたメッセージ	41
III. 愛·地球博の成果の検証	43
IV. 愛·地球博の準備過程	51
V. 愛·地球博の経験から得られる教訓	55
▶ 한글번역: 愛·地球博의 성공과 준비과정 : 愛·地球博의 사례연구	58
■ 第3主題 : Strategy and Promotion for successful hosting of Expo 2010 Shanghai China	
I. Introduction	81
II. The strategic contribution to the host city	90
III. Strategy formulation of preparation to Shanghai Expo	94
IV. Promotion	121
V. Strategic Implementation and Program Management	130
VI. Conclusion and Suggestion	137
▶ 한글번역: 중국 2010상하이엑스포의 성공적 개최를 위한 전략 및 프로모션	140
■ 第4主題 : 인천세계도시엑스포의 성공적 개최를 위한 추진전략	
I. 왜 인천인가?	189
II. 인천은 어떤 곳인가?	191
III. 엑스포를 통해 인천이 얻고자 하는 전략적 파급효과는 무엇인가?	198
IV. 엑스포를 통해 사람들이 인천에 기대하는 것은 무엇인가?	209
V. 세계적인 엑스포는 어떻게 성공하였는가?	216
VI. 2009인천세계도시엑스포의 단계별 추진전략	229

第1主題

엑스포와 지역발전 : 한국의 경험

- I. 서론
- II. 엑스포와 지역발전
- III. 지역경제 파급효과
- IV. 수요예측 및 시장세분화 전략
- V. 결론 및 시사점

엑스포와 지역발전 : 한국의 경험

이충기 (경희대학교 관광학부 교수)

I. 서론

1. 엑스포 개최의 의의

엑스포는 관광객 유치와 관광수입 증대를 통한 지역경제 활성화뿐만 아니라, 지역개발 차원에서 관광인프라를 구축하고, 인지도 및 이미지 향상을 통한 지역 관광상품의 브랜드가치를 높여주는데 기여한다(이충기·송학준·신창열, 2007). 이렇듯 엑스포와 같은 메가 이벤트는 다양한 사회적, 경제적 효과를 발생시키므로 전세계적으로 주목을 받고 있으며(Lee, Lee, & Wicks, 2004), 지역개발에 기여하는 대안관광으로서도 관심을 모으고 있다(Getz, 1991). 엑스포가 국내외적으로 주목받는 이유는 평창 동계올림픽과 여수엑스포 유치사례에서 잘 보여 주었으며, 각국은 국제수준의 메가 이벤트를 유치하기 위하여 치열한 외교전까지 벌이고 있다.

2. 엑스포의 정의 및 개념

EXPO란 EXPOsition의 앞부분에서 따온 말로 상품을 사고팔거나, 문화와 정보를 교환하는 장에서 비롯되었으며, 전시회나 설명회의 의미를 모두 포함하고 있다(해양수산부, 2002). 엑스포를 프랑스에서는 Exposition, 영국에서는 Exhibition, 미국에서는 World Fair라고 부르기 때문에(대전세계박람회조직위원회, 1994), 엑스포와 박람회를 혼용에서 쓰고 있다.

엑스포 또는 박람회는 초기에는 종교와 관련된 축제에서 비롯되었으나, 오늘날에는 전시, 판매, 유희, 교육 등으로 발전되어 왔다(Getz, 1997). 엑스포를 좀 더 구체적으로 설명하면, 산업, 경제, 학술, 과학기술, 문화의 진흥을 위하여 각종 문화재, 생산물, 천연물, 견본 등을 전시하거나 판매하는 행사로 정의할 수 있다(대전세계박람회조직위원회, 1994). 특히, '93대전엑스포나 2005아이치박람회, 2010상해엑스포와 같은 비상업적인 엑스포에서는 엑스포를 통한 대중교육을 중요한 목적으로 삼고 있다.

3. 엑스포의 유형

<표 1>에서 보는 바와 같이 엑스포의 유형은 크게 두 가지로 분류할 수 있다. 첫 번째 유형은 국제공인여부에 따른 분류로 박람회국제사무국(BIE: Bureau International des Expositions)에서 승인을 얻었는지의 여부에 따른 분류이다. BIE는 국제전시의 횟수와 질적 수준을 제고하고자 1928년 파리에서 설립되었으며, 비상업적이며 3주 이상의 개최기간을 갖는, 국가에서 조직하는 국제 전시행사만을 선정하여 관리한다(www.bie-paris.org). 현재 102개 국가가 회원으로 가입되어 있으며, 개최후보지를 선정하는데 투표권을 행사한다. BIE에서는 전시를 통한 대중교육을 중요한 목적으로 삼고 있다. 우리나라에서 BIE 공인엑스포는 '93대전엑스포가 처음이며, 2007년 현재 여수엑스포가 개최후보지로 모로코 Tangier, 폴란드 Wroclaw와 경선을 벌이고 있다. BIE에서 선정하는 주제는 다음과 같다: Ecology, Meteorology, The sea, Mountains, The forest, Hunting, The forest, Fishing, Recreation, Urban planning, Atomic energy, Land transportation 등이다. 따라서 BIE 국제공인 엑스포는 '93대전엑스포, 2005아이치엑스포, 2010상해엑스포이며, 일반엑스포는 도자기엑스포(세계도자비엔날레), 경주세계문화엑스포, 강원국제관광엑스포 등이다.

또한, 연속성 여부에 따라 1회성 엑스포와 연속형 엑스포로 구분해볼 수 있다. 대전엑스포와 같은 BIE 엑스포는 대부분 1회성이며, 연속형은 경주세계문화엑스포, 도자기엑스포 등이다.

<표 1> 엑스포의 유형

유형 기준	유형 분류	사례	비고
국제공인 여부	국제공인엑스포 (BIE: Bureau International des Expositions)	- 1993대전엑스포 - 2006아이치엑스포 - 2010상해엑스포	여수엑스포 (BIE 후보지)
	일반엑스포	- 도자기엑스포* - 경주세계문화엑스포 - 강원국제관광엑스포	*세계도자비엔날레로 명칭변경
연속성 여부	1회성 엑스포	- 1993대전엑스포 - 2006아이치엑스포 - 2010상해엑스포 - 강원국제관광엑스포	
	연속형 엑스포	- 도자기엑스포 - 경주세계문화엑스포 - 동굴엑스포	

II. 엑스포와 지역발전(지역주민 인지도 평가)

1. 엑스포의 제 영향

엑스포가 개최지역에 미치는 영향은 크게 경제적, 사회문화적, 환경적 효과를 포함한다. 또한, 각 영향요인은 긍정적인 영향뿐만 아니라 부정적인 영향도 있다. <표 2>는 이러한 제 영향들을 제시해준다.

<표 2> 엑스포의 경제적, 사회문화적, 환경적 영향

영향유형	긍정적 영향	부정적 영향
경제적 영향	<ul style="list-style-type: none"> - 관광객지출 - 지역경제 활성화 - 소득 및 고용증대 - 투자활성화 - 삶의 질 향상 	<ul style="list-style-type: none"> - 물가상승 - 지가상승 - 세금부담 증가 - 과대예산
사회문화적 영향	<ul style="list-style-type: none"> - 국내외 홍보효과 - 인지도 향상 - 관광이미지 향상 - 도시이미지 향상 - 지역주민 자부심 - 전통문화 보존 - 볼거리 증대 - 주민의식수준 증대 	<ul style="list-style-type: none"> - 지나친 상업성 - 고유문화 변질 - 방문객 반감 - 향락업소 증가 - 지역주민 소외
환경적 영향	<ul style="list-style-type: none"> - 도로망 확충 - 도시미관 개선 - 관광인프라 구축 - 기타 기반시설 확충 	<ul style="list-style-type: none"> - 교통체증 - 방문객 혼잡 - 쓰레기 증가 - 자연환경 파괴

첫째, 엑스포로 인한 긍정적인 경제적 영향으로는 관광객 유치를 통한 관광 수입 증대, 소득 및 고용창출, 지역경제 활성화 등이 있는 반면에 과잉투자로 인한 지역주민의 세금부담 증가, 물가상승, 부동산 투기 및 지가상승 등이 부정적인 경제영향으로 고려된다. 둘째, 엑스포로 인한 긍정적인 사회문화적 영향으로는 개최지에 대한 국내외 홍보효과, 인지도 및 이미지 향상, 지역주민의

자부심 및 삶의 질 개선, 전통문화보존과 불거리 증대 등이 있는 반면에 지나친 상업성과 이로 인한 지역문화의 변질, 향락업소 증가, 방문객에 대한 반감 등은 엑스포로 인한 부정적인 사회문화적 영향에 속한다. 셋째, 엑스포로 인한 긍정적인 환경영향으로는 도시미관 개선과 도로망 확충, 관광인프라 구축 등이 있는 반면에 방문객으로 인한 혼잡과 교통체증, 쓰레기 증가, 자연환경 파괴 등은 부정적인 환경영향으로 고려된다.

따라서 엑스포 실무자들은 부정적인 영향을 최소화하고 긍정적인 영향을 극대화할 수 있도록 행사 기획단계서부터 이를 고려할 필요가 있다. 특히 지역주민의 적극적인 참여는 엑스포의 성공적 개최에 영향을 미치는 중요한 요소 중 하나이므로 Planning단계에서부터 지역주민을 참여시키는 것이 바람직하다.

2. '93대전엑스포 사례

'93대전엑스포는 93일간(1993년 8월 7일 ~ 11월 7일) 개최되었으며, 우리나라에서는 처음으로 열린 BIE 공인엑스포였다. 본 엑스포의 주제는 “새로운 도약에의 길(The Challenge of a New Road to Development)”, 부제는 “전통기술과 현대과학의 조화, 자원의 효율적 이용과 재활용”으로 과학기술의 발전과 미래상을 보여주는 국제박람회였다.

관람객수는 약 1,400만명으로 이중에서 외국인 관람객수는 68만명이었으며, 참가국은 108개국(33개 국제기구)이었다(대전세계박람회조직위원회, 1994). 엑스포를 위한 투자액은 총 1조 7,268억원¹⁾(경부고속도로 1,755억원 포함)으로 나타났다. 이 중에서 5,410억원은 정부에서 지원하였고, 나머지는 자체수익사업(입장권, 휘장사업, 아파트수익금, 복권 등)으로 충당하였다(대전세계박람회조직위원회, 1994).

1) 박람회 직접사업비(4,023억원), 단지내도로 및 상하수도 등 기반시설(2,235억원), 고속도로 및 국도 확장 등 여건조성비(7,702억원), 참가투자액(3,308억원) 등.

그러나 대전엑스포는 1회성임에도 불구하고 과학기술과 관련된 하드웨어에 대한 막대한 투자로 엑스포 행사 이후 재정난에 봉착하게 되었다. 이러한 어려움을 극복하기 위하여 연중 축제를 개최하는 등 자구책을 모색하게 되었다(박근수, 2004). 대전엑스포의 교훈은 향후 엑스포에서는 행사 기획단계에서부터 사후 활용방안을 고려하는 것이 귀중한 자원의 낭비를 막을 수 있다는 차원에서 중요하게 여겨진다.

다음으로는 '93대전엑스포의 개최로 인하여 대전지역에 어떠한 영향을 가져왔는지를 경제적, 사회문화적, 환경적 측면에서 살펴보고자 한다. <표 3>에서 보는 바와 같이, 대전 지역주민들은 '93대전엑스포의 개최로 인하여 지역도로망 확충, 도시미관, 도시성장과 같은 도시개발 영향에 대해 긍정적으로 인식하는 것으로 나타났다. 또한, 호텔시설, 관광안내시설과 같은 관광개발효과에 대해서 지역주민들은 긍정적으로 인식하는 것으로 나타났다. 여가시설에 대한 효과에 대해서도 지역주민들은 다소 긍정적으로 인식하는 것으로 나타났다.

반면에 엑스포로 인한 관광이미지 개선효과와 고용증대, 외부투자와 같은 경제적 영향은 크지 않은 것으로 나타났다. 지역주민들은 엑스포로 인하여 지역 물가가 상승하였고, 향락업소가 증가하였으며, 경제적 수익이 외부로 누출되었다고 인식하는 것으로 나타났다. 분석결과를 요약해보면, 대전엑스포는 도로망 확충과 같은 도시개발과 관광개발에는 기여했지만, 관광이미지 개선이나 사회경제적 영향은 미약한 것으로 나타났다.

<표 3> '93대전엑스포의 지역영향

영향변수(N=400)		평균값(5점 척도)
긍정적 도시개발	교통 체증문제 해소	3.26
	지역 도로망 확충	4.12
	도시성장을 가속화	3.83
	도시의 전체적 미관 개선	3.52
관광이미지 개선	볼 것이 많은 국내관광지로 인식	2.98
	외국인들에게 관광이미지 부각	3.04
	손실보다는 혜택이 많음	3.27
긍정적 경제사회 영향	지역의 추가 고용증대	3.15
	지역경제에 외부투자 증가	2.98
	식당의 위생적 개선	2.84
	시민들의 외국어에 대한 관심고조	2.96
관광개발	호텔 및 고급숙박시설의 증가	3.77
	지역 관광·레저시설 개발촉진	3.26
	관광교통안내시설의 증가	3.55
	서울-대전간 교통편리	3.45
여가시설 개발	공원 및 시민여가시설 증가	3.34
	쇼핑시설의 증가	3.01
	예술·과학행사 및 전시회 증가	3.30
부정적 경제사회 영향	지역물가 상승	3.60
	아파트 과잉건설현상 유발	3.26
	부동산 가격 상승	2.99
	향락업(야간업소) 증가	3.43
부정적 도시개발	경제적 수익의 외부지역 누출	3.51
	자연환경 보존에 기여	2.76
	지역 문화유산의 파괴	2.52

자료: 정강환(1995). '93엑스포 전후비교를 통해서 본 대전시에 미친 관광영향연구. 『관광학연구』, 16(2): 125-154.

3. 경주세계문화엑스포 사례

가. '98경주세계문화엑스포(제1회)

세계 48개국으로부터 7천여명의 공연단이 참가한 '98경주세계문화엑스포는 문화를 주제로 한 박람회였다는 점과 문화산업시대로의 새로운 패러다임(paradigm)을 제시하며 문화의 지방화시대를 촉진했다는 점에서 그 의미가 크다고 하겠다. 지방자치단체에서 처음 시도한 국제적인 문화축제였던 만큼 경주엑스포는 많은 주목을 받았다. '98경주세계문화엑스포에는 총사업비 404억원(국비 150억원, 지방비 154억원, 민자 100억원)이 투입되었으며, 약 304만명(내국인 293만명, 외국인 11만명)이 방문한 것으로 집계되었다(경주세계문화엑스포조직위원회, 1998).

그러나 지방자치단체에서 처음 시도한 국제적인 문화축제였던 만큼 이번 문화엑스포는 처음부터 지역주민의 기대와 우려를 함께 안고 있었다. 300만명이라는 당초의 방문객 유치목표는 달성된 것으로 보이나, 외국인방문객은 전체의 3.7% 수준에 그쳐 아쉬움을 남겼다(이충기·이태희, 2000). 또한, 행사장시설, 행사내용 및 진행, 운영시스템은 국제수준을 넘지 못해 마케팅 개념이 도입되어야 할 필요성이 제기되었다.

여기서는 '98경주세계문화엑스포 개최로 인한 제 영향에 대해 살펴보고자 한다(이충기, 1999). <표 4>에서 보는 바와 같이, 첫 번째 요인은 '관광이미지 개선효과'로 경주시민들은 이에 대해 보통수준(3.21)을 다소 웃도는 만족도를 나타냈다. 즉, 엑스포는 국내 홍보와 이미지 제고, 볼거리 제공 등에는 긍정적으로 기여하였지만, 해외홍보에 대해서는 보통수준 내지는 그 이하로 평가하고 있다. 이는 경주문화엑스포가 외래관광객을 유치하는데 매우 미흡했다는 사실을 지적해 주고 있다. 두 번째 요인은 '경제적·사회적 효과'로 경주시민들은 이를 보통수준 이하(2.73)로 평가하고 있다. 즉, 문화엑스포가 지역경제는 물론 개인소득과 고용창출에 미친 영향은 매우 미흡한 것으로 나타났다. 그 이유를 살펴보면, 내국인 방문객 중 약 75%가 영남권이었을 뿐만 아니라, 전체의 75% 정도가 당일관광객이었기 때문인 것으로 분석된다(이충기, 1998). 즉, 엑스포부근과 같은 일부지역을 제외한 대부분 지역(시내, 감포 등)에 있어서 관광객들은 엑스포 이전에 비하여 오히려 줄었다는 평가다. 또한, 당일관광객들(단체관광객

포함)은 대부분 외부에서 가져온 도시락을 먹고, 엑스포장 외에는 거의 방문하지 않았기 때문에 경주지역에 미친 경제적 효과는 미약할 수밖에 없다.

세 번째 요인은 ‘환경오염’으로 경주시민들은 이를 보통수준(3.06)으로 평가하고 있다. 공해나 사람들의 혼잡에 비하여 쓰레기 증가나 교통체증으로부터의 불편을 더 높게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 네 번째 요인은 ‘행사개최 및 참여효과’로 경주시민들은 이를 비교적 낮게(2.85) 평가하고 있다. 특히, 경주세계문화엑스포는 시민 개인에게 실질적인 경제적 혜택을 주지 못한 것으로 나타났다(2.14). 엑스포의 성공적 개최여부, 전반적인得失여부, 그리고 지역주민 참여도에 대해서는 보통수준으로 평가하고 있다. 이번 문화엑스포에서는 정책수립에서 집행과정에 이르기까지 경주시와 지역주민이 소외되었다는 인식을 갖고 있는 것으로 나타났다. 지역주민의 참여나 호응 없이는 그 행사의 성공은 물론 영속성을 갖기 어렵기 때문에 엑스포조직위원회는 지자체, 관광사업체, 그리고 지역주민을 적극적으로 참여시킬 수 있는 방안을 정책수립단계서부터 마련해야 할 것이다.

다섯 번째 요인은 ‘기반시설 개선효과’로 경주시민들은 이를 비교적 높게(3.68) 평가하고 있다. 즉, 엑스포 개최를 통한 도로망 확대와 도시미관 개선은 긍정적으로 평가되고 있다. 여섯 번째 요인은 ‘자연파괴’로 경주시민들은 엑스포 개최를 위한 기반시설 개발 등으로 인하여 자연자원이나 역사·문화자원이 파괴되었다고는 인식하지는 않는 것으로 나타났다.

’93대전엑스포에 대한 지역주민의 태도분석결과(정강환, 1995)와 비교해 보면 다소 유사한 점이 나타나고 있다. 대전시민의 경우도 기반시설(도시개발)개선 효과에 대해서는 매우 긍정적으로 평가한 반면, 경제적·사회적 효과에 대해서는 다소 부정적인 평가를 내리고 있는 것으로 나타났다. 해외사례로 국제 Balloon Fiesta에 대한 지역주민의 태도분석결과(Turco, 1998)를 살펴보면, 개인적인 경제적 효과(소득, 고용 등)에 대해서는 낮게 평가하고 있는 반면, 사회적 혜택(엔터테인먼트, 사교 등)에 대해서는 높게 평가하고 있는 것으로 나타났다. 또한, Fiesta를 통한 지역이미지와 삶의 질 향상에 대해서는 긍정적인 평가를, 교통혼잡과 방문객혼잡에 대해서는 부정적인 평가를 나타냈다.

<표 4> '98경주세계문화엑스포에 대한 지역주민 영향평가

요인명 및 측정항목(N=590)	신뢰 계수	MSA	요 인 적재량	고유값	분산 설명	평균 ^{a)}
F1. 관광이미지 개선효과	0.90			9.94	35.5%	3.21
1) 우리문화의 우수성을 세계에 알리는 계기가 되었다		0.92	0.94			3.08
2) 해외에 경주의 인지도를 높이는데 기여했다		0.95	0.87			2.97
3) 세계적인 역사문화도시로 부상할 것이다		0.94	0.86			3.00
4) 경주의 이미지가 좋아졌다		0.96	0.71			3.22
5) 역사문화자원의 보존 및 개발에 기여했다		0.97	0.66			3.08
6) 국내에 경주를 홍보하는데 기여했다		0.97	0.58			3.68
7) 볼거리와 즐길 거리를 제공했다		0.96	0.49			3.33
8) 지역주민의 자부심을 높였다		0.95	0.47			3.26
F2. 경제적·사회적 효과	0.87			3.13	11.2	2.73
9) 사업이 활성화되었다		0.94	0.79			2.63
10) 일자리가 늘어났다		0.94	0.76			2.85
11) 지역주민의 소득이 증가했다		0.93	0.76			2.56
12) 부동산가격이 올랐다		0.88	0.71			2.41
13) 투자가 증가했다		0.96	0.67			2.89
14) 지역경제가 활성화되었다		0.96	0.64			2.86
15) 삶의 질이 높아졌다		0.97	0.49			2.68
16) 관광/위락시설이 증가했다		0.97	0.45			3.02
F3. 환경오염	0.83			1.73	6.2	3.06
17) 쓰레기가 증가했다		0.79	0.83			3.33
18) 사람들의 혼잡으로 생활에 불편을 주었다		0.81	0.79			2.93
19) 교통체증으로 생활에 불편을 주었다		0.79	0.77			3.13
20) 공해가 심해졌다		0.82	0.77			2.85
F4. 행사개최 및 참여효과	0.75			1.28	4.6	2.85
21) 전반적으로 손실보다는 이득이 많았다		0.93	0.72			3.05
22) 나에게 실질적인 경제적 혜택을 주었다		0.93	0.66			2.14
23) 지역주민의 참여도가 높았다		0.95	0.63			3.11
24) 엑스포는 성공적으로 치러졌다		0.95	0.46			3.08
F5. 기반시설 개선효과	0.77			1.23	4.4	3.68
25) 도로망이 좋아졌다		0.82	0.91			3.78
26) 도시미관이 좋아졌다		0.89	0.78			3.57
F6. 자원파괴	0.79			1.02	3.6	2.56
27) 자연환경이 파괴되었다		0.85	0.84			2.69
28) 역사문화자원이 파괴되었다		0.85	0.84			2.44
평균 및 총분산설명력		0.93			65.5	

a) 5점 척도에 의한 평균값임.

자료: 이충기(1999). 경주세계문화엑스포에 대한 지역주민의 태도분석. 『관광학연구』, 23(1): 293-299.

나. 2000경주세계문화엑스포(제2회)

2000경주세계문화엑스포에는 총 165만명이 방문하였으며, 이중에서 외국인 방문객은 13만명이었다(경주세계문화엑스포조직위원회, 2000). 여기서는 경주세계문화엑스포에 대한 시설 및 운영에 대한 평가결과를 살펴보고자 한다.

<표 5>에서 보는 바와 같이, 엑스포장의 시설·운영에 대한 11개 항목에 대해서 2000년 엑스포는 지난 '98년과 비교할 때 매우 향상된 것으로 나타났다. 특히, 공간의 쾌적도와 편의시설에 대해서는 눈에 띄게 향상된 것으로 보인다.

첫 번째, ‘시설은 편리하고 안전하게 설계되어 있는지’의 질문에 대하여 긍정적인 평가가 부정적인 평가보다는 높은 것으로 나타났으며, 평균값(3.36)을 고려할 때 시설의 편리성과 안정성에 대해서 방문객들은 보통수준을 다소 웃도는 것으로 평가하였다. 두 번째, ‘행사의 운영이나 진행은 잘되고 있는지’의 질문에 대하여 긍정적인 평가가 부정적인 평가보다는 높은 것으로 나타났으며, 평균값(3.35)을 고려할 때 행사의 운영이나 진행에 대해서 방문객들은 보통수준을 다소 웃도는 것으로 평가하였다.

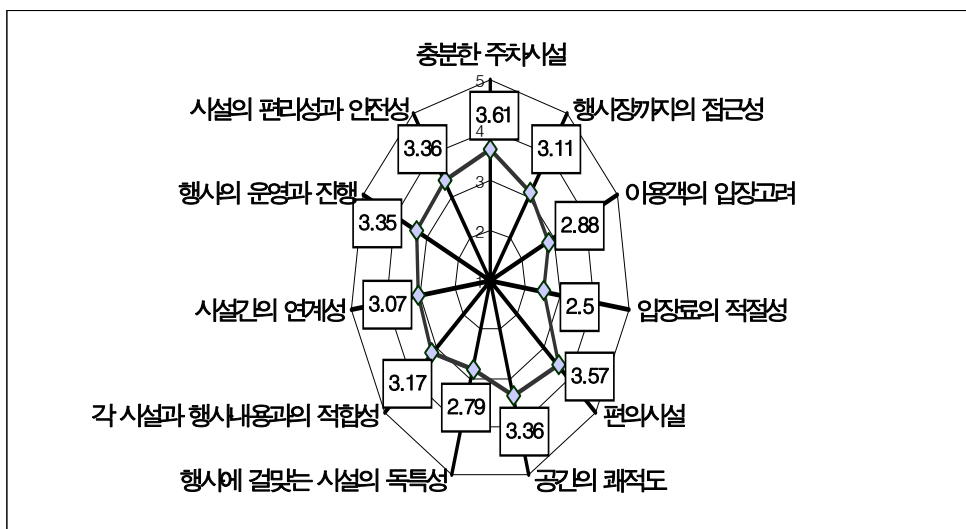
세 번째, ‘시설간의 연계성은 잘 고려되었는지’의 질문에 대하여 긍정적인 평가가 부정적인 평가보다는 다소 높은 것으로 나타났으며, 평균값(3.07)을 고려할 때 행사장 시설간의 연계성에 대해서 방문객들은 보통수준 정도로 평가하였다. 네 번째, ‘각 시설과 행사내용과의 적합성은 적절한지’의 질문에 대하여 긍정적인 평가가 부정적인 평가보다는 높은 것으로 나타났으며, 평균값(3.17)을 고려할 때 각 시설과 행사내용과의 적합성에 대해서 방문객들은 보통수준으로 평가하였다.

다섯 번째, ‘시설은 세계문화행사에 걸맞게 독특한지’의 질문에 대하여 부정적인 평가가 긍정적인 평가보다는 다소 높은 것으로 나타났으며, 평균값(2.79)을 고려할 때 독특한 행사시설이 부족해 세계문화행사에 걸맞지 않다고 방문객들은 평가하였다. 여섯 번째, ‘공간의 쾌적성은 높은지’의 질문에 대하여 긍정적인 평가가 부정적인 평가보다는 높은 것으로 나타났으며, 평균값(3.36)을 고려할 때 행사장 공간의 쾌적성에 대해서 방문객들은 보통수준을 웃도는 것으로 평가하였다.

<표 5> 경주세계문화엑스포에 대한 시설·운영 평가

시설·운영에 대한 평가항목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	그저 그렇다	그렇다	매우 그렇다	2000 엑스포 평균값	1998 엑스포 평균값 ^a
	1	2	3	4	5	5점척도 (n=584)	5점척도 (n=430)
시설은 편리하고 안전하게 설계되었다	1.4%	10.2%	44.3%	39.8%	4.3%	3.36	2.78
행사의 운영이나 진행은 잘되고 있다	1.9%	10.7%	42.0%	41.8%	3.6%	3.35	2.96
시설간의 연계성은 잘 고려되었다	2.8%	19.5%	48.5%	26.8%	2.4%	3.07	2.79
각 시설과 행사내용과의 적합성은 적절하다	2.1%	15.7%	46.8%	33.5%	1.9%	3.17	3.02
시설은 세계문화행사에 걸맞게 독특하다	9.9%	29.7%	36.6%	18.9%	4.9%	2.79	2.57
공간의 쾌적도는 높다	2.6%	16.0%	32.9%	39.2%	9.2%	3.36	2.57
편의시설(화장실, 휴게시설, 급수 등)은 충분하다	3.0%	12.2%	24.6%	45.7%	14.5%	3.57	2.68
입장료는 적절하다	19.7%	33.5%	26.1%	18.8%	1.9%	2.50	2.32
이용객의 입장을 충분히 고려하였다	5.4%	27.6%	42.1%	23.1%	1.7%	2.88	2.46
엑스포에 대한 접근성이 매우 양호하다	4.2%	18.3%	44.1%	29.1%	4.2%	3.11	2.90
주차시설은 충분하다	4.1%	8.6%	24.8%	46.6%	15.8%	3.61	3.34

자료: 경주세계문화엑스포조직위원회(2000). 『경주세계문화엑스포 2000 방문객에 대한 만족도, 시설·운영평가, 적정수용력산출, 경제적 파급효과 분석』.



<그림 1> 방문객의 시설·운영 평가항목 평균비교

일곱 번째, ‘편의시설(화장실, 휴게시설, 급수 등)은 충분한지’의 질문에 대하여 긍정적인 평가가 부정적인 평가보다는 높은 것으로 나타났으며, 평균값(3.57)을 고려할 때 편의시설(화장실, 휴게시설, 급수 등)에 대해서 방문객들은 대체로 만족하고 있는 것으로 나타났다. 여덟 번째, ‘입장료는 적절한지’의 질문에 대하여 부정적인 평가가 긍정적인 평가보다는 높은 것으로 나타났으며, 평균값(2.50)을 고려할 때 방문객들은 입장료가 비싸다고 느끼고 있는 것으로 나타났다. 다시 말하면 방문객들은 입장료에 민감하다고 판단할 수 있다. 아홉 번째, ‘이용객의 입장을 충분히 고려했는지’의 질문에 대하여 부정적인 평가가 긍정적인 평가보다는 높은 것으로 나타났으며, 평균값(2.88)을 고려할 때 행사에 대한 이용객의 입장을 고려한 측면에 대해서는 다소 만족스럽지 못한 것으로 나타났다.

열 번째, ‘엑스포에 대한 접근성이 매우 양호했는지’의 질문에 대하여 긍정적인 평가가 부정적인 평가보다는 다소 높은 것으로 나타났으며, 평균값(3.11)을 고려할 때 엑스포 행사장에 대한 접근성에 대해서 방문객들은 보통수준으로 평가했다. 마지막으로, ‘주차시설은 충분하였는지’의 질문에 대하여 긍정적인 평가가 부정적인 평가보다는 높은 것으로 나타났으며, 평균값(3.61)을 고려할 때 주차장시설에 대해서는 만족한 것으로 나타났다.

다. 2003경주세계문화엑스포(제3회)

2003경주세계문화엑스포에는 총 173만명이 방문하였으며, 이 중에서 외국인 방문객은 14만명이었다(경주세계문화엑스포조직위원회, 2003). 엑스포행사는 72일간(2003년 8월 13일 ~ 10월 23일)간 대구 U대회(8월 21일 ~ 8월 31일)와 연계시켜 개최되었다.

첫째, <표 6>에서 보는 바와 같이 2003경주세계문화엑스포로 인한 지역경제 기여도에 대해 지역주민들은 지역경제 활성화에 도움이 되었다고 인식하고 있다. 그러나 소득 및 고용창출, 외부투자 유치에 대해서는 보통수준 정도로 인식하는 것으로 나타났다. 그동안 경주시 상가의 일부 주민들은 엑스포로 인하여 관광

객이 보문지역으로 빠져나간다고 걱정하였으나, 3회째를 맞는 이번 행사는 70% 이상의 주민이 엑스포 행사로 인해 매출감소가 없었거나 오히려 늘었다고 응답했다.

<표 6> 2003경주세계문화엑스포의 지역경제 기여도

지역경제 기여도	전혀 그렇지 않음	그렇지 않음	보통	그러함	매우 그러함	5점척도 평균값 (표본수)
	1	2	3	4	5	
지역경제 활성화에 도움	2.4%	15.5%	43.9%	33.4%	4.7%	3.23 (380)
소득 및 고용의 증가에 기여	2.4%	22.4%	47.1%	23.9%	4.2%	3.05 (380)
장기적으로 외부투자를 유치하는데 기여	2.9%	20.6%	50.9%	23.0%	2.6%	3.02 (379)
시내의 식당 및 관광업체 오히려 매출 감소	5.5%	23.9%	44.9%	20.7%	5.0%	2.96 (381)

자료: 경주세계문화엑스포조직위원회(2003). 『2003경주세계문화엑스포 결과보고서』

둘째, <표 7>에서 보는 바와 같이 지역주민들은 2003경주세계문화엑스포가 관광산업(관광매력도, 관광객 만족도, 외래관광객 유치, 비수기 타개 등) 발전에 긍정적으로 기여했다고 인식하는 것으로 나타났다. 또한, 과거와는 달리 3회째인 엑스포로 인하여 보문단지 이외의 지역(시내 등)에 있어서 관광객이 크게 줄었다고는 느끼지 않는 것으로 나타났다.

셋째, <표 8>에서 보는 바와 같이 지역주민들은 대체로 경주세계문화엑스포가 지역문화 발전에 긍정적으로 영향을 미쳤다고 평가하고 있다. 다시 말하면, 평균값을 고려해 볼 때 지역 문화인프라 구축, 지역문화 발굴, 다양한 체험기회, 외국과의 문화교류 등에 대해서 지역주민들은 보통수준을 다소 웃도는 평가를 내렸다.

넷째, <표 9>에서 보는 바와 같이 지역주민 중 약 절반 정도는 경주세계문화엑스포가 경주의 이미지 향상과 경주에 대한 홍보, 그리고 학생들의 체험학습에 기여했다고 인식하는 것으로 나타났다. 또한, 경주세계문화엑스포가 지역주민의 자긍심 고취(평균값=3.27)와 도시미관(평균값=3.27) 향상에도 기여했다고 평가하였다. 그러나 교통체증으로 인한 불편은 다소 존재하는 것으로 나타났다.

<표 7> 2003경주세계문화엑스포의 관광산업 기여도

관광산업 기여도	전혀 그렇지 않음	그렇지 않음	보통	그러함	매우 그러함	5점척도 평균값 (표본수)
	1	2	3	4	5	
도시 전체의 관광매력도 향상에 기여	1.8%	15.3%	38.8%	38.5%	5.5%	3.31 (379)
지역을 방문하는 관광객 만족도에 기여	1.3%	11.3%	46.6%	34.7%	6.1%	3.33 (380)
외국관광객 유치확대에 기여	3.4%	15.0%	42.4%	33.2%	6.1%	3.23 (380)
관광업계의 비수기 타개에 기여	2.4%	15.8%	43.8%	33.5%	4.5%	3.22 (379)
엑스포로 인하여 오히려 시내관광객 감소	4.2%	27.3%	41.5%	21.0%	6.0%	2.97 (381)

자료: 경주세계문화엑스포조직위원회(2003). 『2003경주세계문화엑스포 결과보고서』

<표 8> 2003경주세계문화엑스포의 지역문화 기여도

지역문화 기여도	전혀 그렇지 않음	그렇지 않음	보통	그러함	매우 그러함	5점척도 평균값 (표본수)
	1	2	3	4	5	
지역의 문화인프라 구축에 기여	3.2%	12.4%	47.2%	33.2%	4.0%	3.22 (379)
지역문화의 발굴 및 발전에 기여	2.4%	16.5%	43.6%	32.0%	5.5%	3.22 (381)
다양한 문화체험 기회제공에 기여	1.9%	11.6%	37.8%	41.0%	7.7%	3.41 (378)
외국과의 문화교류를 확장시키는데 도움	2.4%	15.4%	46.4%	28.9%	6.9%	3.23 (377)

자료: 경주세계문화엑스포조직위원회(2003). 『2003경주세계문화엑스포 결과보고서』

<표 9> 2003경주세계문화엑스포의 홍보 및 지역사회 기여도

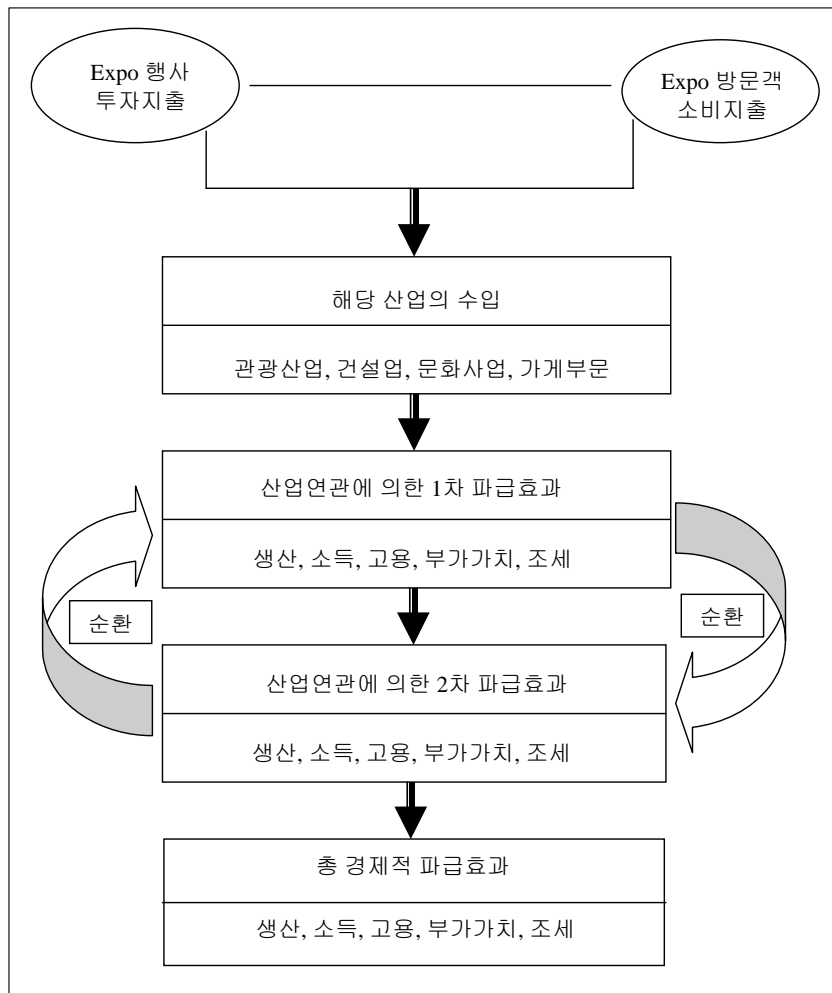
홍보 및 지역사회기여도	전혀 그렇지 않음	그렇지 않음	보통	그러함	매우 그러함	5점척도 평균값 (표본수)
	1	2	3	4	5	
경주의 이미지 향상에 기여	1.6%	11.3%	39.3%	38.5%	9.4%	3.43 (382)
매스컴을 통한 경주의 전국적인 홍보에 기여	1.3%	11.0%	32.9%	43.3%	11.5%	3.53 (381)
지역주민의 자긍심 고취에 도움	2.1%	12.9%	47.2%	32.0%	5.8%	3.27 (381)
학생들의 체험학습에 도움	1.8%	15.0%	34.6%	40.2%	8.4%	3.38 (381)
전반적으로 도시미관 향상에 기여	2.1%	12.9%	42.2%	36.4%	6.3%	3.27 (379)
교통체증으로 인한 일상생활의 불편	5.5%	19.9%	45.5%	20.9%	8.1%	3.06 (379)

자료: 경주세계문화엑스포조직위원회(2003). 『2003경주세계문화엑스포 결과보고서』

Ⅲ. 지역경제 파급효과

1. 경제적 파급효과 흐름도

엑스포 개최에 따른 지역경제 파급효과는 크게 두 부분으로 나누어 볼 수 있다. 하나는 엑스포 투자에 따라 파급되는 지역 경제적 효과이며, 다른 하나는 방문객 지출에 의한 지역경제 파급효과이다.



<그림 2> 경제적 파급효과 흐름도

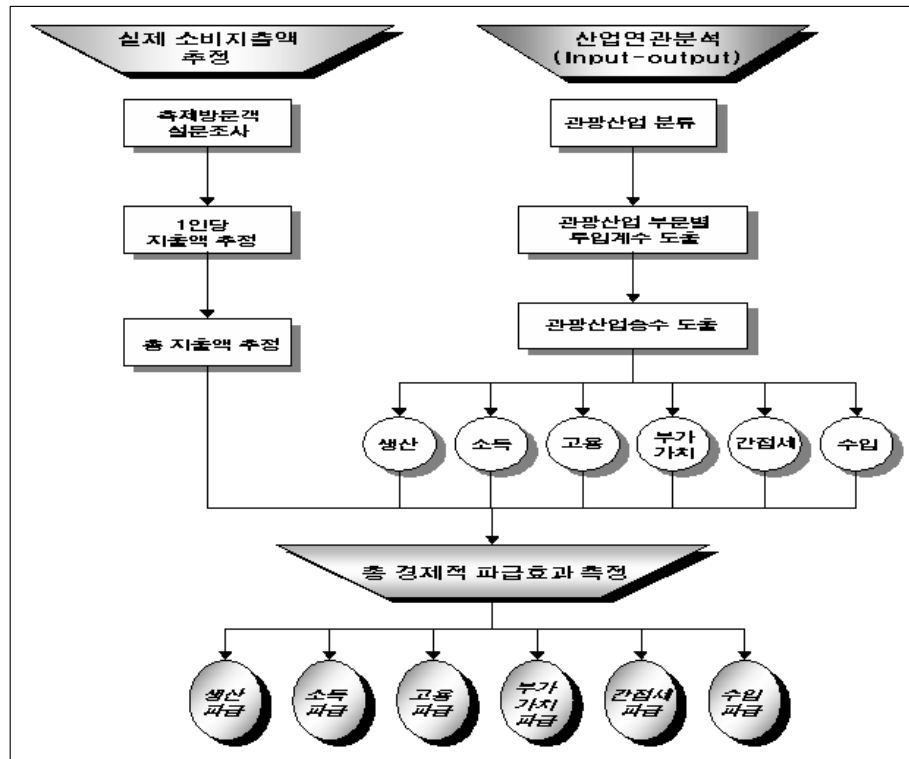
<그림 2>에서 보는 바와 같이 위의 두 가지 형태의 지출액은 해당산업(관광산업, 건설업, 문화사업, 가계부문)의 직접수입이 된다. 해당산업은 다른 산업으로부터 물품이나 기자재를 구입함에 따라 간접 및 유발효과가 발생하며, 이러한 순환관계는 처음 투입된 지출액이 그 지역을 완전히 빠져나갈 때까지 계속된다.

특히, 여기서 중요한 것은 경제적 파급효과를 측정함에 있어서 엑스포 투자 지출액의 경우 가령, 인천지역 외부에 지출한 투자액은 인천지역에서 순환되지 않으므로 포함시켜서는 안 되며, 방문객 지출액의 경우 지역주민을 포함시켜서는 안 되는데(Lee & Taylor, 2005), 이는 경제적 파급효과는 외부투자자로부터 인한 지역경제 효과만을 측정하기 때문이다.

2. 산업연관모델에 의한 경제적 파급효과 분석체계도

그동안 경제적 파급효과 분석에는 산업연관모델(Input-Output Model)이 많이 이용되어 왔다(Lee & Kwon, 1995; Lee & Taylor, 2005). 산업연관모델은 산업간의 재화와 용역의 흐름을 기록한 經濟表(Leontif, 1966)로 관광, 메가 이벤트(월드컵, 올림픽, 엑스포, 지역축제)에 많이 활용되어 왔다(이충기, 1999, 2003, 2005; 이충기·최혜정·송학준, 2005; 이충기·송학준·이진형, 2007).

<그림 3>은 엑스포방문객 소비지출에 따른 총경제적 파급효과에 대한 분석체계를 나타내준다. 우선 엑스포 방문객의 소비지출 패턴을 토대로 지역산업연관표로부터 관광산업을 분류한 후 생산승수, 소득승수, 고용승수, 부가가치승수, 그리고 간접세승수를 도출한다. 여기서 승수는 최종수요 1단위가 발생했을 때 전 산업에 파급시킨 직·간접 또는 직·간접 및 유발효과를 의미한다.



<그림 3> 경제적 파급효과 분석체계도

3. 과거 메가 이벤트의 경제적 파급효과 분석

과거 메가 이벤트 개최로 인한 경제적 파급효과를 살펴보면 <표 10>과 같다. 88서울올림픽의 경우 생산유발효과는 4조 7,500억원, 부가가치효과는 1조 8,460억원, 고용유발효과는 336,000명으로 나타났다. 또한, 2002월드컵의 경우 생산유발효과는 14조 5,175억원, 부가가치효과는 6조 6,261억원, 고용유발효과는 425,000명으로 나타났다.

93대전엑스포의 경우 생산유발효과는 3조 643억원, 부가가치효과는 1조 2,500억원, 고용유발효과는 210,000명으로 나타났다. 또한, 2003경주엑스포의 경우 생산유발효과는 3,470억원, 부가가치효과는 1,196억원, 고용유발효과는 17,000명으로 나타났다. 분석결과를 종합해보면 대규모 투자지출에 의한 효과와 외래관광객 유치 효과가 높을수록 파급효과가 큰 것으로 나타났다.

<표 10> 과거 메가 이벤트의 경제적 파급효과 사례

구 분	88 서울올림픽 ^{a)}	93 대전엑스포 ^{a)}	2002 월드컵 ^{a)}	2003 경주세계 문화엑스포 ^{b)}
관 람 객 (외국인)	317만명	1,400만명 (68만명)	180만명 (63만명)	173만명 (14만명)
생산유발효과	4조 7,500억원	3조 643억원	14조 5,175억원	3,470억원
부가가치효과	1조 8,460억원	1조 2,500억원	6조 6,261억원	1,196억원
고용유발효과	336,000명	210,000명	425,000명	17,000명

a) 해양수산부(2004). 『2012 여수세계인정박람회 유치 및 개최계획』.

b) 경주세계문화엑스포조직위원회(2003). 『2003경주세계문화엑스포 결과보고서』.

4. 경제적 파급효과 분석 시 과대평가 해소방안

엑스포를 포함한 메가 이벤트의 경제적 파급효과를 정확히 평가하지 않으면 과대평가가 우려된다. 경제적 파급효과에 영향을 미치는 요소는 다음과 같다.

1) 정확한 방문객수 추정 필요

메가 이벤트 방문객수를 추정할 때 이벤트와 관련이 없는 관광객은 포함시켜서는 안된다(Lee & Taylor, 2005). <표 11>에서 보는 바와 같이, 월드컵 기간에 향한 한 외래관광객 중 월드컵 직접참가자는 전체의 약 34.6%, 월드컵 간접참가자는 23.1%, 일반외래관광객은 42.3%로 나타났다. 따라서 순수 월드컵관련 외래관광객 비율은 전체의 57.7%로 나타났다. 따라서 월드컵을 목적으로 방문한 외국인 관광객은 40만명 중 23만명뿐이다. 따라서 월드컵과 관련이 없는 외래관광객까지 포함한다면 이는 과대평가일 뿐만 아니라, 이들에 의한 지출액과 이로 인한 경제적 파급효과도 당연히 과대평가를 가져올 수 있다.

<표 11> 월드컵관련 외래관광객 비율 추정

외래관광객 유형		표본수(명)	구성비(%)	외래관광객(명)
월드컵 관련 외래관광객	① 월드컵 직접 참가자	1,690	34.6	139,553
	② 월드컵 간접 참가자 (배우자, 스폰서)	1,129	23.1	93,228
	소 계	2,819	57.7	232,782
③ 일반외래객		2,067	42.3	170,684
계		4,886	100.0	403,466

자료: 이충기 (2003). 월드컵 외국인방문객의 실제 관광지출액 추정과 그에 따른 경제적 파급효과 분석. 『관광학연구』, 26(4): 11-26.

2) 지출액의 과대평가

엑스포 방문객 중 지역주민에 의한 지출액은 경제적 파급효과 산출 시 고려하지 않는 것이 논리적이다. 다시 말하면 지역경제 파급효과는 외부지역으로부터의 지출액에 의존하며, 내부지출액은 고려하지 않는 것이 원칙이다. 이 때문에 문화관광부(문광부)에서는 문광부 선정 지역축제에 의한 경제적 파급효과를 산출할 때 지역주민의 지출액을 배제하도록 규정하고 있다.

또한, 엑스포의 투자지출액 중에서 외부로 유출되는 경우는 이를 제외하고 경제적 파급효과를 산출해야 한다. 가령, 경주세계문화엑스포에서는 애니메이션(예: “토우대장 차차”의 제작비는 약 20억원)을 외부지역(수도권)에 발주하였는데, 이를 제외하지 않을 경우 경주지역의 경제적 파급효과는 과대평가를 가져올 수 있다.

3) 평가방법의 선정

그동안 경제적 파급효과를 산출하는 방법으로는 산업연관모델이 많이 이용되어 왔다. 산업연관모델은 전국산업연관표를 사용하느냐, 아니면 지역산업연관표를 사용하느냐에 따라 승수가 달라진다. 또한, 지역산업연관표는 간접추계 방식(예: 입지계수)을 따르느냐, 아니면 직접추계방식을 따르느냐에 따라 승수가 달라진다. 관광산업을 어떻게 분류하느냐에 따라서도 승수가 달라지며, 그 결과 경제적 파급효과에 영향을 미치게 된다(이충기외, 2007).

산업연관모델은 전세계적으로 가장 많이 사용되고 있지만, 투입계수가 일정 기간동안 고정되어 있다는 점이 가정이자 한계점이다. 특히, 고도성장이나 새로운 산업의 출현으로 인한 생산요소의 투입기술 변화와 생산이나 소비패턴의 변화로 국내재와 수입재의 이용비율 등 구조적 변화를 반영하지 못하는 것이 산업연관분석의 한계점이다(이충기·문석웅, 2004). 이러한 한계점을 극복하기 위하여 최근에는 CGE(일반균형계산: Computable General Equilibrium)모델을 활용한 연구들이 진행되고 있다.

IV. 수요예측 및 시장세분화 전략

1. 관람객 수요예측

엑스포가 성공적으로 개최되기 위해서 가장 필수적인 요건 중 하나는 정확한 방문객 수요를 예측하는 것이다. 이러한 수요예측은 공공부문과 민간부문의 투자와 개발 규모를 결정해주고(Lee, Var & Blaine, 1996), 공급시설의 과부족을 방지하며(Burger, Dohnal, Kathrada & Law, 2001), 귀중한 자원을 효율적으로 배분토록 해준다(Quayson & Var, 1982). 따라서 정확한 방문객 수요예측은 엑스포 계획자나 실무자들에게 계획 및 투자와 관련된 의사결정의 질을 높여주고, 수요와 공급간 균형을 맞추어 수용태세에 만전을 기할 수 있도록 해줌으로써 엑스포를 성공적으로 유치하는데 기여하게 된다(이충기·송학준·신창열, 2007; 이충기, 2003). 수요예측의 중요성을 구체적으로 제시하면,

- 혼잡예방을 위한 전시공간의 규모 산정
- 편의시설(주차장, 화장실, 휴식시설, 식수대, 공공시설 등)의 규모 산정
- 동선계획 설계
- 당일관광객 대 숙박관광객 비율 산출
- 숙박시설의 규모 산정
- 도로망 확충 규모
- 민간부문의 투자유치를 위한 객관적 지표 제공
- 엑스포에 대한 수익관리

특히 처음 개최되는 엑스포는 과거자료가 존재하지 않아 2차 자료를 이용한 계량기법만으로는 논리적으로 예측하기가 어려우며, 잠재수요자에 대한 방문 의사율을 추정하는 연구가 병행되어야 한다(이충기, 2007). 또한, 수요예측 시 방문의사율에 실현율을 고려하는 것이 바람직한데, 실현율은 구매할 의사가 있는 소비자가 실제로 구매할 확률을 제시하는 지수로 관광분야의 수요예측에서는

거의 사용하지 않은 개념이다. 엑스포 방문객 수요예측을 예시해보면 <표 12>와 같다(이충기·송학준·신창열, 2007).

$$Y_{\text{관람객예측}} = \sum_{i=1}^{16} P_i W_i G F_i$$

주: Y관람객예측=엑스포방문객 예측치, Pi=i지역 인구예측치, Wi=i지역 방문의사율, G=실현율, Fi=i지역의 1인당 방문횟수, i=16개 광역시도

<표 12> 관람객수 예측 사례

지역	일반성인 인구예측치(명)	예측방법			
		방문의사율(%)	실현율적용 방문의사율(%) ^{a)}	방문횟수 ^{b)}	엑스포 일반성인 예측치(명)
	(1)	(2)	(3)	(4)	(1)×(3)×(4)
서울	7,990,207	29.8	11.4	1.12	1,020,189
부산	2,814,143	30.6	11.9	1.18	395,161
대구	1,945,171	33.8	12.6	1.09	267,149
인천	2,056,438	20.9	8.2	1.11	187,176
광주	1,079,785	62.5	31.9	1.55	533,899
대전	1,167,254	30.6	12.0	1.22	170,885
울산	874,077	32.2	11.7	1.17	119,652
경기	9,281,737	23.6	9.3	1.33	1,148,058
강원	1,099,846	16.0	5.6	1.08	66,518
충북	1,121,989	24.0	10.5	1.33	156,685
충남	1,528,503	24.5	11.9	1.33	241,916
전북	1,252,199	42.7	16.4	1.42	291,612
전남	1,259,619	52.8	24.5	1.41	435,135
경북	1,927,691	35.1	14.3	1.13	311,495
경남	2,350,274	40.0	14.8	1.20	417,408
제주	407,378	23.1	7.2	1.17	34,317
계	38,156,311				5,797,255

a) 실현율을 적용한 방문의사율: ‘반드시 방문할 것이다’에 실현율 75.5%, ‘약간 방문할 의사가 있다’에 실현율 31.4%를 적용함.

b) 전국민(일반성인) 설문조사 결과를 토대로 방문의사자들의 1인당 평균 방문횟수임.

자료: 이충기·송학준·신창열(2007). BIE Expo 방문객 수요예측: 계량기법과 질적기법의 적용. 『관광레저연구』, 19(3): 263-281.

2. 방문객 동기 확인 및 시장세분화 전략

Crompton & McKay(1997)는 축제나 엑스포 방문객의 동기를 이해하려고 노력하는 이유를 세 가지로 요약하고 있다. 첫째, 상품이나 서비스가 방문객들의 욕구를 충족시키지 못하면 그들은 구매하지 않기 때문에 이벤트 프로그램을 효과적으로 개발하고 판매하기 위해서는 동기를 확인하는 작업이 선행되어야 한다. 둘째, 동기를 확인한다는 것은 만족도와 밀접하게 관련되어 있다. 따라서 엑스포 기획자는 만족도를 모니터링하기 위하여 방문객의 욕구를 잘 파악해야 한다. 셋째, 동기를 확인해 낸다는 것은 표적시장을 세분화하고, 세분시장별로 효과적인 촉진프로그램을 개발하는데 용이하게 해준다. 이러한 측면에서 학계에서는 엑스포 방문동기에 관한 연구에 관심을 갖기 시작하였다(Lee, 2000; Lee, Lee, & Wicks, 2004; 이충기·이태희, 2000; 이충기·정동일·김동기, 2000; 이충기·김동기, 2001).

“인간과 자연, 미래의 삶”이라는 주제로 강원도 속초에서 개최된 '99강원 국제관광엑스포는 약 226만명이 방문하였으며, 요인분석을 통한 방문동기 분석 결과(이충기·정동일·김동기(2000), 다음과 같이 7개 요인이 도출되었다: ·신기성, ·특이성, ·일탈성, ·문화체험성, ·가족친화성, ·사교성, ·교육성. 또한, 신기성, 특이성, 문화체험성, 그리고 가족친화성은 방문객 만족도와 재방문의사에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

경주엑스포 방문동기에 관한 Lee(2000)의 연구에서는 ·문화체험성, ·가족친화성, ·일탈성, ·신기성, ·사교성, ·이벤트매력성 요인으로 분류하였으며, 이들 동기요인에 대해 한국인과 일본인은 서로 유사하고, 미국인과 유럽인은 서로 유사하였다. 반면에서 아시아인(한국, 일본)과 구미인(미국, 유럽)은 이들 동기요인에 대해 서로 상이하였으며, 후자의 경우가 경주세계문화엑스포에 대한 동기요인을 더 높게 평가하였다.

한편 엑스포 동기요인을 토대로 시장세분화를 시도한 연구도 있다(Lee, Lee, & Wicks, 2004; 이충기·이태희, 2000). 이들 연구에서는 요인분석을 통하여 엑스포 방문객들의 동기를 ‘문화경험성’, ‘신기체험성’, ‘가족친화성’, ‘일탈출성’, ‘사교성’ 요인으로 분류하고, 이들 방문동기 요인들을 토대로 시장

을 세분화하였다(〈표 13〉). 여기서 다목적 경험추구자는 비교적 고소득자로서 기혼자가 많으며, 주로 가족동반객이 주종을 이룬다. 또한, 다목적 경험추구자는 방문객 중 가장 많은 비중을 차지하며, 비교적 숙박관광의 비중이 높고 많은 여행경비를 지출하는 경향이 있는 것으로 나타났다. 반면에 일탈성 문화추구자는 저소득층으로서 미혼자가 많으며, 주로 단체관광을 선호하는 것으로 나타났다. 단순 문화추구형은 당일관광객으로서 단체관광을 선호하며, 여행비용을 적게 지출하는 경향이 있는 것으로 나타났다. 이들 세 집단은 정보원천으로서 공통적으로 TV와 라디오에 대한 의존도가 매우 높은 것으로 나타나 방송매체가 가장 효과적인 촉진수단임을 시사해 준다. 참가자들 중 많은 사람들은 문화, 신기함, 가족친화, 일상탈출과 같은 다양한 동기들을 경험하고자하는 다목적 경험추구자들이다. 따라서 엑스포 실무자들은 이러한 세분시장에 따라 만족도를 증진시킬 수 있는 다양하고 질 높은 프로그램을 제공해야 할 것이다. 특히, 이 세분시장 중 비교적 소득수준이 높고 지출규모가 커 구매력이 있는 집단인 다목적 경험추구자들은 가족과 함께 방문하는 경우가 많으므로 자녀들에게 교육적 효과를 제공할 있는 이벤트프로그램을 계획하는 것이 바람직하다.

〈표 13〉 엑스포방문객에 대한 시장세분화

요인	군집	세분집단		
		다 목 적 경험추구형 (n=263)	일 탈 성 문화추구형 (n=133)	단 순 문화추구형 (n=162)
문화경험성		3.7144 ^{a)}	3.4046	3.2892
신기체험성		3.5920	3.3264	2.9108
가족친화성		3.5712	1.7976	2.5670
일상탈출성		3.5107	3.5795	2.0449
사 교 성		3.2120	2.7028	2.5855

Wilks' Lambda(0.18), p<0.0001, Pillai's Trace(1.14), p<0.0001
 Hotelling-Lawley Trace(2.71), Roy's Greatest Root(1.62), p<0.0001

a) 리커트 5점 척도의 평균값.

자료: 이충기·이태희(2000). 경주세계문화엑스포에 대한 축제참가 동기분석. 『관광학연구』, 23(2): 84-98.

V. 결론 및 시사점

1. 해외 사례의 시사점

<표 14>에서 보는 바와 같이, 해외 엑스포의 성공 및 실패 사례를 살펴보면 향후 엑스포의 성공여부에 중요한 시사점을 제공해준다. 엑스포가 성공하기 위해서는 첫째, 주제가 독특해야 하고 명료해야 한다. 둘째, 전시관의 구성은 주제와 일관성이 있어야 하고 산만해서는 안 된다. 셋째, 지역주민의 이해와 참여가 필요하다. 넷째, 동선, 교통시설, 편의시설 등 관광객을 배려하는 노력이 필요하다. 다섯째, 행사 후 관광객 유치 등 사후 활용방안이 모색되어야 한다.

<표 14> 엑스포 성공 및 실패 사례와 시사점

해외 성공사례		해외 실패사례
1998 리스본 엑스포	2005 아이치엑스포	해외 H엑스포
<ul style="list-style-type: none"> - 시의적절한 주제의 선정 - 국가별 참여 - 오염지역과 슬럼지역 재개발 - 민간자본 유치 - 사후관광객 유치 	<ul style="list-style-type: none"> - 주제가 일본의 시대적 의식과 부합 - 주제와 전시구성의 일관성 - 지역주민의 이해와 참여 - 주제와 결부된 첨단기술의 활용 	<ul style="list-style-type: none"> - 주제의 명료화 부재 - 산만한 전시장 구성 - 지역사회의 이해 및 참여 부족 - 교통시설 미비 - 관광객 배려 미흡 - 사후활용 미흡

자료: <http://blog.naver.com/childrenj/80043403468>

2. 우리나라의 현실과 엑스포 성공전략

1995년 지방자치제가 시작되면서 민선 지자체장들은 이전의 관선 지자체장들에 비해 많은 정치적 에너지를 일자리 창출과 소득증대 등 지역경제 활성화에 쏟아야 하는 상황에 직면하게 되었다. 이러한 상황에서 일부 지자체에서 지역축제가 비교적 소규모의 예산과 단기간의 준비로 지역의 일자리를 창출하고, 소득을 증대시킬 수 있는 효과적인 방안으로 인식되기 시작하였고, 이제는 우

리나라의 거의 모든 지자체에서 지역축제를 개최하고 있는 실정에까지 이르게 되었다(이충기·이진형·송학준, 2007). 감사원(2006)에 따르면 2004년 한해에만 전국의 250개 지자체에서 1,178개의 축제가 개최되었는데(1개 시·군당 평균 4.8개), 이 중 890개(76%)가 1995년 지방자치제 실시 이후에 관주도로 신설된 것으로 나타나고 있다.

문화관광부에서도 외래관광객 유치 확대 및 지역경제 활성화를 지원하기 위해 상품성이 높은 축제를 문화관광축제로 선정하여 집중적으로 육성·지원해 오고 있는데, 2006년에는 52개의 지역축제를 문화관광부 최우수, 우수축제 등으로 선정하여 재정을 지원한 바 있다(문화관광부, 2006). 이러한 문화관광부의 재정 지원을 포함하여 2005년의 경우, 국비와 지방비를 합쳐 전국적으로 지역축제에 사용된 예산이 약 6,000억원에 이른 것으로 나타났다(서울신문, 2006. 2. 28).

또한, 국제수준의 관광관련 엑스포도 개최되고 있는데, 엑스포 개최의 주요 목적은 관광객 유치로 인한 지역경제 활성화뿐만 아니라, 지역 인지도 및 이미지 제고, 지역문화자원의 발굴을 포함한 관광인프라 구축 등을 들 수 있다. 그러나 엑스포가 위의 개최목적 달성을 위해서는 국제수준의 기획력과 차별화된 마케팅전략을 통하여 내국인 방문객은 물론 외래관광객 유치에 기여해야 하며, 막대한 투자비가 소요되는 만큼 사후 활용방안을 기획단계서부터 고려해야 할 것이다. 이러한 차원에서 엑스포가 성공적으로 개최되기 위한 몇 가지 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 지역의 특성을 고려한 엑스포의 주제 선정. 엑스포의 주제는 그 지역만이 가질 수 있는 독특한 문화유산이나 특유한 생활방식을 반영하는 것이어야 한다. 이러한 지역적 특성을 고려하여 주제를 설정할 때만이 강한 핵심 이미지를 심어줄 수 있으며, 다른 지역과 차별화된 축제를 개발할 수 있다.

둘째, 전문성 있는 주제의 연출과 마케팅 전략. 지역적 특성을 발굴하고 이를 연출하는 데는 전문성이 필요하다. 즉, 지역적 특성을 갖는 주 매력요소를 발굴하고 이를 연출할 수 있도록 이벤트프로그램을 기획하며, 관광객 유치(패키지 상품의 개발, 가격전략, 홍보전략, 수익관리 등)와 관련된 마케팅전략을 수립하는 데는 전문가의 노하우가 필요하다. 그러나 광주비엔날레 개최이후 축제의

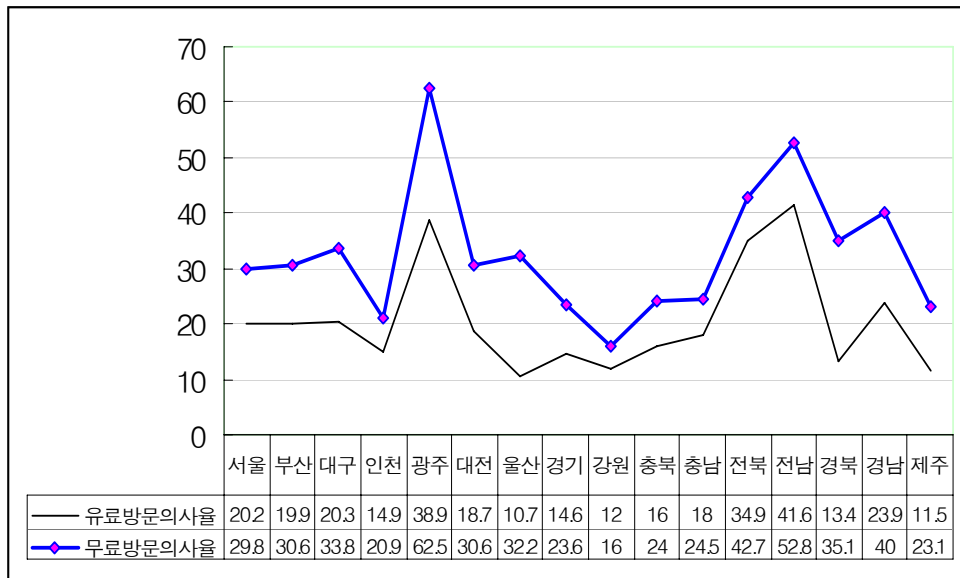
중요성이 인식되면서 모방식, 관주도형 축제가 주류를 이루어왔다. 그러다 보니 ○○아가씨선발대회, 농악, 노래자랑 등 축제의 내용도 대동소이하다. 경주 세계문화엑스포가 처음 개최되었을 때 주제는 문화도시답게 잘 선정되었다고 보았으나, 주제를 연출하는 이벤트 및 마케팅 프로그램이 미흡했다는 지적이다. 행사의 주제는 거창했으나, 우리나라 문명은 물론 외국 문명들도 해설프로그램 없이 피상적으로 소개하는 수준이어서 국내수준을 벗어나지 못했다는 평가였다. 결국 관광객과 전시물이 따로 따로 움직임으로써 문화라는 핵심 이미지를 강하게 부각시키지 못했다. 이러한 결과는 방문객 설문조사에서도 잘 나타나고 있는데, 방문 전 기대치에 비하여 방문 후 만족도가 현저히 떨어진 것을 확인할 수 있었다. 물론 해가 거듭되면서 이러한 문제점들은 개선되어 왔다. 그러므로 엑스포가 성공하기 위해서는 전문가에 의한 자문이 필요하다.

셋째, 체험 및 연계상품의 개발. 프로그램이 다양하지 못하면 방문객들은 단조로움을 느낄 것이다. 다양한 연계 이벤트프로그램을 기획하되 주제 전체와 일관성을 유지하는 것이 필요하다. 행사의 만족도를 높이기 위해서는 관광객의 욕구별 프로그램을 기획하는 것이 바람직하다. 가령, 젊은 층들은 활동적이거나 동적인 프로그램을 선호하는 반면 노년층들은 향수를 느낄 수 있는 프로그램을 선호한다. 최근에는 체험할 수 있는 이벤트프로그램들이 요구되고 있으며, 만족도를 증진시키기 위해서는 향토성, 정통성, 신기성과 관련된 욕구를 충족시킬 수 있는 이벤트프로그램의 개발이 필요하다. 특히, 가족동반객이 증가함에 따라 교육차원의 이벤트프로그램의 개발이 요구된다.

넷째, 접근성 및 편의시설 확충. 축제 개최 시 접근성과 교통시설은 매우 중요하다. 아무리 훌륭한 축제가 개최된다할지라도 도로가 협소하고 교통 표지판 등이 제대로 설치되어 있지 않다면 관광객들은 불편을 느끼게 될 것이다. 또한, 방문객들이 축제를 즐기면서 쉴 수 있는 휴식공간과 화장실을 충분히 확보하는 것도 축제 이미지를 향상시키는 일이다. '98경주엑스포 기간 중 편의시설에 대한 관람객들의 불만이 많았는데, 가령, 앉아서 쉬거나 도시락을 먹을 수 있는 공간이 부족했고, 자갈포장으로 장애자나 유모차 이동이 어려웠다. 숙박시설은 체류관광객을 위하여 충분한지, 서비스수준은 어느 정도며, 청결한지, 예

약은 언제나 가능한지 등을 점검할 필요가 있다. 음식점의 가격과 질도 중요한 평가항목이며, 가능하다면 그 지역의 토속음식을 개발하는 것이 바람직하다. 기념품이나 특산물 역시 그 지역에서만 구입할 수 있는 것이 바람직하다.

다섯째, 입장료. 입장료는 관람객의 불만사항 중 하나다(경주세계문화엑스포 조직위원회, 2003; 재단법인세계도자기엑스포, 2007). 한 사람이 방문할 경우에는 부담이 크지 않을 수 있지만, 가족이 방문할 경우에는 큰 부담이 될 수 있다. <그림 4>에서 보는 바와 같이, 여수엑스포에 대한 방문의사율에 있어서도 유료 입장료일 경우가 무료입장료에 비해 방문의사율이 감소하고 있다는 것을 제시해준다. 따라서 엑스포 입장료는 방문객들에게 부담을 주지 않는 수준에서 결정되어야 한다. 반면에 엑스포 투자비용은 행사장내 기업체 광고나 홍보를 통하여 회수하는 것이 바람직하다.



<그림 4> 유료와 무료 입장료에 따른 방문의사율(%) 비교

자료: 이충기(2007). 『2012 여수세계박람회 방문객 수요예측』. 한국해양수산개발원.

여섯째, 전시관의 수용력 산출. 엑스포 방문객의 가장 큰 불만사항 중 하나는 인기 있는 전시관의 혼잡이다. Peak-time을 고려한 전시관별 최대수용력을 산

출하여 쾌적한 공간에서 감상할 수 있도록 해야 한다. 또한, 인기 있는 전시관은 번호표를 제공하여 장시간 기다리지 않게 하고, 기다리는 동안 다른 전시관을 관람한 후 방문할 수 있도록 하여 관람객들의 제한된 시간을 활용할 수 있게 해준다.

일곱째, 지역주민의 자발적인 참여유도. 외국의 성공적인 축제 뒤에는 지역주민의 자발적인 참여가 있었다는 사실을 우리는 알아야 한다. 그러나 우리나라는 대부분 관 주도형 인원동원을 벗어나지 못하고 있다. 지역주민의 자발적인 참여를 유도하기 위해서는 우선 정책수립과 집행과정에서 지역주민을 참여시켜야 한다. 아무리 훌륭한 축제가 열린다할지라도 지역주민이 관광객을 반겨주지 않으면 그 지역에서 축제를 개최할 아무런 의미가 없다. 한 엑스포조사에 따르면, 개최지 지역주민들은 정책수립부터 실행과정에 이르기까지 소외되었다는 인식이 팽배한 것으로 나타났다.

여덟째, 지역경제 기여방안. 오늘날 많은 축제들이 전국에서 개최되고 있지만 수지타산이 맞은 행사는 그리 많지 않은 실정이다. 이는 행사를 유치하는 데에만 급급할 뿐 경제성을 고려하지 못했기 때문이다. 국가차원에서 볼 때, 귀중한 예산을 지원 받아 유치했던 대규모 엑스포들이 외래관광객 유치에 실패하여 국내잔치로 끝났다는 비판을 면치 못하고 있다. 소규모 지역축제도 예외는 아니다. 축제를 잘 기획해서 관광객들을 만족시킨다면 경제성은 자동적으로 해결되나, 현재는 대부분 그렇지 못한 실정이다. 초기의 '98경주엑스포 기간 동안 시내와 감포지역에 있는 관광업체들은 예전보다 손님들이 현저히 줄었다고 불만을 토로하였다. 도로확장공사 등도 대부분 대구와 같은 외부업체에서 시행했기 때문에 경주지역에 미친 고용창출효과는 기대 이하라는 평가였다. 그러나 지역주민 여론을 반영하여 2003년 경주세계문화엑스포부터는 거리 퍼레이드를 벌이는 등 시내에도 지역경제 활성화를 위하여 노력해오고 있다.

아홉째, 홍보강화. 개최되는 축제에 대하여 일반대중에게 미리 알리는 작업은 매우 중요하다. 그러나 대부분의 축제는 짧은 시간에 급하게 기획되기 때문에 홍보할 겨를이 없다. 홍보의 1차 대상은 관광객을 최전방에서 맞이하는 지역주민과 지역 관광업체이다. 2차 대상은 언론매체로 그 힘은 강력하다. 따라서 언

론인을 초청하여 축제의 내용을 소개함으로써 축제가 열린다는 사실을 알려야 한다. 3차 대상은 여행사와 한국관광공사로 엑스포가 홍보나 관광코스에 포함될 수 있도록 긴밀한 협조가 필요하다. 4차 대상은 네티즌(netizen)으로 오늘날 강력한 마케팅 도구로 부상하고 있다. 인터넷에서 가상현실(virtual reality)을 통하여 축제내용을 소개하고, 커뮤니티를 만들어 수요자의 Feedback을 신속히 처리하고 우호적인 관계를 유지하는 운영체계가 필요하다.

열제, 사후 활용방안 고려. 엑스포를 개최하는 데에는 막대한 예산이 소요된다. 그러나 이러한 엑스포가 1회성으로 그치는 경우가 많아 귀중한 자원과 국민의 혈세를 낭비하는 결과를 가져온다. '93대전엑스포의 경우에 과학엑스포에 걸 맞는 고가의 하드웨어를 구입하는데 막대한 비용이 소요되었다. 또한, 설치된 장비가 고장으로 더 이상 사용하지 못하거나 노후화 되어 인기가 없을 때는 고철로 변할 수밖에 없다. 새로운 하드웨어를 교체하기 위해서는 추가비용도 만만치 않은데 1회성 행사이므로 더 이상이 재원조달이 어렵게 된다. 이러한 재정상의 어려움을 극복하기 위하여 대전엑스포는 연중 축제를 기획하여 운영하고 있으며, 경주세계문화엑스포에서는 상설화를 모색하고 있다. 따라서 1회성 축제로 끝나는 엑스포의 경우는 최대한 지역의 관광자원을 활용하는 방안과 설치된 하드웨어나 소프트웨어가 행사 후에도 관광자원으로 활용되도록 엑스포 기획단계서부터 고려해야 할 것이다.

[참고문헌]

- 감사원 (2006). 「지방자치단체 종합감사결과」.
- 경주세계문화엑스포조직위원회(1998). 『'98경주세계문화엑스포 성과』.
- 경주세계문화엑스포조직위원회(2000). 『경주세계문화엑스포 2000 방문객에 대한 만족도, 시설·운영평가, 적정수용력산출, 경제적 파급효과 분석』.
- 경주세계문화엑스포조직위원회(2003). 『2003경주세계문화엑스포 결과보고서』.
- 대전세계박람회조직위원회(1994). 대전엑스포 '93과 한국의 미래.
- 문화관광부(2006). 「문화관광축제 현황」. 문화관광부 내부자료.
- 서울신문. 선심·과시성 지역축제 퇴출. 2005년 2월 28일자.
- 이근수(2004). 축제유형별 브랜드개성의 차이를 활용한 대전엑스포과학공원 활성화방안. 『관광학연구』, 28(2): 253-270.
- 이충기(1998). "'98경주세계문화엑스포에 대한 방문객 동기와 만족도 및 지역주민 인지도 평가," 『'98경주세계문화엑스포에 대한 평가와 향후 개선방안』 세미나자료, 1998년 11월 24일, 동국대학교 관광산업연구.
- 이충기(1999). 경주세계문화엑스포에 대한 지역주민의 태도분석. 『관광학연구』, 23(1): 293-299.
- 이충기(1999). 2002년 월드컵 개최에 따른 관광산업의 경제적 파급효과분석: 산업연관분석을 중심으로. 『관광학연구』, 22(3): 73-92.
- 이충기(2003). 『관광응용경제학』. 일신사.
- 이충기(2003). 월드컵 외국인방문객의 실제 관광지출액 추정과 그에 따른 경제적 파급효과 분석. 『관광학연구』, 26(4): 11-26.
- 이충기(2005). 『해남화원관광단지 경제적 파급효과 분석』, 한국관광공사.
- 이충기(2007). 『2012 여수세계박람회 방문객 수요예측』. 한국해양수산개발원.
- 이충기·김동기(2001). 내·외국인간 축제참여동기 분석: 2000경주세계문화엑스포. 『관광연구』, 16(1): 257-271.
- 이충기·문석웅(2004). CGE 모델의 시뮬레이션기법을 이용한 관광산업의 경제적 효과분석: 월드컵사례를 중심으로. 『관광학연구』, 28(3): 261-281.
- 이충기·박창규(1996). 한국 카지노산업의 경제적 효과분석. 『관광학연구』, 19(2): 27-45.
- 이충기·정동일·김동기(2000). '99 강원국제관광엑스포에 대한 방문객 동기분석. 『호텔경영학연구』, 9(1): 107-124.
- 이충기·송학준·신창열(2007). BIE Expo 방문객 수요예측: 계량기법과 질적기법의 적용. 『관광레저연구』, 19(3): 263-281.
- 이충기·이진형·송학준(2007). 지역산업연관모델을 이용한 철새관광축제의 지역경제 파급효과 분석. 『관광레저연구』, 19(2): 19-34.
- 이충기·이태희(2000). 경주세계문화엑스포에 대한 축제참가 동기분석. 『관광학연구』, 23(2): 84-98.

- 이충기·최혜정·송학준(2005). 산업연관모델을 통한 관광쇼핑산업의 경제적 파급효과 분석. 『호텔경영학연구』, 14(3): 237-255.
- 재단법인도자기엑스포(2007). 『제4회 세계도자기엔날레 행사평가 결과보고서』.
- 정강환(1995). 93 엑스포 전후비교를 통해서 본 대전시에 미친 관광영향연구. 『관광학연구』, 16(2): 125-154.
- 해양수산부(2002). 세계박람회 Q&A 자료집. 해양수산부.
- 해양수산부(2004). 2012 여수세계인정박람회 유치 및 개최계획.
- Burger, C. J. S. C., Dohnal, M., Kathrada, M., & Law, R.(2001). A practitioners guide to time-series methods for tourism demand forecasting-a case study of Durban, South Africa. *Tourism Management*, 22(4), 403-409.
- Crompton, J. L. & McKay, S. L.(1997). Motives of visitors attending festival events. *Annals of Tourism Research*, 24(2): 425-439.
- Getz, D.(1991). *Festivals, special events, and tourism*. NY: Van Nostrand Reinhold.
- Getz, D.(1997). *Event management and event tourism*. NY: Cognizant Communication.
- Green, B., & Chalip, L.(1998). Sport tourism as the celebration of subculture. *Annals of Tourism Research*, 25(2): 275-291.
- Lee, C. K.(2000). A comparative study of Caucasian and Asian visitors to a Cultural Expo in an Asian setting. *Tourism Management*, 21(2): 169-176.
- Lee, C. K. & Kwon, K. S.(1995). Importance of secondary impact of foreign tourism receipts on the South Korean economy. *Journal of Travel Research*, 34(2): 50-54.
- Lee, C. K. & Taylor, T.(2005). Critical reflections on the economic impact assessment of a mega-event: The case of 2002 FIFA World Cup. *Tourism Management*, 26(4): 595-603.
- Lee, C. K., Lee, Y. K., & Wicks, B.(2004). Segmentation of festival motivation by nationality and satisfaction. *Tourism Management*, 25(1): 61-70.
- Lee, C. K., Var, T., & Blaine, T. W.(1996). Determinants of inbound tourist expenditures. *Annals Tourism Research*, 23(3), 527-542.
- Lee, C. K., Lee, Y. K., & Wicks, B.(2004). Segmentation of festival motivation by nationality and satisfaction. *Tourism Management*, 25(1): 61-70.
- Leontif, W.(1966). *Input-Output Economics*. New York: Oxford University.
- Quayson, J., & Var, T.(1982). A tourism demand function for the Okanagan, BC. *Tourism Management*, 3(2), 108-115.
- Turco, D. M.(1998). Host Residents' Perceived Social Costs and Benefits toward a Staged Tourist Attraction. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 7(1): 21-30.]
- Var, T., & Lee, C. K.(1993). Tourism forecasting: State-of-the-art techniques. In *VNR's encyclopedia of hospitality and tourism*, M. A. Khan, M. D. Olsen, and T. Var (eds), 679-696. New York: Van Nostrand Reinhold.
- <http://blog.naver.com/childrenj/80043403468>: 엑스포의 성공·실패사례와 그 시사점.
- www.bie-paris.org: Bureau International des Expositions.

第2主題

愛・地球博の成功とその準備過程

- I. 愛・地球博の置かれた状況
 - II. 愛・地球博が訴えたメッセージ
 - III. 愛・地球博の成果の検証
 - IV. 愛・地球博の準備過程
 - V. 愛・地球博の経験から得られる教訓
- ▶ 한글번역 : 愛・地球博의 성공과 준비과정

愛・地球博の成功とその準備過程

－ 愛・地球博の事例研究 －

山田宗範（日本経済産業省近畿経済産業局総務企画部長、
前2005年日本国際博覧会協会審議役）

I . 愛・地球博の置かれた状況

愛・地球博は、正式名称を「2005年日本国際博覧会」（略称：愛知万博）と言
い、国際博覧会条約（1928年調印、1931年発効）に基づく国際博覧会である。
国際博覧会の歴史は同条約の成立前の1851年のロンドン万国博覧会まで遡ること
ができ、150年にもわたり開催されてきている。愛・地球博は、同種の国際博覧会
としては、1970年の大阪万博以来、我が国においてもまたアジアにおいても、
35年振りの2回目の開催となるものである。開催場所は愛知県名古屋東部丘陵、
開催期間は2005年3月25日から9月25日までの185日間であった。

21世紀初の国際博覧会となった愛・地球博は、国際博覧会の存在意義と新しい
モデルを示すことを使命として背負わされていた。というのは、20世紀後半の国
際博覧会は、国際的な関心の低下や入場者数の減少が続く中で、大きな岐路に立
たされていたからである。技術革新の進展により人が迅速に移動し情報も瞬時に
世界を駆け巡る時代に、半年にわたり特定の会場に人を集めるコミュニケーション
手法は時代遅れとの議論が力を得ていた。150年の歴史を誇る国際博覧会運動
が危機に直面する中、BIE（博覧会国際事務局、国際博覧会条約に基づきパリに
設置）の第115回総会は、1994年6月8日、将来の国際博覧会の方向性を決める決
議（以下、「94年決議」という）を行った。

94年決議では、「すべての博覧会は現代社会の要請に応えられる今日的なテー
マを持たなくてはならない」とされ、そのテーマは「すべての参加者がそれを表

現できるほどに十分大きなものであって、当該分野における科学的、技術的及び経済的進歩の現状と、人間的・社会的な要求及び自然環境保護の必要性から諸問題を浮き彫りにするものでなくてはならない」とされた。このように、テーマを重視する新しい国際博覧会像を94年決議は提示したのである。また、テーマの展開にあたって「国連のような世界的に高い権威を有する機関との連携が不可欠である」とされたことに、従来の博覧会活動の枠組みを越え国際社会秩序形成にも関心を払っていかうとする意欲が示されている。

愛・地球博の前の2000年に開催されたハノーバー国際博覧会は既にこの94年決議以前に開催が決定されており、1997年に開催が決定された愛・地球博は、この94年決議を最初に実現すべき国際博覧会として、世界中の注視の中にあった。

更に、愛・地球博が開催される時期は、国際博覧会運動の直面する危機が現実化し、より深刻化する事態を迎えていた。すなわち、2000年のハノーバー国際博覧会の失敗と2002年に開催予定であったフランスのサンドニ国際博覧会の中止（キャンセル）であった。ハノーバー国際博覧会は、4000万人の入場者見込みに対して1800万人の入場者にとどまり、1200億円に上る赤字を計上したのである。国際博覧会に参加する各国は、博覧会終了後それぞれの国の国会等で、成果を報告させられ、厳しい評価にさらされるのである。仮に愛・地球博が失敗すれば国際博覧会は3回連続で失敗となり、国際博覧会は存続の岐路に立たされることになったであろう。このように、愛・地球博は、開催前から緊張感あふれる状況に置かれていたのである。

II. 愛・地球博が訴えたメッセージ

次代の国際博覧会としてテーマを重視しなければならない愛・地球博は、「自然の叡智」をテーマに掲げた。人間は自然の一部であることを認識し、自然が本来有しているすばらしい仕組みや生命の絶妙な営みを謙虚に学び、自然と人間との関係を見直し、自然の仕組みと調和した新しい文明を構築することを目指すという強い意図が、テーマに込められている。

愛・地球博は、博物館ともテーマパークやイベントとも異なる博覧会というユニークなメディアとして、「自然の叡智」というテーマを次の4つの要素を組み合わせることで表現した。

1. 最先端技術の適用

まず、第一に、最先端技術が地球的課題の解決にどのように役立つかを実証し体験してもらった点である。いつの時代も困難な課題を解決したのは最先端技術によるブレイクスルーである。

愛・地球博の会場内で最大規模の長久手日本館と新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）館は、会場内の至る所で目にすることのできた太陽光発電システムに、会場内で出されたゴミを処理して水素を供給し燃料電池により変換されたエネルギーを組み合わせた循環型新エネルギーシステムにより供給された電力で賄われた。来場者は立ち寄った飲食施設で、生分解性プラスチック（バイオマス・プラスチック）食器を使って食事をした。長久手会場内の移動に利用されたIMTS（Intelligent Multi-mode Transit System）、そして、長久手会場と瀬戸会場をつないだ燃料電池ハイブリッドバスは、環境に優しく安全で快適な未来の交通システムを来場者に体験させた。来場者は、新技術が生み出す環境に優しい未来の社会を一先足に体験できたわけである。

2. 新たな社会行動や社会システムの採用

次は、自然や環境に配慮した新しい生活の仕組みや行動を提案したことである。いかに優れた技術でも、社会の中で活かされ人々の生活に組み込まれなければ意味がない。人々の意識やライフスタイルの変革が必要な所以である。

来場者は、ゴミひとつ落ちていない会場にすがすがしい思いを持ったことであろう。同時に、清掃スタッフやボランティアの方々に導かれてとまどいながらも、世界で最初のゴミの9分別も体験した。また、買い物の際にプラスチック製のレジ袋の使用を断るとか買い物袋を持参するなど環境に配慮した行動を採ることによって、ポイントを溜めていき、溜まったポイントを植樹や植林などの環境保護活動への寄付を行う「E X P Oエコマネー」事業が国内最大規模で展開された。

3. NGOや市民の参加

第三の要素は、我々一人ひとりの行動やNGOの活動が地球的課題の解決に如何に重要であるかを認識し実感してもらったことである。

これには、国際博覧会条約上の参加主体として明示されていない30ユニットのNGOと235の市民団体が、国際博覧会史上初めて、パビリオンとして会期を通じて出展したことが大きく寄与している。自然環境保護活動から地雷除去や国境なき医師団のような様々な活動を行うNGOの出展を会場で見、自分の身近に既にこのような活動をしている人々がいることを知って驚いた来場者も多かったであろう。

加えて、約3万人のボランティアの姿は、来場者一人ひとりに自分たちにもできることがあると感じさせた。一所懸命にゴミの分別の手伝いをし、障害者の方々などの移動に付き添うボランティアの方々に心打たれた人々も多かったと思われる。

4. 多様な文化や価値観の共有

最後に、多様な文化と価値観の存在を互いに尊重することで、それぞれ手法は異なっても、地球的課題の解決に向けた問題意識を共有していることが認識され、問題解決に向けた連帯感が醸成されたという点を指摘しておきたい。

外国パビリオンを訪れた人々は、出展物のみならず出展国の人々との直接的な交流を通じて、自分たちが多様な自然や文化、そして歴史をもった世界の多くの人々と一緒に生きているのだということを感じたことであろう。同時に、世界中の多様な人々が、それぞれの国の自然、文化、歴史から生まれた地球的課題を解決するための智慧を、この愛・地球博の場に結集させているということに、強い連帯感や絆を感じた人々も多かったのではないだろうか。

Ⅲ. 愛・地球博の成果の検証

1. 愛・地球博の成否を判断する視点

2005年9月25日、すなわち愛・地球博の閉幕日の朝、新聞各紙は、愛・地球博は多数の来場者を集め、国際的にも高い評価を得て成功したと報じた。

愛・地球博が成功し高い評価を得たという判断は、いったい何を以てなされているのであろうか。本論では、愛・地球博が達成したとされる成果と、それに対する多方面からの評価の内容を具体的かつ客観的に論じてみたい。

達成したとされる成果を評価するためには、評価すべき視点または評価軸が必要である。愛・地球博の成否を判断するための視点は、次の3点にまとめられると考える。

- ① まず最低限必要とされるのは、プロジェクトとしての成功である。いかに高邁なテーマを掲げても、多くの人々の関心を惹かず、訪れる人々が少なく、大きな赤字を残しただけでは失敗である。

- ② 次の点は、後述するとおりテーマを重視した最初の国際博覧会だけに、自然の叡智というテーマに込められた理念が人々にいかに理解され、浸透し、行動を変化させたかという点が問われる。
- ③ 最後に、愛・地球博が国際博覧会の有用性を示し、新しい国際博覧会のモデルを提示できたかである。国際博覧会は既に役割を終え、歴史の舞台から退場するのではないかという懸念が高まっていた中で開催されただけに、この点は特に注目されたわけである。

以下では、この評価軸に従い、愛・地球博が達成したとされる成果を具体的に検証してみることにする。

2. プロジェクトとしての成功

プロジェクトとして成功したか否かを測る客観的な指標としては、①来場者の満足度、②目標入場者数の達成、③採算性の確保、④地域経済の活性化への貢献度の4項目を挙げることができよう。これらのうち、最初の3点は相互に関連する。来場者に高い満足が与えられない限り、多くの来場者を集めることは困難であり、来場者を集められない限り採算性は確保できないからである。

① 来場者の満足度

まず、来場者の満足度については、財団法人2005年日本国際博覧会協会（以下、「博覧会協会」という。）が会期中を通して10回にも及び、調査を実施した。この来場者調査によれば、約80%の来場者が「大変よかった」か「よかった」と積極的評価を与え、約75%の来場者が「また来たい」と回答している。また、平均滞在時間は7時間弱に及び、44万枚を超え販売された全期間入場券の平均使用回数は11回を超え多くのリピーターを迎えることができたことも、来場者の高い満足度を示す証左といえる。

この高い来場者の満足度を支えたのは、利便性や快適性の向上と安全性の確保

という、時には相反する要請に応えたことである。このため、運営面で徹底した日々改善が実行された。例えば、テロ防止対策等の安全性確保の要請からペットボトルの会場内への持ち込みが禁止された。他方、会場である名古屋東部丘陵の夏の暑さは有名であり、水分補給は欠かせない。ペットボトル飲料については、会場内に既に存在するコンビニや自動販売機に加え、対面販売の場所を増大させた。会場外と同じ価格で購入できるのは、当然である。加えて、入場前の待機場所や会場内至る所で、飲料水の無料提供を続けた。結果、重度の熱中症患者が発生することはなかった。

このような努力に来場者の理解も得られ、円滑な運営と来場者の満足度の向上が図られたと考えられる。特に、こうした大規模かつ長期間にわたる国際的イベントにおいて、大きな事故や事件が1件もなかったことは特筆に値する。

② 目標入場者数の達成

次に、会期を1ヶ月以上も残した8月18日に目標入場者数1500万人を達成し、最終入場者総数は2205万人に達した。地元（愛知県、岐阜県、三重県）来場者比率は53%と過去日本で開催された国際博覧会である筑波博や大阪花博に比べ最も低く、また外国人の来場者も一日平均5668人と2004年度に愛知県を訪れた外国人の3倍強に当たる規模となった。

③ 採算性の確保

第三の採算性について言えば、約140億円の運営収支残（剰余金）が発生しており、この運営収支残（剰余金）は、国際的にも要請の強かった愛・地球博の理念継承事業に使われることとなった。

④ 地域経済の活性化への貢献度

最後に、地域経済の活性化への貢献度であるが、愛・地球博の事業規模は約3800億円に及ぶことに加え、愛・地球博の開催に合わせ供用開始された中部国際空港や周辺の道路整備を含めると2兆8千億円のインフラが整備されている。これらによる生

産誘発額は7兆7千億円に上り、約45万人の雇用創出効果をもたらした²⁾。

このように、プロジェクトとしての成功を示す指標すべてを、愛・地球博は十分に達成したと言える。

3. テーマの深化と人々への行動喚起

愛・地球博の成否を判断する次の視点は、テーマを重視した愛・地球博であったがゆえに、愛・地球博への来場を通じて、自然の叡智というテーマが意図した意義や理念が本当に理解されたか、これを契機に関心が惹起され具体的な行動につながったかという点である。

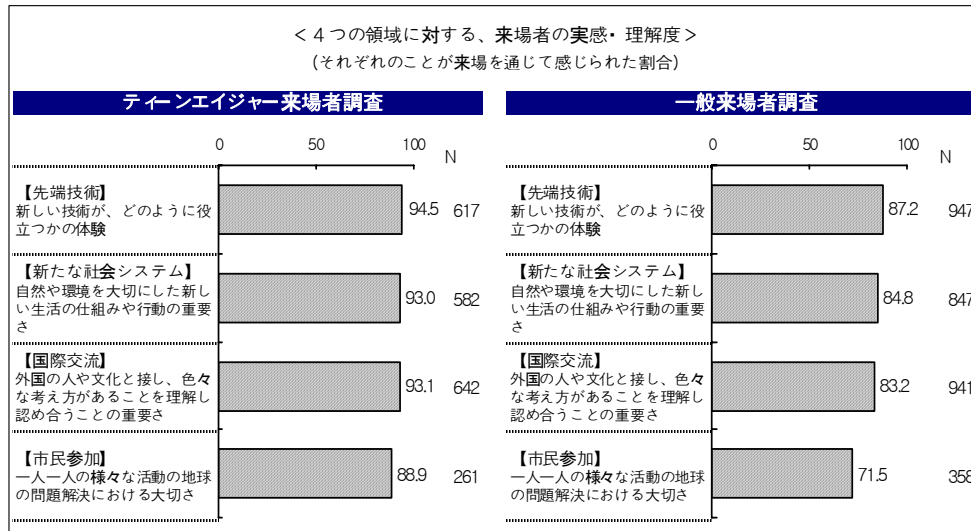
① テーマの理解浸透度と行動喚起に関する調査

この問いに対しては実証的なデータを示すことが必要なため、博覧会協会は、会期中に数次にわたり調査を実施した。一般来場者に対するインターネットによるアンケート、次代を担う十代の若者たちに対する会場での対面インタビュー、小中学生を引率した学校教師に対するアンケート、専門家へのインタビューなど調査対象と調査手法は多岐に及んでいる。調査内容も、愛・地球博のテーマを表現する4つの要素、すなわち、最先端技術の適用、新たな社会システムの採用、多様な文化や価値観の共有、NGOや市民の参加について、会場内で実際に触れ、体験し、理解して、次の行動の動機付けになったかどうかを詳細に問いかけた。会期中からこうした大規模な調査を行い、自ら評価を検証する勇気ある試みは、国際博覧会史上初めてのことである。

調査結果は、博覧会協会の期待以上のものであった(図1～3を参照)。一般来場者は、これら4つのどの要素においても80%台の実感と理解を示し、85%近くがこうした活動に積極的に関与したいと回答している。さらに、十代の来場者は、90%以上の若者が実感と理解を示し95%以上が積極的関与の意向を回答して

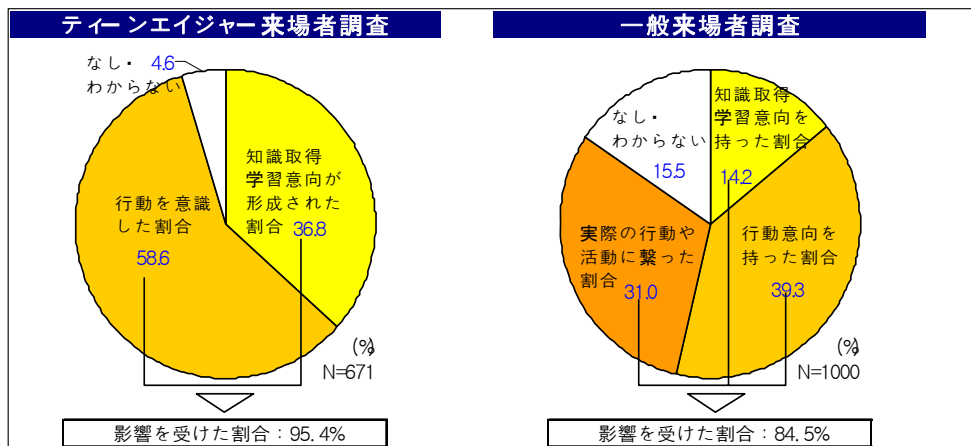
2) 博覧会協会と株式会社U F J総合研究所(アドバイザー:名古屋大学根本二郎教授)「愛・地球博の経済効果分析」(2005年11月9日)

おり、一般来場者以上に行動喚起を促されている。愛・地球博で蒔かれた種を若者一人一人が確かに受け取っており、この種は若者たちの手で花を咲かせ豊かな果実を実らせることだろう。



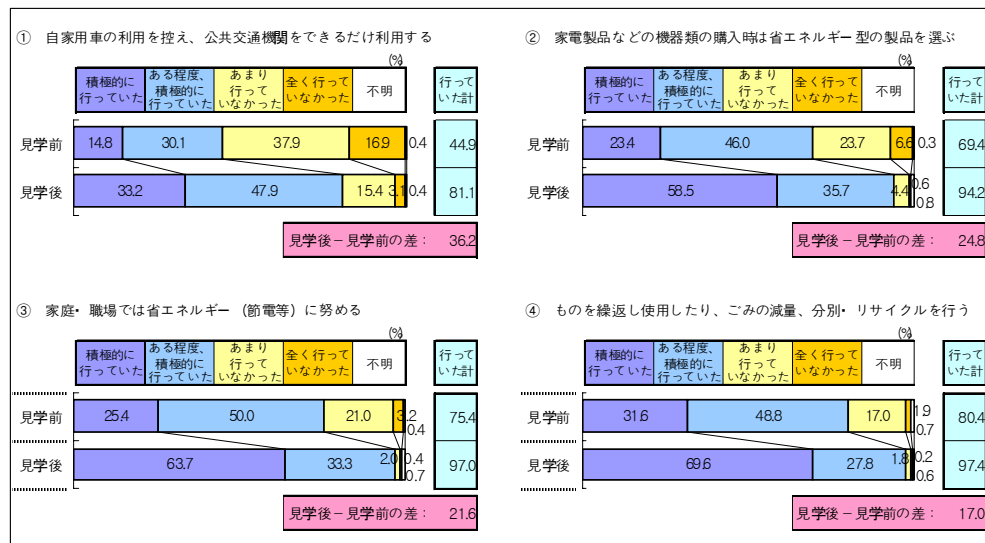
(図1) 来場者の実感・理解度

出典：(財) 2005年日本国際博覧会協会：「ティーンエイジャー / 一般来場者調査」



(図2) 来場後の思考行動の変化

出典：(財) 2005年日本国際博覧会協会：「ティーンエイジャー / 一般来場者調査」



(図3) 来場後の環境意識の変化

出典：(財) 2005年日本国際博覧会協会：「環境WEBアンケート調査」

以下の4項目の全てで、見学後>見学前となっており、愛・地球博の見学が環境意識の形成に結びついていると言える。

② 「持続可能な開発のための教育の10年」計画のリーディングプロジェクト

愛・地球博は、このデータが示すように、来場した多くの人々、特に地球や人類の未来を担う若い世代の考え方や行動に大きな影響を及ぼした。

現に、国連等の国際機関の活動の紹介を通じて、世界の人々の幸せのために献身的に働く人々に深い共感を持つとともに、自分も世界に貢献したいという気持ちが醸成されたとする人々の声は多い。数時間も並んで国際赤十字館を訪れた人々のメッセージの中には、「定年後赤十字の活動を手助けしたい」とか、「看護師になって世界の人々を救いたい」といったメッセージが5万通以上も寄せられた。人類共通のテーマと目的の下に開催された愛・地球博だからこそ生まれた連帯感ではなかろうか。また、不幸にして戦火にまみえ隣国同士でありながら交流がかなわなかった国々のスタッフが、愛・地球博の場で友人となり、不条理な誤解と憎悪を捨て友情と相互理解を胸に帰国した例が多く見られた。平和を希求

する一人一人の気持ちが再確認されていくことは、国際博覧会ならではの誇るべき機能である。

こうした点を踏まえ、愛・地球博の開幕前からアドバイザー役であった国際諮問委員会から、愛・地球博は2005年から始まる国連の「持続可能な開発のための教育の10年」計画（2002年12月国連総会決議）のリーディングプロジェクトと位置付けられるとの評価が与えられた³⁾。この計画は、2002年9月のヨハネスブルグサミットで、日本から提唱され、同年12月の国連総会で決議されたものである。因みに、博覧会協会はヨハネスブルグサミットの間を訪れ、愛・地球博の開催プロモーションを行っているところである。この経緯を思えば、愛・地球博が同計画のリーディングプロジェクトと位置付けられるとの評価が得られたことは、開催国日本として、また、開催者の博覧会協会として、喜ばしい限りである。本論の冒頭で述べたとおり、国連等との連携を謳う94年決議が示した新しい国際博覧会像にも合致するものである。

4. 国際博覧会の新たなモデル

今後の国際博覧会がテーマ重視のアプローチを採るべきとの方針を提示した94年決議は、同時に、その前文において、国際博覧会が備えるべき要件として、「諸国民の共同体を広範に代表し、より高い価値とより広範な影響力を持ち、国際的な関心を惹くこと」を求めた。愛・地球博は、前項までに示したとおりテーマの表現に忠実に取り組むとともに、次の通り、この決議前文が求める要件を実現することに成功したと言える。

① 広範な代表性と影響力の保持

愛・地球博の公式参加者は121カ国と4国際機関に達し、日本で開催された国際博覧会では過去最大の参加者数となった。

3) 国際諮問委員会（2005年9月22日）

「愛・地球会議」など会期中を通じて開催された国際会議には、OECDジョンストン事務局長をはじめとする国際機関の代表、アースポリシー研究所レスターブラウン所長等国際的研究機関の代表、ワンガリマータイノーベル平和賞受賞者、ブルントラント元ノルウェー首相等の各界各国の要人が参加し、国際的に広範な影響力を示した。さらに会期中に会場を訪れた国際賓客は、首相級以上48件、閣僚級195件、それ以外の要人268件と多数に上った。

また、海外プレスも、会期中を通じて、75カ国380メディア、約1800人を迎え、高い認知度を獲得し国際的な関心を惹起した。

② 国際社会からの評価

会期半ばの第137回BIE総会（2005年6月24日）で、「愛・地球博に対する祝意と賛辞」という前例のない宣言が与えられた。同宣言文は、「博覧会が良好に推移している点、来場者の満足度が高い水準にある点、博覧会に対するポジティブなイメージを一般の人々に伝えている点及び参加国に対する協力の精神が採用されている点」を採り上げ、日本国政府及び愛・地球博の開催者である博覧会協会を祝福したものである。国際博覧会運動が大きな岐路に立たされていただけに、愛・地球博の順調なスタートがBIE関係者及び各国の博覧会関係者に大きな安心感と喜びを与えたかを示す好例であろう。

また、閉幕間近の9月22日、国際諮問委員会は、愛・地球博が高いテーマ性を持ったという内容と優れた運営の両面から、国際博覧会の転換点となり今後の手本となると高い評価を与えた⁴⁾。

更に、国際博覧会は、開催国と参加国が共同して作り上げるものであり、参加国の満足と評価は成功に不可欠である。参加国の政府代表は政府代表団を組織し、その団長は、政府代表の中から選出された委員によって構成される運営委員会の委員長を兼ねることとなっている。この運営委員会は、開催国側と運営上の問題を協議交渉し、開催国側の条約上の義務の履行を監視する機能を担うのである。愛・地球博においては、開催前と開催期間中を通じて、運営委員会は14回の

4) 国際諮問委員会（2005年9月22日）

会合を重ねた。運営委員会は、開催準備や開催中の運営上の問題を総括し、その後の国際博覧会への提言として、最終報告書を取りまとめることとされている。この最終報告書の最終章において、次のような評価を残している。

「この博覧会は大成功を収めたことは間違いがなく、運営委員会の観点からみても、あらゆる側面をうまく機能させるために双方が惜しみなく努力し、また、その努力のいずれもが無駄ではなかったという確証を残したのである⁵⁾。」

愛・地球博が、来場者した多くの人々、参加した多くの国々、連携協力した多くの機関や団体に、地球と人類の未来に向けてのメッセージを発信したことに加え、国際博覧会事業を円滑かつ無事故で運営し、公式参加者からも深い満足を得た点が、国際社会で高く評価されたのである。

IV. 愛・地球博の準備過程

このように、成功裡に閉幕し国際的にも高い評価を受けた愛・地球博だが、開催に至るまでの途は決して平坦ではなかった。国際博覧会を愛知県で21世紀初頭に開催しようという構想が1988年に地元で誕生して以来、2007年の博覧会協会の清算終了に至るまで20年弱の歳月を要した巨大な国家プロジェクトである。

国際博覧会誘致構想の誕生から開催に至るまでの期間は、大別して、次の3つに区分できる（表1を参照）。

1. 第1期（1988年～1995年）

国際博覧会の開催構想が愛知県や中部財界など関係者間で合意されたのが、1988年10月であった。これから6年を経た1994年12月には、閣議で首相から国際博覧会誘致を検討するよう指示が出され、1995年度政府予算原案において関連

5) 2005年日本国際博覧会陳列区域政府代表团運営委員会最終報告書（2005年9月）

予算措置が盛り込まれた。1995年には、通商産業省（現経済産業省）に「国際博覧会予備調査検討委員会」が設置され、同年12月には、BIEに開催申請することが閣議了解された。

開催候補地内での構想段階から、日本国政府レベルでの本格的な検討段階を経てBIEに開催申請を行うという政府の正式なプロジェクトに移るまでが第1期と言える。

2. 第2期（1996年～2000年）

1996年4月に日本国政府としてBIEに開催申請書を提出して以降、日本国内での議論から、開催地決定を競うBIE加盟各国を相手とする誘致合戦に舞台は移った。1997年6月、モナコで開催されたBIE総会において、既に1995年にカルガリーを開催地として立候補していたカナダを押さえ、日本が2005年の国際博覧会開催地に決定された。

これを受け、日本国政府は、国際博覧会開催の準備を本格化させていった。

「2005年に開催される国際博覧会の準備及び運営のために必要な特別措置に関する法律」を制定し、これに基づき、開催者となる法人として、「財団法人2005年日本国際博覧会協会」が設立された。国際博覧会条約に基づく手続きであるBIEへの会場計画等の登録を、2000年9月に申請し、同年12月のBIE総会において会場計画等の登録が承認された。開催地の決定や会場計画等の登録承認など、BIEを中心とする国際的な場での活動が、準備過程の第2期である。

しかしながら、国際的な場での活動のみならず、この第2期では忘れてならない大きな転換点が、国内で起こっている。国際博覧会の開催が危ぶまれるほど重大な問題、すなわち会場の変更問題が発生したことである。会場予定地の森に希少野生生物であるオオタカの営巣が確認されたことを契機に、この会場予定地を縮小し、近隣の青少年公園を代替地として利用することとなった。数羽のオオタカのために会場を変更したのは国際博覧会史上初めてのことであろうが、オオタカとの共生問題をなおざりにしたのでは掲げたテーマである「自然の叡智」を自

ら否定することになる。更に調査の結果、オオタカ以外にも多くの希少野生生物の生存が確認された。愛・地球博の開催予定地に指定され社会的関心を集めるようになる中で、会場を含む周辺地域の自然の貴重さ、人と自然の多様なかかわりあい、市民団体や専門家が調査を重ね発見されていった。これほどきめ細かく里山の自然が調査され、全国の注目を浴びた場所はない。愛・地球博が、開催地域だけでなく全国レベルで、自然と人とのかかわりあいの再認識させた契機となったわけである。

3. 第3期 (2001年~2005年)

BIEへの登録承認を終え、国内外への参加招請と事業内容の具体化という開催準備の最終局面を迎えるのが、第3期である。

愛・地球博が国際博覧会の名にふさわしいものとなるよう、2001年3月、日本国政府は、国際博覧会条約の規定に従い外交ルートを通じて、世界の189カ国、77国際機関に参加招請を行った。博覧会協会の豊田会長をはじめ、同年10月に任命された政府代表などが世界各国を訪問するとともに、首脳会談や閣僚級会合の場を通じて、参加招請活動が行われた。

事業内容の具体化に関しては、2001年12月に「2005年日本国際博覧会基本計画」が策定公表された。これに基づき、会場の設計や建設、観客の輸送、広報集客、警備等安全の確保、入場券の販売、営業出店、資金手当てなど様々な実施計画が策定され、実施に移されていった。2002年10月には会場建設が始まり、開幕の半年前の2004年9月に博覧会協会が建設したパビリオンが参加国に引き渡され、各国により内装や展示の準備が行われていった。こうして、開幕直前の2005年3月18日のプレスプレビュー、19日及び20日の内覧会を迎えるのである。

(表1) 愛・地球博の開催経緯

年	月	出来事	主体
1988	10月	国際博覧会開催構想で合意	愛知県知事、名古屋市長、中部財界
	12月	BIE総会で21世紀初頭の開催を意思表示	日本国政府
1989	4月	21世紀万国博覧会誘致準備委員会設立	愛知県、名古屋市等
1990	2月	会場候補地として瀬戸市南東部丘陵地帯を発表	愛知県
1991	4月	21世紀万国博覧会誘致委員会に名称変更	21世紀万国博覧会誘致準備委員会
1992	6月	基本構想策定委員会発足	愛知県、名古屋市等
1993	12月	21世紀万国博覧会誘致推進議員連盟発足	海部元首相他
1994	6月	基本構想最終報告	基本構想策定委員会
		閣議で国際博覧会誘致検討を指示 → 翌年度の関連予算措置	羽田首相 (畑通商産業大臣の発言を受けて)
1995	8月	国際博覧会予備調査検討委員会	通商産業省
	11月	21世紀万国博覧会全国推進協議会設立	経済団体連合会等
	12月	愛知県における国際博覧会の開催申請 閣議了解	閣議
1996	4月	BIEに開催申請書提出	日本国政府
1997	6月	日本開催決定 (日本：52、カナダ：27)	BIE総会
	10月	財団法人2005年日本国際博覧会協会設立	日本国政府等
	12月	国際博覧会の準備運営特別措置法施行	
1998		環境アセスメントの実施	環境庁等
1999	5月	会場予定地でオオタカの営業確認	愛知県等
	11月	跡地の住宅開発構想に批判	BIE議長等
2000	4月	会場予定地の変更を発表	通商産業省、愛知県等
	9月	2005年日本国際博覧会のBIE登録申請	閣議決定
	12月	会場計画の大枠を登録承認	BIE総会
2001	3月	各国への参加招請活動開始	日本国政府
	4月	外国政府として初めて参加表明	カナダ
	7月	基本的枠組み、総合プロデューサー公表	博覧会協会
	10月	政府代表任命	日本国政府
	12月	基本計画策定公表	博覧会協会
2002	3月	マスコットキャラクター発表	博覧会協会
	5月	国際諮問委員会第1回会議	
	6月	皇太子殿下「愛・地球博」名誉総裁就任	
	10月	起工式、イメージソング発表	
2003	9月	前売り入場券発売開始	日本国政府、博覧会協会
	11月	第1回政府代表会議、運営委員会発足	
2004	9月	外国政府等へバビリオン引渡し	博覧会協会
		小泉首相「愛・地球博」名誉会長就任	
2005	3月	プレスレビュー、内覧会	博覧会協会
		開会式 開幕	

V. 愛・地球博の経験から得られる教訓

国際博覧会運動が存続の岐路に立たされていた中、愛・地球博は成功を収め、新しい国際博覧会のモデルとなったと国際的に評価されることとなった。この成功の要因を分析することは容易ではない。

20年弱という長期にわたるリスクの巨大なプロジェクトであった愛・地球博は、その準備過程において、会場変更を余儀なくされたことから、会場の設計、建設、運営など全ての面で、計画が何度も練り直されている。また、準備段階での計画が、実際開幕してみると現実とそぐわない面が続々と出現している。更に、開幕まで時間があると思っても、実施されるまでに要する時間を考慮すると、実際は毎日が決断の連続であった。これを克服できたのは、常に柔軟性を持ち、迅速な意思決定で対応してきたことである。これをもたらしたのは、現場レベルまでを含めた問題に即断即決できる開催者の実務責任者（博覧会協会にあっては事務総長）の強力なリーダーシップと、成功に向けた熱意を持って献身的に実行していく専任スタッフの存在である。これは、どのようなプロジェクトを成功に導くために当然とも言えることであるが、今後開催される国際博覧会にとっても、最も重要で忘れてならない要素となるものである。

本論の最後に、愛・地球博の経験から、現在準備段階にある今後の国際博覧会にとって参考となる点を示してみたい。最も重要な点は、本論の冒頭でも述べたとおり、テーマ選定である。現代社会の要請に応えられる今日的なテーマを打ち出せるか否かに、国際博覧会の成否がかかっていると言っても過言ではない。加えて、国際博覧会は、博物館ともテーマパークやイベントとも異なるユニークなメディアであり、この特性を活かしてテーマを表現できるかということが重要な視点であることは言うまでもない。但し、ここでは、実務的な対応に焦点を当てることとする。また、準備段階と開催段階とでは、対応すべき問題が全く異なっているので、準備段階として重視すべきものに絞って述べることとする。

1. 国際広報

国際博覧会として、国際広報の強力な展開は不可欠である。その理由の第一は、国際博覧会のふさわしい海外からの集客である。第二は、仮に集客が困難でも参加各国内での国際博覧会への理解と認識が高まり、各国の参加がそれぞれの国で理解を得られるようにすることである。

愛・地球博では、政府の広報予算を活用し、次の対策を講じた。

- ① インターナショナル・ヘラルド・トリビューン、ルモンド、タイム、ニューズウィークなど世界的に読まれている高級紙や雑誌への取材の働きかけと広報広告の掲載である。
- ② CNN等映像メディアへの取材の働きかけとコマーシャルの放映である。これには首相も出演してもらっている。
- ③ 外国特派員向けの記者会見の実施や、外国政府へのパビリオン引渡し式典や開会式など各種イベントへの外国特派員などの招聘と取材依頼である。

2. 発展途上国への支援

国際博覧会では、開発途上国を含めた多数の国の参加が望まれていることは言うまでもない。このため、愛・地球博では政府開発援助（ODA）のスキームを活用し、出展企画の作成からパビリオン運営にかかわる人材の研修、運営に要する一般用益費、閉会後の撤去費用など、博覧会参加に当たって最低限必要となる費用を幅広く支援した。

3. 国際シンポジウムと国際諮問委員会

愛・地球博の構想を具体化するに当たって、広く国内外の有識者の意見を聴取し、テーマの普及とPRを行うことを目的に、1998年3月から2004年9月までの間

に、合計8回の国際シンポジウムを開催した。そのうち、2000年に開催した第4回のシンポジウムは、ハノーバー国際博覧会会場で開催した。

また、これと併行して、2001年から2005年までの5回にわたり、愛・地球博への国際的見地から助言を行う委員会を開催した。

テーマ性が重視される今後の国際博覧会においては、国際社会における世論形成が、今まで以上に重要視される。この点では、上記の国際広報も重要であるが、国際社会の世論形成に影響力を有する有識者層にどれだけ効果的にテーマの内容と博覧会を通じたテーマ表現を訴えられるかが、鍵となるからである。

愛·地球博의 성공과 준비과정

- 愛·地球博의 사례연구 -

야마다 무네노리 (일본 경제산업성 긴끼(近畿)경제산업국 총무기획부장,
前 2005년 일본국제박람회협회 심의역)

I. 愛·地球博이 처한 상황

愛·地球博의 정식명칭은 「2005년 일본국제박람회」(약칭: 아이치만박(愛知万博))로 국제박람회조약(1928년 조인, 1931년 발효)에 근거하는 국제박람회이다. 국제박람회의 역사는 국제박람회조약의 성립 이전인 1851년의 런던만국박람회 부터 시작되며, 약 150년에 걸쳐 개최되고 있다. 愛·地球博은 동종의 국제박람회로서는 일본뿐만 아니라 아시아에서도, 1970년의 오사카만국박람회(大阪万博) 이후 35년 만에 개최되는 2번째 국제박람회이다. 개최장소는 아이치현(愛知県) 나고야(名古屋) 동부 구룡지역으로, 개최기간은 2005년 3월 25일부터 9월 25일까지 185일간이다.

21세기의 첫 국제박람회가 된 愛·地球博은 국제박람회의 존재 의의와 새로운 모델을 제시하는 것을 사명으로 하고 있었다. 20세기 후반의 국제박람회는 국제적인 관심이 저하되고 방문객수가 감소되는 가운데, 존속의 갈림길에 처해 있었기 때문이다. 기술혁신의 진전에 의해 사람이 신속하게 이동하고 정보가 순식간에 세계 전체로 퍼져나가는 시대에, 반년에 걸쳐 특정의 회장(会場)에 사람을 모으는 커뮤니케이션 수법은 시대착오라는 논의가 힘을 얻고 있었다. 150년의 역사를 자랑하는 국제박람회운동이 위기에 직면하면서, BIE(박람회국제사무국, 국제박람회조약에 근거하여 파리에 설치)의 제115회 총회는 1994년 6월 8일 장래의 국제박람회의 방향성을 결정하는 결의(이하 「94년 결의」라고 한다)를 실시하였다.

94년 결의에서는 「모든 박람회는 현대사회의 현실적인 테마를 지향하여야 한다.」라고 논의되었으며, 그 테마는 「모든 참가자가 그것을 표현할 수 있을 정도로 충분히 큰 것이어야 하며, 과학적, 기술적 및 경제적 진보의 현상과 인간적·사회적 요구 및 자연환경 보호의 필요성으로부터 다양한 문제를 부각시켜야만 한다.」라고 논의되었다. 이와 같이 94년 결의에서는 테마를 중시하는 국제박람회의 새로운 장래像이 제시되었다. 또한 테마의 전개에 있어서 「유엔과 같은 세계적으로 권위가 높은 기관과의 제휴가 불가결하다.」라고 의견이 모아졌으며, 이를 통해 지금까지의 박람회 활동의 범위를 넘어서 국제사회의 질서 형성에도 관심을 가지고자 하는 의욕을 살필 수 있었다.

2000년에 개최된 하노버국제박람회는 이미 94년 결의 이전에 개최가 결정되었기 때문에, 1997년에 개최가 결정된 愛·地球博은 94년 결의를 최초로 실현하는 국제박람회로서 많은 관심 속에 준비되었다.

또한 愛·地球博이 개최되는 시기는 국제박람회운동이 직면해 있는 위기가 현실화되어, 2000년의 하노버국제박람회의 실패와 2002년 개최 예정인 프랑스의 생드니국제박람회의 취소라고 하는 보다 심각한 상황에 처해 있을 때였다. 하노버국제박람회는 4,000만명이 방문할 것으로 전망되었으나, 방문객수가 1,800만명에 머물러 1,200억엔에 달하는 적자가 발생하였다. 국제박람회에 참가하는 각국은 박람회가 종료된 이후 국회 등에 그 성과를 보고하고 평가받는 과정에서 어려움을 겪게 되었다. 만일 愛·地球博이 실패하게 되면, 국제박람회는 3회 연속 실패하는 것이 되어 존속의 갈림길에 처하게 되었을 것이다. 이처럼 愛·地球博은 개최 전부터 긴장감 넘치는 상황에 놓여져 있었다.

II. 愛·地球博이 제기한 메세지

차세대의 국제박람회로서 테마를 중시해야 하는 愛·地球博의 메인 테마는 「자연의 예지」이다. 인간을 자연의 일부로 인식하고, 자연이 본래 가지고 있는 훌륭한 구조와 생명의 절묘함을 겸허하게 배워, 자연과 인간과의 관계를 재검토하고, 자연의 구조와 조화를 이루는 새로운 문명을 구축하는 것을 목표로 하고자 하는 강한 의도가 테마에 담겨져 있다.

愛·地球博은 박물관이나 테마파크나 이벤트와도 다른 박람회라고 하는 독특한 미디어로서 「자연의 예지」라고 하는 테마를 다음의 4개의 요소를 조합하여 표현하였다.

1. 최첨단 기술의 적용

첫 번째로 최첨단 기술이 지구적 과제의 해결에 어떻게 도움이 되는지를 실증하고 체험하도록 하였다. 어느 시대에도 곤란한 과제를 해결한 것은 최첨단 기술에 의한 과학기술의 비약적인 진보(Breakthrough)이다.

愛·地球博의 회장 내에서 최대 규모인 나가쿠테(長久手) 일본관과 신에너지·산업기술종합개발기구(NEDO)관에 이용된 전력은, 회장 내의 도처에서 볼 수 있었던 태양광 발전시스템과 회장 내에서 나온 쓰레기에서 추출한 수소로 작동하는 연료전지에 의해 변환된 에너지를 조합한 순환형 신에너지시스템에 의해 공급되었다. 방문객들은 음식점에서 생분해성 플라스틱(Biomass Plastic) 식기를 사용하여 식사를 했다. 나가쿠테 회장 내의 이동에 이용된 IMTS(Intelligent Multi-mode Transit System)와 나가쿠테 회장과 세토(瀬戸) 회장을 연결하는 연료전지 하이브리드 버스(Hybrid Bus)는 친환경적이며 안전하고 쾌적한 미래의 교통시스템을 체험할 수 있도록 하였다. 방문객들은 신기술이 창출하는 친환경적인 미래의 사회를 한발 앞서 체험할 수 있었다.

2. 새로운 사회행동과 사회시스템의 채용

다음은 자연과 환경을 배려하는 새로운 생활구조 및 행동을 제안한 것이다. 아무리 뛰어난 기술이라 하더라도 사회 속에서 사람들의 생활과 조화되지 않으면 의미가 없다. 사람들의 의식이나 라이프스타일의 변혁이 필요한 이유이다.

방문객들은 쓰레기 하나 떨어지지 않은 회장에서 상쾌한 기분을 느꼈을 것이다. 동시에 청소스텝이나 자원봉사자들에게 이끌려 주저하면서도 세계 최초의 쓰레기 9가지 분리도 체험하였다. 또한 쇼핑할 때 플라스틱 재질 비닐봉투의 사용을 거절한다든가 쇼핑봉투를 지참하는 등 환경을 배려하는 행동을 함으로써 모을 수 있는 포인트를 식수나 식림 등의 환경보호활동에 기부하는 「EXPO 에코머니」 사업이 국내 최대 규모로 전개되었다.

3. NGO 및 시민의 참가

세 번째 요소는 우리 한 사람 한 사람의 행동이나 NGO의 활동이 지구적 문제의 해결에 얼마나 중요하게 작용하는가를 인식하고 실감한 것이다.

국제박람회 조약상 참가주체로 명시되어 있지 않은 30개의 NGO와 235개의 시민단체가 국제박람회 사상최초로 행사기간 중 파빌리온(역주: 박람회의 전시관)으로 출전하고 기여한 것이 그것이다. 많은 방문객들은 자연환경 보호활동을 포함한, 지뢰제거나 국경 없는 의사단과 같은 다양한 활동을 하고 있는 NGO의 출전을 보고, 자신의 주변에서 이미 이와 같은 활동을 하고 있는 사람들이 있다는 것을 알고 놀랐을 것이다.

약 3만명의 자원봉사자의 모습은 방문객들 한 사람 한 사람이 자신들 시민에게도 할 수 있는 일이 있다는 생각을 불러일으키게 했다. 열심히 쓰레기의 분리를 돕고, 장애자들의 이동을 도와주는 자원봉사자들의 모습에 감동을 받은 방문객들도 많았다고 생각된다.

4. 다양한 문화 및 가치관의 공유

마지막으로 다양한 문화와 가치관의 존재를 서로 존중하는 것으로, 각각 수법은 달라도 지구적 과제를 해결하기 위해 문제의식을 공유하고 있음을 인식하고 문제를 해결하고자 하는 연대감이 양성되었다는 점을 지적해 두고 싶다.

외국 파빌리온을 방문한 사람들은 출전물 뿐만 아니라 출전국 사람들과의 직접적인 교류를 통해서, 자신들이 다양한 자연, 문화 그리고 역사를 가진 전세계의 많은 사람들과 함께 살고 있다는 것을 느꼈을 것이다. 동시에 다양한 사람들이 지구적 과제를 해결하기 위해 각 나라의 자연, 문화, 역사에 의해 습득된 지혜를 愛·地球博라는 장소에 결집시키고 있다는 강한 연대감과 정을 느낀 사람들도 많았을 것이다.

Ⅲ. 愛·地球博의 성과의 검증

1. 愛·地球博의 성공 여부를 판단하는 관점

2005년 9월 25일, 즉 愛·地球博의 폐막일 아침, 신문 각지는 愛·地球博에 다수의 방문객들이 모이는 등 국제적으로도 높은 평가를 얻어 성공했다고 알렸다.

愛·地球博이 높은 평가를 얻어 성공하였다는 판단은 도대체 무엇을 근거로 하고 있는 것일까? 본론에서는 愛·地球博의 성과와 그에 대해 다방면에서 이루어진 평가 내용을 구체적이고 객관적으로 논해보고자 한다.

愛·地球博의 성과를 평가하기 위해서는 평가의 관점 또는 평가의 축이 필요하다. 愛·地球博의 성공 여부를 판단하기 위한 관점을 다음의 3가지로 정리하였다.

- ① 우선 최소한 요구되는 것은 프로젝트로서의 성공이다. 아무리 고매한 테마를 내걸었다 하더라도, 많은 사람들의 관심을 끌지 못하고 방문객들이 적어서 큰 적자를 남긴다면 실패이다.

- ② 다음은 후술하는 것처럼 테마를 중시한 최초의 국제박람회인 만큼, 자연의 예지라고 하는 테마에 담겨진 이념이 사람들에게 얼마나 이해되었는지, 그리고 그들의 행동을 변화시켰는지에 대한 부분이다.
- ③ 마지막으로 愛·地球博이 국제박람회의 유용성을 증명하고 새로운 국제박람회의 모델을 제시하였는지에 대한 부분이다. 국제박람회가 이미 그 역할을 다하여서 역사의 무대에서 퇴장하는 것은 아닌지 우려 속에서 개최되었던 만큼, 이 점은 특히 주목받고 있다.

다음은 이러한 평가의 축을 따라 愛·地球博의 성과를 구체적으로 검증해 보고자 한다.

2. 프로젝트로서의 성공

프로젝트로서 성공한 것인지를 측정하는 객관적인 지표로는 ①방문객들의 만족도, ②목표 방문객수의 달성, ③사업성의 확보, ④지역경제 활성화에의 공헌도 등의 4항목을 들 수 있다. 이 가운데 앞의 3가지는 서로 관련되어 있다. 방문객들이 만족하지 않는 이상 많은 방문객들을 모으는 것이 불가능하며, 방문객들이 모아지지 않은 이상 사업성은 확보되지 않기 때문이다.

① 방문객들의 만족도

우선, 방문객들의 만족도에 대해서는 재단법인 2005년 일본국제박람회협회(이하, 「박람회협회」라고 한다.)가 회기 중 10회에 걸쳐서 조사를 실시하였다. 방문객들의 조사에 의하면, 약 80%의 방문객들이 「매우 좋았다」 혹은 「좋았다」라고 긍정적인 평가를 하고 있으며, 약 75%의 방문객들이 「다시 오고 싶다」라고 답하고 있다. 또한 평균 체류시간은 7시간 미만으로, 44만매 이상 판매된 전기간 입장권의 평균 사용회수는 11회를 넘는 등, 많은 재방문객이 있었던 것도 방문객들의 높은 만족도를 나타내는 증거라고 할 수 있다.

이러한 방문객들의 높은 만족도를 지지하고 있는 것은, 편리성 및 쾌적성의 향상과 안전성의 확보라고 하는 약간은 상반되는 요구에 따른 것이다. 이 때문에 운영 측면에서 철저한 개선이 실행되었다. 예를 들면, 테러방지대책 등의 안전성 확보의 요구에 의해 패트병의 회장 내 반입이 금지되었다. 반면 회장인 나고야 동부 구릉지역은 여름에 매우 무더워서 식수 공급이 매우 중요하였다. 따라서 패트병 음료에 대해서는, 회장 내에 이미 위치해 있는 편의점이나 자동 판매기 이외에도 판매장소를 증대시켰으며, 당연히 회장 외에서와 같은 가격으로 구입할 수 있도록 하였다. 뿐만 아니라 입장전의 대기 장소나 회장 내 도처에서, 음료수를 무료로 제공하였다. 그 결과 중증의 열사병 환자는 발생하지 않았다.

이러한 노력을 통해 방문객들의 이해를 얻을 수 있었으며, 원활한 운영과 방문객들의 만족도 향상을 도모할 수 있었다고 생각한다. 특히 이러한 대규모의 장기간에 걸치는 국제적 이벤트에서 큰 사고나 사건이 1건도 없었던 것은 특별의 가치가 있다.

② 목표 방문객수의 달성

목표 방문객수 1,500만명은 회기를 1개월 이상이나 남긴 8월 18일 달성되었으며, 최종 방문객 총수는 2,205만명에 이르렀다. 현지(아이치현(愛知県), 기후현(岐阜県), 미에현(三重県)) 방문객들의 비율은 53%로, 과거 일본에서 개최된 국제박람회인 츠쿠바박람회(筑波博)나 오사카꽃박람회(大阪花博)에 비해 가장 낮았다. 외국인 방문객들은 하루 평균 5,668명으로, 2004년에 아이치현을 방문한 외국인의 3배에 달하는 규모였다.

③ 사업성의 확보

사업성 측면에서는 약 140억엔의 운영흑자(잉여금)가 발생하였다. 이 운영흑자(잉여금)는 국제적으로도 강하게 요구되었던 愛·地球博 이념의 계승사업에 사용되었다.

④ 지역경제 활성화에의 공헌도

마지막으로 지역경제 활성화에의 공헌도이다. 愛·地球博의 사업규모는 약 3,800억엔으로, 愛·地球博의 개최에 맞추어 개시된 중부국제공항이나 주변의 도로정비를 포함하여 2조 8천억엔의 인프라가 정비되었다. 이것들에 의한 생산 유발액은 7조 7천억엔에 달하며, 약 45만명의 고용창출효과가 유발되었다.¹⁾

이와 같이 愛·地球博은 프로젝트로서의 성공을 나타내는 지표의 모든 측면을 충분히 달성했다고 할 수 있다.

3. 테마의 심화와 사람들 행동의 환기

愛·地球博의 성공 여부를 판단하는 관점 중 하나는, 愛·地球博이 테마를 중시한 박람회였던 만큼, 愛·地球博의 방문객들에게 자연의 예지라고 하는 테마가 의도한 의의 및 이념이 제대로 이해되었는지, 그리고 이것을 계기로 관심이 야기되고 구체적인 행동으로 연결되었는지에 대한 것이다.

① 테마의 이해침투도와 행동환기에 관한 조사

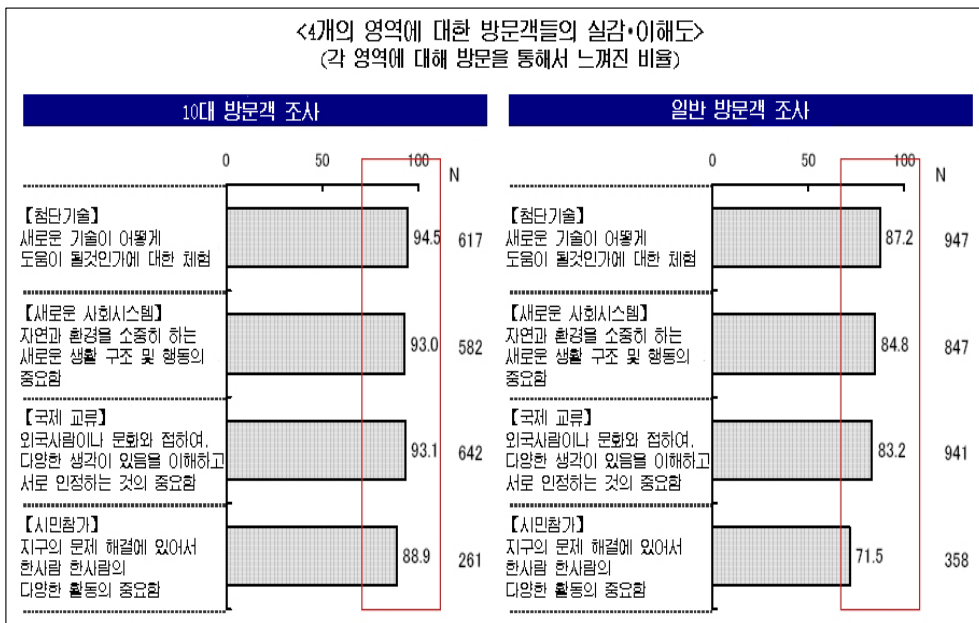
이 물음에 대해서는 실증적인 데이터를 제시하는 것이 요구되기 때문에, 박람회협회는 회기 중 수차례에 걸쳐서 조사를 실시하였다. 일반 방문객들에 대한 인터넷 앙케이트, 차세대를 짚어질 십대 젊은이들에 대한 회장에서의 대면 인터뷰, 초등중학생을 인솔한 학교교사에 대한 앙케이트, 전문가 인터뷰 등 조사대상과 조사수법은 다방면에 이르고 있다. 조사내용은 愛·地球博의 테마를 표현하는 4개의 요소, 즉 최첨단 기술의 적용, 새로운 사회시스템의 채용, 다양한 문화 및 가치관의 공유, NGO 및 시민의 참가에 대한 것으로, 회장 내에서 실제로 접하고 체험하고 이해하여 다음 행동의 동기마련이 되었는지를 상세하

1) 박람회협회와 주식회사 UFJ 종합연구소(어드바이저 : 나고야(名古屋)대학 根本二郎교수) 「愛·地球博의 경제효과 분석」(2005년 11월 9일)

게 물어보고 있다. 회기 중에 이러한 대규모 조사를 실시하여 스스로 평가를 검증하는 용기 있는 시도는 국제박람회 사상 최초였다.

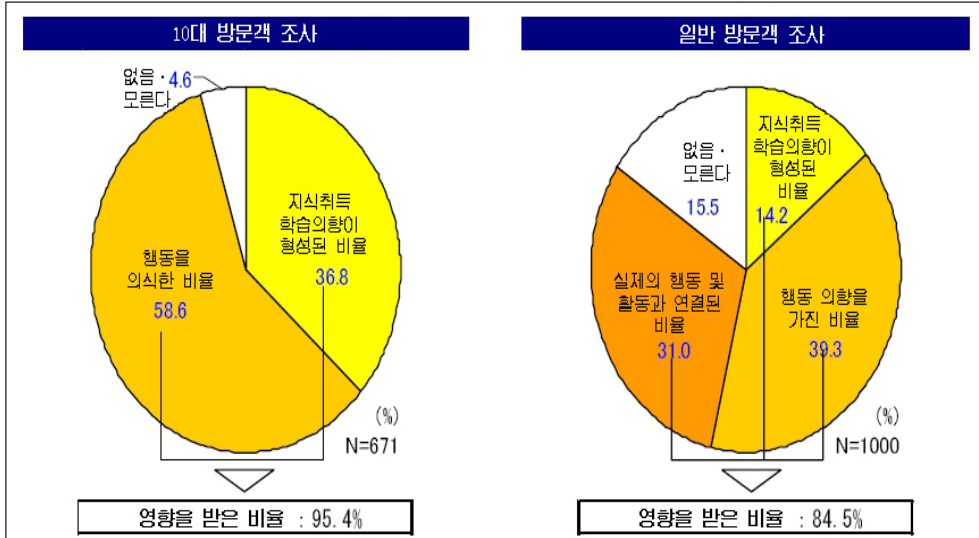
조사결과는 박람회협회의 기대 이상의 것이었다(그림 1~3을 참조). 일반 방문객들은 4개의 요소 모두에 대해서 80%대의 실감과 이해를 나타냈으며, 85% 가까이 이러한 활동에 적극적으로 관여하고 싶다고 답하였다. 또한 십대 방문객들 가운데 90% 이상의 젊은이가 실감과 이해를 나타냈으며, 95% 이상이 적극적 관여 의향을 보이는 등 일반 방문객들 이상으로 행동 환기를 촉구 받고 있었다. 愛·地球博에 의해 뿌려진 씨앗은 젊은이 한 사람 한 사람에게 소중히 전달되었으며, 이 씨앗은 젊은이들의 손에 의해 꽃을 피우고 풍부한 과실을 여물게 할 것이다.

<그림 1> 방문객들의 실감·이해도



자료: (재)2005년일본국제박람회협회, 「10대/일반 방문객들 조사」

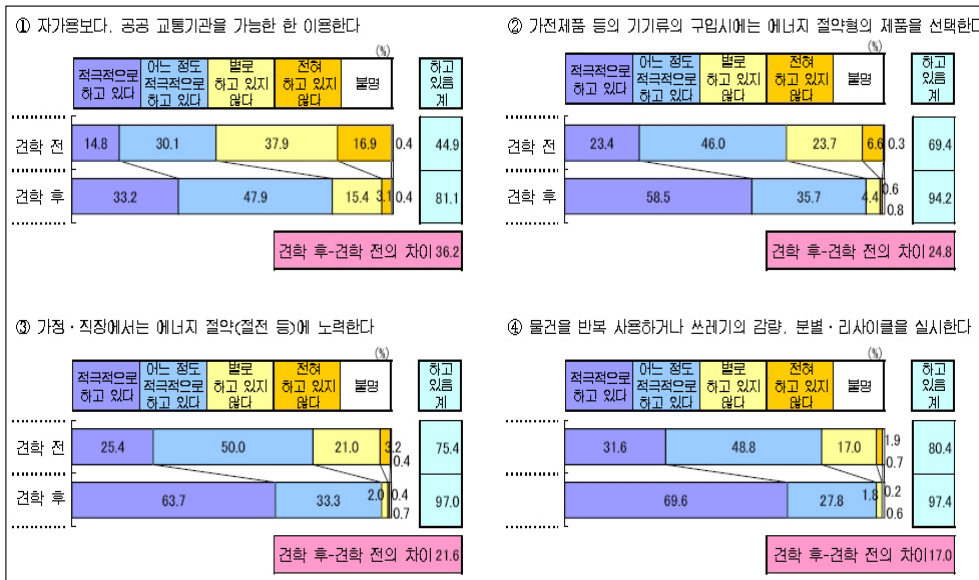
<그림 2> 방문 이후의 사고행동의 변화



자료: (재)2005년일본국제박람회협회, 「10대/일반 방문객들 조사」

다음의 4항목 모두 견학 後의 비율이 견학 前의 비율보다 높아, 愛·地球博의 견학이 환경의식의 형성에 결합되고 있다고 할 수 있다.

<그림 3> 방문 이후의 환경의식의 변화



자료: (재)2005년일본국제박람회협회, 「환경 WEB 앙케이트 조사」

② 「지속가능한 개발을 위한 교육 10년」 계획의 리딩 프로젝트(선도사업)

愛·地球博은 위의 데이터에 나타나 있는 것처럼, 愛·地球博을 방문한 많은 사람들 특히 지구 및 인류의 미래를 짊어질 젊은 세대의 생각과 행동에 큰 영향을 미쳤다.

실제로 많은 사람들이 유엔 등 국제기관 활동의 소개를 통해서, 세계인들의 행복을 위해 헌신적으로 일하는 사람들에게 깊은 공감을 가지는 것과 동시에 자신도 세계에 공헌하고 싶다는 의욕이 양성되었다 말하고 있다. 몇 시간씩 줄을 서서 국제적십자관을 방문한 사람들의 메시지 안에는 「정년 이후 적십자의 활동을 돕고 싶다.」, 「간호사가 되어 세계의 사람들을 구하고 싶다.」라는 내용이 5만통 이상 남겨져 있었다. 인류 공통의 테마와 목적 아래에 개최된 愛·地球博이기 때문에 이러한 연대감이 형성될 수 있었던 것은 아닐까? 또한 불행히도 전쟁으로 인해 이웃 나라이면서도 교류가 별로 없었던 나라의 스태프들이 愛·地球博에서 만나 친구가 되어, 부조리한 오해와 증오를 버리고 우정과 상호이해를 가슴에 담아 귀국한 예를 많이 볼 수 있었다. 평화를 바라는 한 사람 한 사람의 마음이 재확인되는 것은 국제박람회만이 가능한 자랑스러운 기능이다.

국제자문위원회는 이러한 점을 근거로 愛·地球博의 개막 이전에, 2005년부터 시작되는 유엔의 「지속가능한 개발을 위한 교육 10년」 계획(2002년 12월 국제연합총회 결의)의 리딩 프로젝트로 愛·地球博을 평가하였다.²⁾ 이 계획은 2002년 9월의 요하네스버그 세계정상회담에서 일본으로부터 제창되어 2002년 12월의 국제연합총회에서 결의된 것이다. 박람회협회는 요하네스버그 세계정상회담에서 愛·地球博 개최를 위한 프로모션을 실시하였다. 이러한 경위를 생각해 보면, 愛·地球博이 「지속가능한 개발을 위한 교육 10년」 계획의 리딩 프로젝트로 평가될 수 있었던 것은, 개최국 일본으로서 또한 개최자 박람회협회로서 기쁠 따름이다. 본론의 첫머리에서 언급했던 것처럼 유엔 등과의 제휴를 도모하고자 하였던 94년 결의에서 논의된 새로운 국제박람회像과도 그 맥락을 같이 하는 것이다.

2) 국제자문위원회(2005년 9월 22일)

4. 국제박람회의 새로운 모델

94년 결의는 국제박람회가 테마를 중시해야 한다는 방침을 제시함과 동시에, 「모든 국민의 공동체를 광범위하게 대표하여 보다 높은 가치와 보다 광범위한 영향력을 가지고 국제적인 관심을 끌 것」을 국제박람회가 갖추어야 할 요건으로서 요구하였다. 愛·地球博은 주어진 테마를 충실하게 표현하였음은 물론이고, 다음과 같이 이 결의의 전문(前文)에서 요구하는 요건을 성공적으로 실현하였다고 할 수 있다.

① 광범위한 대표성과 영향력의 보호 유지

愛·地球博에는 공식적으로 121개 국가와 4개 국제기구가 참가하였으며, 일본에서 개최된 국제박람회상 최대 규모의 참가자수를 기록하였다.

「사랑·지구 회의」등 회기 중 개최된 국제회의에는 OECD의 Johnston 사무국장을 시작으로 하는 국제기관의 대표, Earth Policy 연구소의 Lester Brown 소장 등 국제적 연구기관의 대표, Wangari Maathai 노벨 평화상 수상자, 브룬트란트 前 노르웨이 수상 등 각계 각국의 요인이 참가하여 국제적으로 광범위한 영향력을 보여주었다. 회기 중에 회장을 찾아온 국제 귀빈은 수상급 이상이 48명, 각료급이 195명, 그 이외의 요인이 268명 등에 이르렀다.

또한 해외 언론도 회기 중 75개 국가의 380개 미디어, 약 1,800명이 방문하는 등 높은 인지도를 획득해 국제적인 관심을 끌 수 있었다.

② 국제사회로부터의 평가

회기 중반에 개최된 제137회 BIE 총회(2005년 6월 24일)에서 「愛·地球博에 대한 축의와 찬사」라고 하는 전례 없는 선언이 발표되었다. 이 선언문은 「박람회가 양호하게 추진되고 있는 점, 방문객들의 만족도가 높은 수준에 있는 점, 박람회에 대한 적극적인 이미지를 일반 사람들에게 전하고 있는 점 및 참가국에 대한 협력 정신이 중시되고 있는 점」을 들어 일본정부 및 愛·地球博의

개최자인 박람회협회에 축의와 찬사를 보낸 것이다. 국제박람회 운동이 존속의 큰 갈림길에 처해있었기 때문에, 愛·地球博의 순조로운 시작이 BIE 관계자 및 각국의 박람회 관계자에게 얼마나 큰 안심과 기쁨을 주었는지를 나타내는 좋은 예일 것이다.

폐막 직전 9월 22일 국제자문위원회는 愛·地球博이 훌륭한 테마성을 가졌다고 하는 내용 측면과 그것의 뛰어난 운영 측면에서, 국제박람회의 전환점이 되어 향후의 표본이 되고 있다는 평가를 내렸다.³⁾

국제박람회는 개최국과 참가국이 공동으로 만들어내는 것으로, 참가국의 만족과 평가는 성공을 위해 반드시 필요한 것이다. 참가국의 정부대표는 정부대표단을 조직하고, 단장은 정부대표 중에서 선출된 위원에 의해서 구성되는 운영위원회의 위원장을 겸하게 되어 있다. 운영위원회는 개최국 측과 운영상의 문제를 협의교섭하고 개최국 측의 조약상 의무의 이행을 감시하는 기능을 담당하게 된다. 운영위원회는 愛·地球博에 대해서 개최 전부터 개최 기간중간까지 14회의 회합을 거듭하였다. 운영위원회는 개최준비 및 개최중의 운영상의 문제를 총괄하고, 그 이후 국제박람회에 대한 제언으로서 최종보고서를 정리하도록 되어 있다. 이 최종보고서의 최종장에서는 愛·地球博에 대해서 다음과 같이 평가하고 있다.

「이 박람회가 대성공을 거둔 것은 틀림없다. 운영위원회의 관점에서 보더라도 모든 측면을 잘 기능시키기 위해서 쌍방이 아낌없이 노력하였으며, 그 노력 모두가 쓸데없지 않았다고 하는 확증을 남겼다.»⁴⁾

愛·地球博이 많은 방문객들, 많은 참가국들, 많은 제휴협력기관 및 단체에 지구와 인류 미래를 향한 메시지를 발신했던 것은 물론이고, 국제박람회 사업을 원활히 운영함으로써 공식 참가자가 만족할 수 있도록 한 점이 국제사회에서 높이 평가되었던 것이다.

3) 국제자문위원회(2005년 9월 22일)

4) 2005년 일본국제박람회 진열구역(陳列区域) 정부대표단 운영위원회 최종보고서(2005년 9월)

IV. 愛·地球博의 준비 과정

이와 같이 성공적으로 폐막되어 국제적으로 높은 평가를 받은 愛·地球博이지만, 개최에 이르기까지의 길은 결코 평탄하지 않았다. 愛·地球博은 1988년 21세기 초 아이치현에서의 국제박람회 개최가 구상된 이래 2007년 박람회협회가 청산 종료되기까지 20여년의 세월이 걸린 거대한 국가 프로젝트였다.

국제박람회의 유치가 구상되고 개최에 이르기까지의 기간은 크게 다음의 3기로 구분할 수 있다(<표 1>을 참조).

1. 제1기(1988년~1995년)

국제박람회를 개최하고자 하는 구상이 아이치현 및 중부의 재계 등 관계자 사이에서 합의된 것이 1988년 10월이었다. 그리고 6년이 지난 1994년 12월, 수상은 내각회의에서 국제박람회 유치를 검토하도록 지시하였고 1995년 정부 예산원안에 대해 관련예산조치가 포함되었다. 1995년에는 통상산업성(通商産業省, 現 경제산업성)에 「국제박람회 예비조사 검토위원회」가 설치되었으며, 같은 해 12월에는 BIE에 국제박람회의 개최를 신청하는 것이 각의양해(閣議了解)되었다.

개최 후보지 내에서의 구상 단계부터, 일본정부 수준에서의 본격적인 검토를 거쳐 BIE에 개최를 신청하는 정부의 공식적 프로젝트 단계까지를 제1기라 할 수 있다.

2. 제2기(1996년~2000년)

1996년 4월 일본정부가 BIE에 개최 신청서를 제출한 이후, 愛·地球博은 일본 내에서 논의 무대에서 개최지 결정을 겨루는 BIE 가맹 각국을 상대로 하는 유치전투 무대로 옮겨졌다. 1997년 6월 모나코에서 개최된 BIE 총회에서, 이미 1995년에 켈거리로 개최지로 하여 입후보해 있던 캐나다를 제치고 일본이 2005년 국제박람회의 개최지로 결정되었다.

이후 일본정부는 국제박람회 개최 준비를 본격화시켜갔다. 「2005년에 개최되는 국제박람회의 준비 및 운영을 위해서 필요한 특별조치에 관한 법률」이 제정되었고, 이것에 근거하여 개최자가 되는 법인으로서 「재단법인 2005년 일본 국제박람회협회」가 설립되었다. 2000년 9월 국제박람회 조약에 근거하는 절차인 BIE에의 회장 계획 등의 등록을 신청하였고, 같은 해 12월 BIE 총회에서의 회장 계획 등의 등록이 승인되었다. 개최지의 결정 및 회장 계획 등의 등록 승인 등, BIE를 중심으로 하는 국제적인 장소에서의 활동이 준비 과정 제2기이다.

그렇지만 제2기에는 국제적인 장소에서의 활동뿐만 아니라, 박람회의 큰 전환점 될 만한 일이 국내에서 일어나고 있었다. 국제박람회의 개최가 흔들릴 만큼 중대한 문제, 즉 회장의 변경 문제가 발생한 것이다. 회장 예정지의 숲에 희소야생생물인 오오타카(オオタカ)의 등지가 확인된 것을 계기로, 기존의 회장 예정지를 축소하고 근처의 청소년공원을 대체지로서 이용하게 되었다. 몇 마리의 오오타카를 위해서 회장을 변경한 것은 국제박람회 사상 최초의 사건이었으나, 오오타카와의 공생 문제를 소홀히 하는 것은 테마인 「자연의 예지」를 스스로 부정하는 것이 된다. 더욱이 조사결과 오오타카 이외에도 많은 희소야생생물의 생존이 확인되었다. 회장을 포함한 주변지역은 愛·地球博의 개최 예정지로 지정되어 사회적 관심이 모아지는 가운데, 시민단체 및 전문가의 조사를 통해 회장을 포함한 주변지역 자연의 귀중함, 사람과 자연의 다양한 관계 등을 발견하게 하는 계기가 되었다. 이제까지 이 정도로 자연환경이 치밀하게 조사되어 전국의 주목을 받은 장소는 없었다. 愛·地球博이 개최지역 뿐만이 아니라 전국 수준에서 자연과 사람과의 관계를 재인식하게 하는 계기가 된 것이다.

3. 제3기(2001년~2005년)

BIE에의 등록 승인을 끝내고, 국내외에 참가를 초청하고 사업 내용을 구체화하는 등 개최 준비의 최종 국면을 맞이하는 것이 제3기이다.

愛·地球博이 국제박람회라는 이름에 어울리도록, 2001년 3월 일본정부는 국제박람회 조약의 규정에 따라 외교 루트를 통해서 세계의 189개 국가와 77개 국제기관을 초청하였다. 박람회협회의 豊田회장을 시작으로 같은 해 10월에 임명된 정부대표 등이 세계 각국을 방문하였으며, 동시에 정상회담이나 각료급 회합의 장소를 통해서 초청 활동을 진행하였다.

2001년 12월 「2005년 일본국제박람회 기본계획」이 수립 공표되면서 사업 내용이 구체화되었다. 이것에 근거하여 회장 설계 및 건설, 관객 수송, 홍보 집객, 경비 등 안전의 확보, 입장권 판매, 영업 출점, 자금 수당 등 여러 가지 실시계획이 수립되고 시행되었다. 2002년 10월에는 회장의 건설이 시작되었다. 개막 반년 전인 2004년 9월 박람회협회가 건설한 파빌리온이 참가국에 인도되었으며, 각국은 내장 공사 및 전시 준비에 착수하였다. 그리고 개막 직전 2005년 3월 18일 기자용 시사회, 19일 및 20일 내람회(内覽會)가 시작되었다.

<표 1> 愛·地球博의 개최 경위

년	월	사건	주체
1988	10월	국제박람회 개최 구상에 합의	아이치현 지사, 나고야시장, 중부 재계
	12월	BIE 총회에서 21세기 초의 개최를 의사 표명	일본정부
1989	4월	21세기 만국박람회유치 준비위원회 설립	아이치현, 나고야시 등
1990	2월	회장 후보지로서 세도시 남동부 구릉지대를 발표	아이치현
1991	4월	21세기 만국박람회유치 위원회로 명칭 변경	21세기만국박람회유치준비위원회
1992	6월	기본구상 수립위원회 발족	아이치현, 나고야시 등
1993	12월	21세기 만국박람회유치 추진의원연맹 발족	海部수상 외
		기본구상 최종보고	기본구상정책위원회
1994	6월	내각회의에서 국제박람회 유치 검토를 지시 → 다음 회계년도의 관련예산 조치	羽田수상 (畑通상산업 대신의 발언을 받아)
	8월	국제박람회 예비조사 검토위원회	통상산업성
1995	11월	21세기 만국박람회 전국추진협의회 설립	경제단체연합회 등
	12월	아이치현에서의 국제박람회의 개최 신청 각의양행(閣議了解)	각의(閣議)
1996	4월	BIE에 개최신청서 제출	일본정부
1997	6월	일본개최 결정(일본 : 52, 캐나다 : 27)	BIE 총회
	10월	재단법인 2005년 일본국제박람회협회 설립	일본정부 등
	12월	국제박람회 준비운영 특별조치법 시행	
1998		환경영향조사 실시	환경청 등
1999	5월	회장 예정지에서 오오타카의 동지 확인	아이치현 등
	11월	절거지의 주택개발 구상 비판	BIE 의장 등
2000	4월	회장 예정지의 변경 발표	통상산업성, 아이치현 등
	9월	2005년 일본국제박람회의 BIE 등록 신청	각의결정(閣議決定)
	12월	회장 계획의 큰 범위를 등록 승인	BIE 총회
2001	3월	각국에의 참가 초청 활동 개시	일본정부
	4월	외국 정부로서 처음으로 참가 표명	캐나다
	7월	기본적 골조, 종합 프로듀서 공표	박람회협회
	10월	정부대표 임명	일본정부
	12월	기본계획수립 공표	박람회협회
2002	3월	마스코드 캐릭터 발표	박람회협회
	5월	국제자문위원회 제1회 회의	
	6월	황태자 「愛·地球博」 명예총재 취임	
	10월	기공식, 이미지송 발표	
2003	9월	예매 입장권 발매 개시	일본정부, 박람회협회
	11월	제1회 정부대표회의, 운영위원회 발족	
2004	9월	외국 정부 등에 파빌리온 인도	박람회협회
		小泉수상 「愛·地球博」 명예회장 취임	
2005	3월	기자용 시사회, 내람회(内覽會)	박람회협회
		개회식 개막	

V. 愛·地球博의 경험으로부터 얻을 수 있는 교훈

국제박람회 운동이 존속의 갈림길에 처해 있던 가운데, 愛·地球博은 성공을 거둠으로서 새로운 국제박람회의 모델로서 평가되고 있다. 그러나 이 성공의 요인을 분석하는 것은 쉽지 않다.

20년이라고 하는 오랜 기간 동안에 진행된 거대한 프로젝트인 愛·地球博은 그 준비과정에서 회장이 변경되었으며, 회장의 설계, 건설, 운영 등 모든 면에서 그 계획을 몇 번씩 가다듬었다. 또한 준비 단계에서의 계획이 실제 개막되었을 때에는 현실과 맞지 않은 면이 잇달아 발견되었다. 개막까지 시간이 있다 하여도 실시될 때까지 필요로 하는 시간을 고려하면, 실제로는 매일이 결단의 연속이었다. 이것을 극복할 수 있었던 것은 항상 유연성을 가지고 신속한 의사 결정으로 대응해 왔기 때문이었다. 이것이 가능했던 것은 현장 수준에서의 문제까지 즉단 즉결 할 수 있는 개최자의 실무책임자(박람회협회에서는 사무총장)의 강력한 리더십과 성공을 향한 열의를 가지고 헌신적으로 업무를 실행해 나가는 전임 스태프의 존재가 있었기 때문이었다. 이것은 어떠한 프로젝트라 하더라도 성공으로 이끌기 위해서 당연한 요소이며, 향후 개최되는 국제박람회에 있어서도 가장 중요한 요소이다.

마지막으로 愛·地球博의 경험을 통해 느낀, 현재 준비 단계에 있는 향후의 국제박람회에 참고가 될 만한 점을 언급하고자 한다. 가장 중요한 것은 본론의 첫머리에서 말했던 것처럼 테마 선정이다. 현대사회의 현실적인 테마를 선정하는 것에 국제박람회의 성공 여부가 달려 있다고 해도 과언은 아니다. 그리고 국제박람회는 박물관과도 테마파크나 이벤트와도 다른 독특한 미디어로, 이러한 특성을 살려서 테마를 표현할 수 있는가 하는 것이 매우 중요하다는 것은 말할 필요도 없다. 그러나 여기에서는 실무적인 대응에 초점을 맞추어서 논의하고자 한다. 또한 준비 단계와 개최 단계는 대응해야 할 문제 자체가 매우 다르기 때문에, 준비 단계에서 중시해야 할 것을 중심으로 언급한다.

1. 국제홍보

국제박람회로서 국제홍보의 강력한 전개는 불가결하다. 그 이유의 첫 번째는 국제박람회의에 적합한 해외로부터의 집객이다. 두 번째는 참가각국 내에서의 국제박람회에 대한 이해와 인식을 높이고, 각국의 참가가 각 나라에서 이해를 얻을 수 있도록 하는 것이다.

愛·地球博에서는 정부의 홍보예산을 활용해서 다음과 같은 대책을 강구하였다.

- ① International Herald Tribune, Le Monde, Time, Newsweek 등 세계적인 신문이나 잡지에 취재를 의뢰하고 홍보 광고를 게재하는 것이다.
- ② CNN 등 영상미디어에 취재를 의뢰하고 광고 방송을 방영하는 것이다. 여기에는 수상도 출연하였다.
- ③ 외국 특파원 전용 기자회견을 실시하거나, 외국 정부에의 파빌리온 인도 기념식 및 개회식 등 각종 이벤트에 외국 특파원 등을 초빙하고 취재를 의뢰하는 것이다.

2. 개발도상국에의 지원

국제박람회에 개발도상국을 포함한 다수의 나라의 참가하는 것이 바람직하다는 것은 말할 필요도 없다. 따라서 愛·地球博에서는 정부개발원조(ODA)를 활용하여 출전 기획의 작성부터 파빌리온 운영과 관계되는 인재의 연수, 운영에 필요로 하는 일반 용익비용(用益費), 폐회 이후의 철거비용 등 박람회 참가에 따른 최저한 필요한 비용을 폭넓게 지원하였다.

3. 국제심포지엄과 국제자문위원회

愛·地球博의 구상을 구체화하기 위해서 국내·외에 관련 학문과 지식이 있는 사람의 의견을 청취하고 테마의 보급과 PR를 실시하는 것을 목적으로, 1998년 3월부터 2004년 9월까지 총 8회의 국제심포지엄을 개최하였다. 그 가운데 2000년에 개최한 제4회의 심포지엄은 하노버국제박람회 회장에서 개최하였다.

이것과 병행해서 2001년부터 2005년까지 5회에 걸쳐서 국제적 견지에서 愛·地球博에 대한 조언을 구하는 위원회를 개최하였다.

테마성이 중시되는 향후의 국제박람회에서는 국제사회에서의 여론형성이 지금 이상으로 중요시 될 것이다. 앞서 언급한 국제 홍보도 매우 중요하지만, 국제사회의 여론형성에 영향력을 가지는 유식자층에 얼마나 효과적으로 테마의 내용과 박람회를 통한 테마 표현을 호소할 수 있을 것인지가 열쇠가 되기 때문이다.

第3主題

Strategy and Promotion for successful hosting of Expo 2010 Shanghai China

I. Introduction

II. The strategic contribution to the host city

III. Strategy formulation of preparation to Shanghai Expo

IV. Promotion

V. Strategic Implementation and Program Management

VI. Conclusion and Suggestion

▶ 한글번역 : 중국 2010 상하이엑스포의 성공적 개최를 위한
전략과 프로모션

Strategy and Promotion for successful hosting of Expo 2010 Shanghai China

Xu, Ding(Assistant Director of the Master Planning Department,
Bureau of Shanghai World Exposition Coordination)

I . Introduction

1. The brief history of the World Expo

1776 can be regard as the first year of economics, it marks the origination of the modern economic times. In that year, three events emerged and brought tremendous changes in the world, their were the invention of the steam engine, the publication of “The Wealth of Nations” by the great economist Adam Smith, and the issue of the “Declaration of Independence” of the United States of American. The invention of steam engine started the first industry revolution, and contributed with the physical and material bases to the fast progress of the modern economic times. “The Wealth of Nations” which described the market theory of “the invisible hand” made the economics to be a science in the human history, and laid the theoretical and practical foundation for the modern economic times. From the “Declaration of Independence” , the developed countries in Europe and American established the institutional framework of market economy and become the basic framework of the contemporary world systems.

Caught the chance of the industry revolution from middle of 18th century to middle of the 19th century the British first moved into the historical

changes. The individual economy with mainly the traditional agriculture and handcraft industries transferred to the urban economy with machinery industries. Productivity and quality increased extensively. Factories with mass production emerged in large number. And the industry spread swiftly to the European and American countries.

In the industry revolution, the state industrial exhibition was first held in Paris by the French government in 1799, and it held every five years. The scale became large and large, and the duration extended from two months to six months. The state industry exhibition had become one important part of the social life in French. And in 1894 the 11th French state industry exhibition had many characteristics of the World Expo.

The World Expo emerged in London in 1851 after 75 years of beginning of the industry revolution. Inspired from the French state industry exhibition which lasted in 52 years, the Loyal Art Society held the “The Great Exhibition of the Works of Industry of all Nations” , and The Victoria Queen herself invited countries to participate. 28 countries and 17000 participants participated, and 6.3 million visitors came in the 160 days of exhibition, exhibits displayed in 6 category and 30 kinds. The income compared to the outcome of the British government to host that expo were 0.5 million pounds to 0.3 million pounds. The first World Expo was successfully held and the British became the inventor of the World Expo. And later British hosted 2 universal and a specialized World Expositions. The World Expo shook many people’ s souls and had inestimable influence on the succeed World Expo. All the industry countries imitated in succession and the upsurge of world expo prolonged worldwide.

New York followed up the London to hold the world Expo in 1853 and copies the “World Expo of Crystal Palace” . The 1853 New York World Expo promoted the communication and mutual understanding between

countries, especially between Europe and American. Since then the United States of American held successively 15 universal World Expositions, 5 specialized World Expositions and 2 international exhibitions which had very big influence but not recognized by the Bureau of the International Exhibition.

Before the closed of the 1851 World Expo London, the French government had planned the 1855 World Expo Paris (“World Industry, Agriculture and Art Exhibition Paris”). There were successively 8 universal and 5 specialized World Expositions held in France. From the same year of 1855 Belgium has glory history to be the host of 10 universal and 2 specialized World Expositions and were one of the strength countries to host World Expositions. Spain held 3 universal World Expo and will host a specialized World Expo in Zaragoza in next year. Australia hosted 3 universal and a specialized World Expositions. Japan hosted 3 universal and 2 specialized World Expositions, and the 1970 World Expo Osaka won the record of 64.2 million visitors times in the history of the World Expo.

Although Italy only host 2 universal World Expositions in the earlier half of 20th century, 5 specialized World Expositions were held in later half of 20th century, and the treble-years exhibitions of Decoration, Modern Industry and Modern Architecture prolong till nowadays beginning from 1924. Italy is one of the most strength countries in the specialized World Expositions. Germany was one of the initiate countries to set up the international exhibition convention. It is one of the strength countries in international exhibition and hosted 8 specialized World Expositions. The 2000 Hannover World Exposition created the participating record in of 173 countries and international organizations in the history of the World Expo. Austria host one universal and two horticulture World Expositions, but the most famous waltz music “The Blue Danube” in 1873 World Expo Vienna spread all around the world through the World Expo. Holland hosted 2 universal World Expositions before

the end of 19th century. Holland focused on the industry of horticulture, flower and plant, and hosted 5 specialized World Expositions from 1960 to 2002. Bulgaria hosted 3 specialized World Expositions in youth inventors and horticulture. Portugal hosted a universal and a specialized World Expositions. So did Canada as Portugal. Brazil hosted 2 universal World Expositions. Israel and Hungary hosted 2 specialized World Expositions respectively. One universal World Expo was held in Stockholm and 5 specialized World Expositions held in the north Europe countries.

There were other countries hosted respectively one universal World Expo. Those countries are Ireland, Turkey, Jamaica, Guatemala, Ecuador, Argentina, Haiti (1949 as a colony of France). And Korea, China and Thailand have the experience to host one specialized World Expo.

The World Expo is the representative event when a country going to peacefully rise in the world.

2. The contribution to the human civilization of the World Expo

Since 1851 when the Great Exhibition of Industries of All Nations was held in London, the World Expositions has attained increasing prominence as a grand event for economic, scientific, technological and cultural exchanges, serving as an important platform for displaying historical experience, exchanging innovative ideas, demonstrating esprit de corps and looking to the future.

“The Convention of International Exhibition” expresses the vision and objects of the World Expo as following: “An exhibition is a display which, whatever its title, has as its principal purpose the education of the public: it may exhibit the means at man’s disposal for meeting the needs of civilization,

or demonstrate the progress achieved in one or more branches of human endeavor, or show prospects for the future.”

“All originate from the World Expo” is a suitable description of the historical contribution of the World Expo. The World Expo emerged in the first industry revolution, and every World Expo concentrated the innovations of that era and recorded every achievement in human civilization. The World Expo experiences the steam engine industry revolution, the electric motor industry revolution, the invention of bicycles, sewing machine, typewriter, gramophone, combine harvester, textile machinery, the invention of refrigerator, air-conditioner, elevator, the invention of telegraph, telephone, fax, duplicating machine, mobile phone, the invention of movie, television, color film, the nuclear reactor, spaceship, satellite, moon landing module, and moon stone, the invention of electron tube, transistor, radio, integrated circuit, computer, genius mouse, internet, robot, laser, super-conduction. And even daily life and recreation, for example of nylon socks, roller coaster, ice cream cone, were first exhibited, applied and spread in the World Expo. And the new materials, new technology and new techniques were first shown and spread in the World Expo.

World Expositions contributed to the spread of the innovations and play a hardly substituted role for the achievements of science and technology to transfer into impetus of economic and social development. William. McKinley, the president of the United States of America review in 1901: “The international exhibition is the witness of progress in times, records the progress in the world. It motivates the vigor, initiative and wisdom of human beings, and promotes the development of the men’s intelligent. Every World Expo, whatever its scale is large or small, strides on a new step in human civilization. The mutual collision of various thoughts always enlightens men, makes men’s brain rich and hands dexterous. Followed with friendly

competition, it the motive power of industry progress, the wisdom resources of invention and the all areas of human activities.”

3. The development and challenge of the World Expo

The World Expo emerged in the first industry revolution, the original objects were to present and communicate the achievements in industrialization and the progress of science and technology. It promoted the communication and spread of the innovation in science and technology.

France first introduced the culture and creation into the World Expo in 1855 and extended the functions of the World Expo to economy, culture, science and technology. From then on the succeed World Expo imitated this model. Later when the west countries showed the achievements, the colorful diversified cultures, the folk style and features in their colonies or the natives, the World Expo became more popular. It is the most important and largest gathering of varied nations, varied people, varied cultures and varied thoughts in the World.

After the raising of the question of “Master by human beings?” in the 1967 World Expo Montreal Canada, the theme selections of the succeed World Expositions are all concerned with the significant problems faced by human beings, for example of human and the nature, human and the science & technology, the mutual understanding and harmony among human beings, environment ecological systems, energy, traffic, etc. These fully reflect the significant efforts of the World Expo in which people of varied nation worldwide come together in six months, equal and mutual respectful, to promote the communication of cultures and economy, to enhance mutual understanding, to explore the way to improve the environment of human life.

The World Expo has been and will continue to contribute to maintenance and development of the world peace. The World Expo proposes positive attitude to involve in the settlement of international affairs, it's an effective approach and means, it's a mechanism of human civilization, it's a gallery of human inspirations and thoughts.

But the World Expo was also at the low tide in some short period. Just before the 2000 World Expo Hannover Germany, the World Expo cause came into the trough after 150 years progress. One important thing is the United States of America which was ardently to host World Expo denounced from the BIE (Bureau of the International Exhibition, abbreviated "BIE") and was absent in the 2000 Hannover World Expo. The main reason was that some public opinion thought the World Expo and the international exhibition would decline and fall because internet springs up. The second thing was Philippine and France both renounced the host rights because of the economic reason and the transfer of ruling parties. The third thing was that the organizer of the 2005 Aichi World Expo once considered to renunciation. The original selected expoland changed to a youth park because some people opposed the expo held in the original selected expoland to protect one kind of rare hawk lives in that place. The preparation really started just two years before the opening ceremony. And the BIE faced the difficulties in influence and finance first time in the history of World Expo. The employee of the BIE secretariat once reduced to three persons.

Faced the challenges to BIE, many countries have made great efforts to the renaissance of international exhibition cause. From 1999, China, Korea, Russia, Poland, Argentina joined the bidding and brought the international exhibition cause spring breeze. It let the BIE expect the hope of renaissance of the World Expo. Several countries bid to host the 2010 World Expo and many countries supported to revive the international exhibition. In the

preparation of the 2000 World Expo Hannover, the German government applied more than 100 international support projects to invest in Africa, so as to encourage the African countries' participation. And the German organizer assisted the participation of many developing countries. Almost in the same period, the Japan government charged the member fee for African countries to help them joining the BIE. The organizer also assisted the participation of developing countries in Africa and in South America. In the bidding competition, China and Korea both set up a support foundation to encourage of the developing countries.

The member countries of BIE recognize that China with the largest population and continues increase of economy can carry the responsibility. The 132 Assembly of BIE authorized China the host right of 2010 World Expo Shanghai and elected Mr. Wu Jianming, the former Chinese ambassador in France, as the Chairman of BIE.

We have been cherishing this opportunity and working hard to prepare the expo. And now we fulfill the promise and obligation to assist participation of developing countries. Further more we deliver technique supports to improve the exhibition quality of the joint pavilion of African countries, the joint pavilion of some South American countries, the joint pavilion of the countries in South Pacific Ocean island and the joint pavilion of some Caribbean countries.

4. The World Expo is still one of the most significant events and platforms worldwide even in the IT times

When the communication technology and the computer technology (C&C) convergence, and when the application of internet spreads around the world, the value and the existence of the international exhibition are suspected by a lot of people, just like other traditional media. But the relative researches in 1998 reveal that the relation between the new way and the traditional approach is not incompatible or mutual exclusive, but mutual accommodation. The C&C and internet has two influences on the face to face communication, one is that sometimes the face to face contact can be replaced by the internet in special contacts; another is that the convenient communication through internet can increase the times of contacts. With the convenience and fast of the traffic manners, it's more convenient to communicate face to face, and this increases the demand of modern communication approaches.

The fact testified that, between 1985 and 1995, that period was just the period when the application of fax and e-mail spread worldwide and became a normal way of communication, the business travel was increasing 50%. Off cause the factor in the increasing of the business travel was much more complex, but at least it proved they are not exclusive.

The complex influence of internet and other modern approaches on the inner communication of a city is a more sensitive problem. More fast and convenient communication permits the further division of labor in design and production, but it increases the demand to communicate face to face, and some concerns with the specialized work of individuals. And more, convenience of communication can improve the complexity of messages and thoughts in communication among people, and this requires more face to face contacts to communication with the thoughts.

That is, though the internet and other modern approaches replaced part of the times of face to face contacts, the convenience of communication strengthens the demands of face to face contacts because it brings more relationship and the relationship becomes more complex. So the net influence of the communication innovation leads to more face to face contacts and the cities will develop instead of shrinking.

The international exhibition is still one of the important worldwide platforms for communication in economic, society, culture, science and technology. And the international exhibition cause and BIE needs concerns and supports of all countries.

II. The strategic contribution to the host city

There are significant strategic values for a city or a country to host a World Expo. Nearly all the developed countries have hosted a World Expo. One viewpoint is that it could not be called an international city before hosting a World Expo.

1. Material incomes

To host a World Expo is a nation behavior and leaded by the central government. The central government will permit all the necessary investment and grant the relative preferential police according to the international exhibition convention and the international practices.

The benefits to the host city are first get investment and project permission to improve the urban infrastructures, improve the nature environmental situation. During the preparation of the World Expo the old

urban areas have the chance to rebuild and the industrial structure can be progressed.

And those industries which are directly concern with the World Expo, such as tourism, hospitality, culinary, horticulture, retails, office services, communication, traffic, translation, accounting, scheme and creative, construction and constructive materials, design and decoration, finance and banking, real estate, environment protection, etc., will increase during the preparation and operation periods.

The increment of GDP comes from three main factors: investment, consume and trade. And in the preparation of a World Expo, investment will be the main engines of economy increase, and between the opening and closing of a World Expo, consume will play a major role in the economy increase. And before or after the World Expo, the international trade between the host country and participant countries normally has the chance to improve.

2. Non-material incomes

Though the direct material incomes of hosting a World Expo is already under intense gaze of the world, the non-material incomes is more important to the host city than the material incomes. The basic non-material income of the host city is that the quality and efficiency of the administration in urban operation must be improve to an advanced international level, the investment environment is improved and attracts more international and domestic business investors. The most valuable income is that the self-confidence, sense of honor and mature way of treatment pour into the host city, and following up the maturation of the city group. A World Expo enhances the connection and communication between the host city and the world, brings the host city with

more influential international and favorable impression and brand-new celebrity. As a “catalytic promoter”, the World Expo impels the host city to establish global vision, to set up great ambition to persuade outstanding, and even to stride into the “brilliant era” in the international platform.

3. It's more important to the cities in developing countries

The material and non-material incomes brought by a World Expo is much more important to the developing countries and to the city in a developing country. It can bring the host city in developing countries to internationalize earlier and develop in a stridden way. Several developing countries, such as Brazil, Jamaica, Guatemala, Ecuador and Argentina, have hosted World Expositions. This is one of the factors why China has bid to host the 2010 World Expo Shanghai.

Compared to the developed countries, the developing countries will face manifold challenges to host a World Expo. First, the development of the industries related to the World Expo is in a low level of quality, especially the creative industry. Second, the outstanding exhibits of the scientific and technological innovation should be sought and arranged carefully. Third, the organizer and the enterprises have hardly the experience to in the process management of innovation or creation. Fours, the quality and efficiency of the systematic administration in urban operation are relative lower than the developed countries. Fifth, the host city has no experience to host a large scale international event and must be learning by doing.

4. Both Expos selected “City” as the Theme in Shanghai and in Incheon

When the “The Wealth of Nations” published in 1776, the British was to a great extent still an agricultural country, 55% of its population were employed in agriculture area. When the first crystal World Expo held in London in 1851, more than half of the labor power in British was employed in industries, only less than one fourth of the labor power worked in agriculture. The urbanization level of British in 1851 had reached the forecast urbanization level of the whole world in around 2010.

The significant change among all the changes which are happening in the world is the urbanization. Not only all the cities in the world enlarged very fast in scale, scope, population density, planning and layout, but also nearly half of the world’s population are going into cities and live there. The result is that more and more people focus on the cities, and hope the cities can settle the faced problems of society, economy, environment, education, health, transport and traffic, police, entertainment and spirits. People look forward to rely on the cities to deliver high standard life, more security, more sustainable increased economy and ecology, and better quality of life. If a city lack in these necessary priorities of happiness, health and security, then there is no way to discuss the development and internationalization of an area or a nation.

As the enlargement of cities, people try to determine whatever factors actually make a city full with energy and vigor, or overflowing by depression. A city is a system, and constitute by many different and inter-dependent parts, for example of society, economy, environment, recreation, science and technology, education, art, construction and spirits, etc. Not only there are tremendous differences among the constitute parts, but also the connected

methods in forming a system are utterly different. If a city plans to function effectively, every constitute part of a city must suitably inherit and integrate to the system, and establish harmony mutual connects. These are the so called vigor and sustainable development of cities.

Shanghai and Incheon both selected “City” as the theme of each expo, just like a Chinese idiom “Great minds think alike” . Both expos in Shanghai and in Incheon can attract the involving of affection of a lot of cities by introducing the “City” theme.

III. Strategy formulation of preparation to Shanghai Expo

1. Strategy analysis

1) Extensive debate and analyses in Shanghai and nearby cities

Based on the “Bid Documents” , an extensive debate was carried out in Shanghai and nearby cities for neatly one year in 2003. All the agencies of the Shanghai Municipal Government, most of the relative institutes in universities in Shanghai, and most of the consulting enterprises in Shanghai had joint the debate. And the local governments and think tanks in the nearby cities in the Changjiang Delta, such as Hangzhou, Jiaxing, Ningbo, Nanjing, Suzhou, etc. also had joint the debate in a great enthusiasms.

All the projects concern with the 2010 Shanghai Expo were studied in that extensive debate. The objectives and resource of China, Changjang Delta, Shanghai and nearby cities were discussed. Those researches focused on the social and economic developments related to Shanghai Expo, for example, “The Shanghai Expo and the newly development of Shanghai” , “Historical

Study of the influences of a World Expo to the host country and host city” , “The historical study of the operation and management of the previous World Expos” , “Historical study of the formulation of the expo economy and its influence to area economy” , “Study of the influence of Shanghai Expo to the urban planning and urban construction” , “Study of the influence of Shanghai Expo to the tourism industry in Shanghai” , “Study of the influence of Shanghai Expo to the living qualities in Shanghai” , “Study of the influence of Shanghai Expo on the service industry and industrial structure in Shanghai” , and “The study of the risks and their countermeasures of Shanghai Expo” , etc. Several important projects were studied by three deferent groups, two of the groups testified in positive position and one group disproved in the reversed side, to realize the mechanism of the World Expo accurately and incisively.

The extensive debate in 2003 had set up a solid base for the strategy analysis in 2004. Begun in March 2004, the strategy analysis of the preparation of Shanghai Expo were conducted together with drawing up of the registration documents, and finished in the end of 2004. The strategy analyses are divided in analysis of external environment and analysis of inner capabilities and resources. The results of the extensive debate in 2003 were widely used in the strategy analysis

The analysis of external environment three levels: (1) macro level-national and international level, concerns in the international political, economic, social and technological situations which are favorable or detrimental to the expo preparation; (2) middle level-area, industry and regulation level, social and economic analysis of the areas of Changjiang Delta, Shanghai and nearby cities, the industrial structure and those industries influenced directly by the expo, and the necessary regulations and polices of the local government; (3) micro level-preparation of the expo and relative urban operation.

In the strategy analyses in the micro level, it was focus on “COC+P” modules-three main modules of contents, operation and construction, plus promotion module. The logic of contents, operation and construction is as following: (1) The contents of a World Expo normally includes exhibitions of host country and participants, forums and cultural activities, and these three constitute parts must keep consistence with the requirements of theme development. The preparation and the qualities of contents directly contribute to the successful, splendid and memorable, and the demands to operation and construction are raised and required by the expression needs of contents. (2) The operation includes all the work between the opening and closing of a World Expo, the necessary priority work, such as recruitment of visitors and the ticket box, the traffic organizing, VIP reception, commanding and coordination in the expoland, etc. The operation concerns the object of success, splendid and memorable, serves the participants, the visitors and the media, meets the demands of contents, and directly poses the demands on construction. (3) The construction includes the urban and expoland planning, the immigration of population and enterprises in the selected expoland, design and scheme, construction of infrastructure and main buildings, landscape and inner decoration. The construction must meet all the needs of operation and contents expression.

Promotion is also one of important modules in preparation of expo, though the recruitment of participants (countries, international organization, enterprises and domestic participants) can be divided into the contents preparation and the recruitment of visitors into operation. In the actually projects management of the expo preparation in Shanghai, the promotion module includes forum and activities besides promotion.

Before the preparation system running properly, coordination and support modules are necessary to set up, those include financing though market

approach, investment, allocation of the resources, audit, information system and communication, coordination, control security and other services.

2) Strategy objectives

(1) The promised objectives of the organizer in bidding

In bidding of the 2010 World Expo, the Chinese government and the organizer has promised the objectives to recruit 200 participants of countries and international organizations, to attract 70 million visitors*times, and to balance the income and expenditure in operation. Another wording to prepare the Shanghai expo is successful, splendid and memorable.

(2) Gradation of the objectives of Shanghai Expo

Objectives have some intrinsic characteristics. These are network, systematic, gradation, diversified, prior or minor, conflict, interdependent. When setting up the objectives of the expo preparation, the organizer must know the character of the objective and carefully determine.

The basic level of the objectives of expo preparation is the finish the preparation work on time, in the 184 days of expo period, there are no security incidents happen, there are no disputes, and most visitors and participants review well. But even to reach this basic object, there are many detrimental factors. Between May 1st and Oct. 31st, there are more than half month's intermittent drizzles, normally 10 days the temperature of high than 35 degree centigrade, and sometimes typhoon, heavy rain, violent convection and thunderstorm. It is not easy to arrange properly the accommodation, food, traffic, sightseeing in a well standard of security and comfort for more than 40 million visitors in Shanghai.

The second level of the objectives of expo preparation is the number of the participated countries and international organizations reaches 200, and the number visitors in expoland reaches 70 million person*times, the expenditure and income of the expo operation balance.

The third level of the objectives of expo preparation is the wording of “successful, splendid and memorable” . The objectives in this level include the requirement of quality, and the quality standards and quality management must be introduce in the strategy planning and strategy implement, especially in the management of the project cluster of expo preparation.

(3) sufficient condition and necessary condition

In the determination and decomposition of the objectives, one import notice is to sort out the necessary condition and the sufficient condition, or called the necessary elements and the sufficient elements. The most import work for the master planning is to classify and determine the sufficient objectives or conditions which contribute directly to the “successful, splendid and memorable” , and more is to find the way or the procedure in which we could reach the objectives from our standpoint, further more is to study and understand the causality (or called the logic of cause and effect) and design suitable approaches to manage procedure effectively.

3) Traits analysis of the preparation of Shanghai Expo

(1) Global event

Based on the “Convention of International Exhibition” , the government of the host country sends participation invitation through diplomatic channel to the government of souvenir countries and governmental international organizations which are the member or not the member of BIE, and called

official participants. According to the previous practices, the host country can invite non official participants, such as non-governmental international organizations, cities, and enterprise, to participate as non-official participants. Therefore, the World Expo is a global event in which the multilateral diplomatic and public diplomatic activities participate by governments of souvenir countries, non-official international organizations, cities and enterprise.

(2) Innovation

Innovation is the basic requirement of a World Expo. The common intrinsic trait of the previous World Expositions is innovative, that includes the innovation in theme development, arrangement of contents, expression, preparation methods of the exhibition, forum and activities, and also includes the innovation of the architectural design, construction methods and operation management. Just because of keeping the innovation trait, there is no regulation of master planning of project cluster management by BIE as by AOC. The secretariat of BIE encourages innovation in all the side in expo preparation.

(3) Large scale

The World Expo is the largest event in the world, the scales of its participating countries, visitor, its lasted period, its occupied area and its exhibition area are the largest to compare to any other international event. And the number of the projects in expo preparation has also the largest scale. The influence of the expo traffic on the urban area and the normal urban life is violent.

(4) High quality requirement

As to the objectives of successful, splendid and memorable, the quality requirement to contents, forum and activities is the highest. The experience and implement quality in construction in Shanghai maybe the most advance in the world due to the twenty years large scale construction in Shanghai. The Shanghai municipal government has relative advantage in city operation experience and administrative quality. But the organizer lacks the experience in contents presentation and in the process management of creation and scheme.

(5) Fuzzy measure

Concerned with the innovation trait, the objective to reach “successful, splendid and memorable” is fuzzy. First the expression and definition is fuzzy. Second the logic of cause and effect between the objective “successful, splendid and memorable” and the process of expo preparation is fuzzy, so that the application of process management is difficult and uncertain. Third to appraisal a World Expo needs to experience in the expo; as to “memorable”, it will be the recall to the expo many years later; and the appraisal standard is fuzzy.

As the industries of education, science and technology in China is just going to reform and transfer to more efficiency, creative and innovative industry is still in incubation, the process management of innovation in enterprises which will be the principal part of innovation is just explored, the organizer must try to explore the process management approach of innovation and improve the contents presentation in doing. In the past two years, BIE secretariat sent several expo experts to help us to manage the innovative process of contents presentation.

(6) “learning by doing”

Compared to the developed country which has advance exhibition industry, China as the largest developing country faces manifold challenges. The organizer adopts the “learning by doing” methods to collect experiences progressively in expo preparation, and results an ideology similar to empirical Bayesian decision.

That is the organizer first studies estimates the factors, boundary conditions and empirical data of previous World Expositions, and rationally estimates the factors and the prior distribution of the unknown data of Shanghai expo. The estimated prior distributions are used as the decision references, and are adjusted along with the practices of expo preparation. For example, the stream distribution of visitors and the average area per person in the expoland, the queuing line before entrances and exits, the boundary conditions of the design of the main buildings in expoland, etc., were first estimated from the factors and empirical data of the previous World Expos in Servillia, Hannover, Aichi, Osaka, and adjusted with the consideration of the behavior of Chinese people. And the large scale of the visitors and area of the expoland was considered to avoid qualitative changes or public accident.

2. Organization establishment

In the level of Chinese central government, the “State Organization Committee of Shanghai World Expo” and its Executive Committee were set up, about 30 ministries are the member of the Organization Committee.

In Oct. 2003, “Bureau of Shanghai World Expo Coordination” (simplified as “the expo bureau”) was established to serve as the organizer of Shanghai Expo, in order to systematic plan and coordinate the preparation work of Shanghai Expo and as the general staff of the Organization Committee. Under the leadership of the expo bureau, two state-owned-enterprises were set up to carry out the construction of the infrastructures and main buildings in the expoland.

Several specialized leading group were set up by relative governmental agencies, for example, the leading group of expo science and technology constitutes by the Ministry of Science and Technology, the Ministry of Education, the Ministry of Information Technology Industry, Chinese Academy, Chinese Engineering Academy, etc..

The organizer has studied the organization structure and its changes and adjustment in the previous World Expositions. The common characteristics are as following: (1) there is always a group or a agency in the cabinet of the host country, it’ s the key coordinating power, and this agency becomes more important when time closer to the opening ceremony. (2) the organizer structure and the expo preparation duties normally form in “3+1” modules, that are contents presentation, operation, construction, plus with promotion. (3) Along with the progression of expo preparation, the organization structure becomes flatten and more and more on-the-spot, but the commend power becomes more concentrated. (4) Along with the progression of expo preparation, more and more institutes involves in the expo preparation, it needs to enhance coordination and control.

3. Strategy formulation

1) Study on the operation demand

The basic work in expo preparation is to investigate and study the demands of operation. As explain in the graph “learning by doing”, the organizer allied the empirical Bayesian decision method to estimate the factors, boundary conditions and necessary data in operation.

The bidding office of Expo 2010 Shanghai had carried out a poll of attendance. The Gallup Research Co. Ltd mentioned that along with the promotion, the expo will become well known by people in Shanghai and nearby cities, and the poll result should be adjusted and make new poll. In 2004 and in 2007, the expo bureau made two times of poll to adjust the forecasted number of visitors and investigate the demands of visitor.

The organizer sent about 20 delegations to the Aichi Expo in 2005 and let the employees of the expo bureau have perceptual knowledge. The members of those delegations experienced as the expo visitors to feel and find the operation demands. The experts from the organizer of 2005 Expo Aichi Japan helped us to grasp the skill in operation.

The organizer invited several expo experts held workshops in Shanghai and introduced the empirical operation factors, boundary conditions and demands. In workshops the core members of the expo bureau discussed with the experts sent by BIE secretariat to estimate the actual operation demands and forecasting data of the Shanghai expo.

Besides the expert from overseas, CCPIT was in charge to represent China to participate every World Expo from 1982. There are a lot of core members have the experiences in joining the expo, in designing of the Chinese Pavilion, and know the operation demands well. They directly join the expo preparation work or deliver consult suggestions.

2) Site selection and urban planning

(1) Selection of the Site

In the beginning of 1980's , a small area about half square kilometer in the east of the Huangpu River was planned to be the expoland and the international exhibition area. After the fast urban spread in from the beginning of 1990's, that area is now a downtown area and used as the international exhibition. During the bidding period of 2010 Expo, one opinion is to selected a farmland as the expoland to be favorable in traffic arrangement of 70 million visitors*times. Another opinion is to selected a area in the middle of Shanghai to rejuvenate the old urban area, but it will face the challenges to solve the traffic problem so many visitors in the middle of the city, particularly the traffic of cross river.

The final selected area for Shanghai expo is located along both sides of the Huangpu River between Nanpu Bridge and Lupu Bridge. This planning area within site boundary covers 5.28 km² in which 3.93 km² is in the east section of the Huangpu River, while 1.35 km² in the west section of the Huangpu River. The enclosed area (admission by ticket, or called expoland) is 3.28 km² (excluding water surface area). The site area is a place where the early industries have emerged and developed and which, packed with factories, warehouses, wharfs, stockpile yards and residential quarters, is in urgent need of renovation. The Expo will provide such a new golden opportunity. The expo site is located in an area where the early industrialization took place. According to the Master Plan of Shanghai (1999-2020), the planning area is among the most prominent areas along the Huangpu River in urgent need of comprehensive renovation. As an important event in the development of the city, Expo 2010 will help to rejuvenate the surrounding area, better preserve the historic buildings and economic restructuring and improve the environment.

The site is located on the outskirts of the city center where a sound transport system is readily available, including expressways, main trunkways, bridges and cross-river tunnels, plus four more rail lines which are built to connect the site with other parts of the city, such as main public activity centers, traffic hubs and gateways. Surrounding areas are dominated by residential quarters with a few other facilities, such as factories and railway stations.

The Huangpu River is the “Mother River” of Shanghai and the area along the Huangpu River is a birthplace of the national industry of China. This area has witnessed the development and urbanization process of Shanghai. The old city quarters, the Bund and the Lujiazui area represent the features of Shanghai at different stages of development. Located at the area where the city’s prominent history, spirit and landscape can be best displayed, the site for Expo 2010 lends itself to the sufficient presentation of the theme “Better City, Better Life” . The site is set along both sides of the Huangpu River. And a rivulet, Bailianjing rivulet, joins the Huangpu River in the section of east of the Huangpu River. All this makes the site a pleasant waterfront area.

Within the site area, there are six industrial buildings on the list of Excellent Modern Architectures with Cultural Heritage in Shanghai that need to be well protected and appropriately utilized. Besides, other industrial facilities with distinctive characteristics will also be preserved as a legacy and transformed into a complex for exhibition, cultural and entertainment activities, with the development of the site construction. The integration of the site planning into the urban development plan along the Huangpu River will ensure the after-use of the site facilities and a long lasting benefit for the city by creating and leaving over sufficient resources for its sustainable development.

(2) Immigration

The duty of immigration in the selected site area is heavy and not easy. The local governments of the relative regions paid attention seriously to residents immigration and with favorable immigration conditions and compensation. The most of the living condition in the selected site area was very poor and the residents there supported the immigration with the honor to host expo. Till now there no big troubles directly concerned with the immigration. The immigration of factories in the east part of Huangpu River finished on time, and the immigration in the west part of Huangpu River is a little late due to the production in a large factory.

(3) Planning Concepts

Expo 2010, which is scheduled to last six months, will bear a significant impact on the city, upgrading the city functions, remolding the urban space and projecting a new city image. The Expo will offer an ideal opportunity for Shanghai to establish itself as a center of international trade and cultural exchanges, serve as a strategic intersection in the re-exploring of urban space along the Huangpu River, and help to create one of the core areas featuring urban fabrics.

In the post-industrial era, the philosophy of harmony is adopted for urban development, including harmony between man and his fellow man, between humankind and nature, between past and future, which will create a favorable condition for the sustainable development of a city. The planner tries to set up a model of “harmonious cities” in the following aspects:

To attain harmony between humankind and nature, the site planning takes the green land on both sides of the Huangpu River as the core zone in the spatial configuration, and integrates the squares into a green network in the form of belts and wedges.

To attain harmony between past and future, the historic buildings within the site, both residential and industrial, will be well protected and put into effective use during and after Expo 2010.

To attain harmony between man and his fellow man, Expo 2010 will provide a venue for a dialogue between cities across the world and a stage displaying evolvement and a centennial celebration of the genesis of the city. The dialogue and celebration will not be limited within the exhibition venues, but pervade into all corners of the Expo site and the host city. With the help of advanced information technology, the voice of harmony will be transmitted to all parts of the world.

(4) Planning Structure

The basic planning structures from macro to micro are “park”, “section”, “zone”, “group”, and “block”. There are totally one park, two section, five zones, twenty six groups and numerous blocks. The expoland includes the enclosed area and expo village, administration center and other supplemental areas outside the enclosed area. Normally enclosed area which needs expo tickets to entry is called the park. The park divides into two sections of east and west across the Huangpu River, Pudong section is in the east of the Huangpu river and Puxi section in the west of the Huangpu River. In the expo park, there are planned a core zone, an axis line, two waterfront green belts, four squares, and some other facilities.

There are five zones of A, B, C, D and E. The Pudong section divides into A, B, C zones, and the Puxi section divides into E zone and D zone. Most of the national pavilions of Asian countries are arranged in A zone which is in the north side of Pudong section. The B zone is in the middle of Pudong section and is the core area of the expo park. the Expo center, performance enter, theme pavilions, national pavilions of part of the Asian countries and

of Oceania countries are arranged in B zone. C zone is in the south of the Pudong section and distributes with national pavilions of African countries, Europe countries and American countries.

The Puxi zone is mainly comprised of pavilions transformed from the existing buildings with cultural heritage and renovated facilities for cultural activities and exhibitions. E zone is the place of the “Urban Best Practice Area” (UBPA) and one of the theme pavilion of “Future of City” . D zone arranges the Expo Museum and enterprises pavilions. The arrangement of varied pavilions is well-considered of the distributed balance of the visitor’s stream in the park with the previous experiences of the pavilion attractions.

Several pavilion groups arranged in a zone, that pavilion group is called “group” in the site plan. And each group constitute by several block, a block includes several pavilions, service facilities and a small open space for common use as some activities, performance, queuing lines. Drawing on the experience of Aichi Expo, the organizer set up basic unit of the pavilion land. A participant can apply several unit or only one unit to build its own pavilion. The unit is convenient to estimate the scale of the pavilion and the budget for participants.

(5) Functional Layout

In light of the requirements of BIE on the site planning and other factors such as person-times on design day, on-site visitor density and staying time, on-site visitor density (per unit area per day) in the enclosed area will stay below 13 person-times per 100m² per day. Therefore, based on the estimated number of 70million person-times and 200 participating countries and international organizations, the enclosed area will cover 3.2km² to ensure the normal operations and meet the safety requirements of Expo 2010. An addition of a supporting area covering 2~3.2km² will be provided to meet

various requirements, such as those of visitor evacuation, logistics management, traffic arrangement and the Expo Village.

The planning area within site boundary, including the enclosed area and the non-enclosed area, is the site for major project constructions and the support facilities. The enclosed area, to which ticket is required for admission, is the site for various pavilions and cultural and entertainment facilities. The enclosed area is planned to cover about 3.2km² (excluding the water surface area). The non-enclosed area will contain relevant support facilities such as P&R hub, parking lots, squares and the Expo Village, etc.

(6) Exhibition Space Layout

According to the site plan, the total building area within site boundary will reach 2,000,000m², in which the total building area within the enclosed site covers about 1,200,000m². The building area of the Expo Village in the non-enclosed area covers about 300,000m², and the total area for various support facilities about 500,000m². The building area and the land area of pavilions are subject to adjustment in light of the latest development. Based on the experience drawn from the previous World Expositions, the pavilions within the enclosed area will take up 2/3 of the total building area while the area for corresponding support facilities occupies 1/3 of the total. The planned pavilions for foreign countries and international organizations will occupy 60% of the total exposition area.

(7) Transport Plan

Transport inside and outside the site will be organized to meet the following estimated demand: 400,000 person-times per day on the average, 600,000 person-times per day on peak days, and the maximum number of visitors per day is projected at 800,000 person-times.

Based on the analysis of traffic flows and transport resources around the site, three main and two secondary entrances have been planned in the Pudong section, and one main and two secondary entrances in the Puxi section, on the principle of decentralization of traffic and even allocation of entrances. In addition, three waterway entrances have also been planned along the Huangpu River.

In the light of a traffic study and lessons drawn from the previous World Expositions, it is determined that mass rapid transit will serve as the main transport and the ground public transport as an auxiliary way, and private vehicles as a supplementary means. The rail system will take up 50% of the total traffic volume, with ground public transport (including chartered buses, shuttle buses, regular buses, and tour buses) 30% and the water transport 5%. The remaining 15% shall rest with other traffic modes, such as taxis, private cars, others cars and bicycles.

The parking lots for Expo 2010 are mainly located in two rings. One includes the parking lots near the entrances of the Expo site in support of public transport. Special parking lots are also for service vehicles for Expo 2010, including those for VIPs, logistics, public sanitation, security, medical care and first aid, fire fighting and emergency operations. Taxis, private cars and other cars shall only be parked outside the enclosed area to ease up traffic pressures around the enclosed area. Shuttle buses will take visitors to places near the enclosed area.

Traffic circulation within the enclosed area consists of visitors, cargos, VIPs and emergency traffic. Visitors are supposed to walk or take buses within the enclosed area. Traffic lines are arranged mainly in the east-west direction, with others in the north-south direction. The pedestrian system is actually a continuous open-space network composed of pedestrian ways, squares, green spaces and other facilities. Cargo traffic will be separated from passenger

traffic as much as possible. Priorities will be given to ambulances, fire engines and other rescue vehicles. VIP routes will be set apart from other traffic to ensure convenient, speedy conveyance and a more efficient and secure service.

The traffic volume during the rush hours across the Huangpu River between the Pudong and the Puxi sections of the Expo site is predicted to be 100,000 person-times per hour. Various means of transport will be provided during the Expo to ensure cross-river linkage, mainly including the cross-river tunnel, ferries, and special cross-river public transport. Special ferry will be provided exclusively for VIPs.

Traffic strategies and contingency transport plans for emergency will be made at three different levels, i.e., within the territory of the Municipality, in all areas connected to the site and in the enclosed area for Expo 2010, so that transport facilities and transport management will meet the emergency demand.

(8) Preliminary After-use Plan

The after-use depends mainly on a clear functional definition for the planning area of 5.28km², and a coordinated and comprehensive arrangement. In light of the readjustment of urban layout and the redevelopment of both sides of the Huangpu River, the Expo site, through construction before and redevelopment after Expo 2010, will become a landmark in the downtown area of Shanghai in the 21st century, a modern center for international cultural exchanges and business, and a model for metropolitan redevelopment. The after-use consists of three aspects: (a) the after-use of the buildings; (b) the redevelopment of the land and regeneration; and (c) the reutilization of the newly built infrastructure and service facilities.

The principles of after-use are following:

- to serve the overall urban development Strategy,
- to be consistent with the expo theme
- to adapt to the feature of the region
- to be economically and technically feasible
- to be flexible
- to achieve cultural sustainability and urban renaissance

After Expo 2010, some distinctive buildings and large-scale pavilions will be reserved as an important part of the cityscape. Theme Pavilions will be transformed into a high-end cultural and sports complex. China Pavilion will be turned into an exposition museum. The Expo Center will be an international conference center. The performance center will be a major carrier of quality life in this area and an important port for the introduction of international cultural products. The facilities of Jiangnan Shipyard will be selectively preserved and turned into a complex of historic architecture museum cluster and a cultural and art exchange center of the city. During Expo 2010, it will perform the exhibition function, which will be kept afterwards. Expo Village will continue to be used as apartments for rent and hotels after the Expo.

The redevelopment of the Expo area will be conducted in line with both the functional positioning and the future development of this area. International cultural exchange is one of the city's important functions and a significant means to demonstrate the city spirit. However, the city lags far behind other international metropolitan cities in amenities for cultural activities, especially large complexes. The demand for the first-class office buildings will continue to grow and exceed supply. We will take advantage of

the impact of the Expo in order to redevelop the site with a view to accommodating the demand for international cultural exchange facilities and business services, so that the Expo site will be turned into a complex of an international cultural exchange center, overseas media representative offices and commercial office buildings with adequate development of residential quarters.

3) Theme development and contents preparation

(1) Select a favorable theme

The theme of “Better City, Better Life” for Expo 2010 Shanghai China, which is adopted for the first time in the history of the World Expositions, expresses the common aspiration of all humankind to live a better life in the future and reflects the historical responsibilities of the city for economic development. This concept shall be brought into effect only through exchanges, cooperation, coexistence and interaction of people all over the world. The display of urban development and ideal urban life on the one hand, and the exchange of views and in-depth discussions about the theme on the other, are conducive to exploring and developing new modes of urban globalization, global urbanization and rural-urban integration, to materializing the concept of taking innovation as a driving force to build an environment-friendly city and a harmonious living atmosphere, to attracting the attention of people from different countries and different strata to the settlement of problems of discord facing the future city, and to provoking their rich imagination and all-round consideration about the future of humankind and the future of the city.

(2) Duties in theme development

To develop the theme, the organizer must implement in two sides, one is to express the theme concepts in the site planning, in exhibition of the theme pavilions and the national pavilion of the host country, in forum and in activities; the other side is to write a guideline to help participants to understand and develop theme. And the guideline of theme development requires all the participants deliver the statements of theme expression for their own exhibition in pavilion and activities before the participants design and build their pavilions. The organizer will assign a department to examine every theme statement of a participant. This measure is going to keep the discussion and communication in exhibitions, forums and activities focus on the selected theme by the organizer. We formed a matrix of theme development similar to the matrix in the theme development guideline of Aichi Expo.

(3) Exhibition

The contents in the World Expo include exhibition, forum and activity. The exhibitions are consisted of the exhibitions of the theme pavilions and of the national pavilions. And in Shanghai expo, there are creative exhibitions concerned with the theme in the “Urban Best Practice Area” for the practical cases of cities. The host country has the obligation to set up theme pavilions to explain and express the selected theme. The national pavilion of the host country is normal the most attracting visiting place in the previous expo.

(4) Forum

The organizer planned three types of forums in the Shanghai expo. The first is the “high forum” which will be joined by participated countries and intergovernmental organizations, to discuss the development tendency of cities in future. Before the end of expo “Shanghai Declaration” will be issued as a conclusion of the discussions of the participating countries and organizations, and hence a summary of the theme. The second are “theme forums”, which are joined by relative specialized experts and academic organizations, to discuss varied aspects of city life. And the third are the public forums attended by residents and visitors. The purpose of the public forum is to encourage common residents involve in the expo and concern about the selected theme. Thanks to the unique status and influence of the World Expositions, the international conferences, to be held during the expo, will be expected to achieve wonderful results.

(5) Activity

The Organizer will conduct various activities to illustrate the theme of Shanghai expo and to present all aspects of life in the city, so that people may have a better understanding of and pay more attention to the Exposition. The Organizer welcomes all participants to get involved in these activities in different ways, and encourages them to design and enrich their own activities with their passion, wisdom and imagination as well. All activities conducted by the Organizer and the participants in the Expo site shall be non-commercial and non-profit-making. The activities will create a festive atmosphere, enhancing the entertaining effect and further promoting the concept and image of expo 2010. These activities will also arouse the interest and enthusiasm of the general public and leave a deep impression on all the participants.

All the activities during Expo 2010 Shanghai China can be presumably divided into four major categories: theme presentation and promotion activities, celebration activities, recreational activities, and other activities. Varied activities include opening/closing ceremonies, Chinese traditional festivals, celebration of major festivals of different countries, music and dance performance, movie show, culinary fair, musical fireworks exhibition, prize awarding, etc.

4) Finance and commercialization programming

(1) Investment and expenditure

The total investment on major construction projects, including pavilions, the relevant support facilities and service facilities, is estimated at about RMB 18 billion. The total expenditure in operation is estimate at about RMB 10.6 billion. Besides the organizer planned US\$ 100 million to encourage developing countries participate.

(2) Financing sources

The investment fund comes from the finance funds of Shanghai Municipal Government through the investments of state-owned-enterprises. The major financing sources in construction include government investment, ownership tender projects, bank loans, financial leasing, donations, issuance of bonds and trust products.

All the financing funds in operation are collected through market approaches, mainly from ticket box and sponsorship funds, and partly from concessionary and donation. The income of the ticket box of expo park will be half of the financing source. The sponsorship will fall into three categories according to their contributions and importance - global partners, senior sponsors and activity sponsors.

(3) Government Support

To ensure the success of Expo 2010, the Chinese Government has pledged to provide financial support and serves as the final guarantor for Expo 2010. The Chinese government has promised at the same time to grant preferential treatments to BIE, the participating countries and international organizations and their staff in terms of taxation.

(4) Commercialization

The principle governing the commercial operation is to attract enterprises around the world to participate in Expo 2010 on a non-profit making basis so as to enhance social recognition of and participation in the World Expositions by joint efforts. Utilizing the resources of the Expo, the commercialization program will on the one hand meet the needs of the Organizer, the participating countries and international organizations and all visitors for commercial services, and on the other hand develop and increase the value inherent in the World Expositions in line with the requirements of BIE, with an eye on obtaining financial support for the successful operation of the Exposition.

The commercialization program covers mainly sponsorship, licensing, operation of major activities during the Expo, concessionary area, ticket sales and other services provided to the participants and visitors.

Pursuant to the provisions of Article 20 of the Convention, Expo 2010 shall allow no monopoly of any kind and shall regulate to ensure that all the official participants are free to select demanded services and service providers. With the authorization by BIE, exceptions of such public monopolistic industries as security, logistics, telecommunications, electric power and water supply, shall exist to guarantee the smooth operation of Expo 2010.

The service monopolized shall be indicated in the participation contract. It is guaranteed that such monopoly shall not do any harm to the right of the Commissioner General or Commissioners of the participating countries.

5) Promotion and participating

Promotion and participation are the key elements in the expo preparation, and they are also the indispensable parts in the strategy formulation for the expo preparation. They are discussed in Section 4.

6) Legal preparation and registration in BIE

(1) Purpose of legal preparation

The preparation in legal area has the following duties:

- to explain the legal status of the organizer and relative institutes
- to list and explain the relative laws and regulations in host country
- to register or get recognized in BIE or some other international exhibition organization
- to set up the regulation for the expo in multilateral and bilateral sense
- to protect the right of participants and organizer
- to set up convenience or “green passage” for participants and relative actions of expo

(2) General regulation

The general regulation is the basic legal document to regulate the multilateral relation among all the participants. According to the regulation of BIE, the “The Model General Regulations” is the most effective international practices results from the long experiences in previous expos.

It is noted in the BIE regulation: “To ensure the enforcement of the Convention, the BIE exercises regulatory powers in the form of interpretations and resolutions. It is this spirit that it has drafted the Model General Regulations. The purpose of the document is to provide guidelines for organizers of exhibitions who have to submit a General Regulation in order to obtain registration by the BIE. This publication therefore contains legal references as well as technical and practical explanations which will permit them of define their project precisely and benefit from the experience of previous events.” It is explained the importance of the model: “Not all the provisions in the text of the Model General Regulation should be considered compulsory. The only intangible aspects to this regulation are the provisions which emanate from the convention. For the rest, the organizers know that if they submit a text which is consistent with the Model General Regulations, they are sure that it will be accepted; should they, however, propose different provisions, they will have to convince the BIE that they are legitimate on the grounds of the particularities of the exhibition to be governed by the text in question, otherwise registration will nor be granted.”

(3) Participation contract

Another important document is the “participation contract” . This contract regulates the bilateral relation between a participant and the organizer.

(4) Other legal documents

In the BIE regulation, there are twelve to fifiting special regulation to regulate varied aspects that needed in expo. Normally there several other document, such as “Document establishing and guaranteeing compensation in the case of renunciation” .

(5) Registration in BIE

The organizer of Shanghai expo finished all the necessary legal documents in time and finished the registration in BIE, in the 138 Assembly of BIE in Dec. 2005.

4. Contingent Plan

When we carry out the strategy analysis and strategy formulation, the information we rely on has the characteristics of uncertain, incomplete, asymmetry. So that a contingent plan is needed to be formulate to deal with the emergence. Before the contingent plan, concerned with the insurance, a risk review was carried out. A notice in the contingent plan, what we forecast, it is just a designed process to deal with the emergent incidents. If we could formulate any further action plan, then this action plan should not laid in the contingent plan, but should laid in the operation plan.

When the contingent plan of Shanghai expo formulate, we note that the contingent plan is not only to deal with the risk or crisis, but also to deal with the emergent chances or favorable changes. The special feature of the contingent plan for Shanghai expo is the deal with the emergent situation at the restrains of more than 40million visitors on site and persuading “successful, splendid and memorable” objects. It is simply expressed as we cannot close the expo park too long even when something occurs, because we must finish the duty to attract average 40million visitors a day. The methodology to formulate the contingent plan is to divide the emergent situation to several specialized respond duties, such as fire fighting, rescue, etc. So it is focused on the systematic treatments on the expo park.

What we worry about is that the Shanghai expo is the largest event in the world with so many visitors, the action dealing with the emergent incidence will delay and the “Bullwhip effect” is violent, and the possibility to produce secondary crisis is high. Now we are still working in the contingent plan and it will be a continues work before the Shanghai expo closing.

IV. Promotion

4.1 Leadership and promotion stages

In order to implement the participation recruiting duties, the Ministry of Foreign Affairs, the Ministry of Commerce, CCPIT(China Council for the Promotion of International Trade), Shanghai Municipal Government and the Commissioner General of Chinese government form the international participation recruitment group. The leading group to attract and arrange international and domestic visitors was set up by the State Tourism Agency of China, Shanghai Municipal Government and other relative agencies. And the leading group of promotion was formed in Beijing by relative agencies and Shanghai Municipal government.

The promotion is formulated into a five stages strategy. The promotion acceptors are participants, potential overseas and domestic visitors, organization and enterprises, and media. The promotion strategies of to various acceptors are formulated and are carried out by several agencies.

	Stage 1	Stage 2	Stage3	Stage4	Stage5
Duration	2006.1 to 2008.8	2008.9 to 2009.4	2009.5 to 2010.4	2010.5 to 2010.10	2010.11 to 2011.12
Goals	Uplift Awareness	Stimulate Curiosity	Encourage Involvement	Fortify Image	Follow-up
Participants	Messages	Recruitment	Organization	Operation	Evaluation & Outlook
Visitors	Messages	Education	Attraction	Live Show of the Events	Blueprint
Enterprises	Messages	Recruitment	Pre-Expo Services	Expo Services	Evaluation & Outlook
Media	Communication	Networking	News Center	Services	Evaluation & Outlook

2. International Promotion

1) Promotional duties

The basic principle is to aim at different acceptor by using different channels. The promotion duties are as following:

- to promote the Expo to the participating countries, international organizations (including NGOs) and leading international enterprises;
- to conduct effective communication with other BIE member countries under BIE guidelines;
- to conduct effective international promotion through the Commissioner General of the Exposition and envoys of the Chinese Government;
- to promote the Expo with the help of other BIE member countries that will support and participate in Expo 2010;

- to design a series of conferences and forums to communicate and promote the Expo; and
- to communicate with the mass media and the public of various countries in a consistent and coordinated way.

2) Promotion among citizens and media of participating countries

The media-targeted promotion will fulfill the tasks of communication with overseas media. The leading international media will be invited to Shanghai to cover the city and the Expo. Relevant documents and materials will also be provided and the advertisements will be launched in various forms. The local media will strengthen cooperation with their overseas counterparts in the design and arrangement of Expo-related reportage, news and special columns according to the timetable and progress of the preparation.

Internet-based communication and promotion programs will also be carried out in the cooperation with the leading local and overseas media, news and business websites, and other international websites, so as to promote the Expo online. The huge user base of the websites will be extensively utilized to design effective communication and promotion.

The organizer will hire leading domestic and international survey agencies to conduct sample surveys among the citizens of the potential participating countries and the selected media on their awareness of and interest in Expo 2010. The surveys will mainly cover: (a) Awareness of the World Expositions and Expo 2010; (b) Willingness to visit the Expo; and (c) Factors that may restrain the respondents from visiting the Expo, such as economic factors (airfare, board and lodge, visit-related expenses), visa, age, etc.

3) Promotion aimed at international organizations (include NGOs)

The theme of Expo 2010, “Better City, Better Life” , is all closely related to the missions undertaken by many international organizations. As international contacts get more frequent, international organizations (including NGOs) play an increasingly important role in regional and global affairs, such as world peace, sustainable development, poverty reduction, education, health and social welfare. The participation of international organizations, now considered representatives of the international community, will be an important factor for the success of Expo 2010. By multilateral exchanges and cooperation, the Organizer will conduct various academic activities, exhibitions and media campaigns to further enhance the understanding of and solicit the support for Expo 2010 among international organizations.

4) Promotion Targeting MNC(Multinational Corporations)

While promoting the Expo to the multinational companies and other businesses, it requires that the exposition activities of participants must be consistent with the expo theme, promotion programs stay in line with BIE principles, and promotion serve cooperative and win-win purposes.

It is important to cooperate with international PR companies and travel Agencies. Cooperation will be strengthened with international PR companies and the relevant travel agencies for the purpose of attracting more active participation of multinationals, other interested businesses and the people all over the world.

3. Domestic Communication

1) Principle

In promoting Expo 2010 in China, it should be emphasized that the Exposition is an important national event, so as to attract the widest involvement of other provinces, municipalities directly under the Centre Government autonomous regions, Hong Kong, Macao and Taiwan of China. In this way, the widest public may share and benefit from the opportunities created by the Exposition. Reference should be made and stressed to the cultural feature of Shanghai, so that the Exposition can become a cultural event in the real sense which is a display of the Chinese culture and a grand gathering of diversified cultures from all corners of the world. That will help to project the new images of China and Shanghai. Domestic promotions will seek the attendance of the most exhibitors and visitors, the integration of the most diverse cultures, and the application of the most advanced technologies.

2) Targets

(1) Participation of all provincial areas of China

Expo 2010 Shanghai China is a grand event of all provinces, municipalities directly under the Centre Government, autonomous regions, Hong Kong, Macao and Taiwan of China. Thanks to the cooperative partnership and historical traditions, all the other three municipalities directly under the Centre Government, the 16 cities in the Changjiang Delta, all the costal provinces and cities of China and those in the reaches of the Changjiang will take an active part in Expo 2010 and adopt specific measures for this purpose.

(2) Domestic visitors to expo

With the improvement of transport in the Changiang Delta, the majority of visitors from Shanghai and the Changiang Delta as the nearest visitors will be most directly influenced. Many of them will visit the Expo many times in different periods and in various ways. Visitors from other areas, despite longer distance, may also become repeated visitors to the Exposition.

(3) Commercial impact of expo

An analysis shows that the influence of the Expo upon enterprises spreads in concentric circles. According to an initial assessment, the following industries will be most directly influenced: conference and exhibition, tourism, real estate, construction, information technology, media, advertising, entertainment, designing, urban industries (including publication, packaging, clothing, food, arts & crafts, jewelry, tourist souvenirs). The above-mentioned industries, which stand to benefit directly from the Expo, are most likely to be actively involved in the Exposition.

3) Strategies

Promotion in Shanghai will maintain continuity and leave an ever-deeper impression on people. For areas outside Shanghai, promotion and communication will be stepped up as the opening date draws nearer. Besides, with the sound and sustained development of Chinese economy, more and more people in China will be involved in the Expo promotion, eventually leading to their participation. The Organizer will pay close attention to these changes as to make sure that the number of targeted visitors becomes larger, and the concept of the Expo gets deeper into people' s minds.

4) Approaches

(1) Cultural activities

In the preparation process, a number of prestigious cultural activities with international influence will be designed and a number of popular cultural and community activities with the characteristics of Shanghai will be introduced to attract the participation of people. These activities will serve to promote the theme of Expo 2010 in connection with the cultural brands, to combine the cultural resources seamlessly with the Expo resources, and therefore to convey the ideals of the World Expositions and demonstrate the essence of the Chinese culture. At the same time, major public events such as sports games, tourist festivals and film festivals will be drawn upon as opportunities to create new highlights of the cultural environment for Expo 2010. Various cultural, arts and academic activities will be organized. Cultural activities related to the Exposition will be designed and staged. Books on cultural relics will be edited and published in different languages. Documentaries will be produced in series to introduce historical capitals of China with a special theme every year. Contests of photographs and fine arts will also be organized. The solicitation of logo, slogan, theme song, posters, mascot and flag will be completed along with the preparation process.

(2) Media promotion

The Organizer will take full advantage of newspapers, broadcasting stations, TV stations and the Internet in communication. Special programs will be launched in satellite TV channels covering Shanghai and the whole country. Features on the preparation for the Expo and people's enthusiasm will be shown. The magazine "Expo 2010 Shanghai China" will continue to be published and improved along the way. A series of publications on Expo 2010

with a uniform logo in different languages will be edited and released by other social entities authorized by the National Organizing Committee of Expo 2010. The Organizer set up the network of correspondents, editors and relevant personnel in charge who will undertake the task to report on Expo 2010 regularly, timely, accurately and comprehensively so as to introduce the preparatory work to the media around the country. The Organizer will link the official website of Expo 2010 with relevant government websites and portal websites, to set up an Expo platform in joint efforts with well-known Internet media in China so that the public will be able to know about the progress of the Expo in real time.

(3) Cultural and tourist promotion

The Organizer will develop characteristic tourist commodities by fully utilizing the historical and cultural heritage and folk customs peculiar to Shanghai and China, such as those based on natural scenery, human relics, traditional culture and folk tales. The Organizer will hold design contests for tourist souvenirs in connection with Expo 2010 and introduce a number of souvenirs that boast artistic taste, epitomize the cultural spirit of Shanghai and meet varied demands.

In cooperation with relevant tourist institutions, the Organizer will promote the event in domestic markets and develop tourist routes to and from Expo 2010. Authorized by the National Organizing Committee, the Organizer will set up a promotion stand in the annual International Tourism Fair and select an image envoy for Expo 2010. The Organizer will also enhance cooperation with other major tourist destinations in the country to design and promote special cultural and tourist products related to the Expo.

The Organizer will strengthen cooperation and contact with institutions and enterprises engaged in tourism, including tourism associations and tourism

promotion administrations in major countries and regions, internationally renowned tour agencies, airlines and major tourism-oriented media.

5) Tourism Promotion

By 2010, Shanghai will have emerged as a major international tourist destination, catering to international conventions, commerce, exhibitions, shopping, city sightseeing, countryside vacation, cultural and sporting occasions and other events on the agenda of industry, agriculture, science, technology and education. Expo 2010 will run for half a year, spanning the Labour Day holiday and the National Day holiday and more than 20 weekends, which means tourists have abundant time to travel around. As predicted, 35% of the Expo visitors will also visit the neighboring areas. Shanghai will extend such activities as exhibition, shopping and recreation in relation to the Expo to the vast hinterland in Zhejiang and Jiangsu provinces. The huge visitor flow and service demand can be spread over to these provinces so that transport and accommodation pressures can be greatly relieved. The following measures shall be taken so as to achieve the strategic interaction: (a) sharing tourist sources and destinations; (b) jointly developing tourist commodities and constructing a tourism circle in the Changjiang Delta; and (c) organizing promotion and marketing activities in a joint manner.

6) Volunteers

In light of the key tasks at different stages for the Expo volunteers, the development of volunteer work will be publicized effectively and orderly via the media, such as broadcasting stations, TV, newspapers and the Internet, and through large-scale colorful activities, so as to promote the universal recognition of volunteer work. At the preparatory stage, volunteers will mainly

serve for promotion, environment protection, activity organization, language training and atmosphere building. During the Expo, over 100 thousand volunteers will offer services in about 30 different areas, covering interpretation and translation, reception, order keeping, medical assistance, traffic assistance, ritual explanation, orientation, information consulting, tour and shopping guide etc.

V. Strategic Implementation and Program Management

1. Projects cluster management

(1) WBS

When the organizer finished registration in BIE, a basic work of projects management, the work-breakdown-structure (WBS) of projects of Shanghai expo cluster, was carried out in the end of 2005, and finished in May 2006, resulted in the “Master Plan”, and was proved by the Executive Committee in the same month in 2006. The Executive Committee authorized the expo bureau to assign duties to varied organizations according to the Master Plan.

(2) Master Plan

In the Master Plan the expo preparation affairs are divided into “3+1” modules - three main modules of contents, operation and construction, plus promotion module, together with two other models of coordination and supports, there are six modules in the expo preparation. The contents which include mainly the exhibitions, forums and cultural activities are the key elements concerned with the successful, splendid and memorable objective of Shanghai Expo.

As to the practical preparation work carriers, the preparation work is divided into three main channels - participation and exhibition, construction, promotion and activities (includes forums and activities). These three main channels parallel progress from the beginning of 2004 to the end of 2009, and converge to the expo operation channel in the beginning of 2010 (abbreviate CCP+O). A schedule is made at the same time to express the three main channels with the milestones. The WBS and the schedule are developed into the project management tool in the software of (PMI). A group leaded by the information department of the expo bureau is in charge of the collection of the progress information in varied projects and to exchange this information with BIE.

(3) Involvement

According to the arrangement of the Master Plan, about 100 units—include governmental agencies of the Shanghai Municipal Government, state-owned-enterprises and some other institutes in Shanghai involve in undertaking the duties of expo preparation respectively.

(4) Dispose of resources

Two management rules inner the expo bureau has been set up. One is the rule to manage project investment of construction funds. From the concepts and the project proposing, along with the project assessment, possibility study, proving, implementation, audit, etc., to checking and accepting, the rule management the whole process perfectly. Another rule is to manage the project investment of operation funds.

Any unit, either a department in the expo bureau or the involved government agency, must develop its own plan to concrete projects first and

discussed the budgets with planning department and financing department, then gets the rational budgets in the framework of investment and expenditure of the expo preparation (18 million and 10.6 million) and implements its own duties.

2. Adjustment of the organization structure

The organization structure of the expo bureau is adjusted to meet the demands of strategy. In April 2005, the organization structure was adjusted first time. The number of the department enlarged from 12 to 16. To enhance the systematic coordination of the all the work in expo preparation, a new department - master planning department - set up to work as the general staff. In March 2007, the Expo Operation Co. Ltd. was merged in the expo bureau to integrate. In Aug. 2007, the organization structure was adjust second time, and became more flat, the number of the department increased from 16 to 32. In the end of 2007 and the beginning of 2008, the operation mechanism and the organization structure will be studied. In 2009 the organization structure will be adjusted once more to meet the needs of expo operation, and it could be adjusted earlier.

During the parallel progress of the three main channels, the bottle-neck engineering and the milestone are strategic controlled, so as to keep the expo program in order. When the Master Plan formed, the organizer noted that the coordination and the strategic control should be strengthened and set up the master planning department in the expo bureau.

3. Parallel progress of the three main channels

(1) Plan and its implement

It has mentioned previously that, the key causality among the three main modules of contents, operation and construction is the coupling of these three modules. That logic means the contents were first schemed and raised the demands required to operation and construction, and the operation demands were investigated and then raised to construction.

Because we lack the experiences in contents scheme, and also have hardly the experience in operation, but the bottle-neck engineering in the whole expo preparation, the cross-river linkages, must start five years before the opening of the expo, so the cross-river linkages engineering started in the end of 2004, before the finish of operation plan. It is mentioned also previously that the empirical data and experiences in previous expos were applied in the Shanghai expo. Another bottle-neck engineering three years before the expo opening, the national pavilion of China must start before the end of 2007, but till end of 2007, the scheme, construction design and exhibition design could not finish. Compared the plan and the actual practice, the logic among three main modules is conflict. To solve this logic conflict, one way is to plan the operation and construction with more flexibility and it needs more investment; another way is to enhance the communication among the key experts or leaders who have the decision rights. The coordination among the main modules or parallel progressed main channels is very important and it needs a regular mechanism or organizational culture to enhance synergy.

(2) Progress of the three main channels

In construction channel, the cross-river linkage engineering has crossed the river and will facilitate before the expo opening. All the infrastructure constructions in the expo park and distributed all in the city are progressing according to the schedules.

The main permanent buildings in the expoland should start to build. The expo administration center, the expo center, the expo village, the expo axle - the main entrance with underground space, started in the middle of 2007. The other permanent buildings, the performance center, the theme pavilion, the national pavilion of China, must start before the end of 2007, due to the necessary construction period.

On March24, 2005, the Primer Wen Jiabao of the State Council of Chinese Government sent the invitation to all the countries which have the diplomatic relation with China. Till the end of Oct. 2007, 174 countries(154) and international organizations (20) have participated in the expo. The recruitment of participation planned to be nearly finished in 2008.

Theme development has finished in philosophic explored stage and has begun to serve for the exhibition scheme and help the participated developing countries technically in theme development, especially African countries, countries in South Pacific Ocean Islands, Caribbean countries and part of the South American countries. The preliminary scheme and the architectural design of national pavilion of China and the theme pavilion has been finished, and they are waited to be check and prove by the Organization Committee.

International promotion begins in several countries of Russia, Japan, Korea, Belgium in 2007. and from Aug.5, just 1000 days before the expo opening, the domestic promotion began. And the large scale promotion overseas and in home will begin after the closure of the 2008 Beijing Olympic Game to avoid promotion competition with Beijing Olympic Game. The planning of activity

and forum is still in working process, and will be finished in the middle of 2008.

A preliminary framework of operation plan has finished in the middle of 2007, and the operation leadership and mechanism will be further studied in the earlier 2008 and will be determined in 2008, then the concrete plan of operation will carry out.

(3) Coordination of involved carriers

According to the arrangement of the Master Plan, about 100 units (government agencies, enterprises and institutes) involves in the expo preparation. It must be well coordinated the varied expo preparation duties. For example, the expo food security duty has large influence on public and visitors, a coordination group of which seven government agencies consist was set up to work specialized in the food security scope. 13 agencies and institutes combine to carry out the scientific and technologic work. Chinese Meteorology Agency has set up a fine forecasting network around the expo park and a national wide forecasting network to take the duty of weather forecast. It is also necessary to introduce the quality control and standards into the expo preparation. The relative government agency has test the quality control in the Special Olympic Games Shanghai 2007, and the experiences and system is planned to try to apply in the expo preparation next year. There are other specialized projects required to coordinate.

5. Strategy control

Strategy control is an essential element in the strategy management and project management. In the strategy control of the expo preparation work, the standards come from the Master Plan, and it focuses on the bottle-neck project and the milestones. Another duty for strategy control is to find whatever we have not considered but it is important to expo.

6. Maneuver of the contingent situation

According to the Master Plan, in the operation test period, from Jan.1 2010 to April 30 2010, most of the operation categories should be exercised and then to adjust or correct. The contingent plan must maneuver several times and in manifold emergency categories. The maneuvers are favorable to improve the mentality capacity of employees of the expo bureau.

VI. Conclusion and Suggestion

1. Conclusion

(1) The historic development of the World Expo is briefly reviewed and the regulation and international practice of the World Expo are discussed in the multilateral legal relation.

(2) It is point out that, to host a large scale international event is a strategic action of the host city, and will promote the host city accelerate its internationalized progress besides the material and non material incomes.

(3) Strategy management framework to host an international event is expressed and discussed, and the strategy formulation of the Shanghai Expo is demonstrated completely in this manuscript.

(4) Promotion plan of the Shanghai Expo is completely described here as a practical reference. The principle is to aim different acceptor with varied approaches and through suitable channels.

(5) The practical project management methods and the master plan are clearly described. As to the preparation of international exhibition, the work are usually divided into modules of contents, operation, construction, plus promotion (COC+P), the logic of COC should be in the order of COC, otherwise conflicts will occur or more flexibilities bring with more expenditures.

(6) The coordination is important in the strategy implementation. A regular mechanism or organization culture should be set up to keep synergy.

(7) Strategy control is the essential element, and according to the bottle-neck project and the milestones in the mater plan.

(8) In the preparation of Shanghai Expo, “learning by doing ” is an effective methodology to improve management and a group of middle and youth ages experts have master the know-how of international events through direct practice.

2. Suggestion

(1) Before the plan finished, no implementation organization should be established, otherwise the leadership and power in this organization maybe influence the plan’ s independence.

(2) To assign the organizer, the legal position is not the problem, government agency, or enterprise, or non-profit organization, each can do the work well. But the key is ser up a organization or a group in the high level of government, for example, a division or a bureau in cabinet for host country, and concentrate the coordination power.

(3) To prepare a international exhibition, keep the contents, operation and construction in order is important, the plan and scheme should be prior arranged, and arrange enough time to understand or investigate the demands of contents and the demands of operation clearly before the construction start to design.

[Reference]

- Feng zhijun etc. 《Strategy Study and Development of China》(in Chinese), Press of Central University of the Chinese Communist Party, Beijing, March 2003
- Bureau of the International Exhibition 《Convention of the International Exhibition》(amend in 1988) , translated into Chinese by CCPIT, April 2002
- Expo 2010 Shanghai China State Bidding Commission of the People' s Republic of China 《Expo 2010 Shanghai China Bid Documents》 , Shanghai, January 2002
- Expo 2010 Shanghai China State Organization Commission of the People' s Republic of China 《Expo 2010 Shanghai China Registration Documents》 , Shanghai, April 2005
- Shanghai Municipal Government 《The World Expo and the Newly Development of Shanghai》(Collection of Working Reports), Shanghai, Oct. 2003
- Gao Yan, Cai Guofeng, ect. 《Investigation Report about the 2005 World Expo Aichi Japan》 CCPIT, Beijing, Sept., 2005
- Zhou Xiuqin and Li Jinming 《Splendors of Civilization - History of World Exposition》
- Alfred Heller 《World' s Fairs and the Idea of Progress - An Insider' s View》(Second Edition), Press of Shanghai Science and Technology, Nov. 2003

중국 2010상하이엑스포의 성공적 개최를 위한 전략 및 프로모션

쉬 딩 (중국 상하이세계박람회사무협조국 종합계획부 차장)

I. 서론

1. 세계박람회 略史

1776년은 경제학의 원년으로 간주할 수 있다. 1776년은 현대경제시대의 시초를 나타낸다. 이 해에는 증기기관의 발명과 위대한 경제학자 아담 스미스의 “국부론” 출판, 미국 “독립선언” 발표 등, 세 가지 사건이 등장하며 세계에 거대한 변화를 초래했다. 증기기관의 발명은 최초의 산업혁명을 개시하였으며, 물리적, 물질적 토대와 함께 현대경제시대의 급속한 진행에 기여했다. “보이지 않는 손”이라는 시장 이론을 설명한 “국부론”은 경제학을 인류사의 과학으로 만들었으며, 현대경제시대의 이론 및 실천적 토대를 마련했다. “독립선언”을 통해, 유럽과 미주 지역 개도국은 시장경제의 제도적 구조를 확립하고, 현대 세계체제의 기본구조가 되었다.

영국은 18세기 중반부터 19세기 중반의 산업혁명을 기화로 역사적 변화의 첫걸음을 내디뎠다. 전통농업과 수공업에 주력하던 개별경제는 기계공업의 도시경제로 전환되었다. 생산성과 품질도 크게 향상되었다. 대량생산 공장의 수도 크게 늘었다. 그리고 산업은 유럽 및 미국으로 신속히 확산되었다.

산업혁명이 진행되던 1979년 프랑스 정부는 파리에 국가산업박람회를 최초로 개최했으며, 5년마다 한 번씩 개최했다. 규모는 점차 늘어나고, 개최기간도 2개월에서 6개월로 연장되었다. 국가산업박람회는 프랑스 사교생활의 중요한 일부가 되었다. 1894년 제11회 프랑스 국가산업박람회는 세계박람회의 특성을 대부분 갖추게 되었다.

세계박람회는 산업혁명이 시작된 지 75년 후, 1851년 런던에 등장했다. 52년간 지속된 프랑스 국가산업박람회에 자극을 받은 영국왕립예술학회는 “만국 산업작품 대박람회”를 개최했으며, 빅토리아 여왕이 직접 여러 나라에 참가자를 초대했다. 28개국에서 17,000명이 참가했으며, 전시기간 160일 동안 연 방문객 630만 명이 찾고, 6개 카테고리에 30종의 제품이 전시되었다. 박람회 개최성공에 대비한 영국 정부의 소득은 50만 파운드에서 30만 파운드였다. 공업국은 모두 박람회를 모방했으며, 전세계적으로 세계박람회가 급증했다.

뉴욕은 1853년 런던을 쫓아 세계박람회를 개최했으며 “수정궁 세계박람회”를 모방했다. 1853년 뉴욕세계박람회는 각국, 특히 유럽과 미국의 통신 및 상호 이해를 증진했다. 그 이후 미국은 만국세계박람회를 15회, 전문세계박람회 5회, 국제박람회를 2회 연속 개최하여 지대한 영향을 미쳤지만, 국제전시국의 공인을 얻지 못했다.

1851년 런던세계박람회가 폐막하기 전, 프랑스 정부는 1855년 파리 세계박람회 (“파리세계산업·농업·예술박람회”)를 계획했다. 프랑스에서는 만국세계박람회 8회, 전문세계박람회 5회가 연속 개최되었다. 같은 해인 1855년, 벨기에는 만국세계박람회를 10회, 전문세계박람회를 2회 개최한 영광을 누렸으며, 세계박람회 개최 강국의 대열에 들어섰다. 스페인은 만국박람회를 3회 개최했으며, 다음 해 자라고자(Zaragoza)에서 전문세계박람회를 개최할 예정이었다. 호주는 만국박람회를 3회, 전문박람회를 1회 개최했다. 일본은 만국박람회를 3회, 전문세계박람회를 2회 개최했으며, 1970년 오사카 세계박람회는 세계박람회 역사상 최대 규모인 방문객 642만 명을 기록했다.

이탈리아는 20세기 초 만국세계박람회를 2차례밖에 개최하지 않았지만, 20세기 하반기에 전문박람회를 5차례 개최했으며, 장식, 근대산업, 근대건축박람회는 1924년부터 오늘날까지 계속되고 있다. 이탈리아는 전문세계박람회의 최강국에 속한다. 독일은 국제박람회 전통을 확립한 초대 국가에 속한다. 독일은 국제박람회 강국으로, 전문박람회를 8회 개최했다. 2000년 하노버세계박람회는 세계박람회 역사상 최대 규모인 173개국 및 국제기구의 참가 기록을 달성했다. 오스트리아는 만국박람회를 한 차례, 원예세계박람회를 2차례 개최했지만, 가장

유명한 왈츠 음악 “푸른 다뉴브”는 1873년 비엔나 세계박람회를 통해 전세계로 퍼져나갔다. 네덜란드는 19세기 말까지 만국세계박람회를 2회 개최했다. 네덜란드는 원예, 화훼, 초목산업에 주력했으며, 1960년부터 2002년까지 전문세계박람회를 5회 개최했다. 불가리아는 청년 발명가와 원예 분야가 참가하는 전문세계박람회를 3회 개최했다. 포르투갈은 만국박람회와 전문박람회를 한 차례씩 개최했다. 캐나다 역시 포르투갈과 마찬가지로였다. 브라질은 만국박람회를 2차례 개최했다. 이스라엘과 헝가리는 각각 전문박람회를 2회 개최했다. 스톡홀름에서는 만국박람회가 한 차례, 북유럽 국가에서는 전문 박람회가 5회 개최되었다.

만국박람회를 한 차례 개최한 나라는 아일랜드와 터키, 자메이카, 과테말라, 에콰도르, 아르헨티나, 아이티(1949년 프랑스 식민지 시절) 등이 있었다. 한국과 중국, 타이는 전문세계박람회를 한 차례씩 개최한 경험이 있다.

세계박람회는 한 국가가 세계 속에서 평화롭게 등장하는 대표적인 행사이다.

2. 인류 문명에 대한 세계박람회의 기여

1851년 만국산업대박람회가 런던에서 개최된 이후, 세계박람회는 경제, 과학, 기술, 문화 교류의 중대 행사로 입지를 크게 강화했으며, 역사적 경험을 전시하고, 혁신 아이디어를 교류하고, 단결심을 과시하며 미래를 전망할 수 있는 중요한 발판 역할을 수행해 왔다.

“국제박람회협약”은 세계박람회의 비전과 목표를 다음과 같이 표현하고 있다. “박람회는 제목과 관계없이 대중의 교육을 주목적으로 하는 전시회로, 문명의 수요에 부응하기 위해 인간이 사용할 수 있는 수단을 전시하거나 인간의 노력 분야에서 달성된 경과를 시연하거나 미래에 대한 전망을 제시할 수 있다.”

“모든 것은 세계박람회에서 나온다”는 것이 세계박람회의 역사적 기여에 대해 적합한 설명이다. 세계박람회는 초기 산업혁명 당시 등장했으며, 모든 세

계박람회는 해당 시대의 혁신에 집중하고 인류 문명의 모든 성취를 기록했다. 세계박람회는 증기기관 산업혁명, 전기모터 산업혁명, 자전거 발명, 재봉틀·타자기·축음기·콤바인·섬유기계·냉장고·에어컨·엘리베이터의 발명, 전보·전화·팩스·복사기·이동전화의 발명, 영화·텔레비전·컬러 필름·핵반응기·우주선·인공위성·달 착륙 모듈 등의 발명과 월석의 발견, 전자관·트랜지스터·라디오·집적회로·컴퓨터·마우스·인터넷·로봇·레이저·초전도체 등의 발명을 경험했다. 또한 일상생활 및 레크리에이션에서도 나일론 양말과 툴리코스터, 아이스크림콘이 세계박람회에서 최초로 전시·응용·확산되었다. 신소재와 신기술, 신기법 역시 세계박람회에 전시 및 확산되었다.

세계박람회는 혁신의 확산에 기여하고, 과학기술의 업적을 경제 및 사회 발전의 동력으로 발전시킴에 있어서 맞바꾸기 어려운 역할을 수행했다. 미 대통령 윌리엄 맥킨리는 1901년 “국제전람회는 시대 발전의 증인이자 세계 발전의 기록이다. 국제전람회는 인류의 활력과 모범, 지혜를 자극하고, 인간 지능의 발전을 촉진한다. 모든 세계박람회는 그 규모에 관계없이 인류 문명의 진보를 이끌고 있다. 다양한 사상의 상호 충돌은 언제나 인간을 계몽하고, 인간의 두뇌를 풍부하게 만들고 손재주를 향상시킨다. 우호적인 경쟁에 따라, 산업 발전의 동력이 되고, 발명과 모든 인간 활동 분야에 지혜의 공급원이 된다” 고 말했다.

3. 세계박람회의 발전과 과제

세계박람회는 1차 산업혁명 중에 등장했으며, 최초의 목표는 산업화의 업적과 과학기술의 발전을 소개 및 전달하는 것이었다. 세계박람회는 과학기술 혁신의 전달과 확산을 촉진했다.

프랑스는 1855년 세계박람회에 문화와 창조를 처음 도입하고, 세계박람회의 기능을 경제, 문화, 과학, 기술로 확대했다. 그때부터 세계박람회는 이러한 모델을 모방했다. 나중에 서구사회가 여러 업적과 식민지와 토착인의 다양한 문화, 민속 양식 및 기능을 증명하자, 세계박람회는 더욱 인기를 끌게 되었다. 세계

박람회는 전세계 다양한 민족과 국민, 문화, 사상이 한데 모이는 가장 중요한 최대 규모의 모임이다.

1967년 캐나다 몬트리올 세계박람회에서 “인류의 지배?”이라는 문제를 제기한 후, 후속 세계박람회의 주제 선정은 모두 인류가 직면한 중요한 문제, 예컨대 인간과 자연, 인간과 과학기술, 인류의 상호 이해와 조화, 환경 생태계, 에너지, 교통 등과 관련이 있었다. 이러한 문제는 세계 각국 국민들이 평등과 상호 존중 속에서 6개월 동안 단합하여 문화와 경제 교류를 촉진하고, 상호 이해를 강화하고, 인류의 생활환경을 개선하기 위한 방법을 탐구하려는 세계박람회의 상당한 노력을 충실히 반영하고 있다. 세계박람회는 세계 평화의 유지 및 발전에 기여해 왔으며, 이 같은 공헌은 앞으로도 계속될 것이다. 세계박람회는 외교문제 해결에 관여하는 적극적인 자세를 제안하고, 효과적인 접근법 및 수단이자, 인류 문명의 메커니즘이며, 인간의 영감 및 사상의 전시장이다.

그러나 세계박람회는 최근 침체기를 겪었다. 2000년 독일 하노버세계박람회가 개최되기 직전, 세계박람회는 150년 동안의 발전 이후 한계에 직면했다. 이렇게 된 중요한 요인은 BIE(국제박람회사무국의 약자)로부터 비난을 받던 세계박람회 개최에 열의를 보인 미국으로 2000년 하노버세계박람회에 불참했다. 중요한 이유는 인터넷의 등장으로 인해 일부 여론이 세계박람회와 국제박람회가 감소하거나 저하될 것이라고 생각했기 때문이다. 두 번째로 필리핀과 프랑스 양국은 경제적인 이유와 여당의 변화 때문에 주최권을 포기했다. 세 번째로, 2005년 아이치세계박람회 개최국은 한때 포기를 검토했다. 세계박람회를 위해 처음 선정된 부지에 서식하는 희귀 매의 생명을 보호하기 위해 일부 주민이 박람회의 개최를 반대했기 때문에, 최초 부지는 어린이공원으로 변했다. 박람회 준비는 실제로 개최식을 불과 2년 앞두고 시작되었다. 그리고 BIE는 세계박람회 사상 최초로 영향력과 기금조달에 있어서 어려움에 직면했다. BIE 사무국 직원은 한때 세 사람까지 줄었다.

BIE에 대한 도전에 직면한 대다수 나라는 국제전시회의 르네상스를 위해 지대한 노력을 기울였다. 1999년부터 중국과 한국, 러시아, 폴란드, 아르헨티나는 박람회 입찰에 합류했으며, 국제박람회 주장에 날개를 달았다. 이를 통해 BIE

는 세계박람회의 부활을 꿈꾸고 있다. 여러 나라가 2010세계박람회 개최를 입찰했으며 많은 나라가 국제박람회의 부활을 지지했다. 2000년 하노버세계박람회를 준비하면서, 독일정부는 아프리카 국가의 참여를 장려하기 위해 국제 지원 프로젝트 100개 이상을 아프리카 투자에 지원했다. 같은 기간 동안, 일본정부는 아프리카 국가가 BIE에 합류하도록 돕기 위해 아프리카 국가를 위한 회원 가입비를 부과했다. 주최국은 아프리카 및 남미 지역 개도국의 참여를 지원했다. 중국과 한국, 양국은 경쟁입찰에서 개도국을 장려하고 위한 지원 토대를 구축했다.

BIE 회원국은 세계 최대 인구 규모를 자랑하고 경제가 지속적으로 발전하는 중국이 자국의 책임을 수행할 수 있다는 점을 인정한다. 132차 BIE 회의는 중국에 2010년 상하이세계박람회 개최권을 허가하고, 주불 중국대사를 역임한 우지엔밍(Wu, Jianming)을 BIE 국장으로 선임했다.

우리는 금번 기회를 소중히 여겨 박람회를 열심히 준비해 왔다. 그리고 현재 우리는 개도국의 참여를 지원하겠다는 약속과 의무를 이행하고 있다. 아울러 우리는 아프리카 합동 전시관과 남미 합동 전시관, 남태평양 군도 합동 전시관, 일부 카리브해 합동 전시관을 개선하기 위해 기술 지원을 전달하고 있다.

4. IT시대에도 여전히 가장 중요한 행사이자 플랫폼이 될 세계박람회

통신기술과 컴퓨터기술(C&C)이 통합되고, 인터넷 적용이 전세계에 확산되면서, 많은 사람들이 다른 전통 매체와 마찬가지로 국제박람회의 가치와 존재를 의심하고 있다. 하지만 1998년 비교연구 결과, 새로운 방식과 전통적인 접근법의 관계가 부적합하거나 상호 배타적이지 않으며, 상호 수용하는 관계라는 것이 밝혀졌다. C&C와 인터넷은 면대면 통신에 두 가지 영향을 미친다. 먼저, 면대면 접촉은 인터넷의 특별 접촉에 의해 대체될 수 있다는 점이다. 다른 영향력은 인터넷을 통한 편리한 통신은 접촉 횟수를 증가시킬 수 있다는 점이다. 트래픽 방식의 편리함과 신속함으로 인해, 면대면 통신이 훨씬 편리해지고 있으며, 이

는 현대 통신 접근법의 수요를 증가시킨다.

이 같은 사실은 1985년부터 1995년까지의 기간은 팩스와 이메일 응용이 전세계로 확산되고 일반적인 통신 수단이 되어, 업무 출장이 50% 증가한 기간이라는 것을 입증했다. 물론 업무용 출장이 증가한 요인은 훨씬 복잡하지만, 적어도 배타적이지 않은 것으로 입증되었다.

인터넷과 도시 내부 통신에 대한 기타 현대적 접근법의 복잡한 영향력은 훨씬 민감한 문제다. 편리한 초고속 통신은 설계 및 생산에 있어서 노동의 분화를 허용하지만, 면대면 통신에 대한 수요와 개인의 전문 업무에 대한 일부 우려에 대한 수요를 증가시킨다. 아울러 통신의 편의는 이용자간의 통신에 있어서 메시지 및 사상의 복잡성을 개선할 수 있으며, 이를 위해서는 사상과 함께 통신에 대한 면대면 접촉이 필요하다.

즉, 인터넷과 기타 현대적 접근법은 면대면 접촉 시대의 일부를 교체했지만, 통신의 편리함은 관계를 증진시키고, 해당 관계를 더욱 복잡하게 만들기 때문에 면대면 접촉 수요를 강화한다. 따라서 통신 혁신의 순 영향력은 면대면 접촉의 강화로 이어지고, 도시는 축소되는 것이 아니라 발전할 것이다.

국제박람회는 여전히 경제, 사회, 문화, 과학, 기술 분야에서 가장 중요한 통신 플랫폼에 속한다. 또한 국제박람회 주장과 BIE는 각국의 관심과 지원이 필요하다.

II. 개최도시의 전략적 기여

도시나 국가가 세계박람회를 개최하는 데는 중요한 전략적 가치가 있다. 거의 모든 선진국은 세계박람회를 개최한 전력이 있다. 세계박람회를 개최하기 전에는 국제도시라고 할 수 없다는 것이 우리의 견해이다.

1. 물질적 소득

세계박람회는 개최하는 것은 국가적 거사이며 중앙정부가 주도한다. 중앙정부는 필요한 투자를 허용하고, 국제박람회 전통 및 국제 관행에 따라 상대적인 우선 정책을 승인한다.

주최도시의 이익은 먼저 도시기반시설을 개선하고 자연환경을 개선할 수 있는 투자 및 프로젝트 허가를 얻는 것이다. 세계박람회를 준비하는 동안 노후한 도시 지역을 재건축할 기회를 갖게 되고 산업구조를 발전시킬 수 있다.

관광이나接客업, 조리, 원예, 소매업, 사무용 서비스, 통신, 교통, 번역, 회계, 계획 및 창작, 건설 및 건설 자재, 설계 및 장식, 금융 및 은행, 부동산, 환경 보호 등과 같이 세계박람회와 직접 관련을 맺고 있는 산업은 준비 및 운영 기간 동안 증가할 것이다.

GDP의 증가는 크게 세 가지 요인, 즉 투자, 소비, 무역에서 나온다. 그리고 세계박람회를 준비하는 동안, 투자는 경제성장의 주요 동력이 될 것이며, 세계박람회를 개최하고 폐막하는 동안, 소비가 경제성장의 중요한 역할을 담당할 것이다. 세계박람회를 전후로, 주최국과 참가국 사이의 국제무역이 개선될 수 있다.

2. 비물질적 소득

세계박람회 주최의 직접적인 물질적 소득은 이미 전세계의 집중적인 주시를 받고 있지만, 주최도시에게 비물질적 소득은 물질적 소득보다 중요하다. 개최도시의 기본적인 비물질적 소득은 도시행정업무의 품질 및 효율이 선진국 수준으로 개선되고, 투자환경이 개선되어 해외 및 국내 기업 투자자들을 대거 유치하는 것이다. 세계박람회는 개최도시와 세계의 연결과 통신을 강화하고, 국제적으로 영향력 있는 유리한 인상과 최신 명성을 주최도시에 안겨 준다. 세계박람회는 “축매 촉진자”로 개최도시에 글로벌 비전을 확립하고, 탁월한 설득을 하겠다는 위대한 야심을 세우며, 해외 플랫폼에 속하는 “위대한 시대”로 전진하도록 재촉한다.

3. 개도국 도시에 더욱 중요하다

세계박람회가 안겨주는 물질적, 비물질적 소득은 개도국과 개도국의 도시에 훨씬 중요하다. 세계박람회를 통해 개도국 주최 도시는 조기에 세계화되고 단시간에 발전할 수 있다. 브라질과 자메이카, 과테말라, 에콰도르, 아르헨티나와 같은 다수의 개도국은 세계박람회를 개최했다. 이는 중국이 2010상하이세계박람회 주최를 위한 입찰에 참가한 주요 요인에 속한다.

선진국에 비해, 개도국은 세계박람회를 개최하는데 걸림돌이 되는 다양한 도전에 직면할 것이다. 먼저, 세계박람회와 관련된 업계, 특히 창작산업의 발전은 품질 수준이 낮다. 두 번째, 과학기술 혁신의 탁월한 전시품을 신중하게 조사 및 배치해야 한다. 세 번째, 주최국과 기업은 혁신이나 창작의 프로세스 관리 경험이 전무하다시피 하다. 네 번째, 도시업무에서 체계적인 행정의 품질과 효율은 선진국에 비해 상대적으로 낮다. 다섯 번째, 주최도시는 대규모 국제행사를 개최한 경험이 전무하기 때문에 실습을 통해 배워야 한다.

4. 상하이와 인천 엑스포 “도시” 를 주제로 선정

1776년 “국부론” 이 발표됐을 때, 영국은 여전히 농업국으로 확대되어 인구의 55%가 농업 분야에 종사했다. 1851년 최초의 수정궁 세계박람회가 런던에서 개최됐을 때, 영국 노동자의 절반 이상이 공업 분야에 고용되었으며, 농업에 종사하는 인구는 노동자의 4분의 1이 되지 않았다. 1851년 영국의 도시화 수준은 2010년경 예측되는 도시화 수준에 도달했다.

도시화는 세계에서 일어나고 있는 변화 가운데 중요한 변화에 속한다. 전세계 모든 도시는 규모와 범위, 인구밀도, 계획 및 레이아웃에 있어서 그 규모를 급속히 확대하고 있을 뿐만 아니라, 전세계 인구의 절반가량이 도시로 이주하고 그곳에서 생활하고 있다. 그 결과, 도시로 모이는 인구는 점차 늘고 있으며, 도시는 사회, 경제, 환경, 교육, 보건, 수송 및 교통, 경찰, 오락 및 정신 문제 등의 해결을 희망하고 있다. 시민들은 도시가 높은 수준의 생활과 보안, 지속가능한 경제 및 생태 증가, 삶의 질 개선을 전달해 주길 바라고 있다. 이와 같이 행복과 건강, 보안에 필요한 우선 사업이 도시에 부족할 경우, 특정 지역이나 국가의 발전과 세계화를 논의할 방법이 없다.

도시의 확대에 따라, 시민들은 실제로 활기와 활력으로 가득하거나 불황으로 인해 인구가 남아도는 도시로 만드는 요인을 판단하기 위해 노력한다. 도시는 시스템, 즉 다양하고 상호의존적인 부속, 예컨대 사회와 경제, 환경, 레크리에이션, 과학기술, 교육, 예술, 건설 및 정신 등으로 구성된다. 구성요소 사이에는 막대한 차이가 있을 뿐만 아니라, 시스템을 형성할 때 연결하는 방법도 전혀 다르다. 도시가 효과적으로 기능하려면, 도시의 모든 구성요소가 시스템에 적절히 전달 및 통합되어야 하며 상호 조화를 이룩해야 한다. 이들은 이른바 도시의 활력이자 지속가능한 발전이다.

상하이와 인천은 모두 중국의 “위대한 것은 서로 통한다” 는 속담과 같이 각 박람회의 주제를 “도시” 로 선정되었다. 상하이와 인천의 박람회는 모두 “도시” 주제를 선보임으로써 다양한 도시의 애정 어린 참여를 유치할 수 있다.

Ⅲ. 상하이박람회 준비를 위한 전략 작성

1. 전략 분석

1) 상하이와 인근 도시의 광범위한 논쟁 및 분석

“입찰서류”를 토대로 2003년 근 1년 동안 상하이와 인근 도시에서 광범위한 논쟁이 진행되었다. 상하이 자치정부의 전 기관과 상하이대학 내 대다수 관련 연구소, 상하이 내 대다수 컨설팅기업이 논쟁에 참여했다. 또한 항저우, 자싱, 닝보, 난징, 쑤저우 등과 같이 장강삼각지에 소재하는 인근 도시의 지방정부와 싱크탱크들 역시 의욕적으로 논쟁에 가담했다.

2010상하이엑스포와 관련된 모든 프로젝트가 광범위한 논쟁에서 연구되었다. 중국, 장강삼각지, 상하이, 인근 도시의 목표와 재원이 논의되었다. 이러한 연구는 상하이엑스포 관련 사회경제적 발전, 즉 “상하이엑스포와 상하이 신개발”, “개최국 및 개최도시에 대한 세계박람회의 영향력에 대한 역사적 연구”, “기존 세계박람회 운영 및 관리에 대한 역사적 연구”, “엑스포 경제의 형성과 지역경제에 대한 영향력에 관한 역사적 연구”, “도시계획 및 도서건설에 대한 상하이엑스포의 영향력 연구”, “상하이 관광산업에 대한 상하이엑스포의 영향력 연구”, “상하이 삶의 질에 대한 상하이엑스포의 영향력 연구”, “상하이 서비스산업 및 산업구조에 대한 상하이엑스포의 영향력 연구”, “상하이엑스포의 위험 및 대책 연구” 등에 집중되었다. 3개 그룹에서 중요한 프로젝트를 다수 연구했으며, 세계박람회의 메커니즘을 정확하고 예리하게 실현하기 위해 이 그룹 가운데 2개 그룹은 긍정적인 입장에서 증언을 하고 한 그룹은 반대 측면에서 논박하였다.

2003년의 광범위한 논쟁은 2004년 전략 분석을 위해 확고한 기반을 다졌다. 2004년 3월부터, 등록서류 작성과 함께 상하이엑스포 준비의 전략 분석을 실시하여 2004년 말 완성했다. 전략 분석은 외부환경 분석과 내부능력 및 자원 분석으로 구분된다. 2003년도의 광범위한 논쟁 결과는 전략 분석에 널리 사용됐다.

외부 환경 분석은 아래와 같이 3개 차원으로 진행되었다.

- (1) 거시적 차원 - 국가 및 국제적 차원, 박람회 준비에 유리하거나 해로운 국제 정치, 경제, 사회, 기술 상황에 관한 관심사.
- (2) 중위적 차원 - 장강삼각지, 상하이 및 인근 지역의 면적, 산업, 규제 수준, 사회경제 분석, 박람회의 영향을 직접 받는 산업구조 및 업계, 지방정부에 필요한 규제 및 정책
- (3) 미시적 차원 - 박람회 준비와 관련 도시 업무.

거시적 차원의 전략 분석에서는 “COC+P” 모듈, 즉 콘텐츠, 운영 및 건설, 촉진 모듈 등 3개의 주요 모듈에 집중했다. 콘텐츠, 운영 및 건설 논리는 아래와 같다.

- (1) 세계박람회의 내용은 주로 주최국 및 참가국의 전시물, 포럼 및 문화 활동을 포함하여, 이러한 3개 구성요소는 주제 개발 요건에 부합해야 한다. 콘텐츠 준비 및 품질은 성공적이고 화려하며 기억에 남을 만한 박람회에 직접적으로 기여하며, 운영 및 건설에 대한 수요가 증가하고 콘텐츠의 표현 수요에 의해 필요하다.
- (2) 운영은 세계박람회 개막부터 폐막 때까지 진행되는 모든 업무, 방문객 모집과 매표소, 교통 편성, VIP 접대, 박람회 부지 내 지휘와 공조와 같이 반드시 필요한 우선 업무를 포함한다. 운영은 화려하고 기억에 남을 만한 성공이라는 목표와 관련이 있고, 참가국과 방문객, 미디어에 서비스를 제공하고, 콘텐츠 수요를 충족시키며, 건설 수요를 직접 제시한다.
- (3) 건설은 도시 및 박람회 부지 기획, 선정된 박람회 부지에 대한 인구 및 기업 이주, 기반시설 및 주요 건물, 조경 및 내부 장식의 설계, 계획, 건설을 포함한다. 건설은 운영 및 콘텐츠 표현 수요 일체에 부응해야 한다.

프로모션 역시 박람회 준비에 있어서 중요한 모듈에 속하지만, 참가자(국가, 국제기구, 기업, 국내 참가자) 모집은 콘텐츠 준비와 방문객 모집으로 나눌 수 있다. 실제 상하이박람회 준비 프로젝트 관리에 있어서, 프로모션 모듈은 프로모션 이외에 포럼 및 활동을 포함한다.

준비 시스템을 적절히 실행하기 전에, 공조 및 지원 모듈을 확립할 필요가 있으며, 여기에는 시장접근을 통한 금융, 투자, 자원 할당, 감사, 정보 시스템 및 통신, 공조, 보안 통제, 기타 서비스가 포함된다.

2) 목표

(1) 입찰서에 약정된 주최국 목표

2010세계박람회 입찰서에서, 중국정부와 주최측은 참가국 및 국제기구 200곳을 모집하고, 방문객 7천만 명을 유치하며, 영업소득 및 지출 균형을 유지한다는 목표를 약속했다. 상하이엑스포를 준비하기 위한 문구는 성공적이고, 화려하며, 기억에 남는 엑스포이다.

(2) 상하이 엑스포 목표의 단계적 이행

목표는 고유한 어떤 특성이 있다. 목표는 네트워크이고, 체계적이며, 단계적으로 이행되고, 다양하며, 사소하거나 중요하며, 갈등이 있고 상호의존적이다. 박람회 준비 목표를 설정할 때, 주최측은 목표의 특성을 숙지하여 신중하게 정해야 한다.

박람회 준비 목표의 기본적인 수준은 박람회 기간 184일 내에 서류작업을 적시에 완료하고, 보안 사고가 발생하지 않고, 분쟁이 없으며, 대다수 방문객 및 참가자가 충분히 둘러볼 수 있어야 한다는 것이다. 하지만 이러한 기본 목표를 달성하는데도 불리한 요인은 많이 있다. 5월 1일부터 10월 31일까지, 보름 이상 간헐성 강우가 있고, 10일 정도는 기온이 35도를 넘으며, 태풍이나 폭우, 폭염, 뇌우가 나타날 수 있다. 4천만 명이 넘는 상하이 방문객을 위해 보안

기준과 안락함을 두루 갖춘 숙박, 음식, 교통, 관광을 적절히 배치하는 것은 쉽지 않다.

박람회 준비 목표의 두 번째 차원은 200개 참가국 및 국제기구 200곳, 박람회 부지 방문객 수 7천만 명, 박람회 운영 지출 및 소득 균형 유지 등이다.

박람회 준비 목표의 세 번째 차원은 “성공적이고, 화려하며, 기억에 남는”이라는 문구이다. 이 같은 차원에 속하는 목표는 품질 요건을 포함하며, 품질 기준과 품질 관리는 전략기획과 전략실행, 특히 박람회 준비 프로젝트 클러스터의 관리에 도입되어야 한다.

(3) 충분조건과 필요조건

목표의 결정 및 해체에 있어서, 중요한 업무는 필요조건과 충분조건, 혹은 필요요소와 충분요소를 분류하는 일이다. 종합계획에서 가장 중요한 업무는 “성공적이고, 화려하며, 기억에 남는” 박람회에 직접 기여하는 충분 목표나 조건을 분류 및 결정하는 것이고, 우리의 관점에서 목표에 이를 수 있는 방법이나 절차를 규명하며, 아울러 인과율(혹은 인과관계 논리)을 연구 및 이해하고 절차를 효과적으로 관리하는데 적합한 접근법을 설계하는 것이다.

3) 상하이 엑스포 준비의 특성 분석

(1) 세계적 행사

“국제박람회협약”을 토대로, 주최국 정부는 외교채널을 통해 주권국 정부와 BIE 회원국 여부에 관계없이 정부급 국제기구 등 공식 참가자들에게 참가 초청장을 발송한다. 기존의 관행에 따라, 주최국은 비정부 국제기구나 도시, 기업과 같은 비공식 참가자들을 비공식 참가자 자격으로 참가하도록 초청할 수 있다. 따라서 세계박람회는 각 주권국 정부와 비공식 국제기구, 도시, 기업 등 다원적인 외교 및 정치활동이 이루어지는 세계적인 행사이다.

(2) 혁신

혁신은 세계박람회의 기본요건이다. 기존 세계박람회에 공통된 고유한 특성은 혁신으로, 주제 개발, 콘텐츠 배치, 표현, 박람회 준비 방법, 포럼 및 활동을 포함하며, 건축 설계, 건설 방법 및 운영 관리의 혁신도 포함한다. 혁신 특성의 유지로 인해, AOC와 마찬가지로 BIE의 프로젝트 클러스터 관리 종합계획에 대한 규정은 없다. BIE 사무국은 박람회 작성의 모든 측면에서 혁신을 장려하고 있다.

(3) 대규모 행사

세계박람회는 세계최대의 행사로, 참가국과 방문객 규모, 개최기간, 사용 지역, 전시장 면적 등은 기타 국제행사에 비해 최대 규모를 자랑한다. 박람회 준비에 포함되는 프로젝트 수 역시 최대 규모이다. 도시 지역과 일반적인 도시 생활에 미치는 박람회 교통의 영향력은 극심하다.

(4) 고급 요건

성공적이고, 화려하며, 기억에 남는 박람회의 목표에 대해서는 콘텐츠와 포럼 및 활동에 대한 품질 요건이 가장 높다. 상하이 건설 경험과 이행 품질은 상하이에 20년 동안 시행된 대규모 건설로 인해 전세계에서 가장 앞서 있을 것이다. 상하이 자치정부는 도시경영 경험과 행정품질 면에서 상대적으로 우위를 점하고 있다. 하지만 주최측은 콘텐츠 발표와 창작 및 계획 프로세스 관리 면에서 경험이 부족하다.

(5) 모호한 척도

혁신 특성과 관련하여 “성공적이고, 화려하며, 기억에 남는” 박람회 달성 목표는 모호하다. 먼저, 표현과 정의가 모호하다. 두 번째, “성공적이고, 화려하며, 기억에 남는” 박람회 목표와 박람회 준비과정의 인과관계 논리가 모호

하기 때문에 프로세스 관리 응용이 어렵고 불확실하다. 세 번째는 세계박람회가 박람회에서 경험해야 할 평가에 대한 것이다. “기억에 남는” 박람회에 대해, 이는 몇 년 후 박람회에 대한 회상이 될 것이기 때문에 평가기준도 모호하다.

중국에서 교육, 과학기술 산업이 개혁을 거쳐 효율성을 개선하는 방향으로 나아가고 있듯이, 창작 및 혁신 산업은 태동 중에 있고, 혁신의 주요 요소가 될 기업의 혁신프로세스 관리는 이제 막 연구되고 있고, 주최측은 혁신의 프로세스 관리접근법을 연구하여 콘텐츠 발표를 개선하도록 노력해야 한다. 지난 2년 동안, BIE 사무국은 박람회 전문가를 다수 파견하여 우리가 콘텐츠 발표의 혁신 프로세스를 관리하는데 도움이 됐다.

(6) “실천을 통한 학습”

전시산업이 발전한 선진국에 비해, 세계 최대 개도국인 중국은 다양한 도전에 직면하고 있다. 주최측은 박람회 준비에 대한 경험을 단계별로 수집하기 위한 “실천을 통한 학습” 방법을 채택하고, 경험적인 베이스 결정과 유사한 이념을 도출하고 있다.

즉, 주최측은 먼저 기존 박람회의 제반요인과 경계조건, 경험데이터를 연구 및 분석하고, 제반요인과 상하이엑스포에 알려지지 않은 데이터의 사전 보급을 추정한다. 추정을 거친 사전 보급 내용은 결정 참조조건으로 사용되고, 박람회 준비실무와 함께 조정된다. 일례로, 방문객의 흐름 분포, 박람회 부지의 일인당 평균 면적, 출입구 앞 줄서기, 박람회 부지 내 주요 건물 설계의 경계 상태 등은 세빌리아, 하노버, 아이치, 오사카 등 기존 세계박람회의 제반요인 및 경험 데이터에서 먼저 추정한 다음, 중국 국민의 행동을 고려하여 조정했다. 그리고 대규모 방문객과 박람회 부지 면적은 질적 변화나 공적 변화를 회피하는 것으로 간주되었다.

2. 조직 설립

중국 중앙정부 차원에서, “국가상하이세계박람회조직위원회”를 설립했으며, 약 30개 내각이 조직위원회 위원으로 있다.

2003년 10월, 상하이엑스포 준비업무를 체계적으로 기획하고 업무를 공조하기 위하여 상하이엑스포 주최자로, 또한 조직위원회 일반직원으로 활동하기 위해 “상하이세계박람회사무협조국”(“엑스포사무국”으로 약칭)을 설립했다. 엑스포사무국의 지도 아래, 박람회 부지 내 기반시설 및 주요 건물 건설을 수행하기 위해 국영기업 두 곳을 설립했다.

관련 정부기관은 전문적인 선도그룹을 다수 설립했다. 일례로 박람회 과학기술 분야의 선도그룹은 과학기술부, 교육부, 정보기술산업부, 중국학술원, 중국공학학회로 구성된다.

주최측은 기존 세계박람회 조직구조와 변화 및 조정 내용을 연구했다. 공통된 특성은 아래와 같다.

- (1) 주최국 내각의 단체나 기관이 항상 참가한다. 이는 핵심 공조 권한이며, 본 기관은 개최식이 다가올수록 더욱 중요해진다.
- (2) 주최측의 구조 및 박람회 준비 업무는 주로 콘텐츠 발표, 운영, 건설, 플러스 프로모션인 “3+1” 모듈로 구성된다.
- (3) 박람회 준비 경과와 함께, 조직구조는 단조롭게 되고 점차 현장중심이 되지만, 지휘권한은 집중된다.
- (4) 박람회 준비 경과와 함께, 박람회 준비에 참여하는 기관은 더욱 늘어나기 때문에 공조와 통제를 강화해야 한다.

3. 전략 작성

1) 운영 수요에 대한 연구

박람회 준비의 기본 업무는 운영 수요를 조사 및 연구하는 것이다. “실천을 통한 학습” 그래프에서 설명한대로, 주최측은 경험적인 베이스 결정방식을 결합하여 제반요인과 경계조건, 운영에 필요한 데이터를 추정하였다.

엑스포2010상하이입찰사무소는 참석자 여론조사를 실시했다. 갤럽 리서치는 박람회가 프로모션과 함께, 상하이와 인근 도시 주민에게 알려질 것이며, 여론조사 결과를 조정하여 새로 실시해야 한다고 언급했다. 2004년과 2007년, 박람회 사무국은 여론조사를 2회 실시하여 방문객 수 예상을 조정하고 방문객 수요를 조사했다.

주최측은 2005년 아이치엑스포에 대표단 20명을 파견하여 박람회사무국 종사자들로 하여금 직접 지식을 습득케 하였다. 대표단원들은 박람회 방문국으로 운영 수요를 직접 느끼고 파악하는 경험을 했다. 2005일본아이치엑스포 주최측 전문가들은 운영 기술을 파악하는데 도움이 됐다.

주최측은 상하이에서 개최된 워크숍에 박람회 전문가 다수를 초빙했으며, 이들은 경험적 운영요소와 경계조건, 수요를 소개했다. 워크숍에서 박람회사무국 핵심 구성원들은 BIE 사무국에서 파견한 전문가들과의 논의를 거쳐 상하이엑스포의 실제 운영 수요와 예상 데이터를 추산했다.

해외 전문가에 덧붙여, CCPIT는 1982년부터 중국을 대표하여 세계박람회에 참가하는 업무를 담당했다. 박람회 참가, 중국 전시관 설계 경험이 풍부하고 운영 수요도 잘 알고 있는 주요 구성원이 많이 있다. 이들은 박람회 준비 업무에 직접 참가하여 컨설팅 제안을 전달하고 있다.

2) 부지 선정 및 도시계획

(1) 부지 선정

1980년대 초, 황푸강(黃浦江) 동쪽 0.5km² 부지가 박람회 부지 겸 국제박람회 부지로 계획됐다. 1990년 초부터 도시가 급속히 확대된 후, 이 지역은 현재 도심지 내 국제전시장으로 사용되고 있다. 2010엑스포 입찰 기간 동안, 방문객 7천만 명을 위한 교통 준비에 유리한 농장부지를 박람회 부지로 선정하는 의견이 제시됐다. 구도심 지역을 복원하기 위해 상하이 중심지에 부지를 선정하자는 의견도 있지만, 도시 한가운데로, 특히 강을 건너 방문객을 실어 나르는 교통문제를 해결해야 할 것이다.

상하이엑스포를 위해 최종적으로 선정된 부지는 난푸橋와 루푸橋 사이에 있는 황푸강 양측을 따라 위치해 있다. 현장 경계에 포함되는 계획면적은 5.28km²로, 황푸강 동쪽이 3.93km², 황푸강 서쪽이 1.35km²이다. 폐쇄면적(입장권으로 들러볼 수 있는 면적, 혹은 박람회 면적)은 3.28km²(표충수 면적 제외)이다. 현장 지역은 초기 산업이 등장하여 발달한 장소로, 공장과 창고, 부두, 재고 보관소, 주거지역 등이 밀집하여 리노베이션이 시급하다. 박람회는 이와 같이 새로운 황금 기회를 제공할 것이다. 박람회 부지는 초기 산업화가 발생한 지역에 위치해 있다. 상하이 종합계획(1999-2020)에 따르면, 계획 지역은 황푸강의 주요 지역 가운데 종합 리노베이션이 시급한 곳에 속한다. 도시 개발에 중요한 사건으로, 엑스포 2010은 주변 지역을 복원하고, 사적을 효과적으로 보존하고, 경제적인 리스트럭처링을 제공하며 환경을 개선하는데 도움이 될 것이다.

부지는 도심 외곽에 위치하기 때문에, 고속도로나 주요 간선도로, 교량, 터널, 메인 공용 활동센터, 교통 허브, 게이트웨이 등과 같은 기타 도시 지역과 현장을 연결하기 위해 건설되는 철도노선 4개를 비롯하여 안전한 교통체계를 제공할 수 있다. 주변 지역은 소수의 공장이나 철도역이 있는 주거지역이다.

황푸강은 상하이의 “모강”이며, 황푸강 지역은 중국 국가산업의 발상지다. 이 지역은 상하이 개발 및 도시화 과정의 산 증인이다. 구도심 지역인 분드와 루자주이 지역은 다양한 발전 단계를 겪고 있는 상하이의 특징을 잘 보여주고

있다. 도시의 대표적인 역사와 정신, 전망을 전시하기에 가장 적합한 지역에 위치한 엑스포2010 부지는 “보다 나은 도시, 보다 나은 삶”이라는 주제를 충실히 표현하고 있다. 현장은 황푸강 양쪽을 따라 정해졌다. 베일란징 지류가 황푸강 동쪽에서 합류한다. 이 모든 것이 박람회 부지를 쾌적한 강변 지역으로 만들고 있다.

현장 지역 안에는 제대로 보호하고 적절히 활용할 필요가 있는 상하이 문화유산 우수 현대건축물 명단에 속하는 산업용 건물 6채가 있다. 뿐만 아니라 독특한 특성을 갖고 있는 기타 산업용 시설 역시 유산으로 보존하고, 현장 건설 개발과 함께, 전시, 문화 및 오락 활동을 위한 단지로 변형시킬 예정이다. 현장 계획을 황푸강 도시개발계획에 통합할 경우, 지속가능한 개발을 위해 충분한 자원을 조성하여 남김으로써 현장시설의 사후 이용과 도시에 장기적으로 지속되는 이익을 확보할 수 있을 것이다.

(2) 이주

선정 지역 이주 업무는 대단히 어려운 일이다. 관련 지역 지방정부는 유리한 이주 조건 및 보상과 함께 주민 이주에 진지한 관심을 표시했다. 선정 지역의 생활조건은 대부분 대단히 열악하며, 주민은 박람회 개최를 존중하여 이주를 지지했다. 현재까지 이주와 직접적으로 관련된 문제는 없다. 황푸강 동쪽 지역 공장 이주는 적시에 완료되었으며, 황푸강 서쪽 이주는 대형 생산공장으로 인해 다소 지체되고 있다.

(3) 기획 개념

6개월간 계속될 예정인 엑스포2010은 도시에 상당한 영향을 미치고, 도시 기능을 업그레이드하고, 도시공간을 개조하며, 새로운 도시 이미지를 투사할 것이다. 엑스포는 상하이가 국제무역과 문화교류의 중심지로 자리잡고, 황푸강 도심 구역의 재탐험의 전략적 교차점 역할을 하며, 도시구조의 특징이 되는 핵심 지역의 한 곳을 조성하는데 도움이 될 절호의 기회를 제공할 것이다.

후기산업시대에는 인간과 동료 인간, 인류와 자연, 과거와 미래의 조화를 비롯하여 도시개발을 위해 조화의 철학이 채택되며, 이는 지속가능한 도시개발에 유리한 조건을 조성할 것이다. 도시계획 기관은 다음과 같은 측면에서 “조화로운 도시” 모델을 세우기 위해 노력하고 있다.

인류와 자연의 조화를 달성하기 위해, 현장 계획은 공간구성에 있어서 황푸강 양측에 있는 녹지를 핵심지대로 선택하고, 벨트와 웨지(wedge, 썰기)형태로 녹색 네트워크로 광장을 통합한다.

과거와 미래의 조화를 달성하기 위해, 주거지역뿐만 아니라 공업지역 내 사적을 제대로 보호하고, 엑스포2010을 개최하는 도중과 그 이후 효과적으로 이용한다.

인간과 동료의 조화를 달성하기 위해, 엑스포 2010은 전세계 도시간에 대화를 위한 공간과 도시발전과 탄생 100주년 기념을 전시할 무대를 제공할 것이다. 대화와 축하는 전시장에 국한하지 않고, 엑스포 현장과 개최도시 구석구석으로 널리 퍼질 것이다. 첨단 정보기술의 도움으로 조화의 목소리를 전세계 곳곳으로 전송할 예정이다.

(4) 기획 구조

거시부터 미시에 이르는 기본 기획구조는 “파크”, “섹션”, “구역”, “그룹”, “블록”이다. 전체적으로 파크 1개, 섹션 2개, 구역 5개, 그룹 26개, 다수의 블록이 있다. 박람회 부지는 폐쇄지역과 엑스포빌리지, 행정센터, 기타 폐쇄지역 외부의 보완구역을 포함한다. 일반적으로 엑스포 입장권이 필요한 폐쇄지역을 파크라고 한다. 파크는 황푸강 동서쪽의 2개 섹션으로 나뉘며, 푸동 섹션은 황푸강 동쪽에, 폭시 섹션은 황푸강 서쪽에 있다. 엑스포파크에서는 핵심구역 한 곳, 축선 1개, 강변 그린벨트 두 곳, 광장 4곳, 기타 일부시설을 계획하고 있다.

A, B, C, D, E, 5개 구역이 있다. 푸동 섹션은 A, B, C 구역으로, 폭시 섹션은 E, D 구역으로 나뉜다. 아시아국가전시관은 대부분 푸동 섹션 북쪽에 위치한 A 구역에 배치된다. B 구역은 푸동 섹션 중앙에 있으며 엑스포파크의 핵심

지역이다. 엑스포센터, 공연센터, 테마전시관, 아시아 및 오세아니아 국가 일부 전시관은 B 구역에 배치된다. C 구역은 푸둥 섹션 남쪽에 있으며, 아프리카, 유럽, 미주 지역 국가 전시관이 분포된다.

특시 구역은 주로 문화유산이 있는 기존 건물에서 변형한 전시관과 문화 활동 및 전시품을 위해 리노베이션한 시설로 구성된다. E 구역은 “도시 모범사례 지역”(UBPA)과 “도시의 미래” 주제전시관이 배치된다. D 구역은 엑스포 박물관과 기업전시관을 배치한다. 다양한 전시관 배열은 기존의 전시관 유치 경험과 함께, 파크 내 방문객 흐름의 분산 균형을 충분히 고려한다.

다수의 전시관 그룹은 한 구역 내에 배치되며, 이와 같은 전시관 그룹은 배치도에 “그룹”으로 표시한다. 각 그룹은 여러 개의 블록으로 구성되며, 한 개 블록은 다수의 전시관과 서비스시설, 일부 활동이나 공연, 입장 대기 등과 같은 공용 용도를 위한 소규모 개방공간을 포함한다. 아이치엑스포의 경험을 살려, 주최측은 전시관 토지의 기본 단위를 설정했다. 참가자는 자체 전시관 건설을 위해 다수의 단위나 한 개의 단위를 신청할 수 있다. 단위는 전시관 규모와 참가자 예산을 편리하게 추산할 수 있다.

(5) 기능 배치

현장 계획에 대한 BIE의 제반요건과 설계 연인원, 현장 방문객 밀도 및 체류 시간의 관점에서 폐쇄지역 현장 방문객 밀도(일일 단위면적당)는 1일 100㎡ 당 13명 이하를 유지해야 한다. 따라서 연인원 7천만 명과 200개 참가국 및 국제 기구의 수를 토대로, 폐쇄지역은 정상 영업을 보장하고 엑스포2010의 안전 요건을 충족시키기 위해 3.2km²를 포함한다. 2~3.2km²를 포함하는 후원 지역을 추가로 제공하여 방문객 대피, 물류 관리, 교통 배치, 엑스포빌리지와 같은 다양한 요건을 충족시킨다.

폐쇄지역 및 비폐쇄지역을 비롯하여 현장 경계에 속하는 계획지역은 주요 프로젝트 건설 및 지원시설을 위한 현장이다. 입장권이 필요한 폐쇄지역은 각종 전시관과 문화 및 오락 시설용 현장이다. 폐쇄지역은 3.2km²(지표수 면적 배

제)를 포함할 계획이다. 비폐쇄 지역은 R&R 허브와 주차장, 광장, 엑스포빌리지 등과 같은 관련 지원시설을 포함한다.

(6) 전시 공간 배치

배치도에 따르면, 부지 경계 내 총 건축면적은 2,000,000㎡에 달하며, 폐쇄지역 내 총 건축면적은 1,200,000㎡에 불과하다. 비폐쇄 지역에 있는 엑스포빌리지 면적은 300,000㎡를 차지하며, 각종 지원시설의 총 면적은 500,000㎡이다. 전시관 건축면적 및 토지면적은 최신 개발의 관점에서 조정을 거쳐야 한다. 기존 세계박람회의 경험을 토대로, 폐쇄지역 내 전시관은 총 건축면적의 2/3을 차지하고, 그에 상응하는 지원시설 면적은 총 면적의 1/3을 차지한다. 외국 및 국제기구를 위해 기획되는 전시관은 총 박람회 면적의 60%를 차지한다.

(7) 수송 계획

현장 안팎 수송은 하루 평균 40만 명, 성수기 하루 평균 60만 명, 1일 최대 예상 방문객 80만 명이라는 수요 추정에 부합하도록 편성한다.

현장 주변의 교통흐름과 수송자원에 대한 분석을 토대로, 푸동 섹션에 대해서는 메인출입구 세 곳과 보조출입구 두 곳, 폭시 섹션에는 메인출입구 한 곳과 보조출입구 두 곳이 계획되었으며, 교통 분산과 출입구 할당을 원칙으로 한다. 뿐만 아니라 황푸강을 따라 강변출입구 세 곳도 계획되었다.

기존 세계박람회의 교통 연구와 교훈의 관점에서, 신속한 대량수송은 보조수단인 주요 수송 및 지상 대중교통의 역할을 담당하고, 자가용은 보완 수단의 역할을 할 것으로 판단된다. 철도시스템이 총 교통량의 50%, 지상 대중교통(전세버스, 셔틀버스, 정기노선버스, 관광버스 포함)이 30%, 수상교통이 5%를 차지할 것이다. 나머지 15%는 택시나 자가용, 기타 차량 및 자전거가 차지한다.

엑스포2010 전용주차장은 주로 2개 권역에 위치한다. 한 곳은 대중교통을 뒷받침하여 엑스포 현장 입구 근처에 위치한 주차장을 포함한다. VIP와 물류, 공중위생, 보안, 의료 및 구급대, 소방대, 비상사태 업무용 차량을 비롯하여 엑스

포2010용 서비스차량을 위한 특별주차장도 있다. 택시나 자가용, 기타 차량은 폐쇄지역 주변의 교통 흐름을 원활히 하기 위해 폐쇄지역 외부에만 주차할 수 있다. 셔틀버스는 방문객을 폐쇄지역 인근의 장소로 수송한다.

폐쇄지역 내 교통순환은 방문객과 화물, VIP, 비상사태 교통으로 구성된다. 방문객은 폐쇄구역 내에서 도보로 이동하거나 버스를 탈 수 있다. 교통노선은 주로 동서 방향과 북남 방향으로 배치된다. 도보시스템은 실제로 인도와 광장, 녹색공간, 기타시설로 구성되는 연속적인 개방공간 네트워크이다. 화물교통은 가급적 승객교통과 분리한다. 구급차와 소방차, 기타 구조차량의 통행이 우선이다. VIP 경로는 편리하고 신속한 이동과 보다 효율적이고 안전한 서비스를 보장하기 위해 기타 교통과 분리한다.

황푸강 엑스포 현장의 푸동 섹션과 폭시 섹션 사이에 러시아워 동안의 교통량은 시간당 연인원 10만 명으로 예상된다. 엑스포 기간에는 주로 하저터널과 웨리호, 특별 도강 대중교통을 비롯하여 강변 연계를 확보하기 위해 다양한 교통수단이 제공된다. 특별 웨리호는 VIP용으로만 제공한다.

교통전략과 비상사태에 대비한 비상교통계획은 세 가지 차원, 즉 도시지역, 엑스포2010 현장과 폐쇄지역에 연결된 전 지역에 맞게 작성하여, 운송 시설과 교통관리가 비상사태 수요에 부응하도록 한다.

(8) 예비 사후 이용 계획

사후 이용은 주로 계획면적 5.28km²에 대한 명확한 기능상의 정의와 조정을 거친 종합배치에 의해 좌우된다. 도시배치 재조정과 황푸강 양안 재개발의 관점에서, 엑스포 부지는 엑스포2010을 전후로 하는 건축과 재개발을 통해 21세기 상하이 도심 지역의 대표적 기념물, 국제문화교류 및 사업의 현대적 중심지, 대도시 재개발의 모델이 될 것이다. 사후 이용은 세 가지 측면, 즉 (a) 건물의 사후 이용, (b) 토지 재개발 및 재건, (c) 신축 기반시설 및 서비스 시설의 재활용으로 구성된다.

사후 이용의 원칙은 아래와 같다.

- 종합도시개발 전략에 기여한다.
- 엑스포 주제에 부합한다.
- 지역 특성에 맞게 개조한다.
- 경제 및 기술적인 면에서 타당성을 확보한다.
- 유연성을 유지한다.
- 문화적 지속가능성과 도시 르네상스를 달성한다.

엑스포2010 후, 일부 독특한 건물과 대규모 전시관은 도시경관의 중요한 일부로 보존한다. 테마전시관은 첨단 문화 및 스포츠 단지로 변모된다. 중국 전시관은 박람회박물관으로 바뀔 예정이다. 엑스포센터는 국제회의장이 될 것이다. 공연센터는 이 지역의 삶의 질을 위한 중요한 메신저이자 해외문화상품의 소개를 위한 중요한 무대 구실을 할 것이다. 지양난(江南)조선소 시설은 선별적으로 보존하여, 건축사박물관단지나 상하이 문화예술 교류의 중심지로 바꾼다. 엑스포2010을 진행하는 동안, 전시기능을 수행하며, 그 이후 보존될 것이다. 엑스포빌리지는 엑스포가 끝나면 임대아파트와 호텔로 계속 사용할 예정이다.

엑스포 지역 재개발은 이 지역의 기능적 포지셔닝과 향후 개발에 따라 진행될 것이다. 국제문화교류는 도시의 주요 기능에 속하며, 도시 정신을 시연할 중요한 수단이다. 하지만 상하이는 문화활동을 위한 편의시설, 특히 대형 콤플렉스 면에서 다른 해외 대도시에 비해 많이 뒤쳐져 있다. 일급 사무용 건물 수요는 계속 늘어나 공급을 초과할 것이다. 국제문화교류시설과 기업서비스에 대한 수요를 수용하기 위해 엑스포의 효과를 활용하여 부지를 재개발할 예정이며, 이를 통해 엑스포 부지는 적절한 주거단지 개발과 함께, 국제문화교류센터와 해외 미디어대표사무소, 상업용 건물을 합한 복합단지로 변모될 것이다.

3) 테마 개발 및 콘텐츠 준비

(1) 유리한 테마 선정

세계박람회 사상 최초로 채택된 2010상하이박람회의 주제 “더 나은 도시, 더 나은 삶”은 앞으로 더 나은 삶을 영위하고 싶다는 전 인류의 공통된 소망을 표현하고, 경제개발에 대한 도시의 역사적 책임을 반영하고 있다. 이러한 개념은 전세계 모든 사람들의 교류와 협력, 공존, 상호작용을 통해서만 실현될 것이다. 한편으로 도시개발과 이상적인 도시생활의 전시와, 다른 한편으로 테마에 대한 전망과 심도 있는 논의의 교류는 새로운 도시의 세계화, 세계의 세계화, 도농통합 양식을 연구 및 개발하고, 환경친화적인 도시와 조화로운 생활 분위기를 구축할 수 있는 동력으로 혁신을 이용한다는 개념을 실현하고, 미래의 도시가 직면할 부조화 문제의 해결에 다양한 국가와 계층에 속하는 시민의 관심을 집중시키며, 인류의 미래와 도시의 미래에 관하여 풍부한 상상력과 다방면에 걸친 고찰을 촉구하는데 도움이 된다.

(2) 테마 개발 임무

주최측은 테마를 개발하기 위해 두 가지 측면에서 임무를 실행해야 한다. 첫 번째 임무는 현장 설계와 테마전시관, 주최국 국가전시관 전시, 포럼 및 활동에 속하는 테마 개념을 표현하는 것이고, 두 번째 측면은 참가자들이 테마를 이해 및 개발하는데 도움이 될 지침을 작성하는 것이다. 테마 개발의 지침을 위해서는 참가자 전원이 전시관을 설계 및 건설하기 전에 전시관 및 활동에 포함될 자체 전시물에 대한 테마 표현 보고서를 전달해야 한다. 주최측은 참가자 전원의 테마 보고서를 검토할 부서를 정한다. 이러한 조치는 전시물과 포럼, 활동에 포함되는 논의를 주최측이 선정한 테마에 집중되도록 할 것이다. 우리는 아이치엑스포 테마 개발 지침에 포함되는 매트릭스와 유사한 테마 개발 매트릭스를 작성했다.

(3) 전시물

세계박람회의 콘텐츠는 전시물과 포럼, 활동을 포함한다. 전시물은 테마 전시관과 국가전시관의 전시물로 구성된다. 상하이엑스포에서는 도시의 실제 사례를 위해 “도시 모범 사례 지역”에 테마와 관련된 창조적 전시물을 전시한다. 주최국은 선정 테마를 설명 및 표현하기 위해 테마전시관을 설치해야 할 의무가 있다. 주최국 국가전시관은 기존 엑스포에서 가장 매력적인 방문장소에 속한다.

(4) 포럼

주최측은 상하이엑스포에 3개 유형의 포럼을 기획했다. 첫 번째 포럼은 미래 도시개발 경향을 논의하기 위해 참가국과 국제기구가 참가할 “하이 포럼”이다. 참가국과 국제기구의 논의 결과이자 테마의 요약으로 엑스포가 끝나기 전에 “상하이 선언”이 발표될 것이다. 두 번째 포럼은 “테마 포럼”으로, 다양한 측면의 도시생활을 논의하기 위해 전문가와 학술단체가 참가한다. 그리고 세 번째 포럼은 주민과 방문객이 참석하는 공개 포럼이다. 공개 포럼의 목적은 일반주민을 엑스포에 참여하고 선정된 주제에 관심을 갖도록 장려하는 것이다. 세계박람회의 독특한 지위와 영향력으로 인해, 엑스포 중에 개최될 국제회의는 놀라운 실적으로 거듭 것으로 예상된다.

(5) 활동

주최측은 상하이엑스포의 주제를 설명하고 도시생활의 모든 측면을 소개함으로써 박람회에 대한 시민의 이해를 개선하고 관심을 끌기 위해 다양한 활동을 수행한다. 주최측은 참가자 전원이 다양한 방식으로 이러한 활동에 참여하도록 장려하고, 각자의 열정과 지혜, 상상력으로 본인의 활동을 설계하여 풍요롭게 하도록 권하고 있다. 주최측과 엑스포 참가자들이 엑스포 현장에서 진행하는 모든 활동은 비상업적, 비영리적인 활동이다. 이러한 활동은 축제 분위기를 조성하고, 오락효과를 강화하며, 엑스포2010의 개념과 이미지를 가일층 고

무시할 것이다. 또한 일반대중의 관심과 열의를 자극하고 참가자 전원에게 깊은 인상을 남길 것이다.

2010상하이세계박람회 기간 동안 진행되는 모든 활동은 크게 4개 범주, 즉 주제 발표 및 프로모션 활동, 축하 활동, 레크리에이션 활동, 기타 활동으로 분류할 수 있다. 다양한 활동은 개/폐회식, 중국 전통축제, 각국 주요 페스티벌 축하, 음악 및 무용 공연, 영화, 요리박람회, 음악 불꽃놀이 전시회, 수상식 등을 포함한다.

4) 금융 및 상용화 프로그래밍

(1) 투자 및 지출

전시관과 관련 지원시설 및 서비스시설을 비롯한 주요 건설 프로젝트에 대한 투자 총액은 위안화 180억 위안으로 추산된다. 영업지출 총액은 약 106억 위안으로 추산된다. 뿐만 아니라 주최측은 개도국의 참가를 독려하기 위해 미화 1억 달러를 지원할 계획이다.

(2) 자금원

투자자금은 국영기업의 투자를 통한 상하이 자치정부의 기금에서 조달한다. 건설 분야의 주요 자금 조달원은 정부 투자와 출자 입찰 프로젝트, 은행 대출, 금융 리스, 기부, 채권 및 신탁상품 발행이 포함된다.

영업조달자금 전액은 주로 매표소와 후원 기금을 통해, 일부분은 양여 및 기부를 통한 시장접근법을 통해 모금한다. 엑스포파크의 매표소 수입은 자금 조달원의 절반을 차지할 것이다. 후원은 출자액 및 중요성에 따라 글로벌 파트너, 상위 후원기업, 활동 후원기업 등 3개 범주에 해당한다.

(3) 정부 지원

엑스포2010의 성공을 보장하기 위해, 중국정부는 재정적 지원을 제공하기로 약속했으며, 엑스포2010의 재무보증인 역할을 하고 있다. 이와 동시에 BIE와 참가국, 국제기구, 그 직원에 대해 과세 면에서 특혜를 제공하기로 약속했다.

(4) 상용화

상거래 업무에 적용되는 원칙은 공동의 노력을 통해 세계박람회의 사회적 인식과 참여를 강화하기 위하여 전세계 기업을 비영리 기반으로 엑스포2010에 참여하도록 유치하는 것이다. 엑스포의 자원을 활용하여, 상용화 프로그램은 한편으로는 주최측과 참가국, 국제기구, 상거래 서비스 방문객 전원의 수요를 충족시키고, 다른 한편으로 박람회의 성공적인 운영을 위한 재정적 지원을 확보하기 위해, BIE의 요건에 따라 세계박람회 고유의 가치를 개발 및 향상시킨다.

상용화 프로그램은 주로 엑스포를 진행하는 동안 진행되는 주요 활동의 후원, 라이선싱, 운영, 양여 구역, 발권 매출, 기타 참가자 및 방문객에 제공되는 서비스를 포함한다.

협약 제20조의 제반 규정에 따라, 엑스포2010은 어떤 형태의 독점도 허용해서는 안 되며, 공식 참가자 전원이 임의로 서비스 수요와 서비스 제공사업자를 선정할 수 있도록 규제해야 한다. BIE의 허가에 따라, 엑스포2010의 원만한 운영을 보장하기 위해 보안, 물류, 통신, 전력, 수도 등과 같은 공공 독점기업의 예외가 존재한다. 독점서비스는 참가계약에 적시해야 한다. 이러한 독점은 경찰청장이나 참가국 경찰청장의 권리를 훼손해서는 안 된다는 것을 보장한다.

5) 프로모션 및 참가

프로모션과 참가는 엑스포 준비의 핵심 요소일 뿐만 아니라, 엑스포 준비를 위한 전략 작성에 필요불가결한 부분이다. 이러한 요소는 4장에서 논의된다.

6) 법적 준비 및 BIE 등록

(1) 법적 준비의 목적

법률 분야의 준비는 아래 임무가 포함된다.

- 주최측 및 관련 기관의 법적 지위를 설명한다.
- 주최국의 관련 법률 및 법규를 기재 및 설명한다.
- BIE나 기타 국제박람회 기구에 등록하거나 승인을 받는다.
- 다변적, 쌍무적 관점에서 박람회 규정을 정한다.
- 참가자 및 주최측의 권리를 보호한다.
- 참가자를 위한 편의나 “녹색 통행” 과 박람회의 관련 활동을 정한다.

(2) 일반 규정

일반 규정은 참가자 전원의 다변적 관계를 규제하기 위한 기본적인 법률 문서다. BIE의 규제에 따르면, “모범 일반 규정” 은 기존 박람회에서 겪은 오래된 경험에서 도출한 가장 효과적인 국제 관행이다.

BIE규정은 “협약의 집행을 보장하기 위해, BIE는 해석 및 결의안 형태로 규제 권한을 행사한다. 이러한 정신에 따라 모범 일반 규정의 초안을 작성하였다. 동 문서의 목적은 BIE의 등록을 확보하기 위해 일반 규정을 제출해야 하는 전시물 주최측에 지침을 제공하는 것이다. 따라서 본 출판물은 프로젝트를 정확하게 규정하고 기존 행사의 경험에서 이익을 얻을 수 있는 기술 및 실무상의 설명뿐만 아니라 법적 참조사항을 포함하고 있다” 고 지적하고 있다. 모델의 중요성에 대해서는 “모범 일반 규정의 본문에 포함되는 규정 일체를 강제적인 것으로 간주해서는 안 된다. 이러한 규정에 대해 유일한 무형적 측면은 협약에서 도출되는 제반 규정이다. 나머지 부분의 경우, 주최자는 모범 일반 규정에 부합하는 본문을 제출할 경우에는 동 규정이 인정된다는 점을 숙지하고 있다. 단, 이들이 상이한 규정을 제안할 경우에는 해당 본문이 적용되는 전

시물의 특수성을 토대로 합법적이라는 점을 BIE에 설득해야 하며, 그렇지 않을 경우 등록은 인정되지 않는다” 고 설명되고 있다.

(3) 참가 계약

또 하나의 중요한 문서는 “참가 계약” 이다. 본 계약은 참가자 및 주최측의 쌍무 관계를 규제한다.

(4) 기타 법률 문서

BIE규정에는 박람회에 필요한 다양한 측면을 규제하기 위한 특별규정이 12개 내지 15개가 있다. 일반적으로 “폐기의 경우 보상을 확립 및 보장하는 문서” 와 같은 다수의 기타 문서가 있다.

(5) BIE 등록

상하이엑스포의 주최측은 2005년 12월까지 필요한 법률문서 일체를 적시에 완성하였으며, 138차 BIE회의에서 BIE 등록을 완료했다.

4. 긴급사태 대책

전략 분석과 전략 작성을 실행할 때, 우리가 의존하는 정보는 불확실하고 불완전한 비대칭적 특성을 갖추고 있다. 비상사태를 다루기 위해서는 긴급사태 대책을 작성해야 한다. 보험과 관련하여 긴급사태 대책을 수립하기 전에 위험 심사를 실시하였다. 긴급사태 대책의 통보는 긴급사태를 다루기 위해 설계된 프로세스에 불과하다. 추가 사업계획을 작성할 경우, 이러한 사업계획은 긴급사태 대책에 규정될 수 없지만, 운영계획에 규정해야 한다.

상하이엑스포의 긴급사태 대책을 작성할 경우, 긴급사태는 위험이나 위기를 다룰 뿐만 아니라 비상 변화나 유리한 변화를 다룬다는 점을 지적하고자 한다.

상하이엑스포를 위한 긴급사태 대책의 특별기능은 현장 방문객이 4천만 명 이상인 비상 상황을 다루고 “성공적이고, 화려하며, 기억에 남는” 목표를 설득시키는 것이다. 이는 1일 평균 4천만 명을 유치해야 할 임무를 완수해야 하기 때문에, 어떤 사태가 발생하더라도 엑스포파크를 오랫동안 폐쇄할 수 없기 때문이다. 긴급사태 대책을 작성하기 위한 방법론은 비상상황을 소방이나 구조 등과 같은 다수의 임무로 분류한다. 따라서 이는 엑스포파크의 체계적인 처리에 주력한다.

우리가 염려하는 부분은 상하이엑스포가 방문객이 많이 찾는 세계 최대의 행사이고, 비상사태를 다루기 위한 조치는 지연되고 “채찍 효과”는 폭력적이며, 부차적인 위기가 배출될 가능성이 높다는 점이다. 현재 긴급사태 대책 작업을 수행하고 있으며, 상하이 엑스포가 폐막할 때까지 이 같은 업무는 계속될 것이다.

IV. 프로모션

1. 지도부 및 프로모션 단계

참가 모집 임무를 이행하기 위해 외무부와 상무부, CCPIT(중국국제무역촉진 협의회), 상하이자치정부, 중국정부 경찰청장 등은 국제 참가 모집 그룹을 형성한다. 중국국립관광청, 상하이자치정부, 기타 관련 기관은 국제 및 국내 방문객을 유치 및 배치하기 위해 선도그룹을 설립했다. 그리고 이러한 프로모션 주도 그룹은 관련 기관 및 상하이자치정부에 의해 베이징에서 결성되었다.

프로모션은 5단계 전략으로 작성된다. 프로모션 승인자는 참가국, 잠재적인 해외 및 국내 방문객, 조직 및 기업, 매체 등이다. 다양한 승인자의 프로모션 전략이 작성되고 다양한 기구에서 이를 수행하고 있다.

	1단계	2단계	3단계	4단계	5단계
지속기간	2006. 1부터 2008. 8	2008. 9부터 2009. 4	2009. 5부터 2010. 4	2010. 5부터 2010. 10	2010. 11부터 2011. 12
목표	인식 제고	호기심 자극	참여 장려	이미지 강화	추적조사
참가	메시지	모집	조직	운영	평가 & 전망
방문객	메시지	교육	유치	실시간 행사	청사진
기업	메시지	모집	사전 엑스포 서비스	엑스포서비스	평가 & 전망
미디어	통신	네트워킹	뉴스 센터	서비스	평가 & 전망

2. 국제 프로모션

1) 프로모션 임무

기본원칙은 다양한 채널을 이용하여 다양한 승인기관을 목표로 하는 것이다. 프로모션 임무는 아래와 같다.

- 참가국과 국제 기구(NGO 포함), 세계 유수의 국제 기업에 엑스포를 프로모션한다.
- BIE지침에 따라 기타 BIE회원국과 효과적인 통신을 실행한다.
- 박람회위원장 및 중국정부 공사를 통해 효과적인 국제 프로모션을 시행한다.
- 엑스포2010을 지원 및 참가할 기타 BIE회원국의 도움을 받아 엑스포를 프로모션한다.
- 엑스포를 전달 및 장려할 회의 및 포럼 시리즈를 설계한다.
- 일관되고 조정을 거친 방법으로 각국 대중매체 및 대중과 교류한다.

2) 참가국 시민 및 언론에 대한 프로모션

미디어를 대상으로 하는 프로모션은 해외 언론과의 교류 임무를 수행한다. 도시와 엑스포를 취재하게끔 세계 유수의 해외 매체를 상하이에 초대한다. 또한 관련 문서와 자료를 제공하고 다양한 형태의 광고를 게재한다. 현지 매체는 준비 일정 및 경과에 따라 엑스포 관련 보도와 뉴스, 특별 칼럼의 디자인 및 배치에 있어서 해외 언론과의 협력을 강화한다.

인터넷 기반 통신과 프로모션 프로그램 역시 세계 유수의 현지 및 해외 언론, 뉴스, 기업 웹사이트, 기타 해외 웹사이트와의 협력 속에서 진행하여 온라인에서 엑스포를 프로모션한다. 효과적인 통신 및 프로모션을 설계하기 위해 웹사이트의 거대한 사용자 기반을 광범위하게 활용한다.

주최측은 세계 유수의 국내 및 해외 조사기관을 고용하여 참가국 시민과 선정 언론 가운데 엑스포2010에 대한 인지도 및 관심에 대한 표본조사를 실시한다. 이 같은 조사는 주로 (a) 세계박람회와 엑스포2010에 대한 인식, (b) 엑스포 방문 의향, (c) 경제적 요인(항공, 선박, 숙박료, 방문 관련 경비), 비자, 연령 등과 같이 엑스포 방문을 제한하는 제반요인을 포함할 것이다.

3) 국제기구를 대상으로 하는 (NGO 포함)

엑스포2010의 테마 “더 나은 도시, 더 나은 삶”은 대다수 국제기구가 실시하는 임무와 밀접한 관련이 있다. 해외 접촉이 빈번해지면서, 국제기구(NGO 포함)는 세계평화와 지속가능한 개발, 빈곤 완화, 교육, 보건 및 사회 복지 등과 같은 지역 및 세계적인 현안에 있어서 점차 중요한 역할을 담당하고 있다. 현재 국제 공동체의 대표로 간주되는 국제기구의 참여는 엑스포2010의 성공에 중요한 요인이 될 것이다. 주최측은 다각적인 교류 및 협력을 통해, 다양한 학술 활동, 전시, 언론 캠페인을 실시하여 국제기구 사이에 엑스포2010에 대한 이해를 강화하고 지원을 촉구할 예정이다.

4) MNC(다국적 기업)에 대한 프로모션

다국적 기업과 기타 업체에 박람회를 프로모션하는 한편, 참가자의 박람회 활동은 박람회 테마에 부합하고, 프로모션 프로그램은 BIE 원칙에 부합하며, 프로모션은 협력적인 윈-윈 목적에 도움이 되어야 한다.

국제 PR기업 및 여행사와의 협력이 중요하다. 전세계 다국적 기업, 기타 관심이 있는 기업, 시민의 활발한 참여를 유치하기 위해, 국제 PR기업 및 관련 여행사와의 협력을 강화할 예정이다.

3. 국내 통신

1) 원칙

중국 내 엑스포2010을 프로모션하기 위해, 중앙정부, 홍콩과 마카오, 타이완과 같은 자치지역의 지배를 받는 기타 성 및 도시의 광범위한 참여를 유치하기 위해 박람회가 중요한 국가행사라는 점을 역설해야 한다. 이를 통해 일반 대중은 박람회가 조성하는 기회를 공유하고 혜택을 받을 수 있다. 현실적인 의미에서 박람회가 중국 문화의 전시이자 세계 곳곳의 다양한 문화의 위대한 수집인 문화행사가 될 수 있도록, 상하이의 문화적 특징을 언급하고 이를 강조해야 한다. 이는 중국 및 상하이의 새로운 이미지를 투사하는데 도움이 될 것이다. 국내 프로모션은 대다수 전시자 및 방문객의 참여, 가장 다양한 문화의 통합, 첨단기술의 적용을 추구할 것이다.

2) 대상

(1) 중국 성 지역의 참여

상하이엑스포2010은 중국정부, 자치지역, 홍콩, 마카오, 타이완의 통제하에 속하는 성 및 도시 전체에 성대한 행사이다. 협력적인 제휴와 역사적 전통에

힘입어, 중앙정부의 통제를 직접 받는 3개 도시, 장강삼각지에 속하는 16개 도시, 중국 주요 성 및 도시 일체, 장강에 속하는 도시 일체가 엑스포2010에 적극적으로 참여하고, 이러한 목적을 위해 구체적인 대책을 채택할 예정이다.

(2) 국내 엑스포 방문객

장강삼각지에 포함되는 교통이 개선되면서, 가장 인근에 있는 상하이와 장강삼각지 방문객 대다수가 가장 직접적인 영향을 받을 것이다. 이들은 대부분 시기와 방법을 달리하여 엑스포에 여러 차례 방문할 것이다. 장거리임에도 불구하고 다른 지역의 방문객들 역시 박람회를 반복적으로 방문할 수 있다.

(3) 엑스포의 상업적 효과

분석결과, 기업에 대한 엑스포의 영향력은 집중적인 주기로 확산되는 것으로 나타났다. 초기 평가에 따르면, 회의 및 전시, 관광, 부동산, 건설, 정보기술, 미디어, 광고, 엔터테인먼트, 디자인, 도시산업(출판이나 포장, 의류, 식품, 예술공예, 보석, 관광 기념품) 등의 업계가 가장 직접적인 영향을 받을 것이다. 위에서 언급한 산업은 엑스포를 통해 직접적인 혜택을 얻으며, 박람회에 적극적으로 참여할 가능성이 대단히 높다.

3) 전략

상하이 내 프로모션은 연속성을 유지하고, 시민에게 깊은 인상을 남겨야 한다. 상하이 외곽지역에 대해서는, 개최식이 다가올수록 프로모션 및 통신을 강화해야 한다. 뿐만 아니라, 중국경제가 건전하고 지속가능하게 발전하면서, 박람회 프로모션에 연루되는 인력이 늘게 되어 궁극적으로 이들의 참여로 이어질 것이다. 주최측은 표적 방문객 수가 늘어나고 박람회 개념이 시민의 마음 속에 깊이 새겨지도록 하기 위해 이러한 변화를 예의주시해야 한다.

4) 접근법

(1) 문화 활동

준비과정에서 국제적 영향력이 있는 고급문화활동이 다수 설계되고, 상하이의 특성을 갖춘 대중문화 및 공동체 활동을 다수 소개하여 시민의 참가를 유도할 예정이다. 이러한 활동은 문화브랜드와 관련하여 엑스포2010의 테마를 프로모션하고, 문화자원과 엑스포자원을 중단 없이 결합하며, 이에 따라 세계박람회의 이상을 전달하고 중국 문화의 정수를 증명하는데 도움이 될 것이다. 이와 동시에 엑스포2010 문화환경의 하이라이트를 새로 조성할 기회로 스포츠 경기나 관광객 페스티벌, 필름 페스티벌과 같은 주요 공개행사를 활용할 예정이다. 다양한 문화, 예술, 학술 활동이 조직될 예정이다. 박람회 관련 문화활동이 설계 및 상연될 것이다. 문화유물에 대한 서적을 다양한 언어로 편집, 출판할 예정이다. 매년 특별한 주제를 선정하여 중국의 역사 자산을 소개하기 위해 다큐멘터리 시리즈를 제작할 예정이다. 사진 및 순수미술 대회도 개최될 것이다. 로고와 슬로건, 테마송, 포스터, 마스코트, 깃발 등의 유치도 준비과정 중에 완성될 것이다.

(2) 미디어 프로모션

주최측은 신문사와 방송국, TV 방송국, 인터넷 통신을 최대한 활용할 예정이다. 위성텔레비전 채널에 상하이와 중국을 다루는 스페셜 프로그램을 방영할 예정이다. 엑스포 준비와 사람들의 열정에 대한 특집 기사를 선보일 예정이다. “엑스포2010상하이 차이나” 잡지가 발간되어 계속 개선될 것이다. 균일한 로고가 있는 엑스포 2010에 대한 출판물 시리즈를 다양한 언어로 편집하여, 엑스포2010전국조직위원회의 허가를 받은 사회단체가 이를 배포할 것이다. 주최측은 전국 언론에 준비작업을 소개하기 위해 엑스포2010에 대한 보도를 정기적으로, 적시에, 정확하게, 포괄적으로 보도하는 업무를 담당하는 통신원과 편집인, 관련 인력의 인맥을 구축한다. 주최측은 엑스포2010 공식 웹사이트를 관련 정부 웹사이트 및 포털 웹사이트와 연계하고, 일반대중이 실시간으로 엑스포의

경과를 알 수 있도록 중국 내에서 유명한 인터넷 미디어와 공동 노력으로 엑스포 플랫폼을 구축할 예정이다.

(3) 문화 및 관광객 프로모션

주최측은 전국적인 명승지, 위인, 전통문화, 민속설화를 토대로 하는 유산과 같이 상하이와 중국에 고유한 역사 및 문화유산과 민속풍습을 충분히 활용하여 독특한 관광상품을 개발할 예정이다. 주최측은 엑스포2010과 관련하여 관광 기념품 디자인 대회를 개최하고, 예술적 풍미를 자랑하고 상하이의 문화 정신을 요약하며 다양한 수요에 부응하는 다양한 기념품을 선보일 예정이다.

관련 관광여행사와 협력하여, 주최측은 국내 시장에 행사를 프로모션하고, 엑스포2010 관광경로를 개발할 예정이다. 주최측은 국가운영위원회의 허가를 받아 연례 국제관광박람회에 프로모션 스탠드를 설치하고 엑스포2010 이미지를 선정할 예정이다. 또한 엑스포와 관련하여 특별한 문화 및 관광 상품을 설계 및 프로모션하기 위해 전국 주요 관광지와의 협력도 강화할 것이다.

주최측은 주요 나라와 지역의 관광협회나 관광진흥청, 국제적으로 유명한 관광여행사, 항공사, 주요 관광중심매체를 비롯하여, 관광에 종사하는 기관이나 기업과의 협력 및 접촉을 강화할 예정이다.

5) 관광 프로모션

상하이는 2010년까지 산업, 농업, 과학, 기술, 교육의 일정에 따라 국제 컨벤션, 상거래, 전시회, 쇼핑, 도시 관광, 농촌 휴가, 문화 및 스포츠 행사, 기타 행사에 서비스를 제공하는 중요한 국제 관광지로 발돋움할 계획이다. 엑스포 2010은 노동절 휴가와 독립기념일 휴가에 이르기까지 20주 이상 반년 동안 진행되며, 이는 관광객들이 충분히 여유를 가지고 여행할 수 있다는 것을 뜻한다. 예상대로 엑스포 방문객의 35%는 인근 지역도 방문할 것이다. 상하이는 엑스포와 관련하여 전시회, 쇼핑, 레크리에이션과 같은 활동을 절강성 및 강소성 광범위한 내륙지방까지 확대할 예정이다. 거대한 방문객 흐름과 서비스 수요는

이러한 성 지역에 확산되어, 교통 및 숙박의 압박을 크게 덜 수 있다. 전략적 상호작용을 달성하기 위해서는, (a) 관광자원 및 목적지 공유, (b) 관광상품 공동 개발, 장강삼각지 관광지 건설, (c) 프로모션 및 마케팅 활동 합동 편성 등의 조치를 취해야 한다.

6) 자원봉사자

다양한 단계에 속하는 엑스포 자원봉사자의 핵심업무와 관련하여, 방송국이나 TV, 신문, 인터넷과 같은 미디어와 대규모의 화려한 활동을 통해 자원봉사자 업무 개발을 효과적이고 순차적으로 홍보함으로써, 자원봉사자 업무에 대한 보편적인 인식을 촉진시킨다. 준비단계에서, 자원봉사자는 주로 프로모션, 환경보호, 활동조직, 언어훈련, 분위기 조성에 도움이 될 것이다. 엑스포를 진행하는 동안, 10만 명이 넘는 자원봉사자가 통번역, 접수, 주문 접수, 의료 지원, 교통 지원, 제의 설명, 오리엔테이션, 정보 컨설팅, 관광 및 쇼핑 가이드 등 약 30개 분야에서 서비스를 제공할 것이다.

V. 전략적 이행 및 프로그램 관리

1. 프로젝트 클러스터 관리

(1) WBS

주최측이 BIE에 등록을 완료했을 때, 2005년 말 프로젝트 관리, 상하이엑스포 클러스터 프로젝트 작업분류체계(WBS)의 기초작업이 진행되어 2006년 5월 완성되어, “종합계획”을 도출하였으며, 2006년 같은 달 집행위원회의 입증을 거쳤다. 집행위원회는 박람회사무국에 종합계획에 따라 다양한 조직에 임무를 배정할 권한을 위임했다.

(2) 종합계획

종합계획에서, 엑스포 준비업무는 공조 및 지원 모델과 함께, 콘텐츠, 운영 및 건설, 프로모션 모듈 등 3개 주요 모듈의 “3+1” 모듈로 분류되며, 엑스포 준비에 필요한 모듈은 6개이다. 전시물과 포럼, 문화활동을 주로 포함하는 콘텐츠는 성공적이고, 화려하며, 기억에 남는 상하이 엑스포의 목표와 관련된 핵심요소이다.

실무준비작업 진행자에 대해, 준비업무는 참가와 전시, 건설, 프로모션 및 제반 활동(포럼 및 활동 포함) 등 크게 3개 채널로 분류된다. 이러한 3개 주요 채널은 2004년부터 2009년 말까지의 경과와 유사하며, 2010년 초 엑스포 운영 채널에 수렴된다(CCP+O 약자). 이와 동시에 일정을 작성하여 3개 주요 채널을 이정표로 표현한다. WBS와 스케줄을 개발하여 (PMI) 소프트웨어에 프로젝트 관리 툴로 통합한다. 박람회사무국 정보부가 이끄는 그룹은 다양한 프로젝트의 경과 정보를 수집하고 BIE와 이러한 정보를 교류하는 업무를 담당하고 있다.

(3) 참여

종합계획의 배치에 따라, 상하이 자치정부 기관, 국영기업, 기타 상하이 일부 기관을 비롯하여 약 100개 부서가 각각 엑스포 준비업무 개시에 관여한다.

(4) 자원 처분

박람회사무국 내부의 관리규칙 2개가 확립되었다. 첫 번째 규칙은 건설 기금의 프로젝트투자를 관리하기 위한 것이다. 프로젝트 평가와 가능성 연구, 증명, 실행, 감사 등과 함께 개념 및 프로젝트 제안부터 점검 및 승인에 이르기까지, 규칙은 전체 프로세스를 완벽하게 관리한다. 또 하나의 규칙은 운영 기금의 프로젝트투자를 관리하는 것이다.

박람회사무국 소속 부서나 관련 정부기관 등의 부서는 구체적인 프로젝트에 대한 자체 계획은 먼저 개발하고 기획부서 및 재무부서와 예산을 논의한 다음, 박람회 준비의 투자 및 지출 구조 내에서 합리적인 예산(1,800만, 1,060만)을 수령하고 자체 임무를 실행한다.

2. 조직구조 조정

전략의 수요에 부응하기 위해 박람회사무국 조직구조는 조정된다. 2005년 4월, 조직구조가 처음 조정을 거쳤다. 부서 인원을 12명에서 16명으로 확대했다. 박람회 준비업무 일체의 체계적인 공조를 강화하기 위해, 신설부서, 즉 종합기획부가 일반적으로 활동하기 위해 설립되었다. 2007년 3월, 엑스포 오퍼레이션이 박람회사무국에 합병되었다. 2007년 9월, 조직구조는 2차 조정을 거쳐, 평준화되었으며, 부서 인원은 16명에서 32명으로 증원되었다. 2007년 말과 2008년 초까지 운영메커니즘과 조직구조가 연구될 것이다. 2009년 조직구조는 엑스포 운영 수요에 부응하기 위해 한 차례 더 조정을 거칠 것이며, 조기에 조정될 수도 있다.

3개 주요 채널의 유사한 경과가 진행되는 동안, 병목 엔지니어링 및 이정표를 전략적으로 통제하여, 엑스포 프로그램의 순서를 유지한다. 종합계획이 작성됐을 때, 주최측은 공조 및 전략적 통제를 강화해야 하며, 박람회사무국에 종합기획부를 설립해야 한다고 지적했다.

3. 3개 주요 채널의 유사 경과

(1) 계획 및 실행

콘텐츠, 운영 및 건설 등 3개 주요 모듈 가운데 핵심 인과관계는 이러한 3개 모듈의 결합이라는 점은 앞서 언급되었다. 이러한 논리는 콘텐츠를 먼저 계획하여, 운영 및 건설에 필요한 수요를 유발하며, 운영 수요를 조사한 다음 건설을 유발한다는 것을 뜻한다.

콘텐츠 계획에 대한 경험이 부족하고, 운영 분야에 대한 경험이 거의 없었지만, 전체 박람회 준비에 있어서 병목 엔지니어링 및 강변 연계는 박람회가 개막되기 5년 전에 시작되어야 하기 때문에, 운영계획을 작성하기 전인 2004년 말 강변연계 엔지니어링이 시작됐다. 또한 기존 엑스포의 경험 데이터 및 경험을 상하이엑스포에 적용한다는 점도 앞서 언급되었다. 박람회 개막 3년 전에 시작될 또 하나의 병목 엔지니어링인 중국 국가전시관은 2007년 말 이전에 착공해야 하지만, 2007년 말까지, 계획과 건설 설계 및 전시장 설계가 완료될 수 없었다. 계획과 실제 업무에 비해, 3개 주요 모듈의 논리는 상충된다. 이러한 논리 충돌을 해결하기 위한 방법은 운영 및 건설을 보다 유연하게 계획하고 투자를 늘리는 것이다. 또 하나의 방법은 의사결정권이 있는 주요 전문가나 지도자의 의사소통을 강화하는 것이다. 주요 모듈이나 이와 유사하게 진행되는 주요 채널의 공조는 대단히 중요하며, 시너지 효과를 위해 정규 메커니즘이나 조직 문화가 필요하다.

(2) 3개 주요 채널의 경과

건설 채널에서, 강변 연계 엔지니어링은 강을 건넌으며, 박람회 개막 전에 촉진될 것이다. 엑스포파크와 도시 전역에 분배된 기반시설 시공은 일정대로 진행되고 있다.

엑스포랜드 내 메인 상설건물을 착공해야 한다. 엑스포행정센터와 엑스포센터, 엑스포빌리지, 엑스포 축(지하공간을 갖춘 메인출입구)은 2007년 중반 착공되었다. 기타 상설건물, 공연센터, 테마전시관, 중국 국가전시관은 소요되는 건설 기간으로 인해 2007년 말 이전에 착공해야 한다.

2005년 3월 24일, 국무원 원자바오 총리는 중국과 외교관계를 맺고 있는 모든 국가에 초청장을 발송했다. 2007년 10월 말까지, 174개 국가(154개)와 국제기구(20개)가 박람회에 신청했다. 참가 모집은 2008에 완료할 계획이다.

테마 개발은 철학적 탐구단계가 완료되고, 전시계획에 사용되기 시작했으며, 참가 개도국, 특히 아프리카 국가, 남태평양 군도, 카리브해, 남아메리카 국가가 테마를 개발하는데 기술적인 도움을 주고 있다. 중국 국가전시관과 테마 전시관의 예비계획 및 건축설계가 완료되었으며, 조직위원회의 점검 및 승인을 기다리고 있다.

국제 프로모션은 2007년 러시아와 일본, 한국, 벨기에에서 시작되었으며, 8월 5일부터 박람회 개막까지 약 1,000일 동안 국내 프로모션이 시작되었다. 또한 베이징올림픽과의 프로모션 경쟁을 피하기 위해 2008베이징올림픽 폐막 이후 대규모 국내외 프로모션이 시작될 예정이다. 활동 및 포럼 기획은 아직 연구가 진행 중에 있으며, 2008년 중반 마무리될 예정이다.

운영계획의 예비구조는 2007년 중반 완료되었으며, 운영 지도부 및 메커니즘을 2008년 초까지 자세히 연구 및 결정하여, 구체적인 운영 계획을 실행할 예정이다.

(3) 공조 및 관련 사업자

종합계획 배치에 따라, 약 100개 부서(정부기관, 기업, 연구소)가 박람회 준비에 참여하고 있다. 다양한 박람회 준비 임무를 적절히 조정해야 한다. 일례로, 엑스포 식품보안 임무는 일반대중과 방문객에 지대한 영향을 미치기 때문에, 7개 정부기관으로 구성되는 공조그룹이 설치되어 식품보안 범위에 한정된 업무를 수행한다. 13개 기관 및 연구소가 힘을 합하여 과학기술 업무를 수행하고 있다. 기상청은 기상예보 업무를 수행하기 위해 엑스포파크 주변에 상세한 예측네트워크 한 곳과 전국 예측네트워크 한 곳을 설치했다. 또한 박람회 준비에 품질 관리 및 기준을 도입해야 한다. 관련 정부기관은 2007 상하이 특수올림픽에서 품질관리를 검사했으며, 내년부터 박람회 준비에 경험과 시스템을 적용할 계획이다. 그밖에도 공조를 거쳐야 할 전문 프로젝트가 다수 있다.

5. 전략 관리

전략 관리는 전략 관리 및 프로젝트 관리의 핵심요소이다. 박람회 준비업무의 전략통제 분야에서 기준은 종합계획에서 나오며, 병목 프로젝트 및 이정표에 주력하고 있다. 또 다른 전략 관리 임무는 우리가 미처 고려하지 못했지만 박람회에 중요한 내용을 파악하는 것이다.

6. 비상사태 대비훈련

종합계획에 따라, 2010년 1월 1일부터 2010년 4월 30일까지의 시범운영기간 동안 운영 카테고리 대부분은 연습을 거친 다음 조정 혹은 시정을 거쳐야 한다. 긴급사태 대책은 반드시 다양한 비상사태 범주에서 여러 차례 연습해야 한다. 대비훈련은 박람회사무국 종사자의 정신적 역량을 개선하는데 도움이 된다.

Ⅵ. 결론 및 제안

1. 결론

(1) 세계박람회의 역사적 발전을 간략하게 검토하고, 다변적 법률 관계 속에서 세계박람회 규정 및 국제 관행을 논의한다.

(2) 대규모 국제행사를 주최하는 것은 개최도시의 전략적 활동이며, 물질적, 비물질적 소득에 덧붙여 주최도시의 세계화 과정을 촉진할 것이다.

(3) 국제행사를 주최하기 위한 전략 관리구조를 표현 및 논의하고, 상하이엑스포의 전략 작성을 본 원고에서 상세히 증명하고 있다.

(4) 실무상의 참조사항으로 상하이엑스포 프로모션계획을 상세히 기술하였다. 원칙은 다양한 접근법과 적합한 채널을 통해 다양한 수용자를 대상으로 하는 것이다.

(5) 실무상의 프로젝트 관리방법 및 종합계획을 명확히 기술하였다. 국제박람회 준비에 대한 업무는 주로 콘텐츠, 운영, 건설, 프로모션(COC+P) 등의 모듈로 분류되고, COC 논리는 COC의 순서대로 진행해야 하며, 그렇지 않을 경우 충돌이 발생하거나 유연성 강화로 지출이 늘어날 것이다.

(6) 전략 실행에서는 공조가 중요하다. 시너지 효과를 유지하려면 정규 메커니즘이나 조직 문화를 확립해야 한다.

(7) 전략 관리는 핵심요소이며, 종합계획에 속하는 병목 프로젝트 및 이정표에 따른다.

(8) 상하이엑스포 준비에 있어서, “실천을 통한 학습”은 관리를 개선할 효과적인 방법론이며, 청장년층 전문가들은 직접적인 실천을 통해 국제 행사의 노하우를 터득한다.

2. 제안

(1) 계획을 완료하기 전에, 실행조직을 설립해서는 안 된다. 본 조직에 속하는 지도력과 권한은 계획의 독립성에 영향을 미칠 수 있다.

(2) 주최측을 선정하는 데는 법적 지위가 문제되지 않는다. 정부기관이나 기업, 비영리단체는 각자 업무를 훌륭히 수행할 수 있다. 하지만 핵심은 정부 고위급에 속하는 조직이나 그룹, 예컨대 주최국 내각의 부서나 사무국을 설치하여 공조 권한을 집중시키는 것이다.

(3) 국제박람회를 준비하고, 콘텐츠, 운영, 건설 순서를 유지하는 것은 중요하다. 설계 및 계획을 우선 배치해야 하며, 설계에 따라 시공작업을 개시하기 전에 콘텐츠 수요와 운영 수요를 명확하게 이해하거나 조사할 시간을 충분히 마련해야 한다.

第4主題

2009인천세계도시엑스포의 성공적 추진전략

- I. 왜 인천인가?
- II. 인천은 어떤 곳인가?
- III. 엑스포를 통해 인천이 얻고자 하는 전략적 파급효과는 무엇인가?
- IV. 엑스포를 통해 사람들이 인천에 기대하는 것은 무엇인가?
- V. 세계적인 엑스포는 어떻게 성공하였는가?
- VI. 2009인천세계도시엑스포의 단계별 추진전략

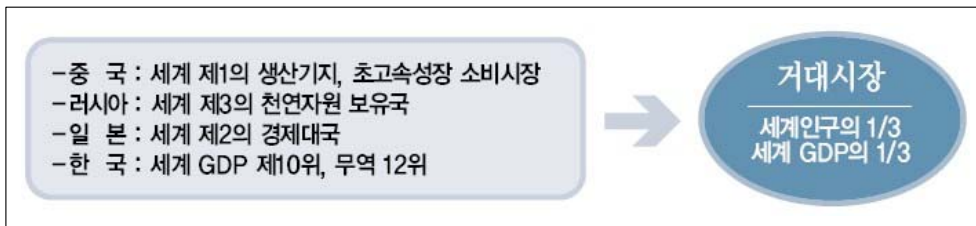
2009인천세계도시엑스포의 성공적 추진전략

유지윤 (한국문화관광연구원 여가정책팀장)

I. 왜 인천인가?

- 동북아지역은 전세계 인구의 1/3, 세계 GDP의 1/3을 담당하고 있는 지역이며 인천 및 인천의 배후시장이라고 할 수 있는 서울 및 수도권은 한반도 내에서 가장 역동적인 지역 중의 하나임.
- 환황해권에 위치한 중국 천진, 단둥, 상하이 등 거대도시가 인천으로부터 약 2시간 이내에 입지하여 상호협력 및 현지 진출 측면에서 인천의 성장 잠재력은 매우 높음.
- 특히 수도권지역은 구매력이 높은 2천 3백만명의 인구를 보유하고 있으며, 고도화되고 지속적인 산업혁신, 무한한 성장동력을 갖춘 동북아의 중추지역으로써 인천의 성장 원동력이 됨.
- 인천을 포함한 수도권지역은 한국 경제·산업의 중심지로서 면적은 11.8%에 불과하나 2004년 기준으로 인구는 약 48%가 집중되어 있으며 공공기관, 대학 및 우수인력, 제조업체 등 경제의 핵심을 이루는 주체들이 밀집되어 있는 국가의 중추지역이라고 할 수 있음.
- 앞으로 인천은 대북사업의 전진기지 역할 뿐만 아니라, 대규모 배후시장 선점 및 진출 거점으로 국제물류 허브도시로, 동북아 시대의 주역으로 부상하고자 다양한 도시개발계획을 수립 중에 있음.
 - 인천은 남북교류와 경제협력의 전략적 교두보 지역으로 급증하는 대북사업의 전초기지이며, 생산·유통·무역·소비가 공유되는 시장환경을 형성하고 있음.

- 또한 국가경제의 중추지역으로 경제자유구역의 지정으로 동북아 지역의 경제중심지로 발전한 계획을 갖고 있으며, 국제공항과 국제항구로 인적, 물적 수송의 핵심지역으로 부상하고 있음.
- 이러한 시기에 개최 계획을 수립중인 2009인천세계도시엑스포는 인천의 높은 성장 잠재력을 대·내외적으로 널리 알리는 중요 계기가 될 것임.
- '98리스본엑스포, 2005아이치엑스포, 2006바르셀로나국제해양박람회, 2008사라고사엑스포 등 엑스포의 개최를 통해 하나의 도시가 국가를 대표하는 브랜드가 된 사례임.
- 2009인천세계도시엑스포 개최를 통해 인천은 동북아 거점도시로서 세계적인 인지도를 확보하고 관광객 유치 확대의 전기를 마련함은 물론 첨단 미래도시로서 인천의 발전을 촉진할 수 있을 것으로 기대됨.



<그림 1> 인천의 성장잠재력

II. 인천은 어떤 곳인가?

1. 인천의 잠재력

가. 인천의 핵심경쟁력

- 인천은 해양·항공교통의 관문이며, 3.5시간 이내 도달 가능한 거리 내 인구 100만 이상 도시 51개가 존재하며 인구 2,200만의 수도권 배후 시장을 갖고 있음.
- 서울 및 수도권 도시와 1시간대 통근권에 속하며 경인고속도로, 제2경인고속도로, 서해안고속도로, 서울외곽순환도로, 신공항고속도로가 갖춰져 있으며 2009까지 인천대교, 제3경인고속도로, 제2외곽순환고속도로, 인천국제공항철도가 추가로 완공되어 접근체계가 향상될 예정임.
 - 도시철도는 경인선 복선전철, 인천지하철 1호선이 운영 중에 있으며, 인천국제공항은 2005년 2,605만명이 이용함.
- 인천의 인구는 2005년 기준 2,632천명으로 서울, 부산에 이어 국내 3위 규모이며, 전국 평균에 비해 경제활동인력인 30~40대의 인구가 많음.
- 인천은 물류인프라와 IT인프라를 구축해 세계3위의 물동량을 자랑하는 인천국제공항과 인천항의 복합물류시스템을 구축하고 최첨단 정보화 도시로 U-City 건설을 추진하고 있음.
- 또한 시의 높은 추진의지와 다양한 개발계획들을 진행시키며 경쟁력 있는 고급인력의 확보가 용이함.
- 즉 인천은 지정학적인 위치와 차별화되고 경쟁력 있는 경영자원, 정부차원의 투자보장, 외국기업 중심의 생활환경이라는 강점을 가지고 있음.
- 이런 강점은 대북사업의 전진기지 역할, 동북아시대 주역으로 부상, 대규모 배후시장 선점 및 진출거점, 국제물류 허브발전이라는 기회로 작용할 예정임.

<표 1> 인천의 핵심경쟁력

구분	발전내용
인구	· 경제자유구역 등으로 사회적 인구 증가
지리	· 지정학 위치 : 3.5 시간 내 100만 이상 51개 도시(10억) · 공항과 항만의 Sea & Air 복합물류시스템
교통	· 경인고속도로 직선화(2007년 착공) · 인천도시철도2호선(2008년 착공) · 제2서울외곽순환 고속도로(2008년 완공) · 제3경인고속도로(2009년 완공) · 인천대교(2009년 10월 완공) · 인천국제공항철도(2008년 완공) · 인천대교와 제2, 제3경인고속도로와의 연결 · 제2경인고속도로와의 연계
경제	· 국정과제 우선사업 및 Global Standard 환경 · 활주로 2본의 공항과 접안능력 총81선석인 항만으로 동북아 물류중심도시로 도약 · 종합산업물류단지 기반 조성
사회 · 문화	· 경쟁력 있는 우수인력 확보용이 · 국제업무도시 조성, 국제학교 조성, 첨단 산업클러스터 조성 · 중앙공원 조성 · 세계 최고 IT인프라와 최첨단 U-city조성



<그림 2> 인천의 미래발전 비전

나. 인천경제자유구역

- 인천경제자유구역(Incheon Free Economic Zone)은 국내 여타지역과는 차별화된 제도를 특정지역에 적용함으로써 기업들이 선호하는 여건 조성을 위해 설정된 지역임.
- 경제자유구역을 동북아의 비즈니스 중심지로 조성하기 위한 사업이 진행 중이며 2008년에 1단계, 2020년에 2단계가 각각 완료됨.

<표 2> 경제자유구역 기본구상

구 분	내 용
지 정	· 2003. 8. 11(재정경제부)
기본구상	· 동북아의 비즈니스 중심지로 조성
면 적	· 총 209km ² (6,333만평) - 영종지구(4,184만평), 송도지구(1,611만평), 평라지구(538만평)
계획인구	· 487천명
총사업비	· 14조 7,610억원(기반시설 조성비)
사업기간	· 2003~2020(1단계 : 08년, 2단계 : 20년)

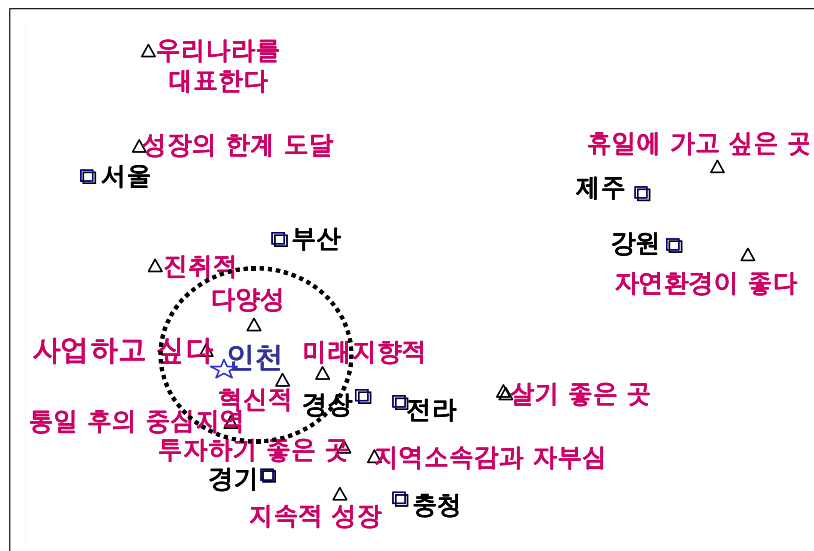
- 송도는 IT, BT 등 지식정보산업(U-city), R&D HUB로 조성되며, 영종도는 자유무역지역, 물류단지 등 항공물류 거점으로 개발되며, 자연환경을 활용한 국제적인 레저, 관광단지 조성로 조성됨. 청라지구는 스포츠·레저시설로 외국관광객 및 수도권시민 휴식공간 조성되며 국제금융 중심으로 조성될 예정임.
- 경제자유구역을 통해 인천은 IFEZ 항공 네트워크, IFEZ 대륙 네트워크, IFEZ 해상네트워크를 통해 동북아시아 물류, 관광, 비즈니스의 중심지로 우뚝 설 예정임.

다. 역사·문화의 중심지

- 인천은 개항기부터 현재까지 많은 근대문화유산이 남아있는 도시로 인천은 개국과 왕도의 고장이며, 해상교류의 중심지, 사상과 정신수양의 생성지이자, 구국의 성지, 근대문화의 선구지로 많은 역사·문화적 문화재가 남아있고 잠재력이 높은 지역임.
- 따라서 개발과 보존의 조화, 역사문화자원을 위해 자료 발굴, 수집, 정리 등 연구의 체계적인 지원을 통해 도시의 정체성 정립을 뒷받침해 줄 역사가 흐르는 문화도시가 구현될 예정임.

라. 이미지 조사결과

- 이미지 조사결과, 인천은 타 지역과 대비해서 ‘혁신적’, ‘미래지향적’, ‘사업하고 싶은 곳’ 이라는 이미지에서 상대적인 강점으로 나타나고 있어서 미래지향 마인드로 현재를 준비하는 인천의 모습이 인천의 차별적 강점으로 고려됨.



<그림 3> 전국 주요시도에 대한 이미지 분석

- 주: 1) 경기도 BI개발을 위한 전국소비자 정량조사 분석자료 활용
- 2) Correspondence Analysis를 활용하였으며, 상대적인 강점이 부각되는 image mapping 방법론 활용

2. 2009 인천의 청사진

가. 인천의 변화

- 인천은 2005년부터 2020년까지 경제자유구역사업과 도심재생사업을 통해 동북아 비즈니스 메카의 구현을 꾀하고 있음.
- 2005년 송도 5·7공구의 매립을 시작으로 2009년 송도, 영종도의 1단계 완료 및 2014년 청라지구의 사업완료와 도심재생사업의 완료로 2020년에 동북아 비즈니스 메카가 구현될 예정임.

<표 3> 인천의 변화모습

2005년	2009년	2014년	2020년
송도5·7공구 매립 송도 컨벤션센터 착공 GM대우 R&D센터 착공	송도, 영종 1단계 완료('08) 인천대교 완공('09) 인천~김포공항 철도('07) 인천지하철 1호선연장('09) 소래논현구역 재개발('09)	청라지구 사업완료 국제업무단지 주요시설완공 제3경인고속도로 완공 인천지하철 2호선 건설 수도권제2외곽순환도로 가좌C주변 재개발완공('12) 경인고속도로 간선화사업 가정오거리 재개발('14) 인천신항 9선석 개항('12) 제물포 역사권재개발('13) 특수 목적고 5개교 설립 U-City 사업 완료 UN센터 빌딩 건립('13)	사람, 기업, 자연이 함께하고 국제 비즈니스, 물류, 지식기반 산업이 역동하는 동북아 비즈 니스 메카 구현 첨단산업 일자리 창출 등 국민 소득 3만불 시대 견인 구도심 재생사업으로 산·구도 심간 조화와 새로운 도시개발 모델 창출 유비쿼터스 개념을 반영한 인텔 리전트 시티 건설 신교통시스템 도입 및 교통운영 개선으로 친환경도시, 편리한 도시 전통과 현대, 자연과 도시가 어우러지는 관광도시 실현 세계시민과 교류하는 국제수준 문화기반 조성 자연과 공생하는 건강한 환경 도시

자료: 인천시 내부자료

나. 2009 인천의 위상

■ 경제자유구역 1단계완료

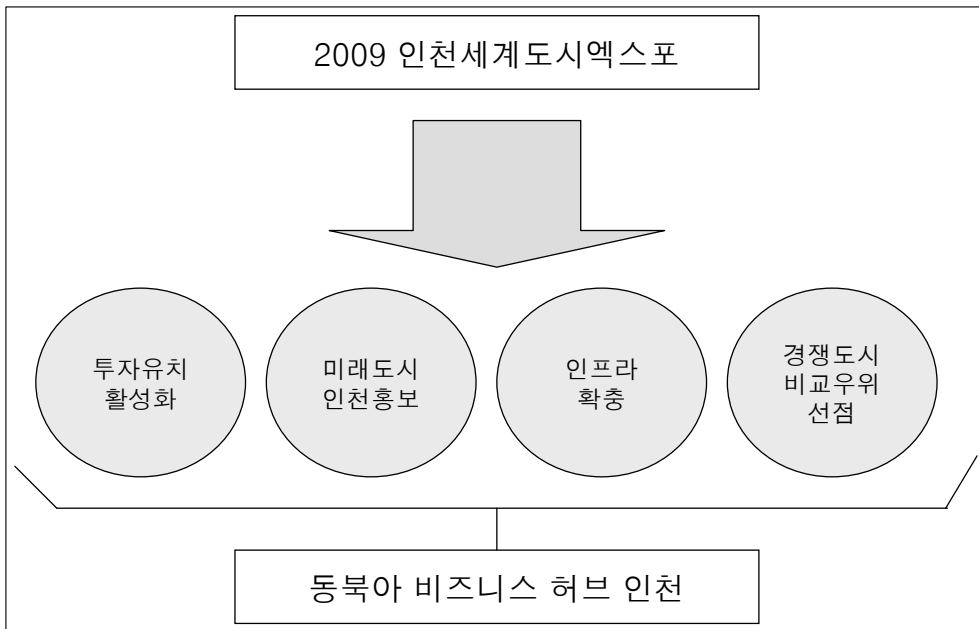
- 인천은 경제자유구역의 송도, 영종 1단계 완료('08)를 통해 동북아 물류, 비즈니스 허브 중심도시로서의 초석이 마련될 예정임.
 - 개발의 효율화를 위한 기반시설이 확충되며, 핵심지역 및 선도 프로젝트가 추진될 예정임.
- 2007년에 골프장이 개발되며 국제업무단지 컨벤션센터 및 백화점이 완공됨. 또한 송도신항 1단계(18선석)와 송도신항 배후물류단지 10공구 사업과 산업물류단지 조성이 완료될 예정임.
- 2008년에 완공 예정인 제2연륙교, 제3경인고속도로, 제2외곽순환도로에 맞춰 인접지역의 기반시설을 완공하여 주거편익시설 및 인프라시설의 추진이 원활하게 이뤄질 것임.
- 2008년에는 송도는 5·7공구 연구단지, 외국인학교, 병원이 완료되며, 영종도는 용유/무의 관광단지 1단계 조성과 인천국제공항 2단계사업 완공 및 고속철도 등이 개통될 예정임. 청라지구의 경우 테마파크, 자동차 경주장 등이 개발될 예정임.

■ 인프라 개선

- 2009년 인천은 인천대교 완공('09), 인천~김포공항 철도('07), 인천지하철 1호선 연장('09), 소래·논현구역 재개발('09) 등 교통체계의 개선을 통한 접근성 향상이 이뤄질 예정임.
- 또한 대규모 숙박시설이 2009년에 완공되어 체류형관광의 활성화가 가능해짐은 물론 메가이벤트 개최를 통한 방문객 유도가 가능해질 것임.

■ 메가이벤트 개최

- 인천은 2009인천세계도시엑스포 개최를 통해 미래도시 인천의 모습을 홍보함은 물론 물류, 비즈니스 허브중심도시로서의 위상을 정립하게 될 것임.
- 또한 투자유치 활성화를 통해 경제자유구역에 세계 유수의 기업 및 재단들을 유치하게 될 것임.
- 2009 인천방문의 해를 통해 인천은 물류, 비즈니스뿐만 아니라 관광중심도시로의 발전을 촉진할 것으로 예상됨.



<그림 4> 엑스포 개최를 통한 2009년 인천의 청사진

Ⅲ. 엑스포를 통해 인천이 얻고자 하는 전략적 파급효과는 무엇인가?

1. 엑스포를 통한 투자유치 효과 제고

가. 투자유치

■ 효과적인 투자유치를 위한 엑스포 활용

- 엑스포를 외국인 투자유치를 극대화하는 계기로 활용함으로써 엑스포의 효용가치를 부각함.
- 엑스포 기간 내 또는 엑스포 이후 투자유치 홍보, 이벤트, 컨퍼런스 개최 등 투자유치 관련 행사시 엑스포 메인 행사장뿐만 아니라 주변 주요시설을 이용함.
- 효과적인 투자유치를 위한 전략의 하나로 엑스포의 활용방안에 대한 사례를 살펴보고 구체적인 전략을 제시함.

나. 외국인 투자유치 환경

■ 경제자유구역 (Free Economic Zone)

- 경제자유구역으로 지정된 인천경제자유구역은 동북아 경제권의 중심으로 도약하기 위해 제조·물류·관광업 등의 기업 활동을 뒷받침하는 인프라를 갖추고 국내외의 고급인력 유치를 위한 쾌적한 주거환경 구축을 목표로 크게 송도지구, 영종지구, 청라지구로 구분하여 사업을 진행하고 있음.
- 송도지구는 국제물류·비즈니스·지식정보산업의 거점 조성을 목적으로 국제업무단지, 지식정보산업단지, 첨단바이오단지, IT 클러스터, 국제학술연구단지, 업무·레저복합단지 등의 사업이 진행 중임.
- 영종지구는 관광레저기능 복합레저단지 및 동아시아 관광교류허브를 조성하기 위해 운북복합레저단지과 용유·무의 관광단지 조성 사업이 진행 중임.

- 청라지구는 업무, 주거, 문화, 금융, 레저가 복합된 비즈니스 도시 건설을 목표로 국제금융/업무단지, 스포츠/레저단지, 첨단화훼단지, 외국인 주거 시설 등의 사업이 계획됨.



<그림 5> 인천경제자유구역 추진전략

다. 엑스포 활용 투자유치 세부전략

■ 최적의 투자지로서의 성장 잠재력 부각

- 인천을 다시 오고 싶은 도시, 살고 싶은 도시, 투자하고 싶은 도시로 만들기 위해 세계도시엑스포를 적극 활용하여 최적의 투자지로서의 인천의 강점을 지속적으로 부각함으로써 엑스포를 효과적인 투자유치의 장으로 이용할 수 있음.
- 엑스포행사기간 동안 국제지방자치연합총회, 제8차 세계한상대회, 역대 노벨상 수상자들이 참가하는 세미나, 세계도시포럼 등 20여개에 달하는

국제적인 행사를 통해 비즈니스 허브, 물류 허브, IT·BT 허브, 관광레저 허브를 추구하는 ‘동북아시아의 허브’ 라는 이미지를 부각시켜 투자유치에 이바지할 수 있도록 해야 함.

1) 도시·투자 관련 국제회의 개최

■ 인천의 도시 경쟁력, 정주여건, 발전상 등 홍보

- 인천경제자유구역에 대한 투자유치로 연결되고자 내실 있는 외국인 투자유치를 위해 지역의 잠재 경제성장력에 관한 자료를 바탕으로 잠재 투자자로 하여금 투자 가능 대상으로 긍정적으로 검토하도록 유도함.
 - 아시아·태평양도시정상회의('09.10)에서는 아시아태평양 지역 도시관련 정책입안자, 정부·연구·민간 기관 및 단체가 참석하는 가운데 개최되는 도시정책 관련 국제회의로서 이를 통해 인천의 발전상을 알리고 투자지로서의 잠재력을 부각시킴.
 - 세계도시발전총회('09.10월 중)는 세계 각국의 지자체, 협회 등이 참석하여 도시의 성공적인 개발과 성과에 대한 정보와 경험을 공유하고 장려하는 국제세미나로서 동북아 허브로 거듭나게 될 인천의 세계속의 인지도를 높여가도록 함.
- 지역발전에 미치는 엑스포의 사회문화적 파급효과를 비롯하여 경제적 파급효과를 통해 도시의 앞으로의 발전가능성과 경쟁력을 부각하여 투자주체의 투자 동기를 부여함.
- 엑스포 행사장 및 주변 시설 내 미래도시 인천에 관한 홍보물을 배치하여 새로운 이미지를 추구하는 인천의 발전상을 지속적으로 노출시킴.

■ 도시경쟁력 경쟁우위 집중 홍보

- 잠재 투자지로서 경쟁력 있는 입지, 기반시설, 인력이 인천의 강점으로 작용함.
 - 15억 인구 동북아의 중심이자 중국, 일본, 러시아로 향하는 허브도시
 - 공항서비스 세계 1위의 인천국제공항과 중국교역의 거점항만인 인천국제항
 - 한국경제의 최고 강점인 IT·BI·NT인력
- 인천경제자유구역의 경쟁우위 요소 및 투자여건 개선내용 집중 홍보함.
 - 세계적 공항만 시설과 수도권의 지리적 강점, 내수시장과 방대한 배후인접시장의 잠재력, 우수한 IT 인프라, 산업기술 역량과 풍부한 기술인력, 규제완화 및 인센티브 보강 내용을 집중적으로 부각시킴.

2) 엑스포장 내외 투자유치행사 전개

■ 적극적인 투자설명회를 통한 잠재투자자 모색

- 잠재력 있는 투자주체 (지자체·기업·기관 등) 모색을 통해 불특정 다수 기업을 대상으로 하기보다 특정 사업 분야의 기업으로 대상을 좁혀 공략함으로써 투자유치의 효율성을 높임.
- 엑스포 기간 내 잠재투자자를 대상으로 한 투자설명회를 개최함으로써 엑스포를 통한 인천의 사업 잠재성을 부각시킴
 - 제8차 세계한상대회('09.10월말): 세계 선두기업의 CEO 및 차세대 경제 리더들이 참가하며, 기업전시회 및 한상 초청 수출상담회 등을 개최함.
 - IFHP 세계총회 ('09.10): 도시의 주택과 그 미래상에 관한 국제세미나로서 주택 및 도시건설 관련 투자유치 활동 전개함.
 - 아시아·서태평양 건설업자총회 ('09.9~11): 건설기술관련 업체들과 연구기관들이 참석하는 가운데 건설업 관련 국제회의 및 심포지엄 등을 개최함.

■ 전략적이고 선별적인 설명회로 잠재투자자 공략

- 개괄적인 투자설명회뿐만 아니라 개발지구별 또는 개발테마별로 설명회를 특화시켜 잠재투자자의 선택폭을 좁힘으로써 투자가능성을 높이도록 함.
- 특히 개발지구별이나 개발테마별로 설명회를 개최할 경우 보다 구체적인 투자조건 및 개발방향을 제시함으로써 잠재투자자의 투자위험 인식을 낮추고 투자고려 확률을 높일 수 있음.

3) 엑스포장내 투자홍보팀 배치

■ 지속적인 잠재투자자의 관심 유도

- 엑스포 기간 내에 투자유치설명회를 단발성으로 개최하기보다 엑스포 기간 내내 엑스포장이나 주변 컨벤션 호텔 등 특정구역을 한정하여 투자유치 홍보팀을 상주시킴.
- 투자유치에 관심 있는 잠재 투자자들을 대상으로 자세한 투자 관련 정보를 제공하여 인천에 대한 투자가능성에 대해 철저하게 검토할 수 있는 여건을 조성함.
 - 투자 전문 인력을 확보하여 보다 전문적인 투자유치 관련 정보 및 적극적인 투자유치 노력을 보여줌으로써 외국인 투자자들의 투자 동기를 높이도록 함.

■ 지속적인 네트워크 형성

- 엑스포 폐장 후에도 잠재투자자와의 지속적인 네트워크를 위해 투자전담 팀의 업무를 계속 유지해나가도록 함.

4) 엑스포장 내 투자지역 가상투어

■ 투자지역 가상투어를 통한 관심 유도

- 현재 인천경제자유구역청사 내 홍보관의 경우 미래의 인천을 미리 만날 수 있는 멀티미디어 시스템이 갖추어 있음. 엑스포 행사나 투자설명회에 참가한 잠재투자자를 대상으로 투자지역의 미래를 보여줄 수 있는 가상투어 프로그램을 기획하여 적극적인 참여를 유도함.



<그림 6> IFEZ 홍보관 내부

2. 엑스포를 통한 도시이미지 제고

가. 인천 도시이미지

■ 동북아시아 물류·관광·비즈니스의 중심

- 동북아시아 허브로 도약하기 위한 전환점에 있는 인천은 2011년까지 “쾌적하고 편리한 생활환경을 보유한 국제도시” 로, 2020년까지 “21세기 동북아 물류중심, 경제자유도시 인천” 을 목표로 동북아시아의 물류·관광·비즈니스의 중심지로 거듭나기 위해 기존의 인천이 가지고 있던 이미지를 벗어나 미래도시 지향의 이미지를 구축하여야 함.

나. 도시이미지 홍보로서의 엑스포의 역할

1) 기존 이미지에서 새로운 이미지로의 전환

■ 기존 인천의 도시이미지

- 인천시의 기존 이미지는 수도의 변방, 낙후되고 오염된 공업도시
 - 인천의 이미지로 가장 뚜렷하고도 공통적인 자질은 항구도시와 공업도시임. 일부 현재모습에 기반을 둔 부정적 인식 즉 공업도시, 서울의 변두리 B급 도시, 각종 지역행사에 대한 무관심 등을 가지고 있음.
- 서울은 ‘세계적인 메트로폴리탄’, 부산은 ‘국내최대 항구도시’, 대전은 ‘중부권 중핵도시’, 제주는 아름다운 경관의 이미지를 포지셔닝하고 있으며 외국의 경우 미국 덴버시는 ‘록키지역의 경제·사업·교통·금융 중심지’, 아틀란타시는 ‘남부지역의 중심지’, 독일 베를린시는 ‘새로운 유럽의 수도’ 라는 이미지 위치를 설정하고 있는데 반해 인천은 동북아 중심도시로서의 이미지 포지셔닝이 아직은 미흡한 실정임.

■ 도시이미지 성공 사례

- 뉴욕의 “I ♥ New York”, 홍콩의 “Asia’s World City, Hong Kong”, 버밍엄의 “Europe’s Meeting Place”, 동경의 “Yes! Tokyo” 등 도시를 대표하는 이미지 콘셉트를 선정하여 다양한 매체와 채널을 통해 지속·반복적으로 확산시킴.



<그림 7> 뉴욕과 홍콩의 도시브랜드

- 인구 130만명의 항구도시 두바이의 경우 풍부한 석유자원 외에 사막과 바다뿐인 곳으로 석유자원의 고갈에 대비하여 중동의 허브도시를 비전으로 내걸고 세계 최초의 7성급 호텔, 인공 섬 팜 아일랜드, 바다위의 세계지도 더 월드, 디즈니랜드의 5배에 달하는 두바이 랜드, 실내 스키장 스키두바이, 세계최고인 800미터 높이 두바이타워 등 초대형 프로젝트를 추진하는 등 도시이미지의 대변신을 꾀하고 있음.
- 인천 역시 대한민국의 신(新)성장 동력, 환경도시, 관광도시, 미래도시의 비전을 가진 새로운 이미지 구축이 필요하며, 긍정적 이미지의 구축은 도시 브랜드가치의 상승을 의미하며 이것은 인천 경제의 중요한 자산이 될 것임.

■ 대형 이벤트를 통한 도시이미지 구축 사례

- 대형 이벤트를 통해 도시이미지를 새롭게 구축하거나 변화시킨 사례를 참조하여 인천이 지향하는 이미지로의 전환 가능성을 강화함.

- 부산은 「부산국제영화제 (PIFF)」의 성공적인 개최를 통해 제2의 도시 또는 항구도시라는 전통적 이미지 외에도 ‘영화도시’라는 새로운 이미지를 굳히는데 성공하였으며, 광주의 「광주비엔날레」는 가장 대표적이고 대중적인 미술제로 자리를 잡아가면서 문화중심도시라는 이미지를 강화하는 계기를 마련함.
- 영국 에든버러의 「에든버러국제축제 (EIF)」는 세계3대축제 중의 하나로 손꼽히는 문화예술축제로서 에든버러를 세계적인 축제의 명소로 거듭나게 함.



<그림 8> 부산국제영화제·광주비엔날레·에든버러 국제축제

■ 도시이미지 홍보의 확대

- 도시이미지 마케팅 전략에는 CI를 비롯한 시각적 상징물 조성, 로고와 슬로건 제작, 캐릭터 개발 및 도시색채 선정, 음향마케팅 등과 같은 감각적 차원에서부터 시설물 건축 또는 각종 이벤트 행사 개최, 문화·기업유치 기구 조성, 문화·자연 유산 보존 등 각종 기능과 행위를 첨가한 방법, 그리고 지역상품에 통일적으로 슬로건이나 로고를 부착하는 포괄적 이미지 작업까지 등을 포괄하는 통합적 마케팅 전략이 필요함.

- 도시이미지 마케팅 전략 중의 하나인 이벤트, 특히 엑스포의 경우 일반 대중의 계몽을 주된 목적으로 하는 전시회로서 이러한 엑스포를 개최할 경우 얻을 수 있는 효용은 막대함.
- 성공적인 엑스포 개최에 따라 국제사회에서 능력을 인정받는 기회를 갖게 됨.
 - 사회·문화적 측면에서는 공동체 의식의 제고와 시민의식의 국제화와 주최 지역의 이미지 개선에 크게 기여하게 됨.
- 궁극적으로는 엑스포를 통하여 세계적 행사의 개최능력을 인정받음과 동시에 제품 박람회 등에서 얻을 수 있는 브랜드 가치 상승의 효과를 얻는 것과 같이 도시엑스포를 통해서도 지역이미지의 상승효과를 기대할 수 있으며, 사업과 투자와 관광 그리고 생활하기 좋은 곳이란 인식과 확신이 대외적으로 확대됨.

다. 엑스포를 활용한 도시이미지 강화 전략

■ 엑스포 계획수립시 인천 도시이미지 부각

- 엑스포 행사 전반에 걸쳐 인천의 새로운 도시이미지가 부각되도록 행사 기획에서 시행단계에 이르기까지 구체적이고 세심한 계획수립이 필요함.

■ 엑스포 전반에 걸친 인천 도시이미지 구체화

- 전체 프로그램에서 기념품 하나에 이르기까지 엑스포 전체에 인천 도시이미지가 구현되도록 하여 지역주민이나 방문객이 행사 프로그램이나 행사 시설을 이용할 때 인천 도시이미지를 뚜렷하게 인지할 수 있도록 함.

■ 지속적인 인천 도시이미지 노출을 통한 관심 유도

- 각종 미디어를 통한 새로운 인천 도시이미지를 지속적으로 노출시킴으로써 인천시의 하드웨어상의 발전뿐만 아니라 지역사회의 공감을 얻어 발전해 나가는 도시이미지가 될 수 있도록 함.

<표 4> 엑스포를 활용한 도시이미지 강화 전략

전략 1	<p>엑스포 계획수립시 인천 도시이미지 부각</p> <ul style="list-style-type: none"> · 인천의 도시이미지가 엑스포 홍보 전반에 부각되도록 기획에서 시행단계에 이르기까지 세심한 계획 수립
전략 2	<p>엑스포 전반에 걸친 인천 도시이미지 구체화</p> <ul style="list-style-type: none"> · 엑스포 프로그램이나 시설 이용시 지역주민 및 방문객이 인천 도시이미지를 선명하게 인지하도록 하기 위해서 보다 실질적인 구체화 노력이 필요
전략 3	<p>지속적인 인천 도시이미지 노출을 통한 관심 유도</p> <ul style="list-style-type: none"> · 미디어 등을 이용한 노출 극대화를 위한 지속적 관심 유도 · 지역사회 각 계층의 관심과 협력을 바탕으로 장기적인 이미지 창출 및 유지에 주력

■ 효과적인 엑스포를 위한 고려사항

- 도시이미지 강화를 위한 엑스포 활용시 고려해야할 사항들을 살펴봄으로써 보다 효과적인 결과를 기대할 수 있음.
- 엑스포와 같은 대형 이벤트의 경우 지방자치단체 위주로 추진되는 대형 행사보다 특성화된 테마가 있는 민간 부문의 전시와 기획전에 집중함으로써 시장이 원하는 이미지를 개발하고 탄력적으로 운영하는데 중점을 둬.
- 또한 엑스포와 같은 대규모 지역 이벤트에서 가장 중요한 것은 지역주민의 참여로 지역주민의 참여 없이 관 주도나 특정 단체나 몇몇 인사가 주도하거나 천편일률적인 행사가 되지 않도록 기획에서부터 행사 후까지 철저한 계획수립이 요구됨.

IV. 엑스포를 통해 사람들이 인천에 기대하는 것은 무엇인가?

1. 전국민 대상 설문조사 분석 결과의 시사점

가. 조사개요

- 일반국민 1,121명을 대상으로 2009인천세계도시엑스포에 대한 방문의향과 행태 및 프로그램 선호도를 조사한 내용을 바탕으로 전략적 시사점을 도출함(유지윤, 『2009 인천 세계도시 엑스포 기본계획』).

나. 조사 설계

- 본 조사는 비례할당추출기법을 통해 제주도를 제외한 전국 만15세 이상 남녀를 대상으로 총 1,121명에게 전화면접조사를 실시함.

<표 5> 일반인 조사 설계

설계내용	구분	2009인천세계도시엑스포 방문에 대한 의향조사
조사 대상		2006년 9월 1일 현재 만 15세 이상 남녀
조사 지역		전국(단, 제주도 제외)
조사 방법		구조화된 설문지를 이용한 전화면접조사
조사 시기		2006년 9월 25일~27일
응답자 선정		비례할당추출기법(지역별 전화인명부 활용)
신뢰 수준 95%		신뢰수준(최대 허용오차 ±2.95%)
유효표본		총 1,121명
조사기관		(주)월드리서치

다. 인구통계적 특성

- 총 1,121부의 유효표본을 분석에 활용하였으며, 성별 분포로는 남자가 50.9%, 연령별 분포로는 30~39세가, 지역별로는 서울이 23.1%, 직업별로는 주부 31.6%, 소득은 2천만원 이상 3천만원 미만인 30.8%로 높게 나타남.

<표 6> 인구통계적 특성

(단위 : 명, %)

구분		응답자수	비율	구분		응답자수	비율
성 별	남	571	50.9	직 업 별	화이트칼라	241	21.5
	여	550	49.1		블루칼라	75	6.7
	계	1,121	100		자영업	160	14.3
연 령 별	10대	104	9.3		주부	354	31.6
	20대	245	21.9		학생	188	16.8
	30대	297	26.5		기타/무직	103	9.2
	40대	289	25.8	계	1,121	100	
	50대 이상	186	16.6	소 득 별	2천만원미만	180	16.1
	계	1,121	100		2-3천만원 미만	345	30.8
지 역 별	서울	259	23.1		3-4천만원 미만	301	26.9
	부산	89	7.9		4-5천만원 미만	128	11.4
	대구	64	5.7		5천만원 이상	83	7.4
	인천	65	5.8		무응답	84	7.59
	광주	33	2.9	계	1,121	100	
	대전	36	3.2	18세 미만 자녀 유무			
	울산	31	2.8	있다	589	52.5	
	경기	216	19.3	없다	532	47.5	
	강원	33	2.9	계	1,121	100	
	충북	33	2.9	18세 미만 자녀 동반의사			
	충남	47	4.2	동반	407	69.1	
	전북	42	3.7	비동반	182	30.9	
	전남	42	3.7	계	1,121	100	
	경북	59	5.3	엑스포 참가	경험	493	44.0
	경남	73	6.5		비경험	628	56.0
	계	1,121	100		계	1,121	100

2. 조사결과

■ 77.2%, 가족 동반 의향

- 인천세계도시엑스포 방문시 가족/친지 동반하겠다는 의견이 559명(77.2%)으로 높게 나타났으며, 친구/연인/선후배에 155명(21.4%), 직장/단체동료에 7명(1.0%)으로 조사됨.
- 2009인천세계도시엑스포의 주 표적집단은 가족이라 할 수 있으며, 인천세계도시엑스포는 가족 모든 계층의 욕구를 충족시킬 수 있는 프로그램이 조성되어야 함.

<표 7> 엑스포 방문시 동행자

(단위 : %, 명)

구 분	응답자 수	비 율
가족/친지	559	77.2
친구/연인/선후배	155	21.4
직장/단체동료	7	1.0
혼 자	3	0.4
합 계	724	100.0

■ 당일 73.8%, 주력 프로그램 1일 일정

- 인천세계도시엑스포에서의 체제기간을 묻는 질문에 당일 534명(73.8%), 1박에 170명(23.5%), 2박 이상이 20명(2.8%)으로 나타났음.
- 따라서 엑스포의 주요 프로그램은 당일 일정으로 기획되어야 높은 방문을 유도해 낼 수 있을 것으로 예상됨.

<표 8> 여행 유형과 숙박일수

(단위 : %, 명)

구 분	응답자 수	비 율
당 일	534	73.7
1박	170	23.5
2박 이상	20	2.8
합 계	724	100.0

■ 74.7%, 인천 숙박

- 인천세계도시 엑스포 방문시 숙박의향을 보인 경우 숙박 지역으로 인천에 머무르겠다는 의견이 142명(74.7%), 서울지역이 34명(17.9%)으로 나타남.
- 숙박지역으로는 가까운 인천을 선호하는 것으로 나타나 이를 고려한 숙박 계획 수립이 필요할 것으로 사료됨.

<표 9> 숙박지역

(단위 : %, 명)

구 분	응답자 수	비 율
인 천	142	74.7
서 울	34	17.9
경 기	13	6.8
대 전	1	0.6
합 계	190	100.0

■ 45.3%, 친척/친구집 선호

- 인천세계도시엑스포 방문시 숙박장소로는 친척/친구집에 86명(45.3%), 콘도에 42명(22.1%), 모텔이 30명(15.8%)으로 나타나, 관련 숙박시설의 확보 및 정비 등에 대한 고려가 필요함.

<표 10> 숙박 장소

(단위 : %, 명)

구 분	응답자 수	비 율
친척/친구집	86	45.3
콘 도	42	22.1
모텔/여관	30	15.8
펜 셴	20	10.5
호 텔	11	5.8
야 영	1	0.5
합 계	190	100

■ 62.8%, 자가용 선호

- 엑스포 방문시 선호 교통수단은 자가용 455명(62.8%), 지하철 79명(10.9%), 고속버스 46명(6.4%) 순으로 나타남. 이에 따른 교통대책 및 주차장 확보에 대한 계획이 필요함.

<표 11> 교통수단

(단위 : 명, %)

구 분	응답자 수	비 율
자가용	455	62.8
지하철	79	10.9
고속버스	46	6.4
KTX	45	6.2
시내/외 버스	34	4.7
기 차	30	4.2
관광버스	24	3.3
비행기	11	1.5
합 계	724	100.0

■ 35.9%, 5~10만원 미만 지출

- 2009인천세계도시엑스포 방문시 1인당 예상 지출액은 5~10만원 미만에 260명(35.9%)이 응답하였으며, 10~20만원에 187명(25.8%), 1~5만원미만에 143명(19.8%)이 응답하였음.

<표 12> 지출금액

(단위 : %, 명)

구 분	응답자 수	비 율
1만원 미만	7	1.0
1~5만원 미만	143	19.8
5~10만원 미만	260	35.9
10~20만원 미만	187	25.8
30만원 미만	68	9.4
30만원 이상	54	7.6
무응답	4	0.6
합 계	724	100.0

■ 34.3%, 체험프로그램 선호

- 2009인천세계도시엑스포에 포함되었으면 좋을 것 같은 프로그램에 대한 질문을 한 결과 체험프로그램에 385명(34.3%), 교육 프로그램과 최첨단 전시 프로그램이 각각 349명(31.1%)과 348명(31.0%)이 선호하는 것으로 나타나 이를 반영한 프로그램 개발이 요구됨.

<표 13> 엑스포 포함 프로그램

(단위 : %, 명)

구 분	응답자 수	비 율
체험 프로그램	385	34.3
교육 프로그램	349	31.1
최첨단 전시 프로그램	348	31.0
오락 프로그램	232	20.7
축제/이벤트	154	13.7
무응답	4	0.4
합 계	1,471	131.2

■ 31.2%, 교통/물류도시 바람직

- 인천이 세계적인 도시로 발전하려면 향후 어떤 모습으로 나아가는 것이 가장 바람직하겠냐는 질문에 교통/물류도시에 350명(31.2%), 휴양/관광도시에 242명(21.6%), 환경/생태도시에 225명(20.1%) 순으로 응답함.

<표 14> 인천의 향후 모습

(단위 : %, 명)

구 분	응답자 수	비 율
교통/물류도시	350	31.2
휴양/관광도시	242	21.7
환경/생태도시	225	20.1
첨단정보통신도시	216	19.3
역사/문화도시	65	5.8
무응답	20	1.8
항구도시	2	0.2
합 계	1121	100.0

2. 시사점

■ 엑스포 주 타겟층 : 가족 및 당일 방문객

- 설문조사 결과 77.2%가 가족동반 의사를 나타냈으며, 73.8%가 당일일정을 선호하는 것으로 나타남. 따라서 방문객의 체제시간 연장을 위한 다양한 프로그램을 개발해야 할 것임.
- 또한 당일방문객을 위한 다양한 행사의 마련을 통해 행사기간 중 재방문을 유도해 낼 수 있도록 하여야 할 것임.

■ 엑스포 주력상품 : 가족중심 1일 프로그램

- 가족단위 방문객들에게 소구할 수 있는 가족과 함께 체험할 수 있는 체험·교육관련 프로그램을 기획하여 적극적으로 홍보하고, 각종 체류형 프로그램을 개발하여야 할 것임.
- 이에 따른 숙박 및 교통 대책의 수립을 통해 편리하게 엑스포를 관람하고, 인천 내에서 체재할 수 있도록 유도하여야 할 것임.

■ 엑스포 주 프로그램 : 체험 및 교육, 정보욕구 충족

- 엑스포에서 선호하는 프로그램을 조사한 결과 체험 프로그램에 응답자의 34.3%, 교육 프로그램에 응답자의 31.1%, 최첨단 전시 프로그램에 응답자의 31%가 응답함.
- 따라서 엑스포 프로그램 기획시 다양한 체험 및 교육 프로그램의 기획을 통해 방문객의 체험 및 교육, 정보욕구를 충족시킬 수 있도록 하여야 함.

■ 엑스포 홍보전략 : IFEZ와 연계한 엑스포 홍보 추진

- 설문 결과 64.6%가 엑스포 방문의사를 나타냈으나 57.9%가 엑스포 개최 예정지역인 인천경제자유구역(IFEZ)에 대해 인지하지 못하고 있는 것으로 나타남.
- 따라서 개최지역인 인천경제자유구역(IFEZ)에 연계한 2009인천세계도시엑스포를 연계하여 홍보효과의 극대화해야 함.

V. 세계적인 엑스포는 어떻게 성공하였는가?

1. 2005아이치엑스포 개최 사례분석

가. 행사개요

- 공식명칭 : The 2005 World Expo, Aichi, japan
- 주 제 : 자연의 예지 (Nature's Wisdom)
- 소 주 제 : 우주, 생명과 정보, 삶의 기술과 지혜, 순환형 사회
- 개최기간 : 2005. 3. 25 ~ 9. 25 (총 185일)
- 개최장소 : 나고야 동부구릉 (나가쿠테정·토요타시, 세토시)
- 홈페이지 : <http://www.expo2005.or.jp>
- 회장규모 : 약 52만평
- 참가규모 : 참가국 121개국, 4개 국제기구

- 아이치엑스포는 아이치현 세토시, 나가쿠테정, 토요타시의 약 52만평 지역에서 개최됨.
- 회장은 ‘자연의 예지’ 라는 엑스포의 주제를 충분히 상징하고 표현하기 위해 환경에 미치는 영향을 가능한 한 최소화하는 방식으로 건설되었으며 세토회장과 나가쿠테 회장으로 나누어짐.
- 나가쿠테 회장은 전 세계의 지혜와 즐거움을 한데 모아 사람들이 지구 대교류의 개념을 경험할 수 있는 공간의 기능을 하며, 6개 존으로 구성되었음.
 - 글로벌 코몬즈 : 6개의 글로벌 코몬즈는 공식 참가자들 및 국가들과 국제기구들의 전시를 개최함.
 - 글로벌 루프 : 글로벌 코몬즈를 연결하는 배리어프리인 고가로 된 보도임. 방문객들은 전세계를 둘러보는 가상여행을 편안히 즐길 수 있으며 대략 1시간 정도면 2.6km의 루프를 가로지를 수 있음.

- 센터존 : 아이치엑스포의 상징 파빌리온인 글로벌 하우스와 사람들로 하여금 커뮤니케이션을 체험하고 지구 대교류를 상징하는 이벤트를 교류할 수 있도록 해주는 장소인 사랑·지구광장이 들어있음.
- 일본존 : 지구시대에 공헌하는 일본의 역할을 강하게 어필하면서 일본문화의 매력을 종합적으로 정보를 전달하는 장소임. 정부 파빌리온, 아이치 파빌리온, 중부천년공생존, 나고야시 파빌리온이 있음.
- 기업 파빌리온 : 9개의 파빌리온에서 국제적인 전시가 열림.
- 놀이와 문화의 존 (Interactive Fun Zone) : NGO 지구촌에서 NPO (비영리기구)와 NGO (비정부기구)들이 한데 모여 사람들에게 지구와 어린이들의 미래에 관해 즐겁게 배울 수 있는 기회를 제공함. 식량과 놀이의 사업을 통해 사람들에게 21세기의 지혜와 생활양식을 발견하는 기회를 제공함.



<그림 9> 아이치엑스포 조감도

자료 : www.expo2005.or.jp/kr/venue/centralzone.html

- 세토회장은 나무 숲속에 위치하고 있는데 일본의 전통적인 방식으로 자연과 조화를 이루며 살고 있는 사람들을 잘 보여주는 사토야마 문화를 소개했으며 3개의 존으로 이뤄져있음.
- 시민 파빌리온/카이쇼 광장 : 지구사회가 직면한 문제들을 해결하려는 노력에 동참하고 있는 전 세계 시민들과 집단들을 위한 무대임. 시민 파빌리온과 카이쇼 광장이 위치함.
- 정부전시시설/아이치현 파빌리온 : 세토 회장내 정부 파빌리온과 세토회장 아이치현 파빌리온이 위치함.
- 사토야마 산책 존 : 사람들에게 사토야마의 자연과 역사를 체험하게 하는 공간임.

나. 엑스포 계획 개최 전략

1) 전략수립

- 엑스포라는 거대한 프로젝트의 완성을 위해 안정과 안전, 방문객 만족, 목표 방문객 달성, 수익 등 다양한 측면에서 계획을 수립함.
- BIE의 비전에 맞는 안정적인 엑스포 모델구상을 위해 지구적인 이슈들을 엑스포를 통해 표출할 수 있도록 하고 해결책을 찾고자 함.
- 세계적인 파급효과를 고려한 계획과 세계적 관점에서의 기획 및 평균이상 수준의 주제 집약적인 엑스포 계획을 수립함.
- 다양한 국가와 각종 국제기구의 참여를 유도하여 개발도상국의 원조를 확장하고자 노력함.
- UN, Red Cross, OECD 등의 국제기구와의 협력을 통해 엑스포 개최 파급효과를 높임.
- 국제 인사들의 참여유도를 통해 전세계 미디어 매체를 활용하여 홍보효과를 높임.
- 파빌리온 내의 다양한 전시물과 이벤트들을 통해 엑스포의 주제를 표상함. 학술회의와 심포지엄 등의 개최를 통해 학계분야의 참여를 유도함.

- 새로운 사회상을 제시하기 위한 관점에서 엑스포의 주제를 선택하고 엑스포를 통해 명확하게 표출되도록 계획을 수립함.

2) 메시지이벤트(Message Event) 개최

- “지속가능한 도시의 창조” 라는 큰 주제아래 행사가 진행되는 각월별로 세부주제를 잡아 각 분야의 전문가와 함께 심포지엄을 개최함으로써 엑스포의 의의를 더욱 공고히 함.
- 이러한 심포지엄은 각 분야별로 학계의 석학들을 한자리에 모이게 한데 큰 의의가 있으며, 각각의 심포지엄은 엑스포의 행사장 및 일본전역의 유명 대학에서 개최됨으로써 일본을 알리는데도 크게 기여함.
- 뿐만 아니라 각종 세계포럼을 후원하여 엑스포 행사와 연계함으로써 그 파급효과를 넓힘.
 - April 3, Trade and Poverty Forum
 - May 15, Creativity in the 21st Century with Nobel laureates(Expo Hall)
 - July 9, Forum for a Peaceful Earth(Expo Hall)
 - July 19, ECOMOVE Sense of Wonder World Environmental Film Festival (Expo Plaza)
 - The 2005 Children World Summit for Environment

<표 15> 아이치엑스포 메시지 이벤트 개최 현황

구분	월	Comprehensive Theme "Creation of a Sustainable"
Opening Forum	3월	Issues to be resolved in creating a sustainable society
Thematic Forums	4월	Cultural and biological diversity and an international common recognition of such diversity
	5월	New scientific potential for a sustainable Earth
	6월	Industrial infrastructure in the 21st century : measures for establishing a recycling based society
	7월	Environmental education necessary for the realization of a sustainable society
	8월	Economic and industrial development in harmony with the environment
Closing Forum	9월	Sustainable development and growth using nature's wisdom

자료: www.expo2005.or.jp/kr/venue/centralzone.html

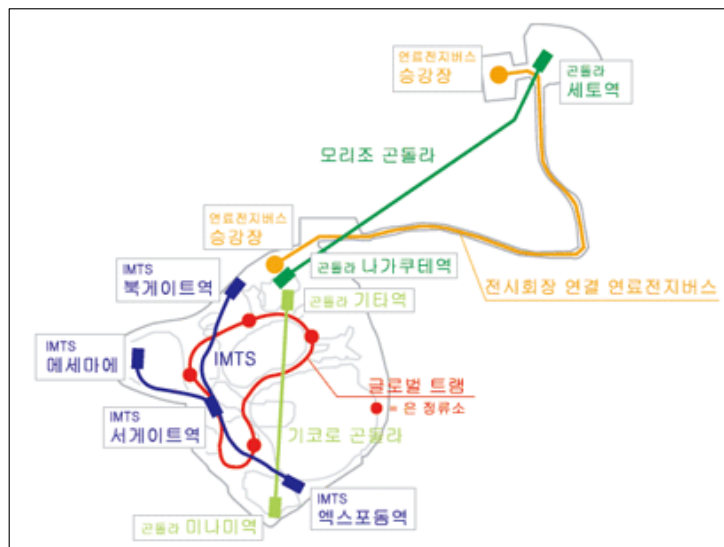
■ 메시지이벤트 결과

- 아이치엑스포를 4개 분야(최첨단 기술적용, 신사회행동과 시스템의 적용, 문화와 가치의 공유, NGO와 시민참여)에 대한 방문객 인지도 조사를 실시함.
- 10대의 경우 95.4%의 응답자가 공감대를 형성했다는 반응을 보였으며, 성인의 경우 84.5%가 공감대를 형성한 것으로 나타남.
 - 10대 응답자 58.6%는 보다 행동에 공감대를 이루었다는 의견을 보였으며, 36.8%는 학습에 집중하고 보다 알고자 노력하겠다고 응답함.
 - 성인의 경우 39.3%의 응답자가 행동으로 옮기겠다고 응답하였으며, 31.0%는 실생활에서 직접 실행하겠다고 응답함.

- 방문객 출구조사결과 입장객 중 80%가 전반적인 엑스포의 행사에 대해 만족하는 것으로 나타났으며, 높은 재방문율을 보임 (입장횟수 제한이 없는 행사장의 경우 10회 이상 재방문한 것으로 나타남).

3) 최첨단 이동시스템

- 아이치엑스포에서는 전시회장 내에 선진 이동시스템을 도입해서 나가쿠테에서 세토에 이르기까지 광대한 아이치엑스포 박람회장을 간단하고 즐겁게 이동함.
 - 모리조 곤돌라, 기코로 곤돌라, 전시회장 연결 연료전지버스, IMTS (압축 천연가스로 달리는 자동운전 대형저공해버스), 글로벌 트램, 하트풀카트 및 자전거 택시 등의 기타 이동수단 등의 다양한 교통수단을 운영함.



<그림 10> 회장 내 교통안내도

자료: <http://www.expo2005.or.jp/kr/event/schedule.html>

- 장내 수송 이용 상황을 살펴보면 모리조 곤돌라 336만 명, 기코로 곤돌라 434만 명, 회장 간 연료전지버스를 100만 명이 이용함.

<표 16> 장내 수송 이용 현황

수송수단	이용객 수
모리조 곤돌라	336만 명
화장 간 연료 전지 버스	100만 명
IMTS	179만 명
기코로 곤돌라	434만 명
글로벌 트램	113만 명
자전거 택시	32만 명

자료: <http://www.expo2005.or.jp/kr/event/schedule.html>

4) 기타 전략

- 백야드 투어, 키즈 에코 투어, 셀프에코 투어 등을 통해 환경문제들을 이슈로 다룬 프로그램을 기획함.
- IMTS, FCHV, 리니모, i-unit 등 차세대 교통수단들을 운영하면서 최첨단 기술을 선보임.
- 로봇 스테이션을 운영하고 프로트 타입 로봇 전시회 등을 개최함.
- 아이치엑스포의 중심 테마인 자연의 예지를 구체화하는 실마리의 하나로 맘모스를 연구하여 발굴, 전시 프로젝트를 수행함.
- 홈스테이, NGO지구촌 및 시민 파빌리온/카이쇼 광장 등을 통해 시민들의 참여를 유도함.
- 전시회장 곳곳에 각종 레스토랑 및 매점 등을 배치하고 일반 매점에서 전통 일본과자 솥과 일본 최초의 특별처방전과 최상의 풋케어를 체험할 수 있도록 함.

다. 행사 프로그램

- 3월 25일 엑스포 돔에서 개최된 EXPO슈퍼월드오케스트라의 공연을 시작으로 다양한 문화행사 프로그램을 선보임.
- 주요 행사로 신문화 창조 이벤트, 사랑·지구 메시지 이벤트, 세계의 기도라는 주제의 사랑과 조화의 이벤트, 역대 노벨상 수상자와 함께한 과학포럼, 지구평화포럼 ‘지구 평화를 위한 아이치 선언’, 24TV중계 ‘사랑은 지구를 구한다’ 등의 프로그램이 진행됨.
 - 아이치엑스포의 주제를 다양한 프로그램을 통해 표현하고 있으며, 지구 화합과 지구평화의 염원을 담고 있음.
- 또한 각 연관분야별 네 가지의 세부 주제 선정을 통해 지구의 신기술을 선보여 엑스포의 과학화, 기술화, 선진화 및 도시 화합을 이끌어 냄.
 - 최첨단 기술의 적용 : 에너지, 환경기술, 신소재 교통시스템, 차세대 로봇, 정보기술, 이미지 시스템 등
 - 신사회 행동과 시스템의 적용 : 9가지의 쓰레기 분리수거, 에코머니, 환경 건축과 지구적 디자인, 자연공원, 에코투어와 환경학습 프로그램, 정보 기술 등
 - 문화와 가치의 공유 : 전시와 이벤트를 통한 역사와 문화, 사람의 공존, 국경일과 자원봉사 이벤트, 프렌즈쉽 프로그램, 스태프 상호교류프로그램, 아카데미 컨퍼런스 등
 - NGO와 시민참여 : NGO 지구촌, 시민 파빌리온, 가쇼 플라자, 시민참여 프로그램, 자원봉사 활동 등

<표 17> 아이치엑스포 행사 프로그램

개최시기	행사명	주요내용
3월	EXPO 슈퍼 월드 오케스트라	5개 대륙에서 100명이 넘는 일류 연주가가 함께하는 공연
3월~9월	185 퍼포먼스 서킷	글로벌 코몬즈(Global Commons)에서는 해외로부터 일본으로 온 스트리트 퍼포머들이 세계 일류의 기술을 선보이는 공연
3월~9월	사랑·지구 메시지 이벤트	“아이치 엑스포(EXPO 2005 AICHI, JAPAN)”의 테마 “자연의 예지”를 고찰하는 박람회 사상 최초의 릴레이 심포지엄과 테마 이벤트
4월~9월	The Forest Fairy's Ball	지구사랑을 테마로 한 공연
4월	21세기·박람회 대학	“과학과 인간 본연의 자세”에 대해 제언하는 이벤트
4월	글로벌·하모니·콘서트 “Prayers to the world”	불교음악의 “성명”, 이슬람의 “액쿰”, 기독교 음악으로부터 중세 유럽의 “그레고리언 성가”와 미국의 “가스펠”을 모두 선보이는 공연
4월	지구 데이 EXPO	1970년에 시작하여 매년 4월 22일에 세계 184 개국과 지역에서 개최되는 “지구 데이”와 제휴하여 실시하는 지구 데이 EXPO
5월	신문화 창조 이벤트 뮤지컬 판타지 “HARMONY”	“아이치엑스포 (EXPO 2005 AICHI, JAPAN)”를 위해 일본에서 새로 쓴 오리지널 시나리오 “Harmony”를 무대화
5월	노벨상 수상자를 둘러싼 포럼 “21세기의 창조” 과학 포럼	“노벨상 수상자를 둘러싼 포럼 “21세기의 창조”의 아이치 엑스포 (EXPO 2005 AICHI, JAPAN) 버전. “자연의 예지” 등을 테마로 기초강연과 질의응답을 실시.
7월	지구 평화 포럼 “지구 평화를 위한 아이치 선언”	환경과 빈곤, 전쟁 등 인류가 직면한 과제를 취급하여 지구 평화에의 길을 찾는 “지구 평화 포럼”. 핵무기 폐기를 호소하는 “러셀 아인슈타인 선언”으로부터 50년째의 날에 오가타 사다코를 대표로 하는 세계의 지성이 “지구 평화를 위한 아이치 선언”을 기초, 세계를 향해 발신
7월	글로벌·하모니·콘서트 “EXPO 스페셜 리뷰 아무르·타카라즈카~사랑은 세계를 감싼다”	타카라즈카 가극 90년의 역사를 배경으로 다양한 무대 경험을 쌓은 가극단의 쇼
8월	LEEO (리오) “체·감·음·악·극 지구의 보물”	세계의 민족 악기를 사용한 독특한 시민 오케스트라 LEEO를 중심으로 세계의 일류 뮤지션이 참가한 공연
8월	24시간 TV 28 “사랑은 지구를 구한다”	24시간 TV의 테마인 복지와 환경·에콜로지는 “아이치 엑스포 (EXPO 2005 AICHI, JAPAN)”의 컨셉을 바탕으로 방송
9월	21세기 박람회 대학	아이치 엑스포 (EXPO 2005 AICHI, JAPAN) 기간 중, 아이치공업대학이 개학하는 “21세기·박람회 대학”에서는 각계의 대표자들이 “과학과 인간 본연의 자세”에 대해 제언

자료: <http://www.expo2005.or.jp/kr/event/schedule.html>

라. 엑스포 개최 실적

1) 입장객 실적

- 아이치엑스포의 총 입장객수는 2,205만명이며 1일 평균 입장객수는 약 12만명임.

<표 18> 아이치 엑스포 입장객 동향

구 분	방문객 수
입장객 총 수	2204만 9544명
1일 평균 입장객 수	11만 9186명
1일 최다 입장객 수	28만 1441명(9월 18일)
1일 최소 입장객 수	4만 3023명(3월 25일)

자료: <http://www.expo2005.or.jp/kr/event/schedule.html>

- 또한 입장객 평균 체재시간은 6시간 55분으로 나타났으며, 지역민과 외국인 입장객 비율은 각각 53.0%(도카이 3현), 4.6%(조사 평균 5,668명/1일)로 나타남.

<표 19> 입장객 조사 결과

질 의 항 목	답 변
입장객 평균 체재 시간	6시간 55분
지역민 입장객 비율	53.0% (도카이 3현)
2회 이상 입장률	38.1% (2회 이상 입장객)
외국인 입장객 비율	4.6% (조사 평균 5,668명/1일)
「좋았다」고 응답한 비율	약 80%
「다시 오고 싶다」고 응답한 비율	약 75%

자료: <http://www.expo2005.or.jp/kr/event/schedule.html>

- 주요 파빌리온 입장객 수를 살펴보면 글로벌 하우스 696만명, JR 도카이 초전도 리니어관 690만명, 꿈꾸는 산 600만명 등으로 나타남.

<표 20> 주요 파빌리온 입장객 수

파빌리온	입장객 수	파빌리온	입장객 수
나가쿠테 일본관	308만명	JR 도카이 초전도 리니어관	690만명
세토 일본관	69만명	원더 호일 전람차	148만명
나가쿠테 아이치현 관	375만명	미쓰비시 미래관	303만명
세토 아이치현 관	93만명	도오타 그룹관	265만명
나고야시 파빌리온 대지의 탑	303만명	히타치 그룹관	170만명
글로벌 하우스	696만명	미쓰이·도시바 관	163만명
지구시민촌	212만명	꿈꾸는 산	600만명
장난꾸러기 보물섬	270만명	가스 파빌리온 불꽃의 마술극장	247만명
원더서커스 전력관	374만명		

자료: <http://www.expo2005.or.jp/kr/event/schedule.html>

2) 입장권 판매 실적

- 티켓에 예매, 반복, 집단관람, 또는 요일 및 시간에 따라 특별할인 입장권을 포함함.
- 세계 엑스포 사상 최초로 공식 엑스포 마스코트가 디자인 되어 있는 티켓에 고유의 ID넘버가 부여된 IC칩을 내장해서 위조를 방지함.
- 입장권 범주는 1일 입장권, 엑스포 205 패스 무제한 이용입장권, 저녁할인 입장권, 특별할인 입장권, 일반 단체할인 입장권, 학교단체 할인 입장권, 평일 가족할인 입장권, 평일할인 입장권 4매 묶음 등으로 나뉘짐.

<표 21> 입장권 판매 현황

입장권 종류	판매 현황
입장권 총 판매 수	1714만장(10/15 기준)
예매권 판매 수	938만 8000장
당일권 판매 수	775만 200장

자료: <http://www.expo2005.or.jp/kr/event/schedule.html>

2. 해외 엑스포 추진 시사점

■ 세계인을 위한 중앙축제로 발전

- 최근 엑스포는 다양한 문화를 총체적으로 엮어서 여러 장르의 이벤트로 집약함으로써 세계인을 위한 종합적인 축제로 발전하고 있음.
- 엑스포 개최 직전과 개최기간 중에 수많은 공연, 전시, 축제를 지속적으로 전개함으로써 관람객들에게 다양한 볼거리와 참여기회를 제공함.

■ 국제 네트워크 구축을 통한 관심유도 및 해외홍보

- 엑스포 개최 준비 기간 및 개최기간 동안 국제 네트워크를 활용한 대내외 관심을 유도하여 해외 홍보를 실시함.
 - 엑스포 주관기관뿐만 아니라 엑스포가 개최되는 지역의 지방정부, 더 나아가 국가적 차원에서 엑스포에 대한 지속적인 홍보를 통해서 잠재 참가자 및 관람객을 대상으로 엑스포 노출 강도를 높임으로써 참여 동기를 부여함.

■ 기술교류 및 투자유치 촉진

- 엑스포 개최 기간 동안 자국의 기술 산업 및 문화를 소개하여 각 기업 및 각국의 기술 교류 및 투자 유치를 촉진함.
 - 국가 또는 기업의 기술을 소개함으로써 새로운 투자유치나 수출 통로를 확보하는 계기를 마련함.

■ 도시의 다양한 미래 발전상 제시

- 환경, 기술, 문화, 비즈니스 등 도시와 관련된 인류 공통의 주제에 대한 고민과 해법을 담아내고 개최 지역의 과거, 현재, 미래의 모습을 다양하게 부각시켜 향후 지역(도시)의 바람직한 미래 발전상을 제시함.

■ **메시지 이벤트 및 다양한 체험 행사를 통한 만족도 제고**

- 메시지 이벤트를 통해 엑스포 주제에 대한 이해 및 공감대를 확산시키고 개최기간 중 다양한 이벤트 및 체험형 행사프로그램을 통해 높은 만족도 형성과 재방문을 유도함.
- 볼거리 중심 프로그램에서 벗어나 체험형 프로그램을 지향함으로써 관람객의 관광 경험 기회를 확대하여 만족도 제고에 기여함.

■ **첨단 관객동선시스템 구축**

- 첨단 이동시스템을 이용한 관객동선시스템을 구축하여 관객들에게 첨단 기술을 선보임은 물론 편리한 이동수단을 제공함.

■ **전문가와 일반인 모두를 포괄하는 행사**

- 일반관람객에게는 관람객 눈높이에서의 교육과 체험 프로그램, 축제적 요소를 접목하고 전문가에게는 실질적 정보의 교류 및 연구성과의 제시 및 투자 촉진의 기반을 마련함.

■ **정부기관, 국제학술행사, 기업의 참여유도를 통한 위상 제고**

- 관련 핵심 정부부처, 국제학술행사의 참여유도를 통한 행사 위상제고를 통해 국내외 연관 학계, 기업들의 참가 명분을 제공함.

■ **비즈니스측면에서 실질적인 성과 도출**

- 업계, 학계, 투자자 간 실질적 정보의 교류, 연구성과 공유, 투자 촉진을 위한 프로그램 및 환경 조성을 통해 가시적인 성과를 도출함.

VI. 2009인천세계도시엑스포의 단계별 추진전략

1. 사업계획 수립 측면

■ 지역성에 기반한 엑스포의 지향점 도출

- 행사 비전과 목표에 대한 이해당사자간의 공유
 - 지역의 비전을 공유함으로써 지역엑스포의 지향점을 도출하고, 지역의 특성을 반영하여 사업개발에 따른 지역사회에 대한 파급방향성과 지속성을 가능케 하여야 함.
- 엑스포 기획시 목표와 목적을 분명하고 구체적으로 설정
 - 기획 요소들이 분명해지고 박람회 실행 후 효과에 대한 확실한 판단을 할 수 있어야 함.
- 지역경제와 효과적인 연계
 - 이벤트 수입과 수익의 극대화, 지역경제 수익의 극대화를 통해 지역주민들에게 혜택이 배분되도록 해야 하고, 지역주민들이 감당해야할 손해(Cost)의 최소화를 염두에 두어야 함.
- 도시정체성 강화와 이미지 재생산
 - 지역시민단체, 지역기업, 지방자치단체의 자발적인 상호협력 및 보완을 통해 문화정책과 경제적 역할을 분담하고, 이를 통해 기존의 도시정체성 강화와 이미지 재생산에 역점을 두어야 함.

■ 테마와 행사정체성의 구체화

- 핵심메시지의 창출과 전달을 통한 행사의 정체성 확보
 - 테마는 박람회의 목적 달성을 위해 세분화된 타겟에게 전달하는 핵심 메시지 즉, 포지셔닝이라 할 수 있음.
 - 엑스포는 현장성과 일회성을 특징으로 하고 있어 테마가 구체적이고 분명하지 않으면 관람객에게 설득되지 않고 감동을 전하기 어려움이 있음.

- 또한 테마는 박람회의 전시 및 이벤트 프로그램에서도 구현되기 때문에 테마가 애매모호하면 프로그램의 정체성이 문제가 될 수 있음.
- 엑스포 Brand name의 전략성과 창조성
 - Brand name은 대외적인 대표성과 엑스포의 성격·규모·이미지 등을 지각케하는 역할을 수행함.
 - 따라서 엑스포 Brand name은 엑스포의 목적과 테마에 부합되어야 하며 창조적인 언어의 사용으로 타깃의 호기심과 관심도를 제고해야 함.

■ 장소 및 개최시기의 타당성 고려

- 장소 선정의 합리성
 - 엑스포는 현장성이 특징이자 기능으로 훌륭한 프로그램이 있어도 적합한 장소가 없거나 섭외가 불가능하다면 많은 문제를 유발시킬 수 있음.
 - 개최 장소는 수용능력·시설·접근성·대관조건 등의 물리적인 측면과 목표 타깃의 지명도, 이미지 등 장소의 심리적 측면도 고려해야 함.
- 엑스포개최 일시와 기간에 대한 합리적 선택
 - 엑스포는 축제적 성격이 가미되어 있어 여유가 있고 마음이 즐거울 때 관심과 참여 의욕이 높아짐.
 - 기후 조건과 심리적 상태를 고려하여 혹서기나 혹한기는 가능한 피하고, 야외활동과 나들이에 좋은 행락철을 선택함.

■ 정확한 목표 관람객수의 설정

- 정확한 수요예측에 바탕한 목표관람객수의 설정
 - 정확한 관람객수를 예측하고 설정하는 것은 엑스포의 규모·기간·홍보 및 광고·휘장사업·입장료 등 예산과 비용에 직결됨.
 - 목표 관람객수는 박람회 장소의 수용능력, 유사 행사의 사례, 예산규모, 엑스포의 성격 등에 따라 달라짐.

2. 운영·관리 측면

■ 체험·참여형 프로그램의 다양화, 프로그램의 탄탄한 구성과 창의성

- 체험·참여형 프로그램의 적극적 도입
 - 엑스포를 포함한 많은 이벤트행사들 중 성공사례들은 비일상성을 강조한 체험·참여형 프로그램 위주로 구성되었으며 반면에 백화점식의 유료 전시관 위주의 운영을 한 엑스포의 경우 관람객의 흥미를 유발하는데 실패한 경우가 많음.
 - 단순한 관람형 프로그램보다 체험·참여형 프로그램이 흥미를 자극하고 관여도를 증가시킨다. 프로그램은 주제 전달성·단순 오락성·홍보성 프로그램이 적절히 배분되고, 차별적인 아이템이 가미되어 흥미를 유발시킬 수 있어야 함.
- 관람객을 고려한 프로그램과 시설 동선과의 연계
 - 공간적, 시간적으로 배치도 여러 프로그램간의 연결 리듬 및 동선을 고려 관람객의 몰입도와 만족도를 증가시키도록 해야 함.
- 주제반영성과 방문객을 고려한 수요자 지향성 추구
 - 엑스포의 주제에 의해 결정되는 방문객의 성향을 고려하고, 이에 따른 방문객의 욕구를 충족시킬 수 있는 프로그램 개발이 필요함.

■ 접근성의 증대방안 모색

- 절대적인 접근성보다는 방문객의 상대적 접근성을 확보
 - 행사장 접근 도로를 넓히고 각 거점 지역에 무료셔틀버스를 수시로 운행하는 등 접근성 확보를 위한 각종 방안을 모색해야 함.

■ 치밀하고 효율적인 운영계획 수립 및 전개

- 체계적 공정관리 및 업무 분장
 - 현장운영 및 행사진행의 철저히 체계화된 단계별 공정관리를 통해 효율성을 확보하고 운영조직원들에 대한 정확한 업무 분장과 현장상황 대처 교육을 실시함.
 - 조직위원회와 주관대행사의 명확한 권한과 책임을 분배하고 철저한 사전 시뮬레이션 및 운영 매뉴얼을 마련하여 유사시 대응토록 함.

다. 홍보·마케팅 측면

■ 체계적인 마케팅전략 수립 등 기업가적 마인드

- 관람 대상에 대한 정확한 선정과 세분화
 - 박람회는 공간적 제약으로 인해 관람객이 다른 마케팅 수단에 비해 제한적이기 때문에, 정확한 세분화를 통해 동질적인 집단을 주요대상으로 선정해야 함.
- 적절한 포지셔닝 전략 수립
 - 비용 대비 수익성을 최대화하기 위해서는 잠재 수요자층에 대한 정교한 세분화와 세분화된 대상에 대하여 적절한 홍보를 위한 전략을 수립·시행해야 함.
- 홍보전략의 다변화
 - 체계적인 홍보전략과 홍보의 다변화는 사람들의 흥미를 불러일으키고, 관람객의 증가로 이어져 엑스포를 성공으로 귀결시킴.
 - 엑스포의 경우 대중매체 광고도 집행하지만 비싼 매체비용 때문에 광고 예산을 많이 할애하지 못하는 실정에 처해 있음.
 - 이에 대중매체의 뉴스 릴리스 및 포스터·리플릿·옥외광고·육교현판·홍보탑 등 소규모 매체가 주를 이루고 있음.

■ 차별화된 미디어 전략 수립과 추진

○ 미디어 전략의 세분화

- 홍보전략을 매체에 대한 시기별, 단계별, 대상별 미디어믹스 전략과 관심유발(issue making) 전략 등으로 세분화하여 차별적으로 적용·실행할 필요가 있음.
- 미디어믹스전략을 통해 시기별, 단계별로 홍보활동을 하는 경우에는 일관된 아이덴티티를 부여해야만 전체 시너지 효과를 제고할 수 있으므로 엠블렘·마스코트·로고·컬러시스템 등을 체계적으로 만드는 EIS(Expo Identity System)을 도입함.

○ 온라인·오프라인 광고 병행

- TV스팟 광고, 기사성 광고, 뉴스 기사, 지하철 홍보나 우표발행 등 홍보 루트를 다양화를 하고 최근 증가하고 있는 UCC(User Created Content) 등 인터넷 미디어를 활용한다면 비용절감과 더불어 효과의 극대화를 도모할 수 있음.

■ 고객지향성 서비스 개발 및 특성화 전략

○ 고객욕구를 충족시킬 수 있는 차별화된 서비스 개발

- 소비유발형 서비스, 안내 및 팸플렛 서비스, 객석서비스 등 행사에 참여하는 고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 서비스와, 이를 유도 할 수 있는 특성화 방안이 검토되어야 함.

○ 티켓 가격의 합리화

- 가족 및 단체 대상 등을 대상으로 특별할인 및 패키지 프로그램을 적극 활용, 방문객의 집객을 극대화시킴.

■ 국제적 네트워킹 강화 등

- 정부기관, 국제기구, 세계유명 도시의 유치를 통한 위상 제고
 - 정부부처의 직간접적인 참여를 유도하고 국제기구, 세계유명 기관장, 세계적인 도시의 유치를 통한 Big Issue를 창출함.
 - 국내외 관련 연관 산업, 기술, 문화 관련 단체, 기구, 학회의 참여 확대를 유도함.
- 일반인과 전문가 모두를 아우를 수 있는 포괄적 요소 제공
 - 일반인에게는 관람객 눈높이에서의 주제 전시, 교육/체험프로그램, 축제적 요소를 접목하고, 전문가 및 관련 업계에는 실질적 정보교류 및 연구 성과를 공유하고, 투자 유치의 장을 마련함.
- 지역주민 및 지역커뮤니티의 의견을 반영할 수 있는 체계 마련
 - 지역주민 및 지역의 관련 단체 등 커뮤니티들의 의견을 적극 활용하여, 행사계획시의 조언으로 활용과 지역사회의 행사에 대한 관심과 소속감을 제고시킴.

라. POST-EXPO 관리 전략

■ 지역경제와 효과적인 연계전략

- 엑스포 관광객들이 행사장뿐만 아니라 지역전반에서 음식, 숙박, 쇼핑, 유흥으로 지출한 관광지출이 엑스포장내의 수입보다 훨씬 높은 지역경제 파생효과 창출함.
- 지역경제 파급효과는 지역으로부터의 많은 지지와 지원으로 엑스포가 지속적으로 계속되어야하는 밑받침이 될 수 있고, 지역으로부터 적극적인 자원봉사와 참여를 유도해 낼 수 있는 장점을 갖게 됨.
- 지역상권과의 협력을 통해서 행사효과의 극대화를 꾀하고, 지역상권과 도심이 연계할 수 있는 계획을 설정함으로써 엑스포 개최 효과가 지역사회에 미치는 영향을 최대화 하는 전략을 수립함.

■ 인천세계도시 엑스포장의 사후 활용 전략 수립

- 2009인천세계도시엑스포의 경우 엑스포 개최 뒤 영구시설물을 중심으로 엑스포 기념공원을 조성함. 엑스포 메인 행사장의 입구에 조성되는 상징탑은 추후 기념공원 내로 옮겨져 엑스포를 기념하는 상징조형물로 활용토록 하고 시민들의 휴식과 문화의 공간으로 엑스포 기념공원의 이용활성화를 추진함.
 - 이를 위해 엑스포 상징탑은 엑스포 회장내 영구시설로 계획되는 엑스포 기념관과 어울리도록 디자인하고 사후 활용을 고려하여 이동이 가능한 형태로 제작되어야 함.
- 엑스포 기념공원은 2009인천세계도시엑스포의 이념과 성과를 계승하도록 하며, 시민들의 문화적 욕구를 수용하고 시민들이 즐겨 찾을 수 있는 도시공원으로 조성되도록 함.
- 또한 21세기 미래의 모습을 담은 지속가능한 공원을 목표로 지역민과 함께 성장·진화하고 정신적인 풍요로움과 즐거움으로 가득한 공원으로 조성해야 함.
- 엑스포장내 영구건축물로 엑스포기념관을 조성하고 그 자체가 엑스포의 랜드마크이자 도시와 인간이 상호작용하는 상징적 공간으로서 조성함. 이를 위해 영구건축물로서 2009인천세계도시엑스포의 미래지향적인 이미지와 주제를 상징적으로 표현해주는 엑스포 상징건축물이 되도록 함.
 - 엑스포기념관은 소재, 기법, 디자인, 공간구조 등에서 기존의 건축에 대한 상식을 뛰어넘는 세계적으로 유일무이한 창의적인 건축물이 되도록 설계함으로써 건축물 자체가 엑스포의 랜드마크로서 국내외의 관심을 불러일으킬 수 있어야 함.
 - 엑스포기념관은 사후 엑스포 관련 전시, 엑스포 주제를 형상화 하는 예술작품 설치, 각종 시민 참여형 문화행사 등의 무대로 활용함으로써 시민들이 즐겨 찾는 휴식과 문화예술 공간이 되도록 함.



<그림 11> 상징 건축물(엑스포기념관) 연출 예시

■ 기타 전략

- 특정행사를 엑스포장, 도심에서 분리 개최하는 방안보다는 엑스포장의 일부 퍼포먼스를 도심에도 순환시키는 로테이션(Rotation) 방식을 도입함.
- 엑스포행사 관광객 및 방문객들이 엑스포에 국한되지 않고, 지역관광에 연계될 수 있는 동선 및 4F(festival, food, foot, farm) Tour 등의 자원을 개발하여 지역관광 파급효과를 극대화시킴.