

지역사회 국제 운동경기장 경영위기 극복방안에 관한 연구*

- 인천 아시안경기대회 경기장 시설의 사후활용을 중심으로 -

이창길

본 연구는 우리나라 지역사회의 국제 운동경기장을 문화적 공간으로서 시민의 복지육구 충족과 수익적 활용가치를 높이기 위하여, 현재의 경영위기 극복방안에 대하여 사후활용을 중심으로 논의하였다. 이를 위해 적절한 사후활용모형, 공익성과 수익성이 조화되는 지역사회의 복지·체육·레저·문화 활동의 시민공간으로 활용하기 위한 정책적 제언 등을 포함하였다. 또한 전략기획체제를 갖춘 경기장의 사후활용 체계 구축을 통하여 경기장 관리를 위한 기획역량을 실제적으로 강화함은 물론 궁극적으로 고객지향적 시설행정을 구현해야 함을 제시하였다. 향후 고려해 볼 수 있는 사후활용에 관하여 몇 가지 아이디어를 제시하면, 첫째, 공익성, 수익성 구분에 의한 경기장별 공공과 민간의 역할배분을 명확히 하여야 하며, 이에 따른 도입시설과 주요 운영방향에 대한 차별성을 고려하여야 한다. 수익중심형, 공익중심형 경기장의 비용적 측면은 기업의 수익창출 극대화를 통한 사회적 기여가 이루어지는 방식이 되어야 한다. 둘째, 통합적 측면에서의 거시적 미션이 필요하며, 경기장별 또는 유형별 최장기적 시각을 반영한 비전설정이 필요하다. 또한 전략목표, 성과목표, 성과지표를 포함한 전략기획체계를 갖추어 성과중심의 운영 효과성을 극대화 할 수 있어야 할 것이다. 셋째, 새로운 수익시설 및 공익시설에 관한 제안으로 의료관광을 통한 아웃바운드 수요 창출, 도시형 실버타운 유치 등을 통한 임대 또는 운영 수익 확대, 수도권외의 가족관광산업 육성, 지역의 브랜드마크로서의 도시숲 조성 등을 제시하였다.

주제어: 국제 운동경기장, 사후활용, 공익성, 수익성

I. 서론

각 지역의 문화적 공간으로서 국제 운동경기장은 그 지역을 상징하는 대표적인 상징 및 시설이 되어야 하며, 시민의 복지육구 충족과 수익적 활용가치를 높일 수 있는 방안을 모색하여야 하는 과제를 안고 있다. 그러나 우리나라의 월드컵 경기장이 상암경기장을 제외하고 대부분 그렇듯이 2002년 월드컵에 맞춰 건립된 인천 문학경기장의 누적 적자가 100억원(2003년 21억원, 2004년 20억원, 2005년 25억

* 심사과정에서 유익한 심사평을 해주신 익명의 심사자분들께 감사드립니다. 본 연구는 구 인천전문대 지역개발연구소(현 인천대 제물포캠퍼스)의 2009년 "인천 아시안경기대회 경기장의 사후 활용방안" 연구비에 의해 진행되었으며, 2009년 국가위기관리학회 동계학술대회 발표논문용 수정·보완한 것입니다.

원, 2006년 19억원, 2007년 26억원)을 넘어서고 있으며 시설 관리비와 각종 부담금, 인건비 등으로 연간 40억원에 이르는 고정비용이 들어가지만 경기장 수입원인 입장료와 부대시설 임대수입은 크게 못미치고 있는 상황이다. 이에 대형마트의 유치 등 수입증진 방안을 추진하였지만 지역주민과 의회의 반대로 무산된 경험을 가지고 있다. 현재 대부분의 월드컵 경기장 또한 대형마트 이외의 창의적인 사후활용방안은 찾지 못하여 지역사회에서 문화적 공간으로서의 역할을 수행하지 못하고 있다.

따라서 가장 적합한 경기장 사후활용계획을 사전에 고려되지 않으면, 현재의 상황과 같이 경기장 시설에 투자되었던 막대한 재정들은 회수되지 못할 것이며, 지속적인 운영적자가 발생할 경우에는 각 지방정부에 큰 부담으로 남게 될 것은 자명한 일이다. 이에 본 연구에서는 경기장시설을 공익성과 수익성이 조화되는 지역사회의 복지·체육·레저·문화 활동의 시민 소통공간으로 활용하기 위한 정책적 제언을 하고자 한다. 이에 국제경기장의 입지환경과 지역에서의 역할에 기반한 공익성과 수익성 중심의 경기장 유형분류 대안을 제시하고, 체계적이고 전략적인 경기장 운영방안을 모색하며, 재정적 부담의 최소화화를 위한 새로운 수익시설의 대안을 제시하는데 목적이 있다.

본 연구는 전략기획체제를 갖춘 국제경기장의 사후활용 체계 구축을 통하여 경기장 관리를 위한 기획역량을 실제적으로 강화함은 물론 궁극적으로 고객지향적 시설행정을 구현해야 한다는 인식을 기초로 하고 있다. 경기장의 전략기획체제가 보다 효과적으로 운영되기 위해서는 각 경기장이 처한 환경을 고려하여 그에 걸 맞는 구조와 과정을 보유해야 한다. 공공체육시설의 활용도는 주변지역의 상업적 성격과 사용자의 특성이 반영될 것이며, 지역적인 특징과 사회적 변화를 포함한 명확한 분석이 전제되어야 할 것이다.

연구의 목적을 위해 먼저 현재의 문제점 도출을 위한 선행연구 및 사례검토를 하였으며, 경제성 분석 자료, SWOT 분석과 관련 전문가와 연구자들과의 심층면접, 전략기획 도입의 가능성 및 구체적 내용에 관한 분석 등을 통해서 새로운 대안 전략을 도출하였다.

II. 이론적 논의

1. 경기장운영에 관한 선행연구 검토

지역사회의 경기장운영에 관한 선행연구는 주로 월드컵경기대회 이전과 이후를 중심으로 활발히 진행되었다. 그러나 2006년 이후 2009년까지 지속적인 적자운영이 이루어지는 시기에 이를 극복하기 위한 방안제시 연구는 찾아보기 어렵다. 선행연구는 주로 월드컵 경기장의 효율적인 건설 및 사후활용에 관한 정책제안적인 연구(최진우, 1998; 주노중, 2001; 신동운·이성민·조용찬, 2003; 김상유·이광용, 2006)와 개별 월드컵 경기장의 사후활용방안에 관한 연구(이용철, 1991; 이현식·김은경·이희안, 2000; 강길호, 2002; 전용배, 2002; 정구철, 2002; 오현완·변경원, 2003; 구정철, 2005) 등이다. 선행연

구의 분석을 통해서 도출할 수 있는 현재 경기장 사후활용에 관한 문제점과 이와 관련된 주요 논의 내용을 정리하면 다음과 같다.

1) 과도한 신축비용의 부담과 만성적 적자

2002년 월드컵경기장은 경제적, 사회·문화적, 외교적 큰 성과를 가능하게 하였으나, 현재는 대부분의 경기장이 경영적자를 보이고 있다. 전체적으로 월드컵을 치르기 위해 준비한 경기장의 신축비용은 1조 9,503억원이며, 경기장 주변시설 비용까지 합하면 2조 5천억이 투입되었다. 경기장 건설비 내역을 보면 국고보조 2,714억원, 지방자치단체 자체예산 1조 2,205억원, 기금보조 2,103억원, 광역단체 보조 1,879억원, 민간자본 782억원으로 구성되었다.

중요한 점은 지방채와 재정특별융자로 끌어들이는 지방자치단체의 빚이 매우 큰 비중을 차지하고 있으며, 지금까지 계속되는 경영위기의 적자로 지방자치단체의 재정을 압박하고 있다는 것이다.

2004년 문화관광부 국정감사 자료에 따르면 전국 10개 월드컵경기장 중 흑자가 예상되는 곳은 서울과 제주뿐이었으며, 나머지 8개 경기장은 10억~30억원의 적자영역을 나타냈다. 부산시는 2015년부터 월드컵 경기장 건설비 2,200억원 중 지방채 1,007억원의 이자상환이 시작되며, 대구시는 2001년부터 지난해까지 매년 45억~77억원을 갚았으나 2016년까지 76억~173억원의 부채를 분할 상환해야 한다¹⁾.

이는 기존의 월드컵 경기장이 국제대회 유치에 따른 경기장 인프라 건립 시에 사후운영까지 고려한 철저한 계획을 세우지 않았기 때문에 건설비의 회수는 고사하고 경기장별로 매년 수십억의 유지·관리비용을 충당하기에도 어려움을 겪고 있는 것이라 할 수 있다. 또한 각각의 지방자치단체는 월드컵 개최도시로 선정되기 위해 화려한 계획을 내세웠으나, 몇몇의 수익을 올리고 있는 지방자치단체를 제외하고는 과거의 화려한 계획을 언급하고 있지 않는 것은 경기장이 만성적 적자를 기록하고 있으며, 건설비와 개수비의 상환이라는 이중고에 시달리고 있기 때문임을 반증하고 있다.

지역사회의 국제 운동경기장의 사후활용에 있어서 재정적 측면만을 지나치게 강조할 수는 없으나 가장 중요한 부분이라는 것을 부인할 수는 없다. 따라서 경기장의 사후활용의 재정자립도를 높이기 위한 관람수익시설, 임대수익시설 운영이 선행연구들에서 공통적으로 중요한 요인으로 지적되고 있다.

경기장의 이용활성화나 사후활용은 스포츠 산업에 있어서 매우 중요한 분야이다. 현재의 레저 및 스포츠로의 참여인구가 증가하면서 기존의 형태와는 다른 프로그램과 상황과 특성에 맞는 사후활용 방법과 모델을 개발할 필요가 있다. 아무리 훌륭한 시설이라고 하더라도 다양한 프로그램의 개발과 운영을 하지 않는다면 경영수익 확보 측면과 공공시설로서의 지역사회에서의 문화적 역할 등을 기대할 수 없을 것이다(김상유·이광용, 2006: 465).

1) 부산 월드컵 경기장은 2015년부터 건설비 2,200억원 중 지방채 1,007억원의 이자상환이 시작되기 때문에 누적 적자가 증가할 가능성이 높다. 부산 이외에 다른 지방자치단체들이 월드컵 경기장 건설로 떠안은 부채는 총 4,857억원 규모로, 대구시가 1,790억원, 광주 1,247, 인천 630억원, 울산 610억원, 제주 390억원, 대전 190억에 이르고 있다.

2) 과도한 규제에 의한 제한

지역사회의 국제 운동경기장은 경영위기를 극복하기 위해서는 우선적으로 수익사업의 확대를 고려해야 한다. 그러나 과도한 규제로 인하여 새로운 사업을 모색할 수 있는 기회조차 갖지 못하는 현실이다. 경기장내 수익시설에 관한 법률로는 건축법과 국토의 계획 및 이용에 관한 법률, 도시계획시설규칙, 개발제한구역의 지정 및 관리에 관한 특별조치법(이하 GB법), 도시공원 및 녹지 등에 관한 법률 등이 있다. 현행 GB법은 개발제한구역 내 상업시설을 엄격히 규제하고 있으며, 유통산업발전법에서도 경기장 내 판매시설 면적을 1만6천500㎡ 이하로 제한하고 있다.

법에 의한 상업시설의 규모 제한은 경기장의 사후활용 방안을 만들어 내기 어려운 제도적인 제약이 되고 있다. 각 지방자치단체는 지속적으로 국토해양부에 개발제한구역에 대한 규제의 해제를 요청하고 있으나 근본적인 변화를 기대하기는 어렵다. 수익시설에 관한 제한은 2008년 9월 도시계획시설규칙이 개정되어 수익시설을 설치할 수 있는 운동장의 범위가 확대되었으며, 면적이 10만㎡ 이상인 경기장 시설에도 수익시설의 설치가 가능하다. 그러나 경기장의 수익시설 설치에 관한 위치 제한은 하고 있으며, 도시계획시설규칙과 GB법에서 경기장의 하부공간 및 지하공간만이 가능하도록 제한하고 있다. 수익시설의 면적제한은 GB법과 건축법에 의해 일부 수익시설의 면적이 일부제한을 받고 있다. 특히 대형할인점과 쇼핑센터는 매장면적 및 부대시설의 연면적이 각각 16,500㎡로 그 규모를 제한하고 있다(김용하, 2008: 16-20).

2009년 8월부터 시행된 개발제한구역의 지정 및 관리에 관한 특별조치법 시행령 개정안에 따르면 그 동안 개발제한구역 내에 입지할 수 있었던 공공청사 등의 11종의 시설 입지가 금지하고 있다. 금지시설로는 모든 유형의 공공청사, 국제경기시설, 전문체육시설, 제조업소, 재활용시설, 박물관, 미술관, 과학관, 문화예술회관, 시험연구시설 등이다. 그러나 경영흑자를 통한 위기극복, 향후 경기장 건설에 필요한 재원의 마련과 사후활용에 대한 중장기적 계획을 세우기 위해서는 수익시설의 설치허용 뿐만 아니라, 그 탈규제의 범위를 확대하여 면적제한, 금지시설에 대한 제한 등의 근본적인 개정이 필요한 점은 매우 중요한 사실이다.

국제 운동경기장에 대한 과도한 제한이 경영위기의 근본적인 한계로 작용하는 것을 개선하기 위해서는 우선 개발제한구역에 관한 규제를 대폭 완화할 필요가 있다. 개발제한구역 내에 금지하고 있는 시설에 대하여 특례적용 방안을 만들어야 할 것이다. 개발제한구역이 도시의 무질서한 확산을 방지하고 도시주변의 자연환경을 보전하기 위한 목적을 가지고 이에 대한 긍정적 효과를 가지고 있는 것은 명확하다. 그러나 지역의 발전과 연계된 중요한 사업과 연계될 경우에는 이를 신중히 검토하여 예외적 조치를 마련할 필요가 있을 것이다.

이를 위해 지방자치단체는 중앙정부와의 의사소통을 명확히 하여야 할 것이며, 단순히 단기적으로 흑자운영을 위한 대형할인점과 쇼핑센터 규모제한에 관한 규제 해제요구를 벗어나서, 보다 창의적인

수익사업 계획을 가지고 접근을 하는 것이 바람직하다.

2. 전략적 사후활용 유형에 관한 논의

지역사회 국제 운동경기장의 사후활용은 일률적이고 실현가능성이 부족한 계획을 마련하는 것과는 달리 장기적인 시각을 바탕으로 공익성과 수익성이 조화된 전략적 기획이 되어야 한다. 또한, 단순히 수익분석을 통한 운영후자의 극대화가 아닌 경기장 주변이 지역의 복지, 스포츠, 문화, 예술, 시민여가 등의 중심지 역할을 수행하는 지역발전의 인프라가 되어야 할 것이다.

경기장별 사후활용방안에 따른 구체적 성격의 규정은 개별 경기장의 시설의 주변시장 및 환경의 규모와 구성, 향후도시계획, 주민의 복지요구 등을 우선적으로 파악하여야 하며, 각각의 유형에 따른 전략설정과 진행과정 점검을 위한 목표관리체계를 구축하여야 한다. 일반적으로 전략기획은 조직의 방향과 목적 설정의 기본적인 결정을 위한 노력이라 할 수 있다(Bryson and Delbecq 1979: 167). 전략(strategy)은 “목적을 달성하기 위한 방법”이라 정의할 수 있으며(김형렬, 2000: 396), 전략기획(Strategic Planning)은 “조직의 방향과 목적 설정의 기본적인 결정을 위한 노력”이라 할 수 있다. 전략기획은 1920년대에 하버드 경영대학원이 하버드정책모형(Harvard Policy Model)이라는 전략기획 방법론을 개발하면서부터 민간부문에서 확산되기 시작하였으며, 1980년대 이후에는 공공서비스의 제고를 위하여 한정된 자원으로 조직의 목표를 보다 효과적으로 관리하기 위한 수단으로서 공공부문에 본격 적용하기 시작한 대표적 관리수단으로 확대되었다. 전략기획은 순환되는 공식화된 구조와, 분권적 기획구조, 내·외부 환경과 고객 및 주요 이해관계자에 대한 분석, 전략달성결과의 반영구조 등을 가진 체계라고 할 수 있으며(나태준·김성준, 2003: 12-13), 구체적으로 전략기획은 기관임무(mission), 비전(vision), 전략목표(strategic goal), 성과목표(performance goal), 성과지표(performance indicator) 등으로 구성한다.

<표 1> 지역사회 운동경기장 사후활용 전략기획 과정

단계	주요 내용
1단계 기본 기초 결정	- 경기장 운영을 위한 관리조직과 경기장 자체가 가지는 임무(사명)와 목적에 대한 결정
2단계 환경적 검토	- 문화적, 인구통계학적, 경제적, 정치적 주요 요인들을 검토하고, 이 요인들이 경기장 운영을 통하여 조직 및 지역사회와 어떠한 영향력을 지니고 있는지에 대한 확인
3단계 임무 확인	- 환경적 검토에 기초하여 새로운 접근방법이나 새로운 서비스를 제공하기 위한 기회와 이슈를 확인함
4단계 전략적 방향 설정	- SWOT분석을 통해 조직 내부 및 외부의 강점, 약점, 기회, 위협, 자원적 한계 등을 분석하고, 임무(사명)와 목적의 달성을 위한 구체적인 행동계획을 개발함
5단계 목표 및 관리체계 구성	- 집행전략의 개발 및 집행과정에 대한 모니터링으로, 집행을 위한 실제적인 전략을 개발하고 집행과정을 모니터링하며 평가할 수 있는 체계 구축

운동경기장 사후활용 유형은 우선 수익사업과 공익사업에 적합한 전략수립과 달성, 경기장 시설관

리의 효율성 확보를 위한 방향 제시 등의 역할을 담당하여야 할 것이다. 각각의 경기장에 대하여 공익시설, 수익시설 중 하나로 설정하기는 어려운 과정이지만, 경기장의 설계에서부터 수익시설은 시설 마케팅 계획을 고려하고, 공익시설은 주민의 공익을 위한 시설을 우선 배치한 후 나머지 공간 활용방안을 고려하여야 한다.

공익성과 수익성의 개념에 대한 구분은 다음과 같다. 우선 체육시설의 공익성은 적극적 사회시설, 지역공동체의 공간, 문화 및 사회교육시설의 역할을 수행하여야 한다. 이에 반하여 수익성은 운영비용을 충당하고도 이익을 남겨 지방자치단체의 재정에 보탬이 되거나 경기장 시설에 재투입될 수 있도록 하여 지역경제에 이바지 할 수 있는 역할을 수행하는 것을 의미할 것이다(오상훈, 2005; 김용하, 2008: 63-67). 선행연구 및 사례분석과 일반적인 내용에 따른 공익성과 수익성에 관한 일반적인 기본방향은 다음과 같다.

<표 2> 공익성과 수익성 확보의 기본방향

	방향	주요내용
공 익 성	복지시설의 역할	- 일반인을 대상으로 하는 정서적 욕구 충족 가능 수행, 일반 시민의 다양한 복지욕구를 반영한 시설(스포츠 의·과학 센터 등 시민의 건강권 확보) - 국가가 보호해야할 사회부조적 기능을 수행하는 기능으로 장애인, 소외계층 등 보호대상 시민을 위한 시설로서의 기능(사회복지 시설로서의 역할 수행)
	지역공동체 공간으로서의 역할	- 지역사회에 기초한 공공체육시설은 지역의 다양한 스포츠 동호인 모임의 장으로 활용 - 스포츠를 통해 지역주민 및 구성원 간의 상호교류 및 유대감 도모의 공간
	문화향유 공간으로서의 역할	- 공공체육시설은 체육활동을 위한 공간을 초월하여 지역주민의 문화 및 사회교육의 장이 됨. - 다양한 문화행사를 유치하여 지역의 문화육구 해소의 공간(대형 문화공연, 스포츠 교육 등)
	환경친화적 도시공간으로서의 역할	- 공공체육시설은 도시환경의 질을 결정하는 역할을 하고 있음 - 쾌적하고 건강한 도시의 상징이 됨 - 주변녹지의 시민공원화로 도시인의 숲 역할
수 익 성	시설 마케팅 수입확대	- 상권 및 유망업종 분석을 통한 다양한 용도의 시설활용 계획에 따라 수익 향상 - 스포츠와 레저가 복합된 종합시설로 수익을 극대화
	합리적인 운영방안 채택	- 경기장의 공간과 시설의 활용률을 최대화 할 수 있는 중장기 계획을 통해 안정적인 수입체계를 갖추 - 관리주체의 책임경영으로 성과와 책임을 강조하는 관리체계 - 스포츠 이벤트 전문업체에 민간위탁 또는 협력 - 사업관리의 효율적 운영과 수치분석, 조직, 기구 구조관리 등의 총체적 관리
	관광 상품화	- 다양한 관광 상품을 통한 관광 수익의 다각화 - 복합관광레저지역으로서 시너지 효과 - 경기장과 연계된 다양한 관광 상품의 개발 - 경기장의 상징성 확대
	새로운 사업 발굴	- 다양한 신세대 스포츠와의 결합 - 첨단시설을 활용한 신문화창조의 장

미국의 14개 경기장을 분석한 Dean V. Baim(1994) 연구에서는 경기장의 사후활용 유형에 대하여 다음과 같이 5가지 유형으로 분류하고 있다(삼성경제연구소, 1999; 김용하, 2008: 70-71).

<표 3> Dean V. Baim의 경기장 사후활용 유형

	기준	비고
수익형	- 고정비용(토지조성비, 건설비 등을 포함)과 운영비용을 포함하는 총비용과 운영수입을 비교하는 경우로서 운영수입이 총비용보다 크게 수익을 창출하기 위한 운영전략을 실행하는 경기장	
비교수익형	- 운영수입과 총비용이 균형을 이루도록 운영전략을 실행하는 경기장	
운영수익형	- 운영수입이 운영비용보다 크도록 시설마케팅과 이벤트 상업을 실행하는 경기장	투입된 고정비용 미고려
운영균형형	- 운영수입과 운영비용이 균형을 이루는 운영전략으로 운영되는 경기장	투입된 고정비용 미고려
운영적자형	- 운영비용이 운영수입보다 큰 경기장	복지적 성격이 강함 투입된 고정비용 미고려

본 연구에서는 위의 내용을 종합하여 4가지로 경기장 사후활용 유형을 구분하였다. 지역사회의 전문체육시설인 국제 경기장은 고정비용(토지조성비, 건설비 등을 포함)이 매우 크며, 수익이 크게 나지 않을 가능성이 높은 것은 사실이다. 또한 경기장 사후활용 방안 계획시 무리한 수익성 제고로 인하여 공익성이 침해될 수 있으며, 공익성만을 추구하게 되면 운영적자를 면하기 어려울 수 있다. 따라서 크게 2가지 운영전략 즉 운영수익형 내지는 운영균형형 경기장 운영전략이 맞는 듯하나, 공익성과 수익성을 보다 강조할 경우에는 4가지 유형에서 차별화된 전략으로 각각의 목적을 달성하고자 하는 적극성을 가져야 할 것이다. 즉 전략중심형 조직으로의 변화가 무엇보다 절실히 요청된다. 본 연구에서 분류한 공익중심형 경기장의 운영비는 수익중심형 경기장의 운영수지 극대화를 통하여 보완하는 방향이 적절할 수 있다.

<표 4> 본 연구의 공익성과 수익성을 고려한 경기장 활용 유형

유형	주요성향	주요 운영방향
수익중심형	수익성	- 수익성 높은 시설유치와 운영을 통해서 운영수지 극대화를 위한 경기장 유형
수익매개형	공익성 < 수익성	- 수익성 있는 경기장 사후활용을 매개로 하여 시민의 공익성을 확보하기 위한 유형
공익매개형	공익성 > 수익성	- 공익성 있는 경기장 사후활용을 주로 하나 이를 매개로 하여 수익성에도 기여할 수 있는 경기장 유형
공익중심형	공익성	- 공익성 높은 시설유치와 운영을 통해서 지역사회의 복지에 기여하기 위한 경기장 유형

<표 5> 유형에 따른 민간과 공공의 역할분담

유형	소유권 형태	민간역할	공공역할
수익중심형	투자기업	경기장 운영 일체에 관한 책임	정책지원 및 규제
수익매개형	민영화 or 민간위탁	운영책임, 사업기획 및 개발 주체	부분참여, 이익분배
공익매개형	민영화 or 민간위탁	부분참여, 이익분배	운영책임, 사업기획 및 개발 주체
공익중심형	민간위탁 or 시직영	사회적 기여	경기장 운영 일체에 관한 책임

3. 분석모형의 설정

본 연구에서는 지금까지의 선행연구와 전략기획의 적용, 공익성과 수익성 논의, 활용유형 등에 따라서 지역사회 국제 운동경기장 사후활용방안 제시를 위한 연구의 분석모형을 설정하였다.



<그림 1> 분석모형

III. 지역사회 국제 운동경기장 사후활용 사례 및 분석모형 적용

1. 국내·외 국제 운동경기장 사례 연구

국내·외 주요 경기장은 그 나라의 문화와 전통을 가미한 미래지향적이고 환경친화적인 기법으로 건축되었다.

<표 6> 전국 월드컵 경기장 운영수지 현황(2007년 기준, 단위: 백만원)

	수입	지출	운영수지	비고
서울	18,237	8,214	10,023	대형마트
부산	1,789	1,754	35	대형마트
인천	1,703	4,300	△2,597	
대구	653	3,849	△3,196	
대전	467	1,604	△1,137	
광주	5,010	1,864	3,146	대형마트, 골프연습장
울산	1,751	3,031	△1,280	
수원	9,546	9,227	319	대형마트, 골프연습장
전주	2,299	1,113	1,186	골프장(9홀)
제주	535	37	498	

그 중에 월드컵경기장은 축구관련 사업을 중심으로 활용하여 수익을 올리거나 공공시설로서의 역할을 하여야 하나, 프로축구의 산업기반이 약한 우리의 경우에는 불가능 한 일이었으며, 미국, 일본 등

의 경기장도 단일 종목 경기장으로서 적자를 면치 못하고 있다. 2006년까지의 상암, 제주, 수원을 제외한 대부분의 월드컵 경기장은 적자 운영이었으며 지방재정에 크게 악영향을 미칠 수 있는 예물단지로 전락하였다.

이에 우리나라 월드컵 경기장 운영의 문제점과 성공적 사례들과 프랑스, 일본, 중국, 미국의 주요 경기장의 사후활용방안을 분석하여 지역사회 국제 운동 경기장 사후활용에 있어서 시사점을 도출하였다. <표 7>에서 근본적 한계와 적자원인, 해소방안에 관한 시사점을 종합하여 분석·제시하였다.

<표 7> 국내·외 국제 운동경기장 분석을 통한 시사점

	내용	시사점	비고
근본적 한계	- 과도한 신축비용으로 인한 지방자치단체로의 재정압박(지방채 등)	- 이자상환에 대한 대비 필요 - 건설비 회수 및 관리비용에 관한 중·장기적 계획의 필요 - 기본적으로 신축보다 현재의 시설을 개보수 하는 방안을 검토할 필요가 있음	- 대부분의 월드컵 경기장의 경우 이자상환의 어려움이 예측됨 - 프랑스 월드컵 경기장의 경우 대부분 기존 시설을 잘 활용하였음
	- 스포츠 산업의 변화(시민의 요구 문화적 증가)	- 다양한 프로그램의 활성화가 필요	- 대부분의 성공사례는 다양한 프로그램 개발이 기초가 됨
	- 입지에 따른 수익 시설 확충의 제한(GB법)	- 경기장 내 수익시설 면적제한에 따른 질적 측면에서의 수입극대화 방안 필요 - 개발제한구역 해제, 관련법의 개정에 대한 적극적 태도 필요 - 접근성 확보를 위한 대책의 필요	- 울산 월드컵 경기장의 경우 제한극복이 필요 - 대전월드컵 경기장은 개발제한구역 해지로 다양한 수익사업을 진행하고 있음
	- 임대 가능면적의 제한, 설계의 융통성 필요	- 설계시부터 임대 가능면적을 고려하여야 함 - 경기장 내부 시설의 융통성 확보를 통해서 다양한 용도가 가능하도록 설계(좌석의 이동 또는 슬라이드식 등)	- 문학경기장은 전체 연면적의 24.3%만이 임대 가능 공간임. 이 중 일부 공간은 공익성을 위해 무상으로 임대해 주고 있기 때문에 유상임대면적은 더욱 줄었음. 이에 반해 상암경기장은 전체 연면적의 54%가 임대 가능한 공간이라 할 수 있음
적자원인 및 해소 방안	- 단순 임대사업 중심의 수익구조	- 단순 임대사업은 적자경영으로 이어지며, 이 경우의 경기장은 공익성 중심으로 시설로 전환할 필요가 있음 - 부지확정 때부터 상권 및 유망업종 분석을 통해서 경기장 설계가 이루어져야 함	- 울산 월드컵 경기장은 단순 임대사업으로 이루어져 있음 - 제주 등 독자전환 사례는 대부분 다양한 사업의 확대에 기인함
	- 행정과정의 불연속성 또는 미숙함	- 공익성과 수익성 사이에서 명확한 입장정리 하의 행정이 필요함 - 인지도 제고를 위한 노력과 병행	- 대전 월드컵 경기장의 경우 이익주체들의 반발에 따라 행정이 일관성이 없게 진행됨
	- 국제 및 전국 규모 대형 스포츠 행사 개최, 대형 오페라 및 연구회 등의 공연 유치, 국가 대표 응원전, 기업행사 등 유치	- 민간투자사업으로의 유치방안 검토 - 프로축구, 야구 등에 의존하지 않은 대형 문화공연이 필요함 - 종합적인 문화복합단지로서의 역할을 강조 - 다양한 수익창출 홍보 및 마케팅 전략 필요 - 적극적 소비자 유인전략이 필요	- 프로축구, 프로야구 등의 수입에 의존하지 않고 보다 다양한 행사를 유치할 경우에 수익성이 큼 - 상암경기장, 수원을 제외한 대부분의 경기장의 경우 이러한 문제를 안고 있음

<표 7> 국내·외 국제 운동경기장 분석을 통한 시사점(계속)

	내용	시사점	비고
적자원인 및 해소 방안	- 대형 할인매장, 골프연습장 등의 유치(임대수입의 극대화)	- 대형 할인매장 등 한정된 시설의 임대비에만 의존하는 경영은 지속적인 적자해소방안이라 할 수 없음 - 주변 상권에 대한 철저한 분석과 상인에 대한 설득요인 개발 필요 - 대형 할인매장, 골프연습장의 유치시에는 스포츠와 레저가 복합된 종합 레포츠 타운이 가장 현실적임	- 부산 등 대형할인마트에만 의존할 경우 적자전환 가능성이 높음 - 광주 월드컵 경기장의 경우 복합레포츠 타운과 대형할인마트를 통하여 독자전환을 함
	- 상징성의 부족	- 인천의 상징적인 시설이 되기 위한 전략이 필요 - 서울시청광장처럼 활용될 수 있는 방안을 고려하고, 접근성이 고려되어야 할 것임 - 상징성 확보를 통한 관광 연계	- 프랑스 월드컵 경기장 등 상징적인 도시의 상징적 역할을 하는 경기장의 이용도가 높음
	- 마케팅 전략의 명확화 필요	- 건설 단계에서부터 시설 마케팅 전략을 수익인식 공익인지에 대한 우선순위 결정이 필요 - 스포츠 이벤트 개발 전문업체에 민간위탁 또는 컨소시엄 방안 고려(세부적인 개발전략)	- 상암경기장은 2001년 부지확정 때에서부터 상권 및 유망업종 분석을 통해서 경기장을 설계 하는 등의 다양한 전략을 바탕으로 추진되어 왔음 - 스타드 드 프랑스 월드컵 경기장의 경우 민간이나 민간기업이 경기장 운영을 위탁받은 뒤에도 각종 수익성이벤트 개발전략은 전문업체에 위임함. 베르시 종합체육관은 전문업체가 수익성이 있는 다양한 이벤트를 일별, 주별, 월별, 년별, 수시별 단위로 하여 개발전략을 수립 운영하고 있음
	- 공익성 확보를 위한 새로운 프로그램 개발	- 장애인을 위한 시설, 문화커뮤니티, 관광 상품화 전략의 필요 - 스포츠 의·과학 센터 등 시민의 건강과 체력 향상을 위한 시설로 전환하여 시민의 이용권 확보 - 공익시설의 경우에는 공공단체, 체육단체 등의 입주 허용, 이는 시와 연계되어 시의 성과평가체계, 예산관리체계 포함되어야 함 - 인천시의 대학과 연계되어 관리(대학의 스포츠 교육 및 훈련장소의 기능)	- 프랑스에서는 체육대회 유치로서 기업이나 단체 등의 회의, 세미나, 워크샵 등과 사내체육대회 등을 유료로 유치함으로써 일정한 수익을 지속적으로 확보하고 있음 - 일본 닛산 스타디움은 경기장 내에 스포츠커뮤니티 플라자와 스포츠 의·과학센터가 입주해 있음. 스포츠커뮤니티 플라자에서는 영양, 생활, 운동습관에 대한 컨설팅, 스포츠 관련 메디컬 체크, 체력측정과 시민의 건강과 체력 향상을 지원하고 있고, 스포츠 의·과학센터에서 내과는 순환기 질환, 생활관습병 등의 치료를 위한 운동프로그램의 개발과 처방을 하고 스포츠 정형외과 전문의가 진찰과 검사를 대행하며, 재활의학부문은 재활재활, 심질환, 정형외과 질환, 내과질환에 대한 안전하고 효율적인 재활치료를 하고 스포츠클럽은 의과학 지원에 의해 스포츠 선수를 양성하고 있음 - 중국 올림픽경기장의 경우도 헬스클리닉과 의료클리닉 등의 유치를 기획하고 있음

<표 7> 국내·외 국제 운동경기장 분석을 통한 시사점(계속)

	내용	시사점	비고
적자원 및 해소방 안	- 관리주체에 따른 경영전략 필요, 책임운영 도입	- 성과와 책임을 강조하는 전략기획, 성과평가제도 도입 필요 - 성과급 마련 - 수익성 이벤트를 지속적으로 유치할 수 있는 전문적 조직과 체계적인 전략 수립이 필요	- 서울 월드컵경기장은 책임경영을 도입하여 성과와 책임을 중요시하는 경영관리를 하고 있음. 서울시 시설관리공단 이사장과 월드컵경기장 사업단장은 매년 초 경영목표를 세운 후 경영계약을 맺으며, 성과평가를 통하여 성과급을 지급하는 등의 전략적인 경영관리 체계 구축이 구성원의 변화의지와 조직전체의 성과향상에 기여함을 보여줌
	- 주변시설의 적극적 활용	- 주차장의 유료화 - 주변 녹지의 시민공원화, 공연장 - 연습경기장, 보조경기장 임대(임대료의 현실화 등)	- 서울, 부산 등의 월드컵 경기장은 레포츠클레지, 공연 공간으로 활용하고 있음 - 상암경기장은 외부시설에 의한 수입이거가 높음
	- 경기장 시설의 첨단화, 다양화	- 현재의 제한된 VIP석이 아닌 보다 차별된 프리미엄석의 마련(숙박, 취사, 독립된 주차 및 통로 등)	- 프랑스 월드컵 경기장의 슬라이드식, 이동식 관중석의 경우 가시도와 접근도가 높음 - 미국의 MLB, NFL 경기장에서 볼 수 있음

2. 분석모형의 적용: 인천 아시아경기대회 경기장²⁾

1) 인천 아시아경기대회 경기장의 특성, 가능 수익시설 분석

인천아시아경기대회에 소요되는 경기장은 38종목에 40개 운동장 및 체육시설(이후 체육시설)이 필요하다. 인접도시의 기존 체육시설을 최대한 활용하여 인천시는 28개 종목을 15개 경기장의 25개 체육시설에 배치하고 있다.

사후활용분석 대상 경기장은 활용도가 이미 확정된 기존 경기장(문학경기장(축구, 야구), 가좌경기장, 삼산월드체육관, 송의전용축구장)과 인천시 재정이 투입되지 않는 경기장(드림파크, 검단경기장, 왕산경기장, 청라경기장)을 제외한 문학경기장(수영), 서구경기장, 계양경기장, 선학경기장, 남동경기장, 심정경기장, 강화경기장 및 송림경기장을 대상으로 하였다. 사후활용분석 대상 경기장은 총 8개이며, 시설의 종류로는 종합운동장 1개, 운동장 4개, 체육관 6개로 구성되어있다.

<표 8> 사후활용 분석대상 경기장(단위: ㎡)

경기장	시설종류	시설규모	연면적(㎡)
문학경기장	수영장	지하1, 지상3	14,300

2) 경기장 가능 수익시설 분석, 공익성 및 수익성 검토, 비용 및 편익분석 등은 2009년 7월 인천광역시와 인천발전연구원원의 “2014년 인천아시아경기대회 경기장·선수촌 등 경제성 분석(안)” 연구를 활용하였다. 심층면접은 인천 아시아경기대회 경기장의 현황 및 문제점 등을 도출하기 위해 인천광역시 아시아경기대회 지원본부, 인천도시개발공사, POSCO 등의 관계자를 대상으로 실시하였다.

<표 8> 사후활용 분석대상 경기장(단위: ㎡, 계속)

경기장	시설종류	시설규모	연면적(㎡)
서구경기장	종합운동장	지하1, 지상3	175,700
	운동장		
계양경기장	운동장(기존)	지상1	-
	운동장	지상2	1,100
	체육관(중형)	지하1, 지상3	19,000
남동경기장	운동장	지상2	2,500
	체육관(대형)	지하1, 지상3	29,700
강화경기장	운동장	지상2	1,100
	체육관(중형)	지하1, 지상3	16,500
심정경기장	체육관(중형)	지하1, 지상3	19,400
선학경기장	체육관(소형)	지상1	10,200
	운동장	지상2	2,500
송림경기장	체육관(대형)	지하1, 지상3	24,800

사후활용 분석대상 경기장의 규모와 도시계획상의 용도지역을 파악하면, 송림경기장을 제외하곤 모든 경기장이 자연녹지지역 내에 입지해 있다. 이는 토지수용비 및 시설 과밀화를 방지하기 위해 계획되었기 때문이지만, 자연녹지지역에서 경기장 건설은 수익시설의 종류와 규모를 제한하게 되는 문제점을 발생하게 한다. 경기장의 연면적은 서구와 문학의 경우 10만㎡ 이상이 되고, 다른 경기장은 5만㎡가 넘지 않아 경기장별 면적차이가 있다. 이는 서구종합운동장은 인천아시아경기대회의 주경기장으로 계획되어 있으며, 문학경기장과 계양경기장은 기존 부지를 활용하여 계획되었고, 다른 경기장은 건설비용 및 운영비용을 고려하여 시설규모를 축소하는 방향으로 계획에 반영되었기 때문이다.

사후활용 분석대상 경기장별 수익시설 면적은 기본계획 수립시 산정한 경기장 필수면적을 기준으로 도출되었다. 경기장 부대 편익시설인 수익시설은 경기장 연면적에서 필수시설을 제외한 면적과 대회 후 경기시설의 일부가 수익시설 용도로 전환되는 사후 전환면적으로 구분한다. 즉, 경기장별 총 수익시설 면적은 수익시설 면적과 사후 전환면적의 합으로 산정하였으며, 이러한 산정 결과 수익시설 면적이 가장 큰 경기장은 서구와 문학이며, 다른 경기장은 1만㎡가 넘지 않는다.

경기장별 도입가능 시설은 인천지역 및 경기장 소재 지역의 상권 및 문화시설 입지 현황을 분석하여 도출하였다. 대형판매시설 분포 현황을 보면 부평구와 계양구 순으로 많으며, 특히 서구의 경우 전자제품매장과 백화점이 입지해 있으나, 대형마트는 상대적으로 적다. 문화전시시설 가운데 영화관, 공연장 및 박물관의 분포현황은 남구, 연수구 등 남부에 집중되어 있는 반면 서구, 강화군, 옹진군 및 동구의 경우 시설이 부족한 것으로 나타났다. 또한, 운동시설(또는 체육시설) 191곳 중에서 골프연습장이 173곳으로 전체 비중이 90.6%를 차지하고 있다. 부평구와 계양구 그리고 남동구 순으로 체육시설이 집중되어 있는 반면 동구, 강화군, 옹진군의 경우 다른 구에 비해 시설이 부족한 것으로 나타났다(인천광역시, 2009: 13-18).

<표 9> 경기장별 수익시설 활용가능 면적(단위: ㎡)

체육시설 및 종목		연면적(A+B+C)	필수면적(B=A-C)	사후 활용시수익시설면적(C+D)	수익시설면적(C)	사후전환면적(D)
문학	축구(기초)	95,226	73,601	21,625	21,625	0
	야구(기초)	41,901	34,022	7,879	7,879	0
	수영	14,300	13,100	5,000	1,200	3,800
서구	육상	175,700	117,700	58,000	58,000	0
	배드민턴	19,000	18,000	3,000	1,000	2,000
계양	양궁	1,100	1,100	200	0	200
	농구	29,700	24,700	5,000	5,000	0
남동	럭비	2,500	2,500	200	0	200
	스쿼시	19,400	19,400	3,300	0	3,300
십정	테니스	1,700	1,700	200	0	200
	태권도/우슈	16,500	16,500	3,000	0	3,000
강화	BMX	1,100	1,100	200	0	200
	볼링	8,800	7,400	1,800	1,400	400
선학	하키	2,500	2,500	200	0	200
	배구	24,800	22,300	5,600	2,500	3,100

경기장별 도입시설 도출시 수익성이 높은 수익시설의 비중을 높여도 임대면적의 한계로 인하여 경기장의 경제성이 일반적으로 낮게 나타난다는 점과 대회 이후 인천시 재정 부담의 최소화해야 한다는 점을 고려하여 서구 종합경기장과 문학경기장(수영)을 제외한 각 경기장에 수익성이 높은 수영장을 도입하는 것을 전제로 하였다. 분석된 주요시설의 특징, 시설 간 상관관계, 상관현황을 종합한 지역별 도입 가능시설은 다음과 같다(인천광역시, 2009: 19-20).

<표 10> 경기장별 도입가능한 수익시설 검토

자치단체	종목별	도입시설분류	도입시설 사례
문학	수영	문화 및 회시설	멀티플렉스, CGV, 메가박스, 공연시설
		운동시설	스쿼시, 골프연습장, 헬스, 에어로빅 등
		근린생활시설	금융업, 사무소, 은행, 우체국, 약국 등
서구	육상	대형판매시설	대형마트, 의류 아울렛, 전자타운
		문화 및 회시설	멀티플렉스, CGV, 메가박스, 공연시설, 컨벤션 센터, 예식장 및 부대시설, 어린이청소년 체험형 테마 박물관, 종합가상현실 체험관박물관, 미술관
		운동시설	스쿼시, 골프연습장, 헬스, 에어로빅 등
		근린생활시설	금융업, 사무소, 은행, 우체국, 약국 등
남동	농구	문화 및 회시설	소규모 공연시설, 전시시설, 인터넷도서관, 자료센터, 각종 영상물 상영관, 동아리공간
		운동시설	헬스클리닉
		연구연구시설	청소년수련시설, 청소년문화의 집, 유스호텔 등
		연구연구시설	청소년수련시설, 청소년문화의 집, 유스호텔 등
계양	배드민턴	소형판매시설	럭비용품
		소형판매시설	매점 등
		문화 및 회시설	공연 및 전시시설, 청소년전용시설, 취미특가분야별 작업방, 동아리 공간, 각종 영상물 상영관 및 체험관
		운동시설	골프퍼팅연습장, 스포츠센터 등
양궁	양궁	소형판매시설	아이스넥바

<표 10> 경기장별 도입가능한 수익시설 검토(계속)

자치단체	종목별	도입시설분류	도입시설 사례
십정	테니스 스쿼시	소형판매시설	스포츠관련매장
		근린생활시설	패밀리레스토랑, 커피전문점, 베이커리 등
		운동시설	수영장, 스포츠센터
선학	볼링	하키	소형판매시설
		문화 및 회시설	하키용품 및 기타 스포츠용품 판매점 등
		운동시설	체육용품판매점, 상가, 패스트푸드점
강화	태권도 /우슈	문화 및 회시설	주민 문화센터, 스포츠 관련 기획 전시관 등
		운동시설	체육단련실 및 에어로빅
		문화 및 회시설	태권도용품 및 스포츠박물관 전시시설 등
		소형판매시설	매점
송림	배구	운동시설	스포츠센터
		소형판매시설	BMX관련용품 및 수리점
		문화 및 회시설	콘서트, 박람회, 기업체 행사 등
송림	배구	운동시설	수영장, 스포츠센터 등
		문화 및 회시설	컨벤션센터, 청소년문화의집 등
		운동시설	수영장, 스포츠센터 등

기타 시설도입에 있어서 생각해 볼 수 있는 것은, 경기장에 학교나 관공서의 입주를 권장하여 건설비, 부지매입비 등의 절감효과를 얻을 수도 있으며, 주민의 접근이 용이하고 교육의 다양한 기회를 제공할 수 있다. 또한, 기업체, 벤처기업, 병원, 종교집단 등을 입주시켜 고정 임대수입을 발생시키는 방안도 있을 것이며, 현실성은 부족하지만 체육시설 주변에 에버랜드, 롯데월드급 놀이시설을 건설하는 경우를 생각해 볼 수도 있을 것이며, 마지막으로 프로스포츠단과 전략적 제휴를 더욱 돈독히 하여 투자비 절감(자치단체: 부지 제공, 프로구단: 건설비용 부담에서 안정적 체육(연습)시설 확보) 효과를 얻을 수 있을 것이다.

2) 경기장 전체 SWOT 분석

아시아 경기대회 경기장의 공익사업과 수익사업 및 운영체계의 효율적 구축을 위해서는 주변환경분석을 통해서 사업환경을 유추하고 각종 효과를 고려하여 전략을 수립하여야 한다. 본 연구에서는 전반적인 아시아경기대회 경기장 시설의 주변 환경을 평가하여 강점(Strength)과 약점(Weakness), 기회(Opportunity)와 위협(Threat) 요인을 규정하고 이를 토대로 효율적인 활용 안을 제시하고자 한다. 즉, 주변 환경의 강점과 약점을 발견하고, 외부 요인들을 분석하여 기회와 위협요소를 찾아내어 이를 바탕으로 강점은 살리고 약점은 제거하며, 기회는 활용하고 위협은 억제하여야 할 것이다. 아직 모든 경기장이 확정된 것이 아니라 유동적이기 때문에 전반적인 분석을 통해서, 전략적 방향을 도출하고자 하였다.

<표 11> 인천 아시아경기대회 경기장 SWOT 분석(1)

기회(Opportunity)	위협(Threat)
<ul style="list-style-type: none"> - 소득증가와 주5일제로 인한 생활환경의 변화와 여가활동에 관한 관심 급증 - 여가욕구 증가로 인한 스포츠경기의 수용 증가 - 올림픽, 월드컵, 세계육상대회와 같은 국제적 규모의 스포츠 행사 증대와 지역의 행사유치에 따른 관심의 증대 - 스포츠 수요의 다양화, 국제화 시대 도래 - 스포츠 시설의 전문화, 대중화 추세 - 스포츠 문화의 관광 상품화 가능성 증대 	<ul style="list-style-type: none"> - 경제위기와 지역의 소득불균형으로 인한 양극화로 인한 스포츠 수요의 차등화 - 경기장 시설내 독립적 수익사업에 대한 국민적 관심도 부족과 마케팅 전략의 부재 - 국내 경기장 시설내 수익사업의 성공사례 부족에 따른 민간투자유치와 미래전망의 불투명 - 경기장 활용을 위한 소비시장 확보의 불확실성 - 수익시설 유치에 대한 제도적, 법률적 제재 - 환경과의 조화를 강조와 사업추진에 대한 동종업계의 반발
강점(Strength)	약점(Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> - 최신식 경기장 건설로 다양한 활용방안 모색의 가능성, 스포츠 행사 및 대형 이벤트 유치에 대한 기대감 증가 - 체육공원과 연계한 친환경적 요소의 도입 - 가족, 기업 등 소비계층 다양화 - 인천시의 주요 문화, 상권, 교통 인프라의 충분한 활용 - 신도시개발과 외국 관광객 유입에 따른 잠재적 소비자 및 예상 소비자 등의 내재적인 관광고객 풍부 	<ul style="list-style-type: none"> - 경기장시설 대규모 재정투자에 따른 이윤창출 비경제성 가능성 - 민간자본 투자 유인성의 불확실성 - 경기장 시설 사업관리운영의 노하우와 마케팅 능력 부족 - 투자자금조달의 제도화가 불확실 - 법·제도적 지원의 불확실 - 접근성의 문제와 소비자들의 유인성효과에 대한 불확실 - 다수의 종목에 따른 경기장 건립으로 경기장별 운영효과 중첩과 분산 우려

<표 12> 인천 아시아경기대회 경기장 SWOT 분석(2)

SO전략(공격전략)	ST전략(우회전략)
<ul style="list-style-type: none"> - 경기장 최신식 시설을 활용한 다양한 행사 유치 - 전문적인 스포츠 이벤트 확대 - 경기장 경영의 자립화 - 다양한 소비계층 확보를 위한 홍보전략 수립 - 대중적 스포츠 이벤트 확대 및 대형 국제경기의 유치 - 국제적 이미지에 맞는 관광상품 개발 - 시민의 여가활동과의 연계된 복합 문화단지로의 영역 확대 - 가족의 복합레저 공원화 전략 확대 	<ul style="list-style-type: none"> - 소비계층에 따른 중장기적이고 다양한 홍보전략 수립 - 상권에 따른 마케팅 전략의 차별화 - 경기장 내부의 판매권 분할 등 경기장 시설의 부분적 성공사례 확대 - 성과평가 또는 목표관리체계 구축 및 이행 - 관광의 레저상품화 등 차별화 전략 - 법제도의 지속적인 개선 노력 및 책임 중심의 관리를 위한 법적 근거 마련 - 대형활인점 등의 유치를 위한 동종업계 보상방안 마련 - 경기장 이용객의 편의 도모를 위한 시설정비 및 확대
WO전략(만회전략)	WT전략(생존전략)
<ul style="list-style-type: none"> - 수익창출을 위한 프로그램 다양화 노력 확대 - 국제화된 관광상품 개발 확대 - 경기장 주변, 시 도심권 등에 경기장 인지도 향상을 위한 홍보 강화 - 경기장 명칭을 인지도 있는 기업에게 판매하여 기금수입 및 동반 상승 전략 마련 - 총체적 서비스의 질 향상을 위한 관리체계 구축 - 민간자본 유치 및 투자자금 안정성을 위한 제도적 장치 마련 - 책임성 강화 및 관리의 전문화를 위한 전문경영체제 구축 - 전문 시설관리 회사 및 마케팅 회사의 적극적 활용 - 경기장별 자율적 운영과 상위 관리체계 마련 	<ul style="list-style-type: none"> - 경기장 지역별 소득격차와 경제적 환경에 따른 이윤 목표 현실화 - 시민의 건강 및 복지를 위한 공간으로서의 우선적 활용 및 소외계층을 위한 프로그램 다양화 - 시설 사용료 등의 저렴한 적정 수준 징수를 통한 이용률 확대 - 민간 투자기업에 대한 지원 전략 확대 - 투자자금 조달의 다양화 확보 - 고정적 소비시장 소비자 우선 확보 - 경기장별 운영효과에 관한 차별 성과관리 체계 구축, 자율권 확대 - 셔틀버스, 대중교통, 주차장 확대 등 다양한 경기장 접근성 확보방안 마련

3) 경기장별 수익성 및 수익성 검토

경기장 비용은 경기장 건설시 투입되는 사업비(보상비, 공사비, 시설부대경비 등)와 경기장 건설이후의 운영비용(인건비, 제경비 등)으로 구분하여 분석할 수 있다. 경기장별 사업비는 서구경기장이 445,994백만원으로 가장 크고, 문학수영장과 송림경기장은 기존 부지 및 사유지를 활용함으로써 사업비가 가장 적게 나타난다.

<표 13> 경기장별 운영수입(단위: 백만원)

	이벤트 수입(계)	임대료 수입	기타 수입	운영수입(계)
문학	2,458	1,026	387	3,871
서구	299	10,023	1,147	11,469
계양	272	688	107	1,067
남동	272	1,088	151	1,511
강화	272	581	95	948
십정	2,052	712	307	3,071
선학	272	326	66	664
송림	1,897	711	290	2,898

경기장 운영비용은 인건비와 경비로 구분되며, 인건비는 직무별 최소인원 및 단가를 고려하여 산정하고, 경비는 인건비를 기준으로 산정한다. 경기장별 총비용은 인건비와 경비를 합한 금액이며, 분석 결과는 서구경기장이 연간 39억원으로 가장 많은 비용이 필요로 하며, 다음으로 문학수영장 그리고 송림경기장, 십정경기장 순으로 추정된다. 경기장 편익분석은 아시아경기대회 이후 경기장 수익시설에 따른 운영수익을 대상으로 하였으며, 운영수익은 수익시설의 임대수입과 이벤트수입 그리고 기타수입으로 구분하여 추정하였다. 이벤트수입은 스포츠 행사 그리고 생활스포츠, 문화행사 등 체육시설을 활용하여 얻어지는 입장료 및 대관료 등의 비고정적 수입으로 구성되며, 임대수입은 경기장 내에 입주한 수익시설에서 얻어지는 고정적 수입을 의미하며, 기타 수입은 각종 행사 및 수익시설 활용에 의해 부수적으로 나타나는 수입으로 주차료 등이 있다. 경기장별 이벤트 수입에서 수영장이 포함된 문학수영장의 이벤트 수입이 가장 높은 것으로 추정되며, 서구경기장은 종합운동장을 기준으로 주경기장과 보조경기장의 연간 사용일수를 기준으로 추정하였다. 계양, 남동, 강화, 십정, 선학경기장은 실내체육관과 실외체육시설이 관람 및 대관이 가능한 시설이다. 경기장 임대수입은 수익시설 임대면적에 용도별 표준임대료를 곱하여 추정하였다. 경기장별로 수익시설 면적이 가장 넓은 서구경기장이 임대수입이 100억원으로 신설 경기장 가운데 가장 많은 임대수입이 예측되며, 선학경기장이 년간 3억원으로 가장 적은 것으로 추정된다. 선학경기장의 임대료 수입이 적은 원인은 수익시설의 면적이 최소화 되어 있기 때문으로 보인다. 경기장 기타 수입은 광고 수입, 전광판 사용료 그리고 주차장 사용료 등이 있으며, 경기장 총편익 중 경기장 임대수입과 경기장 이벤트 수입을 제외한 모든 수입을 뜻한다. 경기

장 기타 수입의 추정은 유사 사례를 적용하여 서울월드컵경기장과 문학경기장 그리고 삼산월드체육관에 총수입 중 기타수입의 비율을 적용하여 추정하였으며, 비율은 총수입의 10%를 적용한다. 경기장 총편익은 경기장 이벤트 수입과 경기장 임대 수입 그리고 기타 수입으로 구분하여 분석한 결과 서구경기장이 총편익이 가장 많은 것으로 추정되었으며, 수영장 운영수입이 포함된 문학수영장, 심정경기장, 그리고 송림경기장 순으로 분석되었다(인천광역시, 2009: 30-53).

경제성 분석은 편익/비용 비율(B/C ratio), 순현재가치(NPV), 내부수익률(IRR) 등의 분석을 통하여 사업의 경제성을 파악하는 과정이며, 경제성 분석에 사용된 각종 추정치의 오차를 보완하기 위해 주요 변수의 변화가 경제성에 미치는 영향에 대한 민감도 분석을 수행한다. 경제성 분석 대상은 아시안 게임 유치에 따라 신설되는 경기장 중 공공재원(시비와 국비)으로 충당되는 경기장을 대상으로 하며, 민자유치로 건설되는 경기장은 제외한다. 공공재원으로 조달되는 경기장을 분석 대상으로 선정한 이유는 민간 재원이 투자되는 경기장은 이미 경제성이 확보된다는 가정 하에 민간 투자가 이루어지므로 이를 별도로 분석하는 것은 의미가 없기 때문이다. 이러한 기준 하에 도출된 경제성 분석 대상 경기장으로는 서구경기장, 문학경기장, 계양경기장, 남동경기장, 심정경기장, 강화경기장, 선학경기장, 송림경기장 등 8개 경기장이다.

경제성 분석시 운영기간은 30년을 전제하였으며, 각 분석 방법에 적용되는 할인율은 KDI의 예비타당성조사 수행을 위한 일반지침을 참조하여 사회적 할인율 5.5%를 적용하였으며, 물가상승률은 통계청의 소비자물가동향 보고 자료와 한국은행 및 KDI의 물가변동보고서를 이용하여 연평균 상승률 3.1%를 적용하였다.

경제성 분석은 해당 사업이 어느 정도의 경제적 가치가 있는 사업인가를 판단하는 기준이 된다. 경기장별로 경제성 분석 결과는 문학경기장내 수영장과 서구경기장 순으로 수익성이 높은 것으로 추정된다. 경기장의 건설 사업비를 제외한 운영수익만을 보면 문학경기장, 서구경기장 그리고 심정경기장과 송림경기장의 경우 매년 수익이 발생하는데 반해 타 경기장은 일부 적자가 발생하지만, 현재가치로 추정하면 그 적자액은 높지 않다. 그러나 경제성이 있는 경기장은 B/C 비율이 1이상이어야 하는데 이를 충족시키는 경기장은 없는 것으로 추정된다. 수익성이 높은 경기장은 문학수영장, 송림경기장, 서구경기장, 심정경기장 순으로 나타났으며, 경기장 운영수입이 높거나, 임대면적이 큰 경기장일수록 경제성이 좋은 것으로 추정된다. 선학경기장과 계양경기장 그리고 남동경기장의 경우 경제성이 매우 낮은 것으로 분석되었는데 이는 사업비가 많이 투자되었기 때문이다.

경기장의 사업비에서 많은 부분을 차지하는 토지보상비가 과다하게 산정된 이유는 인천의 균형발전과 도시계획 정비 차원에서 분산배치로 계획하였기 때문일 것이다. 각 경기장이 분산 배치됨으로 인해 경기장의 사후활용방안 중 생활체육시설의 확대가 가능하다. 현재 경기장별 수익성은 아시아경기대회의 국제규격에 맞춘 경기장시설에 수익시설만을 입주시켰을 경우를 가정하였으나, 수영장 및 골프연습장과 같은 생활체육시설, 위락시설 등을 추가 건설할 경우 현 계획상의 수익이 높아질 것으로 예상할 수 있다(인천광역시, 2009: 58-62).

<표 14> 경기장별 경제성 분석(단위: 백만원)

경기장	편익 현재가치(A)	비용 현재가치(B)	B/C(A/B)	NPV(A-B)
문학(수영장)	80,882	89,308	0.91	-8,426
서구	218,936	501,992	0.44	-283,056
계양	20,370	177,155	0.11	-156,785
남동	28,847	216,734	0.13	-187,887
강화	18,943	63,194	0.30	-44,251
심정	61,366	143,974	0.43	-82,608
선학	12,676	269,283	0.05	-256,607
송림	57,909	98,030	0.59	-40,121

4) 사례적용 종합

본 연구를 통하여 진행된 선행연구와 해외사례, 도입시설 가능성, 경기장 사후활용 모형, SWOT 분석, 인천발전연구원의 경제성 분석 등을 종합하여 인천 아시아경기대회 경기장별 경기장 활용유형을 도입하여 보았으며, 세부 고려사항을 통하여 그 역할에 대한 제안을 하고자 한다.

<표 15> 경기장별 수익성 및 수익성 구분에 따른 경기장 활용유형

경기장	B/C	환경 고려요소	도입시설 분류	도입시설 사례	경기장 활용 유형	세부 고려사항
문학 (수영장)	0.91	- 대형마트가 상대적으로 적음 - 기존 문학경기장 부지 활용 - 생활체육시설로 활용도 높음	문화 및 집회시설 운동시설 근린생활 시설	멀티플렉스, CGV, 메가박스, 공연시설 스쿼시, 골프연습장, 헬스, 에어로빅 등 금융업, 사무소, 은행, 우체국, 약국 등	수익 중심형	- 문학경기장은 현재 인천시의 유일한 종합운동장이며, 수익성 높은 수익시설인 할인매장을 주변 시민들의 공익을 해칠 우려가 있어 계획을 철회할 정도로 건설계획 당시부터 시민의 공익을 위한 경기장이었음 - 그러나 인천아시아경기대회를 계기로 많은 체육시설이 공급되므로 공익적 기능을 각 경기장별로 배분할 수 있음 - 문학경기장의 사후활용방안은 적극적인 시설 마케팅 계획과 수영장, 시민광장으로의 활용 등이 있고, 이벤트 사업 계획은 대형 스포츠 이벤트와 공연 등을 유치하여야 함. 스포츠와 문화, 예술의 복합적 공간으로서의 역할을 하여야 함

<표 15> 경기장별 공익성 및 수익성 구분에 따른 경기장 활용유형(계속)

경기장	B/C	환경 고려요소	도입시설 분류	도입시설 사례	경기장 활용 유형	세부 고려사항
서구 (육상)	0.44	- 대형마트 없음 - 영화관 없음 - 사업비가 많이 투자됨 - 임대가능한 수익시설 면적이 넓음	대형판매 시설	대형마트, 의류 아울렛, 전자타운 멀티플렉스, CGV, 메가박스, 공연시설, 컨벤션 센터, 음식점 및 부대시설, 어린이청소년 체험형 테마 박물관, 종합가상현실 체험관박물관, 미술관 스퀘시,	수익 중심형	- 서구경기장은 현재 주경기장으로 계획되어있으며, 시설의 규모와 부지 규모 그리고 유지 종목(육상)으로 볼 때 종합 경기장임 - 주변입지는 청라지구, 검단신도시, 가정뉴타운, 경서지구 등의 개발로 2014년경 약 20만명의 인구 유입이 예상되며, 인천의 상권분포와 문화집회시설 분포에서 서구경기장 주변 시설은 거의 전무한 상태임. - 서구경기장은 상암경기장과 같이 처음 설계에서부터 복합문화단지로서의 역할과 수익중심의 경기장 계획이 가능함 - 서구경기장의 경우 대규모 수익시설 유치에 있어 현행법상 제한을 받고 있으므로 이에 대한 적절한 대응이 필요함 - 서구경기장의 수익시설은 수익성을 높일 수 있는 시설인 대형마트와 멀티컴플렉스의 입주가 필요하며, 문화공연장, 푸드코트 등 다양한 입주시설을 고려하여야 하며, 적절한 마케팅 계획 수립이 필요함
			문화 및 집회시설	공연시설, 컨벤션 센터, 음식점 및 부대시설, 어린이청소년 체험형 테마 박물관, 종합가상현실 체험관박물관, 미술관 스퀘시,		
			운동시설	골프연습장, 헬스, 에어로빅 등		
			근린생활 시설	금융업, 사무소, 은행, 우체국, 약국 등		
계양 (배드민턴, 양궁)	0.11	- 경제성이 매우 낮음	소형판매 시설	매점, 야외스낵바 등	공익 매개형	- 계양과 부평, 부천지역까지의 밀집된 신혼주거지를 기반으로 함 - 생활체육시설로 대회 후 활용될 경우 고정적인 회원 확보가 유리할 것으로 예상됨 - 경제성이 낮아 공익시설로서의 역할만을 강조할 수 있으나, 주변 인구밀집 지역의 마케팅을 통해서 고정수익을 확보할 가능성이 있음 - 시설 마케팅으로는 고정적 수익을 확보할 수 있는 수익시설의 면적이 넓지 않고 주위에 경쟁 상업시설이 많기 때문에 임대료 수입은 많지 않을 것으로 예측되지만, 배후지가 넓고 주변에 학교가 많이 입지해 있기 때문에 청소년과 주변 시민을 위한 이벤트 공간 및 생활체육시설로 활용할 경우 시장성이 높음 - 공익성 있는 경기장 사후활용을 중심으로 운영하나, 이를 매개로 하여 수익성에도 기여함
			문화 및 집회시설	공연 및 전시시설, 청소년전용시설, 취마특가분야별 작업방, 동아리 공간, 각종 영상물 상영관 및 체험관		
			운동시설	골프퍼팅연습장, 스포츠센터 등		

<표 15> 경기장별 공익성 및 수익성 구분에 따른 경기장 활용유형(계속)

경기장	B/C	환경 고려요소	도입시설 분류	도입시설 사례	경기장 활용 유형	세부 고려사항
남동 (농구, 럭비)	0.13	- 사업비와 운영비용이 높음으로 경제성이 매우 낮음	문화 및 집회시설	소규모 공연시설, 전시시설, 인터넷도서관, 자료센터, 각종 영상물 상영관, 동아리공간	공익 매개형	- 남동경기장은 수인산업도로를 따라 시가지가 형성되어 있으며(원활한 광역 교통망), 최근 만수, 장수, 서창, 도림 등 활발한 택지개발로 인구가 증가하고 있음 - 주변 인구와 상권체계가 정착될 때까지는 생활체육시설과 문화공간, 시민교육공간 등으로서의 역할을 수행함 - 공익성 있는 경기장 사후활용을 중심으로 운영하나, 이를 매개로 하여 수익성에도 기여함
			운동시설	헬스클럽		
			연구연수 시설	청소년수련시설, 청소년문화의 집, 유스호스텔 등		
			소형판매 시설	럭비용품		
강화 (태권도/우슈, BMX)	0.30	- 대형마트, 쇼핑센터 없음, 영화관 없음 - 골프연습장 매우 적음 - 사업비가 적어 운영수지가 적지임에도 경제성이 높게 나옴	문화 및 집회시설	태권도용품 및 스포츠박물관 전시시설 등	공익형	- 경기장 시설의 특성상 BMX와 관련된 판매시설과 관광자원으로의 활용방안을 수립 - 강화도 내의 스포츠와 문화에 대한 시설이 매우 부족함. 또한 수익시설의 경우 경쟁 상업 시설이 부족하기 때문에 시장성은 높을 것으로 예상됨. - 그러나 강화도 내의 경기장 시설은 관광중심의 지역특성을 활용할 필요가 있으며, 또한 지역주민의 문화적 욕구 충족의 공공시설로서의 역할이 바람직함 - 주변 관광지와의 시너지 효과를 발생시킬 수 있는 강화특산물 판매점과 전시시설 설치의 필요성이 높은 것으로 예측되며, 경기장 시설의 특징에 따라 X-Sports 관련 매장은 도입가능성이 매우 높은 시설임. X-Sports의 활성화를 통해 강화군의 새로운 관광자원으로 활용하여야 함
			소형판매 시설	매점, BMX관련용품 및 수리점		
			운동시설	스포츠센터		
십정 (테니스, 스쿼시) (부평구)	0.43	- 사업비가 많으나 생활체육으로 인한 운영수익이 높음으로 경제성이 다소 높음	소형판매 시설	스포츠관련매장	수익 매개형	- 십정경기장은 부평구의 중심에 위치하여 있으며, 현재 많은 인구가 상주해 있음으로 인해 시장성이 매우 높음 - 기존 상업시설이 노후화되어 있고, 주변의 공업지 또한 시장성 확대에 지해 요인이 되며, 경기장 시설의 특성상 각종 이벤트 전략 수립이 매우 중요할 것을 예측됨 - 테니스와 스쿼시경기장 시설과 연계하여 생활체육시설인 수영장, 헬스장 등을 활용하는 방안이 필요함 - 수익성 있는 생활체육 중심의 경기장 사후활용을 매개로 하여 공익성을 확보하기 위한 유형
			근린생활 시설	패밀리레스토랑, 커피전문점, 베이커리 등		
			운동시설	수영장, 스포츠센터		

본 연구의 연구대상 경기장 유형별 분류에 따른 민간역할과 공공역할은 다음과 같다.

<표 15> 경기장별 공익성 및 수익성 구분에 따른 경기장 활용유형(계속)

경기장	B/C	환경 고려요소	도입시설 분류	도입시설 사례	경기장 활용 유형	세부 고려사항
선학 (하키, 볼링) (연수구)	0.05	- 공연장 없음 - 사업비가 많이 투자되고, 운영수지도 낮아 경제성이 매우 낮음	소형판매 시설	하키용품 및 기타 스포츠용품 판매점, 상가, 패스트푸드점 등	공익형	- 주변에 문학경기장, 남동경기장이 근접하고 있으며, 사후활용 용도 또한 일부 겹쳐질 수 있음 - 문학(축구장, 야구장, 수영장), 선학(하키, 볼링), 남동(럭비, 농구)의 경기장 시설 특징이 반영된 마케팅 전략이 필요 - 부지가 대규모이기 때문에 최근 국제 경기대회를 위한 100만㎡ 이상의 체육공원에 한해 선수전용 숙소, 운동시설 관련 사무실, 대형매장 및 쇼핑센터 등 편의시설 설치를 허용은 문학경기장과 남동경기장 이용자들에게 위락, 수련 및 숙박시설로 활용할 수 있음, - 또한 시민을 위한 공연장, 자연공원 등으로서의 공익시설역할을 담당 - 문학경기장, 선학경기장, 남동경기장을 연계하는 관광 상품화할 경우 인천의 주요 문화관광 인프라로 구축하여 시설 마케팅 전략과 이벤트 전략을 수립할 수 있음 - 공익형인 선학경기장의 운영수입을 세 경기장의 종합계획 하에 Win-Win 전략을 만들어가야 할 것임
			문화 및 집회시설	주민 문화센터, 스포츠 관련 기획 전시관 등		
송림 (동구)	0.59	- 대형마트가 상대적으로 적음, 쇼핑센터 없음 - 영화관 적으며, 공연장 없음 - 골프연습장 매우 적음 - 토지보상비가 없음으로 사업비가 낮으며, 운영수지가 흑자로 계산됨	문화 및 집회시설	콘서트, 박람회, 기업체 행사 등	수익 매개형	- 송림경기장 주변은 동인천역을 중심으로 구도심 상권이 발달하여 있으며, 경기장 주변으로 아파트 단지과 단독 주택지들이 형성되어져 있음. 또한 현대제철, 이수화학공업과 같은 공단이 경기장 주변에 위치하고 있음 - 시설 마케팅 전략에서 기업체 행사 등을 유치할 수 있는 컨벤션 센터와 기업체와 주변 시민들을 위한 생활체육시설인 수영장과 스포츠센터를 유치함으로써 수익을 창출할 수 있으며, 낙후된 구도심의 시민을 위한 생활스포츠 공간으로서의 공익성에 기여할 수 있음
			운동시설	체력단련실 및 에어로빅		

<표 16> 인천 아시아 경기대회 경기장 유형분류 및 민간과 공공의 역할

유형	경기장	주요 운영방향	소유권	민간역할	공공역할
수익중심형	문학경기장 서구경기장	- 수익성 높은 시설유지와 운영을 통해서 운영수지 극대화를 위한 경기장 유형	투자기업	- 경기장 운영 일체에 관한 책임 - 다양한 수익창출을 위한 전략 수립 및 실행	- 정책지원 및 규제 - 기업 기부금의 운영
수익매개형	심정경기장 송림경기장	- 수익성 있는 경기장 사후활용을 매개로 하여 인천시민의 공익성을 확보하기 위한 유형	민영화 or 민간위탁	- 운영책임, 사업기획 및 개발 주체 - 스포츠 마케팅 전문성 발휘	- 부분참여, 이익분배 - 종합관리체계 구축
공익매개형	계양경기장 남동경기장	- 공익성 있는 경기장 사후활용을 주로 하나 이를 매개로 하여 수익성에도 기여할 수 있는 경기장 유형	민영화 or 민간위탁	- 부분참여, 이익분배 - 스포츠 마케팅 전문성 발휘	- 운영책임, 사업기획 및 개발 주체 - 종합관리체계 구축
공익중심형	강화경기장 선학경기장	- 공익성 높은 시설유지와 운영을 통해서 지역사회의 복지에 기여하기 위한 경기장 유형	민간위탁 or 시직영	- 사회적 기여	- 경기장 운영 일체에 관한 책임 - 시민복지와 생활체육시설로서의 역할 강화

<표 16>에 의하면 수익중심형의 경우 소유권을 투자기업이 가지며 경기장 운영 일체에 관한 책임을 지며, 수익창출에 대한 전략적 의지와 실현을 목표로 할 것이다. 이와 반대로 공익중심형의 경우에는 공익성만을 중심으로 하는 지역복지시설로서의 역할만으로 수익성은 거의 없을 경우가 생길 것이다. 그렇다면 공익중심형 경기장의 운영비 대부분과 공익매개형에서 필요로 하는 운영비 등은 어떻게 조달하여야 하는지에 대한 문제가 발생할 수 있다.

본 연구에서는 기업이 가지고 있는 지역사회에 대한 사회적 책임의 하나로써 수익중심형 경기장을 운영하는 기업이 운영비를 기부하여 주는 경우를 생각하고자 한다. 인천 아시아 경기대회 주경기장의 건설과 사업을 담당하고 있는 포스코가 투입자본 1,800억원을 30년동안 60억씩 환원하며, 그 이상의 수익이 발생할 수 있는 가능성에 대한 견해가 부정적이기는 하나, 경기장 사후활용이 적극적이고 긍정적인 수익창출 효과를 발생하게 되어 서울 상암월드컵경기장의 운영수익에 어느 정도 근접한다면, 환원되는 금액과 일정수입을 제외하고 지역에 기부하는 경우를 생각하지 않을 수 없다.

기업의 기부는 지역사회에서 사회적, 경제적 기회를 확대하는데 매우 중요한 역할을 한다. 인천 아시아 경기대회 경기장의 운영수익이 처음 시기에는 부족할 수 있으나 미래의 발전가치를 생각한다면,

어려운 시기일수록 기업 이미지와 지역공동체의 역할 주체로서의 사회적 참여의 수단으로 이루어지기를 기대할 수 있다.

IV. 향후 지역사회 국제 운동경기장의 운영상의 변화방향

1. 전략기획과 책임경영에 기반한 관리체계 구축

전략기획을 구성하는 미션(기관임무)이란 조직의 목표, 가치, 기능 등을 포함하는 광범위한 개념으로 당해 기관이 추구하는 중심목표나 의도를 말한다. 이러한 기관임무는 그 조직의 존재이유와 존재목적이 될 수 있다. 비전과 전략목표를 설정하기 위해서는 명확한 기관임무의 제시가 필요하다.

전략목표(strategic goal)는 경기장이 기관운영을 위한 중장기적 계획이므로 기관 임무와 밀접한 연계가 있어야 한다. 전략기획 하에 목표를 설정하는 것은 경기장이 지향하는 바를 결정하는 것이라 할 수 있다. 효율적인 성과관리를 위해서는 제시된 목표가 조직 내·외에서 널리 수용되는 것이 무엇보다 중요하다. 따라서 목표의 설정은 계층성에 입각하여 단계적으로 접근되어야 하는데, 먼저 기관·조직의 임무를 마련하고, 이를 구체적으로 실현하기 위한 기관·조직의 중장기적인 목표인 전략목표와 전략목표의 하위 목표인 성과목표를 부서별로 구체적으로 규정한 후에, 조직구성원 개개인 차원에서 실현할 수 있는 개인별 목표를 설정하게 된다. 전략목표는 조직의 이념과 목표, 가치, 기능 등을 포함하는 중·장기적인 중점정책 방향을 의미하고, 각 전략목표 하에는 기관활동을 보다 구체화하여 달성할 수 있는 성과목표가 필요하다. 성과목표(performance goal)란 전략목표의 하위개념으로 각 부서의 활동에 의하여 달성하고자 하는 복수의 구체적인 목표를 의미한다. 이는 전략목표보다 구체적으로 정의되며, 주요 임무의 분석 또는 사업의 검토로부터 도출할 수 있다. 성과목표는 성과지표와 직접적으로 연결되는 요소로써, 전략목표처럼 추상적으로 정의되어서는 안 된다. 만약에 특정사업이 객관적이고 계량화된 형태로 성과목표를 설정할 수 없을 시에는 서술형식으로 성과달성 정도의 설정이 가능할 것이다. 성과지표(performance indicator)란 기관의 임무, 전략목표, 성과목표의 달성여부를 측정하는 척도로서 성과를 측정할 수 있도록 계량적 혹은 질적으로 나타낸 것을 말한다. 성과지표에 의해 객관적이고 정확하게 성과의 달성수준을 측정할 수 없는 경우에는 성과관리의 목적을 달성할 수 없기 때문에 성과지표는 성과관리의 가장 중요한 요소라 할 수 있다. 본 연구에서는 성과지표까지는 포함하지 않았으나, 향후 경기장의 전략적인 성과중심의 관리를 위해서는 지표개발을 위한 노력이 필요할 것이다. 본 연구의 사례분석 등에 따라 제시될 수 있는 전략목표, 성과목표는 다음과 같다.

<표 17> 지역사회 운동경기장의 전략목표와 성과목표(예시)

전략목표	성과목표
시설운영수입의 극대화	- 전문적 스포츠 이벤트 확대 - 다양한 소비계층 확보 및 인지도 향상을 위한 홍보 강화 - 경기장 활용관련 성공사례 확대 - 대중적 스포츠 이벤트 확대 및 대형 국제경기의 유치 - 예산과 자원의 효율적 확보 및 관리 - 운영수입의 증대
시민의 복지욕구 충족	- 저소득층 및 소외계층 지원 확대 - 이용객 편의시설 정비 및 확대 - 복지지원 프로그램의 다양화 - 시민의 건강한 여가활동 기회 확대 - 적극적 시민 유인전략 확대
문화향유 공간으로서의 역할 강화	- 지역주민 문화교육기회 확대 - 다양한 문화행사 유치 확대 - 국제적 문화공유를 위한 관광레저 상품화 - 지역의 문화 상징 개발
시민과 함께하는 환경친화적 도시공간으로서의 역할 확대	- 가족의 복합레저 공간으로서의 역할 강화 - 친환경적 시설 도입 및 활용 강화 - 경기장 접근성 강화 - 시민의 경기장 공원시설 이용의 활성화
변화와 혁신을 통한 행정역량 강화	- 경기장 경영의 자립화 실현 - 책임성 강화 및 전문성 향상을 위한 성과관리체계 구축 - 전문 시설관리회사 및 마케팅 회사와의 협력 강화 - 경기장의 자율적 운영과 상위 지원체계 확립

2. 새로운 수익시설 및 공익시설에 관한 제안

1) 의료관광을 통한 아웃바운드 수요 창출

의료관광은 대안관광(alternative tourism) 중 특별관심분야 관광의 한 유형으로 복지와 수명연장 측면에서 중요성이 지속적으로 증가하고 있다. 또한 의료관광은 관광객의 체류기간이 길며, 특히 미용이나 성형, 건강검진, 간단한 수술 등으로 찾는 환자의 경우는 관광을 연계하여 머물기 때문에 체류비용은 더욱 커진다. 이러한 점에서 의료관광은 21세기 새로운 고부가가치 관광산업이라고 할 수 있으며 미국, 유럽 등 선진국과 여타의 국가에서 주목받고 있는 분야이다. 태국의 경우 2002년 63만명, 2003년 97만명을 유치하였으며, 2005년에는 128만 여명의 해외환자를 유치하여 8억 9천만달러의 부가가치를 창출하였다(김민철 외, 2008: 282).

2009년 의료법 일부 개정으로 인해 외국인환자 유치가 국내병원에도 가능해졌다. 이에 일부 지방자치단체는 관광자원과 첨단 의료서비스 등을 홍보하며 의료관광객 유치에 적극적으로 나서고 있다. 우리나라는 선진국과 비교해도 손색없는 질 높은 의료서비스를 제공할 수 있으며, 의료비 또는 적게는 3배에서 10배까지의 가격경쟁력을 가지고 있다. 그렇기 때문에 뛰어난 의료기술을 선진국보다 저렴하

게 시술할 수 있다는 것이 아웃바운드 관광객을 유치할 수 있는 경쟁력 있는 관광산업으로 떠오르고 있는 것이다.

우리나라의 의료 기술 수준은 선진국을 능가하고 있으며, 의료관광의 높은 부가가치 창출 효과에 따라 문화관광부는 녹색·의료·MICE(Meeting, Incentives, Convention, Exhibition) 등 신성장 고부가 관광 산업 육성을 위해 의료관광 윈스톱 서비스 센터 설립과 의료관광상품 개발에 적극적인 태도를 보이고 있다.

제주도에서 추진하고 있는 의료관광 중심지 '헬스케어타운'을 참고할 만하다. 제주국제자유도시개발센터(JDC)가 2006년부터 추진중인 제주헬스케어타운 조성사업이 본격화되고 있다. 제주헬스케어타운은 제주의 관광경쟁력 강화 및 신산업 육성을 통한 동북아 의료관광거점을 개발방향으로 추진된다. 국내외 제주도 방문객들이 최고 수준의 의료·휴양 서비스를 받을 수 있도록 조성하는 한편 제주도의 핵심산업으로서 의료분야에 대한 다양한 교육·연구가 이뤄지는 등 제주경제 활성화의 거점을 만들겠다는 목표이다. 또한 이 사업은 공익성과 수익성을 동시에 확보하고, 의료와 관광을 중심으로 교육 등이 연계된 의료관광허브를 목표로 하고 있다. JDC에 따르면 공익성은 특별자치도 체제하에서 의료기능을 수행하고, 관광객 유치를 위한 관광인프라를 구축하는 한편 제주도민의 건강예방·증진에 기여하도록 계획되어 있다. 수익성은 분양사업에 따른 투자금을 빠른 시일 내에 회수하고, 핵심시설의 운영 수익을 극대화하는 등 자체적인 수익구조를 이루는 방향이다. 특히, JDC는 성공적인 헬스케어타운 조성을 위해 제주 특성이 담긴 국제적 의료·휴양 복합단지, 차별화된 21세기형 의료관광상품 개발, 세계적 수준의 의료·관광서비스 제공, 지역개발과 연계한 발전 도모의 4개의 추진전략을 제시하고 있다. 또한 차별화된 21세기형 의료관광상품 개발을 위해 새로운 요구에 부합하는 개발전략을 추진하고, 국제적 네트워크 확대 및 우수한 의료진 유치 등 국제적 신뢰도를 향상시킴으로써 세계적 수준의 의료관광 서비스를 제공하겠다는 것이다(제민일보, 2009년 5월 10일).

앞서 사례를 통하여 공익성 확보를 위한 새로운 프로그램 개발 대안으로 스포츠 의·과학센터를 운영하면서 시민의 일반적 질병에 관한 치료와 운동프로그램의 개발을 통한 처방을 하고 스포츠 정형외과 전문의가 진찰과 검사를 대행하며, 재활의학부문은 체육재활, 심질환, 정형외과 질환, 내과질환에 대한 안전하고 효율적인 재활치료를 수행함을 제시한바 있다. 이러한 기본적 인프라 구축과 더불어 의료관광을 연계하여 실시한다면 기존 시설을 활용한 부가적인 수익창출을 기대할 수 있을 것이다. 가장 중요한 점은 의료 수요와 관련된 관광객을 유치할 수 있는 새로운 프로그램과 시설을 갖추고, 특화할 수 있는 의료관광분야를 선정하여 집중적으로 육성하여야 할 것이다.

2) 도시형 실버타운 유치에 통한 임대 또는 운영 수익 확대

우리나라는 점차 고령화 사회로 변화하고, 소득수준의 향상과 더불어 경제적 능력을 지닌 노인의 주택수요가 크게 증가되고 있다. 안정된 노후를 누릴 수 있는 여건과 시설을 갖춘 실버타운의 수요는

크게 증가할 것으로 보인다.

도시형 실버타운은 대도시에 위치하여 대중교통수단을 활용하고 기존의 상업시설, 의료시설 등과 지속적인 관계를 유지할 수 있는 지역에 만들어지는 것으로, 다양한 도시기능을 활용하고, 가족과 교류하며, 복지·문화 등의 장소와 시설을 활용할 수 있는 기존 생활권의 연장선상에서 선호도가 높은 미래형 사업이라 할 수 있다.

지금까지 실버타운 사업은 개인사업자 또는 중소기업에 의하여 시장이 형성되어 난립되어 왔다. 따라서 체계적인 서비스를 기대하기 어려웠으며 선호도가 떨어진 것이 사실이다. 그러나 앞으로는 상황이 크게 달라질 전망이다. 소득수준과 노인의 삶의 질적인 욕구의 증가에 따라 실버타운이 점차 고급화되고 대형화 될 추세이다. 또한 현재 40~50대가 60대로 진입하는 시기에는 실버타운에 대한 인식과 시장규모가 대폭 증가할 것으로 예상하고 있다. 향후실버타운 시장에는 중견 건설회사들도 사업에 참여할 계획이며, 임대와 분양 중심에서 서비스 중심의 경쟁체제로 전환되어 전체적인 수준이 높아 질 것이다. 실제적으로 국내 실버타운은 중소규모이기 때문에 이들 가운데 의료시설 등 부대시설을 갖추고 체계적인 서비스를 제공하는 곳은 거의 없다.

노인들은 실제적으로 실버타운을 선택할 경우에 경제성 외에 대형병원과 편의시설, 도심 등과의 접근성도 중요하게 여기는 것으로 분석됐다. 또 아들이 있는 노인 실버타운에 입주하려는 경향이 더 높다는 연구결과를 통하여 노인들이 아들과 함께 살면서 부양을 제공받는 것보다 가사노동이나 손자녀를 돌보는 것으로 인한 부담이 큰 경우나 아들부부의 동거로 인한 고부갈등을 피하고 자유로운 생활을 누리려고 싶어 하는 의식 변화 때문으로 분석됐다. 실버타운 선택에서는 입주금 등 경제성을 가장 중요시하며, 접근성, 주거환경, 서비스, 단지시설 순으로 영향을 미쳤다. 접근성은 자동차 소요시간이 도심과 30~40분대, 대형병원과 20~30분대를 선호하며 대형편의시설, 문화체육시설과는 10~20분대를 선호하는 것으로 조사됐다(전영진, 2009: 121-140).

경기장의 사후활용 유형분류 중 수익매개형의 경우 수익성 있는 실버타운의 유치로 인한 수익금 또는 자체 운영을 통하여 노인복지를 위한 공익시설로서의 역할을 수행할 수 있을 것으로 보인다. 노인들의 실버타운 선택에 영향을 미치는 경제성과 접근성, 경기장의 자연친화적 환경, 체육시설 활용을 통한 건강서비스 제공 등 다양한 요인들에 의하여 좋은 입지조건을 갖추고 있다고 할 수 있다.

3) 도시 및 도시권의 가족관광산업 육성

국내 관광시장은 주5일 근무제의 시행 이후 주말이나 연휴, 휴가 기간을 이용한 가족여행 수요가 점차적으로 증가하고 있는 추세이다. 국내 가족관광은 시설적 측면이 가장 중요하게 고려되어 안전하고 편하며, 시설이 비교적 잘 갖추어진 곳을 선호한다는 실증연구가 있다. 해외여행의 경우에는 독특한 자연과 문화를 체험하는 것이 좀더 고려하는 요인이지만, 국내 관광객을 유인하는 중요한 점은 시설적인 측면을 가장 많이 고려해야 할 것이다. 여기에 고려될 것이 국내여행에는 유명한 속성이 있는

곳을 찾고자 하는 선호가 있다는 것이다(홍성화 외, 2008: 78-79).

위의 속성을 갖출 수 있는 대표적인 시설이 허브시설이다. 허브시설로 대표적인 것이 포천의 허브 아일랜드로 1998년에 개장하여 현재까지 급속한 성장을 하였으며, 평일과 주말에 많은 관광객을 유치하고 있다. 허브정원과 허브산책로, 농장, 체험, 숙박 시설을 갖추고 있으며, 많은 관광객들이 매년 확장되어 가는 규모에 놀라움을 금치 못하고 있다. 이러한 시설로서 성장하고 있는 또 다른 사례로 경기도 일영의 허브랜드와 파주 프로방스 마을을 들 수 있다. 음식점과 의류점 등과 혼합된 심미적 환경요소가 관광객들을 이끄는 요인이 되고 있다. 중소규모의 경기장 주변을 가족과 젊은 관광객을 위한 허브시설로 성장시킨다면 편의성과 접근성 측면에서 경쟁력을 기대해 볼 수 있을 것이다.

4) 지역 브랜드마크로서의 도시숲 조성

세계의 많은 국가는 오랜 기간 많은 노력과 정성을 기울인 도시숲을 가지고 있다. 이러한 숲은 생태와 환경 및 시민의 정서에 긍정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 그 도시를 나타내는 브랜드 역할을 하며 삶의 질과도 매우 밀접한 관계를 가지고 있다. 도시숲은 산림지원의 조성 및 관리에 관한 법률 제20조에 의하면 특별시·광역시 등 대통령이 정하는 지역의 산림 및 수목이라 정의되고 있다.

베를린의 심장인 '더어가르텐', 뉴욕의 명물인 '센트럴파크' 도시숲 공원, 영국의 녹색 유산인 런던의 '에펩 포레스트', 역사와 문화예술이 공존하는 오스트리아의 '비너발트', 파리지역의 정원인 '블로뉴 숲', 도시 속의 식물 낙원인 인도네시아의 '보고르 꼬분라야', 도쿄 시모가모 신사의 '타다스노모리', 타이베이의 허파 '다안삼림공원', 남아공의 랜드마크인 케이프타운의 '케이블라운틴', 환경·생태·문화의 보고인 밴쿠버 '스탠리파크', 시민과 함께 만든 서울의 '서울숲', 세계 최초의 도시숲인 독일 '프랑크푸르트의 시유림', 바람과 녹색도시가 조화를 이룬 슈투트가르트의 '그린U숲', 러시아의 빛의 도시 상트페테르부르크의 도시숲, 사이좋은 이웃인 도시와 자연이 이룬 하모니 스위스 브뤼셀의 '소니안숲', 환경교육에 앞장서온 스위스 취리히의 도시숲, 도시 속에 원시림을 간직한 런던의 '번햄비치', 정원도시를 꿈꾸는 싱가포르의 그린웨이 '파크넥터', 그린 인프라를 실현한 오사카 '시민의 숲', 숲과 녹지가 도시의 주연이 된 호주 캔버라의 도시숲, 천 년 거목이 숨 쉬는 샌프란시스코 '뛰어우즈' 세쿼이아 나무숲, 미국 도시 생태계의 연구 중심지 '볼티모어생태계연구' 도시숲 등 이다. 우리나라에서도 이제 각 도시를 대표하는 도시숲이 전문가와 행정가에서부터 일반 시민들에게까지 많은 사람들의 관심을 받고 있다. 각 도시마다 멋지고 독특한 도시숲을 통해 도시 이미지를 세우고 시민의 '삶의 질'을 더욱 향상시켜야 한다(변우혁 외, 2009).

서울에는 '서울숲' 이 있으며 2009년 11월 월드컵공원과 난지한강공원을 묶어 '서울에코랜드'라는 436만4000㎡ 규모의 친환경 관광벨트를 조성할 계획을 발표하였다. 이 계획에는 단절된 공원을 연결하는 교량과 지하통로와 더불어 자연생태와 문화예술, 친환경·신재생에너지 등을 테마로 하고 있다. 또한, 생활사건서관, 눈썰매장, 야외공연장과 전망테크를 갖춘 노을카페, 미로숲 등이 포함된다.

현재까지 대부분의 지방도시가 특색있는 도시숲을 가지고 있지 못하다. 한 예로 인천 아시아경기대회 주경기장은 주경기장 대지면적(586,000㎡), 연회공원(1,068,000㎡), 체육공원(315,318㎡)등 인천시의 환경 관광벨트로서의 녹지조성공간을 확보하고 있다. 뉴욕의 센트럴 파크의 규모가 339만9000㎡인 점을 고려하면, 주경기장 주변에 인천시의 도시숲을 만들기 위한 여건은 충분하다고 본다. 아름다운 생태적 건강성을 지니며, 문화적인 상징, 시민의 정서함양과 교류 및 휴식처 등이 될 수 있는 인천시민을 위한 도시숲을 조성하는 방안을 고려할 필요가 있을 것이다.

V. 결론

본 연구는 지역사회의 문화적 공간으로서 운동경기장의 공익적, 수익적 활용가치를 높이기 위한 방안을 사후활용을 중심으로 논의하였다. 이를 위해 적절한 사후활용모형, 공익성과 수익성이 조화되는 지역사회의 복지·체육·레저·문화 활동의 시민공간으로 활용하기 위한 정책적 제언 등을 포함하였다. 또한 전략기획체제를 갖춘 경기장의 사후활용 체계 구축과 사후활용 사업의 대안 등을 제시하였다. 또한 공익성과 수익성 분석, SWOT 분석, 입지시설 분석 등을 통하여 현재의 가장 일반적인 입지시설에 대한 논의를 포함하였으며, 향후 고려해 볼 수 있는 사후활용에 관하여 몇 가지 아이디어를 제시하고자 하였다. 경영위기를 극복할 수 있는 대안으로 첫째, 공익성·수익성 구분에 의한 경기장별 공공과 민간의 역할배분을 명확히 하여야 하며, 이에 따른 도입시설과 주요 운영방향에 대한 차별성을 고려하여야 할 것이다. 수익중심형과 공익중심형 경기장의 비용적 측면은 기업의 수익창출 극대화를 통한 사회적 기여가 이루어지는 Win-Win 방식이 되어야 할 것이다. 둘째, 국제 운동경기장의 도시적 차원의 통합적 측면에서의 거시적 미션이 필요하며, 경기장별 또는 유형별 최장기적 시각을 반영한 비전설정이 필요하다. 또한 전략목표, 성과목표, 성과지표를 포함한 전략기획체제를 갖추어 성과중심의 운영 효과성을 극대화 할 수 있어야 할 것이다. 이를 위한 전략목표와 성과목표를 제시하여 보았다. 또한, 경기장의 전략적 성과관리체계는 도시 차원의 목표와 각 경기장별 목표로 구분하고, 전략과 관련된 사업의 성과 달성도를 통해서 관리하여야 할 것이다. 셋째, 새로운 수익시설 및 공익시설에 관한 제안으로 의료관광을 통한 아웃바운드 수요 창출, 도시형 실버타운 유치를 통한 임대 또는 운영 수익 확대, 수도권외의 가족관광산업 육성, 인천시의 브랜드마크로서의 도시숲 조성 등을 제시하였다.

본 연구는 지역사회에서의 공익적, 문화적 또는 수익적 공간으로서 국제 운동경기장의 구체적인 기능 수행에 대한 실제적 논리를 증명하여 제시하지는 못하는 한계를 가지고 있다. 향후 많은 국제경기장을 위해서 국내에 지어지는 경기장이 체계적이고 전략적인 사후활용방안을 수립하여 대회의 성공적인 개최에 따른 파급효과를 지속화하고, 지역의 복지와 문화를 담당할 중심지로서의 역할을 할 수 있기를 바라며, 경영위기를 예측하고 대비할 수 있는 대안적인 실증연구가 이어지길 바라는 바이다.

참고문헌

- 강길호. 2002. 부산아시아게임 경기장의 활용방안. *SPORT SCIENCE*. 2002 · SUMMER: 2-5.
- 구정철. 2005. 인천 문학 월드컵 경기장의 사후 활용 방안. *한국스포츠리서치*. 16(4): 633-644.
- 김대경. 2002. 월드컵경기장 사후활용방안. *지방행정*. 51: 62-67.
- 김민철·문성중·부창산. 2008. AHP를 이용한 제주지역 의료관광 분야의 우선순위분석에 관한 연구. *관광연구*. 22(4): 281-300.
- 김번욱. 2002. 월드컵이 인천지역에 미치는 사회경제적 파급효과. *인천발전연구원*.
- 김상유 · 이광용. 2006. 월드컵 경기장의 활용현황 및 개선방안. *한국스포츠리서치*. 17(1): 459-466.
- 김성윤 · 이희찬 · 임은순. 2008. 아웃바운드 관광객 수요함수 결정인자 추정: 패널데이터모형을 적용하여. *호텔관광연구*. 10(2): 220-234.
- 김용하. 2008. 인천아시아경기대회 경기장 사후활용방안에 관한 연구. *인천발전연구원*.
- 김형렬. 2000. 정책학. 서울: 법문사.
- 나태준 · 김성준. 2003. 공공조직의 전략기획체제 구축 방안. *서울시정개발연구원*.
- 노기성. 2000. 월드컵의 경제가치 유발효과. *한국개발연구원*.
- 변우혁 외. 2009. 세계의 도시숲을 걷는다. 서울: 이체.
- 삼성경제연구소. 1999. 2002년 월드컵 개최 효과의 지속화를 위한 축구산업 활성화방안.
- 송광태. 1997. 시립체육시설 운영의 민간활력 도입방안. *서울시정개발연구원 보고서*.
- 신동윤 · 이성민 · 조용찬. 2003. 월드컵이후의 스포츠마케팅 전략. *한국체육학회*. 42(5): 527-538.
- 오상훈. 2005. 공공체육시설 공급규모 영향요인에 관한 연구. *경희대 대학원*.
- 오현완 · 변경원. 2003. 서울월드컵 경기장 사후활용에 관한 연구. *한국체육학회지*. 42(6): 567-576.
- 이용철. 2001. 2002년 월드컵 경기장 관광상품 개발에 관한 연구. *한국관광경영학연구*. 13: 227-244.
- 이정학·이한규 외. 2001. 경쟁사업 활성화를 위한 스포츠마케팅 촉진전략. *체육과학연구*. 12(2): 117-128.
- 이현식 · 김은경 · 이희안. 2000. 인천문학경기장 시설 활용방안 연구. *인천발전연구원*.
- 인천광역시. 2009. 2014년 인천아시아경기대회 경기장·선수촌 등 경제성 분석(안).
- 장양례 · 우중필. 2008. 고품층 여행객의 여행동기, 여행계약, 여행상품 선호속성, 목적지 선호속성이 만족과 미래구매의도에 미치는 영향 연구. *호텔관광연구*. 10(2): 98-116.
- 전영진. 2009. 실버타운 입주희망자의 입주선택요인에 관한 연구. *건국대 대학원 부동산학과 박사논문*.
- 전용배. 2002. 대구월드컵 경기장의 사후 활용방안. *한국사회체육학회지*. 17: 543-554.
- 정구철. 2002. 제주월드컵 경기장의 효과적인 사후활용방안에 대한 논의. *제주대학교 체육진흥센터 체육과학연구 논문집*. 8: 128-138.
- 주노중. 2001. 월드컵 경기장 사후활용 방안. *스포츠과학*. 77: 17-24.
- 최규철. 2002. 스포츠시설의 고객만족과 행동의도 관계모형을 통한 서비스품질 마케팅방안. *한국체육학회*. 41(1): 235-246.
- 최진우. 1998. 2002년 월드컵 경기장의 효율적 건설방안. *삼성경제연구소*.
- 허현미. 2003. 공공스포츠시설의 성공적인 민영화를 위한 기초 연구. *한국여성체육학회지*. 17(1): 115-129.
- 홍성화 · 송재호 · 양성국. 2008. 가족관광객 의사결정단계에 따른 속성인식과 관광지 선호유형. *관광연구저널*. 22(1): 67-82.
- Boston, Jonathan., and June Pallot. 1997. Linking Strategy and Performance: Developments in the New Zealand Public Sector. *Journal of Policy Analysis and Management*. 16(3): 382-404.
- Bryson and Delbecq, Andre L. 1979. A Contingent Approach to Strategy and Tactics in Project Planning. *Journal of the America Planning Association*. 45: 167-179.
- Bryson, John M. 1995. *Strategic Planning for Public and Non-Profit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Franklin, Aimee L., and Edward Long. 2003. The Challenge of Changing Federal Management Processes: Implementation Barriers Relating to Strategic Planning and the Result Act. *International Journal of Organization Theory and Behavior*. 6(4): 534-552.
- Hendrick, Rebecca. 2003. Strategic Planning Environment, Process, and Performance in Public Agencies: A Comparative Study of Department in Milwaukee. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 13(4): 491-519.

李昌吉: 연세대학교에서 행정학 박사학위(한국의 전략적 성과관리정책에 관한 연구, 2007)를 취득하고, 현재 인천대학교 도시행정학과 조교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 성과관리, 정책분석 및 평가, 인사행정 등이다. 주요 논문으로는 “공공부문과 민간부문의 성과관리도구 도입이 조직성과에 미치는 영향요인 비교 분석(2007)”, “통합성 과관리체계 구축을 위한 지방자치단체 평가의 개선방안(2008)”, “공공기관의 직무급제도 도입방안에 관한 연구 (2009)” 등이 있다(changkillee@incheon.ac.kr).

투 고 알: 0000년 00월 00일
게재확정일: 0000년 00월 00일

A Study on the Business Crisis Overcoming of the International Stadium in Local Society

– Focused on the Subsequent Application of the Asian Games Incheon Facilities –

Chang Kil Lee

This study attempts to provide the subsequent applications of the international stadium in local society as a cultural institutions that have a responsibility for the fulfillment of the welfare and benefit obligations. Also this study suggests several policy alternatives for the harmony of public interest and profitability of the citizens space. And suggests several requirements relating the management strategic planning. Results are as follow. First, The role must be adjusted according to the public interest and profitability between local governments and enterprises joined the development of stadium. Second, it needs integrated the mission, vision, strategies, indicators based strategic planning which are more appropriate to measure the actual performance from the high level goals to low level goals reflected policy priorities and adjusted weight and target. Strategic planning approach is important to help set priorities and allocate scarce resources in managing international stadium. Third, this study suggests several proposals such as the medical tourism, silver town, family tourism and urban forest as a public interest and profitability Facilities.

key word: international stadium, subsequent application, public interest, profitability