

글로벌 복합리조트로의 성장전략에 관한 연구: 강원랜드를 중심으로

이재석

한양대학교 산업융합학부 겸임교수

김기호

강릉원주대학교 관광경영학과 박사과정

이창기

강릉원주대학교 관광경영학과 교수

A Growth Strategies as a Global Complex Resort: Focusing on Kangwon Land

Jae-Seok Lee^a, Ki-Ho Kim^b, Chang-Gi Yi^c

^aDivision of Industrial Convergence, Hanyang University, South Korea

^bTourism Ph.D. Candidate, Gangneung-Wonju National University, South Korea

^cDepartment of Tourism Management, Gangneung-Wonju National University, South Korea

Received 31 August 2018, Revised 13 September 2018, Accepted 21 September 2018

Abstract

The purpose of this study is to establish the identity of Kangwon Land as an integrated resort and to suggest the future directions for sustainability. In addition, we will explore strategies for revitalizing the local economy and promoting local coexistence by diagnosing social awareness in order to coexist with the local economy. We examined the internal and external environment of Kangwon Land and investigated regional awareness and win-win strategies for Kangwon Land. Also, we analyzed various strategies and business activities that Kangwon Land is carrying out. In order for Kangwon Land to pursue sustainable growth as a global complex resort, it needs to establish (1) new trend management generating new demand that reflects global trends, (2) strategies to build regional tourism clusters, (3) a global network through global investment and partnership, (4) various CSR and regional cooperation strategies, and (5) CI(Corporate Image) improvement strategies.

Keywords: Growth Strategy, CSR, Regional Cooperation Strategy, Integrated Resort, Kangwon Land

JEL Classifications: L10, L32, M10

^a First Author, E-mail: jackielee@hanyang.ac.kr

^b Corresponding Author, E-mail: kimgh5959@hanmail.net

^c Co-Author, E-mail: cgyi@gwnu.ac.kr

I. 연구의 목적

1995년 폐광지역 개발지원에 관한 특별법(이하 폐특법)의 제정을 통해 설립이 추진된 강원랜드는 2000년 스몰카지노 호텔로 시작하여 현재 하이원리조트 시설에 이르기까지 다목적 리조트로의 변화·발전을 지속하고 있다. 관광 활성화를 통해 폐광으로 인하여 붕괴된 지역경제의 부활을 추진하는 강원랜드의 지속적인 성장과 발전을 위한 다양한 노력에도 불구하고, 여러 위기에 직면하고 있는 것 또한 현실이다. 특히, 강원랜드는 공공정책 측면에서 지역경제 활성화, 고용창출 등에 기여할 목적으로 추진되어 국가 및 재정 수입에 크게 기여하였다. 그러나 '사행산업'으로 분류되는 카지노가 지닌 근본적인 속성, 즉 사행산업의 폐해에 대한 측면이 더 크게 부각되면서 사회적으로 부정적인 인식이 확산되어 지속적으로 규제의 대상이 되었으며, 실제 여러 연구에서도 이처럼 진흥보다는 규제의 대상으로 분류되면서 발생하는 문제점들에 대해서 지적하고 있는 상황이다 (Moufakkir & Holecek, 2002; Cabot, 1996; Eadington, 1996). 카지노산업은 관광레저사업의 하나로 위락 기능의 제공은 물론 경제적 효과가 큰 산업이라는 것은 자명한 사실이다. 이에 따라 많은 국가와 지역에서는 최근 카지노산업을 삶의 재충전을 통해 활력소를 제공하는 여가활동으로 인식하면서 카지노를 포함한 대규모 복합리조트의 형태를 갖추고 관광객의 유입을 실현할 수 있는 관광레저산업으로의 성장을 추진하고 있다. 그러나 여전히 한국에서는 사행산업이라는 부정적 인식과 호텔의 부속 시설로의 형태를 유지함으로써 그 영세성을 벗어나지 못하고 있는 실정이며(Ministry of Culture, Sports and Tourism, 2014), 이러한 형태는 강원랜드에도 그대로 적용되고 있는 상황이다. 내국인 출입 카지노로서 시작한 강원랜드는 이러한 한계를 극복하고자 2003년 메인 카지노와 호텔을 개장하였고, 이후 관광레저산

업의 변화 트렌드에 발맞춰 복합리조트로의 변모를 추진하여 호텔 및 콘도미니엄을 비롯, 총 18면의 슬로프의 하이원 스키장, 18홀 규모의 하이원 C.C, MICE를 위한 컨벤션호텔을 개장하였으며, 2018년에는 테마 워터파크인 워터월드를 개장함으로써 '다시 찾고 싶어하는 리조트'를 만들기 위한 기반을 구축하고, 4계절 복합리조트로의 변화를 추구하고 있다.

하지만 이러한 변화에도 불구하고, 강원랜드의 총 매출 16,029억 원 중에서 약 95.0%, 15,226억 원이 카지노 부분에서 발생하고 있으며, 내방고객 또한 내국인 312만 명으로 약 98.9%를 차지하고 있는 상황(2017년 기준)으로 복합리조트로서의 변모는 그리 성공적이지 못하며, 정부가 추진하고 있는 관광산업 활성화에도 불구하고, 외국인에게까지 인지도를 높이고 있지는 못한 실정이다. 또한 기업의 사회적 책임(CSR)을 위한 다양한 활동의 추진 및 지역경제 활성화를 위한 다양한 상생활동을 추진하였으나 그 활동을 제대로 인정받지 못하고, 그 활동에 대한 평가조차 카지노사업이라는 강원랜드가 가진 기본적 속성 때문에 각박한 평가를 받아야만 하였다.

본 연구는 이러한 상황에서 강원랜드가 새로운 도약을 위하여 필요한 성장전략을 도출하여 제시함으로써 글로벌 복합리조트로의 성장을 지원하고자 한다. 이를 위해서는 현재 부정적 평가를 받고 있는 카지노산업의 사행성에 대한 논란은 차치하고, 강원랜드가 추진하고 있는 다양한 전략에 대한 진단을 통하여 강원랜드의 경쟁우위를 파악함으로써 강원랜드의 정체성의 확립과 방향성을 제시하고자 하였다. 또한 강원랜드의 현황에 대한 적절한 평가를 위해서 강원랜드와 그 지역이 가지고 있는 상황에 대해서 분석하였으며, 이를 기반으로 우리나라를 넘어 글로벌 복합리조트로서 성장을 위한 강원랜드의 전략을 제시하고자 한다. 마지막으로 강원랜드의 설립목적인 지역경제와의 상생 및 기여를 위하여 강원랜드의 사회적 인식 및 현

재 수행 중인 CSR 활동을 진단함으로써 강원랜드가 추구하고자 하는 지역경제 활성화 및 지역상생을 위한 보다 구체적인 전략을 도출하고자 하며 나아가 새로이 추진해야할 전략이 무엇인지 함께 모색해보고자 한다.

II. 이론적 배경

일반적으로 기업이 갖는 경쟁우위(Competitive Advantage)란 다른 경쟁기업에 비해 특정 기업이 가지는 우위를 의미하는 것으로 경쟁기업보다 더 나은 가치를 창출할 때 경쟁우위가 있다고 정의한다(Peteraf & Barney, 2004). 이러한 경쟁우위를 수립하기 위해서는 기업의 외부 환경은 물론 내부 환경에 대해서도 정확한 분석을 통해 구체적인 전략을 수립함으로써 경쟁우위를 수립할 수 있으며 이러한 과정이 전략경영의 과정이라고 할 수 있다. 또한 기업환경은 지속적으로 다양화 및 복잡화되고 있으며, 불확실성이 심화되고 있다. 이러한 환경 하에서 기업이 이윤추구를 하려면 단순히 기업의 경제적부분만 집중할 것이 아니라 전략적으로 사회에 대한 관심과 요구에 부응해야 한다고 주장하는 연구들도 꾸준히 등장하고 있다(Prahalad & Hamel, 1994). 따라서 기업환경에 대한 분석은 중요한 요소로서 본 연구에서도 강원랜드가 처해있는 외부 환경에 대한 분석과 함께 강원랜드의 내부 환경을 분석함으로써 새로운 전략의 수립이 가능하다. 또한 이러한 분석의 결과를 통해 앞으로 강원랜드가 나아가야할 방향성을 정립하고자 한다.

이와 함께 강원랜드의 '4계절 가족형 복합리조트'라는 비전의 실현을 위해서는 복합리조트(Integrated Resort/Complex Resort)와 관련한 연구도 살펴볼 필요가 있다. 복합리조트는 혁신과 자원투자를 통한 창조적 가치창출의 기대로 우리나라를 비롯한 여러 아시아 국가에서 관심을 가지고 있다(Choi Yeon-Hwa and Lee

Seung-Kon, 2017). 복합리조트는 카지노, 호텔 및 엔터테인먼트 시설 등의 집적화로 관광객 유치에 용이하고, 높은 수익보장 및 고용창출 등 파급효과가 매우 크다고 할 수 있다. 하지만 카지노를 기반으로 하는 복합리조트 산업은 매출의 상당부분이 카지노에서 창출되지만 강원랜드와 같이 카지노 매출에 전적으로 의존해서는 안된다. Hornbuckle(2014)는 비 카지노 부분의 매출이 전체의 63%를 달성하는 MGM 라스베이거스의 사례를 통해 복합리조트의 성장은 카지노 이외의 엔터테인먼트의 효과를 향상함으로써 카지노 부분의 의존도를 축소하고 비카지노 부분 사업 확대 중요성을 강조하였다. Lee Choong-Ki and Kim Nam-Hyun (2015)은 대구포 투자가 필요한 복합리조트의 성공적인 안착을 위해서는 개발 및 계획 단계에서부터 전략적 접근이 필요하다고 주장하였다. Chang Byung-Kwon(2013)은 4계절이 뚜렷한 우리나라의 특성상 계절적 한계적 요소로 인하여 쇼핑 등 특별한 관광활동이 없이 해외 선진사례 만들 기반으로 카지노 복합리조트는 국제적으로 뒤쳐질 수밖에 없는 상황이라고 주장하였다. 이러한 연구를 볼 때 강원랜드가 복합리조트로서 성공하기 위해서는 우리나라만의 독자적인 문화와 환경 등을 활용한 콘텐츠를 개발하여 내국인 및 외국인이 지속적으로 방문할 수 있도록 수요를 창출할 수 있는 전략의 수립이 반드시 수반되어야 한다. Choi Yeon-Hwa and Lee Seung-Kon(2017)은 한국형 복합리조트의 필요성 및 개발방향에 관한 연구에서 '한국형 복합리조트'를 "내국인의 카지노 출입이 제한되며, 카지노 시설보다는 비카지노 시설에 초점이 맞춰진 곳으로 한국의 고유 콘텐츠를 포함한 타 국가에 비해 소규모로 건설되는 복합리조트"라고 정의하였다. 하지만 이미 내국인 출입이 대부분으로 구성되어 있는 강원랜드에 적용하려면 이러한 정의에서 좀 더 나아가 내국인 출입의 제한보다는 한국 고유 콘텐츠의 개발과 결합을 통해 외국인 관광객이

좀 더 쉽게 접근할 수 있고, 내국인 또한 4계절 용이하게 즐길 수 있도록 개발하는 것이 필요하다고 할 것이다.

강원랜드의 향후 방향성 및 정체성에 대한 정립을 위해서는 또한 지역사회에서의 인식에 대해서도 파악할 필요가 있다. 지금까지 강원랜드가 폐광지역에서의 구축한 인식에 대해서 우리나라에서는 다양한 연구가 시행되었다. Kim Won-Dong(2010)은 강원도 폐광지역의 사회경제적 쟁점과 폐특법의 재연장 문제에 대한 전망 및 미래의 대응 전략 수립 연구에서 폐광지역 인구의 지속적 감소와 열악한 교육, 의료, 주거환경에서 아쉬움과 체념 속에 감수하고 있으며, 고용창출 등의 부문에서는 우호적 평가가 있는 반면 다른 부문에서는 크고 작은 사회적 쟁점의 소리를 내포하고 있다고 주장한다. Lee Choong-Ki and Lee Kang-Wook(2010)의 강원랜드 복합리조트가 강원 및 타 지역에 미친 경제적 파급효과에 대하여 분석한 연구에서 강원랜드는 지역산업 간 연관관계가 비교적 강해 부가 가치 창출효과가 높고 재정수입 증대 효과 또한 높다고 주장했다. 하지만 이와 달리 지역사회의 인식에 대한 연구에서는 부정적 평가가 높았다는 연구도 있어 지역발전 및 경제적 효과에 대한 영향력을 측정할 결과, 20대와 비교하여 50대 이상의 주민들은 경제적 효과, 공간적 효과, 사회·문화 교류, 삶의 질 효과 등에 대해 부정적인 평가를 하고 있으며, 정선지역과 비교하여 타 지역 주민들은 강원랜드의 입지 효과에 대해 부정적 평가 높다는 연구도 있다(Lee Ok-Dong, Choi Jeong-Il and Bang Gueg-Taek, 2014). 이러한 연구들을 볼 때, 강원랜드의 향후 전략 수립에 있어서 지역 경제와의 상생방안 마련은 매우 중요한 요소라고 할 수 있다. 특히, 최근 기업 경영에 있어서 중요한 요소로 작용하고 있는 기업의 사회적 책임(CSR) 측면에서도 반드시 고려해야 할 요소이다. CSR은 사회 구성원의 삶의 질을 향상시키고 사회복지 및 발전을 위해 기여하는 활

동 전반을 의미한다. Carrol(1991)은 기업의 이익과 가치를 이해관계자들과 공유함으로써 사회 전체가 발전되고 이러한 결과는 기업의 경제적·사회적 이익을 가져온다고 하였다. 또한 CSR은 소비자들에게 기업의 긍정적인 이미지를 제고시켜주는 강력한 커뮤니케이션 도구라고 할 수 있다(Brown & Dacin, 1997). Son Hye-Kyung(2006)은 CSR을 기업, 정부뿐 아니라 소비자에게 있어서 의사결정을 내리는 매우 중요한 요인이라고 주장하였으며, CSR이 이제는 기업에 대한 평가와 개선 및 이미지를 통해 경쟁력을 향상시키는 것으로 인식되고 있다(Porter & Kramer, 2003; Sen & Bhattacharya, 2003). 따라서 강원랜드와 같은 카지노사업에 있어서 CSR은 중요한 활동 중에 하나라고 할 수 있다. Pratten & Walton(2008)에 따르면 영국의 베타 및 갬블링 산업은 하나의 정책 사안으로 CSR을 수행하고 있으며, 실제로 자선활동에 대한 프로그램 지원, 기부 등 다양한 활동을 수행하고 있다고 하였다. Kotler & Lee(2008)는 다양한 CSR 활동 형태 중에서 문화, 레저, 스포츠 관련 사회공헌 활동은 대중들의 직접적인 참여를 유도하여 매우 효과적인 전략이라고 주장하였다. 따라서 폐광지역의 경제 활성화를 주요 목표로 설립된 강원랜드에게는 이러한 부분에 대한 고려가 반드시 요구되며, 기업의 이익 달성을 위한 노력과 함께 CSR에 대한 노력도 수반되어야 할 것이다.

이상과 같은 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 강원랜드의 내외부 환경 요인에 대한 분석을 통해 강원랜드의 경쟁우위를 도출하고자 하였다. 특히, 카지노사업이라는 한계를 넘어 글로벌 복합리조트로의 성장을 위하여 복합리조트의 개념을 추가적으로 확장하여 정리하고, 강원랜드의 설립목적에 대한 적합성을 유지·발전시키기 위하여 강원랜드가 지속적으로 수행하여야 할 기업의 사회적 책임(CSR) 활동에 대하여 파악, 도출된 각 요인들을 중심으로 강원랜드의 성장전략을 제시하고자 한다.

III. 강원랜드 및 리조트 산업의 현황과 전망

1. 강원랜드 사업현황

우리나라 에너지 산업의 변화에 따라 석탄 수요에 대한 급격한 감소는 석탄 생산을 주 수입원으로 운영되던 강원 남부지역의 급격한 침체를 가져왔다. 이와 함께 1989년 시행된 정부의 석탄합리화 사업은 강원도 지역의 탄광을 폐광으로 이끌었고 이는 지역경제의 급격한 위축과 인구 감소 문제를 야기하여 강원도 탄광 지역의 지역경제 살리기가 주요 문제로 야기되었다. 이에 따라 낙후된 폐광지역의 경제 부흥

과 지역간 균형 발전, 주민생활 안정 및 향상을 위하여 폐특법이 제정되어 태백, 정선, 영월 및 삼척 지역을 폐광지역진흥지구로 지정하고, 이들 폐광지역에 대한 개발 정책으로 관광사업을 지정하면서 강원랜드의 역사가 시작되었다.

2000년 스키카지노로 개장한 강원랜드는 2003년 내국인 출입이 가능한 메인 카지노와 호텔을 개장하고, 이어 2005년 골프장, 2006년 스키장과 콘도를 개장하면서 복합리조트로써 변모를 추진하였다. 이후 2011년 MICE 사업을 위한 컨벤션 호텔 개장과 2018년 현재 워터파크까지 갖추면서 4계절 가족형 복합리조트로의 모습을 구축하였다. 2018년 현재 강원랜드의 주요 사업은 아래와 같다.

Table 1. Main Business and Facilities of Kangwon Land

Business Area		Detailed Facilities
Casino		The largest casino in Korea with 200 game tables and 1,360 slot machines and video games
Hotel	High1Grand Hotel(Main)	486 rooms Restaurant and Bar, Swimming Pool, Sauna, Cinema, Cafe, Drugstore
	High1Grand Hotel (Convention)	250 rooms Convention, Banquet and Event Hall, Fitness, Spa and Sauna, Business Center, Restaurant and Bar
	High1 Hotel	197 rooms Banquet Hall, Sauna, Restaurant and Bar
Condo	Mountain Condo	297 rooms in 5 buildings Korean Restaurant, Outdoor Spa, Ski House, Banquet Hall
	Valley Condo	123 rooms in 2 buildings Sauna, Ski House
	Hill Condo	343 rooms in 7 buildings Restaurant, Small Banquet Hall, Convenience Store
Golf Course		18 hole public golf course located at 1,136m above sea level
Ski Resort		18 slopes located at 1,367 m above sea level Six slope lifts(4 for 6 passengers, 2 for 4 passengers) and 4 gondolas(3 for 8 passengers, 1 for 1 passengers)
Water Park		European Classic theme water park with the largest facility per person (2.3 pyeong) in Korea Includes 52 indoor and outdoor cabanas (including 5 indoor)

Source : Kangwon Land Homepage

강원랜드에서 추진하고 있는 다양한 사업 부문에도 불구하고, 현재 강원랜드의 주요 실적을 보면 대부분의 사업성과가 카지노 부문에서 발생하고 있는 것으로 나타났다. 2017년 기준, 총 매출 중 카지노 부문이 95%를 차지하고 있으며, 호텔 1.9%, 콘도 1.6%, 골프장 0.3%, 스키장 1.3%로 카지노 사업을 제외한 나머지 부문은 총 매출액 대비 5% 이하의 낮은 수준을 보이고 있어 주요 사업의 성과가 카지노 사업 부문에 편중되어 있는 것으로 나타나고 있다. 또한 카지노 사업을 제외한 나머지 사업 부문에서의 매출액 증가율을 보면, 매년 낮은 수준으로 증가하고 있지만 여전히 미흡한 수준으로 나타나 주요 사업부문별 매출 증가를 위한 노력이 필요할 것으로 보인다.

위에서 살펴본 강원랜드의 주요 사업부문의 성과에서도 알 수 있듯이 강원랜드의 성과는 대부분이 카지노 사업 부문에서 발생하고 있다. 특히 카지노 사업은 분기별 꾸준한 매출을 달성하고 있는 반면 그 외 사업 부문에서 발생

하는 성과를 보면 이들은 계절성 요인에서 발생하는 성과라는 것을 알 수 있다. 호텔 및 콘도 부문은 2분기가 비수기로 나타났으며, 골프장 부문은 겨울시즌인 1분기 및 4분기, 스키장 부문은 여름시즌인 2분기 및 3분기가 비수기로 나타나 계절에 따른 실적의 변화를 뚜렷이 나타냈다.

또한 강원랜드의 주요 실적을 달성하고 있는 카지노 사업 부문의 입장객을 살펴보면 내국인 출입이 가능한 카지노라고는 하지만 외국인의 방문 비중이 매우 낮게 나타나고 있다. 우리나라에는 현재 내국인 출입가능 카지노인 강원랜드를 포함하여 총 17개의 카지노가 운영되고 있다. 강원랜드의 경우 국내 유일의 내국인 출입 가능 카지노로 주요 고객 및 규제사항 등 여러 가지 영업 조건상, 타 카지노와 직접적인 비교가 불가능하다. 또한 위치상으로도 알펜시아 카지노(강원)를 제외하고는 모두 서울 및 인천, 대구, 부산, 제주 등 주요 도시에 위치하여 고객의 접근성에 있어서도 타 카지노가 우수하다

Table 2. Main Business Performance of Kangwon Land

	2015(Million Won, %)			2016(Million Won, %)			2017(Million Won, %)		
	Sales	Sales Ratio	Net Sales Growth Rate	Sales	Sales Ratio	Net Sales Growth Rate	Sales	Sales Ratio	Net Sales Growth Rate
Casino	1,556,115	95.4	109.7	1,619,016	95.5	104.0	1,522,588	95.0	94.0
Hotel	26,374	1.6	108.2	28,703	1.7	108.8	30,082	1.9	104.8
Condo	23,945	1.5	99.9	24,597	1.5	102.7	25,781	1.6	104.8
Golf	4,255	0.3	103.6	4,191	0.2	98.5	4,297	0.3	102.5
Ski	20,288	1.2	95.9	18,068	1.1	89.1	20,154	1.3	111.5
Water Park	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	1,630,977	100.0	109.3	1,694,575	100.0	103.9	1,602,902	100.0	94.6

Notes: 1. The sales ratio refer to the ratio of business units to total sales.

2. Net sales growth rate means growth rate compared to the previous year.

3. Water Park opened in July 2018.

Source : Kangwon Land Homepage

Table 3. Quarterly Sales by Business Sectors of Kangwon Land

	2016(100 million won)				2017(100 million won)			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
Casino	4,085	4,010	4,194	3,902	3,939	3,750	3,767	3,770
Hotel	68	57	86	77	71	63	85	82
Condo	90	28	66	61	92	32	64	71
Golf	-	13	21	7	-	14	23	6
Ski	120	4	7	49	126	6	7	62

Source : Kangwon Land Homepage

Table 4. The Number of Casino Business Visitors

	2016		2017	
	Visitors(1,000people)	%	Visitors(1,000people)	%
Local	3,170	98.8	3,115	98.9
Foreigner	37	1.2	34	1.1
Total	3,207	100.0	3,148	100.0

Source : Kangwon Land Homepage

고 할 수 있으며, 이에 따라 외국인들의 입장이 강원랜드보다 더 많은 상황이다. 하지만 다양한 관광레저 시설을 구비하고 있는 상황임에도 불구하고, 외국인 고객들의 내방이 상대적으로 매우 적은 것은 4계절 복합 리조트로의 성장을 추구하는 강원랜드에 새로운 전략의 추구가 필요하다라는 것을 반증한다고 할 수 있다.

강원랜드는 이미 여러 가지 사회기여활동을 수행하고 있다. 특수공기업인 강원랜드는 이미 매출액의 상당부분을 국가재정을 위하여 기여하고 있는 상황이다. 강원랜드의 국가재정기여도를 살펴보면, 설립 이후부터 지금까지 약 6조 5천억 원에 이르는 금액을 국가재정을 위하여 기여하고 있는 것으로 나타났다. 특히 폐광지역개발기금으로 법인세 차감 전 순이익의 25%, 관광진흥개발기금으로 카지노 매출액의 10%를 지원하고 있다.

이와 함께 강원랜드는 사회적 책임 활동도 적극적으로 추진하고 있다. 도박중동을 포함,

행위중독 예방 및 치유사업을 위하여 2001년 9월 KL중독관리센터를 설립하여 도박중독 예방 및 치유를 위하여 매년 약 80억 원 규모의 예산을 집행하고 있으며, 2017년부터는 그 규모를 확대하여 카지노 매출액 대비 약 1% 수준을 배정하고 적극적인 활동을 추진하고 있다. 행위중독 문제도 선도적으로 해결할 수 있도록 인문, 레포츠, 음악, 미술, 힐링 등을 접목한 예방 및 치유 프로그램을 개발하여 운영하고 있으며, 2018년에는 KL중독관리센터를 산림힐링재단으로 확대·개편하여 보다 다양한 활동을 추진할 계획이다. 또한 직영 및 협력업체의 고용인원 5,213명 중 약 65.4%인 3,409명을 폐광지역 출신 주민들을 고용함으로써 폐광지역 일자리 창출을 위하여 노력하고 있으며, 강원랜드에서 소비되는 소모품, 식자재 등 구매계약에 있어서도 지역생산물 우선 구매 제도를 도입, 설립 이후 누적 1조 3,449억 원을 구매함으로써 지역경제 활성화에도 기여하고 있다.

Table 5. National Financial Contribution of Kangwon Land

		Financial Contribution					
		Sales	National Tax	Local Taxes	Closed Mine Fund	Tourism Development Fund	Subtotal
Amount (100 million won)	Accumulate	184,634	28,709	2,986	15,855	17,425	64,975
	First half of 2017	8,092	1,310	109	843	763	3,025
	%	100.0	15.5	1.6	8.6	9.5	35.2

Source : Kangwon Land Homepage

또한 사회공헌센터를 건립하여 지역과 소통할 수 있는 복합문화공간을 조성하고, 사회공헌사업의 협력을 강화하여 지역 창업 및 경제성장을 위한 다양한 지원활동을 수행하고 있다.

2. 강원랜드의 주요 관광 콘텐츠

강원랜드는 지역관광지와 연계한 상품 개발

을 통해 지역관광의 거점으로 활용하는 전략을 추진 중이다. 2005년 골프장, 2006년 스키장 및 콘도미니엄, 2018년 워터파크 등을 지속적으로 개장하고 2007년 ‘하이원리조트’라는 브랜드를 런칭하여 단순 잼블링 사업자가 아닌 종합적인 휴양활동을 제공하는 가족형 4계절 종합리조트로 변모를 지속하고 있다. 강원랜드의 주요 관광 콘텐츠는 강원랜드의 대표적인

Fig. 1. The Kangwon Land's 4 Season Contents Strategy



Source: KL IR Report(2016).

컨텐츠인 카지노를 제외하고도 문화·힐링·특화 콘텐츠와의 연계뿐 아니라 지역의 주요 관광 콘텐츠의 연계이다.

강원랜드는 천혜의 산악 관광자원을 힐링, 문화, 엔터테인먼트 자원과 결합, 시즌별 테마 콘텐츠를 지속적으로 개발함으로써 4계절 즐거움이 넘치는 친환경 힐링 리조트를 추구하고 있다. 264km의 고원형 숲길인 하늘숲길을 조성하여 힐링코스를 개발하고 있으며, 샤페르테이저라는 하얀 야생화를 즐길 수 있는 플라워 페스티벌, 다양한 뮤지콘서트와 이벤트로 꾸며진 뮤직 페스티벌, 트레킹, 노르딕워킹 생활체육등산대회 등의 마운틴 스포츠 페스티벌을 비롯, 폐광지역 대표 맛집을 발굴·홍보하는 푸드 페스티벌 등 4계절 즐길 수 있는 콘텐츠를 개발하였다.

또한 지역관광지와 연계를 통해 콘텐츠 확산을 지속적으로 준비하여 운영하는 중이다. 강원랜드 주변 폐광지역진흥지구인 정선군, 태백시, 영월군, 삼척시(정태영삼)로 구성되어 있고, 이들 지역의 대표적인 관광자원과 콘텐츠를 활용하는 전략을 실행 중이다. 이를 위해서 정태영삼 브랜드화를 추진하고 있으며, 로컬투어 및 지역축제 연계상품을 중심으로 확대하는 중이다(Kangwon Land, 2018). 정선5일장, 민등산, 레일바이크, 화암관광지, 가리왕산, 정암사, 아우라지, 아라리촌 등의 관광자원을 보유한 정선군, 석탄박물관, 태백고원자연휴양림, 태백산도립공원, 용연동굴, 통리5일장, 금대봉 야생화 군락지, 함백산 만항재 드라이브 코스, 황지연못, 구와우마을(해바라기), 구문소, 화석 전시기관 등의 태백시, 영월군의 장릉, 청령포, 별마로천문대, 김삿갓유적지, 고씨동굴, 동강, 선돌, 어라연, 한반도지형, 범홍사, 요선암 및 요선정을 비롯, 삼척시의 대금굴, 환선굴, 죽서루, 삼척해변, 해신당공원, 동굴전시관, 황영조 기념공원, 덕풍계곡, 새천년해안유원지, 수로부인공원, 민물고기전시관등이 정태영삼의 대표적인 관광자원이라고 할 수 있다. 평창동계올

림픽 개최지와 연계, 동해안 관광지들과의 연계를 통한 관광 콘텐츠는 강원랜드가 활용할 수 있는 주변 지역의 중요한 관광 콘텐츠이다. 강원랜드는 이러한 주변 관광자원을 적극적으로 활용하여 다시 찾고 싶은 강원랜드를 만드는 데 주력하고 있다. 특히 ‘좋은 마을 만들기 사업’과 연계를 통해 지역의 문화와 역사를 포괄할 수 있는 관광콘텐츠를 개발·시행하고 있으며, 정선의 삼탄아트마인, 태백의 드라마 촬영지, 영월의 고씨동굴, 고한의 추리극장, 삼척의 추추파크 등과의 연계를 통해 로컬투어 상품을 개발·운영 중에 있다. 또한 태백산 눈축제, 정선 아리랑제, 삼척 대보름제, 영월 동강축제 등 지역별 특성을 활용한 상품개발을 통해 지역의 관광콘텐츠를 활용하기 위한 노력을 지속하고 있는 상황이다(Kangwon Land, 2018).

3. 국내외 카지노 및 리조트 산업의 동향

최근 대부분의 국가에서는 카지노 사업을 합법화하고 향후 관광사업을 이끌 차세대 관광사업 모델로 장려하고 있다. 이러한 조치는 외화 유출의 방지와 세수 확보, 경제 활성화를 주목적으로 추진되는 것이다. 카지노가 관광레저산업에서 차지하는 비중이 증가함에 따라 도박, 사행성이라는 의미보다는 높은 부가가치를 창출하는 서비스산업으로 게이밍 산업이라고 칭해지고 있다. 전 세계 카지노 산업 현황을 보면 약 114개국 약 2,020개소 정도가 있으며, 이는 지속적으로 증가하고 있는 실정이다. 이들 중에서 약 42%가 북미지역에 있으며, 유럽 34%, 중남미 8%, 아프리카 6%, 카리브해 근처 5%, 그리고 아시아 지역에 약 3% 정도가 분포되어 있다. 이들은 대체로 유명한 관광휴양지에 입지하고 있으며 미국 라스베이거스와 모나코의 경우에는 카지노와 관광산업이 동시에 발달한 곳으로 이들 산업이 지역산업 및 지역경제의

근간을 이루고 있다. 특히, 아시아 지역은 카지노 산업을 적극적으로 수용하여 이들 산업의 규모가 급속히 팽창하고 있으며, 경제의 새로운 축으로 부상하고 있는 실정이다.

또한 카지노 산업을 포함한 리조트 산업은 관광산업의 중요한 한 축으로 지속적으로 발전하고 있다. 우리나라 리조트산업은 대부분 체육시설 또는 휴양시설 등을 주요 기능시설로 두고 부가적인 기능시설로 다른 관광시설 허가를 받아 단지화하는 경우가 많다. 각 개별시설들을 해당 법에 의하여 사업승인을 받거나 관광진흥법에 의하여 종합휴양업이나 전문휴양업으로 사업승인을 받고 있다. 종합휴양업 및 전문휴양업의 분포는 강원도, 경기도, 제주도 지역에 주로 편중되어 있으며, 이러한 분포의 주된 이유는 대체로 시설 초기 개발단계가 단일업종 중심으로 개발하기 때문이다. 특히 강원도는 스키장이나 콘도미니엄을 중심으로 개발한 후 점차 입지를 확장하는 형태로 진행되어 종합리조트로서의 형태로 개발이 추진되고 있다.

하지만 최근 외국의 복합리조트는 또 다른 형태로 변화하고 있는 상황이다. 미국에서 번창하고 있는 리조트를 유형별로 분류하면 해변형, 산악형, 어뮤즈형, 정부 커뮤니티형, 테마형 등 다섯 가지 형태로 구분할 수 있으며, 이들 형태들 대부분이 복합리조트로의 모습을 보이고 있다(Kangwon Land, 2010). 다양한 시설을 갖추고, 개발 초기단계부터 복합적인 요소들을 계획적으로 설치하고 있으며, 대단위 면적의 개발과 다양한 시설의 입지를 구축하고, 다양한 레저패턴에 대한 충족을 위하여 현지 체험 위주의 이벤트를 개발하고 있으며, 정부 또는 지자체 주도의 강한 행정주체로 구성되고 행정주체가 주도적으로 참여하고 있으며, 민간 자본의 적극적 유치를 통해 사업성을 확보하고, 그린 마케팅을 통해 환경파괴를 최소화하여 자연 개발 중심으로 발전하는 특징을 보이고 있다. 이와 함께 새로운 트렌드도 나타나고 있는데 대표적인 것이 메디컬/헬스케어

포함한 스파 리조트와 MICE, 카지노 및 휴양을 한꺼번에 해결할 수 있는 리조트의 형태이다(Kangwon Land, 2010). 4차산업혁명에서도 중요한 하나의 요소로 나타나고 있는 메디컬 및 헬스케어 측면과 레저, 생활 등과 결합하여 새로운 성장동력으로 나타나고 있다. 새로운 산업의 형태로 철저한 건강진단과 개개인에 최적화된 맞춤형 테라피를 제공하는 메디컬 및 헬스케어 스파는 호텔 및 병원과 결합, 휴양, 미용, 스파, 마사지, 관광레저 등을 원스톱으로 제공할 수 있도록 건강증진센터와 리조트를 결합함으로써 관광레저산업을 넘어 산업간 융·복합을 주도하고 있는 상황이다(Kangwon Land, 2010). 또 하나의 트렌드인 MICE를 포함한 복합 휴양지로의 변화는 한 번 보고 끝나는 관광 또는 휴양지로는 더 이상 경쟁력이 없다는 인식이 반영되어 4계절 반복적으로 고객을 끌어 모으는 형태이다. 복합리조트는 모든 연령대가 이용 가능한 시설을 개발하고 다양한 숙박시설을 추가적으로 입지시켜 단지 내 여러 목적 시설 간 연계성이 최대화될 수 있도록 입체적이고 체계적인 계획 하에 추진되고 있다. 말레이시아의 겐팅 하이랜드 리조트가 대표적인 사례로 해발 800m에 위치한 해당 리조트는 다양한 놀이기구는 물론, 서늘한 기후에서 4계절 즐길 수 있는 콘텐츠를 제공하고, 카지노는 물론 국제회의를 위한 숙박시설과 컨벤션센터 등을 제공함으로써 복합리조트로서 세계적인 인기를 영위하고 있다.

IV. 강원랜드 평가 및 전략적 대안 제시

앞서 살펴본 바와 같이 강원랜드는 자체적으로 추진하고 있는 다양한 사업부문과 함께 지역연계를 통해 새로운 관광 콘텐츠 개발을 추진하여 4계절 복합리조트로서의 면모를 갖추고 있는 중이다. 이러한 강원랜드의 환경적 측

Fig. 2. Environmental Factors(SWOT) on the Kangwon Land

Strength(S)	Weakness(W)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ The only casino that can enter Korean visitors ✓ The largest resort-type casino in Korea ✓ A nature-friendly complex resort ✓ Ski resort with No.1 in likeability ✓ Continuous efforts for regional co-prosperity 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Government regulations on special public enterprises ✓ Market structure that relies on a single market and specific customer ✓ Vulnerable accessibility due to geographical factors ✓ Lack of tourism infrastructure and contents to link the surrounding areas ✓ Lack of diversity such as regional co-prosperity, CSR etc.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Increased positive awareness of casino ✓ Continuous growth of the complex resort industry ✓ Changes in people's lifestyle ✓ Changes in the social environment such as shorter working hours 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cultivating large-scale foreign investment and fostering casino industry in Asian countries ✓ Continuous growth of the Asian casino industry ✓ Legalization of the casino industry in Japan ✓ The spread of negative images of Kangwon Land
Opportunity(O)	Threat(T)

면, 즉 기업환경의 내외부적인 측면을 정리하고 SWOT 분석을 통해 강원랜드에 대해서 평가 및 분석을 실시하고자 한다.

SWOT 분석 결과, 강원랜드가 가지고 있는 강점은 다음과 같다. 우선 가장 강한 강점으로 꼽을 수 있는 것이 국내 유일의 내국인 출입 카지노라는 점이다. 우리나라의 카지노산업은 관광진흥법 제28조 제1항 제4호에 의하여 내국인의 입장을 금하고 있다. 하지만 강원랜드는 폐특법 제11조에 의해 국내에서 유일하게 내국인의 출입이 가능한 카지노를 운영하고 있다. 현재 이 법은 2차에 걸쳐 연장되어 2025년 12월 31일까지 효력을 가지고 있으며, 따라서 강원랜드는 국내 유일의 내국인 카지노로서 독점적 지위를 가지고 수익을 창출하고 있다. 또한 지속적인 시설 확충을 통해 국내 최대규모의 리조트형 카지노를 갖추었다는 점이다. 국내의

다른 카지노에 비해 시설 및 면적에 있어서도 최대 규모를 갖추고 있고, 이를 넘어 스키, 골프, 워터파크 등 다양한 레저시설을 갖추으로써 종합적인 관광레저문화를 즐길 수 있는 위상을 구축하여 우리나라를 대표하는 종합리조트로 성장하였다. ‘하이원리조트’라는 브랜드를 구축, 프리미엄급 휴양지를 지향하고 있으며 지역적 특성상 자연설로 슬로프를 정비할 수 있는 호감도 1위의 스키장을 보유하고 있다. 이와 함께 강원랜드는 여러 가지 활동을 통해 지역상생을 위한 노력을 지속하고 있는 것은 강점이라고 할 수 있다. 우선 설립취지에 맞춰 국가재정 및 폐광지역 경제 활성화를 위한 노력을 추진하고 있다. 2017년 상반기까지 카지노 매출 대비 35.2%에 이르는 약 6조 5천억 원 규모를 국가재정에 기여하고 있으며, 폐광지역 주민 고용률 65.4%에 이르는 일자리를 창출하

고 있으며, 지역 주민 및 기업에 대해서 우대정책을 실시하고 있다. 또한 현재까지 약 612억 원을 투입하여 카지노로 인한 부작용을 해소하기 위한 행위중독 예방 및 치유사업을 실시하고 있으며, 강원도 교육·문화사업 및 사회공헌센터를 통한 사회공헌 사업을 지속적이고 적극적으로 추진하고 있는 것은 우리나라 대표 복합리조트로 성장을 추진하는데 있어서 강점이라고 할 수 있다.

이러한 강점과 함께 여러 가지 약점도 드러내고 있다. 강원랜드는 설립은 공공부문이 51%의 지분을 보유한 공공기관이다. 이러한 점에서 공기업으로서 안정적인 운영주체 하에서 사회공헌활동의 지속적 확대가 가능하다는 장점도 있는 반면 여러 측면에서 규제도 받고 있다. 영업장 내의 면적 및 테이블 증설 등이 승인사항이며 출입일수도 다른 나라에 비해 제한적이다. 이러한 규제는 외부 관광객 유치 및 산업 활성화 부분에서 한계로 작용하고 있고 추가적인 성장 및 발전에 걸림돌이 되고 있다. 이는 다른 나라처럼 호텔 엔터테인먼트로 변모할 수 있도록 완화가 필요한 부분이라고 판단된다. 이와 함께 지리적 한계가 두 번째 제약이라고 할 수 있다. 강원랜드는 관광객 유입이 많은 수도권에서 약 220km 떨어진 위치에 있다. 다양한 교통환경이 확충되고 있기는 하지만 여전히 수도권 및 동해안, 남해안 등에 위치한 다른 리조트에 비해 고객의 접근성이 떨어진다. 또한 내국인 출입 카지노라는 특성에 따라 대부분의 고객들이 내국인으로 구성되어 고객의 편중이 심한 편이다. 일반 관광객의 유입은 적은 반면 일부 국가의 고객에 편중된 영업전략을 다수의 세계 국가의 고객들이 찾아올 수 있도록 시장확대전략이 필요하며 외국의 카지노들과의 제휴를 통해 그들도 국내로 유입될 수 있도록 확대할 필요성이 있다. 이는 결국 세계 카지노 업체가 추구하고 있는 복합리조트형으로 방향전환을 추구할 수 있는 방안이 될 것으로 판단된다. 마지막 약점은 다양한 관광 컨텐

츠의 개발에도 불구하고 여전히 관광객을 유인할 수 있는 콘텐츠가 부족하다는 것이다. 이는 주변 지역과 연계된 관광 인프라의 부족에서 기인하는 측면이 크다고 할 수 있다. 이 외에도 추가적인 약점으로는 강점으로도 파악되었던 지역상생 및 CSR 활동이 또 다른 약점이라고 할 수 있다. 설립취지에 맞춰진 지역상생 및 CSR 활동을 넘어 추가적인 다양한 활동의 적극적 추진이 필요할 것이다. 특히 폐광지역 일자리 창출에 집중한 나머지 그로 인한 부작용도 나타나고 있다. 이는 경영투명성에 대한 지적까지도 이어지고 있으며, 이는 최근 이슈가 된 채용부정 문제로 이어져 이러한 요소들을 얼마나 제거하고 투명성을 확보하는가 하는 것이 글로벌 복합리조트 기업으로의 성장 가능성을 향상시킬 수 있을 것이다.

강점 및 약점과 함께 강원랜드는 다양한 환경적 요인에 직면하고 있다. 이러한 환경적 요인들은 기업운영에 있어 기회 또는 위협의 요소로 작용하게 된다. 첫 번째 기회요인으로는 카지노에 대한 인식변화가 있다. 사행성이 강조되면서 사회적 해악으로 부각되던 카지노가 최근에는 게이밍이라는 보다 긍정적인 인식으로 변화되고 있다. 이는 지금까지 대립하던 사회적 문제 야기와 경제적 부가가치 창출 및 공익의 기여에 대한 대립으로 인해 야기되던 논란이 축소되고 있는 상황으로 소득수준의 향상, 관광산업의 관심 증가 등에 의해 국민여가 증진 및 산업증진의 긍정적 요소를 확대함으로써 높은 부가가치를 창출하는 새로운 산업으로 육성, 발전시킬 필요가 있다. 또한 현대인들의 라이프 스타일의 변화는 강원랜드에게 새로운 기회로 다가오고 있다. 여가시간의 증대, 사회적 욕구분출의 다양화, 개인 및 가족의 놀이문화에 대한 관심 증대 등은 사람들의 삶의 패턴과 소비생활에 다양한 변화를 초래하고 있다. 특히 우리나라는 최근 근로시간 단축으로 사람들의 여가시간을 증대하고 일과 생활의 균형을 추구하고 있는 상황으로 이러한 변화는 사람들

의 생활을 질적으로 향상시킬 것으로 예상된다. 이러한 변화는 가족, 지인들과의 관계를 변화시킬 수 있는 여가문화를 추구하게 함으로써 많은 사람들이 복합리조트로서 강원랜드를 즐길 수 있도록 하여 강원랜드에게 새로운 도약의 기회를 가지게 할 것이다.

반면 대내외 환경에서의 위협요소도 존재하고 있다. 우선 아시아 지역에서 카지노 산업에 대한 대규모 투자이다. 이미 싱가포르를 마리나베이샌즈 카지노에 대규모 투자를 통해 카지노산업 성장성을 입증하였다. 이를 기반으로 다양한 위락시설을 구축하며 대규모로 성장하고 있다, 또한 아시아 최대 규모의 카지노 산업지대인 마카오는 미국 라스베이거스의 대형 카지노 자본의 유치로 지속적으로 대형화하고 종합리조트로 변모하고 있다. 이뿐 아니라 호주, 필리핀, 베트남 등 여러 국가에서 지속적으로 카지노 시장을 확대하고 있는 상황으로 이러한 변화는 점차 아시아 지역에서 대규모 카지노 산업벨트를 구축하고 있으며, 나아가 복합리조트로 세계 관광객들의 지속적인 유입을 가져오고 있다. 2016년 한 해 동안 마카오, 싱가포르, 호주, 필리핀, 한국, 베트남, 러시아 등 7개국의 카지노 시장 규모는 411억 달러(약 46조 원) 규모까지 성장하여 이를 뒷받침하고 있다. 특히, 마카오의 경우에는 2005년부터 2015년까지 연평균 21.0%의 고속 성장을 달성하며 미국 카지노 시장 성장률(약 3.3%)의 약 7배에 달하는 규모로까지 성장하였다. 이와 달리 우리 정부의 카지노 산업에 대한 강한 규제는 이러한 시대적 흐름에 역행하고 있는 것이 현실로 이는 위협요인으로 작용하게 될 것이다. 또한 일본의 카지노산업 동향도 심각한 위협으로 작용하고 있다. 특히 일본 정부는 강한 반대에도 불구하고 2018년 7월 ‘카지노해금법’이라고 불리는 “통합리조트(Integrated Resort: IR) 정비 촉진법”을 통과시켰다. 이에 따라 일본의 카지노시장 규모는 2025년 18~24조 원에 달할 것으로 추산하고 있는 상황으로 이는 마카오나

싱가포르와 비슷하거나 더 큰 규모로 예상되고 있다. 일본이 카지노 시장에 들어서면서 아시아 카지노시장은 약 660억 달러(약 74조 원) 규모까지 성장할 것으로 예상되며(Kang, Kyung-Rok, 2018.7.3), 이에 따라 각 국가들의 각축전이 예상되고 있다. 일본의 등장은 인접한 우리나라의 기업들에게 심각한 위협요인으로 작용할 것으로 예상되며, 이에 대한 적극적인 대처가 필요한 상황이다. 마지막으로 작은 부분이지만 강원랜드의 부정적 이미지 또한 위협요인으로 작용할 것으로 예상된다. 특히 다양하고 지속적인 노력에도 불구하고, 폐광지역 경제 활성화라는 목적의 달성 미흡으로 지역 주민에게 긍정적 인식을 심어주지 못하고 부정적 인식이 확산하고 있으며, 심지어 도덕적 해이 등 경영투명성에 대한 문제로까지 이어지면서 강원랜드의 이미지를 실추하여 내국인에게조차 부정적 인식을 심어주고 있는 점은 심각한 위협요인이라고 할 수 있다. 지역상생을 통한 지역경제 활성화 및 CSR 활동에 대한 다양성 확보, 그리고 경영투명성 제고를 통한 클린 이미지 확보에 대한 지속적 노력이 요구된다.

지금까지 강원랜드가 직면하고 있는 경영환경을 분석하였다. 2007년 6월, 강원랜드는 새로운 브랜드로 ‘하이원(High1)리조트’를 발표하고 새로운 기업이미지 구축 작업을 실시하였다. 이는 강원랜드가 가진 천혜의 고원 지형의 자연경관을 기반으로 국내 최대 리조트이자 최고의 프리미엄 리조트를 추구하고자 하는 것이었다. 강원랜드가 현재의 위기를 극복하고 지속적으로 성장하기 위해서 추구해야할 전략에 대해서 환경분석 결과를 기반으로 향후 강원랜드가 추진해야할 전략 대안을 수립하였다.

앞에서 지속적으로 언급한 것처럼 강원랜드는 내국인 출입이 가능하여 내국인 중심의 카지노가 주요 매출을 차지하고 있으며, 사업의 중심이라고 할 수 있다. 따라서 전체 사업에서 카지노 비중이 매우 높으며 방문객 또한 내국

Fig. 3. SWOT Analysis on the Kangwon Land

S-O Strategies		W-O Strategies	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implement trend management to create new demand that reflect global trends ✓ Establishing a 4-season friendly resort by discovering and linking various contents 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establishing a base tourism complex through the development of a regional hub infrastructure linked with Jung · Tae · Young · Sam ✓ Implement strategies to create tourism clusters across Gangwon-do 	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Globalization through global partnerships and investments ✓ Promoting inter-country linkage through establishment of Asian complex resort network 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promotion of institutional improvement reflecting tourism industry trends ✓ Implement various strategies for CSR, regional co-prosperity and cooperation ✓ Implement corporate image improvement strategies to establish clean images 	
S-T Strategies		W-T Strategies	

인이 주요 고객으로 구성되어 있다. 하지만 환경요인에서 살펴본 것처럼 전 세계적으로 카지노 및 리조트 산업은 지속적으로 성장하고 있다. 이러한 환경 하에서 내국인만을 지향하는 것은 부적절한 전략이다. 글로벌 시장에서 생존을 넘어 성장, 발전하기 위해서 국내시장을 넘어 글로벌 시장을 목표로 지속적 확장이 중요하다. 글로벌 시장을 지향하기 위해서는 국내 수요뿐 아니라 글로벌 수요에 대한 예측과 전망을 통해 지속적인 경쟁우위를 창출하는 것이 필요하다(Porter, 1998). 국내 수요만을 초점으로 해서는 글로벌 시장에 대비하는 것에는 한계가 있다. 따라서 첫 번째 전략으로 글로벌 트렌드를 반영한 신수요 창출형 트렌드를 파악하고 이에 대비하는 전략의 수립이 우선되어야 한다. 최근 글로벌 시장에서 카지노 및 리조트 산업은 개방화, 복합화, 대규모화를 통해 다양한 수요를 반영하고 있으며, 이를 통해 다양한 고객들의 유입을 유도하는 적극적인 경쟁전략을 추구하고 있다. 시장변화에 능동적으로 대처하고 변화의 트렌드를 파악, 적극적으로 대

응하는 신수요 창출형 트렌드 경영을 통해 새로운 변화를 주도할 필요가 있다.

두 번째 전략은 지역거점형 관광 인프라 개발을 통한 강원도 관광 클러스터 조성 전략의 추진이 필요하다. 강원랜드는 정선 지역을 중심으로 복합리조트를 운영하고 있다. 하지만 카지노를 제외하고는 계절적 요인의 영향에 민감할 수밖에 없는 상황이다. 특히, 카지노를 제외하고는 일반 대중들이 사시사철 함께 즐길 수 있는 콘텐츠가 부족한 상황이다. 따라서 지역특성이 반영된 다양한 관광 콘텐츠의 발굴을 통해 서비스의 다양화 및 복합화 추진이 필요하다. 대만의 폐광지역 사례인 루이팡(지우펀, 진과스), 핑시(허우통, 스펀) 등에서 보듯이 중심가에서 먼 거리임에도 불구하고 대만의 대표적 관광지로 부각한 사례를 거울삼아 정태영삼으로 불리는 주변 지역을 흡수할 수 있는 관광 인프라가 조성되어야 하며 이를 연계한 관광 클러스터로의 발전이 반드시 수반되어야 한다. 해당 지역이 보유하고 있는 자연환경, 지역특성, 인프라를 반영한 콘텐츠를 개발함으로써 지역

거점형 관광 클러스터의 구축이 가능할 것이며, 나아가 우리나라 대표적인 관광지역인 강원도 전역을 아우를 수 있는 클러스터로의 발전을 지속적으로 추진해야할 것으로 판단된다.

셋째, 글로벌 제휴 및 투자를 통한 글로벌화 추진이 필요하다. 현재 강원랜드라는 단일 브랜드로의 해외진출은 아직은 시기상조이다. 하지만 현재 아시아 국가들은 대규모 외자 유치를 통해 카지노 및 리조트 산업을 육성하고 있고, 일본은 카지노 합법화를 통해 새로운 성장 산업으로 육성을 추진하고 있다. 이를 반영하여 신규 개발되는 아시아 지역 복합리조트에 대한 집중 투자 또는 전략적 제휴를 통해 국내 최고의 복합리조트 전략을 넘어 아시아 연계형 프리미엄 복합리조트로의 성장이 가능할 것으로 판단된다. 이는 미국이나 유럽을 넘어서는 아시아 복합리조트 네트워크의 구축으로 전 세계시장의 수요를 유인할 수 있을 것이며, 나아가 강원랜드의 역량을 강화할 수 있는 새로운 기회가 될 것이다.

넷째, 기업의 사회적 책임(CSR) 활동 및 지역상생 협력전략의 다양성 및 적극성에 대한 추가적인 노력이 필요하다. 이론적 배경에서도 살펴본 것처럼 현대 기업에 있어서 기업의 사회적 책임은 반드시 수행해야하는 필수적인 요소이다. 이는 기업이 시장의 윤리 및 질서를 준수하면서 사회적 실체로서 권리와 의무를 이행하는 기본적인 활동이기 때문이다. 폐광지역의 경제 활성화를 목적에 기초한 강원랜드는 이미 태생에서부터 사회적 책임을 요구하고 있다. 기업환경에서 살펴본 것처럼 이미 강원랜드는 여러 가지 지역상생 및 CSR 활동을 수행하고 있다. 하지만 현재의 노력으로는 부족하다. 단순히 태생에서부터 요구된 폐광지역 활성화라는 것을 넘어서 강원지역 전체, 나아가 우리나라 전반까지도 확장할 수 있는 전략이 필요하다. 따라서 이윤 추구라는 기본적인 목적을 넘어 성실한 사회적 책임 기업을 기업의 미션으로 수립, 이를 이행할 수 있는 적극적인 전략을

수립·시행함으로써 모든 고객에게 미션과 비전, 그리고 철학을 확고히 각인함으로써 지속적인 성장을 추구하는 기반으로 구축하여야 할 것이다. 또한 지역상생 전략으로 수평적이고 호혜적인 지역관계를 구축하고 지역 실정에 맞는 프로그램을 지속적으로 개발함으로써 미래형 관광도시를 건설하는 주축이 되어야 할 것이다.

이외에도 기업이미지 개선을 위한 지속적인 브랜드 강화 전략의 실시, 경영투명성 확보를 통한 클린 이미지 구축 등 이미지 개선에 대한 지속적인 노력이 요구되며, 이러한 전략의 지속적 개발 및 적극적인 시행은 프리미엄 복합리조트로서 하이원리조트를 구축하는 기반이 될 것이다.

V. 결론

지금까지 본 연구는 경쟁우위를 창출하기 위한 전략으로 기업경영의 주요 환경인 내·외부 환경, 강원랜드의 특수한 설립 및 성장과정을 고려한 강원랜드에 대한 지역인식조사 및 지역상생 및 협력전략 측면에서 다양한 분석을 실시하였다. 그리고 이를 토대로 글로벌 복합리조트로서 강원랜드가 추구하며 나아가야할 성장전략이 무엇인지에 대해서 파악하였다. 이러한 분석 결과, 강원랜드가 향후 글로벌 복합리조트로서 지속적인 성장을 추구하기 위해서는 ① 글로벌 트렌드를 반영한 신수요 창출형 트렌드 경영 추진, ② 지역거점형 관광 클러스터 구축 전략, ③ 글로벌 투자 및 제휴를 통한 글로벌 네트워크 구축 전략, ④ 기업의 사회적 책임 및 지역상생·협력 전략의 다양성 확보, 마지막으로 앞의 다양한 전략들을 통해 ⑤ 기업 이미지 개선을 통한 클린이미지 구축 전략 등을 수립, 시급히 시행하는 것이 필요하다는 것으로 결론지을 수 있다.

이러한 전략을 수행하여 글로벌 복합리조트로 성장하기 위해서 강원랜드가 무엇보다 우선

적으로 시행되어야 할 것들이 있다. 첫째, 강원랜드가 글로벌 복합리조트로 성장을 위해서 가장 시급한 것은 인프라 구축이라고 할 수 있다. 강원도라는 특성상 교통 및 기타 인프라가 취약한 것이 사실이다. 평창올림픽으로 속초, 강릉, 양양 등의 지역들에는 고속도로 및 고속철도 확충으로 접근성이 매우 향상되었지만 여전히 강원랜드가 위치한 정태영삼 지역에 대한 접근성은 매우 낮은 상황으로 이에 대한 시급한 개선이 요구된다. 아무리 좋은 시설과 콘텐츠를 구비하더라도 인프라 부족에 따라 접근성이 낮다면 새로운 고객들을 유인하기에는 매우 곤란할 것이다. 내국인을 비롯, 외국인까지 동해안을 찾는 관광객은 지속적으로 증가하고 있으며, 평창올림픽이후 이는 더욱 증가하는 상황이다. 이들 고객들을 유인하기 위해서는 도로 및 기존 철도망 복선화, 평창 알펜시아와 연계된 신규노선 확충 등 인프라 구축의 중요성은 아무리 강조해도 부족함이 없을 것이다.

둘째, 카지노 및 리조트 산업이 새로운 시대의 성장동력이라는 인식의 확산이 필요하다. 카지노를 포함한 복합리조트 산업은 새로운 고용창출, 즉 많은 신규 일자리가 창출되는 산업이다. 현재 우리나라는 일자리 부족 및 실업률 증가를 해결하기 위하여 정부차원에서 다양한 정책을 마련, 시행하고 있다. 이러한 정부정책의 일환으로 복합리조트에 대한 규제완화 등을 통해 새로운 일자리를 창출할 수 있도록 적극적인 지원이 필요하다. 또한 4차산업혁명시대에는 다양한 산업들이 융·복합을 통해 새로운 신규산업을 만들어내고 있다. 글로벌 복합리조트 트렌드 또한 다양한 산업과의 연계, 융·복합을 통해 기존의 관광레저를 넘어 힐링 및 헬스케어영역으로 지속적으로 확대되고 있는 상

황이다. 이러한 점을 감안하여 산악형의 자연친화적 환경요소를 구비하고 있는 강원랜드 또한 힐링 명상 숲길, 새로운 수익창출을 위한 산소사업, 의료관광, 미래형 실버타운 조성 등 헬스케어관광의 영역에서 신규 성장동력을 찾을 수 있다. 또한 지역의 특성을 연계하여 6차산업과의 연계는 또 다른 성장기반을 마련하고, 새로운 수요를 창출함으로써 높은 부가가치 창출의 기반이 될 수 있을 것이다. 이러한 점에서 정부차원에서 카지노 복합리조트 산업을 신성장동력의 주축으로 인식하고 적극적인 지원이 요구된다.

국민에게 신뢰받고 폐광지역과 함께 성장하는 글로벌 친환경 복합리조트를 추구하는 강원랜드의 비전 실현을 위해서는 본 연구에서 제시한 전략들에 대한 심도 있는 고려가 필요하다고 제안한다. 이러한 전략방안들을 보다 구체화하여 최적화된 전략과 실행방안을 마련함으로써 강원랜드는 글로벌 복합리조트 브랜드로 구축될 것이며 지속적인 성장으로 우리나라 관광산업의 성장을 이끄는 한축으로 자리매김할 것이라고 기대한다. 하지만 본 연구에서도 한계점은 존재한다. 본 연구는 강원랜드에 대한 문헌과 사례연구를 통해 강원랜드의 기업전략을 수립하고 지역연계방안 및 전략을 탐색하였다. 이는 새로운 전략을 수립하기 위한 기초자료로의 활용을 주 목적으로 하였기 때문이다. 향후 연구에서는 구체적인 실증연구와 글로벌 기업들에 대한 비교연구를 통해 이들 전략에 대한 실행 가능성에 대해 검증과 타당성을 담보할 필요가 있을 것이며, 이러한 요소들이 반영되어 시행된다면 강원랜드는 관광레저산업의 선두주자로 자리매김할 수 있을 것으로 판단된다.

References

- Brown, T. J. and P. A. Dacin (1997), "The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses", *Journal of Marketing*, 6(1), 68-84.
- Cabot, A. N. (1996), *Casino Gaming: Policy, Economics and Regulation*, Las Vegas: UNLV International Gaming Institute.
- Carroll, A. B. (1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, 34, 39-48.
- Chang, Byung-Kwon (2013), "How to Create a Korean-style Complex Resort", *Korea Tourism Policy*, 51, 80-86.
- Choi, Yeon-Hwa and Seung-Kon Lee (2017), "A study on the necessity and development direction of Korean integrated resorts : Focused on a survey of experts", *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 31(8), 107-121.
- Eadington, W. R. (1996), "The Legalization of Casinos: Policy Objectives, Regulatory Alternatives, and Cost/Benefit Considerations", *Journal of Travel Research*, 34(3), 3-8.
- Kang, Kyung-Rok (2018, July 3), "Japan, Philippine, Russia, North Korea etc...Becoming More and More Heated the Development for Complex Resort", *Edaily*, <http://www.edaily.co.kr> (accessed July 3, 2018)
- Kim, Won-Dong (2010), "Socioeconomic Issues, Future Prospects, and Developmental Strategies in Abandoned Mine Areas in Gangwon-Do Province", *Journal of Tourism Science*, 49(2), 133-181.
- Kangwon Land (2010), *Kangwon Land Development Strategy Project Report*.
- Kangwon Land (2018), *Kangwon Land IR Report*, <http://kangwonland.high1.com>
- Kotler, P. and N. Lee (2008), *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, John Wiley & Sons.
- Lee, Choong-Ki and Kang-Wook Lee (2010), "Estimating the Economic Impacts of Kangwon Land Casino Resort on Gangwon Province and Other Regions in Korea", *Journal of Tourism Science*, 34(4), 109-126.
- Lee, Choong-Ki and Nam-Hyun Kim (2015), "Analysis of Strategic Factors and Priority for Developing Integrated Resort Casino Using AHP", *Journal of Tourism Science*, 39(2), 69-84.
- Lee, Ok-Dong, Jeong-Il Choi and Gueg-Taek Bang (2014), "Analysis on Changing Perceptions of Local Residents after Casino Establishment in GangwonLand", *Journal of the Korea Contents Association*, 14(8), 382-393.
- Ministry of Culture, Sports and Tourism (2014), *2014 Annual Report on Tourism Trends*.
- Moufakkir, O. and D. F. Holecek (2002), "How Important is a Casino to a Community and How Important is a Community to a Casino: An Empirical Basis for Cooperative Marketing between Casinos and Community Tourism Promotion Agencies", *Proceedings of the 2002 Northeastern Recreation Research Symposium*. 184-189.
- Peteraf, M. A. and J. B. Barney (2004), "Unraveling the Resource-Based Tangle", *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309-324.
- Porter, M. E. (1998), *On Competition*, Boston: Harvard Business School Press.

- Porter, M. E. and M. Kramer (2003), "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, 80, 56-68.
- Prahalad, C. K. and G. Hamel (1994), "Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?", *Strategic Management Journal*, 15(S2), 5-16.
- Pratten, J. D. and S. Walton (2008), "Policy and Reality: Corporate Social Responsibility in the UK Gambling Industry", In Corporate Responsibility Research Conference.
- Sen, S. and C. B. Bhattacharya (2001), "Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility", *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.
- Son, Hye-Kyung (2006), "Social responsibility of Swedish companies: Background and Trends", *International Labor Brief*, 4(4), 28-35.