

제주도 숙박산업의 수익률을 결정하는 구조적 요인*

윤 동 진**

국문요약

제주도 숙박산업은 고도성장에도 불구하고 수익률이 낮은 이유는 무엇인가? 제주도 숙박산업의 산업구조를 분석한 결과 산업적인 특성과 지역적인 특성으로 인해 숙박산업의 매력도가 낮아졌기 때문인 것으로 나타났다. 즉, 산업특유의 동인과 지역특유의 동인으로 인해 신규 진입자의 위협이 매우 크고, 기존 기업간의 경쟁이 매우 치열하며, 구매자의 교섭력이 크기 때문인 것으로 분석되었다. 반면 대체재의 위협과 공급자의 교섭력은 낮기 때문에 수익률 저조의 요인이 아닌 것으로 분석되었다.

이와 같이 제주도 숙박산업의 산업구조와 수익률은 산업특유의 동인뿐만 아니라 지역특유의 동인에 의해서 영향을 받고 있다. 산업특유의 동인을 제시한 기존 연구와 달리 본고에서는 산업과 지역특유의 동인을 함께 제시함으로써 산업구조와 수익률이 지역특성에 의해서도 영향을 받는 점을 규명하였다. 지역에 따라 산업구조와 수익률이 차이하기 때문에 특정산업의 경쟁력을 향상시키기 위해서는 산업특성 뿐만 아니라 지역특성에 적합하게 정부정책과 기업전략을 수립 및 수행하여야 할 것이다.

주제어 : 산업수익률 결정요인, 5개 경쟁요인 모델, 제주도 숙박산업, 산업특유의 동인, 지역특유의 동인

* 본고는 2019년 4월 26일 제주한라대학교 국제자유도시센터와 (사)국제자유도시센터가 공동주최한 제19차 국제자유도시 문화관광 학술심포지움에서 요약 발표했던 내용을 수정 보완한 논문입니다. 우석대학교의 일반적인 연구지원에 감사드립니다.

** 우석대학교 유통통상학부 교수

I. 서론

제주도는 지난 10년 동안 국제자유도시정책과 천혜의 자연경관을 바탕으로 관광산업을 성장시킨 결과 고도의 경제성장을 이룩하였다. 연평균 4.4% 씩 제주지역경제가 성장하였다(제주관광공사, 2018). 관광객 또한 2000년 409만명(내국인 380만명)에서 2016년 1,580만명(내국인 1,220만명), 2018년 1,432만명(내국인 1,310만명) 등으로 증가하여 제주도의 경제성장을 견인하였다. 제주관광공사에 따르면 2023년 제주 방문관광객은 2,000만 명에 이를 것으로 예측되고 있다. 하지만 현재의 공항과 항만 등을 고려한 제주도의 물리적인 수용력은 1,680만 명으로 보고 있다(제주관광공사, 2018).

이와 같이 제주 관광산업은 지난 10년 동안 오버 투어리즘이 제기될 정도로 관광객 수가 급증하고 있음에도 불구하고 관광업체는 저조한 수익률로 인해 많은 어려움을 겪고 있다. 대량저가관광으로 인해 여행사, 숙박업체와 렌터카업체 등의 수익성과 안정성은 크게 낮아지고 있다. 예를 들면 2019년 3월 기준 제주지역 숙박업체의 총 객실 수는 7만2천실로 적정 객실 수 4만6천실을 2만6천실이나 초과한 것으로 추산하고 있다. 5성급과 4성급 호텔의 조식 포함 숙박패키지가 1박 4만원에 불과한 실정으로 숙박업체의 수익률이 매우 저조하다(뉴스제주, 2019년 4월 15일자). 2017년 기준 제주도 음식·숙박업의 경우 매출액대비영업이익률이 마이너스 4.2%로서 전산업 기준 10.7%에 비해 매우 낮다(고경환·안소희, 2019).

그렇다면 제주숙박산업이 지난 10년 동안 양적으로 고도성장하였음에도 불구하고 수익률이 저조한 이유는 무엇일까? 산업의 수익률을 결정하는 요인은 무엇일까? 기존 연구에서 주장하는 공급과잉과 저가관광 요인 이외에 어떠한 구조적인 요인으로 인해 제주도 숙박산업은 수익저하라는 어려움을 겪고 있는 것일까?

본고에서는 제주도 숙박산업의 수익률이 낮은 요인을 구조적인 차원에서 5개 경쟁요인 즉, 신규진입자의 위협 요인, 기존기업간의 경쟁 요인, 대체재의 위협 요인, 구매자의 교섭력 요인, 공급자의 교섭력 요인 등으로 나누어 분석하고 어떤 요인에 의해서 수익률이 낮게 되었는지를 제시하고자 한다. 또한 기존 연구와 달리 산업특유의 동인뿐만 아니라 지역특유의 동인에 의해서 5개 경쟁요인이 달라진다는 점을 제시하고자 한다.

서론에 이어 제2장에서는 산업의 수익률 결정요인 분석모델과 연구방법을 설명하였다. 포터의 산업구조분석 모델을 보완하여 산업특유의 동인과 함께 지역특유의 동인이 5개 경쟁요인에 영향을 주고 그 결과 수익률이 좌우된다는 분석모델을 제시하였다. 제3장에서 분석모델에 의거하여 사례분석을 하고 이를 바탕으로 제주숙박산업의 수익률 결정요인을

규명하였다. 제4장은 결론으로서 연구요약, 이론적이고 정책적인 시사점, 연구의 한계와 향후 연구방향 등을 제시하였다.

II. 산업 수익률을 결정하는 분석모델

1. 이론적 배경

산업의 수익률을 결정하는 요인은 무엇일까? 단기적으로 보면 시장수요와 공급에 의해서 또는 기업간의 경쟁강도에 의해서 결정된다. 포터는 장기적인 관점에서 산업의 수익률은 산업구조를 구성하는 5개 경쟁요인의 총체적인 힘에 의해 좌우된다고 보았다. 즉, 기존 기업간의 경쟁뿐만 아니라 새로운 경쟁자의 진입, 대체재의 위협, 구매자의 교섭력, 공급자의 교섭력 등 확대된 경쟁요인에 의해 산업의 수익률이 결정된다는 것이다(Porter, 1979; 2008). 이들 5개 요인이 가격, 원가, 필요투자액 등에 영향을 미치기 때문이다. 예를 들면 구매자의 교섭력이 강한 경우 기업들은 가격을 낮출 수 밖에 없고, 구매자들이 고비용 서비스를 요구할 경우 기업들은 높은 비용을 감당할 수 밖에 없기 때문이다.

5개 경쟁요인들이 산업의 수익률 크기에 주는 영향을 살펴보면 다음과 같다(Porter, 1980).

신규진입자의 위협 요인은 진입장벽과 예상 보복강도에 따라 산업의 수익률에 영향을 준다. 진입장벽이 낮을수록 또한 기존기업들의 보복이 약할수록 기업들의 신규진입이 대거 이루어지면 산업 전체의 생산능력이 확대되고 가격경쟁이 치열해지면서 수익성이 저하되기 때문이다. 진입장벽은 일반적으로 절대적인 원가우위, 학습곡선의 효과, 규모의 경제, 제품차별화, 상표인지도, 교체비용, 소요 자본량, 유통경로에의 접근성, 정부정책 등에 의해 좌우된다. 예상되는 보복강도는 과거의 보복강도, 기존기업들의 자금동원능력, 잉여생산능력, 유통경로에 대한 영향력, 산업의 성장속도 등에 의해 영향을 받는다.

기존기업간의 경쟁 요인은 경쟁강도에 의해 산업의 수익률에 영향을 준다. 경쟁이 치열할수록 산업수익률은 낮아진다. 즉, 경쟁기업이 많을수록, 산업성장률이 낮을수록, 고정비 비중이 높을수록, 서비스의 소멸성이 클수록, 교체비용이 낮을수록, 대규모로 시설을 확장할수록, 경쟁기업이 다양하고 이질적일수록, 전략적인 이해관계가 높을수록, 철수장벽이 높을수록 기존 기업들간의 경쟁이 치열해지면서 산업수익률은 저하된다.

대체재의 위협 요인은 가성비와 교체비용에 따라 산업수익률에 영향을 준다. 대체재의

가격대비 성능이 좋을수록, 구매자의 교체비용이 낮을수록 대체재는 특정산업의 이윤폭을 제한하여 수익률을 저하시키기 때문이다.

구매자의 교섭력 요인은 상대적인 교섭력에 따라 산업수익률에 영향을 준다. 구매자의 교섭력이 높을수록 가격인하를 통해서, 보다 높은 품질과 서비스 요구에 의한 비용상승을 통해서, 기존기업들간의 경쟁을 격화시킴으로써 산업수익률을 저하시키기 때문이다. 집중적으로 구매하고 구매량이 많을수록, 구매비용에서 차지하는 비중이 높을수록, 구매제품이 차별화되지 않고 교체비용이 낮을수록, 구매자의 이윤률이 낮을수록, 구매자가 후방통합할 가능성이 높을수록 구매자의 교섭력은 커지고 특정산업의 수익률은 낮아진다.

공급자의 교섭력 요인은 상대적인 교섭력에 따라 산업수익률에 영향을 준다. 공급자들은 교섭력을 바탕으로 특정산업에서 활동하는 기업들에 대해 가격인상이나 품질저하 위협을 통해 특정산업의 수익률을 저하시킬 수 있기 때문이다. 공급자들이 독과점화 될수록, 대체품이 없을 경우, 특정산업이 공급자의 주요 고객이 아닐 경우, 공급제품이 구매자들의 생산에 중요할수록, 공급제품이 차별화되고 교체비용이 많을수록, 공급자들이 전방통합할 가능성이 높을수록 공급자의 교섭력은 커지고 특정산업의 수익률은 낮아진다.

이와 같이 산업의 수익률은 수요와 공급의 차이 또는 제품과 기술적인 특성 보다는 산업구조에 의해서 좌우된다. 산업구조에 의해 5개 경쟁요인의 총체적인 강도가 정해지면 특정산업의 평균 수익률이 높을 수도 있고 낮을 수도 있다. 5개 경쟁요인이 유리하게 작용하는 산업에서 활동하는 기업들은 높은 수익을 올리는 반면, 5개 경쟁요인이 불리하게 작용하는 산업에서 활동하는 기업들은 낮은 수익을 올리게 된다.

포터의 산업구조분석 모델 즉, 5개 경쟁요인 모델을 연구한 학자들은 실용적인 차원에서 이를 확장하거나(Grundy, 2006), 정보기술의 영향력과 정부규제효과 등 2개 요인을 추가하여 포터 모델을 변용하고 관광산업의 매력도를 총 7개 요인으로 분석하였다(Andriotis, 2004). 또한 혁신 차원에서 인터넷이 포터모델에 주는 영향정도를 비판하거나(Karagiannopoulos et al, 2005). 정보기술이 5개 경쟁요인 각각에 주는 영향을 분석하거나(Mohapatra, 2012), 인식론적인 관점에서 포터모델을 개도국에 적용시킬 수 있는가를 분석하였다(Narayanan & Fahey, 2005). 디지털화, 세계화 및 규제완화 등 3개 요인이 5개 경쟁요인에 주는 영향을 고려하여 포터모델을 비판 및 확장하거나(Dalken, 2014), 동태적인 요인을 고려하여 포터모델을 확장하였다(Dulcic et al, 2012). 포터 또한 인터넷이 산업구조에 미치는 영향을 분석하였다(Porter, 2001).

이처럼 디지털 기술이나 세계화 그리고 정부정책 등이 5개 경쟁요인에 주는 영향을 분석하는 것은 중요하다. 하지만 지역적인 특성이 강한 산업의 경우에는 지역적인 동인이 5

개 경쟁요인에 어떠한 영향을 주어 산업 수익률을 결정하는지를 연구할 필요가 크다. 5개 경쟁요인에 영향을 주는 지역차원의 동인들을 보다 구체적으로 파악하고, 이들 동인들이 5개 경쟁요인 각각에 주는 긍정적 또는 부정적인 영향을 분석함으로써 산업수익률의 변화를 파악하는 것이 중요하다. 이에 본고에서는 지역적인 동인을 고려한 분석모델에 따라 지역적인 특성이 강한 제주도 숙박사업의 수익률을 분석하고자 한다.

2. 분석모델과 방법

포터는 산업구조분석에서 산업특유의 동인들이 5개 경쟁요인에 어떠한 영향을 미쳐 산업의 수익률을 좌우하는지를 분석하였지만 산업의 수익률은 지역특성에 의해서도 많은 영향을 받는다. 지역적인 요인이 산업의 확대경쟁과 수익률(매력도)에 영향을 주기 때문이다. 같은 산업이라도 지역간 또는 국가간에 수익률과 경쟁력이 다른 것은 지역적인 요인 때문이다. 한국 반도체산업 수익률과 일본 반도체산업 수익률의 차이는 산업특유의 동인과 함께 지역특유의 동인이 산업구조 5개 요인에 미치는 영향이 각각 다르기 때문이다. 포터 또한 국가경쟁우위 분석모델에서 기업경영과 경쟁조건뿐만 아니라 생산요소, 관련산업 및 수요조건 등과 같은 지역적인 특성이 해당 산업의 국제경쟁력을 좌우한다고 주장하고 있어서 지역적인 동인이 산업의 경쟁력과 수익률에 영향을 준다고 볼 수 있다(Porter, 1990; 윤동진, 2017).

정부정책과 같은 지역적인 요인이 기존기업간의 경쟁강도를 높이거나 낮춰 산업수익률에 영향을 주며, 청정한 자연환경과 같은 지역적인 요인이 구매자의 교섭력을 낮춰 숙박산업의 수익률에 긍정적인 영향을 줄 수 있다. 관련산업이 발달하면 다수의 공급자들이 경쟁함으로써 공급자의 교섭력을 낮춰 산업수익률을 제고시킬 수 있다. 즉, 지역적인 특성들이 5개 경쟁요인에 영향을 미침으로써 산업수익률에 긍정적인 또는 부정적인 영향을 준다.

<표 1> 연구분석모델

산업특유의 동인	⇒	•신규 진입자의 위협 •기존 기업간의 경쟁 •대체재의 위협 •구매자의 교섭력 •공급자의 교섭력	⇒	산업 수익률
지역특유의 동인				

따라서 본고에서는 산업특유의 동인뿐만 아니라 지역특유의 동인들이 함께 5개 경쟁요인에 영향을 미쳐 산업의 수익률을 좌우한다고 본다. 이에 따라 <표 1>과 같은 분석모델을 통해 제주도 숙박산업의 수익률을 좌우하는 5개 경쟁요인에 영향을 주는 산업특유의 동인과 지역특유의 동인을 규명하고자 한다.

5개 경쟁요인에 영향을 주는 산업특유의 동인들은 포터의 연구에 의해서 규명되었지만 지역특유의 동인들은 아직 규명되지 못해 사례분석을 바탕으로 탐색적인 수준에서 찾아보려고 한다. 즉, 제주도 숙박산업의 수익률을 결정하는 5개 경쟁요인을 분석하고 이들 경쟁요인에 영향을 주는 산업특유의 동인들과 지역특유의 동인들에는 무엇이 있는지를 규명하고자 한다. 이때 산업특유의 동인들의 경우에는 포터가 이미 제시한 동인들 중에서 어떤 동인들이 제주도 숙박산업의 5개 경쟁요인에 영향을 미치는지를 분석하고자 한다. 하지만 지역특유의 동인들의 경우에는 기존연구에서 구체적으로 제시된 바가 없기 때문에 제주도 숙박산업을 사례분석하면서 5개 경쟁요인에 영향을 준 지역특유의 동인들이 무엇인지를 탐색적인 수준에서 분석하고자 한다.

제주도는 섬으로서 다른 지역과 분리되어 있어서 지역특유의 동인들을 규명하기에 적합하기 때문이며, 숙박산업은 제주도 관광산업을 대표하는 산업이기 때문에 제주도 숙박산업을 사례분석하게 되었다. 제주도 숙박 및 음식점업은 2018년 기준 제주도 전체 사업체 수와 종사자 수에서 각각 29.4%와 21.1%로 제일 높은 비중을 차지하고 있다(헤드라인제주, 2019년 9월 26일자).

전문가 인터뷰와 제주도 숙박산업에 관한 문헌자료들을 바탕으로 제주도 숙박산업의 산업구조를 분석하는 사례를 작성하였다. 사례분석은 탐색적인 연구에 적합한 분석기법으로서 새로운 요인을 찾는데 효과적인 연구방법이기 때문이다. 이를 위해 2017년 12월과 2018년 1월 숙박업체 경영자 6명을 포함하여 관광산업 관계자 15명을 방문 및 면담을 하고 각종 자료를 수집하였으며, 십여 차례 이상 제주도 관광지역과 호텔을 방문하여 제주도 숙박산업의 현황을 파악하였다.

III. 제주도 숙박산업의 산업구조와 수익률 결정요인

1. 신규진입자의 위협

1) 동향

제주도 숙박산업의 신규진입은 매우 활발하게 증가하여왔다. 2012년부터 2017년까지 5

년 동안 35,708개 객실이 증가하는 등 매년 약 7,000개의 객실이 새로이 늘었기 때문이다(신왕우, 2017). 2012년 공중위생관리법 시행령 개정으로 취사시설을 갖춘 생활숙박업 영업이 가능해지면서 분양형 호텔과 서비스드 레지던스 등의 시설이 급증하였으며, 게스트하우스와 펜션 등의 이름으로 영업하고 있는 농어촌 민박 또한 신고제로 운영되고 있어서 그 시설이 급증하여 왔다. 아파트와 빌라 등에서 주거목적이 아닌 숙박업으로 불법 영업하는 행위가 증가하고 있는 상태에서 2018년 9월 개정된 지역특구법에 의해 금지된 공유숙박업이 허용될 경우 경쟁은 보다 치열해지고 숙박료는 더 내려갈 가능성이 높다(고정환·안소희, 2019). 공유숙박업체를 통해 숙박시설이 10% 증가할 경우 제주지역 호텔산업의 객실수입은 0.33% 감소하는 것으로 추정되고 있다(신왕우, 2017).

객실의 공급과잉에도 불구하고 제주도는 신규진입을 규제할 법적 장치를 마련하지 못하고 숙박업 신규허가를 계속 발급하고 있어 새로운 숙박업체들이 지속적으로 들어서고 있다. 2012년 이후 매년 100개 내외의 숙박시설이 신규 승인되어 왔으며(<표 5>참조), 공급과잉이 본격 제기된 2016년 이후 기존시설에 대한 증축과 개축을 규제하고 있으나 신규시설 승인은 지속되고 있다. 특히 대규모 복합리조트 개발허가로 인해 새로운 숙박시설이 대폭 증가할 전망이다. 신화역사공원 3,117개 객실, 헬스케어타운 1,335개 객실, 드림타워 1,600개 객실, 중문관광단지 2,413개 객실, 성산포해양관광단지 1,335개 객실, 수망관광지 900개 객실 등의 숙박시설이 수년 내에 완공 또는 개장될 예정이며, 신화련금수산장과 애월국제문화복합단지, 프로젝트ECO 등도 270개 객실에서 580개 객실을 추가할 계획이며, 오라관광단지와 이호유원지도 각각 3,500개 객실과 2,300개 객실을 조성할 계획이다(뉴스1, 2019년 4월 9일자).

제주지역 숙박산업은 신규진입이 용이하고 활발하여 숙박요금 인상이 어렵고 공실률이 높아지면서 산업의 전반적인 수익률이 저하된다고 볼 수 있다. 즉, <표 2>에서 보는 바와 같이 2017년 기준 제주도 음식숙박업의 경우 매출액영업이익률이 마이너스 4.2%이고 매출액세전순이익률은 1.2%에 불과하다.

<표 2> 제주도 음식·숙박업의 주요 경영지표

	음식·숙박업			전 산업		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
매출액영업이익률	2.0	1.5	-4.2	10.2	9.3	10.7
매출액세전순이익률	-2.9	-3.8	1.2	9.8	9.2	10.3
매출액증가율	-15.3	25.2	1.4	13.3	14.4	12.1
총자산증가율	21.5	9.9	10.2	18.9	25.5	15.2
부채비율	247.0	258.8	281.8	120.7	123.1	123.8
차입금의존도	39.8	42.5	43.8	31.2	33.2	34.1

자료 : 홍수성·안소희(2018)와 김홍렬(2019) 등을 바탕으로 작성.

2) 산업특유의 동인

숙박산업의 경우 일반적으로 진입장벽과 보복강도가 낮기 때문에 신규진입 위협요인이 크다. 규모의 경제, 제품차별화, 소요자본, 교체비용, 유통경로에의 접근, 비용우위 등의 진입장벽을 결정하는 동인들과 보복강도를 결정하는 동인들이 제주도 숙박산업의 경우 크게 작동하지 않기 때문이다. 5,180개의 숙박업체 중에서 27개의 5성 및 4성급 호텔과 대형 리조트를 제외하고는 대부분의 제주도 숙박업체는 적은 자본과 규모로 쉽게 진입할 수 있으며 서비스 차별화 요인이 크지 않다(윤동진, 2019). 숙박서비스는 일반적인 유형의 서비스로서 교체비용이 크지 않고 서비스 원가차이가 크지 않기 때문이며, 새로 진입한 숙박업체들이 인터넷과 SNS 서비스의 발달로 인해 별다른 어려움없이 숙박서비스 유통경로에 접근할 수 있기 때문이다. 또한 대부분 소규모 업체이고 목표시장이 달라 신규업체에 대한 보복강도가 낮기 때문이다.

3) 지역특유의 동인

제주지역특유의 정책과 방문객 급증으로 숙박산업의 경우 신규진입이 활발하게 이루어졌다. 제주도는 국제자유도시정책에 의한 적극적인 외국인직접투자 유치와 2012년 관광 숙박시설 확충을 위한 특별법 등으로 각종 규제를 완화하고 금융지원을 바탕으로 적극 지원한 결과 숙박업체의 신규진입이 급증하였다. 특히 외자유치정책으로 인해 중국과 화교 업체들의 대규모 복합리조트 개발이 본격화되면서 객실 수가 대폭 증가할 전망이다. 예를 들면 신화역사공원내의 제주신화월드는 총 2,062개의 객실을 운영하고 있으며, 제주시 노형동에 있는 드림타워 복합리조트가 2020년 개장되면 1,600개 객실이 증가할 것이다.

또한 2010년부터 생물권보전지역, 세계자연유산, 세계지질공원 등 유네스코3관왕을 달성하여 제주도 브랜드가치가 높아지자 2008년까지 500만 명에 미치지 못했던 제주방문

관광객은 2016년 1,585만 명으로 급증하였고, 새로운 숙박업체들이 대거 진입하였다. 2012년도부터 2016년까지 숙박업체 신규 승인 수와 신규 승인 객실 수가 대폭 증가하였으며, 특히 2014년에는 111개 업체가 1만개 객실을 새로이 공급하였다(고경환·안소희, 2019). 청정한 자연환경과 유네스코3관왕 달성 등과 같은 지역적 특성으로 인해 제주도 방문객이 증가하였고 또한 객실 수도 증가한 것이다.

<표 3> 신규진입 위협에 영향을 주는 산업과 지역특유의 동인

산업 특유 의 동인	규모의 경제	4성 및 5성급 호텔과 대규모 리조트를 제외하고 일반호텔, 펜션, 모텔, 민박 등은 규모의 경제와 관계없이 진입이 가능하다.
	제품차별화	자연환경을 즐기는 차원으로 숙박서비스 차별화가 크지 않다.
	소요자본	대규모 리조트와 4성 및 5성급 호텔 이외에는 자본이 크게 필요하지 않아 신규진입이 자유롭다.
	교체비용	숙박서비스는 보편적인 서비스로 교체비용이 거의 없다.
	유통경로 접근	어느 숙박업체나 온라인과 오프라인 유통경로(여행사)에 접근할 수 있으므로 신규진입이 자유롭다.
	비용우위	독점적 생산기술, 유리한 원자재 확보, 유리한 입지조건, 정부보조, 경험곡선 등에 의한 비용우위는 낮다.
	보복강도	과거의 보복강도, 기존기업들의 자금동원능력, 잉여생산능력, 유통경로에 대한 영향력, 산업의 성장속도 등에 의한 보복강도는 작다.
지역 특유 의 동인	제주도 정책	각종 규제완화를 통해 숙박산업의 신규진입을 장려하여왔다. 국제자유도시정책을 통해 외국인투자를 적극 유치하면서 대규모 복합 리조트와 호텔이 들어서고 있다. 또한 관광숙박시설 확충을 위한 특별법에 따라 신규진입이 대거 이루어졌다.
	제주지역의 차별성	유네스코 3관왕 획득, 저가항공사 취항, 중국 해외여행자유화 등의 요인으로 제주관광의 매력도가 제고되면서 관광객이 급증하자 새로운 숙박업체들이 대거 진입하였다.

자료 : 저자 작성

이와 같이 숙박산업의 특성과 제주지역의 특성으로 인해 과잉공급이 될 정도로 신규진입이 활발하게 이루어지면서 산업의 수익률을 낮추는 요인으로 작용하였다(<표 3>참조).

[명제1] 제주도 숙박산업의 경우 신규진입자의 위협은 매우 크다. 이는 진입장벽과 보복강도가 낮은 숙박산업의 특성뿐만 아니라 신규진입을 촉진한 제주도 정책과 자연환경 등 제주지역의 특성으로부터 기인한다.

2. 기존 기업간의 경쟁

1) 동향

제주도 숙박산업은 기존 기업간의 경쟁이 매우 치열하며 과당경쟁이 전개되고 있다. <표4>에서 보는 바와 같이 2018년 기준 제주도에 는 관광호텔업 126개, 가족호텔업 62개, 호스텔 163개, 소형호텔업 4개, 휴양콘도미니엄 60개, 휴양펜션업 97개, 일반숙박업 652개, 생활숙박업 131개, 농어촌민박 3,865개, 유스호스텔 19개 등 총 5,180개의 다양한 숙박업체들이 71,789개의 객실을 보유하고 치열하게 경쟁하고 있다(제주관광공사, 2019b).

<표 4> 제주도 숙박시설현황(2018년)

			업 체 수	객 실 수	객실점유비율
관광 숙박 업	관광 호텔 업	5성급(특1등급)	15	5,357	7.5
		4성급(특2등급)	12	2,213	3.1
		3성급(1등급)	17	1,354	1.9
		2성급(2등급)	8	459	0.6
		1성급(3등급)	4	219	0.3
		등급미정	70	5,571	7.8
	한국전통호텔업		1	26	0.04
	가족호텔업		62	3,933	5.5
	호스텔		163	4,102	5.7
	소형호텔업		4	92	0.1
	휴양콘도미니엄업		60	8,869	12.4
	소계		416	32,195	44.8
	휴양펜션업		97	857	1.2
	일반숙박업		652	20,637	28.7

자료 : 제주관광공사(2019b).

객실의 공급추이를 살펴보면 <표 5>에서 보는 바와 같이 2012년 1,920개 업체의 30,910개 객실 수가 2018년 5,180개 업체의 71,789개 객실로 크게 증가하면서 2018년 기준 객실수요 4만6천개, 객실공급 7만2천개로 2만6천개 객실이 초과공급되었다(고경환·안소희, 2019). 특히 미착공과 건축중인 숙박시설을 고려하면 7만3천개의 객실이 남아돌

것으로 추산되고 있어서 객실요금 인하경쟁은 향후 지속될 것으로 예상된다(신왕우, 2017). 또한 1,680만 명으로 추산되는 제주도의 관광객 수용력의 한계와 오버 투어리즘으로 방문관광객이 더 이상 증가하지 않거나 오히려 감소할 경우 기존 숙박업체간의 가격 경쟁은 더욱 치열해질 전망이다.

2013년 이후 392개 신규업체 진입으로 3만 7천개의 객실이 추가 공급되고 출혈경쟁이 전개되면서 숙박업체의 휴폐업이 급증하고 있다. 제주특별자치도가 집계한 연도별 제주지역 숙박업소 휴·폐업 현황은 2015년 309곳(1,445실), 2016년 447곳(1,979실), 2017년 491곳(2,702실), 2018년 611곳(3,278실)이다. 업체 수 기준 휴·폐업률은 2015년 8.9%, 2016년 11.0%, 2017년 10.2%, 2018년 11.8%다. 2019년 2월까지 80곳(961실)이 간판을 내리거나 운영을 중단했다(뉴스1, 2019년 4월 9일자).

이와 같이 기존 기업들간의 과당경쟁으로 인해 숙박료가 인하되거나 초저가상품이 출시되고 출혈경쟁이 벌어지고 있다. 예를 들면 5성급 M호텔의 숙박료는 10년 전과 같거나 인하된 상태로 수익성이 저하되어 왔다(제주관광공사, 2016a).

<표 5> 제주도 숙박산업 객실 수 연도별 수요와 공급추이

	승인업체 수	승인객실 수	숙박수요(만)	숙박공급(만)	초과공급(만)
2010	17	900	2.5	3.1	0.6
2011	31	1,800	2.9	3.2	0.3
2012	94	6,700	3.2	3.5	0.3
2013	137	7,600	3.5	3.5	0
2014	111	10,000	3.9	4.2	0.3
2015	94	8,500	4.9	5.2	0.3
2016	31	1,900	4.5	5.9	1.4
2017	13	500	4.7	6.9	2.2
2018	6	300	4.6	7.2	2.6

자료 : 교경환·안소희(2019).

2) 산업특유의 동인

숙박산업의 경우 일반적으로 경쟁강도가 매우 높아 이윤율이 낮다. 예를 들면 미국 호텔산업의 경우 평균 이익률(1992년~2006년)은 10.4%로서 32개 산업 중에서 29번째로 낮다(Porter, 2008). <표 6>에서 서술한 바와 같이 표준화된 일반서비스를 제공하고 있는 제주 숙박산업은 공급과잉 상태에서 높은 고정비 비중, 서비스의 소멸성, 낮은 교체비용, 상대적으로 높은 퇴출장벽 등으로 기존업체간의 경쟁이 심하다. 이에 따라 제주 관광호텔업의 객실이용률이 매년 낮아지고 있다. <표 7>에서 보는 바와 같이 5성(특1)급과

4성(특2)급 호텔의 경우에는 80% 수준에서 60% 수준으로, 1성(3등)급과 가족호텔은 60-70% 수준에서 40-50% 수준으로 낮아지고 있다. 2018년 기준 제주지역 호텔업 전체의 객실이용률은 61.94%로서 전국평균 62.22%보다 낮은 수준이며, 등급이 낮을수록 50% 수준으로 낮아지고 있다(한국호텔협회, 2019). 특히 중소형 관광호텔들은 저조한 객실이용률로 인해 휴업이나 폐업을 하는 업체들이 나타나고 있다. 예를 들면 2019년 3월 기준 제주도 숙박시설 경매건수가 19건이나 된다(매일경제, 2019년 4월 2일자). 이로 인해 변동비 수준으로 가격경쟁을 할 가능성이 높다.

다양하고 이질적인 경쟁업체들로 인해 경쟁이 보다 심화되고 있다. 제주도 숙박시설은 27개의 5성(특1)급과 4성(특2)급 호텔을 포함한 다양한 등급의 호텔, 가족호텔업, 호스텔, 휴양콘도미니엄업, 휴양펜션업, 일반숙박업, 생활숙박업(분양형 호텔), 농어촌민박뿐만 아니라 중국계 여행사들이 운영하는 숙박시설 등으로 매우 다양하게 혼재되어 있어 서비스 차별화보다는 가격으로 경쟁하면서 생존을 도모하고 있다.

<표 6> 기존기업간의 경쟁에 영향을 주는 산업과 지역특유의 동인

산업 특유 의 동인	경쟁기업 수	5,180개의 숙박업체들이 상이한 세분시장에서 경쟁하고 있다.
	산업성장률	관광객 수가 급증하여 숙박산업의 성장속도가 높았으나 2016년 이후 정체된 상태에서 과잉공급으로 가격경쟁이 보다 격화되고 있다.
	고정비 비율	숙박시설은 고정비 비율이 높고 소멸적인 서비스 특성으로 가격경쟁이 치열하다.
	차별성과 교체비용	5성(특1)급과 4성(특2)급 호텔을 제외하고는 숙박서비스가 거의 유사하고 교체비용이 적어 가격경쟁이 치열하다.
	시설확장	대규모 복합리조트 개발로 인한 숙박시설 확장으로 가격경쟁이 치열하다.
	경쟁 다양성	5성 및 4성급 호텔과 복합리조트 등을 제외하고는 5천개 내외의 숙박업체가 소규모 자영 숙박업체로서 투자수익률이 낮아도 사업을 유지하므로 가격경쟁이 치열하다.
	전략적 이해관계	숙박업체들이 대부분 제주지역을 전략적으로 중요한 시장으로 보고 있지 않거나 일부 리조트와 펜션업체는 임직원들의 복지시설로 이용하고 있기에 전략적 이해관계가 낮다.
지역 특유 의 동인	철수장벽	특수한 자산, 철수에 따른 고정비, 전략적 상관성, 정부제약 등의 철수장벽보다는 자영 숙박업체들은 심리적 장벽으로 시설이 노후화되고 수익률이 낮아도 철수보다는 가격으로 경쟁할 가능성이 높다.
	제주도 정책	관광숙박시설 확충을 위한 특별법에 의한 숙박시설의 급증과 국제자유도시정책에 의한 대규모 복합리조트 개발 등으로 숙박시설이 과잉 공급되어 가격경쟁이 치열하다.
	제주지역의 차별성	제주도는 물리적 수용력의 한계를 지닌 인구 67만 명의 화산섬으로 외래 관광객에 전적으로 의존하고 있으며, 사계절이 뚜렷하고 여름철 성수기에 수요가 편중되므로 비수기에는 가격경쟁이 치열하다.

자료 : 저자 작성

3) 지역특유의 동인

제주지역은 인구 67만 명의 화산섬으로서 계절적인 특성으로 인해 생겨나는 성수기와 비수기의 차이로 인해 관광객이 월 기준 약 20만 명 줄어드는 비수기 기간에는 기존 숙박업체들간의 가격경쟁이 더욱 치열하다(제주관광공사, 2019a). 또한 기후에 의한 육지 접근성의 한계와 교통비 등의 요인으로 안정적인 고객확보에 어려움을 겪기도 한다. 겨울과 여름동안 폭설과 태풍 등의 기상악화로 인해 항공과 선박 등의 교통편이 두절되는 경우가 많기 때문이다.

섬이라는 물리적 환경으로 인해 제주도는 2016년 이후 관광수용력의 한계와 오버 투어리즘의 문제가 제기되고 있어서 숙박수요가 더 이상 증가하기 어려울 것으로 추정되고 있다(제주관광공사, 2018).

2018년 관광객이 전년대비 마이너스 3.2%나 감소하고 있으며, 물리적인 수용력의 한계인 1,680만 명의 관광객이 내도해도 국제자유도시정책에 따라 유치한 외자계 복합리조트들이 완공될 경우 약 1만개의 객실이 추가 공급될 것으로 전망되어 숙박업체들간의 경쟁은 보다 심화될 것이다.

또한 객실이 과잉공급된 상태에서 불법숙박이 증가하면서 기존업체의 어려움은 가중되고 있다. 제주도 부동산경기침체로 인해 빈집과 공실이 증가하면서 미분양된 타운하우스와 아파트 등을 임대하여 운영하는 불법숙박업체들을 적발하여 형사입건한 경우가 2018년 기준 79건에 이르고 있다(뉴스제주, 2019년 4월 11일자).

이와 같이 숙박산업의 특성과 제주지역의 특성으로 초래되는 과잉공급과 비수기 등의 요인으로 가격경쟁이 치열해지면서 제주도 숙박산업의 수익률이 낮아지고 있다(<표 6> 참조)].

[명제2] 제주도 숙박산업의 경우 기존 기업간의 경쟁은 매우 치열하다. 이는 과잉공급과 서비스 소멸성 등의 숙박산업의 특성뿐만 아니라 제주도 정책과 4계절의 섬이라는 제주지역의 특성으로부터 기인한다.

<표 7> 제주도 주요 호텔업 객실이용률(%)

	5성(특1)급	4성(특2)급	3성(1등)급	2성(2등)급	1성(3등)급	등급미정	가족호텔
2012	82.0	80.5	81.7	49.2	66.6	66.4	61.2
2013	82.9	83.9	79.4	74.7	51.4	67.1	66.8
2014	84.1	67.6	77.4	82.4	76.0	70.1	41.1
2015	70.5	64.1	71.5	62.9	58.7	54.9	47.1

2016	69.4	64.4	70.8	68.7	54.6	42.0	57.1
2017	64.3	55.7	54.6	57.2	52.6	44.8	60.9
2018	66.5	64.3	63.1	52.3	17.1	59.7	48.6

주 : 연도별 참여업체 기준임. 한국호텔업 협회의 객실이용율 자료를 바탕으로 작성함.

자료: 신동일(2019).

3. 대체제의 위협

1) 동향

관광지로서 제주도를 대체하는 위협요인은 크지 않다. 숙박서비스를 직접적으로 대체하는 서비스는 없지만 관광지역은 관광객을 유치하기 위해 치열하게 경쟁하므로 제주도의 숙박서비스는 경쟁지역의 숙박서비스와 대체관계에 있다. 제주도와 경쟁관계에 있다고 전문가들이 거론하고 있는 지역으로는 해외관광지역, 강원도 및 금강산 등이 있다고 볼 때 제주도 숙박업체는 이들 지역의 숙박업체들과 간접적으로 경쟁하고 있는 것이다.

해외관광이 지속적으로 증가하고 있음에도 불구하고 제주도를 찾는 내국인 관광객은 2017년 1,352만 명으로 최고치를 기록한 이후 2018년 1,308만 명으로 약간 감소하기는 했지만 지금까지는 동반상승하여 왔다. 즉, 해외관광과 제주관광은 대체관계라기 보다는 보완관계라고 볼 수 있다(박문수 외2인, 2015). 외국인 관광객은 2016년 360만 명으로 급증하였다가 2018년 122만 명으로 급감하였지만 이는 중국 관광객들이 경쟁지역을 제주도보다 선호해서 나타난 측면보다는 사드배치와 관련된 측면이 크다. 즉, 제주도와 아시아 국가들은 중국 단체관광객 요우커 입장에서 볼 때 대체관계라기 보다는 보완관계라 볼 수 있다. 향후 중국 관광객들은 중국경제성장과 함께 지속적으로 증가할 것으로 전망되기 때문이다.

강원도와 금강산 관광은 제주관광을 대체하는 정도와 기간이 크지 않을 것으로 보인다. 제주도는 이들 지역과 다른 이국적인 관광요소와 매력을 가지고 있기 때문이다. 2008년 중단된 금강산 관광이 재개된다고 하더라도 금강산 방문객은 연평균 30만 명 수준으로 방문횟수도 1-2번에 불과할 것으로 보이기 때문이다. 2004년 268,420명, 2005년 298,247명, 2006년 234,446명, 2007년 345,006명이 금강산 관광을 하였으며, 2007년 기준 90.6%가 금강산을 처음 방문하였고 7.6%가 2번 방문하였다(월드리서치, 2007).

이와 같이 제주도는 지난 10년 동안 해외관광과 보완관계를 유지하여 왔으며, 강원도와 금강산과는 대체효과가 크지 않기 때문에 제주도 숙박산업의 경우 대체제의 위협은 낮다. 즉, 관광서비스의 교체비용이 낮더라도 제주관광의 가성비가 해외관광, 강원도 및 금강산

관광의 가성비와 비교하여 높다고 보기 때문이다. 1988년 해외여행이 자유화되면서 효도 관광지와 신혼여행지로서의 제주도는 해외지역으로 대체되었지만 청정 자연환경을 활용한 유네스코3관왕 달성과 같은 이미지 제고, 올레길 조성확대, 효리네 민박과 같은 여행 프로그램 방영(김광룡·김홍렬, 2019), 입국비자 면제 등으로 제주도 특유의 매력도를 제고시킴으로써 가성비를 높여왔기 때문이다.

2) 산업특유의 동인

제주도 숙박서비스를 직접적으로 대체하는 서비스는 없지만 유사 숙박시설이나 불법 숙박시설 등을 통해 숙박서비스가 제공되고 있는 현실을 고려하여 이들 시설을 대체서비스로 간주하더라도 이들의 대체위협은 크지 않다.

제주도에는 뛰어난 자연풍광으로 인해 연수원, 자연휴양림, 글램핑(숙박할 수 있는 시설이 갖춰진 캠핑) 등의 유사숙박시설이 다수 건설되어 이용되고 있다. 학교, 기업, 공공기관 등에서 운영하는 연수원들은 일반인들이 이용하기 어려운 측면이 있고, 자연휴양림과 글램핑 시설 등은 환경보호 차원에서 그 규모가 크지 않을 것으로 추정되기 때문에 기존 숙박서비스에 주는 위협은 크지 않다. 한편, 아파트와 빌라 등에서 주거목적이 아닌 숙박업으로 불법 영업하는 행위로 인해 기존 숙박업체들이 피해를 보고 있지만 엄격한 법집행을 통해 관리할 수 있다고 보면 기존 숙박업체들에게 주는 위협 또한 크지 않다.

<표 8> 대체재 위협에 영향을 주는 산업과 지역특유의 동인

산업특유의 동인	유사 대체서비스	유사 숙박시설은 환경보호정책으로 그 규모가 작고, 불법숙박영업은 강력한 단속정책으로 근절 가능하므로 이들 유사 대체서비스가 주는 영향은 크지 않다.
지역특유의 동인	제주도 정책	숙박시설확충정책과 국제자유도시정책으로 숙박시설이 과잉공급되어 숙박요금이 매우 저렴하다.
	제주지역의 특성	뛰어난 자연경관과 토속적인 문화 등으로 경쟁지역에 비해 관광가치가 높다.

자료 : 저자 작성

3) 지역특유의 동인

제주도 숙박서비스를 간접적으로 대체하는 것은 해외 및 국내관광이다. 소득수준과 휴가기간 등에 따라 국내 타지역 관광에 의한 대체효과의 크기가 달라지는 반면 해외관광은 보완관계가 되기도 한다(이상우 외 2인, 2019). 대체재의 위협 크기를 좌우하는 가성비와 교체비용에 대해 영향을 주는 제주지역의 특성은 접근성과 관광자원, 국제자유도시정책과

관광숙박시설확충정책 등으로 볼 수 있다.

제주도는 도서지역으로 항공기나 선박을 통해서만 접근할 수 있어서 비용이 증가하는 반면 제주도 특유의 청정 자연환경과 문화로 인해 가치가 제고될 경우 제주관광의 가성비는 높아진다. 즉, 제주도는 공항과 항구시설의 발달, 제주특유의 문화와 청정한 자연환경 유지, 외식업과 골프장 및 면세쇼핑 등에 의해 관광에 의한 가치가 높다. 반면 국제자유 도시정책과 관광숙박시설확충정책 등으로 2010년 이후 숙박시설이 대규모로 승인 및 과잉공급되면서 숙박요금은 매우 저렴해졌다. 가치는 상승하고 비용은 낮아져서 경쟁지역에 비해 제주관광의 가성비가 높아졌기 때문에 대체재의 위협이 크지 않다.

이와 같이 제주지역의 특성으로 인해 경쟁지역보다 제주관광의 가성비가 높아 제주도 숙박산업의 경우 대체재의 위협은 낮고 수익률에 주는 영향은 크지 않다(<표 8>참조).

[명제3] 제주도 숙박산업의 경우 대체재의 위협은 낮다. 이는 대체재가 없는 숙박산업의 특성과 관광 인프라와 자연환경 및 제주도 정책 등 제주지역의 특성으로부터 기인한다.

4. 구매자의 교섭력

1) 동향

구매자의 교섭력이 크다. 2018년 기준 2만6천개 이상의 객실이 과잉공급되어 과당경쟁이 전개되고 있는 상태에서 모객의 주도권을 쥐고 있는 중국 아웃바운드 여행사, 온라인 여행사, 인바운드 여행사, 소셜커머스 등의 중개업체들이 대량구매를 바탕으로 큰 폭의 가격인하를 요구하기 때문이다.

해외관광객의 경우 중국 요우커 인바운드 시장을 90% 이상 장악하고 있는 독과점적인 중국계 여행사들이 지상비를 받지 않는 제로 지상비 또는 인두세를 지불하는 방식의 마이너스 투어를 진행하는 경우가 43%나 되고 있다. 이에 따른 손실을 만회하기 위해 대량구매를 통해 과도한 숙박요금 할인과 숙박시설의 인수합병 등을 도모하고 있기 때문에 이들 인바운드 여행사들의 교섭력은 매우 크다. 제주도 대기업 면세점의 경우 관광객 유치대가가 많을 경우 매출액의 약 40% 정도인 것으로 조사되고 있다(제주관광공사, 2017).

또한 국내외 개별 여행객들은 소셜커머스와 인터넷여행사들을 통해 제주도 숙박업체의 가격과 품질에 대한 정보를 대부분 파악하고 있다. 이들 중개업체들은 대량구매에 의한 협상력을 바탕으로 관련 숙박업체들에게 최저가격을 요구할 정도로 교섭력이 크다. 특히 중소숙박업체들은 객실판매 상당수를 숙박 앱에 의존하면서 최저가 수준의 객실요금을 받

고 객실료의 10%를 이들에게 지불하고 있으며, 숙박 앱 상단에 월 200만 원을 추가 지불하면서 광고하는 경우가 많다(제주관광학회, 2019). 이는 보유객실이 9실 이하의 영세업체 비중이 전체 숙박업체의 57.0%로 높아 자체적인 모객능력이 부족하기 때문이다(고경환·안소희, 2019). 또한 오프라인에서도 서울지역 대형 여행사가 모객한 관광객을 넘겨받을 경우 2018년 여름 휴가철 기준 호텔 숙박료가 4~5만원 수준에 불과할 정도로 매우 저렴하다(제주관광공사, 2018).

이와 같이 제주도 숙박산업의 경우 여행중개업체들의 대량구매를 통한 숙박료 인하압력으로 인해 구매자의 교섭력이 크다.

2) 산업특유의 동인

숙박산업의 경우 일반적으로 구매자의 교섭력이 높다. 제주도 숙박산업은 과잉공급으로 구매자들의 선택 폭이 크고 숙박서비스의 차별화가 적은 상태에서 교체비용이 낮기 때문이다. 여행중개업체와 같은 대형 구매자의 비중이 크고, 이들의 이윤율이 낮은 상태에서 지상비에서 차지하는 숙박비 비중이 25~30%로 높고, 소멸성 서비스의 특성으로 구매자의 교섭력이 크기 때문에 숙박요금은 최저가 수준으로 인하되고 있다. 현재 제주도 숙박산업은 대량구매자의 교섭력 강화로 인해 5성급 초대형 호텔도 요금을 덤핑하는 경우가 많으며, 이로 인해 5성급과 4성급 호텔에서 3성급과 2성급 호텔 등으로 순차적으로 요금 덤핑경쟁이 벌어지면서 소형 숙박업소는 적자로 영업할 수밖에 없는 구조가 고착되어 있다(제주관광학회, 2019).

또한 제주도 숙박예약시장을 숙박앱이 장악하고 있는 상태에서 관광객들이 숙박업체에 대한 정보를 무료로 편리하게 확보 및 활용할 수 있기 때문에 숙박앱과 중간유통업체의 가격교섭력이 크다. 즉, 관광객들이 포털과 소셜미디어 등을 통해 실시간으로 숙박료 비교정보를 확보할 수 있고 사용후기를 통해 평판도를 파악하면서 숙박업체 예약에 적극 활용하기 때문이다.

<표 9> 구매자 교섭력에 영향을 주는 산업과 지역특유의 동인

산업 특 유 의 동	대량 구매자	모객주도권을 쥐고 있는 여행중개업체들이 대량구매를 통해 숙박요금을 최저가격으로 낮추고 있다.
	구매액 비중	숙박비가 지상비의 약 30% 내외로 그 비중이 높다.
	제품차별화	차별화되지 않은 숙박서비스로 인해 교체비용이 거의 없다.
	구매자 이윤율	마이너스 투어를 운영하는 여행사들과 저가관광을 추구하는 개별여행객들로 인해 구매자의 이윤율이 낮고 가격에 민감하다.

인	후방통합 위협	자체 숙박시설을 보유 및 운영하는 일부 여행사를 제외하고 거의 대부분 개별여행객이므로 후방통합 위협은 거의 없다.
	구매자 요구품질	자연경관을 감상하면서 휴식하거나 쇼핑하기 위한 관광으로서 숙박서비스 품질보다는 가격에 민감하다.
	구매자 정보	SNS를 통해 숙박비와 평판에 대해 자세히 알고 있다.
지역특유의 동인	제주도 정책	숙박시설확충정책에 의한 객실의 과잉공급과 함께 외국관광객 유치를 위한 무비자 입국 정책과 마이너스 투어를 묵인하는 정책 등으로 대량구매자의 교섭력이 증대되고 가격민감도가 높아졌다.
	제주지역의 특성	뛰어난 자연경관에도 불구하고 계절적 특성으로 인한 비수기에는 구매자의 교섭력이 크다.

자료 : 저자 작성

3) 지역특유의 동인

2010년부터 국제자유도시정책과 관광숙박시설 확대정책에 의해 객실이 과잉으로 공급되면서 숙박서비스 구매업체의 교섭력이 크게 높아졌다. 특히 대규모로 관광객을 유치하기 위해 무비자입국 정책과 함께 쇼핑관광을 위주로 하는 제로투어 또는 마이너스 투어를 묵인하는 정책으로 요우커 전담여행사들의 교섭력을 높여주었다(제주관광공사, 2016b). 또한 제주지역은 4계절의 섬으로서 비수기와 성수기의 차이가 크고, 비수기 동안 발생하는 빈번한 기상악화로 도외지역에서의 접근에 한계가 있기 때문에 구매자의 교섭력이 크다.

이와 같이 숙박산업의 특성과 제주지역의 특성으로 인해 일반적인 서비스, 이윤율이 낮은 대량 구매자와 숙박앱, 제주도의 정책과 자연환경 등의 요인으로 구매자들의 교섭력이 크다(<표 9>참조).

[명제4] 제주도 숙박산업의 경우 구매자의 교섭력이 크다. 이는 객실이 과잉 공급된 상태에서 이윤율이 낮은 대량구매자의 존재, 차별화되지 않은 숙박서비스, 예약시장을 주도하는 숙박 앱 등의 숙박산업의 특성뿐만 아니라 제주도의 대규모 관광객 유치 정책과 4계절의 섬이라는 제주지역의 특성으로부터 기인한다.

5. 공급자의 교섭력

1) 동향

제주도 숙박산업의 경우 공급자의 교섭력이 크지 않다. 숙박산업의 경우 공급자는 호텔 종사원, 숙박시설 건축업체, 청소와 세탁용역업체 등으로 볼 수 있는데 이들의 교섭력이

낮기 때문이다. 제주도 숙박업체는 과당경쟁으로 수익성이 매우 낮아 대부분 종업원을 최소한도로 유지하면서 필요할 경우 도외지역으로부터 어렵지 않게 조달하고 있어서 숙박업체 종사원들의 연평균 임금이 매년 낮아지고 있다. 제주도 관광산업 종사자의 연평균 임금은 2017년 기준 1,680만원으로 제조업 2,420만원과 건설업 3,940만원에 비해 매우 낮고, 숙박 및 음식점의 경우 2015년 1,310만원에서 2017년 1,250만원으로 매년 하락하고 있다(홍수성·안소희, 2018). 즉, 공급자는 숙박산업의 비용을 상승시킬 정도로 교섭력이 높지 않다.

2) 산업특유의 동인

숙박산업의 경우 일반적으로 공급자 교섭력이 낮다. 이는 차별화된 서비스를 요구하는 5성급 호텔을 제외하고는 약 99%의 숙박업체들이 등급미정의 관광호텔, 가족호텔업과 호스텔, 휴양콘도미니엄, 휴양펜션업, 일반숙박업, 생활숙박업, 농어촌민박업 등 보통 수준의 기량을 가진 종업원이나 건축업체를 필요로 하기 때문이다. 또한 개인 또는 자영업자들이 대부분을 차지하고 있는 공급자들이 전방통합할 가능성이 낮고 종업원이나 건축업체 또는 청소용역업체들에게 차별화된 서비스보다는 저렴한 서비스를 요구하므로 공급자들을 교체하는 비용이 적기 때문이다.

3) 지역특유의 동인

제주도는 인구 67만 명의 화산섬이지만 항공과 선박 등의 교통편의 발달로 접근성이 높아서 필요한 인재와 건축업체를 도외지역에서 용이하게 확보할 수 있기 때문에 공급자의 교섭력이 낮다. 제주도내 대학졸업생들이 관광산업 취업을 선호하지 않는 경향으로 인재확보의 어려움이 나타나기도 하지만 제주도 숙박업체들은 성수기에도 산학실습, 인턴쉽, 아르바이트 등을 통해 필요한 종업원들을 저렴하게 확보하고 있다.

또한 대규모 외래 관광객 유치정책으로 인해 과잉 공급된 숙박시설로 인해 숙박요금이 최저수준으로 낮아지면서 숙박업체들이 종업원과 건축업체 및 청소와 세탁용역업체들에게 서비스 차별화보다는 원가절감을 위해 공급가격 인하를 요구하여 이를 낮추고 있기 때문이다.

이와 같이 숙박산업의 특성과 제주지역의 특성으로 초래되는 개인 또는 자영업자 위주의 공급자, 일반적인 서비스와 낮은 교체비용, 높은 접근성 등의 요인으로 공급자들의 교섭력이 낮다(<표 10>참조).

[명제5] 제주도 숙박산업의 경우 공급자의 교섭력이 낮다. 이는 개인 또는 소규모 자영업자, 일반적인 서비스 요구 등의 숙박산업의 특성뿐만 아니라 도외지역에서 용이하게 이들 공급자들을 확보할 수 있는 제주지역의 특성으로부터 기인한다.

<표 10> 공급자의 교섭력에 영향을 주는 산업과 지역특유의 동인

산업 특유의 동인	대량 공급자	숙박업체 종업원, 청소와 세탁용역업체, 건축업체 등은 개인 또는 소규모이다.
	공급대체품	종업원, 청소와 세탁용역업체, 건축업체의 서비스를 대체할 제품이 없지만 숙박업체가 이들을 조달하는 어려움도 없다.
	주요 고객	종업원, 청소와 세탁용역업체, 건축업체는 숙박산업을 주요 고객으로 보지 않지만 숙박업체가 이들을 조달하는 어려움도 없다.
	주요 경영요소	종업원, 청소와 세탁용역업체, 건축업체는 주요 경영요소이지만 보통 수준의 기량을 요구하며 성수기에도 어렵지 않게 확보할 수 있다.
	차별화와 교체비용	종업원, 청소와 세탁용역업체, 건축업체의 서비스는 비차별화되어 있어서 교체비용이 적다.
	전방통합	종업원, 청소와 세탁용역업체, 건축업체가 전방통합할 가능성이 매우 적다.
지역 특유의 동인	제주지역의 특성	제주도는 화산섬으로 많은 건축자재를 육지로부터 조달하지만 큰 어려움은 없고, 인구 67만 명으로 작지만 필요할 경우 숙박업체 종사원을 도외지역으로부터 확보하는 어려움도 크지 않다.
	제주도 정책	관광숙박시설확충정책과 외자유치정책으로 객실이 과잉공급되어 채산성이 악화된 일반 숙박업체들이 공급자들에게 공급가격인하를 요구하고 있다.

자료 : 저자 작성

IV. 결 론

1. 요약

제주도 관광산업은 연간 1,500만 명의 관광객이 방문할 정도로 고도성장하였지만 숙박업체를 비롯한 여행업체와 렌터카업체 등 관광업체들의 수익률은 매우 낮다. 특히 숙박업체들은 공급과잉과 과당경쟁으로 2017년 기준 영업이익률이 마이너스 4.2%로 수익성이

악화되고 있으며, 숙박업체들의 휴업과 폐업이 2018년 기준 611개 업체로 전체 업체의 11.8%에 이르고 있다.

본고에서는 포터의 산업구조분석 모델을 바탕으로 제주도 숙박산업이 고도성장에도 불구하고 수익률이 낮은 이유를 분석하였다. 제주도 숙박산업의 수익률이 낮은 이유는 산업 특유의 동인과 지역특유의 동인으로 인해 신규 진입자의 위협이 매우 크고, 기존 기업간의 경쟁이 매우 치열하며, 구매자의 교섭력이 크기 때문인 것으로 분석되었다. 반면 대체재의 위협과 공급자의 교섭력은 낮기 때문에 수익률 저조의 요인이 아닌 것으로 분석되었다.

첫째, 제주도 숙박산업의 경우 신규진입자의 위협은 매우 크다. 이는 진입장벽과 보복강도가 낮은 숙박산업의 특성뿐만 아니라 신규진입을 촉진한 제주도 정책과 자연환경 등 제주지역의 특성으로부터 기인한다.

둘째, 제주도 숙박산업의 경우 기존 기업간의 경쟁은 매우 치열하다. 이는 과잉공급과 서비스 소멸성 등의 숙박산업의 특성뿐만 아니라 제주도 정책과 4계절의 섬이라는 제주지역의 특성으로부터 기인한다.

셋째, 제주도 숙박산업의 경우 대체재의 위협은 낮다. 이는 숙박산업의 특성으로 대체재가 없기 때문이며, 관광 인프라와 자연환경 및 제주도 정책 등 제주지역의 특성으로 경쟁지역에 비해 가성비가 높기 때문이다.

넷째, 제주도 숙박산업의 경우 구매자의 교섭력이 크다. 이는 객실이 과잉 공급된 상태에서 이윤율이 낮은 대량구매자의 존재, 차별화되지 않은 숙박서비스, 예약시장을 주도하는 숙박 앱 등의 숙박산업의 특성뿐만 아니라 제주도의 저가 대규모 관광객 유치 정책과 4계절의 섬이라는 제주지역의 특성으로부터 기인한다.

다섯째, 제주도 숙박산업의 경우 공급자의 교섭력이 낮다. 이는 공급자에게 요구하는 서비스 수준이 높지 않고 도외지역에서 용이하게 이들 공급자들을 확보할 수 있기 때문이다.

이와 같이 제주도 숙박산업의 산업구조와 수익률은 산업특유의 동인뿐만 아니라 지역 특유의 동인에 의해서 영향을 받았다. 산업특유의 동인을 제시한 기존 연구와 달리 본고에서는 산업과 지역특유의 동인을 함께 제시함으로써 산업구조와 수익률이 지역특성에 의해서도 영향을 받는 점을 규명하였다. 지역에 따라 산업구조와 수익률이 차이 나기 때문에 특정산업의 경쟁력을 향상시키기 위해서는 산업특성 뿐만 아니라 지역특성에 적합하게 정부정책과 기업전략을 수립 및 수행하여야 할 것이다.

2. 시사점

1) 이론적 시사점

첫째, 산업구조 분석에 지역동인을 포함시킬 필요가 크다. 산업적인 특성뿐만 아니라 지역적인 특성이 5개 경쟁요인에 영향을 주기 때문이다. 제주지역 숙박산업의 경우 제주도 자연환경과 정부정책과 같은 지역특성이 5개 경쟁요인에 영향을 미쳐서 산업수익률을 저하시키는 것을 볼 수 있다. 특히 소규모 개방경제의 산업들은 지역에 기반을 두고 글로벌하게 경쟁하기 때문에 생산요소조건(노동, 자본, 천연자원, 인프라 등)과 같은 지역적인 특성으로 인해 국제경쟁력과 산업구조가 많은 영향을 받기 마련이다(Porter, 1990). 예를 들면 제주도 관광산업의 경우 뛰어난 자연경관과 공항시설 등의 인프라가 구비되어 국제적인 관광산업으로 성장하였다고 볼 수 있기 때문에 산업구조를 분석할 때 산업적인 특성과 더불어 지역적인 특성을 고려하여 5개 경쟁요인을 분석할 필요가 크다(윤동진, 2017).

둘째, 5개 경쟁요인들은 상호 연관되어 있다. 신규 진입자가 증가하면 기존기업간의 경쟁강도가 높아지는 것이며, 구매자의 교섭력이 크면 대체재의 위협이 낮아진다. 제주도 숙박산업의 경우 과도한 신규진입으로 과당경쟁이 벌어지고, 과당경쟁으로 여행중개업체와 같은 구매자의 교섭력이 증대되고, 구매자의 교섭력 증대에 따른 숙박비 인하로 제주 관광의 가성비가 높아져서 대체재의 위협이 낮아진 것을 볼 수 있다.

셋째, 본원적 경쟁전략을 수립할 경우 지역동인을 고려할 필요가 크다. 비용우위 전략, 차별화우위 전략, 집중화우위 전략 등의 본원적 경쟁전략은 산업구조 분석을 바탕으로 수립하기 때문이다(Porter, 1980). 규모의 경제와 학습곡선의 효과 등과 같은 산업특유의 동인뿐만 아니라 지자체의 정책과 자연환경 특성 등과 같은 지역특유의 동인을 고려하여 경쟁전략을 수립할 필요가 크다. 예를 들면 제주 올레길을 활용하여 투숙객의 만족도를 높일 수 있는 차별화 우위를 개발할 수 있다.

2) 정책적 시사점

첫째, 제주도 정책당국은 과잉공급된 숙박시설을 줄여나가고 숙박시설의 신규승인을 억제해야 할 것이다. 숙박업체 허가에 필요한 환경기준과 기존 숙박업체의 운영기준을 높여서 신규진입을 억제하고 휴업과 폐업을 유도해야 할 것이다. 예를 들면 연수원, 자연휴양림 숙박시설, 게스트하우스, 분양형 호텔 등에 대한 환경 및 운영기준을 높여 퇴출을 유도하는 방안이 요구된다. 특히 대규모 관광단지 개발정책을 포기하고 제주도 국립공원을 추진하여 숙박시설이 더 이상 증가하지 않도록 해야 할 것이다. 관광비용을 줄이기 위

한 숙박시설확충정책은 숙박시설의 과잉 공급을 초래하고 오히려 제주도 숙박산업의 수익률을 저하시켜 국제경쟁력 약화를 초래하고 있기 때문이다.

둘째, 관광관련 법과 제도를 엄격히 시행하여 불법적인 숙박영업과 관광가이드영업을 근절하고, 제로투어 또는 마이너스투어를 규제해야 하며, 송객수수료 또한 투명하게 관리하여야 할 것이다. 이를 통해 숙박업체들간의 과도한 출혈경쟁을 줄여가야 할 것이다.

셋째, 제주지역 특유의 가치를 제고하는 정책을 통해 제주관광의 가성비를 높여나가야 할 것이다. 지속가능한 관광을 위해서 제주의 공동자원인 자연환경을 보호하고 제주만의 고유한 문화를 보존해나가야 할 것이다(최현 외 10명, 2016; 서영표, 2017). 제주도 국립공원화 정책과 입도세 부과 정책 등과 같은 환경보호 정책을 통해 제주만이 갖고 있는 청정한 자연환경의 가치를 제고시켜 나가야 할 것이다. 제주도는 물리적 수용력의 한계와 공유지 비극의 발생으로 인해 환경파괴와 오염이 증가하면서 청정한 제주가치가 손상되고 있기 때문이다. 즉, 현재의 공항과 항만시설 기준으로 최대 1,680만 명의 관광객을 수용할 수 있는 제주도에 그 이상의 관광객이 방문할 경우 주인이 따로 없는 공유지와 같은 제주도 청정 자연환경의 파괴와 오염이 가속화될 것으로 예상되기 때문이다.

넷째, 제주도의 인문자원을 바탕으로 세계적인 문화상품을 개발하여 비수기와 야간관광 부족의 문제를 완화하는 정책을 적극적으로 확대하여야 할 것이다. 청정한 자연경관에 의존하는 관광을 벗어나 계절과 관계없이 야간에도 즐길 수 있는 세계적인 공연과 축제들을 운영하게 되면 제주도 방문객들의 체류일수가 증가하여 숙박시설의 과잉공급을 일부 해소할 수 있을 것이다. 예를 들면 제주국제관악제와 같은 세계적인 경쟁력을 보유한 문화상품을 개발 및 확대해 나가야 할 것이다. 제주국제관악제와 쿡쿠르로 인해 매년 평균적으로 약 2천 명의 관악관계자들이 약 10일 동안 제주도를 방문 및 체류하고 있다(윤동진·김정희, 2016).

3) 전략적 시사점

첫째, 숙박시설이 과잉으로 공급된 상태에서 출혈경쟁이 전개되고 있고, 신규 숙박시설이 계속 증가하고, 구매자의 교섭력이 크기 때문에 숙박요금이 최저수준이라고 볼 수 있다. 따라서 더 이상 원가를 절감하기 어렵기 때문에 숙박업체들은 집중화된 차별화우위를 확보하는 방안을 강구하여야 할 것이다(Porter, 1980). 예를 들면 애견동반호텔과 같이 차별화 우위를 확보하여 특정 고객그룹에게 집중하는 전략이 효과적일 것으로 보인다.

둘째, 제주도 특유의 가치를 기업특유의 가치로 활용하여 차별화 우위를 제고함으로써 투숙객의 만족도를 높이는 경쟁전략이 필요하다. 예를 들면 제주 말을 타고 제주 자연경

관을 감상할 수 있도록 승마장과 말이 달릴 수 있는 길을 갖춘 펜션을 운영하거나, 겨울철 비수기에는 동백꽃 정원에서 멋진 추억의 사진을 촬영할 수 있는 유스호스텔을 운영할 수 있다.

3. 한계와 향후 연구방향

본고는 1개의 지역과 산업사례를 바탕으로 한 탐색적인 수준의 사례연구로서 한계가 크다. 향후 외적 타당성을 높일 수 있도록 다양한 지역과 다양한 산업을 대상으로 산업구조를 분석하고 비교하는 연구가 요구된다. 예를 들면 저가관광구조 하에서 많은 어려움을 겪고 있는 제주지역의 여행산업과 렌터카산업들을 사례분석하는 연구가 필요하다(제주관광공사, 2016b). 이들 연구를 통해 지역특성이 산업구조에 영향을 미치는 주요 동인인지를 파악하는 것이 필요하다.

또한 산업동인과 지역동인이 산업구조의 5개 경쟁요인에 영향을 미치는 정도와 중요도를 계량적으로 측정 분석하는 연구가 필요하다. 해당산업 종사자와 전문가들에 대한 설문조사를 바탕으로 연구가설을 설정하여 신뢰도와 타당도를 제시하고 가설을 객관적으로 검증하는 연구가 필요하다.

산업구조를 분석하는 기본적인 목적이 경쟁전략을 수립하기 위한 것이므로 다음 연구에서는 제주도 숙박업체의 경쟁우위를 향상시킬 수 있는 경쟁전략 수립에 대한 연구가 필요하다. 숙박산업특유의 동인과 함께 제주지역특유의 동인을 고려하여 경쟁우위를 향상시킬 수 있는 전략을 수립하는 연구가 필요하다.

산업구조를 구성하고 있는 5개 경쟁요인에게 영향을 주는 지역적인 동인들은 국제자유도시정책과 관련이 크므로 향후 연구에서는 국제자유도시정책이 제주관광산업 또는 숙박산업의 국제경쟁력과 매력도에 긍정적인 또는 부정적인 영향을 미쳤는지를 연구할 필요가 크다.

끝으로 제주도 숙박산업의 수익률과 경쟁력을 향상시킬 수 있는 방안에 대한 연구가 필요하다. 즉, 숙박산업의 경쟁력 향상에 필요한 경영자원을 국제적으로 확보 및 활용하는 방안에 대한 연구가 필요하다(윤동진, 2016). 예를 들면 세계적인 호텔 브랜드와 전문인력 등을 확보하여 활용하는 방안을 연구할 필요가 있다.

참고문헌

- 고경환·안소희, 2019, 『제주지역 숙박업 리스크 요인 점검』, 한국은행 제주본부.
- 김광룡·김홍렬, 2019, 『제주거주 유명인 방송노출이 제주관광에 미치는 영향 - 효리네 민박을 중심으로-』, 한국은행 제주본부.
- 김홍렬, 2019, 『2018년 제주지역 기업경영분석 결과』, 한국은행 제주본부.
- 뉴스1, 「4년새 제주 숙박업소 2100곳 문 닫아...남은 업체는 '출혈경쟁' 중」, 2019년 4월 9일자.
- 뉴스제주, 「숙소로 둔갑한 미분양 아파트와 빌라」, 2019년 4월 11일자.
- _____, 「제주도정, 숙박시설 공급과잉 규제 입맛대로」, 2019년 4월 15일자.
- 매일경제, 「깡통호텔 급증...초라한 관광한국」, 2019년 4월 2일자.
- 박문수·고대영·이상곤, 2015, 『관광수요 패턴 변화가 내수경기에 미치는 영향분석』, 산업연구원.
- 서영표, 2017, 「과연 제주다움은 무엇인가」, 『제주의 소리』, 4월 2일자.
- 신동일, 2019, 「공유숙박 확대 허용에 따른 제주지역에의 영향 전망 및 대응과제」, 『JRI 정책이슈 브리프』 304, 제주연구원.
- 신왕우, 2017, 「제주지역 관광사업체 공급과잉에 따른 개선방안 모색」, 『제15차 제주관광포럼 발제 자료』, 제주관광협회.
- 월드리서치, 2007, 『2007년 금강산관광실태 및 만족도 조사』, 한국관광공사.
- 윤동진·김정희, 2016, 「제주국제관악제의 성공요인과 과제」, 『탐라문화』 51, 275-306.
- 윤동진, 2016, 「제주지역의 국제화 방안」, 『제14차 제주국제자유도시 문화관광 학술심포지엄 발표 논문집』, 제주한라대학교 국제자유도시센터·(사)국제자유도시센터.
- _____, 2017, 「지역의 경쟁우위 요인과 원천에 대한 연구 : 제주지역 관광산업을 중심으로」, 『국제지역연구』 21(4), 195-222.
- _____, 2019, 「제주관광산업의 수익률 제고방안」, 『제19차 제주국제자유도시 문화관광 학술심포지엄 발표논문집』, 제주한라대학교 국제자유도시센터·(사)국제자유도시센터.
- 이상우·권철우·이장욱, 2019, 『내국인들의 제주관광 선택요인과 제주의 관광경쟁력 강화방안』, 한국은행 제주본부.
- 제주관광공사, 2016a, 「제주관광인력의 전문성 강화방안 모색」, 『제6차 제주관광 미래전략 워크숍 결과 보고서』, 제주관광공사.
- _____, 2016b, 「제주의 질적 성장을 위한 저가관광 개선 방안 모색」, 『제10차 제주관광 미래전략 워크숍 결과보고서』, 제주관광공사.
- _____, 2017, 「POST 사드, 제주관광의 나아갈 길」, 『제13차 제주관광 미래전략 워크숍 결과 보고서』, 제주관광공사.
- _____, 2018, 「지속가능한 섬 관광을 위한 미래발전방향」, 『제주관광 이슈포커스』 6, 제주관광공사.
- _____, 2019a, 『2018 제주특별자치도 방문 관광객 실태조사 보고서』, 제주특별자치도.
- _____, 2019b, 『2018년 기준 관광동향에 관한 연차보고서』, 제주특별자치도·제주관광공사.

- 제주관광학회, 2019, 『제3차 제주특별자치도 관광진흥계획수립 용역 보고서(2019-2023)』, 제주특별자치도.
- 최현 외 10명, 2016, 『공동자원의 섬 제주 1』, 진인지.
- 헤드라인제주, 「제주도 사업체 4.6% 증가...3곳 중 1곳은 음식·숙박」, 2019년 9월 26일자.
- 홍수성·안소희, 2018, 『제주지역 관광객의 지역경제 파급효과 분석』, 한국은행 제주본부.
- 한국호텔업협회, 2019, 『호텔업 운영 현황』, 한국호텔업협회 홈페이지.
- Andriotis, K., 2004, "Revising Porter's Five Forces Model for Application in the Travel and Tourism Industry", *Tourism Today*, Fall, 131-145.
- Dalken, F., 2014, *Are Porter's Five Competitive Forces Still Applicable? A Critical Examination Concerning the Relevance for Today's Business*, Faculty of Management and Governance, University of Twente.
- Dulcic, Z., Gnjidic, V. & Alfircic, N., 2012, "From Five Competitive Forces to Five Collaborative Forces : Revised View on Industry Structure-firm Interrelationship", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1077-1084.
- Grundy, T., 2006, "Rethinking and Reinventing Michael Porter's Five Forces Model", *Strategic Change*, 15, 213-229.
- Karagiannopoulos, G.D., Georgopoulos, N. & Nikolopoulos, K., 2005, "Fathoming Porter's Five forces Model in the Internet Era", *Info*, 7(6), 66-76.
- Mohapatra, S., 2012, "IT and "Porter's Competitive Forces Model and Strategies", Y.K. Dwivedi et al.(eds.), *Information Systems Theory : Explaining and Predicting Our Digital Society*, Vol.1, 265-281, Springer.
- Narayanan, V.K. & Fahey, L., 2005, "The Relevance of the Institutional Underpinnings of Porter's Five Forces Framework to Emerging Economies : An Epistemological Analysis", *Journal of Management Studies*, 42(1), 207-223.
- Porter, M.E., 1979, "How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review*, March-April, 137-145.
- _____, 1980, *Competitive Strategy*, The Free Press.
- _____, 1990, *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press.
- _____, 2001, "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, March, 2-19.
- _____, 2008, "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", *Harvard Business Review*, January, 25-40.

Abstract

Five Forces Model on the Lodging Industry of Jeju Island and Its Profitability Determinants

Yoon, Dong-Jin^{*}

What is the reason for the low profitability of Jeju Lodging Industry despite its rapid growth? The industry structure analysis shows the reasons to be its industrial and regional characteristic lowering the industry attractiveness. Because of Jeju's specific industrial and regional factors, the threat of new entrants is big, the rivalry among existing competitors is high, and the bargaining power of buyers is big. As the threat of substitute and bargaining power of suppliers were low, they were found not to be the factors to the low profitability.

As shown, Jeju lodging industry structure and profitability are affected not only by its specific industrial factors, but also its specific regional factors. Apart from previous studies which only analyzed the industrial factors, this paper investigates both industrial and regional specific factors, showing how the industrial structure and profitability are also affected by regional factors. Since the industrial structure and profitability depends on the region, both industrial and regional characteristics must be incorporated when implementing government policies and corporate strategies.

Key Words : Industry Profitability Determinants, 5 Forces Model, Lodging Industry, Jeju Island, Industrial Factor, Regional Factor.

교신 : 윤동진 55338 전라북도 완주군 삼례읍 삼례로 443, (후정리)
우석대학교 문화사회대학 유통통상학부
(E-mail: djyoon0@gmail.com)

논문투고일 : 2020. 01. 03

심사완료일 : 2020. 01. 15

게재확정일 : 2020. 01. 29

^{*} Professor, Division of Distribution and Trade, Woosuk University