
2026 일본 DMO 출장보고서

2026.09.07 ~ 09.11

산업 · 시장정책연구부

I

출장 배경 및 목적

- K-문화 확산으로 외국 관광객의 방한이 서울 중심에서 K-팝 뮤직비디오 촬영지, K-드라마 배경지, K-푸드 전통시장 등 지역 고유의 콘텐츠를 소비하는 서사 중심의 지역관광으로 패러다임이 전환되고 있음.
 - 정부는 이러한 수요에 대응하고자 2020년부터 지역관광추진조직(DMO) 육성 지원 사업을 전개해 왔으나, 여전히 정부 보조금에 의존하는 재정구조, 관 주도의 행정적 한계, 그리고 보조금 종료 시 전문인력 이탈하는 보조금 절벽 등의 구조적 문제가 지속
- 일본 DMO 등록제도의 성숙 및 데이터 기반 성과 관리 체계의 제도화와 선진 DMO 데이터 거버넌스 및 성공 실증 모델 벤치마킹
 - 일본은 2015년 '지방창생(地方創生)'의 일환으로 DMO 등록제도를 선제적으로 도입하였으며, 지속적인 육성을 통해 2024년 기준 348개의 등록 DMO를 안정적으로 운영
 - 특히 2025년 개정 가이드라인을 통해 핵심성과지표(KGI·KPI) 설정의 의무화 및 PDCA(Plan-Do-Check-Act) 사이클 연계 운영을 명문화함으로써, 데이터 기반의 고도화된 성과환류 체계가 제도화 단계에 정착함.
- 이에 본 출장은 본 출장은 일본의 관광 정책 당국(일본 관광청) 및 선진 DMO 기관, 전문가 그룹과의 심층 면담·현장 조사를 수행하고자 함.

II

출장 개요

- 출장명: 일본 지역관광추진조직(DMO) 거버넌스 체계 및 자립 모델 조사를 위한 출장
- 출장자: 김승주 전문위원, 안상훈 선임연구위원, 이지혜 전문연구원 총3명
- 출장일정: 2025. 9. 7. (월) ~ 2025. 9. 11. (금), (입출국일 포함) 총 4박 5일
- 출장지: 일본 도쿄, 가마쿠라, 교토
- 방문 기관 및 주요 면담자
 - 일본국 관광청 관광지역진흥과(観光廳 観光地域振興課)
 - 이이무라유키 사무관, 다니카와 요코 전문관, 스기야마 아리안 사무관
 - 카나가와현 가마쿠라시청 문화관광부 관광과(鎌倉市観光課)

- 나카자와 준 과장, 호소가야 카즈타츠 계장, 하세가와 카자네 사무관
- 공익사단법인 교토시관광협회(公益社団法人 京都市観光協會, DMO KYOTO)
 - 호리에 타쿠야 DMO 기획 마케팅 총괄 사무관
- 한국 관광공사 도쿄지사
 - 정나리 차장

III 출장 일정

일자	내 용		비 고
9/7	15:45~17:50	출국 (서울/GMP→도쿄/HND)	ASIANA AIRLINES / OZ1045
	~	호텔 이동	미츠이가든호텔 긴자고쵸메
9/8	09:30~11:30	한국 관광공사 도쿄지사 면담	확정
	14:30~17:00	일본국 관광청 관광지역진흥과 면담	확정
9/9	09:30~11:30	가마쿠라시 DMO 등록업체 방문	확정
	13:30~15:30	가마쿠라시청 문화관광부 관광과 면담	확정
	~	철도 이동(도쿄 → 교토) 및 호텔 체크인	다이와로이넷 호텔 교토 테라스 하치조 프리미엄, 신칸센 이용
9/10	10:00~12:00	공익사단법인 교토시관광협회 면담	확정
	13:00~16:30	DMO 관련 기업 시찰	확정
9/11	11:10~13:10	귀국 (오사카/KIX → 서울/GMP)	ASIANA AIRLINES / OZ1135

IV

출장 주요 내용

1. 한국관광공사 도쿄지사 면담

□ 일 시: 2025. 9. 08(화), 09:30 - 11:30

□ 장 소: 한국관광공사 도쿄지사 회의실

□ 회의참석자:

- 김승주 전문위원, 안상훈 선임연구위원, 이지혜 전문연구원(KDI), 다니엘 오(통역)
- 정나리 차장 (이상, 한국관광공사 도쿄지사)

□ 기관소개

- 1969년 도쿄지사가 세워졌으며, 한국 관광 홍보 미디어 활용, 한국 여행 상품 개발 및 판매 촉진, 일본 여행사 대상 팸투어(Fam Trip) 실시, 한국 관광 정보 제공 서비스(팸플렛·영상 제작·배포 등), MICE 관련 유치 사업 등을 수행하고 있음.

□ 주요 내용

○ 일본 방한시장 특성과 공공기관의 역할

- 일본인 방한객의 약 95%가 FIT(Free Individual Tourist, 개별 자유여행)로 구성되어 있으며 서울 편중이 매우 강함.
- 최근 부산의 인지도는 상승하고 있으나 지방 분산 효과는 아직 제한적
- 도쿄지사는 이미 민간이 충분히 판매하고 관광객이 '알아서 가는 곳'은 민간에 맡기고, 공공기관은 미발굴 지역과 새로운 콘텐츠를 발굴해 시장에 아젠다를 제시하는 역할에 집중하고 있음.
- 일본 여행업계는 장기간 형성된 폐쇄적 네트워크 성격이 강해 신규 사업자가 진입하기 쉽지 않으나, 관광공사 도쿄지사는 1969년 설립 이후 축적한 여행사·언론·업계 네트워크를 기반으로 지방 콘텐츠의 시장 진입을 지원하고 있음.
- 일본 방한시장에서 한국의 실질적 경쟁상대를 다른 해외 목적지보다 일본 국내여행으로 보고 있어 '후쿠오카 대신 부산, 오키나와 대신 제주'와 같이 기존 국내여행 수요를 한국의 지방도시로 전환시키는 전략을 활용하고 있으며, 공공기관은 민간이 이미 충분히 다루는 성숙 목적지

보다 미발굴 지역의 시장 진입을 돕는 역할에 중점을 둬.

○ 지역 특화 콘텐츠 성공 사례: 함안 낙화놀이

- SNS에서 함안 낙화놀이가 일본 이용자 사이에서 화제가 된 것을 계기로 도교지사는 2024년 '함안 낙화놀이 재팬 데이'를 기획함.
- 일본인 관광객의 높은 재방문 성향에 주목하여 한국을 15회 이상 방문한 고관여층을 주요 타겟으로 설정하고, 일본인 MC·일본어 진행 등 일본인 전용 프로그램으로 설계함.
- 경상남도·함안군과 협력하고 일본여행업협회(JATA)를 통해 여행사 패키지 상품으로 연결한 결과, 2024년 400명, 2025년 1,000명을 전원 모집하였고 2026년에는 1,500명 규모로 확대 중임.
- 성공 사례는 대만시장과 안동 줄불놀이 등 다른 지역 콘텐츠로 확산되고 있으며, 단순 홍보보다 특정 시장의 취향을 정교하게 분석하고 지역 행사와 상품화를 연결하는 것이 중요하다는 점을 보여줌.
- 함안 사례는 행사 홍보에 그치지 않고 경상남도·함안군, 일본 여행사, 지역 관광벤처·사업자를 함께 연결하여 현지 판매와 소비까지 유도한 것이 특징임.
- 면담 과정에서는 이러한 방식을 공공기관이 초기 시장을 만들고 민간·지자체가 후속 투자와 자립을 검토하도록 유도하는 '마중물' 역할로 평가, 즉 관광공사가 개별 지역사업을 장기간 직접 운영하기보다 초기 기획·시장검증·여행업계 연결을 담당하는 방식임.

○ 지방공항과 지역관광 분산 전략

- 관광공사는 지방공항 활성화를 주요 과제로 보고 에어로케이와 협력해 청주 노선을 집중 지원하고 있음.
- 청주는 국토 중앙에 위치하여 서울, 전주 등과 연계한 주유형 상품 구성이 가능하지만, 일본시장 내 도시 인지도가 낮고 공항과 지역 내 교통·관광 인프라가 충분히 연계되지 않는 문제가 있음.
- 청주공항 사례에서는 홍보보다 도착 이후 이동·안내 인프라가 실질적인 병목으로 지적됨.
- 관광공사가 입국 일본인을 대상으로 지역 쿠폰과 정보를 제공할 수 있도록 공항 내 전용 인포데스크 설치를 제안했으나 현장 인력 배치 등의

이유로 협조가 원활하지 않은 사례가 소개되어, 중앙·공공기관의 유치 노력과 지역 현장 대응 간 연계 문제가 확인됨.

- 면담자는 한국 지역관광의 핵심 병목 중 하나로 '수요가 확인된 후 공급하는 구조'를 지적함.
- 반면 일본은 수요가 충분하지 않더라도 이동수단, 안내체계 등 기본 인프라를 먼저 공급해 관광객의 접근성을 확보하는 경향이 강함.
- 관광정책과 교통정책의 연계 측면에서도 일본 관광청이 국토교통성 산하에 있는 반면, 한국은 문화체육관광부와 국토교통부로 기능이 분리되어 있어 지역관광 인프라 조정에 구조적 제약이 있다는 의견이 제시됨.
- 일본의 '인프라 선공급' 사례로 시마네현 이즈모공항의 무료 교통·관광 혜택을 묶은 '퍼펙트 티켓'과 큐슈올레 지역의 정시 버스 운영이 제시됨. 이용자가 적더라도 기본 교통망을 지속 운영함으로써 FIT 관광객이 자동차나 단체상품 없이 지방을 이동할 수 있도록 한다는 점이 강조됨.
- 큐슈올레에서는 주민이 개인 화장실을 개방하고 마을 공간을 관광 안내 거점으로 활용하는 등 주민 참여가 수용태세의 일부로 작동하며, 인접 지자체가 교통·관광상품을 공동 구성하는 광역 협력도 지역관광의 중요한 기반으로 설명됨.

○ 한·일 관광정책의 일관성과 성과지표 차이

- 일본은 관광입국 정책을 장기간 일관되게 유지해 중장기 목표를 바탕으로 인프라와 민간투자를 유도해온 반면, 한국은 정부 교체나 사업개편 때마다 목표와 사업명이 변경되는 경향이 있다는 평가가 제시됨.
- 한국의 관광정책 성과지표가 방문객 수와 관광 소비액 같은 총량지표에 집중되어 있어, 체류기간·지방분산물·재방문율·지역경제 파급효과 등 질적 지표를 확대할 필요가 있다는 의견이 제시됨.
- 일본인의 한국 재방문율이 높다는 특성을 감안하면, 체류기간을 무리하게 연장하기보다 재방문 빈도를 높이고 매 방문 시 지방 체류를 추가하는 전략이 현실적일 수 있다는 견해가 제시됨.
- 면담에서 일본인 방한객의 4회 이상 재방문율은 44.7%(세계 평균 26.1%)로 제시되었으며, 1회 평균 지출액은 약 806달러로 세계 평균 약 1,300달러보다 낮더라도 반복 방문을 고려하면 누적 소비는 더 커지는 점을 고려하지 못함.
- 따라서 단일 방문 기준 1인당 지출액만으로 일본시장의 가치를 평가하

는 데 한계가 있다는 의견이 제시됨.

- 또한 장기연휴에는 하와이 등 장거리 목적지로 수요가 이동할 가능성이 있어, 일본시장에서는 한 번의 체류기간을 크게 늘리는 것보다 재방문 빈도를 높이고 매 방문마다 서울 외 지방 목적지를 추가하도록 유도하는 전략이 현실적이라는 견해가 제시됨.

○ DMO 사업의 현황과 구조적 과제

- 한국관광공사의 DMO 사업은 관광두레 등 지역관광 사업에서 발전했으나, 조직 내부에서 핵심사업으로 인식되는 정도가 높지 않고, 국내 지자체 담당 인력의 전문성·지속성이 충분히 확보되지 못하는 문제가 지적됨.
- 다만 DMO의 내부 위상과 운영상 한계에 관한 평가는 면담자의 과거 기획·조정 및 지역사업 경험에 기초한 개인적 견해로, 한국관광공사의 공식적인 사업평가나 조직 입장과는 구분할 필요가 있음.
- 이해관계자 간 갈등, 예산의 단년도·분산 집행, 사업 종료 후 운영인력 이탈 등으로 성과가 축적되기 어렵고, 지역 간 협력보다 지자체별 경쟁이 우선되는 경향도 문제로 제시됨.
- 일본의 경우 지역 주민이 주도하고 장기적으로 운영되는 사례가 많으며, 지역민이 화장실을 개방하거나 길 안내를 자발적으로 지원하는 등 관광을 생활권 차원의 공동 프로젝트로 인식하는 문화가 형성되어 있음.
- 한국관광공사가 외래객 유치, 국내관광, 산업지원 등 매우 광범위한 기능을 동시에 수행하는 구조와 달리, 일본은 JNTO와 지역 관광협회 등 기관별 역할 분담이 보다 명확하다는 의견도 제시됨.

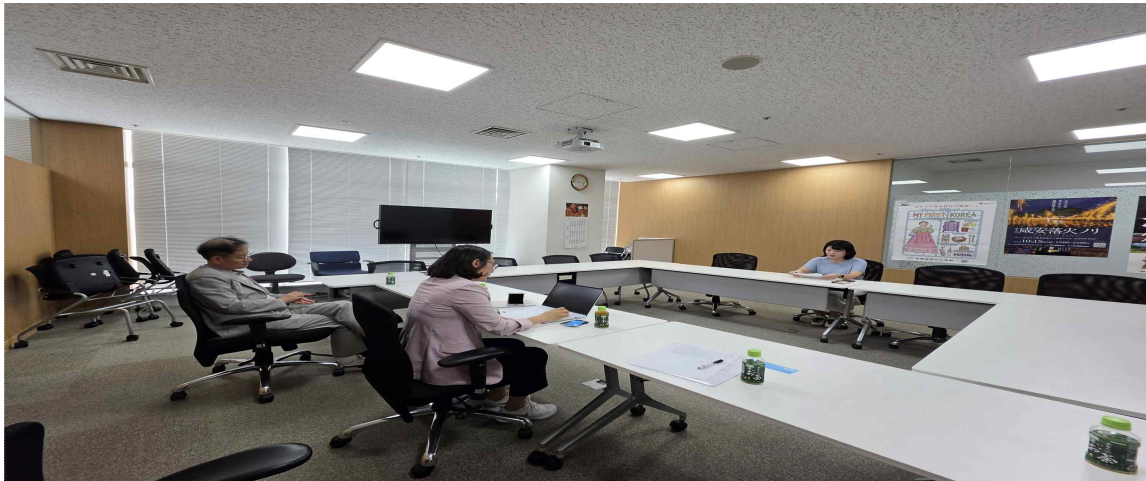
○ 지역관광 거버넌스와 기관 역할 분담

- 관광공사 업무의 우선순위는 면담자 설명 기준 ① 외래객 유치, ② 국민 국내관광 활성화, ③ 관광산업·인프라 지원 순으로 인식되고 있으며, DMO는 이 전체 사업구조에서 상대적으로 중심 사업으로 인식되지 않는다는 의견이 제시됨.
- 일본은 JNTO가 외래객 유치에 집중하고 국내·지역관광은 지자체와 지역 관광협회 등이 담당하는 반면, 한국관광공사는 외래객 유치·국내관광·관광벤처·산업 인프라 등 다수 기능을 동시에 수행하고 있어 기관

간 역할과 책임(R&R)을 보다 명확히 할 필요가 있다는 의견이 제시됨.

- 지역관광은 개별 지자체가 자기 지역 내 숙박·소비만을 목표로 하기보다 인접 도시와 관광루트·교통수단을 공동 구성해 권역 전체의 방문을 확대하는 접근이 중요하다는 점이 강조
- 일본에서는 대도시를 허브로 주변 소도시가 당일 방문객을 흡수하거나 인접 지자체가 공동 패스를 운영하는 방식이 활용되고 있음.
- 일본 지역관광의 또 다른 특징으로 하나의 정책·사업을 단기간 성과에 따라 중단하기보다 장기간 유지하면서 수요와 지역 역량을 축적한다는 점이 제시
- 국내에서도 단년도 실적 중심 평가를 보완하여 인프라·조직·콘텐츠가 일정 기간 축적될 수 있도록 정책의 지속성을 확보할 필요가 있다는 의견임.

□ 면담 사진



2. 일본국 관광청 관광지역진흥과 면담

□ 일 시: 2025. 9. 08(화), 14:30 - 17:00

□ 장 소: 일본국 관광청 관광지역진흥과 회의실

□ 회의참석자:

- 김승주 전문위원, 안상훈 선임연구위원, 이지혜 전문연구원(KDI), 다니엘 오(통역)

- 이이무라유키 사무관, 다니카와 요코 전문관, 스기야마 아리안 사무관(이상, 일본국 관광청 관광지역진흥과)

□ 기관소개

- 관광업 및 여행업 등에 관한 사무를 소관하는 국토교통성의 외국(外局)으로, 2008년 10월 1일에 설립된 일본의 중앙성청 중 하나로 국토교통성 설치법 및 국가행정조직법에 의거하여 설립

□ 주요 내용

○ DMO 등록제도의 도입 배경과 2025년 가이드라인 개정

- 일본의 DMO 등록제도는 2015년 시작되었으며, 단체여행 중심에서 FIT(Free Individual Tourist, 개별 자유여행) 중심으로 관광 수요가 전환됨에 따라 지역 매력 발굴, 수용환경 정비, 이해관계자 조정 등을 전담할 지역 단위 추진주체가 필요하다는 판단에서 도입됨.
- 초기에는 지역 자율성을 중시하여 비교적 완화된 기준으로 운영했으나, DMO 수가 300개 이상으로 증가하면서 기관별 역량과 성과의 격차가 커졌고, 국가 관광정책과의 정합성을 높이기 위해 가이드라인을 단계적으로 강화함.
- 2025년 개정에서는 기존 '후보 DMO' 제도를 폐지하고, 법인격·CEO·CMO 확보 등 형식 요건만으로 등록하는 방식을 축소하고 신규 등록을 위해서는 일정 기간의 실제 운영 실적을 제시해야 하며, 조직의 실행능력과 성과를 보다 엄격히 심사하는 방향으로 전환됨.
- 데이터 기반 경영을 핵심 원칙으로 명시하여, 경험과 감에 의존한 관광정책 수립에서 벗어나 수요·소비·체류·경제효과 등 데이터를 자체적으로 수집·분석하도록 요구하고 공개통계가 없을 경우 DMO가 직접 조사를 실시하는 것도 제도상 기대되는 역할임.

○ KPI·KGI 및 성과관리 체계

- 개정 전에도 KPI(Key Performance Indicator, 핵심성과지표) 설정 의무는 존재했으나, 2025년 개정 이후 지표 수와 분석 요구가 확대되었으며, 가장 핵심적인 성과지표는 관광 소비액임.
- 신규 KGI(Key Goal Indicator, 핵심목표지표)로 경제 파급효과 분석이 강조되고 있으며, 행사나 관광객 지출이 음식점·교통·식재료 조달 등 지역경제 전반에 미치는 1차·2차 효과를 추계하도록 유도하고 있음.

- 특히 역내 조달률, 즉 관광 관련 소비가 지역 내 사업자·식재료·물자 조달로 얼마나 연결되는지가 중요한 분석항목으로 다뤄 단순 방문객 수 증가보다 지역경제에 실제로 남는 부가가치를 측정하려는 방향으로 나아가고 있음.
- 성과관리에서는 지표의 상승 자체보다 하락 원인 분석을 중요하게 평가함. 수치가 악화되더라도 원인을 설명하고 대응계획을 마련할 수 있는 분석역량이 등록 심사와 정책평가에서 중요한 요소임.
- 각 DMO의 KPI 수치는 관광청 웹사이트를 통해 공개하여 기관 간 비교와 외부 검증이 가능하도록 하고 있음.

○ DMO의 재원 구조와 자체재원 확대 정책

- 면담 자료 기준 일본 DMO의 평균 재원은 국가·지자체 보조금 약 56%, 숙박세 등 특정 목적재원 약 10.7%, 행정 위탁사업 수입 약 15%, 그 밖에 자체 사업 수입과 회비·기부금 등으로 구성됨.
- 한국의 DMO가 사실상 정부보조금에 크게 의존하고 있다는 문제의식에 대해, 일본 관광청은 자체재원 확대가 장기적 지속 가능성 확보의 핵심이라고 설명함.
- 자체재원 확충을 위해 재원 계획 수립을 위한 외부 컨설팅, 숙박세 도입 관련 심포지엄·설명회, 데이터 분석 및 전략 수립을 위한 외부 전문인력 초빙, DX 데이터 플랫폼 구축 등에 보조금을 제공함.
- 숙박세는 법정 외 목적세로 관광진흥 용도로 활용되며, 나가사키시 DMO와 같이 숙박업체·음식점·주민 등 제3자 평가를 통해 PDCA를 운영하는 사례가 소개하며 숙박세 수입이 증가하더라도 이를 이유로 관광청 보조금이 자동 삭감되는 구조는 아니라고 설명

○ DMO의 역할 변화와 오버투어리즘 대응

- 일본 관광청은 DMO를 단순한 홍보·마케팅 사업자가 아니라 지역 이해관계자를 조정하고 지역관광 전략을 설계하는 ‘프로듀서’로 규정하고 있음.
- 최근에는 마케팅보다 매니지먼트 기능이 강조되고 있으며, 환경문제나 주민 갈등 등 기존 행정조직이 담당하기 어려운 사각지대 과제를 발굴·조정하는 역할도 요구됨.

- 일본도 도쿄·오사카·교토 등 대도시 집중을 완화하기 위해 지방 DMO 육성과 관광객의 시간·장소별 분산을 추진하고 있으며 예로 이른 아침 프리미엄 투어, 야간 숙박 연계형 프로그램 등 방문시간과 이동경로를 분산시키는 콘텐츠 개발이 대표적임.
- DMO가 모든 지역에 반드시 필요한 것은 아니며, 지역 특성에 따라 민간 위탁이나 기존 관광협회 활용 등 대체적 추진체계도 가능하다는 입장

○ 재원 확충과 향후 제도 방향

- 일본은 관광 관련 목적재원을 확충하면서 전문가 회의, 이해관계자 의견수렴 및 사용계획 공개를 병행하고 있으며, 확보된 재원은 오버투어리즘 완화와 관광 인프라 개선 등에 활용하고 있음.
- 한국 측은 경제 파급효과 측정 방법론과 관련된 일본의 가이드북 제공을 요청하였으며, 일본 측은 시행착오를 통해 축적한 계측 방법 지침을 공유하기로 함.
- 면담을 통해 한국 DMO 제도 역시 성과관리 고도화, 자체재원 다각화, 지역 특성에 기반한 전략 수립이 향후 핵심 과제로 확인됨.

□ 면담 사진



3. 가마쿠라시청 문화관광부 관광과 면담

□ 일 시: 2025. 9. 09(화), 09:30 - 11:30

□ 장 소: 가마쿠라시청 문화관광부 관광과 회의실

□ 회의참석자:

- 김승주 전문위원, 안상훈 선임연구위원, 이지혜 전문연구원(KDI), 다니엘 오(통역)
- 나카자와 준 과장, 호소가야 카즈타츠 계장, 하세가와 카자네 사무관(이상, 가마쿠라시청 문화관광부 관광과)

□ 가마쿠라시 소개

- 일본 가나가와현 가마쿠라시는 광동지방에 위치하고 있으며, 1192년~1339년까지 일본 수도(가마쿠라시대), “가마쿠라불교”라고 불리는 독특한 불교문화 발달
- 연간 관광객수 약1,900만명, 약 6,800억원으로 일본을 대표하는 관광도시

□ 주요 내용

○ 관광행정 조직과 역할 분담

- 가마쿠라의 관광행정은 가마쿠라시와 관광협회가 이원적으로 수행하고 있으며 시청은 시민 생활 보호, 관광 매너 계도, 관광계획 수립, 중앙정부와의 협의를 담당하는 ‘수비수’ 역할을 수행하고, 관광협회는 정보 발신·홍보·방문 유도 등 ‘공격수’ 역할을 담당함.
- 가마쿠라는 역사·문화자원과 높은 인지도를 바탕으로 별도의 마케팅 없이도 관광객이 유입되는 지역이기 때문에, 관광객 추가 유치보다 혼잡과 주민 불편을 관리하는 것이 정책의 핵심임.

○ DMO를 별도로 도입하지 않은 이유

- 기존 관광협회 외에 DMO를 추가 설립할 경우 동일한 시 재원을 두 조직에 중복 투입해야 하므로 시민의 납득을 얻기 어렵다는 점에서 가마쿠라시는 현재 공식 DMO 조직을 운영하지 않고 있음.
- 가마쿠라는 가마쿠라 막부, 대불, 하세데라, 슬램덩크 성지, 해변 등 강력한 관광 브랜드를 보유하여 별도의 조직이 수요를 새로 만들어야 할 필요성이 상대적으로 낮음.

- 또한 자체 세수가 충분한 '불교부단체'로서 국가 교부금 의존도가 낮고, 오버투어리즘과 같은 특정 현안에 대해서는 관광청과 직접 협의하여 사업비의 일부 또는 전액을 지원받는 방식이 가능함.
- 담당자는 DMO 등록의 장점으로 보조금 수령 가능성을 인정하면서도, 등록 이후 데이터 제출·성과보고 등 행정 부담이 함께 증가하기 때문에 지역 상황에 따라 비용과 편익을 비교해야 한다는 점을 강조함.

○ 오버투어리즘 대응: 에노텐·슬램덩크 성지

- 가마쿠라 고등학교 앞 철도 건널목은 만화·애니메이션 '슬램덩크'의 배경지로 알려지면서 해외관광객이 집중되는 대표적 혼잡지점이 됨.
- 성수기에는 관광객 증가로 인해 지역 고령 주민이 에노텐 전차를 이용하지 못하는 문제까지 발생하여, 가마쿠라시는 관광객의 도보 이동을 유도하고 촬영공간을 정비하는 등 생활권 보호 중심의 대책을 시행함.
- 대책 마련 전 지역 자치회, 상점협회, 학교 등 이해관계자와 사전협의를 실시하고, 건널목 주변 수목 정비, 안전한 촬영공간 조성, 경비원 배치 등을 추진함.
- AI 카메라 8대를 설치하여 혼잡과 이동 상황을 파악하되 주민 동의 절차를 거쳤으며, 불법 자가용 택시 단속 등 교통질서 관리도 병행하고 있음.

○ 혼잡정보 제공 및 관광객 분산

- 관광협회가 혼잡도 안내 웹사이트를 운영하고 시가 재원을 지원함. 시간대와 날씨에 따라 혼잡 수준을 색상으로 표시하여 방문시간 분산을 유도하며 영어 서비스도 제공함.
- 다만 담당자는 실제 이용률이 높지 않다고 설명하여, 정보 제공만으로 관광객 행동을 변화시키는 데 한계가 있음을 확인할 수 있었음.
- 교토의 경우 카메라와 혼잡정보 시스템을 연동해 실시간 혼잡도를 보다 정교하게 제공하고 있어, 향후 시스템 고도화 시 참고 가능한 사례로 언급됨.

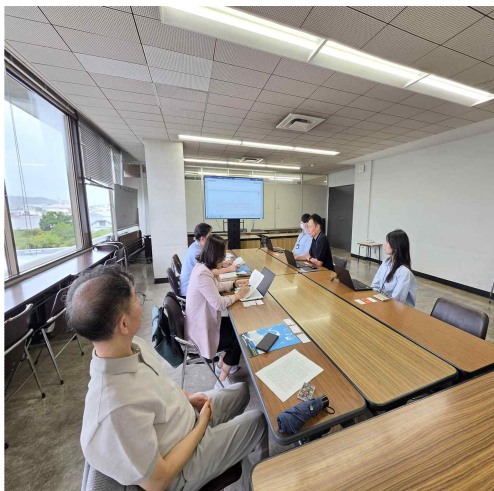
○ 관광세와 체류·소비 확대

- 가마쿠라 방문객의 약 97%가 당일 방문객으로 숙박과 지역소비가 낮은 점이 큰 과제로 제시됨.
- 가마쿠라시는 숙박세 도입을 검토하면서 지역 숙박업체를 검토위원회에 참여시켜 이해관계자 합의를 추진하고 있음.
- 숙박객뿐 아니라 당일치기 관광객에게도 비용을 부과할 수 있는 관광세·입장료 방식, 촬영 명소에서 소액 기부를 받는 방식 등 다양한 자원 확보 방안이 논의되고 있으나 법적 검토가 필요한 상황임.
- 관광객 수를 더 늘리기보다 체류시간과 소비를 확대하고, 관광으로 인한 비용을 관광객과 지역사회가 보다 합리적으로 분담하도록 만드는 것이 핵심 정책과제로 제시됨.

○ DMO 정책에 대한 시사점

- 가마쿠라 사례는 모든 지역에 동일한 DMO 모델을 적용하기보다 관광수요, 재정여건, 기존 관광조직의 역량, 주요 정책문제에 따라 조직형태를 달리할 필요가 있음을 보여줌.
- 이미 관광객이 과도하게 유입되는 지역에서는 신규 수요 창출보다 수용력 관리와 주민 생활권 보호가 우선이며, DMO의 성과를 방문객 증가로만 평가해서는 곤란함.
- 가마쿠라 담당자는 지방 소도시의 신규 관광수요 창출 사례로 세토나이 DMO를 추천하면서, DMO는 특히 인지도가 낮은 지역의 자원 발굴·상품화·광역 연계에 강점을 가질 수 있다고 평가함.

□ 면담 사진



4. 공익사단법인 교토시관광협회 면담

□ 일 시: 2025. 9. 09(화), 09:30 - 11:30

□ 장 소: 공익사단법인 교토시관광협회 회의실

□ 회의참석자:

- 김승주 전문위원, 안상훈 선임연구위원, 이지혜 전문연구원(KDI), 다니엘 오(통역)
- 호리에 타쿠야 DMO 기획 마케팅 총괄 사무관 (이상, 공익사단법인 교토시관광협회)

□ 기관소개

- 교토시 관광협회(DMO KYOTO)는 외국인 관광객 유치를 목표로 하는 공공기관으로, 현재 1,600개 이상의 회원사와 단체로 구성
- DMO KYOTO는 시 정부 및 관련 산업 단체와 협력하여 전략적 사업 제휴 및 이니셔티브 개발, 관광 정보 제공을 통해 교토 관광을 적극적으로 홍보

□ 주요 내용

○ 조직 개요와 사업구조

- 교토시관광협회는 1,647개 회원사로 구성된 대규모 관광업계 단체이며, 교토시의 보조금을 받는 동시에 자체 수익사업과 관광청 프로젝트 보조금을 병행하는 구조임.
- 사업은 크게 ① 기온축제 특별좌석, 문화재 특별공개, 니조성 매점 등 직접 수익사업, ② 웹사이트·SNS·관광안내센터·해외 비즈니스 상담회 등 홍보사업, ③ 관광매너 계도·가이드 육성·마케팅 조사 등 공익·운영 지원 사업으로 구분됨.
- 여름·겨울 비수기 수요를 확대하기 위해 '교토 겨울 여행'과 같은 비시즌 콘텐츠를 50년 이상 운영하고 있어, 장기적 사업축적과 브랜드 관리가 특징임.

○ 조직 규모와 의사결정 구조

- 의사결정은 1,647개 회원사가 참여하는 연 1회 총회와 약 50개사로 구성된 이사회로 이원화되어 있으며, 사무국 전체 인력은 관광안내소·니조성

파견 등을 포함해 약 100명으로 일본 내 DMO 가운데 큰 규모에 속함.

- 일반적인 지방 DMO가 5~10명 규모인 것과 비교하면 교토 DMO는 조직 내에서 마케팅, 관광개발, 사업운영, 데이터 분석 등 다양한 기능을 자체적으로 수행할 수 있는 인력 기반을 갖추고 있음.
- DMO 등록을 계기로 기획추진과가 신설되었으며, 마케팅 인력이 약 10명, 이 중 데이터 마케팅 실무 담당자는 3명, 데이터 담당자 역시 다른 업무를 병행하고 있어 전문인력 확보가 중요한 과제로 언급됨.

○ DMO 도입과 행정-민간 협력

- 교토시는 DMO 등록 약 10년 전부터 관광협회와 컨벤션뷰로의 기능 강화 및 통합을 추진해 왔으며, 관광청의 DMO 등록제 도입 시점에 맞춰 기존 조직을 DMO로 등록함.
- DMO 전환 이전에는 교토시와 관광협회가 각각 별도의 관광 웹사이트를 운영해 이용자 혼선과 예산 중복이 존재했으나, 전환 후 교토시 예산을 협회로 이관하여 통합 운영체계를 구축함.
- 교토시 공무원이 DMO에 3년간 파견 근무하는 제도를 운영하여 행정과 민간조직의 업무방식, 정보, 네트워크를 상호 이해하도록 하고 있음. 이는 단순한 협약보다 실질적 협업을 가능하게 하는 제도로 평가할 수 있음.

○ 재원 구조와 보조금의 성격

- 재원은 교토시 보조금, 협회 자체 수익, 관광청 프로젝트 보조금의 세 축으로 구성됨.
- 관광청 보조금은 DMO로 등록되어 있다는 이유만으로 자동 지급되는 것이 아니라, 개별 프로젝트를 기획해 심사를 통과해야 받을 수 있음. 따라서 등록 자체보다 사업기획 역량과 성과창출 능력이 중요함.
- DMO 등록에 따른 데이터 보고 의무는 상당한 행정비용을 발생시키며, 실제 현장에서는 보조금을 통해 얻는 편익과 데이터 수집·보고 비용을 비교하여 참여 여부를 판단하는 현실적인 문제가 존재함.

○ 인재 채용과 조직역량의 변화

- 면담자는 민간 연구기관에서 데이터 분석 업무를 수행하다 헤드헌팅을

통해 교토 DMO에 합류했으며, 이는 DMO가 기존 관광업계 인력만으로 운영되는 조직이 아니라 외부 전문인력을 적극적으로 영입하고 있음을 보여줌.

- DMO 도입 전에는 사찰·문화재 지식이나 여행상품 기획 능력을 가진 스페셜리스트 중심의 채용이 많았으나, 도입 이후 문서 작성, 예산관리, 이해관계자 조정 등을 수행할 수 있는 제너럴리스트 역량이 중요해졌다고 설명함.
- 데이터 분석 전문성뿐 아니라 행정절차, 사업계획, 현장 네트워크를 결합할 수 있는 복합역량이 DMO 운영의 핵심이라는 점이 강조됨.

○ 고부가가치 관광객 유치 전략

- 교토는 관광객 수 자체를 늘리는 것보다 ‘어떤 관광객을 유치할 것인가’를 핵심과제로 설정하고 있으며, 단기 체류·저소비 관광객보다 장기 체류·고소비 관광객 유치를 중시함.
- 특히 체류기간이 긴 미국·유럽권 관광객을 주요 타겟으로 설정하고 뉴욕, 로스앤젤레스, 파리, 상하이, 싱가포르, 밀라노 등의 현지 PR 회사와 계약해 미디어·여행업계 네트워크를 운영함.
- 럭셔리 여행 전문 미디어 광고·기사, 고소비 관광객을 취급하는 전문여행사 대상 상담회 등 일반적인 대중홍보와 차별화된 채널을 적극 활용
- SNS의 경우 이미 민간에서 교토 관련 계정이 충분히 활성화되어 있어 공공 DMO가 과도하게 직접 운영하면 민간 활동을 위축시킬 수 있다고 판단하고, 직접 콘텐츠 생산보다는 데이터와 정보 제공에 초점을 둠.

○ 오버투어리즘 대응

- 교토는 관광객 집중에 따른 주민 불편을 핵심 정책문제로 인식하고 관광매너 안내, 혼잡도 실시간 안내 웹사이트, 주민 대상 관광 경제효과 설명 등 다양한 정책을 병행함.
- 관광객과 시민 간 갈등을 줄이기 위해 관광의 경제적 편익을 주민에게 설명하는 별도 정보채널을 운영하고 있으며, 이는 관광 수요 관리와 지역 수용성 확보를 동시에 고려한 접근임.
- 관광객과 시민을 대상으로 한 이중가격제는 현재 공식적으로 시행하지 않고 있으며, 교통요금 조정과 같은 정책은 오버투어리즘 억제뿐 아니

라 재정 부담과 시민 편익을 함께 고려해 설계하고 있음.

○ DMO 제도에 대한 현장 평가

- 교토 측은 DMO 제도의 장점으로 행정조직보다 필요한 시점에 상대적으로 신속하게 예산을 집행할 수 있고, 잦은 인사이동 없이 전문인력이 장기간 근무하면서 호텔·레스토랑 등 지역 사업자와 신뢰를 축적할 수 있다는 점을 제시함.
- 반면 제도 자체가 자동으로 성과를 만들어내는 것은 아니며, 관광청의 세수·보조금 배분 채널로서의 기능도 상당하다는 현실적인 평가가 제시
- 교토 사례에서는 DMO라는 명칭 자체보다 이를 계기로 한 조직통합, 전문인력 영입, 데이터 활용, 행정-민간 인력교류 등 조직혁신이 실질적인 성과를 만든 요인으로 파악됨.

□ 면담 사진



- 일본 DMO 정책은 ‘모든 지역에 동일한 조직을 설치하는 제도’라기보다, 지역관광을 전문적으로 경영하고 성과를 관리할 수 있는 주체를 육성하는 방향으로 고도화되고 있음. 2025년 가이드라인 개정은 형식적 등록에서 실적·데이터·성과 중심의 등록으로 전환하는 흐름을 보여줌.
 - 성과평가 역시 단순 방문객 수보다 관광 소비액, 경제 파급효과, 역내 조달률, 체류시간, 혼잡도 등 지역경제와 주민 삶에 미치는 영향을 측정하는 방향으로 확대되고 있으며, 지표 하락의 원인을 설명하고 개선하는 분석역량 자체가 중요한 평가대상이 되고 있음.
 - 재정 측면에서는 보조금 의존에서 벗어나 숙박세, 위탁사업, 자체 수익사업 등 복수 재원을 조합하는 구조가 중요함. 다만 일본 역시 평균적으로 공공재원 비중이 높아 완전한 민간 자립보다는 안정적인 목적재원과 자체사업을 결합하는 방식이 현실적인 모델로 보임.
 - 조직운영 측면에서는 전문인력의 장기근속과 행정-민간 협력이 핵심임. 교토처럼 공무원 파견, 외부 데이터 전문가 영입, 조직통합 등을 통해 행정의 안정성과 민간의 기동성을 결합하는 방식은 국내 DMO 정책 설계에서 참고할 가치가 큼.
 - 동시에 가마쿠라 사례에서 확인되듯 관광객이 이미 과도하게 유입되는 지역은 DMO 설립 자체보다 오버투어리즘 관리, 주민 생활권 보호, 체류·소비 확대, 관광비용의 적절한 분담이 더 중요한 정책목표가 될 수 있음. 따라서 지역 특성에 따라 DMO의 필요성과 기능을 차등 설계할 필요가 있음.
- 한국의 지역관광 정책은 콘텐츠 발굴 능력은 높지만, 지방공항·교통·안내 등 인프라 선공급, 중장기 정책 일관성, 기관 간 역할 분담, 지역주민 참여, 전문인력의 축적 측면에서 보완이 필요함.
 - 관광공사 면담을 종합하면 지역관광 활성화는 DMO 제도만으로 달성되기 어렵고, 지방공항·대중교통·안내체계 등 기초 인프라의 선공급, 중앙-지방-공공기관 간 명확한 역할 분담, 인접 지자체 간 광역 협력, 장기적 정책 지속성이 함께 갖춰져야 함.
 - 특히 공공기관은 민간이 이미 충분히 서비스하는 성숙 목적지를 직접 대체하기보다, 함안 낙화놀이 사례처럼 미발굴 콘텐츠를 발굴하고 여행

사·지자체·지역사업자를 연결해 초기 수요를 만드는 ‘마중물’ 기능에 집중하는 방식이 효과적일 수 있음.

- 성과지표 역시 단일 여행의 방문객 수·1인당 지출액뿐 아니라 재방문을, 방문지역 수, 지방 체류 여부, 권역 내 이동, 누적 소비 등을 함께 고려하여 일본과 같이 반복 방문이 많은 시장의 특성을 반영할 필요가 있음.
- 국내 DMO를 고도화할 때에는 한국관광공사·지자체·DMO·지역 관광협회 간 역할을 명확히 하고, DMO는 데이터 분석·지역 이해관계자 조정·상품 및 수용태세 관리에 집중하는 한편 중앙기관은 국제 마케팅·시장개척·표준·평가체계를 지원하는 분업모델을 검토할 필요가 있음.
- 또한 각 지자체가 자기 지역 내 숙박과 소비만을 성과로 요구하기보다 공항·거점도시를 중심으로 여러 지역을 연결하는 권역형 상품과 공동 교통체계를 설계하여, 관광객의 지방 이동 자체를 우선 확대하는 접근이 필요함.
- 향후 국내 DMO 정책은 ① 단년도 보조사업 중심에서 중장기 성과계약 방식으로 전환, ② 관광 소비액·체류·분산·재방문·경제파급효과 등 질적 KPI 확대, ③ 숙박세 등 지역 목적재원과 자체 수익사업 결합, ④ 전문인력의 장기근속과 행정-민간 인력교류 제도화, ⑤ 지역 수요 특성에 따라 ‘수요 창출형 DMO’와 ‘수요 관리형 관광거버넌스’를 구분하는 방향으로 고도화할 필요가 있음.
- 특히 일본 사례는 DMO의 성과가 조직 명칭이나 등록 여부 자체보다, 데이터에 기반한 의사결정, 장기적 인력·네트워크 축적, 명확한 역할 분담, 안정적 재원, 주민과의 합의 형성에 의해 좌우된다는 점을 보여줌.