

# 글로벌 테마파크 유치를 위한 정부의 역할

## -유니버설 스튜디오 코리아 리조트에 대한 질적 사례연구-

The Government's Role in Attracting a Global Theme Park  
-A Qualitative Case Study of Universal Studio Korea Resort-

강 성 귀 (Kang, Seongkwi)\*

민 성 훈 (Min, Seonghun)\*\*

### < Abstract >

This study aims to understand the necessary government support factors for the successful attraction of global theme parks and the structural conditions in our society that make such implementation challenging, using a qualitative case study approach. First, a literature review was conducted to identify the types of incentives provided by governments in the development of major global theme parks. Second, through the author's experience and in-depth interviews with project participants, the negotiation and eventual failure of the Universal Studios Korea Resort project, which sought to implement such incentives domestically, were analyzed. The project involved lengthy negotiations for the attraction of a theme park on land owned by Korea Water Resources Corporation (K-water) in Hwaseong, Gyeonggi Province. The author served as a responsible official at K-water until the project's termination, making this case an appropriate subject for the qualitative case study. The research findings are as follows: First, based on international examples, it was found that governments generally offered four significant incentives for the attraction of global theme parks: land provision, financial support, infrastructure development, and tax benefits. These incentives reflect the perceived economic impact of global theme parks on national economies. Second, the explicit reason for the failure of the negotiations in Korea was the refusal to provide free land and public investment, which Universal Studios had demanded. This is a stark contrast to the bold incentives offered by the U.S. and Japan when attracting Disney and Universal Studios theme parks. Third, the reluctance of Korea to provide such incentives stemmed from two main factors: the inherent limitations in negotiating land provision as the land in question was owned by a state-owned enterprise, subject to performance evaluations and parliamentary audits; and the insufficient financial capacity of domestic companies, which led Universal Studios to push harder for public investment. Moving forward, efforts to attract global theme parks should place greater emphasis on the nature of the land involved and the capabilities of domestic stakeholders.

Keyword : Global Theme Park, Universal Studios, Government Support, Qualitative Case Study, In-Depth Interview

\* 수원대학교 도시부동산학과 박사과정 voamox@naver.com, 주저자

\*\* 본 학회 정회원, 수원대학교 도시부동산학과 교수 smin@suwon.ac.kr, 교신저자

## I. 서론

부동산 개발 사업은 개별성이 강해서 모든 사업을 일반화하기 어렵다. 이러한 현상은 상품이나 사업방식이 주택만큼 표준화되지 않은 용도의 부동산에서 특히 두드러지는데, 디즈니, 유니버설 스튜디오와 같은 글로벌 테마파크 사업이 대표적인 사례다. 글로벌 테마파크는 세계적으로 개수가 적고, 배후시장에 맞게 시설과 프로그램이 특화되며, 사업방식 또한 해당 지역의 제도와 관행을 따르기 때문이다.

부동산 개발 사업의 성공 또는 실패 요인을 분석할 때, 사례 연구(Case Study)는 자주 활용되는 방법이다. 대량의 수치 정보가 부재하여 계량 분석을 하기 어려운 반면, 개별 사업이 가지는 특수성을 고려할 수 있다는 점에서 사례 연구는 부동산 개발 사업에 적합한 연구 방법이라 할 수 있다. 하지만, 지금까지 이루어진 부동산 개발, 특히 테마파크 개발에 관한 사례 연구는 분석대상으로 선정된 사업의 객관적인 수치 정보를 비교하여 시사점을 도출하는 방법에 주목해왔다. 테마파크의 규모, 시설구성, 가격(입장료) 등을 비교하여 객관적인 결론을 도출하는 것이 가장 보편적인 접근이다.

그러나 이러한 방법은 개별 사업이 왜 그러한 선택을 했는지 파악하는 데 한계를 가진다. 또한, 테마파크와 같이 개수가 적고 개별성이 강한 사업에 대해서는 객관성을 확보하기도 어렵다. 특히 본 연구가 주목하는 글로벌 테마파크의 경우 국내에서 유치를 시도한 사례가 두세 건에 불과해서 겉으로 드러나는 수치의 비교로는 성공 또는 실패 요인을 분석하는 것이 불가능하다. 따라서 본 연구는 인문학이나 사회학에서 활발하게 활용되는 질적 사례 연구 방법을 적용하여 경기도 화성시에 유치를 시도했던 유니버설 스튜디오 코리아 리조트(Universal Studios Korea Resort: USKR) 사례를 분석하고자 한다.

본 연구가 글로벌 테마파크에 주목하는 이유는 2000년대 이후 시장규모가 지속해서 증가하고 있고, 해당 국가에 미치는 경제적 파급효과 또한 크기 때문이다. COVID-19 때문에 21년까지 테마파크 방문객

이 급감했으나 최근에 다시 코로나 이전 수준으로 거의 회복되어 2023년 기준 세계 주요 테마파크 그룹(상위 25개 테마파크 기준)들의 총 입장객 수는 약 2억 4천 5백만명으로 2022년(1억 9천만명) 대비, 약 23%의 성장률을 기록하고 있다(TEA<sup>1)</sup>/AECOM<sup>2)</sup>, 2024). 또한, 전체 방문객('23년 기준) 약 2억 4천 5백만 명 중 디즈니와 유니버설 그룹의 방문객이 약 1억 9천 2백만 명으로 78.4%를 차지하고 있다. 따라서 여전히 글로벌 테마파크 산업에서 디즈니와 유니버설의 영향력이 대단히 큰 것을 알 수 있다.

이기호(2018)에 따르면 “월드 디즈니 월드 리조트의 2017년 분기별 매출은 127억 8천 달러(약 13조원)로 보고되고 있고, 일본의 도쿄 디즈니리조트도 매년 3,000만 명의 재방문율(98%)을 기록, 연간 4조 7천억(2016.4-2017.3 기준) 이상의 매출을 기록하고 있다”고 제시하고 있다. 이들 글로벌 테마파크는 해당 국가에 고용 창출, 소득향상과 더불어 이미지 제고에도 크게 이바지하고 있다. 따라서 많은 국가가 글로벌 테마파크 유치에 노력을 기울이고 있는 이유이다.

우리나라도 글로벌 테마파크 유치의 필요성을 절감하고 디즈니나 유니버설 스튜디오의 유치를 시도했으나 아직 성과를 거두지는 못했다. 여기에는 다양한 요인이 영향을 미쳤는데, 법적 규제나 정부의 미온적인 지원도 주요 요인으로 지목되고 있다. 특히 경기도 화성에 유치하고자 했던 유니버설 스튜디오의 경우 유치 합의의 막바지까지 이르렀으나, 유니버설사가 정부의 미온적인 지원을 이유로 북경을 선택하며 무산되었다. 하지만 우리나라가 글로벌 테마파크 유치에 실패하는 이유에 대해 심층적으로 분석한 연구는 아직 찾아보기 어렵다.

본 연구는 USKR 사례를 분석하여 우리나라가 글로벌 테마파크 유치에 실패하는 이유를 살펴보고자 한다. 특히 우리나라뿐 아니라 세계적으로 중요한 유치 성공 요인으로 여겨지는 정부의 지원에 주목한다. 이를 위해 USKR 사업 관련자 인터뷰, 용역보고서와 언론 보도자료, 문헌 조사, 그리고 무엇보다 USKR 사업의 시작부터 무산 시까지(2007-2016년) 참여한 필자의 경험을 질적 사례 연구의 방법으로 심층 분석한다. 질적 연구 분야에서 사례 연구는 특정 사례에 대한

1) TEA(Themed Entertainment Association) : 해마다 전 세계의 테마파크, 워터파크, 박물관의 순위를 발표하는 기관이다(순위는 입장객수 기준)

2) AECOM: 세계적인 건설 엔지니어링 및 테마파크 컨설팅사로 해외 글로벌 테마파크 사업뿐만 아니라 롯데월드, 에버랜드 등 국내의 테마파크 사업과 관련한 컨설팅을 지속적으로 수행하여 국내 및 해외 테마파크 시장 여건에 대한 풍부한 이해를 보유한 회사이다.

깊은 고찰을 통해 일반화된 지식보다는 해당 사례에 영향을 미친 사회적, 제도적, 문화적 맥락을 종합적으로 이해하는 데 목적을 둔다. 본 연구 또한, USKR 유치 실패사례를 통해 모든 사업에 적용할 수 있는 일반화된 지식보다는 글로벌 테마파크 유치 시 고려해야 할 사항에 대한 시사점을 도출하는 데 목적이 있다.

본 연구는 다음과 같은 순서로 진행된다. 2장에서는 이론적 고찰을 하고 3장에서 연구 방법으로 질적 사례 연구 이론과 사례분석 방법을 살펴본다. 4장에서는 글로벌 테마파크 유치를 위한 정부 지원에 어떤 요소가 있는지 살펴본다. 이를 위해 전 세계 주요 글로벌 테마파크에 대한 문헌 조사를 수행한다. 본 연구의 핵심 부분인 5장에서는 4장에서 파악된 주요 정부 지원 요소가 USKR 사업에서 어떻게 협상 되었는지 그 과정과 결과를 심층 인터뷰, 필자의 경험 등을 토대로 심층 분석한다. 그리고 6장에서 연구결과와 시사점을 제시한다.

## II. 이론적 고찰

### 1. 테마파크의 개념과 특성

한국민족문화대백과에 의하면 테마파크는 계획된 특정한 주제를 바탕으로, 해당 주제와 연속성을 가지는 환경, 놀이 시설, 이벤트 등을 기획하고 구성함으로써 방문객에게 감동과 즐거움을 제공하는 비밀상적인 레저공간을 말한다(張冬冬, 2019).

테마파크는 근본 특성이 단순 놀이 시설로서 보고 즐기는 어뮤즈먼트파크(Amusement Park)와 다른 특성을 가지고 있다.

따라서 본 연구는 테마파크 특성을 크게 세 가지 관점에서 살펴보았다. 첫째, 테마파크 사업 및 투자의 특성 둘째, 테마파크의 경제적 파급효과 셋째, 테마파크 유치의 기본 요소이다.

먼저 테마파크 사업 및 투자의 특성과 관련 사업의 특성은 테마파크는 대규모 투자 사업이다. 테마파크는 입지 여건이 좋아야 한다. 테마파크는 다른 산업에 비해 인건비 비중이 높다(최광식 · 이산호, 2007). 소프트웨어 프로그램 및 하드웨어의 라이프 사이클이 매우 짧다(김창수, 2007). 테마파크는 지역경제 활성화

화, 고용 창출 및 지역 이미지 향상에 기여도가 매우 높은 사업이다(이애주 · 김희진, 2000). 인구구조 변화에 따른 가족 단위 중심의 테마파크가 부상할 것이다. 이상과 같은 사업적 특성은 투자자의 수익과 위험에 큰 영향을 미친다. 이는 잠재 투자자의 범위를 축소시키고, 투자 유치를 위해 정부의 인센티브 제공이 중요하게 대두되는 이유가 된다.

투자의 특성은, 대규모 초기 투자가 필요한 사업이다. 유니버설이나 디즈니의 경우 총사업비가 최소 수조 원 이상의 막대한 사업비가 소요되는 경우가 많아서 이런 엄청난 사업비를 민간사업자가 단독으로 조달해서 사업을 추진하기란 거의 불가능하다.

<표 1> 글로벌 테마파크 총사업비 현황

구분	상하이 디즈니	북경 유니버설	도쿄 디즈니	파리 디즈니	홍콩 디즈니	오사카 유니버설
총 사업비	약 6조원	약 7조원	약 4조원	약 1.6조원	약 2조원	약 1.6조원
개장 년도	2016	2021	1983	1992	2005	2001

투입된 자본의 회수가 장기간(최소 10년 이상) 운영을 통해 이루어지는 사업이다.

또한, 운영 기간 중 대규모 재투자가 필요한 사업이다. 예를 들어 우리나라 서울랜드의 경우가 대표적인 사례이다. 2000년대 들어서 기존시설이 노후화되고 자금 여력이 없어 적기에 재투자가 이루어지지 않아 2018년에는 입장객이 최대로 감소, 당기 순이익의 급감으로 운영에 어려움을 겪으면서 지금까지도 방문객이 회복되지 않는 상황이다(윤인성, 2019).

이상에서 살펴본 대규모 초기 사업비 및 운영상의 막대한 재투자와 장기 자금 회수 등의 투자적 특성을 고려할 때 테마파크 사업은 일반 부동산 개발 사업처럼 특정 민간사업자가 단독으로 사업을 추진하기에는 매우 어려운 사업인 바, 사업의 성공적 추진을 위해서 정부 차원의 인센티브의 필요성이 대두되는 사유이다. 다음으로 테마파크는 대규모 장치사업이어서 입지하는 국가와 지역 사회에 다양한 경제적 파급효과가 발생한다. 개발 단계에서는 건설 경기를 부양하고 고용 창출을 유도한다. 운영 단계에서도 고용 창출과 더불어 여러 가지 경제적 파급효과를 기대할 수 있다. AECOM. INPACT 지씨에프(2015)의 수자원공사(K-water) 용역보고서

에 따르면 해외 글로벌 테마파크의 경제적 파급효과를 생산 유발 효과, 고용 창출 효과, 소득증대 효과 및 조세 증가 효과로 분류하고 다음과 같이 설명하고 있다.

생산 유발 효과와 관련, LA 디즈니랜드 리조트(Disneyland Resort California)의 경우 디즈니랜드가 위치한 오렌지카운티의 2013년 디즈니랜드 종사자 인건비 규모는 약 1.1조 원의 인건비가 지출되었고. 관광객의 소비증대를 통한 경제적 효과는 약 10조 원에 이른다. 홍콩 디즈니랜드(Hong Kong Disneyland)는 개장 당시 홍콩 방문 숙박객은 10% 증가하여 숙박비로 10.7조 원을 소비한 것으로 나와 있다. 오사카 유니버설 스튜디오(Universal Studio Japan)는 테마파크를 개장한 2001년 대비 2002년의 관광객 방문객은 9.8%가 증가하였으며 2014년 해리포터 테마파크 등의 재개장 이후 관광객 증가율은 17%로 급증하였다.

고용 창출 효과와 관련, 올랜드 디즈니리조트(Walt Disney Resort)에서는 매년 4,000만 명 이상의 관광객이 방문함에 따른 일자리 창출 효과가 25만 개에 이르는 등 다음과 같이 글로벌 테마파크 고용 창출 현황을 살펴보면 그 경제적 파급효과가 대단히 큰 것을 알 수 있다.

소득증대 효과와 관련, LA 디즈니랜드 리조트(Disneyland Resort California)는 관광 및 숙박클러스터의 경제적 효과에 대한 기여도 측면에서 지역 소득증대 효과는 약 26조원(US\$ 237억)으로서 전체 LA지역 소득의 6.8% 차지한다. 홍콩 디즈니랜드(Hong Kong Disneyland)는 2013년 홍콩 방문 관광객 중 디즈니랜드를 방문하지 않았을 때 대비 디즈니랜드 방문객의 추가적인 관광 소비액은 2.8조원 규모에 이른다.

조세 증가 효과와 관련 USKR 개발 시 간접세 유발 효과는 건설과 운영 기간에 각각 약 5000억원씩 1조

원의 세수 증가가 예상된다(딜로이트 안진 회계 법인, 2009). Loredana Gal(2014)은 1998년 기준 오렌지 카운티의 테마파크 사업으로 인한 관광객 소비 1% 증가로 인한 조세수입 효과로 지방(카운티)정부는 지방세수와 수수료로 \$112 million을 거둬들이고 캘리포니아주 정부는 오렌지카운티 관광객 지출로 \$157 million 조세수입을 거둔다고 제시하고 있다.

이상에서 살펴본 것처럼 테마파크의 경제적 파급효과는 생산유발 등 여러 분야에서 해당 국가는 물론 지역 경제에 막대한 경제적 이익을 가져다주기 때문에 많은 국가들이 테마파크, 특히 글로벌 테마파크 유치에 경쟁적으로 노력을 하는 이유이다.

마지막으로 테마파크 유치의 기본 요소는 다음과 같다.

현대의 관광산업의 꽃이라 불리는 테마파크는 앞에서 살펴본 것처럼 경제적 파급효과를 유발하는 측면에서 대단히 중요하고 인기가 많은 사업이다.

따라서 많은 국가에서 유치를 하려고 하는 이유이다. 글로벌 테마파크 유치를 위해서는 첫째, 대규모 면적이 필요하다. 보통 글로벌 테마파크를 개발하기 위해서는 부대시설 면적 포함, 최소 수십만 평 이상의 토지가 요구된다. 최근에 개발되는 테마파크는 전체 면적이 대부분 100만 평이 넘는다. 중국의 디즈니랜드나 베이징 유니버설 스튜디오는 120만 평이 넘고, 한국에서 유치 실패한 USKR도 127만 평을 제공하기로 했었다. 둘째, 충분한 배후인구(시장)가 있어야 한다. 테마파크 인구 수요를 계산할 때 침투율이라는 방식을 사용하는데, 자동차로 사업지까지 1시간, 2시간, 3시간 거리 이내에 얼마만큼의 인구가 거주하느냐를 따지는 방식이다. 예를 들어 USKR 인구수요 추정 시 사업지 화성까지 서울을 포함 수도권 거주인구가 2,300만 명 이상이 거주하는 것으로 계산을 하였다. 셋째, 교통 접근성이 양호해야 한다. 테마파크 사업에서 교통인프라와 관련 가장 중요시하게 여기는 철도를 비롯해서 도로, 공항, 항만 등이 사업지까지 바로 연결될 수 있도록 교통여건이 좋아야 한다. 넷째, 토지를, 유치 국가 차원에서 어떤 방식으로 제공하느냐가 테마파크 사업성과 연계, 대단히 중요한 요소이다.

게다가 테마파크, 특히 글로벌 테마파크 유치는 많은 초기 자본과 대규모 사업비가 소요되는 데 비해 투자 자금 회수가 긴 사업의 특성이 있어 이상의 모든 요건을 갖추어 사업을 추진, 성공적인 테마파크를 유

<표 2> 글로벌 테마파크 고용 창출 현황

구분	LA 디즈니	올랜드 디즈니	도쿄 디즈니	파리 디즈니	홍콩 디즈니	오사카 유니버설	싱가폴 유니버설
일자리 수	83,000	250,000	2,300 (정규직 만)	61,600	10,000	43,000	9,000
기준 연도	2014	1971	2015	1992	2005	2001	2010

출처: AECOM사 내부자료 참고

치하기가 쉽지 않은 일이다. 그런데도 우리나라에서도 글로벌 테마파크 유치를 위해 여러 번의 시도가 있었지만, 레고랜드 테마파크를 제외하고 모두 실패하였다. 다음은 우리나라에서 그동안 시도했던 글로벌 테마파크 유치 실패 현황이다.

<표 3> 국내 글로벌 테마파크 유치 실패 요인

구분	장소	내용	실패 요인
MGM STUDIO CITY	부산 기장군 동부산관광단지	· 규모: 100만㎡ · 스튜디오 파크, 필름아카데미, 놀이시설, 할리우드 호텔 등 · 사업비: 1.4조원	토지 매입 가격의 문제
유니버설 스튜디오 코리아 리조트	경기도 화성시 송산 그린시티	· 규모: 470만㎡ · 테마파크, 테마호텔, 프리미엄아울렛, 콘도미니엄, 골프장 등 · 사업비: 2.9조원	토지 매입 가격의 문제
파라 마운트 무비파크	인천시 연수구 옥련동 송도유원지 일대	· 규모: 50만㎡ · 파라마운트플라자, 무비테마파크, 워터파크, 호텔 등 · 사업비: 1.5조원	부동산 경기 침체로 외자유치 실패
페라리 월드	경기도 파주	· 규모: 372만㎡ · 놀이공원, 자동차전시장, 특급호텔 등 · 사업비: 1.6조원	· 부동산 경기 침체로 외자유치 실패, · 수도권 및 군사보호시설에 대한 규제

출처: 손대현·장희정·삼성에버랜드, 관광산업론, 김영사, 2003.

## 2. 선행연구 및 본 연구의 차별성

본 연구에서는 테마파크 관련 선행연구를 개발, 운영 및 유치 단계로 구분하여 살펴보았다.

먼저 개발 관련 선행연구로 이기호(2018)는 성공적인 테마파크 조성을 위해서는 국가적인 차원에서 해외 관광객 유입 전략으로서 테마파크가 한 사회의 랜드마크로서 위상 정립을 위한 정책적 지원이 필요하고 경영자의 입장에서도 관람객들의 인식 변화에 대한 중장기 계획을 통해 진정한 테마파크로 거듭날 수 있는 환경을 조성하는 전략이 중요하다고 주장했다.

오재은(2013)은 디즈니랜드와 유니버설 스튜디오를 사례로 첨단 기술을 활용한 애니메이션 테마파크

의 어트랙션 특성 연구에, 대한 비교 연구를 수행하였다. 테마파크 개발 시 애니메이션 영상이 활용될 수 있는 방향과 하이테크형 어트랙션에서 콘텐츠의 특성을 얼마나 잘 활용하는가를 성공 요건으로 확인하고 있다.

김진형(2014)은 국내 테마파크 개발 시 지방자치단체의 문화콘텐츠에 대한 가치를 제고하기 위하여 멀티유즈(Multi Use)체계를 적용하는 방안에 대해 모색하였으며 테마파크 사업의 효율을 극대화하기 위해 사회·문화적 파급력에 대한 예측과 핵심 유형 개발을 지원하는 정책의 지속성이 필요함을 제시하였다.

이용훈(2018)은 테마파크 개발 시 킬러콘텐츠, 테마 거리 조성, 사업지 경쟁 환경 개발 요인 등이 우선적으로 고려됨에 따라 지역경제 활성화 목표에 따른 테마파크 개발 시 차별화된 콘텐츠를 바탕으로 관광객을 유입해야 하는 점을 강조했다.

다음은 운영 관련 선행연구로 김두하(1999)는 방문자의 만족이 재방문 의도의 선행 변수임을 입증하였으며 국내 테마파크 개발과 운영에 있어 사계절의 특징을 반영할 필요성을 제기하였다.

이유재(2000)는 고객의 서비스 품질 만족이 곧 재방문과 구전에 의한 추천으로 이어질 수 있다는 것을 주장하였으며 급속한 경영환경에서 고객 만족 경영만이 시대의 시류에 편승할 수 있다고 하였다.

김민형·오동하·황영현(2012)은 도시공원 방문객의 체류 시간 영향 요인에 관한 연구에서 방문객들의 체류 시간을 결정하는 요인에 대한 파악의 중요성과 체류 시간 영향 요인에 대한 파악을 통해 공원계획 및 관리를 위한 시사점을 제시하였다.

김치호(2017)는 상하이 디즈니리조트의 현지화 전략과 관련, 디즈니의 콘텐츠를 중국 문화에 담는 현지화가 잠재시장에서 원하는 것인지에 대해서 다시 판단해야 할 것이다. 따라서 상하이 디즈니랜드가 진정한 중국의 디즈니가 되려면 개장 전까지 현지화 전략을 다시 분석하고 부족한 운영 전략을 세밀하게 시도하며 재투자 및 확장 투자 시 앞서 반영하지 못한 전략을 계획하여야 한다고 지적하고 있다.

마지막으로 유치 관련 선행연구로 김시백·김형오·김수은·김수지·성효인(2023)은 “2000년대 이후 광역지자체 차원에서 테마파크를 유치하는 경쟁이 치열했는데, 대부분은 실패하거나 재검토 단계에 있는 상황이다. 대규모 테마파크 유치 실패의 주요 원인은

로는 토지 매입가격 문제가 가장 많은 것으로 나타났으며, 수도권인 경우 수도권 규제로 인해 투자가 실제로 이루어지지 못한 사례가 많다”라고 주장하고 있다.

심원섭(2016)은 글로벌 테마파크 유치 실패 원인은 “토지가격 및 규제뿐만 아니라 지자체의 사업추진방식이 투자 유치의 걸림돌이 되고 있다”고 지적하고 있다.

이상에서 살펴본 것처럼 대부분의 연구가 테마파크가 유치된 이후에 개발 전략이나 운영에 관한 연구와 운영상의 특정 요소를 중심으로 테마파크 산업을 활성화시키는 것에만 집중되어 있고, 새로운 글로벌 테마파크 유치단계에서 유치하려는 국가와 기본적인 합의부터 유치에 직접 영향을 미치는 토지제공, 금융지원 등 글로벌 테마파크 유치 성공을 위한 다양한 요소들에 대한 연구”를 한 사례는 거의 없었다.

다만, 유치와 관련 위에서 언급된 연구는 그동안 국내에서 글로벌 테마파크 유치를 시도하다가 실패한 사례에 대해 단순히 실패 원인만을 제시한 학술 연구나 용역보고서로서 심층 분석을 한 연구 논문이 아니었다.

따라서 본 연구는 다음과 같은 측면에서 연구의 차별성이 있다고 할 수 있다.

첫째, 본 연구는 USKR 유치와 관련 시작부터 사업 무산까지 모든 유치 과정에서 문제점을 심층 분석하였다.

둘째, 본 연구는 테마파크 연구에서 잘 사용하지 않는 질적 사례 연구 방법을 이용, 연구자가 실제 테마파크 유치업무 전 과정에서 직접 업무를 추진하면서 경험했던 내용 들을 중심으로, 객관성을 담보하기 위해 함께 업무를 추진했던 민간사업자(건소시업), 공무원 및 공공기관 담당자들과 심층 인터뷰를 통해 상호 비교 검증을 하였다.

셋째, 지금까지 연구된 글로벌 테마파크 연구는 라이선스 협상 과정을 자세히 언급한 사례가 거의 없는 바, 본 연구는 대부분의 글로벌 테마파크 사업의 라이선스 사업의 특성을 고려, 라이선스 협상 과정과 문제점을 자세히 분석하였다.

### III. 연구 방법

#### 1. 질적 사례 연구 방법론

질적 연구 방법은 질적으로 무엇인가를 알아보고,

연구 탐구하는 어떠한 대상에 대하여 단순히 무슨 사회적으로 일어나는 것을 기술하는 정도를 벗어나서 그것을 자세히 설명하고 또는 깊이 있는 주장을 하여 심도 있게 추구하고 알아가는 것을 말한다(최종술, 2024).

질적 연구 방법의 하나인 사례 연구는 질적 연구가 가지는 일반적인 특성을 공유하지만, 특별히 ‘주요한 상황에서의 활동을 이해하기 위하여 사례의 특수성(particularity)과 복잡성(complexity)을 파악하는 것’(Stake, 1995)에 중점을 둔다. 이러한 의미에서 Stake(1995)는 사례 연구의 목적은 특수화(particularization)이지 일반화(generalization)가 아님을 분명히 하였다. 질적 연구는 현실 세계의 문제를 탐색하여 더 깊은 통찰을 제공하는 연구 방법이다(Tenny.S, Brannan. JM & Brannan GD, 2017). 따라서 질적 사례 연구는 특정 사례에 대한 깊은 고찰을 통해 일반화된 지식보다는 해당 사례에 영향을 미친 사회적, 제도적, 문화적 맥락을 종합적으로 이해하는 데 목적을 둔다.

질적 사례연구법은 연구의 설계와 자료 수집 방법 및 분석을 위한 구체적인 접근방법을 모두 포괄하고 있다. 이것은 다양하고 폭넓은 자료 수집을 활용하여 이를 바탕으로 연구하려는 현상을 상세하게 기술하여 연구 참여자의 사례를 기반으로 주제를 보고하는 것이다(Yin, 2017).

Creswell(2013)은 “사례 연구의 본질은 사례 연구가 의사결정, 또는 일련의 의사결정을 조명하고자 시도한다는 데 있다. 왜 그러한 의사결정이 행해졌으며, 어떻게 실행되었는지, 그리고 결과가 어떠했는지에 대해 밝히고자 한다는 것이다(Schramm, 1971)”. 이처럼 Yin(2017)의 “사례 연구” 선택 조건도 연구문제에 대한 “왜”, “어떻게”의 문제 제기가 중요한 요소이다.

또한 Yin(2017)은 사례 연구 설계 유형과 관련 먼저 단일사례와 다중 사례로 나누고 이것을 다시 세분하여 네 가지로 분류하였다. 특별히 단일 사례에 비해 다중 사례조사 기법은 사례 간의 비교를 통해 사례 간의 공통점과 각 사례의 특수성을 찾아낼 수 있다는 장점이 있으며 하나의 사례를 연구하는 방법보다 결과의 일반화가 가능하다는 장점을 갖고 있다(Yin, 2003).

Yin(2017)의 “사례 연구”에서 연구 절차는 다음과 같다. 첫째, 연구 설계를 한다. 연구문제의 정의 및 연구 명제를 정립하고 자료와 명제를 연결시킨다. 둘

째, 자료 수집 준비 및 증거 수집을 한다. 사례 연구에 사용되는 증거들은 문서, 보관기록, 인터뷰, 직접관찰 및 물리적 인공물 등의 원천으로부터 수집될 수 있다. 셋째, 자료 분석을 한다. 수집된 자료를 기초로 이론적 명제에 기반을 두고, 경쟁 설명을 사용하며, 사례기술 프레임워크를 개발한다. 이어서 구체적인 자료 분석을 하는데 분석 기법에는 패턴 매칭, 설명하기, 시계열 분석, 논리 모델 및 사례통합분석 등 다섯 가지 방법이 있다. 마지막으로 이런 분석을 통해서 나온 결과를 종합하여 결론을 도출한다(Yin, 2017).

따라서 본 연구는 연구 목적을 위하여 위에서 살펴본 질적 사례 연구의 특성을 고려하여, Yin(2017)의 사례 연구 방법을 선택했고 선택한 이유는 다음과 같다. 첫째, 연구의 핵심주제에 관해 탐색한 연구가 없는 상황에서 질적 연구 방법이 적합한 방법이 될 수 있다(최하영 · 이소민 · 이은형, 2022). 둘째, 사례 연구는 현상이나 사건을 깊이 있게 이해하고 설명하기 위해 심층적이고 체계적으로 조사하는 데 중점을 둔다(한희정 · 정남호, 2024). 셋째, 사례 연구는 특정 집단의 대상을 집중적으로 조사하여 연구 목적과 관련된 모든 문제나 변수를 파악하고 전체 집단과의 관련성을 분석하는 조사 방법이다(Heale & Twycross, 2018). 넷째, 연구 방법의 선택과 관련 첫 번째 조건은 연구하고자 하는 문제가 무엇인가(Hedrick, Bickman & Rog, 1993)에 따라 방법이 달라지는데 “어떻게”와 “왜”의 문제를 해결하기 위해서는 다른 연구 방법보다는 사례 연구가 더 적절할 것이다(Yin, 2017).

이런 배경에서 본 연구에서는 앞에서 살펴본 “사례 연구” 절차를 참고하여 다음과 같이 연구 설계를 하였는데 첫째, 사례 선정을 하고 둘째, 자료 수집을 하여 셋째, 심층 분석을 하였다. 분석 방법은 이론적 명제보다는 자료를 중시하고 자료에서 보이는 특징에 초점을 맞추는 “심층적으로 분석하기” 전략을 이용하였다. 사례 수 기준으로 볼 때, 국내 유니버설 스튜디오 실패 사례뿐만 아니라 성공적인 주요 테마파크인 디즈니나 유니버설 스튜디오의 다양한 사례들을 연구하기 위하여 “다중 사례 연구 디자인”을 선택했다. 또한, 분석 기법으로는 Yin(2017)의 다섯 가지 분석 기법 중 “설명하기(explanation)” 기법을 적용한다.

질적 사례 연구에 대한 방법론이 위와 같이 크게 발전해 왔음에도 불구하고 이런 연구에 본 연구의 관심 대상인 테마파크에 관한 질적 사례 연구는 찾아보

기 힘들다. 하지만 테마파크 유치에 참고할 만한 대형 공공사업이나 국가사업과 관련, 수행된 질적 연구는 소수이지만 찾을 수 있었다. 이를 요약하면 다음과 같다.

최의열 · 임경익(2017)은 공공기관이 운영하는 테마파크의 현황을 분석하여 그에 따른 개선책을 모색하기 위한 질적 연구에서 공공기관이 운영하는 테마파크의 개선과제는 다음과 같다. 첫째, 지역성과 문화성에 기반을 둔 테마의 차별화를 구축하여 체감형 스토리텔링 프로그램 개발이 이루어져야 한다. 둘째, 테마파크 관리에 있어서 독립적인 운영 주체를 두어 권한과 책임을 동시에 주어야 한다. 셋째, 직영과 위탁업체 유치를 3:7의 비율로 적절히 구성해야 한다. 넷째, 홍보 및 판촉을 통해 마케팅 효과를 극대화해야 한다. 마지막으로 “체계적인 시설유지관리가 이루어져야 한다.”라고 제시하고 있다.

최재원(2024)은 새만금사업의 기본계획이 변경된 원인과 과정을 분석하고, 미래지향적이고 지속 가능한 새만금사업의 발전 방안을 모색하고자 한 질적 사례 연구로 대규모

종합개발사업이 정치적 민주성에 따라 정책변동이 일어나더라도, 경제적 타당성을 확보하지 못하면 성공적으로 사업이 추진되기가 어렵다는 것을 시사하고 있다. 연구 방법은 문헌 중심의 질적 연구를 수행하였으며, 연구의 객관성과 타당성을 높이기 위하여 전문가 심층 면접 조사를 병행하였다.

“사례 연구는 연구 대상에 대한 심층적 이해를 가능케 하고 개념적 타당성이 높으며, 맥락과 과정의 상세한 이해를 제공한다. 원인과 결과를 연결하는 이유에 대해 이해할 수 있고, 복잡한 인과관계의 모델링과 평가에 유용한 연구 방법이며 질적 연구(qualitative research)는 업무 경험을 바탕으로 주로 해석적 접근 방법이나 비판적 접근방법을 할 것이다”라고 주장하고 있다.

임후철(2020)은 질적 연구를 통해 “국방 강소 벤처기업의 기술혁신 성공에 어떤 요인들이 작용하였는지를 기존의 연구들의 사례분석을 통해 검증하면서 향후 국방 관련 정책적 · 제도적 발전이 이루어진다면 국방 강소 벤처기업들의 다양하고 우수한 기술들을 군 무기체계 연구개발에 적극적으로 활용할 수 있을 것으로 기대한다.”라고 주장하고 있다.

이현아(2024)는 “외국인 근로자 고용허가제 정책변

동과 삶의 질에 관한 연구”에서 질적 연구 방법으로 심층 인터뷰를 사용하여 고용허가제는 그동안 고용에만 초점을 맞추어 연구되었으나 현장에서는 구성원의 삶의 질까지 고려하고 있으므로 정부별 고용허가제 정책변동을 일관된 모형을 적용하여 분석하고자 하였다. 또한, 그는 질적 연구 방법의 이론과 관련, 양적 방법론은 대량의 숫자 자료를 수집하여 분석하는 방법으로, 통계학적인 방법을 이용하여 변수 간의 관계를 파악한다. 그러나 구조화된 설문지를 사용하기 때문에 연구 주제를 깊이 있게 탐구할 수 없다. 즉, 연구 주제와 관련된 개인적인 경험이나 태도 등의 인과관계나 의미는 파악하기 어렵다. 반면 질적 방법론은 소수의 질적인 자료를 수집하여 분석하는 방법으로 자연스러운 맥락에서 인과관계나 의미를 파악하기 위하여 인터뷰나 관찰 등의 방법을 이용한다. 따라서 개인적인 경험이나 태도, 맥락, 상황 등을 파악하기 유리하다. 그러나 대표성을 확보하기 어렵고 수집된 데이터를 통계학적으로 분석하기 어려워 일반화할 수가 없다. 그리고 연구자의 주관적인 해석에 따라 결과가 달라질 수 있다고 주장하고 있다.

## 2. 사례 선정과 심층 인터뷰

### 1) 사례 선정

먼저 미국 외에 해외에서 성공적인 글로벌 테마파크의 성공 사례를 살펴보고 성공 요인이 무엇인지를 확인하기 위하여 디즈니랜드 계열의 테마파크에서도 디즈니리조트, 디즈니랜드 홍콩, 디즈니랜드 파리, 디즈니랜드 싱가포르 및 상하이 디즈니리조트를 선정했고, 유니버설 스튜디오 계열의 경우 유니버설 스튜디오 재팬, 유니버설 스튜디오 싱가포르 및 가장 최근에 개장한 베이징 유니버설 리조트에 대해 살펴보고 상호 비교하여 시사점을 찾고자 한다.

이어서 국내 글로벌 테마파크 실패사례의 경우, 지금까지 유니버설 스튜디오 유치 실패사례의 대표적인 USKR을 선정했는데 본 사업은 오랫동안(10년 이상) 미국 유니버설 파크 앤드 리조트(Universal Parks and Resorts : UPR)와 한국의 컨소시엄 사업자 간에 초기에 MOU를 맺고 기본사업협약 및 실질적인 사업협약 단계까지 갔다가 실패를 한 사례로 연구의 의의가 충분히 있는 것으로 판단된다. 사례 선정은 유의미하고 극단적인 특징을 갖추며 동시에 보기 드물며, 중

단적인 특징을 보여야 한다는 원칙을 기반으로 이루어졌다(김영천, 2012).

다음으로 자료 수집과 관련 질적 연구에서 연구 목적과 연구 질문에 가장 합당하다고 여기는 특정 준거(criterion) 기준을 미리 정하는 의도적 표집(purposive sampling) 방법을 적용하여 표본을 설계하였다(김인숙, 2016).

해외의 성공적인 글로벌 테마파크의 경우 유치단계에서 정부 차원의 지원요소 및 현황을 살펴보기 위하여 다각도의 자료 조사를 하였다. 자료 조사를 위해서는 지금까지 전 세계에 11개의 글로벌 테마파크(현재까지 개발된 디즈니와 유니버설 테마파크 수)를 개발한 디즈니사나 유니버설 사로부터 유치와 관련된 자료를 구하는 게 가장 효과적이고 신뢰할 수 있는데 이 회사들은 회사 정책상 거의 자료를 공개하지 않는다. 따라서 지금까지 공개된 언론자료(중부일보, 2013.12.12.자), 용역보고서(AECOM. INPACT지씨에프(2015), 인터넷 자료(테마파크 홈페이지 등) 및 문헌 조사를 통해서 성공 요인을 살펴보았다. 다만 이 과정에서도 모든 테마파크의 사례를 다 파악할 수가 없었고 또한 확인된 테마파크에서도 일부 항목은 공개된 자료가 없어 비교할 수 없는 때도 있었음을 언급하고자 한다.

### 2) 심층 인터뷰

USKR 실패 사례분석 관련, 앞에서 살펴본 질적 사례 연구 방법을 통하여 해외 성공 사례에서 도출된 정부 지원 요소를 중심으로 USKR 사례에서는 어떻게 협상 되고 결렬되었는지 연구자의 경험과 연계하여 심층 분석할 것이다. 심층 분석 시 연구자의 주관성을 배제하고 객관성을 확보하기 위하여 그 당시 각 기관의 업무 추진 담당자들과 심층 인터뷰를 하고 그 자료를 추가하였다.

인터뷰 참여자 선정은 사업추진 당시 기관별로 업무를 가장 적극적으로 추진하고 업무의 이해도가 높은 직원을 기준으로 선정하였다. K-water에서는 그 당시 실무를 담당했던 차장 2명, 과장 1명, 사업자(컨소시엄)는 전략적 투자자, 건설 및 금융투자자들로 구성되어 있어 인원이 많으나, 그중에서도 상근으로 사업을 추진하면서 특히 미국과 소통 및 컨소시엄 업무를 총괄하는 전략적 투자자인 USKPH 임원 1명, 부장 1명, 과장 1명, 공무원은 화성시 고위공무원 1명, 과장 1명을 선정했고 그들의 경력은 1~18년까지 다양하다.



심층 인터뷰 내용은 다음과 같다. 인터뷰는 2024년 4월 24일부터 5월 1일까지 1주일 동안 진행되었다. 위에서 선정된 전문가들을 대상으로 반 구조화된 질문지를 준비하여 먼저 전화로 연구 목적과 취지에 대하여 설명하였다. 그 이후 개별 이메일을 통해 설문지를 일괄적으로 송부 한 후에 직접 만나 심층 인터뷰를 하거나 인터뷰를 할 수 없는 경우에는 전화 및 이메일을 통해 자료를 수집하였다.

질문지의 내용은 “기본 인적 사항,” “테마파크 유치 시 중요 요인”, “USKR 유치 시 장애 요인”, “글로벌 테마파크 유치에 관한 정책 혹은 연구과제”, “글로벌 테마파크 유치가 국가 경쟁력에 기여 여부” 및 “글로벌 테마파크 유치 영향 요인에 관한 위계 표 작성”으로 구성하였다.

<표 4> 심층 인터뷰 대상자

구분	소 속	인터뷰 방법 및 일자
1	화성시 국장	전화 인터뷰 : 23.4.24 서면 인터뷰 : 23.5.1
2	화성시 과장	전화 인터뷰 : 23.4.24 서면 인터뷰 : 23.4.27
3	전 USKPH 이사	전화 인터뷰 : 23.4.24 대면 인터뷰 : 23.4.26 서면 인터뷰 : 23.4.27
4	전 USKPH 부장	전화 인터뷰 : 23.4.25 서면 인터뷰 : 23.4.28
5	전 USKPH 과장	전화 인터뷰 : 23.4.25 대면 인터뷰 : 23.4.26 서면 인터뷰 : 23.4.28
6	K-water차장(1)	전화 인터뷰 : 23.4.26 서면 인터뷰 : 23.4.27
7	K-water차장(2)	전화 인터뷰 : 23.4.26 서면 인터뷰 : 23.4.27
8	K-water과장	전화 인터뷰 : 23.4.26 서면 인터뷰 : 23.4.27

#### IV. 글로벌 테마파크 정부 지원 요소 도출

본 연구의 목적인 글로벌 테마파크 유치의 실패 원인 분석을 위해서는 다양한 성공적인 글로벌 테마파크 유치 사례를 살펴볼 필요가 있다. 따라서 앞의 연구

사례 선정에서 선택된 성공적인 글로벌 테마파크에 대하여 문헌 조사를 통해 유치 성공요소를 분석한 결과 정부 차원의 지원이 핵심 요소라는 것을 알 수가 있었다. 구체적인 지원요소로는 첫째 토지, 둘째 금융, 셋째 인프라, 넷째 세제 임을 확인하였다. 따라서 본 장에서는 이 요소들에 대한 항목별 사례분석을 통하여 다음 장의 USKR 실패 요인 분석의 주제를 설정하는 데 목적이 있다.

#### 1. 토지

Tokyo Disney Resort는 1962년 (주)오리엔탈랜드가 정부로부터 토지개발에 대한 전권을 위임받아 자체 자금으로 264만평 매립공사를 하여 레저용지 63만평과 주거용지 44만평을 1m<sup>2</sup>당 5천엔에 싸게 분양을 받았다. 그 이후 1980년에 레저용지 일부를 주거용지로 전환하는 혜택도 받았다. Disneyland Hongkong은 토지비용(간척사업, 부지조성비) 40억HK\$에 대해 홍콩 정부가 주식을 발행하고 1단계 소요토지에 50년 무상임대 후 50년 추가연장 권한을 제공하였다. 또한, 소요토지에 대한 28억 달러의 매입조건도 보장해 주었다(개장 이후 20년간 유효). Disneyland Paris의 경우 정부 소유토지 1,924만m<sup>2</sup>를 그 당시 기준 16년 전 토지가격 m<sup>2</sup>당 USD 1.8의 저가로 공급하였다. Shanghai Disney Resort는 토지를 99년간 무상임대 조건을 제공했다. 또한, Universal Studio Japan은 오사카시가 재개발한 고노하나 서부 임해 지구 약 54만m<sup>2</sup>(민간부지 33.6만 m<sup>2</sup>, 시부지 20.4만m<sup>2</sup>)를 장기 유상 임대로 제공했다. Universal Studio Singapore는 정부 소유토지를 60년간 무상임대를 제공했고 Universal Beijing Resort는 국가 토지를 99년간 무상임대 조건으로 제공했다.

이상에서 토지 관련 정부 차원의 지원 방법을 저가 매각, 장기 무상임대, 장기 유상 임대, 기타 등 4가지로 분류할 때 저가 매각 및 장기 무상임대의 경우가 8개의 사례 중 5개를 차지하고 있어 정부 차원의 거의 무상에 가까운 정책적인 토지비 지원이 있었음을 확인할 수 있다.

#### 2. 금융

Tokyo Disney Resort는 일본산업은행(정부산하)

을 중심으로 22개 은행에서 650억엔의 대출을 제공했다. Disneyland Hongkong은 정부의 직접투자자 32억 5천만 달러(합작법인 지분의 57%)를 지원하였고 정부 대출로 5.6 백만불에 대해 6.75~8.5%의 낮은 이자율과 대출이자 상환 기간을 25년 장기로 제공하였다. Disneyland Paris는 정부의 직접투자자로 약 27억프랑(4,300억)의 원조와 8.7억불에 대해서 시중보다 1.25% 낮게 장기 저리(5년 거치 20년 상환)로 용자를 해 주었다. Shanghai Disney Resort는 57억 위안(53%)을 직접 투자하였고 120억 위안을 용자해 주었다. Universal Studio Japan은 오사카시 정부가 초기 자본금의 25%를 SPC에 직접 투자하여 프로젝트를 지원하고 또한 1조 2천억을 연 4% 금리로 앞선해 주었다. Universal Beijing Resort는 개발회사 30%, 운영회사 70% 지분참여로 직접 투자하였고 40억 달러의 신디케이트론을 제공했다.

이상에서 정부의 직접투자자와 금융지원으로 분류했을 때 홍콩 디즈니를 포함 5개 프로젝트에서 정부의 자기자본 참여를 통한 직접투자자가 이루어졌음을 알 수 있다. 이렇게 정부가 직접투자를 한다는 것은 자본금의 규모와 관계없이 프로젝트의 신뢰도를 구축할 수 있다는 측면에서 큰 의미가 있다. 또한, 금융지원 측면에서 국책 금융기관을 비롯한 모든 민간 금융기관의 직접 대출 등 대출 지원으로 사업에 이바지했음을 알 수 있다.

### 3. 인프라

Tokyo Disney Resort는 우라야스시나 지바현 등 관할 지방자치단체에서 리조트 개발 초기부터 교통 인프라, 용수, 전력 등 다양한 인프라를 지원했다. Disneyland Hongkong은 인프라는 약 17억 달러를 투자하여 직접 인프라 부분(도로, 하수처리장 등)과 간접 인프라(경찰서, 소방서 등)에 지원을 제공했다. Disneyland Paris는 TGV역을 개통하고 고속도로 입체 교차로 설치(2개)와 고속지하철도 노선을 연장해 주었으며 지역개발 인프라 재원으로 120억불 이상의 투자를 하였다. Shanghai Disney Resort는 교통 인프라는 테마파크와 연결 전철을 신설하고 기존 철도와 연결 및 고속도로 등 각종 도로 신설 및 연결을 하였고 간접인프라 관련 모든 공공시설도 구축해 주었다. Universal Studio Japan은 교통 인프라 관련

<표 5> 글로벌 테마파크 개발 시 정부 지원 사례

주요 테마파크	정부 지원 내용	
디즈니랜드	도쿄	- 치바현의 인허가 지원: 레저기본계획 인허가 및 사업자에게 주택용지(44만평)공급 허가 - 1962년 (주)오리엔탈랜드가 264만평 매립공사를 하여 레저용지 63만평과 주거용지 44만평 받음 → 1980년 레저용지 일부 주거용지로 전환 - 자금조달 : 일본산업은행(정부산하)을 중심으로 22개 은행에서 650억엔 대출
	홍콩	- 정부투자 : 초기 지분투자 600억, - 인프라지원 3,150억 - 정부 소유토지 50년 무상임대 후 50년 추가연장 권한 제공 주변 도로 및 인프라 설치를 지원 - 2개 페리 pier, 접근 대중교통인 Long Win Bus Route, Disney Line과 도로확장 등
	파리	- 정부 소유 토지(1,942만㎡)를 16년전 토지가격 \$1.8/㎡ 공급 - 연계전철 및 고속도로 건설 지원 - 1조 4천억원 용자(5년거치 20년 상환)
	상하이	- 토지 : 무상임대(99년) - 중국 상하이시 57억위안 (지분 53%) 직접투자 - 중국 정부 120억위안 용자 - 지하철 노선 연장, 신규 고속도로 건설, 새로운 공공 교통망 구축 및 용수, 전력 등 공공 인프라 지원
유니버설 스튜디오	싱가포르	- 내국인 출입 가능 카지노 허가(사업자: Genting Group) - 토지공급 : 토지 60년 무상 임대 - 테마파크 모노레일 및 인프라 시설 지원
	오사카	- 오사카시 정부가 초기 자본금의 25%를 SPC에 직접 투자하여 프로젝트 지원 - 1조 2천억원을 연 4% 금리 앞선 - 철도역(유니버설시티역) 및 공원, 도로, 항만 정비 등 지원 - 토지 유상 임대 (민간부지 33.6만㎡, 시부지 20.4만 ㎡)
	베이징	- 토지 무상 제공, 정책 금융 지원 - 개발회사 30% 지분참여/운영회사 70% 지분참여 - 도로확장, 새로운 지하철 건설(7호선과 8호선 연결) 등 교통 인프라 지원 및 전력, 수도 등 공공 인프라 지원

출처: "승산그린시티 국제테마파크 사업전략 개선방안 수립 연구용역"(AECOM, INPACT지세에프, 2015) 및 "대규모 테마파크 조성에 따른 경제적 파급효과 분석 및 개발대안 제시 용역"(Deloitte, 2009)을 참고하여 연구자 재구성

신설된 유니버설시티역을 기존 JR 철도와 연결하고 공원, 도로 및 항만 정비 등을 지원했다. Universal Studio Singapore는 테마파크 모노레일 및 각종 인프라시설을 지원하였다. Universal Beijing Resort는 교통 인프라는 테마파크와 전철 신설(7호선) 및 연결(8호선)을 하고 고속도로 등 각종 도로 신설 및 연결을 하였다. 간접인프라 관련 모든 공공시설도 구축해 주었다.

글로벌 테마파크 사업은 사업지와 접근성을 높이기 위해 교통 인프라가 중요하다. 특히 교통 인프라 중에서도 철도를 중요시하는 테마파크 사업의 특성상 모든 프로젝트에서 철도와 지하철의 신설 및 연결이 중요한 요소인데 직접 인프라와 간접인프라 지원으로 양분하여 분석해 본 결과 그런 특징들을 볼 수가 있었다.

#### 4. 세제

Tokyo Disney Resort는 대규모 개발 프로젝트에 제공되는 각종 세금감면 혜택으로 부동산세 50% 이상 감면하고 법인세도 20~30% 감면 혜택을 제공했다. Disneyland Hongkong은 부동산세와 법인세를 각각 16.5% 이하로 감면해 주었다. Disneyland Paris에서는 티켓판매에 통상적으로 부과되는 부가가치세를 18.6%에서 5.5%로 축소하고 건설 관련 세금 50% 감면과 자본투자 감가상각 기간을 20년에서 10년으로 단축해 주었다. 위에서 보는 것처럼 테마파크 사업은 대규모 외국인 투자 유치사업이기 때문에 각종 세제 혜택을 제공하는 것이 일반적이다. 특별히 디즈니 올랜도의 경우 주차원에서 개발부담금을 면제해 주었다.

#### 5. 시사점

이상으로 대표적인 해외 글로벌 테마파크 유치 시 정부 지원 요소들을 살펴보았다. 위의 개별 항목별 분석에서 성공적인 해외 글로벌 테마파크에서는 정부 차원의 적극적인 지원 면에서 거의 모두 다 공통점이 있다는 것을 정확히 알 수 있었다. 글로벌 테마파크 사업의 경우 초기 막대한 투자비가 발생하고 장기간에 걸쳐 운영수익을 통한 회수가 이루어지는 사업의 특성상, 사업 준비 단계에서 민간 투자자에게 공공에서 사업지원에 대한 명확하고 충분한 인센티브가 제시

되어야 내부적으로 사업참여 검토가 가능한 사업이다.

따라서 위에서 분석한 것처럼 해외의 주요 디즈니 및 유니버설 테마파크 개발 시 글로벌 테마파크가 국가의 기간산업으로서 정부의 전방위적인 지원을 근간으로 토지 저가 제공이나 장기 무상임대, 정부의 지분 참여, 저금리 정책 금융지원, 세제 지원 및 각종 인프라 지원 등 다양한 분야에서 정부 차원의 인센티브 및 공공의 지원 노력을 통해 성공적으로 사업이 추진되었음을 알 수 있다.

### V. 유치 실패 요인 분석

#### 1. 사업 개요

K-water는 개발 중인 시화호 남측 송산 그린시티 부지에 글로벌 테마파크(유니버설 스튜디오)를 조성하여 “지역경제 활성화 및 관광 인프라 구축에 기여할 것”이라는 전제로 국정과제인 “서비스 산업 경쟁력 강화 실현”을 위해 경기도의 요청으로 개발계획에 반영('09.3)하여 경기 화성시 신외동 일원, 420만㎡(127만 평) 부지에 약 5조 3,800억을 투자하여 유니버설 스튜디오 테마파크, 워터파크, 호텔, 콘도, 리테일 등 국제 테마파크를 조성하기로 했다. K-water는 부지제공 및 인허가 등을 지원하고 실제 사업추진은 민간 컨소시엄이 사업을 추진하는 구조로 돼 있었다.

그간 사업 추진과정은 2007년 11월 경기도, K-water, 포스코건설 및 산업은행 등 모든 관계 기관이 MOU(Memorandum Of Understanding)를 맺으면서 공식적인 사업이 시작되게 되었다. 그 이후로 모든 MOU 당사자 간 지속적인 회의와 협의를 하였고 특히 라이선스 사업의 특성상 라이선스를 제공할 UPR과 협상을 하는 등 사업추진을 위해 다양한 노력을 하였다. 그러나 2008년 글로벌 금융 사태 등 여러 가지 어려운 문제가 생기면서 일부 초기 MOU 당사자인 산업은행, 신한은행이 탈퇴하고 롯데그룹이 사업에 신규로 참여하면서 새로운 컨소시엄 구조로 사업이 재편되고, 사업의 동력을 확보하기 위해서 2009년에 기본사업협약을 맺게 되면서 사업이 다시 추진동력을 얻게 되었다. 그러나 사업자의 부지 수익계약 조건인 외투기업 요건(총 사업자본금의 10% 외자 도입) 미충족과 정부 차원의 사업지원 의지 부족으로 1차

추진이 실패하였고 재추진을 하였으나 여러 가지 복합적인 요인 중 부지제공, 금융지원 등의 문제에서 여전히 정부 차원의 적극적인 지원 의지 부족으로 2차 추진도 실패하였다.

## 2. 실패 요인

본 연구에는 세월호 참사의 근본 원인 분석 관련 연구를 한 조창용(2020)의 “질적 사례 연구의 Hybrid Approach 방법”을 참고하여 USKR 사업의 실패 원인을 표면적 원인과 근본적(내면적) 원인으로 분류하였다. 따라서 지금까지 공개적으로 드러난 직접적인 원인을 표면적 원인으로 분류하고 그 원인들을 자세히 살펴본다. 이어서 지금까지 각종 언론이나 사업추진 관련 기관에서 공개하지 않은 다양한 이면의 이야기와 연구자가 사업 추진과정에서 겪었던 비공개적인 이야기들을 근본적(내면적) 원인으로 분류하여 살펴보고자 한다.

### 1) 토지에 대한 협상과 결과

USKR 사업 부지문제와 관련, 부지 소유자인 K-water를 둘러싸고 실질적인 부지 소유자인 중앙부처 국토부 및 다양한 정부 부처가 관련되어 있고 라이선서인 미국 UPR의 입장, 사업자(컨소시엄)의 역할 등 복잡한 요소들이 혼재되어 있어 부지 협상에 어려움이 있었다.

USKR 사업 추진을 위한 토지제공 협상에서 한국 정부도 사업 성공을 위해서 다양한 노력을 기울였다. 그러나 성공한 글로벌 테마파크 사례에서 부지제공 관련 정부 차원의 전폭적인 지원이 있었던 것에 비해, 한국에서 부지제공을 하지 못했던 표면적인 원인은 다음과 같다.

첫째, 정부 차원의 사업부지 제공 의지 부족이다. 본 테마파크 사업부지는 원래 시화호 방조제 축조로 자연적으로 생겨난 땅으로서 부지 소유자인 K-water와 사업자 및 특히 사업을 지원하는 경기도 입장에서 부지 성격에 대해 이견이 많았다. 따라서 이 문제로 많은 물리적인 시간 낭비와 기관 간 소모전으로 갈등이 깊었으나 공인 감정평가기관에 의뢰해 도출된 부지 평가금액(5,040억)에 상호 동의하면서 문제가 일 단락되었다.

그러나 테마파크 사업의 특성상 해외 테마파크 성

공 사례에서 무상 매각이나 무상 장기 임대로 부지를 제공한 것을 보면 이렇게 많은 땅값을 지급하고 테마파크 사업이 성공할 수 없다는 것은 부지 소유자인 K-water와 상부 기관인 국토부도 분명 인식하고 있었을 것이다. 그런데도 이 가격을 고수했다는 것 자체가 정부 차원의 지원 의지가 거의 없었다고 볼 수 있다.

따라서 사업자 입장에서 여러 가지 사유로 불가피하게 그 가격(5,040억)을 수용했지만, 사업성에 미치는 부정적인 영향 때문에 사업을 지속할 수 없었을 것으로 판단된다.

둘째, 컨소시엄 대표 시행사인 롯데자산개발과 부지 소유자인 K-water 간 신뢰 부족이다.

그 당시 공인된 감정평가 기관으로부터 도출된 5,040억원에 대하여 K-water는 회사의 재무적인 여건과 향후 감사원 감사나 국정감사 등을 고려, 지속적으로 주장을 하였다. 게다가 롯데그룹이 공공부지를 저가로 확보하고 공공목적으로 적기에 개발하지 않는다는 소문 때문에 본 테마파크 사업부지 개발에도 재현될 수 있다는 불신감으로 K-water는 부지가격 협의에 비협조적이었고 최종적으로 합의에 이르지 못했다 셋째, 사업자의 부지 수의계약 요건 미충족이다.

부지 소유자인 K-water가 부지를 수의계약으로 제공하기 위해서는 외국인투자촉진법에 의거 사업자(컨소시엄)가 외투기업 요건인 전체 사업자본금의 10% 이상의 외자를 조달해야 하는 의무 요건을 충족하지 못했다. 이 배경에는 여러 가지 주장이 있지만, 공개적으로 수의계약 요건을 갖추지 못한 것은 사실이었다.

다음은 사업부지 제공 관련 그 당시 테마파크 업무 담당자들과 심층 인터뷰한 내용이다.

그 당시 업무를 담당했던 사업자, 공무원 및 공공기관 담당자들도 다수의 의견이 부지 소유자인 K-water와 상위부서인 국토부의 보수적이고 경직된 업무태도로 부지제공에 소극적이었던 것이 사업 실패의 주된 원인이라는 것을 아래 심층 인터뷰에서 알 수 있다.

*“USKR 실패의 근본 원인은 해외의 성공적인 글로벌 테마파크 사업과 달리 우리나라에서는 부지제공을 하지 못한 것이 절대적인 이유이며 그 원인은 부지제공 관련, 부지 소유자인 K-water와 상위 감독부서인 국토부 담당 공직자들의 보수적인 사고 및 경직된 업무 행태가 문제다” 라고 지적했다(A 사업자(컨소시엄))*

전문가). 또 다른 사업자 및 공무원은 "화성 테마파크 부지가 글로벌 테마파크 IP 보유사가 원하는 입지였냐"고 의문을 제기하였다 (B 사업자(컨소시엄) 전문가, C 고위공무원 전문가). 또한, 공공기관 담당자는 "비탄력적 토지공급 등 각종 규제"를 실패의 원인으로 지적했다(D 공공기관 전문가)

이상에서 토지 관련 표면적인 실패 요인을 살펴보았다. 그러나 이 과정에서 토지 관련, 부지 소유자인 K-water를 비롯한 관련 중앙정부 및 지방정부의 공개되지 않은 내부 상황과 입장들이 있었고, 또한 협상 과정뿐만 아니라 업무 추진과정에서 공개되지 않은 다양한 이야기가 있었다. 이러한 부분들을 근본적(내면적)인 원인으로 분류하고 또 다른 측면에서 분석해보고자 한다.

첫째, 공정성과 형평성만을 중시하고 관료화된 공공기관과 정부 조직의 의사결정 시스템이다.

먼저 부지를 소유하고 있는 K-water의 경우 사업의 실패 원인을 사업부지 성격에 대한 이견 및 지나치게 고평가된 토지가격(5,040억) 문제라든가, 또한 사업자의 외국인 투자기업 요건 미충족이라고 공개적으로 이야기를 한다. 하지만 K-water 내부적으로 USKR 추진 관련, 의사 결정 과정에서 공개되지 않은 문제점들이 있었다.

본 사업 1차 추진 시에는 부지제공 문제와 관련 K-water에서 적극적이지 못했다. 그 이유는 글로벌 테마파크 유치라는 사업의 특수성과 막대한 사업비 소요 및 미국으로부터 독점권(Exclusive Option Agreement)을 획득하고 사업을 주도하는 USKPH의 사업 추진력에 대한 의문 속에서, K-water 내부적으로 부지제공 등 사업참여에 부담이 있었다.

그런 상황에서 사업자에게 특혜를 제공했을 경우 향후에 감사원 감사 등에서 제기될 CEO를 비롯한 모든 사업 관련자들의 신상 문제 등을 고려하지 않을 수 없었다. 또한, K-water의 소극적인 배경에는 사업자(컨소시엄) 대표사인 롯데자산개발, 인허가 기관인 경기도 및 K-water 간에 부지가격 문제를 포함한 여러 가지 협의에서 상호 신뢰 부족으로 중요한 의사결정과정마다 합의가 거의 이루어지지 못한 측면이 있었다.

2차 추진 시에는 K-water는 단순히 부지제공의 역할만이 아니고 사업의 성공을 위해서 실질적으로 사

업을 주도하는 역할로 바뀌어 적극적으로 사업을 추진하였다. 이렇게 K-water의 입장이 변한 것은 그 당시 외부 출신으로 K-water 사장에 임명된 CEO가 강한 사업추진 의지로 사업 재추진의 동력을 얻기 위하여, K-water 내부적으로 임원 등 사업 반대 의견을 설득하고, 외부적으로 청와대, 국토부 등 관련 정부 부처를 설득하는 등 적극적인 노력을 하였다. 또한, 라이선스를 제공하는 미국 UPR사의 사장을 면담하고 사업추진 의지를 적극적으로 보여주는 등 다양한 노력을 하였다.

그러나 그런 노력 속에서도 청와대 등 중앙정부의 통제를 받고 감사원 감사 및 국정감사를 받아야 하는 공기업의 특성상 K-water만의 노력으로 사업을 추진하기에는 또 다른 한계가 있었다.

일례로 부지제공과 관련 K-water 내부에서도 사업에 반대는 하지 않았지만, 국토부 등 중앙정부의 통제와 내외부 감사 때문에 부지가격을 결정하는 데 있어 성공적인 해외 글로벌 테마파크 사례처럼 장기 무상임대나 매각으로 결정을 할 수가 없었다. 따라서 유상매각으로 결정이 되었고, 그 상황에서 부지가격 등 부지 제공조건 (K-water의 부지 현물 출자 등)이 사업자나 미국 UPR사가 수용할 수 있는 조건으로 빨리 합의가 되어 사업추진이 동력을 얻어야 했음에도 그러지 못했던 것이 사업 중단 결정적인 원인이라 할 수 있다.

다음으로 국가 조직상 상위부서인 국토부와 국토부의 상위부서인 국무총리실이나 청와대의 의사결정 시스템 등은 어떠한지 살펴볼 필요가 있다. 그 당시 K-water는 상위부서인 국토부에 모든 사항을 보고하고 협의를 하는데 국토부는 국토부 나름대로 의사결정 과정이 있어 K-water에서 아무리 좋은 의사결정을 통해 결론을 내린 사안도 국토부에서는 거의 원점에서 다시 검토되는 경우가 많았고 국토부도 실무 사무관부터 장관까지 여러 단계를 거쳐 의사결정이 이루어지는 구조라, 시간 낭비가 많았고 최종 결정이 나기까지 쉽지 않은 비효율적인 구조였다.

또한, 어떤 경우는 정책적으로 장관이나 차관이 본 사업을 긍정적으로 검토하라고 지시해도 실무 사무관이나 과장 단계에서 추후 사업 실패 시 본인들의 신상 문제 등을 우선시한 나머지 사업 추진에 따른 리스크를 부담하려 하지 않았다.

게다가 국토부의 상위부서인 국무총리실이나 청와

대에서는 국토부의 보고를 받고 내부적인 또 다른 의사결정 시스템 속에서 일차적으로 정치적인 문제와 연계시켜 업무를 바라보며, 국토부에서 충분히 검토되어 장관까지 보고가 완료된 사안임에도, 또 다른 의사결정을 위해 시간이 지연되는 경우가 많았다.

따라서 국가 경제에 도움이 될 수 있는 중요한 사업임을 고려하여 일단 시도해 보기도 전에, 오로지 사업자에 대한 신뢰 문제와 국가 차원의 사업 지원으로 인한 특혜시비 등 형평성 문제에만 매몰된 관료사회의 경직성이 문제였다.

이처럼 복잡하고 비효율적인 한국 정부의 의사결정 시스템 때문에 라이선서인 미국 UPR에서 우리나라 의사결정 시스템에 대한 부정적인 견해를 제시한 적도 여러 번 있었다.

둘째, 사업 관련 공무원의 사명감 및 리더십 부족이다.

한국에서 USKR 사업추진 시 업무 관련 모든 공직자들이 철저한 사명감, 글로벌한 사고 및 리더십 역량을 가지고 사업에 임했는지 다시 한번 평가해 볼 필요가 있다.

정부 차원의 부지제공 협상 관련 K-water 상위부서인 국토부 공무원들이 우리나라에 글로벌 테마파크를 성공적으로 유치함으로써 “관광산업 활성화를 통한 경제적 파급효과로 국가 경제에 크게 기여할 수 있다”는 사업에 대한 긍정적인 마인드나 리더십 및 책임감이 있었는지 의문이다. 오로지 사업 실패 시 개인 신상에 다가올 불이익만을 고려한 나머지 소극적인 업무 추진을 한 것으로 판단된다. 또한, 국토부의 상위 부처인 총리실이나 청와대 고위공무원들의 사명감 및 리더십도 결여되었음을 부인할 수 없다.

셋째, 사업자와 공공기관의 리스크 관리 능력 부족이다.

미국 UPR사의 중국 진출 전략 등 미국 측의 고난도 비즈니스 전략을 한국 측 파트너인 사업자(USKPH)와 K-water가 적기에 대응하지 못한 것이 문제였다. 그 당시 한국 정부, 사업자 및 K-water는 정보 능력 부재로 글로벌 테마파크 사업추진 관련 미국을 비롯한 주변국들이 극도의 보안 속에서 움직이는 심각한 상황을 인지하지 못한 채, 각자 자기 입장만을 고수하며 부지제공이나 금융지원 문제를 해결하지 못하고 시간만 끌고 있었다. 따라서 미국 UPR사는 한국 측에 우호적일 수가 없었고 결국 중국 북경으로 사업지를 옮기

는 결정을 하게 된 것이다.

## 2) 금융에 대한 협상과 결과

테마파크 사업의 주요한 성공요소는 금융 조달 문제이다. 그 당시 K-water는 토지제공 의무만 있었지만, 사업 성공을 위해서는 금융문제 해결이 중요하기 때문에 사업자와 함께 금융기관 설득 등 금융지원을 끌어내기 위해 공동 노력을 하면서 실질적으로 사업을 주도했다.

K-water가 금융문제 해결에 관여하게 된 것은, 국책은행 등 일반 금융기관이 사업자(컨소시엄)가 사업추진을 위하여 금융기관을 방문하고 본 사업 관련 금융지원의 필요성을 언급하면서 아무리 설득해도 전혀 성과가 없었다.

따라서 공공기관인 K-water는 국내외에서 대외 금융 신뢰도가 높고 물관리를 비롯한 국가 기초인프라를 건설, 운영하는 기관의 영향력이 있는 점을 고려, 본 프로젝트의 금융지원을 통한 사업 성공을 위해 사업자와 함께 다양한 노력을 했었다.

특별히 금융권 담당자를 설득하는 과정에서 본 테마파크 사업의 중요성과 필요성 및 국가사업임을 강조하였다. 또한, 본 사업의 라이선싱 사업의 특성을 고려, 미국이 요구하는 기준에 부합이 필요한 점을 적극적으로 설득하는 등 모든 노력을 기울였다. 그런데도 우리나라 대표적 국책은행인 산업은행의 금융지원을 끌어내지 못하고 금융협상에 실패한 배경에는 앞의 토지 협상 과정처럼 표면적인 이유와 이면의 다양한 근본적(내면적)인 이유가 있었기 때문이다. 먼저 표면적 원인은 다음과 같다.

첫째, 정부나 K-water의 직접투자가 이루어지지 않은 점이다.

해외 성공 사례에서처럼 정부 차원의 직접투자가 이루어져 사업 초기 신뢰를 확보, 추가 민간 투자자를 유인하는 동기 부여가 있어야 함에도 USKR에서는 한국 정부나 토지소유자이며 사업을 주도적으로 이끌었던 K-water의 직접투자 의지가 없었던 것이 문제였다.

둘째, 국책은행인 산업은행의 협조가 이루어지지 않은 점이다.

라이선서(Licenser)인 미국 UPR사는 본 사업이 그 당시 5조원 이상의 대규모 프로젝트로 특별히 사업의 신뢰도를 제고하는 측면에서, 1차적으로 사업자본금(1차 총사업비 약 3조의 30%(약 9천억)) 확보에 관심

이 많았고 이를 위해 한국의 대표적인 국책은행인 산업은행의 초기 자본 참여와 본 사업 PF를 위한 장기 저리 용자를 요구하였다.

따라서 사업자(컨소시엄)도 UPR의 요구사항을 이행하여 라이선스 협상 시 문제가 되지 않도록 많은 노력을 하였으나 산업은행의 비협조로 금융지원을 이끌어내지 못했다. 결국, 이런 상황들이 UPR의 불신을 초래한 또 하나의 원인이 되었다.

셋째, 한국 정부(청와대, 기재부 등)가 산업은행에 대한 강력한 통제 의지가 없었던 점이다.

글로벌 테마파크 유치의 필요성과 중요성을 고려 국책은행인 산업은행에 대한 정부의 강한 통제가 작동되지 못해 금융지원을 이끌어내지 못한 것도 결정적인 사업 실패의 한가지 요인으로 분석될 수 있다.

넷째, 사업자(컨소시엄)의 재무능력 부족이다. 사업 초기, 독점권(EOA) 확보 등 사업자 (컨소시엄)측에서 사업을 주도적으로 이끌어 온 USKPH이지만 대규모 자본투자 및 용자가 필요한 본 사업을 고려해 볼 때, 자본(Equity) 투자 등 재무적인 측면에서 금융기관이나 라이선서(Licenser)로부터 객관적으로 신뢰를 얻지 못했다. 게다가 사업자(컨소시엄)의 다른 회원사들도 재무능력이 충분치 못했다.

따라서 이러한 상황이 국책은행인 산업은행을 비롯한 민간 금융기관들의 금융지원 기피 요소로 작용했다.

다음은 금융지원 관련 그 당시 테마파크 업무담당자들과 심층 인터뷰 내용이다.

그 당시 업무 담당을 했던 공공기관이나 공무원 담당자는 아래 심층 인터뷰를 통해 사업자(컨소시엄)의 재무적인 능력 부족을 사업 실패의 원인으로 지적하고 있다.

*공공기관 담당자는 실패 원인과 관련 "참여 기관들의 유동성(자본력)이 얼마나 충분했느냐에 의문을 가진다. 대부분의 참여자가 충분한 자본투자를 할 여력이 없었다고 생각한다"(A 공공기관 전문가)*

*지자체 공무원 담당자는 실패 원인을 "전체 사업의 사업성과 이에 따른 민간 컨소시엄의 자금동원력 부족"을 문제점으로 지적했다(B 공무원 전문가).*

이상에서 금융 관련 표면적인 실패 원인을 살펴보았다. 그러나 이러한 표면적인 원인 외에 국책은행인

산업은행 및 다른 금융기관들의 공개되지 않은 내부적인 어려움이 있었다. 또한, 협상 과정뿐만 아니라 업무 추진과정에서 공개되지 않은 다양한 이야기가 있었다. 이러한 부분들을 근본적(내면적)인 원인으로 분류하고 또 다른 측면에서 분석해 보고자 한다.

첫째, 금융기관의 내부적인 경영상의 문제점이다.

산업은행의 경우 글로벌 테마파크 사업추진 관련 한국의 대표적인 국책은행이고 미국 UPR사에서도 지속적으로 산업은행의 직간접 참여를 요청했다. 그러나 2007년 MOU를 맺고 초기에 적극적으로 사업에 참여했으나 2008년 리먼 사태로 인한 글로벌 금융위기가 발생하면서 산업은행 내부적으로 기존 PF대출 환수 문제 등 여러 가지 내부경영상의 문제로 본 사업 컨소시엄 회사에서 탈퇴할 수밖에 없었다.

이어서 신한은행마저 같은 이유로 탈퇴하는 등 일련의 사태들이 그 당시 전체 사업추진 중단의 중요한 요소로 작용했다. 또한, 2차 추진 시에도 국책은행인 산업은행의 내부적인 경영상의 문제가 여전히 호전되지 않은 상태에서 표면적으로 테마파크 같은 대규모 사업에 금융지원이 어려운 상황이었다.

둘째, 산업은행 PF 담당 부서의 본사업의 사업자(컨소시엄) 구성에 대한 불신으로 사업에 더 비협조적이었다.

USKR 1차 추진 시부터 산업은행 공공 PF 담당 부서에서는 민간 컨소시엄의 사업자 구성이 구성원들의 재무능력을 고려할 때, 본 사업의 대규모 사업비(1단계만 3조이상)를 조달하기에는 충분치 않은 구조라는 자체 판단으로 사업자 (컨소시엄)의 다양하고 적극적인 노력에도 불구하고 금융지원에 비협조적이었다.

### 3) 인프라에 대한 협상과 결과

테마파크 사업에서 토지, 금융 외에 사업 성공의 또 하나의 중요한 요소가 사업지와 접근성을 높이기 위한 교통 인프라이다. 특히 교통 인프라 중에서도 철도를 중요시하는 UPR사는 회장이 한국 테마파크 사업 부지 방문 시 맨 처음 질문이 "사업지와 철도 인입이 가능한가?"하고 질문할 정도로 철도 부설을 강조하였다. 철도건설과 관련 신규로 소사-원시선이 계획되어 있었는데 테마파크까지 연결을 위하여 원시역 - 국제테마파크역 -송산역까지 연장을 요청했다. 또한, 여의도 -안산, 시흥시청까지 연결하는 신안산선이 개통되어 서울에서 오는 방문객들이 바로 국제테마파크에

도착할 수 있도록 조기 부설을 요청했다.

한국 정부에서는 테마파크 사업에서 철도 등 교통 인프라의 중요성은 충분히 인식하고 있었지만, 본 사업의 성공 여부에 대한 신뢰 문제 때문에 관련 중앙 정부 및 지방 정부와 이견이 있어, 조기 예산 투입에 중앙 정부는 미온적인 태도였다.

그러나 사업이 당초 계획대로 추진되지 않고 중단되었기 때문에 교통인프라 등 인프라 지원 문제는 실패의 원인으로 단정 지을 수가 없다. 오히려 그 당시 USKR 추진으로 신안산선이나 소사-원시선은 당초 계획보다 사업추진을 앞당겨 이미 개통되었거나 곧 개통 예정이어서 비록 테마파크 사업은 중단되었으나 테마파크 사업예정지인 화성시나 주변 도시인 안산시, 시흥시 등 지역 사회에 긍정적인 역할을 한 것으로 판단된다.

#### 4) 라이선스에 대한 협상과 결과

국내 일반 테마파크와 달리 글로벌 테마파크는 대부분이 라이선싱(Licensing) 사업으로서 유치하려는 국가에 라이선스(License)를 제공하고 로얄티를 받는 구조이기 때문에 라이선서(Licensor)와 협상이 대단히 중요한 요소이다. 본 USKR 사업에서 협상의 파트너는 라이선스를 제공하는 미국 UPR과 한국의 사업자(컨소시엄)였다. 최종 라이선스 계약인 DA(Definitive Agreement)는 토지제공, 금융지원, 인프라 및 기타 지원 등 사업 추진에 필요한 모든 선결 조건이 완성됨을 전제로 라이선스를 제공하는 협약이다.

따라서 USKR사업은 미국 UPR사로부터 라이선스를 받아 추진하는 사업이기 때문에 DA가 가장 중요하고 필수적인 협상 과정이었다. 그러나 그간의 DA 협상 과정을 보면 라이선서(Licensor)인 UPR은 항상 갑의 위치에서 조건을 요구하고 법적인 문제를 제기하는 등 협상이 너무 일방적이었다. 그런데도 라이선시(Licensee)인 한국의 사업자(컨소시엄)는 최종 라이선스를 받기 위해서 갑의 모든 조건을 수용해야만 하는 상황이었다. 게다가 한국 측 입장에서는 부지제공이나 금융지원 문제 등 근본적인 문제가 선결이 안된 상태에서 사업 초기부터 라이선스 협상을 시작해야 했기 때문에 UPR측에 항상 끌려가는 협상 분위기였다. 이처럼 USKR 사업추진에 있어 가장 어려운 부분 중의 하나가 라이선스 협상이었다.

#### 5) 세제 및 기타 협상과 결과

첫째, 세제 지원과 관련, 글로벌 테마파크 사업이 대규모 외자 유치를 수반하는 사업이고 사업 준공 이후 정부 차원의 각종 세제 지원이 필요한데 사업추진이 중단되면서 조세와 관련 논의는 불필요하다.

둘째, UPR의 총사업비 증액 요구 관련, 글로벌 테마파크는 대규모 사업으로 막대한 사업비가 소요되는 사업의 특성상, USKR사업도 무려 5조짜리 대규모 사업이었는데, 그 당시 아시아권에서 가장 강력한 글로벌 테마파크 경쟁자로 이미 운영되고 있는 상하이 디즈니랜드(사업비 약 6조)와 경쟁하기 위해서 그 이상의 사업비 증액을 요구했으나 한국 측에서는 그 당시 컨소시엄사의 재정 여건 및 여러 가지 상황을 고려 미국 UPR의 요구를 받아들일 수 없었다. 당초 계획된 5조가 넘는 사업비도 조달이 어려운 상황에서 사업비를 증액한다는 것은 너무 과도한 요구였다.

셋째, UPR, 사업자(컨소시엄) 및 K-water 실무자 간에 상호 의사소통 문제로 오해가 생겨 미국 측의 일방적인 언론 보도로 사업이 좌초 위기까지 간 사례도 있었다. 이 문제는 상호 신뢰 문제에 엄청난 영향을 미친 사건이었다.

마지막으로 사업 추진과정에서 법률적인 측면에서 제도적 요인과 정치적 요인의 영향과 관련 몇 가지 사례를 요약하면 다음과 같다.

본 사업추진 시 정부의 부지제공과 관련, 관련 법(수용법, 산업법 등)들이 복잡하고 정비되어 있지 않아 법 개정을 통하여 부지제공 관련 특혜시비를 줄이고 특히 사업자 공모를 통하여 부지를 제공할 수 있는 기반을 마련하였다.

정치적 요인의 영향 관련, 사업을 추진하면서 정부 기관과 협상 시 정치적인 요소 때문에 어려움이 있었다. 일례로 같은 사업을 놓고 장관들이나 청와대의 정치적인 입장 때문에 부처 간 의견이 다를 때도 있었고, 특히 지역 정치인들이 선거만을 의식한 채, 법을 무시한 특혜를 요구한 점들이 사업추진의 지연 요소로 작용할 때도 있었다. 또한, 본 사업이 무산될 시점인 2016년 말에 최순실 사태로 인한 박근혜 대통령 탄핵사태로 라이선서(Licensor)인 미국 UPR사와 추가적인 협상의 기회를 완전히 상실한 점도 글로벌 테마파크 같은 대규모 공공사업에서 정치적 요인이 얼마나 큰 영향을 미치는가를 알 수 있는 중요한 계기가 되었다.



<표 6> USKR 정부지원 협상 결과

구분	UPR 입장	한국정부 대응
토지	무상 매각이나 무상 장기 임대 기대	1차 : 5,040억 수의계약 합의 했으나 사업자의 외투기업조건 미충족으로 협상 실패 2차: K-water의 지분 출자등 입장 변화에도 정부 의사결정 지연으로 협상 진전 없었음
금융	국책은행(KDB)의 지분출자 및 PF대출 요망	산업은행(KDB)의 내부사정 및 한국 정부의 미온적 대처로 UPR요구 미이행
인프라	소사-원시선 연장 및 신안선선 조기 개통 요구	테마파크 사업추진으로 당초 보다 조기 개통(소사-원시선) 및 개통(신안선) 예정으로 지역 경제 혜택 효과
기타	주변 경쟁시설(상하이 디즈니) 고려 총사업비 증액 요구	한국 정부의 재정 여건 부담으로 미이행

### 3. 시사점

이상에서 USKR 추진 시 정부 지원 요소 협상 결과와 관련자 심층 인터뷰 및 연구자가 업무추진과정에서 느꼈던 여러 가지 요소들을 종합해서 다음과 같은 최종 실패 원인 들을 도출하였으며 이것이 향후 글로벌 테마파크 유치에 시사점이 될 수 있을 것으로 판단 된다.

첫째, 토지와 관련 해외 성공 사례에서 무상 매각이나, 임대 또는 장기 저리로 사업부지를 임대한 것에 반해 우리나라는 이러한 요건들을 충족시키지 못해 결국 부지가격 문제를 해결하지 못했다.

둘째, 금융과 관련 해외 성공 사례에서 정부 직접투자를 통한 자기 자본 참여와 금융지원이 잘 이루어졌지만, 한국 정부는 금융기관을 적극적으로 설득하지 못했고 특히 국책은행인 산업은행의 본 사업에 대한 불신과 비협조로 자기 자본 참여와 금융지원을 하지 않았던 점이 사업 실패의 결정적인 요인이다.

셋째, 우리나라 정부 조직의 복잡한 의사결정 시스템과 인허가를 담당하는 공무원들의 태도 및 모든 사업 관계자들의 테마파크 사업에 대한 전문 지식이나 글로벌 소통능력 부족 문제이다.

## VI. 결론

본 연구는 국내 글로벌 테마파크 유치 실패의 원인을 알아보기 위하여 부동산 개발 사업의 성공과 실패 요인을 다루는 일반 사례 연구가 아닌 “질적 사례 연구 방법”으로 USKR을 심층 분석하였다.

지금까지 테마파크 연구는 개발이나 운영에 관한 연구는 다수 있지만, 테마파크 유치에 관한 선행연구가 거의 없는 상태에서 USKR 사례를 심층적이고 체계적으로 조사하여 USKR의 실패 원인에 대한 심층 분석으로 향후 유사한 글로벌 테마파크 개발과의 관련성을 분석하고, 사례 연구 방법의 대표적 질문인 “왜”와 “어떻게”의 문제를 해결하기 위해서 “질적 사례 연구 방법”을 택했다.

분석 절차는 먼저 해외의 성공적인 글로벌 테마파크 사례분석을 통해 성공의 핵심 요소인 정부 지원 요소를 도출하고, 이어서 이 요소를 중심으로 대표적인 글로벌 유니버설 스튜디오 유치 실패사례인 USKR의 실패 원인을 분석하였다.

특히 실패 원인을 표면적 원인과 근본적(내면적) 요인으로 구분하여 분석하였고 담당자 심층 인터뷰 및 연구자의 경험을 종합하여 시사점을 도출하였다.

먼저 성공적인 해외 테마파크 정부 지원 사례에서 첫째, 토지와 관련, 모든 테마파크가 토지는 저가 매각이나 장기 무상임대를 제공했다.

둘째, 금융과 관련 대부분이 사업의 안정과 신뢰 요건인 해당 정부의 지분참여와 정책금융인 장기 저리 대출을 제공했다.

셋째, 토지, 금융 외에 또 중요한 교통인프라 및 각종 인프라 지원과 세제 지원을 통한 조세 혜택 제공으로 사업 성공에 이바지했다. 특별히 교통 인프라 중에서도 가장 중요한 각종 철도 신설 및 연결이 거의 모든 사례에서 이루어졌다.

이처럼 글로벌 테마파크 유치가 성공을 거두려면 토지를 비롯한 모든 요소가 동시에 해결이 되어야 하는데 이 문제 해결의 핵심은 결국 유치하려는 국가 정부의 적극적인 지원이라는 것을 확실히 알 수 있었다.

이에 반해 USKR 에서는 이 같은 정부 지원 문제를 제대로 해결하지 못했다.

다음은 USKR 실패 원인 분석 결과, 표면적 원인이다. 토지 관련 문제점은 첫째, 정부 차원의 사업부지 제공 지원 의지 부족으로, 사업부지 성격 논란과 지나치

게 고평가(5,040억)된 테마파크 부지가격에 대한 사업자의 부담 둘째, 컨소시엄 대표 시행자인 롯데자산개발과 부지 소유자인 K-water 간 신뢰 부족 셋째, 사업자의 부지 수의계약 요건 미충족 문제 등이었다.

또한, 그 당시 업무담당자들과 심층 인터뷰한 내용을 요약해 보면 대다수가 USKR 실패의 근본 원인은 “해외 성공적인 글로벌 테마파크 사업과 달리 우리나라에서는 부지제공을 하지 못한 것이 결정적이었으며 그 이유는 부지 소유자인 K-water와 상위 감독부서인 국토부 담당 공무원들의 보수적인 사고 및 경직된 업무 행태 때문이었다”라고 지적했다.

금융 관련 문제점은 첫째, 정부나 K-water의 직접 투자가 이루어지지 않았고 둘째, 국책은행인 산업은행의 UPR 요구사항 미이행으로 UPR에 불신을 초래한 점과 셋째, 한국 정부(청와대, 기재부 등)의 산업은행에 대한 강력한 통제 의지가 없었던 점이다. 마지막으로 사업자(컨소시엄)의 재무능력 부족도 주된 원인으로 지적되었다.

이에 더하여 그 당시 업무담당자들의 심층 인터뷰 결과에서 특히 공공기관과 지자체 담당자들은 실패 원인과 관련 참여 기관들의 유동성(자본력)이 얼마나 충분했느냐에 의문을 가졌고, 대부분의 사업자(컨소시엄) 회원사들이 자본투자에 참여할 만큼 충분한 재무적 능력이 없었다고 주장했다. 또한, 본 사업 전체의 사업성에 대해서도 문제를 제기한 공무원이 있었다.

이상에서 살펴본 표면적인 원인 외에 근본적(내면적) 원인으로, 토지 관련 문제점은 공정성과 형평성만을 중시하고 관료화된 정부 조직의 비효율적 의사결정 시스템, 공무원의 사명감과 리더십 결여 및 사업자와 공공기관의 리스크 관리 능력 부족이었다.

금융 관련 문제점은 금융기관의 내부적인 경영상의 문제로 본 사업지원의 어려움과 산업은행 PF 담당 부서의 USKR 사업자(컨소시엄) 구성에 대한 지나친 불신이 있었다.

기타 원인 관련 문제점은 첫째, UPR과 한국 측 파트너간 상호 소통 문제가 상당한 문제점으로 작용했고 둘째, 담당 공무원의 비전문성으로 인한 협상의 불리함과 업무 추진의 비효율성 문제와 셋째, 모든 사업참여 기관의 사업에 대한 일관된 목표의식 및 개인적인 사명감 결여로 사업 추진동력을 얻지 못한 것도 주요한 원인이었다.

마지막으로 라이선서(Licensor)의 이중적 태도도

문제였다. UPR사는 한편으로는 한국 측과 계속 협상을 하면서 다른 한편으로는 중국 베이징의 사업을 본격적으로 추진했던 것을 공식화하지 않았던 점이다.

이상으로, 우리나라에서 그 당시(2007~2016) 유일하게 글로벌 테마파크인 유니버설 스튜디오 테마파크를 유치하려 시도했으나 유치에 실패하고, 그 실패의 원인이 무엇인지를 연구하기 위해 테마파크 연구에서 잘 사용하지 않는 질적 사례 연구 방법을 통해 자세히 분석하였다.

실패 원인은 여러 가지가 있었지만, 결론적으로 해외의 성공적인 글로벌 테마파크 사례에서 정부 차원의 적극적인 지원이 있었던 것에 비해 USKR 사례에서는 그런 부분이 해결되지 않아 사업이 실패한 것으로 요약할 수 있다.

따라서 향후 유사한 글로벌 테마파크 유치 시 같은 실패를 반복하지 않기 위해서 다음과 같은 정부 차원의 정책적인 대안이 필요한 것으로 사료된다.

첫째, 테마파크 사업에서 가장 중요한 토지제공과 관련 정부 차원의 무상 매각이나 장기 무상임대가 실행되어야 한다. 둘째, 금융지원과 관련 정부 차원(국책은행 포함)의 지분투자과 국책은행 및 민간 금융기관의 정책적인 금융 지원(장기저리융자 등)이 이루어져야 한다. 셋째, 테마파크 사업에서 인프라 관련 가장 중요한 철도 등 교통인프라와 직간접 인프라를 정부 차원에서 지원해야 한다. 마지막으로 법적, 제도적 정비를 통해 규제를 완화하고 사업에 정치적 영향이 최소화되어야 한다.

본 연구의 의의 및 시사점은 다음과 같다. 첫째, 일반적인 사례 연구를 통한 부동산 개발 사업의 성공과 실패가 아닌 인문학이나 사회학에서 활발히 적용되는 “질적 사례 연구 방법”을 통해서 글로벌 유니버설 스튜디오 테마파크 유치 실패의 대표적인 사례인 USKR 실패의 원인을 분석했다는 데 의의가 있다. 둘째, 향후 글로벌 테마파크 사업 유치 시 의사결정권자와 실무자들이 사업 초기 시행착오를 줄이고 성공적으로 적기에 테마파크를 개발하는데 이론적 근거와 기준을 제시했다는 측면이다.

연구의 한계점으로는 첫째, 질적 연구 방법으로 특정 사례에 대한 실패 요인을 분석하였기 때문에 그 결과에 대해 전체 글로벌 테마파크로 일반화하기 어려운 점이다. 둘째, USKR 외에 더 다양한 국내외 테마파크 유치 실패사례들을 분석하지 못해 객관성이 결

여될 수 있다. 셋째, 본 연구자의 실무경험을 통한 연구 진행으로 주관의 개연성이 있다.

따라서 향후에는 연구 방법의 다양화로 질적 연구의 한계를 극복하고, 더 많은 사례 연구와 심층 인터뷰 대상 확대 및 인터뷰 내용을 보강하여 연구의 객관성과 신뢰성을 확보하기 위한 노력이 필요할 것이다.

논문접수일 : 2024년 10월 17일

논문심사일 : 2024년 12월 27일

게재확정일 : 2025년 2월 20일

## 참고문헌

- 김두하, “주제공원 이용자의 만족 형성에 관한 연구: 에버랜드를 중심으로”, 서울대학교 박사학위 논문, 1999
- 김만구, “외국에선 유니버설을 어떻게 유치했나”, 중부일보, 2013. 12. 12
- 김민형 · 오동하 · 황영현, “도시공원 방문객의 체류시간 영향 요인에 관한 연구”, 「관광학연구」 36권 제6호, 한국관광학회, 2012, pp. 275-289
- 김시백 · 김형오 · 김수은 · 김수지 · 성효인, “새만금 대규모 테마파크 유치를 위한 전략 탐색 연구”, 「연구보고서」, 2023
- 김영천, 「질적연구 방법론 .1, Bricoleur」, 아카데미 프레스, 2012
- 김인숙, “사회복지연구에서 질적 방법과 분석”, 서울 집문당, 2016
- 김진형, “지자체의 문화콘텐츠 가치 제고를 위한 멀티유즈(Multi Use)체계 적용방안”, 고려대 박사학위 논문, 2014
- 김창수, 「테마파크의 이해」, 대왕사, 2007
- 김치호, “상하이 디즈니랜드 현지화 전략”, 「인문콘텐츠」 제44호, 인문콘텐츠학회, 2017, pp. 309-329
- 딜로이트 안진 회계법인, 대규모 테마파크 조성에 따른 경제적 파급효과 분석 및 개발 대안 제시 용역, 2009
- 손대현 · 장희정 · 삼성에버랜드, 「관광산업론」, 김영사, 2003
- 심원섭, “글로벌 테마파크 개발 사업의 투자 지연 원인과 대책”, 「한국관광정책」 제65호, 한국문화관광연구원, 2016, pp. 52-58
- 오재은, “애니메이션 영상을 활용한 테마파크 어트랙션의 특성 연구”, 세종대학교 박사학위 논문, 2013
- 윤인성, “테마파크 재활성화 핵심요인의 상대적 중요도와 우선순위에 관한 연구: 서울랜드 사례를 대상으로”, 세종대 박사학위 논문, 2019
- 이기호, “성공적 테마파크 조성을 위한 문화적 요소에 관한 연구: 에버랜드 방문객 인식도를 중심으로”, 단국대학교 박사학위 논문, 2018
- 이애주 · 김희진, “추구 편익에 따른 주제공원 방문객의 시장세분화에 관한 연구”, 「관광학연구」 제24권 제1호, 한국관광학회, 2000, pp. 93-114
- 이용훈, “테마파크 개발 · 운영상의 활성화 요인에 관한 연구”, 전주대학교 박사학위논문, 2018
- 이유재, “고객 만족 경영의 개념과 실천에 관한 연구”, 「경영저널」 제1권 제1호, 한국경영학회, 2000, pp. 153-172
- 이현아, “외국인근로자 고용허가제 정책변동과 삶의 질에 관한 연구: Birkland 정책학습모형과 사례중심 변수 지향의 다각화 전략을 중심으로”, 성균관대학교 박사학위 논문, 2024
- 임후철, “국방 강소벤처기업 기술혁신 성공 요인에 관한 연구”, 고려대학교 박사학위 논문, 2020
- 張冬冬, “테마파크 체험, 몰입, 러브마크, 재방문 의도 및 추천의도 간 영향에 관한 연구” : 체험경제(4Es)이론을 중심으로, 우송대학교 박사학위 논문, 2019
- 조창용, “Hybrid approach를 통한 세월호 참사의 근본 원인 분석”, 서울시립대학교 박사학위 논문, 2020
- 최광식 · 이산호, “문화 콘텐츠로서의 테마파크의 가치와 개발 과정”, 「다문화 콘텐츠 연구」 제3권, 중앙대학교 문화콘텐츠기술연구원, 2007, pp. 47-54
- 최의열 · 임경익, “공공기관 운영 테마파크의 현황과 개선과제”, 「예술인문사회 융합 멀티미디어 논문지」 제7권 제1호, 인문사회과학기술융합학회, 2017, pp. 459-468
- 최재원, “새만금사업의 정책변동에 관한 연구: 간척 토지이용 기본계획을 중심으로”, 고려대학교 박사학위 논문, 2024
- 최종술, “지역 경찰의 직무 만족에 영향을 미치는 요인에 관한 연구: 질적 연구를 중심으로”, 동의대학교 박사학위 논문, 2024
- 최하영 · 이소민 · 이은형, “빈곤 가구 청년의 자립 과정과 빈곤을 벗어난 이후의 삶에 관한 사례 연구”, 「한국청소년연구」 제33권 제2호, 한국청소년정책연구원, 2022, pp. 29-55
- 한희정 · 정남호, “스마트 관광을 활용한 지역관광 혁신 사례 연구: 인천 스마트관광도시를 중심으로”, 「지식경영연구」 제25권 제1호, 한국지식경영학회, 2024, pp. 67-88
- AECOM, INPACT지씨에프, 송산 그린시티 국제테마파크 사업전략 개선방안 수립연구 용역, 2015
- AECOM, <https://aecom.com/>
- Creswell. John, “Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches,” SAGE Publications, 2013
- Heale Roberta, and Twycross Alison., “What is a case study?” Evidence-based Nursing, Vol. 21 No 1, 2018, pp. 7-8
- Hedrick, Terry Elizabeth, Leonard Bickman, and Debra J. Rog, “Applied Research Design: A Practical Guide,” SAGE Publications, 1993
- J. McEniff, “Theme parks in Europe,” Journal article: Travel & Tourism Analyst, No. 5, 1993, pp. 52-73
- Katkuri, “Innovations in Tourism Industry & Development Using Augmented Reality (AR), Virtual Reality(VR),” IEEE Region 10 Conference, 2019
- Loredana Gal, “The economic impact of theme parks on regions,” Housing Res. and Design Studio, 2014, p. 714
- Schramm, “Notes on Case Studies of Instructional Media,” Stanford Univ., Calif. Inst. for Communication Research, 1971, p. 43
- Stake Robert, “Case study research,” ChamSpringer, 1995
- TEA(Themed Entertainment Association), <https://www.teaconnect.org/tea-theme-museum-index.html>
- Tenny Steven., Janelle M. Brannan, Grace D. Brannan, “Qualitative Research,” Study Guide from StatPearls Publishing, Treasure Island (FL), 2017
- Yin. Robert K, “Case study research and applications: Design and methods,” Sage publications, 2017
- Yin. Robert K, “Designing case studies,” Qualitative research methods, Vol. 5 No. 14, 2003, pp. 359-386

## <국문요약>

# 글로벌 테마파크 유치를 위한 정부의 역할 -유니버설 스튜디오 코리아 리조트에 대한 질적 사례연구-

강 성 귀 (Kang, Seongkwi)

민 성 훈 (Min, Seonghun)

본 연구는 질적 사례 연구 방법을 사용하여 글로벌 테마파크의 성공적인 유치를 위해 필요한 정부의 지원요소와 그것이 우리 사회에서 구현되기 어려운 구조적 여건이 무엇인지 이해하는 데 목적이 있다. 이를 위해 첫째, 해외 주요 테마파크가 개발될 때 정부가 어떠한 인센티브를 제공했는지 문헌 조사를 통해 파악하고, 둘째, 그러한 인센티브가 국내에서 추진된 유니버설 스튜디오 코리아 리조트사업에서 어떻게 협상 되고, 결렬되었는지 필자의 경험과 사업 참여자 심층 인터뷰를 통해 분석하였다. 해당 사업은 한국수자원공사가 경기도 화성시에서 소유한 부지를 대상으로 테마파크 유치 협상을 장기간 치열하게 진행한 것으로서, 필자는 해당 사업이 무산될 때까지 수자원공사의 책임자로 근무하였다. 따라서 해당 사업이 본 연구의 목적에 잘 부합하는 질적 사례 연구 대상이라고 판단하였다. 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 해외 사례를 통해 대부분 정부가 글로벌 테마파크 유치를 위해 토지제공, 금융지원, 인프라 건설, 세제 혜택 네 가지를 파격적으로 제공한 것을 알 수 있었다. 이는 글로벌 테마파크가 국가 경제에 미치는 파급효과를 고려한 것으로 판단된다. 둘째, 국내에서 협상이 결렬된 명시적인 원인은 유니버설 스튜디오가 요구한 토지 무상제공과 공공부문 출자를 거절한 것이었다. 이는 미국과 일본이 디즈니와 유니버설 스튜디오의 테마파크를 유치하기 위해 파격적인 인센티브를 제공한 것과 매우 다른 결정이다. 셋째, 한국이 이렇게 소극적인 태도를 보일 수밖에 없었던 이유는 성과평가와 국정 감사의 대상인 공기업이 소유한 부지를 대상으로 했기 때문에 토지제공과 관련된 협상에 근본적으로 한계가 있었다는 점과 국내 사업자의 재무적 능력이 대형 사업을 하기에 충분하지 않아서 유니버설 스튜디오로부터 정부 출자의 요구를 더욱 강하게 요구받았다는 점 두 가지로 파악된다. 향후 글로벌 테마파크 유치를 시도한다면 토지의 성격과 국내 사업자의 능력에 더 많은 주의를 기울여야 할 것이다.

주 제 어 : 글로벌 테마파크, 유니버설 스튜디오, 정부 지원, 질적 사례 연구, 심층 인터뷰