

# 일본 미에현 토바시 오사츠마을의 지역DMO 사례

유형숙\*

hsyou@deu.ac.kr

김미정\*\*

mj7619@deu.ac.kr

## <目次>

- |                     |                         |
|---------------------|-------------------------|
| 1. 서론               | 3. DMO 사례연구             |
| 2. 등록 DMO와 DMO 육성정책 | 3.1 오사츠 DMO 등록현황        |
| 2.1 DMO의 개념         | 3.2 오사츠 DMO 조직의 역할 및 기능 |
| 2.2 일본의 DMO 육성정책    | 3.3 데이터의 수집·분석          |
| 2.3 등록 DMO의 역할      | 3.4 오사츠 DMO전략           |
|                     | 4. 결론                   |

主題語: 일본(Japan), 해너마을(Haenyeo village), 지역DMO(regional DMO), 오사츠해너문화운영협의회(Osatsu Ama culture council Institute), 사례연구(case study)

## 1. 서론

최근 그 지역만의 고유성을 체험하고 싶어하는 관광에 대한 수요는 높아지고 있고, 관광 선진국들은 대도시뿐 아니라 지역의 중·소 규모 도시 또한 균형적인 관광객의 분포를 보이고 있다. 이러한 지역관광의 변화에 대응하고 지역 관광경쟁력 강화를 위하여 우리나라는 다양한 노력을 하고 있으며, 2020년부터는 지역관광개발의 지방 이양으로 인하여 지역의 역할이 더욱 커지게 되었다.

지역의 주민, 업체, 학계 등 다양한 구성원들이 협력해서 이해관계자 간의 합의를 도출했을 때 지역관광이 활성화 될 수 있다. 이를 위해서는 지역 내 협력 네트워크를 구축하고 관계자들의 의견수렴 및 조정·협력을 통해 지역관광 사업을 주도적으로 경영하고 수행하는 지역관광 추진조직(DMO, Destination Management/Marketing Organization)이 필요하다. DMO는 지역관광이 주체가 되는 지방분권 정책이 추진되며 필요성이 논의되었다.

\* 동의대학교 호텔컨벤션경영학과 교수

\*\* 동의대학교 경제경영전략연구소 조교수, 교신저자

최근 DMO가 주목받는 이유는 지역의 시대, 지방분권시대에 걸맞은 지역의 역량을 강화함으로써, 지역의 선순환형 관광전략을 추진할 필요가 제기되고 있기 때문이다(장서연·김영국, 2014). 지역에서의 역할이 강조되고 있고, 지역관광의 경쟁력을 높이기 위한 핵심적인 관광조직이 DMO이며, 지역의 관광마케팅 활동을 수행하고 지방정부와 다양한 정책이해관계자들이 협력하여 공동사업을 추진한다는 점에서 그 중요성이 부각되고 있다(OECD, 2020). 2018년 7월에 열린 ‘제2차 국가관광전략회의’에서는 지역 또는 생활권 기반 기초 단위 DMO를 통해 지역사회 스스로 관광 사업을 추진할 수 있는 환경을 조성하도록 논의하였으며, 2019년 12월 열린 ‘제4차 국가관광전략회의’에서는 DMO 주도 지역 관광서비스 품질 관리 기능이 제시되었다. 2021년 관광진흥기본계획 시행계획에 DMO 조직 신규선정(신규 12개소) 및 지원이 포함되어져 있으며, 2021년 DMO의 필수사업은 ‘안전여행문화 정착 사업’으로 코로나바이러스-19 이후 여행 방식을 반영한 지역 DMO 주도의 사업을 발굴, 실행하는 것이다.

이러한 정부의 정책과 관련하여 일본의 사례를 살펴볼 필요가 있다. 지역관광이 활성화된 국가 중 하나인 일본은 1947년 지방자치제도가 실시 된 이후, 우리나라 보다 앞선 2015년 11월부터 관광청이 ‘일본판 DMO’ 등록제도를 운영하고 있으며, 사업공모제로 운영되는 우리나라와는 달리 지방정부로부터 개별적인 신청을 받고 이를 심의하여 지정하는 단계적 등록제도를 운영하고 있다(觀光庁, 2020). 또한 일본은 DMO를 도입하기 전부터 도입에 대한 필요성, 도입 수단 및 방법, 도입 효과 등에 대한 많은 논의가 진행되어 왔으나 우리나라의 경우는 2020년부터 정책 시행이 시작되었고 모든 지방자치단체를 대상으로 등록사업을 추진하는 일본과 달리 극히 소수의 기초지자체 단위 DMO를 선정하는 공모사업(기초지자체 12곳, 관광거점도시 5곳) 차이 등의 연구로 아직은 DMO 및 그 육성정책에 대한 논의나 연구가 미비한 실정이다.

향후 우리나라의 관광경쟁력은 지역관광에 달려 있다 해도 과언이 아니며, 지역관광의 경쟁력을 높이고 및 지속성을 확보를 위해 한국형 DMO 육성정책이 필요한 때이다. 본 연구에서는 지역관광이 활성화 된 국가 중 하나인 일본의 지방정부, 지자체, 민간협력 기관 등을 다양한 관점에서 이들이 지역관광을 위해 어떠한 노력을 하고 있는지 살펴볼 것이다. 또한 일본의 미에현 토바시 오사츠마을의 지역 DMO 사례조사를 바탕으로 우리나라의 DMO육성을 위한 향후의 정책추진에 있어 보완하고 수정해야 하는 부분을 모색하는데 의미있는 시사점을 제공할 수 있을 것으로 판단된다.

## 2. 등록 DMO와 DMO 육성정책

### 2.1 DMO의 개념

DMO(Destination Marketing & Management Organization)란 ‘목적지 마케팅 기구’의 약자로, 지역 관광사업에 연계된 지방자치단체와 민간기관, 지역주민이 유기적으로 연계되어 마케팅, 관광지 경영 등을 추진하는 기구이며, 지자체와 주민·업계의 중간조직으로서 여러 이해관계를 조정하고 관련 의견을 모아 해당 지역의 관광산업을 실질적으로 견인하는 역할을 한다(노경희, 2019). DMO는 관광목적지의 수요 및 글로벌 경쟁력을 증진시키는 필수적인 마케팅 도구로서 인식되어지고 있으며(Pike & Page, 2014, Hayato, Adam & Yuji, 2018), 또한 소셜 네트워크 사이트(SNS)를 통해서도 DMO의 역할이 증대되어가고 있다(Ammirato, Felicetti & Gala, 2014; Zeng & Gerritsen, 2014).

DMO의 개념정의는 그 기능과 밀접하게 연계되어 있는데, DMO를 마케팅활동과 연계하여 보는 경우는 ‘Destination Marketing Organization’의 약자로 보고(Pike & Page, 2014; Wang, 2008), 마케팅활동 외에 지역 관광자원 및 이해관계자들의 관리 내지 지원이란 의미를 강조하는 경우는 ‘Destination Management Organization’의 약자로 간주하기도 한다(日本政策投資銀行·日本經濟研究所, 2013; Volgger & Pechlaner, 2014). 즉, DMO를 관광목적지 마케팅 기능과 연계시키는 경우는 관광목적지의 홍보, 조직으로 정의되는데 비해, ‘management’ 기능과 연계시켜서 볼 때는 관광목적지에 관한 기획 및 마케팅 외에 관광목적지의 다양한 자원·활동·관련 주체들을 효과적으로 일체시키는 조직으로 정의되는 것이다(加藤集, 2015.; 菅野正洋·吉谷地裕·山田雄一, 2018). 또한, DMO의 핵심목표는 해당되는 그 지역으로 관광객 및 비즈니스 등을 유인하여 그 지역의 활성화를 도모하는 것으로 DMO는 지역관광 관계자의 네트워크를 통해 현재 잠재되어 있는 다양한 지역관광 관련 주체를 연계하여 시너지 효과를 발생시키는 플랫폼 역할을 수행한다(오미숙, 2021).

### 2.2 일본의 DMO 육성정책

일본판 DMO 육성정책이 추진되기 직전인 2010년대 전반은 관광정책이 다양한 측면에서 추진되었던 시기로 2010년 약 860만 명이었던 방일외래객 수는 2014년 약 1,340만 명으로 증가하였고 2016년에는 약 2,400만 명으로 급증하였다(JNTO, 2021). 이러한 방일외래객의 증가는 코로나바이러스-19 사태 이전인 2019년에 이르기까지 계속되어 약 3,200만 명에 이르

렸고 이러한 인바운드관광 부문의 급성장은 아베노믹스의 최대 성과달성 분야로 평가되었다. 더불어 일본 지방/지역에서의 사회·경제가 안고 있던 문제해결 방법으로 관광분야에 대한 관심이 대두되었다. 일본 정부는 과거부터 관광객의 지방유치 및 지방분산을 통해 지역 일자리 창출로 지역경제를 활성화하고자 하였으나 현실적으로는 지역사회 내 다양한 이해관계자의 연계가 미흡하였다. 그리고 시장에 대한 정확한 정보 파악 및 축적도 잘 이루어지지 않으며, 마케팅 관련 민간조직의 기법이나 전략 도입도 제대로 이루어지지 않는 상황이었다(日本觀光廳, 2016). 이러한 한계 극복방안으로 제시된 것이 일본판 DMO의 구축으로, 이는 지역의 잠재된 ‘소득창출 능력’을 이끌어 내고 지역에 대한 긍지와 애착을 조성하는 관광지 조성의 리더로서, 다양한 이해관계자들과의 네트워크를 통해 전략을 책정함과 동시에 조정기능을 갖춘 법인을 육성하려는 것이다(日本觀光廳, 2019)

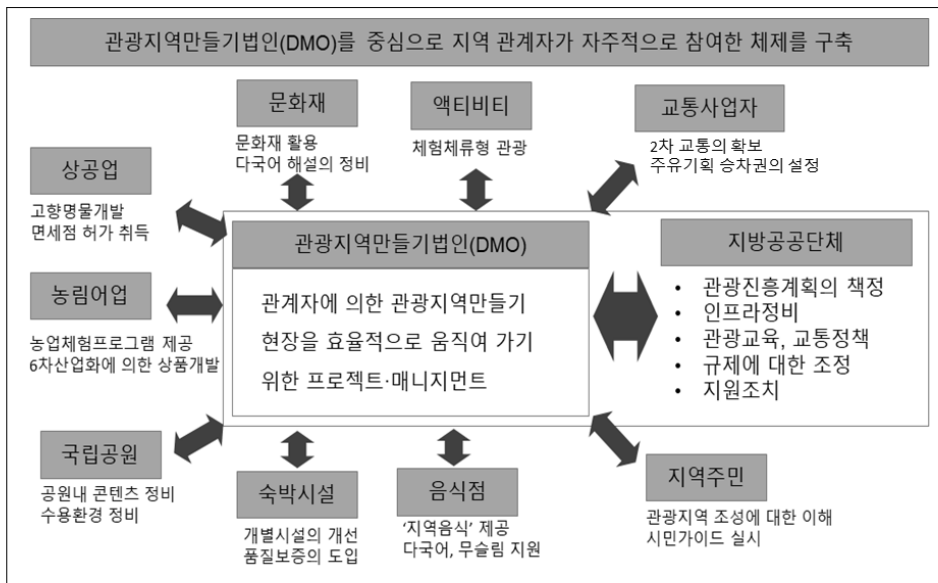
일본판 DMO 육성정책의 핵심은 2015년 11월 시작된 ‘DMO 등록제도’이다. DMO 후보가 불법한 법인을 관광청에 등록시키고, 등록 법인에 대해서는 다양한 정부부처 간 연계지원팀을 통해 지원하는 것이었다(日本觀光廳, 2016). 이 등록제도의 목적은 DMO들이 추진해야 할 대응 목표 및 수준을 정부가 제시함으로써 일본판 DMO의 형성 및 확립을 촉진하고 정보를 공유하여 지원을 중점화하며, 각 DMO 법인들 간의 역할분담을 통한 효율적인 관광목적지 조성을 이루는 것이다. DMO 등록제도의 세부 내용은 다음과 같다. 우선 일본판 DMO의 등록유형은 3가지로 나누어져 있었는데, 복수의 도도부현(道都府縣)으로 구성되는 광역 DMO, 복수의 지방공공단체에 걸친 구역을 하나로 연계한 지역연계 DMO, 원칙적으로 기초자치체인 단독 시정촌(市町村)구역을 하나로 한 지역 DMO로 구분되었다. 이후 일본은 관광지역만들기 법인의 등록제도에 관한 가이드라인의 개정(2020.4.15)에 따라 세계수준의 DMO 형성을 위하여 등록기준을 엄격히 한 결과 ‘일본판 DMO’의 명칭을 ‘등록DMO’로 변경하였다. 등록관광지역만들기법인 ‘등록DMO’는 2021년 8월 5일 기준으로, 「광역연계DMO」 10건, 「지역연계DMO」 91건, 「지역DMO」 96건으로 합계 197건이 등록되어 있다. 또한 관광지역만들기 후보법인 「후보DMO」는 2021년 8월 5일 기준으로 「지역연계DMO」 25건, 「지역DMO」 70건의 합계 95건을 등록하고 있다.

<표1> 일본의 DMO 현황

(2015년 11월)		(2020년 4월)	
일본판DMO	➔	등록DMO(197건)	후보DMO(95건)
광역DMO		광역연계DMO(10)	지역연계DMO(25)
지역연계DMO		지역연계DMO(91)	지역DMO(70)
지역DMO		지역DMO(96)	

### 2.3 등록 DMO의 역할2)

등록 DMO의 역할을 살펴보면, 첫째, 관광지역 만들기 법인을 중심으로 관광지역 만들기를 실행하는 것에 있어서 다양한 관계자 간의 합의 형성이다. 행정 및 숙박, 음식, 문화, 스포츠, 농림어업, 상공업, 교통사업, 환경사업 등 관련 사업자 및 지역주민 등의 다양한 관계자를 조정하고, 지역 전체의 전략적인 관광지 만들기 및 복수지역의 광역적 연계를 주도하는 것이다. 이를 위해 등록 DMO는 지역 내·외의 다양한 관계자와 협력관계를 구축·유지하고, 지역 리더의 역할을 수행하는데, 이 때 관계자와의 합의를 형성하는 것이 필수적이다. 따라서 등록 DMO는 관·민·산업·지역 간의 지속가능한 연계를 도모하는 합의 형성조직을 구축할 필요가 있다. 둘째, 각종 데이터의 지속적인 수집·분석이다. 방문객은 특징, 거주지, 라이프 스타일이 모두 다른 사람들로 구성되어 있어 그들에게 행정구역은 거의 의미가 없으므로 수집·분석하는 데이터 종류, 조사 등은 지역이 지향하는 관광지 만들기의 방향성에 따라 필요한 데이터를 선별해야 한다. 수집하는 데이터는 과학적인 접근에 의한 관광지 만들기의 토대가 되는 것으로 ‘어떤 사람’이 ‘어떤 장소’에 ‘왜’ 오다가 가장 중요하지만, 우선은 관광객 수, 총 숙박자 수, 여행소비액, 방문자 만족도, 재방문율부터 조사하는 것이 첫 단계이다.



<그림1> 등록 DMO의 다양한 관계자와의 연계

2) <http://www.mlit.go.jp/kankocho> 참조

관광지 만들기에 이런 주요 KPI(Key Performance Indicator: 핵심성과지표)를 도입하는 의도는 관계자 간의 성공요인의 공유 및 관리, 연계한 대응을 착실하게 추진하기 위한 공통의 수단이 되기 때문이다. 주요 KPI의 지표 및 설정 목표는 <표2>의 내용과 같다.

<표2> 주요 KPI와 설정 목표

지표	설정목표
총 숙박자수	장기체제 촉진
여행소비액	관광산업 수익 확대
방문자 만족도	고객만족 최대화
재방문율	고객으로부터 얻을 수 있는 이익 최대화

셋째, 명확한 콘셉트를 바탕으로 한 전략 책정이다. 각종 데이터 수집 및 분석에 기초해 관광마케팅(특히 내부·외부 환경분석, SWOT분석, 포지셔닝, 타깃 설정 등)을 실시하고 명확한 콘셉트를 상정하는 것이 매력적인 관광지 만들기를 추진할 때 필요하다. 넷째, KPI를 설정하고 PDCA(Plan-Do- Check-Action) 사이클 확립이다. 지역의 경쟁력을 높이기 위한 관광지 만들기 전체 평가는 총 숙박자수, 여행소비액, 방문객 만족도, 재방문율이 평가의 중요한 지표가 된다. 이와 더불어 생산관리 및 품질관리 등의 관리 사무를 원활하게 진행하는 수법의 하나인 PDCA 사이클을 도입해 Plan(계획)-Do(실행) -Check(평가)-Act(개선)의 4단계를 반복해서 개선해야 한다. 다섯째, 관계자가 실시하는 관광 관련 사업과 전략의 적합성 조정 및 프로모션 진행 등이다. DMO는 관계 주체 간의 조정과 더불어 방문객 평가를 하고 지역의 매력을 유지·향상시키는 시스템을 구축함과 동시에 지역 매력을 국내외에 발신할 필요가 있다. 이를 위해 지역사회와의 커뮤니케이션·관광관련 사업자의 업무지원을 통해 전략의 공유, 관광객 서비스에 대한 유지·향상·평가시스템 구축, 지역의 일원적 정보발신 및 프로모션을 실시해야 한다.

### 3. 등록 DMO 사례연구

#### 3.1 오사츠 DMO(相差海女文化運營協議會)<sup>3)</sup>의 조직현황

미에현 토바시 오사츠마을<sup>4)</sup>에는 토바시관광협회와는 별도로 오사츠관광협회, 오사츠여관

3) 본 논문에서는 오사츠해녀문화운영협의회(相差海女文化運營協議會)를 오사츠 DMO로 표기하고 있음.

조합, 오사즈민속조합이 1975년대부터 설립되어 있다. 일본 최고의 현역 해녀가 많은 마을 오사즈마을에서는 1997년부터 마을 만들기 시스템을 상공회의소와 계속적으로 협동적으로 실시하며 성과를 내고 있다.

오사즈 DMO는 2009년부터는 마을 내에 설립된 ‘해녀문화운영협의회’로 시작되어, 2017년 5월 일본판 DMO 후보법인으로 등록하였고, 6월에 일반 사단법인으로 등록하여 해녀문화를 확대해 나가기 위한 시스템 설치, 착지형 여행상품의 개발, 주유버스의 기획 등과 연계한 시스템을 실시하고 있다(<그림2> 참조).



<그림2> 오사즈마을 위치 및 마을 내 DMO 조직



<그림3> 해녀오두막 체험시설



<그림4> 해녀문화자료관

4) 정확한 명칭은 三重県鳥羽市相差町 인.



&lt;그림5&gt; 해녀의집



&lt;그림6&gt; 오사츠키친

오사츠해녀문화운영협회의회는 현재 25명의 직원(파트타이머 포함)이 근무를 하고 있으며, 대표자, 데이터 수집·분석 전문인력, 재무책임자, 각 부분의 책임자(토바 상공회의소, 오사츠 민속조합에서 겸직)등으로 구성되어져 있다. 사업내용으로는 정보발신 및 프로모션, 수용 환경의 정비(관광 르네상스 사업·관광권정비사업, 농산어촌 활성화 프로젝트 교부금, 농박추진 사업 등), 관광자원과의 연계(해녀 오두막 체험시설, 해녀문화자료관 시설 정비, 해녀의 상품/판매시설 정비, 오사츠키친 운영 및 정비) 등을 진행하고 있다(<그림3>~<그림6> 참조).

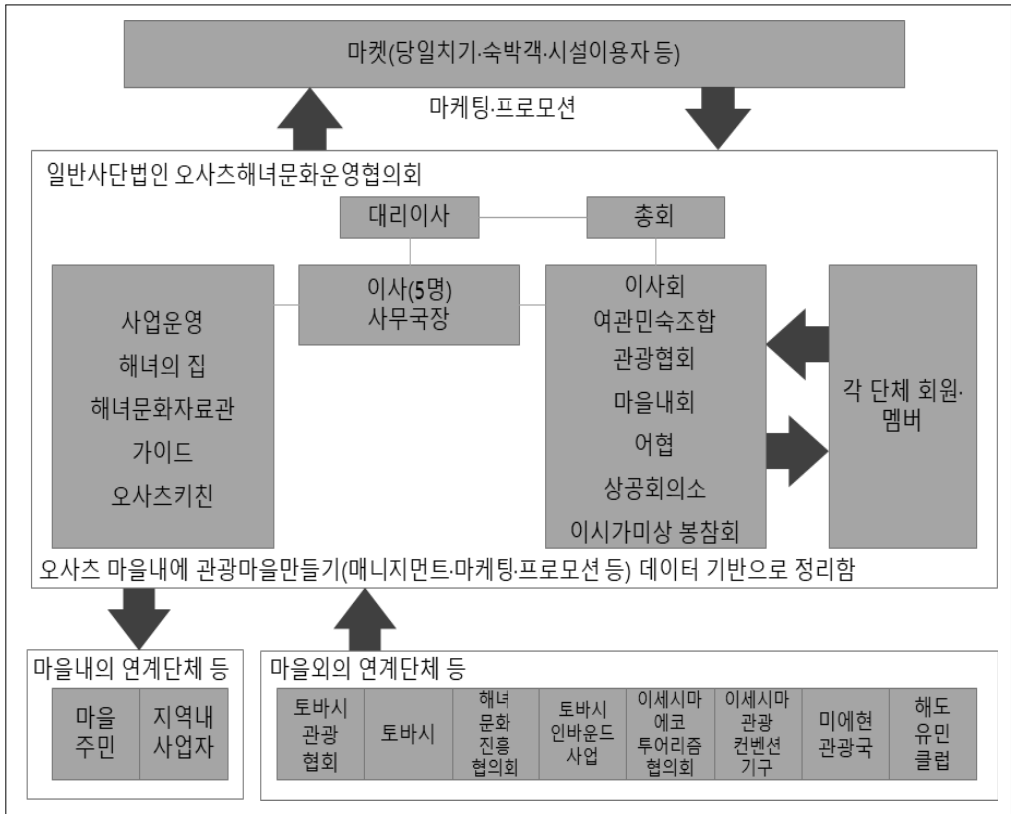
### 3.2 오사츠 DMO 조직의 역할 및 기능

미에현 토바시 오사츠마을에서는 인구감소가 진행되고 있어, 취업자 수가 가장 많은 숙박업자에 있어서도 고령화 등의 영향으로 취업자와 사업소가 줄어들고 있는 추세이다. 이러한 지역의 과제에 대하여 관광지역만들기법인(DMO)을 중심으로 하여 기존의 관광자원을 활용한 관광지역 만들기를 계획하고 새로운 고용의 창출과 담당자 부족의 해소, 교류인구의 증가를 위해 노력하고 있다.

오사츠마을에서는 1997년부터 관광진흥이 착수되어 미술쟁 그린 가이드에서 별 하나 평가를 받는 등 2013년까지 계속 증가했지만, 이세신궁의 식년천궁(式年遷宮) 후 감소세로 돌아섰고 2016년 G7 이세시마 서밋 개최 등으로 인해 다시 증가하는 추세였다. 그러나 해녀를 포함한 어업인, 숙박 경영자의 고령화와 후계자 부족의 문제가 표면화되고 있어 해녀 문화의 자원을 활용하여 지속 가능한 지역으로서의 자립을 목표로 새롭게 움직이고 있다. 2017년 3월 ‘토바



시마의 해녀 어획 기술이 국가의 중요무형민족문화재로 지정, 2019년 5월에 ‘해녀(Ama)’를 만날 수 있는 마을 토바~시마 잠수 어획으로 사는 여성들이 일본 유산(Japam Heritage)<sup>5)</sup>으로 인정되어 현역의 해녀가 가장 많이 사는 오사츠마을로써 해녀 문화를 세계에 알려 나갈 책무가 있다고 통감하고 다음과 같은 활동을 하고 있다.



출처: <https://osatsu.org>

<그림7> 오사츠마을 DMO 실행조직도

### 관련 지방 공공단체의 담당 부서 및 역할

미에현 토바시 관광과에서 홍보 및 유치활동, 마케팅을 담당하고 있으며 토바시 농수상공과

5) 지역이 가지고 있는 문화재들을 패키지화한 매력 있는 스토리를 일본의 문화·전통을 알리는 일본 유산으로 국가가 인정한 것. 일본 유산은 기존 문화재에 가치를 부여하고 보전을 위한 새로운 제도를 만드는 것을 목적으로 하는 것이 아니라, 지역에 산재해 있는 문화유산을 한데 묶어서, 외부에 알림으로 지역 활성화를 도모하는 것을 목적으로 함.

에서 산업·어업진흥, 홍보선전을 맡고 있다. 토바시 정기선과에서 대중교통 갈매기 버스를 운영하고 있으며, 이세시마 관광컨벤션기구에서 홍보선전, 유치활동, 마케팅을 담당하고 있다. 또한 담당부서로 미에현 관광국과 미에현 관광연맹(지역연계 DMO)이 있다.

### 연계된 사업자명 및 역할

토바 상공회의소가 사업기획·운영 전반에 걸쳐 지원하고 있으며 연계된 사업자로는 오사츠 관광협회, 오사츠마을내회, 토바어협오사츠지부, 오사츠여관조합, 오사츠민박조합, 이시가미 상봉찬회, 토바시관광협회, 이세시마에코투어리즘협의회, 해도유민클럽 등이 있다.

### 민·관·산업·지역간의 지속가능한 연계를 도모하기 위한 합의형성 구조

오사츠해녀문화운영협의회는 설립된 지 10년이 지났으며 정기총회(연 1회), 정부 회장회의(연 10회)를 개최하고 있다. 정부 회장회의 구성원은 지역 반상회, 여관조합, 어협 등 마을 내 주요업계 단체의 장 또는 임원이 참여하여 현황 보고하고 향후 사업 전개 방향을 공유하며 당회의 의사결정기관이 되고 있다. 또한 토바 상공회의소에서 기획, 운영, 재무관리 등 전폭적인 지원을 얻고 있다.

### 지역주민에 대한 관광지역 통합에 관한 의식계발 및 참여촉진의 대처

지역의 젊은 경영자, 후계자를 중심으로 한 오사츠미래위원회를 발족, 이 지역의 30년 후의 바람직한 모습을 구상하고 지금, 무엇을 해야 할지 등을 논의하는 워크숍을 2018년 7월부터 월 1회 개최하고 있으며, 주민 참가를 위해 반상회 홍보지를 통해 모집 등 정보를 공유하고 있다.

## 3.3 데이터의 수집·분석

수집하는 데이터는 관광지 만들기의 토대가 되는 것으로 오사츠마을에서는 해녀오두막·자료관·해녀의집 방문객, 이세신궁을 방문하는 관광객, 웹사이트 접속, 방문자 만족도/주민 만족도 실시, 이시가미상 저녁참배 방문자들을 조사해 데이터를 수집하고 분석에 기초자료로 활용하고 있다(<표3> 참조).

<표3> 데이터 수집의 목적 및 방법

수집하는 데이터	수집의 목적	수집 방법
해녀오두막·자료관·해녀의집 방문	지역 내 동향조사 기초자료	스텝이 실시 해녀오두막에 WEB 예약 시 인지 경로, 출신지 선택
이세신궁 방문	지역 내 동향조사 기초자료	이세신궁 관계자가 실시
WEB 사이트 접속	지역 내 동향 및 여행자 기초자료	스텝이 실시
방문자 만족도 조사	만족도, 재방문 의향 조사	양케이트 조사를 계속적으로 실시
주민 만족도	「살아서 좋은」 마을 활동에 대한 평 가와 오사츠마을에 살고 있는 주민 의 「자랑」 조성 평가	양케이트 조사를 사업으로 실시
이시가미상 저녁차배 방문자 조사	숙박으로 이어가기 위한 동향 조사	스텝이 실시

### 3.4 오사츠 DMO 전략

#### 3.4.1 지역 내 관광을 둘러싼 배경 및 지역의 강점과 약점

지역경제, 사회 등의 상황을 고려한 관광지역 조성 배경을 살펴보면 토바시 오사츠마을에서는 인구 감소가 진행되고 있으며 취업자 수가 가장 많은 숙박업에서도 고령화 등의 영향으로 취업자나 사업장이 감소하는 추세에 있다. 이러한 지역의 과제에 대해, 관광 지역 만들기 법인(DMO)을 중심으로 기존의 관광 자원을 활용한 관광 지역 마련을 도모해, 새로운 고용의 창출이나 담당자 부족의 해소, 교류 인구의 증가로 연결하도록 하고 있다.

#### 3.4.2 관광지역 조성 컨셉

일본 최고 현역 해녀가 많은 마을, 지역 전역에 남아있는 해녀 문화를 체험할 수 있는 마을이라는 컨셉으로 오사츠마을은 1997년부터 지속적으로 지역특성에서 강점인 해녀문화를 주제로 하고 있다.

초기에는 방문객이 저조하였으나, 근래에 연간 20만 명 내외 마을을 방문하고 있어 차츰 성과가 나고 있다. 또한 지역으로서 해녀 문화에 특화되어 타 지역과의 차별적 우위성을 확보하여 오사츠마을 해녀를 브랜드화해 나갈 필요가 있으며 이를 위해 해녀 문화를 활용한 상품을 충실히 하고 기간산업인 숙박업에 대한 방문객 수의 증가를 도모하여 경제효과를 높여 갈 필요가 있다. 해녀 문화를 알릴 수 있는 시스템을 구축하여 체험형 메뉴를 내실화하여

방문객의 증가와 숙박객의 증가를 지역이 제일 체감할 수 있도록 하는 것이 중요하다.

<표4> 지역의 SWOT분석

	강점	약점
내부환경	현역해녀의 수가 일본에서 제일 많음 해녀문화가 남아있음 유명한 리아시스식해안과 하얀모래사장 신선한 어패류가 많이 잡힘 숙박시설이 많고, 이세신궁이 있음 연간 약 20만명의 신사참배객 지역의 단결력 지역 전체가 이세국립공원 내에 있음	2차교통이 불편함 상품개발력, 착지형상품이 적음 정보발신력 외국인대응 디자인력, 유행감, 브랜드힘 숙박업자 등의 후생제자 부족, 이동률 저조 관광업종 부족, 노동력 부족
외부환경	해녀문화를 유네스코 무형문화유산으로 등록하기 위한 활동 해녀를 만날 수 있는 마을로 일본 유산 등록 미디어 광고의 노출이 많음 위케이션 <sup>6)</sup> , 텔레워킹 <sup>7)</sup> 수요의 증가	해녀, 어부의 고령화, 어획고 감소 지역 간 경쟁의 격화 지진이 있을 때의 큰 해일 코로나바이러스-19의 영향

출처: <https://osatsu.org>

### 3.4.3 관광관련 사업 및 전략과의 정합성에 관한 체계 마련

첫째, 관광관련 사업 전략에 있어 다양한 관계자들과의 공유이다. 오사츠 DMO에서는 해녀오두막 체험, 해녀의 집 등에서 새로운 여행이나 특산품의 소매, 찻집, 음식점을 운영하고 있고, 임원으로는 반상회, 숙박업단체, 어협, 상공회의소 등 다양한 지역단체가 참여하고 있다. 또한 임원이 교육기관이나 행정기관의 위원을 겸하고 있으며, 다양한 시점에서의 정보 수집, 전략 수립 및 검증하고 있다. DMO를 중심으로 지역 관련 사업자를 모아 커뮤니티장을 월 1회 정도 마련하고 관련 사업자에 대한 컨설팅 등을 실시하고 활동의 의의·내용·성과, KPI의 달성 상황이나 대처에 의한 지역경제·사회 변화의 분석 결과 등을 기재한 사업 보고서를 작성하고, 지역의 관계자에게 설명을 실시하는 것과 동시에 홈페이지에 공표하고 있다.

둘째, 관광객에게 제공하는 서비스에 대해서 유지·향상·평가하는 구조나 체제를 구축하고 있다. 해녀오두막 체험과 해녀의 집 이용자에게 만족도 설문조사를 실시하여 집계·분석한 후 피드백을 진행한다. 또한 지역 내 수요에도 대응하여 상공회의소 사업과 연계하여 숙박시

6) 일(Work)와 휴가(Vacation)의 합성어로 휴가지에 머물면서 일을 병행하는 근무형태 임.

7) 재택근무(在宅勤務, telecommuting)는 근로 형태의 일종으로, 정보 통신 기기 등을 활용하여 시간과 장소의 제약을 받지 않고 유연하게 일할 수 있는 형태를 말함.

설을 대상으로 생산성 향상 연수회(2018년, 2회 실시), SEO 대책(2018년 3회 실시), 요리연수회(2018년 1회 실시), 가이드 선진지 시찰(2017년 1회, 2018년 1회 실시) 등을 적절히 개최하고, 서비스 유지 및 향상에 힘쓰고 있다.

셋째, 관광객에 대한 일원적 정보전달·프로모션이다. 해너오두막 체험 및 다른 착지형 상품은 해너문화자료관에서 접수 하고 있다. 해너문화자료관은 오사츠관광협회·오사츠여관협회·오사츠민박조합 사무국을 겸하고 있으며, 윈스톱 창구 역할을 하고 있다. 프로모션은 투어리즘 EXPO 2019에 이세시마 관광컨벤션 기구, 토바시 인바운드 사업과 연계하여 출품하는 등 지역의 홍보를 실시하고 있다. 설문조사, Google Analytics 등에 의해 국내·외 주요 타겟층의 동향을 분석하고 각각의 특성에 맞는 홍보를 진행하고 있다.

### 3.4.4 KPI(실적·목표)

미에현 이세시마 관광컨벤션기구 등 상위계획의 출입목표를 참고로 출입 수, 숙박 수 증가를 오사츠 지역에도 적용하였으며 숙박시설의 규모 및 특성을 감안하여 해당 협의회 내에서 검토를 진행하고 있다. 또한 만족도, 재방문율에 대해서는 2018년부터 데이터를 조사하기 시작해서 그 결과를 바탕으로 목표치를 설정하였다. 코로나바이러스-19의 영향에 의해 2020년 이후의 목표 설정은 30% 감소 후 2022년에 회복할 계획으로 목표를 설정하였음을 알 수 있다.

<표5> 주요 KPI

지표항목		2017년도	2018년도	2019년도	2020년도	2021년도	2022년도
여행 소비액 (백만엔)	목표	12,778	12,869	11,833	7,632	9,158	10,990
	실적	11,884	11,188	10,903	-	-	-
연숙박자수 (천명)	목표	391,688	393,599	356,354	256,526	307,831	369,397
	실적	358,235	354,616	366,465	-	-	-
방문객 만족도 (%)	목표		93.24	94.24	94	95	96
	실적	92.24	92.36	92.99	-	-	-
재방문율 (%)	목표		33.47	35.47	45	46	47
	실적	31.47	31.75	44.09	-	-	-

출처: <https://osatsu.org>

여행 소비액은 적극적으로 지역 홍보를 실시함으로써 연 1%, 만족도를 높여가는 대응을 실시함으로써 연 1%, 합계 연 2%의 증가를 목표치로 설정되었으며, 코로나바이러스-19의 영향으로 2020년 이후의 목표 설정은 30% 감소 후 2022년에 회복할 계획으로 목표를 설정되었음을 알 수 있다. 연간 숙박자 수는 이 지역의 62개 숙박업체(수용 인원의 합계 3,429명) 중 샘플 14곳의 데이터를 취득해 추계하고 있다. 입장객 연 2% 증가를 목표치로 하고 있으며, 입장 증가에 따른 숙박시설 파급효과, 숙박시설 만족도 향상 등의 노력으로 객실 가동 0.5% 증가를 목표치로 설정되었음을 알 수 있다.

<표6> 기타 목표 설정값

지표항목		2017년도	2018년도	2019년도	2020년도	2021년도	2022년도
외국인 방문객수 (명)	목표	1,529	1,835	2,920	791	1,581	3,162
	실적	1,345	2,433	2,635	-	-	-
숙박시설의接客가동률 (%)	목표	51.25	51.5	51.25	34.65	41.58	49.9
	실적	51	51	49.5	-	-	-
윈스톱창구 체험예약수 (명)	목표	2,489	2,614	2,584	1,614	1,936	2,324
	실적	2,280	2,461	2,305	-	-	-
해녀오두막 체험객수 (명)	목표	14,508	14,799	15,095	9,682	11,618	13,942
	실적	13,513	14,594	13,831	-	-	-
해녀오두막 외국방문객 (명)	목표	1,170	1,404	2,390	622	1,244	2,488
	실적	1,874	2,173	2,073	-	-	-
이세신궁 방문객수 (명)	목표	196,209	202,095	208,158	146,080	175,296	210,355
	실적	212,257	211,284	208,686	-	-	-
해녀오두막·해녀의집 매출(천엔)	목표	89,400	94,035	98,918	63,905	76,686	92,023
	실적	94,730	95,558	91,293	-	-	-

출처: <https://osatsu.org>

상위계획인 미에현 관광진흥기본계획의 만족도 상승률이 연 1%인 점 등을 참고하면서 만족도를 높이는 사업을 실시해 2018년에 실시한 방문자 조사 데이터를 바탕으로 연 1% 증가 목표로 하고 있다. 재방문율을 살펴보면, 2018년에 실시한 방문자 조사 데이터 중 ‘다시 오사츠마을을 방문하고 싶은가’에 대한 응답은 꼭 방문하고 싶다, 방문해도 좋다는 응답이 100%, 방문하지 않는다는 등의 응답은 0이었다는 점에서 연 2% 증가 목표로 설정되었다.

추가적으로 기타목표를 살펴보면, 해당 지역의 기간산업인 숙박시설의 가동률, 관광객으로부터 평가를 받는 방문객 수, 경제효과를 계산하는 매출을 목표수치로 올려 사업 실시 효과의 측정치로 하고 있다. 코로나바이러스-19의 영향에 의해 2020년 이후의 목표 설정은 30% 감소 후, 2022년에 회복할 계획으로 목표를 설정되었음을 알 수 있다. 숙박시설 가동률을 살펴보면, 이 지역의 숙박시설은 민박, 여관이 대부분이며, 객실 정원 5명의 일본식 방이 많다. 정원 가동률의 증가를 전망할 수 없는 시대라고 인식하고, 객실 가동률의 증가를 목표로 설정되었다. 토바시 관광통계에서는 2018년의 숙박자가 전년 대비 2.9% 감소하고 있는 가운데 지역 내 14개 숙박업체의 샘플에서는 가동률이 평균 5.1%이나, 지역의 매력을 높이는 활동, 홍보에 의해 연 0.25% 증가를 전망한다. 윈스톱창구에서의 체험 예약 수와 해너오두막 체험자 예약자, 2016년부터 실시하고 있는 이시가미상 가이드, 해너 관련 신규 상품이 궤도에 오르지 않은 점 등으로 미뤄 향후 홍보를 실시함으로써 증가할 것으로 전망하고 있어, 연 30% 증가를 목표 수치로 설정하였지만, 코로나바이러스-19의 영향으로 2022년 이후의 홍보를 통해 회복할 계획이다. 해너오두막 체험자수와 해너의 집 외국인 방문객 수, 이세신궁 방문객 수, 해너의 집 매출 등은 코로나바이러스-19의 영향으로 2020년 이후의 목표 설정은 어렵지만 30% 감소 후 2022년에 회복할 계획이라고 하였지만, 현재 코로나팬데믹 상황에서는 향후 수년간은 계획 달성이 어려울 것으로 예측된다.

### 3.4.5 자율적·지속적 활동을 위한 운영자금 확보의 대처·방침

오사츠DMO(오사츠해너문화운영협의회)에서는 2006년부터 해너오두막 체험, 2011년부터 해너의 집, 2016년부터는 유료 가이드, 해너와 함께하는 새로운 상품을 조성·판매하기 시작하였다. 2019년 4월부터 음식점 오사츠키친을 운영하고 있으며 상공회의소의 운영 지원을 받아 매월 해당 시설의 입출금 데이터나 운영사업의 회계를 작성하여 임원회에 보고하고 있으며 변화에 대응할 수 있는 시스템을 구축하고 있다.

전년도에 이어 해당 지역 체류시간 증가, 만족도 향상을 위해 지역체험상품을 조성하고 2차 교통 해결을 위해 지역 한정 여행업을 신청 할 예정이며, 고객 요구에 대응한 상품을 개발하여 수익원을 확대해 갈 예정이다. 이익은 지역 홍보비용, 부족 업종에 대한 보완비용으

로 활용해 방문자 만족도를 높여갈 예정이며, 거리 산책이나 액티비티의 내실화에 의해 체재 시간의 증가를 도모해, 기간 산업인 숙박으로 연결해 나갈 것을 목표로 하고 있다.

## 4. 결론

본 연구에서는 일본의 등록 DMO의 개념, 일본의 DMO 육성정책, 등록 DMO의 역할 및 전략 등을 살펴보고, 일본 미에현 토바시 오사즈마을의 지역DMO 사례를 분석·정리하였다. 일본은 기존의 민간중심의 지역관광진흥 체제에서 벗어나 공공부문을 포함한 폭넓은 협력 거버넌스 구축을 유도하는 등록 DMO를 정책적인 수단으로서 활용하고 있다는 것이 규명되었다. 또한 민간 중심의 거버넌스를 통한 재원조달의 자립화를 추진하였고, 체계적인 사후관리를 통하여 지역 DMO를 육성하는 것을 알 수 있었다.

본 연구에서의 미에현 토바시 오사즈마을처럼 하나의 컨셉(해녀문화)을 살려서 특화하고 지역 DMO(오사즈해녀문화운영협의회)는 그 지역의 특수성을 잘 활용하고 있다고 판단된다. 일본에서 현역 해녀가 가장 많이 활동하는 마을이며 관련 관광자원을 이용하여 연간 20만명의 방문객을 유치하고 있는 오사즈마을에서는 ‘해녀문화’를 보전·계승하고, 마을 주민들의 자긍심과 마을의 가치를 제고하는 활동을 추진하고 있다. 그리고 기존의 단편적인 지역 매니지먼트가 아닌 여러 관련 기관과의 연계와 통합적인 데이터 분석, 프로모션을 통한 체계적 관광지 만들기를 목표로 시행되는 등록 DMO는 단순한 지역홍보 및 컨벤션 유치 사업에 국한된 우리나라 DMO의 기능 확대 측면에서도 시사하는 바가 크다고 할 수 있다. 본 오사즈 DMO 사례를 보면, 정부의 역할과 지역 지자체의 역할 분담이 명확히 구분되어 적절하게 지원이 이루어지고 있다는 점을 알 수 있다. 지역관광산업은 국가 차원의 관광정책 틀 안에서 지방자치단체의 정책적/행정적 절차와 함께 해당 지역 내에서 활동하는 직·간접적으로 관광산업과 연관되는 다양한 네트워크들 간의 긴밀한 협력하에 추진되어야 한다. 즉, 지역관광산업과 관련된 정책의 방향이 시의적절하고 훌륭한 것이라 할지라도, 실제 추진을 실행하는 지역 단위 추진 주체들의 정책적인 이해가 부족하고, 추진 주체들 간의 협력 없이 수동적인 참여에 그친다면 정책의 성공을 거두기 어렵다고 판단된다.

본 연구를 통한 실무적인 시사점으로는, 한국형 DMO에 있어서 중앙정부 주도의 하향식 사업공모방식이 아닌 지역의 자원성과 참여성에 기반한 관광목적지 마케팅조직 형성을 위한 지원책이 요구된다는 것이다. 그리고 지역관광 관계자의 네트워크를 통해 다양한 지역관광



관련 주체를 연계하여 시너지 효과를 발생시키는 플랫폼 역할을 수행해야 할 것이며, 선정된 DMO들에 대해 개발에만 지원하는 것이 아닌 개발 이후 홍보 및 마케팅 활동 또한 지원을 이어나가야 할 것이다. 지속적으로 조직체계 강화를 추진하도록 다년도 지원사업이 고려되어야 할 것이며 나아가 사업완료 이후에도 자력적으로 안정적인 재원확보가 가능하도록 정부의 제도적 지원이 필요하며 지방자치단체에서는 DMO의 활동이 일정수준에 도달할 때까지 꾸준히 관리할 수 있도록 정책적으로 개입해야 할 것이다.

본 연구에서는 일본 미에현 토바시 오사즈마 지역DMO를 사례로 연구를 수행하였기 때문에 후속 연구에서는 다중사례연구를 시도할 필요가 있다. 지역관광의 경쟁력을 높이고 지속가능성 확보하기 위해 전략적인 한국형 DMO 육성정책이 필요한 때이며, 지역 현장에서 지역 과제 해결에 주력하는 한국형 DMO가 활동하기를 기대해 본다.

### 【참고문헌】

- 여경진(2016) 「일본판 DMO 추진방안」『한국관광정책』63, pp.122-127
- 오미숙(2021) 「지역관광추진조직(DMO) 육성정책에 대한 한·일 비교연구」『관광레저연구』33(3), pp.79-100
- 이윤구(2019) 「일본 지역관광 활성화 사례 : 오카야마, 오사카」『한국관광정책』78, pp.124-129
- 장서연·김영국(2014) 「지역 커뮤니티와 DMO의 관광목적지 브랜딩 전략. 하이! 서울페스티벌을 중심으로」『호텔경영학연구』23(5), pp.119-133
- 조아라(2019) 「한국형 DMO와 지역관광 거버넌스」『한국관광정책』76, pp.80-84
- 한국관광공사(2019) 『2019년 지역관광추진조직(DMO) 육성지원 대상 공모 공고』
- 한국관광공사(2020) 『2020년 문화체육관광부 지역관광추진조직(DMO) 육성지원 보조사업 공모계획』
- 한진영·정미숙(2021) 「관광거점도시에서의 DMO 역량강화방안: 강릉 DMO 사례를 중심으로」『MICE관광연구』21(1), pp.77-94
- 加藤隼(2015) 「観光地域づくりにおけるMOの役割」『立法と調査』371, pp.52-58
- 菅野正洋·吉谷地裕·山田雄一(2018) 「日本の「観光地経営」に関連する概念の変遷および海外における類似概念との比較」『日本国際観光学会論文集』25, pp.25-35
- 一般社団法人 相模海女文化運営協議会(地域DMO) <https://osatsu.org>
- 日本観光庁(2016) 『日本版DMOの形成・確立に向けた取組について』<https://www.mlit.go.jp/common/001127570.pdf>
- \_\_\_\_\_ (2017) 『観光立国推進基本計画』<https://www.mlit.go.jp/kankocho/kankorikkoku/kihonkeikaku.html>
- \_\_\_\_\_ (2019) 『観光政策について-日本版DMO』[https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04\\_000053.html](https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000053.html)
- \_\_\_\_\_ (2019) 『世界水準のDMOのあり方に関する検討会中間とりまとめ』<https://www.mlit.go.jp/kankocho/iinkai/sekaisuijun-dmo.html>
- \_\_\_\_\_ (2020) 『観光地域づくりに対する支援メニュー集』[https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04\\_000131.html](https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000131.html)
- \_\_\_\_\_ (2020) 『観光地域づくり法人(DMO)登録一覧』[https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04\\_000053.html](https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000053.html)
- \_\_\_\_\_ (2020) 『観光地域づくり法人の登録について』[https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04\\_000049.html](https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000049.html)
- \_\_\_\_\_ (2020) 『観光地域づくり法人の登録制度に関するガイドライン公表』[https://www.mlit.go.jp/kankocho/news04\\_000169.html](https://www.mlit.go.jp/kankocho/news04_000169.html)

みずほ総合研究所(2017) 『アベノミクス年と今後の政策課題』

JNTO(2021) 『訪日外客数(年表)』

Ammirato, S., Felicetti, A. M., & Gala, M. D.(2014). Tourism destination management: A collaborative approach. In Working Conference on Virtual Enterprises(pp.217-226). Springer, Berlin, Heidelberg.

Nagai, H., Doering, A., & Yashima, Y.(2018) The emergence of the DMO concept in Japan: Confusion, contestation and acceptance. *Journal of Destination Marketing & Management*, 9, pp.377-380.

Pike, S. & Page, S.(2014) Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism Management*, 41, pp.202-227.

Volgger, M. & Pechlaner, H.(2014) Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management*, 41, pp.64-75.

Wang, Y.(2008). Collaborative destination marketing: Roles and strategies of convention and visitors bureaus. *Journal of Vacation Marketing*, 14(3), pp.191-209.

Zeng, B. & Gerritsen, R.(2014) What do we know about social media in tourism? A review. *Tourism Management Perspectives*, 10, pp.27-36.

---

논문투고일 : 2021년 12월 31일  
심사개시일 : 2022년 01월 16일  
1차 수정일 : 2022년 02월 09일  
2차 수정일 : 2022년 02월 18일  
게재확정일 : 2022년 02월 22일

---

**<요약>**

**일본 미에현 토바시 오사츠마을의 지역 DMO 사례**

**유형숙 · 김미정**

우리나라의 관광경쟁력은 지역관광에 달려 있다 해도 과언이 아니며, 지역관광의 경쟁력을 높이고 및 지속성을 확보를 위해 한국형 DMO육성 정책이 필요한 때이다. 본 연구에서는 지역관광이 활성화 된 국가 중 하나인 일본의 지방정부, 지자체, 민간협력 기관 등을 다양한 관점에서 이들이 지역관광을 위해 어떠한 노력을 하고 있는지 살펴보고 이러한 일본의 지역관광 관련 사례조사를 바탕으로 우리나라의 지역관광 활성화를 위한 시사점을 도출해 보고자 한다. 일본 미에현 토바시 오사츠DMO는 하나의 컨셉(해녀)을 살려서 특화하고 그 지역의 특수성을 잘 활용하고 있는 사례이다. 그리고 기존의 단편적인 지역 매니지먼트가 아닌 여러 관련 기관과의 연계와 통합적인 데이터 분석, 프로모션을 통한 체계적 관광지 만들기를 목표로 시행되는 등록 DMO는 단순한 지역홍보 및 컨벤션 유치 사업에 국한된 우리나라 DMO의 기능 확대 측면에서도 시사하는 바가 크다고 할 수 있다.

**Regional DMO case in Osatsu-Cho, Toba-City, Mie Prefecture, Japan**

*You, Hyung-Sook · Kim, Mi-Jung*

In the future, Korea's tourism competitiveness depends on local tourism. It is time for a Korean DMO promotion policy to increase the competitiveness of local tourism and secure sustainability. This study aims to examine Japan's local governments, local governments, and private cooperation agencies, one of the countries where regional tourism has been activated, from various perspectives, and derive implications for revitalizing local tourism in Korea. Like Osatsu-Cho in Toba-City, Mie Prefecture, Japan specializes in one concept (haenyeo) and makes good use of the specificity of the region. In addition, the registered DMO, which is implemented with the aim of linking with various related organizations, integrated data analysis, and systematic tourist destinations through promotions, has great implications in terms of expanding the function of Korean DMO, which is limited to simple regional promotion and convention attraction projects.