


출장복명서
관광산업 및 문화예술산업
정책연구를 위한 일본 사례조사



2019. 3.

< 출 장 개 요 >

□ 출장목적

- 관광산업 및 문화예술산업 정책연구를 위한 일본 사례조사
 - 서비스산업 발전방향과 일자리 창출방안 모색 등 서비스경제연구의 일환으로 일본 사례조사를 시행하여 관광산업과 문화예술산업의 발전 방안을 논의하고 정책방향을 제언하고자 함.
 - 발굴한 일본 사례 시사점은 기타보고서에 수록하고 심포지엄을 통해 발표 예정

□ 출장배경

- 현재 한국에서는 수도권 집중현상이 완화되지 않는 가운데, 고령화와 인구감소에 따른 내수 부진과 지방 소멸의 우려가 대두되고 있으며, 양질의 일자리 부족 문제에 직면함.
 - 관광산업은 내외국인 유동인구의 유입을 통해 소비와 유통을 늘리고 생산을 자극하여 경제성장을 촉진하고 지역경제를 활성화할 수 있는 잠재력을 지니고 있음. 또한 관광산업은 일자리 창출 효과가 매우 크며, GDP 증가를 넘어선 웰빙, 국민 행복의 증진이라는 측면에서도 관광산업을 활성화할 필요성이 큼.
 - 한편 문화예술산업은 깊은 몰입의 경험을 제공하는 방향으로 진화하고 있으며 특정 공간과 시간에서만 가능한 경험을 제공하는 것이 경쟁력의 핵심임. 지금까지의 문화예술정책은 산업정책보다 복지정책으로서 성격이 강하여 글로벌·고도화된 수요에 부응하기보다 작은 규모의 지역 수요 대응에 치중함.
- 이러한 문제의식하에 KDI를 중심으로 한국의 관광산업 및 문화예술산업 활성화를 위한 연구가 진행 중에 있으며, 본 연구의 일환으로서 일본 사례를 참고하여 글로벌 시장에서 경쟁력을 갖춘 산업기반을 마련하는데 기여하고자 함.

□ 출장지 및 방문기관

- 출장지: 일본 도쿄, 히로시마(広島), 사이타마(埼玉)
- (관광산업) 방문기관
 - 일본 관광청 관광전략과
 - 일본 세토우치(せとうち) 관광추진기구
- (문화예술산업) 방문기관
 - 일본 문화청 문화경제·국제과
 - 일본 사이타마(埼玉) 슈퍼 아레나
 - 미쓰비시 지소(三菱地所) 주식회사 미술관실 및 미쓰비시 1호관 미술관(三菱一
号館美術館)
 - 요미우리 신문(読売新聞) 도쿄본사 사업국 문화예술 전문위원

- 일본 국립新미술관
- 아트페어 도쿄 2019

□ 출장자

- 출장자 수: 총 6명
 - KDI: 나정현 총괄, 이경애 전문위원, 박창규 연구원, 박강호 연구원
 - 외부(연구진): 이수일 교수(KDIS), 이창근 교수(연세대)
 - * 이수일 교수 및 이창근 교수는 본 연구의 공동연구자로 항공비, 숙박비 등을 KDI에서 부담함.

□ 출장일정

- 전체 일정: 2019년 3월 4일(월) ~ 9일(토), 5박 6일
 - (총괄) 3월 4일(월) ~ 9일(토), 5박 6일: 나정현
 - (관광) 3월 4일(월) ~ 6일(수), 2박 3일: 이수일, 박창규, 박강호
 - (문화예술) 3월 6일(수) ~ 9일(토), 3박 4일: 이경애, 이창근
- 세부 일정

일자	시간	주요 활동 내용	비고
3/4 (월)	16:20~18:35	출국: 서울(인천) → 후쿠오카 (OZ 136)	나정현, 이수일, 박창규, 박강호
	~	철도 이동(후쿠오카 → 히로시마)	
3/5 (화)	10:00~12:00	세토우치 관광추진기구 방문 및 면담	
	12:00~15:00	간담회(1)	
	~	철도 이동(히로시마 → 도쿄)	
3/6 (수)	11:00~13:00	관광청 관광전략과 방문 및 면담	
	~	간담회(2) 및 공항 이동	
	15:50~17:55	출국: 서울(김포) → 도쿄(하네다) (OZ 1045)	이경애
	16:20~18:35	출국: 서울(김포) → 도쿄(하네다) (KE 709)	이창근
	20:05~22:35	귀국: 도쿄(하네다) → 서울(김포) (OZ 1035)	이수일, 박창규, 박강호
3/7 (목)	10:00~12:00	문화청 문화경제·국제과 방문 및 면담	
	~	간담회(3) 및 철도 이동(도쿄 → 사이타마)	
	16:00~18:00	사이타마 슈퍼 아레나 방문 및 면담	
	~	간담회(4) 및 철도 이동(사이타마 → 도쿄)	
3/8 (금)	10:00~12:00	미쓰비시 1호관 미술관 방문 및 면담	
	~	간담회(5)	
	15:00~18:00	요미우리 신문 도쿄본사 방문 및 면담	
	~	간담회(6)	

<세부 일정> 계속

일자	시간	주요 활동 내용	비고
3/9 (토)	10:00~12:00	국립新미술관 방문	
	~	이동	
	13:00~15:00	아트페어 도쿄 2019 방문	
	~	공항 이동	
	19:00~22:00	귀국: 도쿄(나리타) → 서울(인천) (KE 5744)	이창근
	20:05~22:35	귀국: 도쿄(하네다) → 서울(김포) (OZ 1035)	나정현,이경애

- 숙박호텔: 숙박 예약 완료(전일정 조식 불포함)
 - ① [3월 4일(월) 히로시마] Via Inn Hiroshima
2-50 Matsubara-cho, Minami-ku, Hiroshima-shi, JAPAN / tel. +81-82-264-5489
 - ② [3월 5일(화) 이후 도쿄] Akasaka Excel Hotel Tokyu
2-14-3, Nagata-cho, Chiyoda-ku, Tokyo, JAPAN / tel. +81-3-3580-2311

□ 특이사항

- 출장자별 해당 예산 상이
 - (서비스산업 발전방향과 일자리 창출방안 모색에 대한 연구) 이수일,박창규,박강호
 - (서비스경제연구사업) 나정현,이경애,이창근
- 사후 실비정산 비용
 - 숙박비: 전일정 조식 불포함
 - 교통비: 현지이동 시 철도 이용(후쿠오카→히로시마, 히로시마→도쿄, 도쿄↔사이타마)
 - 입장료: 아트페어 도쿄 2019 입장권 5,000엔*3명=15,000엔
 - 간담회 경비: 3만원*6회*10명=180만원
 - 식비: 기내식 2식, 간담회 2~6식 제외 지급

< 참석회의 내용 >

1. 세토우치 관광추진기구 방문 및 면담

□ 개요

- 일시: 2019년 3월 5일(화) 10:00~12:00
- 장소: 세토우치 관광추진기구 회의실
- 참석자
 - KDI: 이수일 교수(KDIS), 나정현 총괄, 박창규 연구원, 박강호 연구원
 - 세토우치 DMO: 오니시 타츠야(大西達也) 사업副本부장, 마츠다 아키라(増田晶次) 차프

□ 주요내용

- 배경
 - 일본에서도 지난 몇 년간 인구감소로 인해 각종 수요가 위축되는 상황에서 관광수요의 증진은 중앙 및 지방정부 모두가 중요하다고 인식하고 있음.
 - 세토우치의 DMO는 정부와 민간의 장점만을 활용하여 관광추진에 기여하도록 만든 기구이고, 미국의 DMO를 벤치마킹함,
- 세토우치 DMO의 구성
 - 세토우치 DMO는 효고, 오카야마, 히로시마, 야마구치, 도쿠시와, 카가와, 에히메 등 7개 현으로 구성된 광역연합형 DMO
 - (일반사단법인)세토우치 관광추진기구와 (주식회사)세토우치 Brand Corporation 으로 두 가지 법인으로 나뉨. (다른 DMO에서는 찾을 수 없는 세토우치 DMO만의 독특한 방식.)
 - (일반사단법인)세토우치 관광추진기구
 - : 7개의 현과 11개의 기업이 참여
 - : Inbound 수요의 증진 및 마케팅을 담당.
 - : 총 22명의 직원으로 구성,
 - : 7개의 현에서 행정직 공무원을 파견(히로시마 3명, 그 외의 현에서 1명씩 파견)됨. 이들은 전문적인 마케팅, 데이터전문가가 아니며, 일을 하면서 배우고 있음.
 - (주식회사)세토우치 Brand corporation
 - : 주로 소비촉진, 상품개발 등의 역할을 함.
 - : 지역은행, 정부금융기관, 신용금고 등 46개 기업이 약 100억엔(약 1100억원)

의 펀드를 출자

- 최고의사결정기구 : 이사회
: 각 현당 1명의 비상근직 이사(총 7명), 집행이사(실무총괄, 1명), 이사회 회장으로 구성

※ 히로시마 현에 세토우치 DMO 본부가 있는 이유?

- 히로시마현 지사(도지사)가 세토우치 지역의 관광잠재력을 알고 있었음.
- 현별로 관광추진기구를 만들어보야 별 효과도 없을 것이라 생각하여, 7개의 현이 함께 추진하도록 제안함.
- 또한 세토우치 지역의 7개의 현중, 가장 유명한 도시가 히로시마이기 때문에 본부가 히로시마에 위치해 있음.

○ 세토우치 DMO의 재정구조

- 연간사업비는 4억엔(약 42억원) 규모(인건비 포함)
- 40%는 세토우치 광역추진기구 구성원인 7개 현과 11개의 기업이 부담
- 40%는 정부지원 보조금
- 20%는 광고위탁수수료, 공연비 등으로 인한 수익
- 일본에 DMO가 약 200여개가 존재하기 때문에, 정부지원 보조금은 정부가 모든 DMO에 나눠먹기식으로 배분하지 않고, 적당한 경쟁을 통해 지원

○ 중앙과 지방의 관광산업 연계

- 관광청은 보조금지급, 정책 및 법령 수립을 담당하고, 실제로 JNTO(일본관광국)가 관광사업을 총괄함.
- 관광사업과 관련해서는 관광청보다는 오히려 JNTO와 더 많은 연계가 이루어짐.
- 디지털마케팅을 예로 들면, 해외에서의 일본관광에 대한 동영상 조회 정보를 JNTO가 수집하고, 그 중 세토우치와 관련된 정보들을 제공함.

○ 정부지원 관련

- 관광관련 보조금은 무조건 관광청으로부터 받음.
- 올해부터 일본인의 출국 시, 1인당 1,000엔의 출국세를 징수하는데, 이를 적립하여 내년도 예산부터 각 부처별로 배분된다면, 다른 부처들로부터도 보조금을 받을 수 있을 것으로 예상.
- 일본도 한국과 마찬가지로 부처 간 협의가 안 되는 것은 마찬가지
- 하지만, 각 부처와 DMO간 관광산업관련 협력관계는 비교적 잘 이루어지는 편으로 보임.
- ex) 세토우치에 국립공원이 하나 있는데, 환경청에서 소관하고 있음. 환경청에서는 자연을 보호하는 것 뿐만 아니라, 이를 좋은 관광컨텐츠로 활용해주길 원하고 있음. 그래서 환경청은 돈을 들여서 세토우치 경관을 잘 찍은 동영상,

사진, 자료 등을 무료로 제공해주고 있음.

- 정부지원이 필요한 것은 각 지역 DMO가 직접 정부에 요청하여 지원을 받음.
(사실 이 방식이 가장 편하다고 함.)
- 일본 정부가 오랫동안 관광을 통한 경제활성화를 주창해온 만큼, 각 정부부처들도 관광에 대한 중요성을 인식하고 DMO와의 연계가 지속되고 있는 것으로 사료됨.

○ 세토우치 DMO의 운영

- 세토우치 DMO는 아시아권을 타겟팅하여 마케팅과 프로모션을 진행해왔음.
- 북미, 유럽은 2019년 1월부터 현지에 마케팅 에이전시를 파견하여 북미와 유럽의 관광수요에 대한 피드백을 받고 있음.
- 이 피드백은 주식회사 세토우치 Brand Corporation의 투자로 이어짐.
- ex) 최근 크루즈 관광상품이 현지 마케팅 에이전시로부터 피드백 받은 내용을 바탕으로 Brand Corporation에서 크루즈 관광상품에 투자한 사례로 실제 운영 및 경영지원도 Brand Corporation에서 맡아서 함.
- 세토우치 Brand Corporation은 100억엔(1,000억원)규모의 펀드를 조성하고 있음.
- 세토우치 7개현에 기반을 둔 은행과 중견기업들이 중심으로 참여함.
- 이들은 가까운 미래가 아닌 먼 미래에 대한 수익을 감안 하고 있으며, 인구감소로 인한 경기부양의 필요성을 인식하여 하나의 네트워크로서 Brand Corporation이라는 네트워크를 만들고, 미래에 대한 투자측면에서 참여함.
- 세토우치 DMO의 최종목표는 지역주민의 수익과 삶의 질을 높이는 것임.

○ 데이터의 중요성

- 과거에는 관광객 데이터를 직접 조사, 연구했었음.
- 소비동향을 파악하는 것에는 유용하지만, 그 외의 데이터들은 크게 변하지 않는 경향이 있기 때문에, 세토우치 DMO에서는 매년 관광객데이터를 파악하는데 많은 돈을 들이고 있지 않음.
- 게다가 관광객 데이터는 취합하는 것도 매우 어려워 최근에는 잘 활용하지 않음.
- 세토우치 DMO는 디지털 마케팅에 주력하고 있음.
: 세토우치 지역의 관광정보를 외국인(잠재적 관광수요자)에게 어떻게 노출시키는 지가 중요
: 오히려 JNTO나 세토우치 DMO 홈페이지에서 세토우치지역 관광소개영상을 클릭한 사람들의 정보, 홈페이지 접속한 사람들의 정보가 더욱 중요함.

○ KPI & PDCA의 중요성

- 세토우치 DMO에서는 “2020년의 목표 관광객 수” 같은 일반적인 것은 물론

- 이고, 매우 구체적으로 KPI를 설정하고 있음.
- DMO 홈페이지의 각 연도 방문자 수, 동영상 시청자 수, 국내외 Inbound 여행자들의 상담 횟수, 여행상품의 개발 횟수 등이 있음.
 - 심지어는 웹사이트의 동영상 버퍼링 시간을 얼마나 줄였는지도 목표를 설정하고 있음.
 - 세토우치 DMO에서는 직접 KPI를 PDCA사이클을 지키며 관리하고 있으며 매우 필수적이라고 생각함.
 - 세토우치 DMO가 각 지역의 세금과 기업의 부담금으로 운영되기 때문에, 지역주민들과 기업들에게 설명하는 자료로도 유용하게 활용되고 있음.
- 세토우치 DMO의 성공요인
 - 타겟팅을 명확히 설정하고 이에 따라 마케팅 전략을 수립
 - 미국의 DMO와 KPI, PDCA를 벤치마킹하고 이를 일본의 것으로 만들기 위한 꾸준한 고민과 연구
 - DMO-NET 관련
 - DMO-NET은 일본정부에서 DMO들에게 정보를 제공해주기 위해 만든 시스템으로 출범한지 1년정도 되었음.
 - 디지털 데이터의 측정, 분석, 전문사업자 매칭 등을 지원해주는 역할을 하고 있음.
 - 새로 출범하는 DMO에게는 매우 유용한 시스템
 - 세토우치 DMO에서는 DMO-NET이 만들어지기 전부터 독자적으로 데이터를 수집, 분석해왔기 때문에, DMO-NET을 활용하고 있지 않음.
 - DMO 등록절차
 - DMO 등록, 승인 업무는 관광청에서 관장하고 있음.
 - 정해져 있는 DMO 등록요건을 충족하면 등록신청을 할 수 있으며, 등록후보 법인으로 DMO 등록이 됨.
 - 최소 1년은 실제로 DMO 운영 등을 확인하여 심사하고, 이를 통과하면 등록 법인으로 정식 DMO로 등록이 됨.

2. 일본 국토교통성 관광청 관광전략과 방문 및 면담

□ 개요

- 일시: 2019년 3월 6일(수) 11:00~13:00
- 장소: 관광청 관광전략과 회의실
- 참석자
 - KDI: 이수일 교수(KDIS), 나정현 총괄, 박창규 연구원, 박강호 연구원
 - 관광청: 호사카 미즈키(保坂美月) 사무관

□ 주요내용

- 정책추진구조: 관광입국추진각료회의
 - 아베총리 주재, 전 부처의 대신(장관)이 참여
 - 회의의 빈도는 매우 낮지만, “관광입국실현을 위한 액션프로그램”*, 출국세 등 관광산업 정책과 관련된 기본방침에 관한 안건들을 논의
 - 최근에는 이를 보완한 “관광비전실현프로그램”이 실행 중
- 정책추진구조: 관광전략실행추진회의
 - 실무진들의 회의기구인 “관광입국추진 TF”가 2018년 8월 “관광전략실행추진 회의”로 개편
 - 관방장관 주재, 실무진들이 참여
 - 관광입국추진각료회의의 하부 조직으로 관광입국추진각료회의에서 나온 안건들을 바탕으로 진행됨.
 - 월 1회 개최되며, 관방장관, 국토교통성 대신은 항상 참여함.
 - 매회 의제가 다르고, 이에 관련된 각 부처의 장관, 전문가들의 의견교환 위주로 회의가 진행됨.
- ※ 그 동안 알려져 왔던 관광입국추진본부, 관광입국추진 워킹팀, 관광입국추진 전문가회의 등은 실질적으로 운영되지 않는 조직이고, 관광입국추진각료회의와 관광전략실행추진회의가 중심이 되어 관광정책이 추진되고 있음.
- KPI & PDCA 사이클 관리
 - 현재까지 설정된 장기적 목표는 2020년과 2030년까지의 목표가 있으며, 매우 구체적인 500여가지의 목표(가령, 관광안내소를 몇 개, 몇군데에 설치)도 수립, 관리 중.
 - 500여가지의 목표치들은 대부분 정량적인 것들로 구성
 - KPI에 관련된 구체적 사례는 일본 관광청 홈페이지에 게재되어 있음
 - 세부적인 KPI는 각각 소관하는 부처가 정해져 있으며, 연도별로 관리 중.

- 설정된 목표는 매년 6월에 결정되고, 다음해 2~3월에 사후평가가 진행됨.
 - 일본의 Fiscal year가 4월~ 다음해 3월
 - 사후평가는 매년 발간되는 “관광백서”에 상세히 기술되고, 이와 별도로 일본 총무성에 제출하기 위한 “정책체크 평가서”에도 기술됨.
 - 일본은 우리나라처럼 관광산업을 정의하고 있지 않음. 관광산업을 정의하게 되면 이에 속하지 않은 분야가 존재하기 때문에 정책추진에 있어 어려움을 겪을 수 있기 때문. 조금이라도 관광분야에 속한다면 무조건 실행계획에 포함 시켜서 추진함.
- 일본 관광산업의 위상
- 일본에서는 관광기본법이 있고, 그에 따른 법정기본계획(5년)을 수립하고 이를 뒷받침하는 1년 단위 세부계획을 수립.
 - 일본에서도 5년 단위 계획을 수립하여도 실무담당자의 변동가능성이 있기 때문에 1년 단위 세부계획을 수립함.(5년 계획 중, 세부적인 부분으로 구성)
 - 이는 실무진에게 책임감을 주고 있으며, 일관된 정책추진에 중요한 요인 중 하나임.
 - 일본은 최고 정책결정자가 관광정책 컨트롤타워 역할을 하는 것이 매우 효과적이라고 판단함.
 - 과거 일본의 관광청은 국토교통성 산하 국-부에 속해 있었을 정도로 매우 규모가 작고, 중요도가 작은 조직이었음.
 - 기본법, 기본계획 등의 체계가 확립되기 시작한 2008년에 관광청(차관급)으로 별도조직으로 설립되었고, 이는 일본 관광산업 위상의 큰 변화라고 할 수 있음.
 - 이는 관광정책의 효과적이고 일관된 정책추진에 큰 원동력이 되었으며, 소속 직원들에게도 소속감 및 책임감을 배가 시켜주었음.
- 관광정책 추진을 위한 부처 간 협력체계
- 부처 간 협력을 위한 별도의 조직이나 회의가 있는 것은 아니며, 부처 간 의 견조율은 관광청이 맡고 있음.
 - 정책에 따라 정책적 이해관계자가 많을수록 의견취합이 어려울 수 있으며, 이 경우에는 관광청에서 최적의 정책적 결정을 내려 추진하기도 함.
 - 부처 간 이해관계에 따른 갈등도 존재하지만, 관광청이 설립된 후에는 관광청의 관광정책 예산을 각 부처에 배분하는 시스템 때문에 관광청을 중심으로 한 부처 간 협력이 비교적 잘 이루어짐.
 - 관광 관련 예산은 관광청이 수령하여, 사업계획에 따라 각 부처에 배분하는 구조
 - 필요에 따라서 관방장관이 주재하는 관광전략실행추진회의에서 부처 간 협의가 조율되기도 함.

○ 지방지원구조

- 지역 DMO의 사업계획을 관광청에서 평가하며, 이에 따라 보조금지급을 결정함.

※ (DMO 보조금) DMO 법인이라는 것만으로는 보조금 지원을 받지 못하며, 사업별로 보조금 지원을 받는 경우에는 DMO 보조대상자가 됨. 내각부의 보조금은 지방창생(地方創生)교부금이라고 하는 지방공공단체를 위한 보조금을 염두에 둔 것임. 이는 온전히 내각부의 보조금이기 때문에 관광청이 예산편성을 하는 것이 아님. 타 부처 소관의 보조금(보조사업)도 동일함.

- 관광청에서 DMO에 보조금을 지급하기도 하고, 타 부처와 관계가 있다면 DMO와 해당부처가 직접 컨택을 통해 보조금 지급을 하기도 함.

- DMO 보조금은 신청 및 심의과정을 관광청에서 담당하고 있으며, DMO 보조금 지급은 내각부에서 지급함. 이는 국가적으로 지방창생을 중요시 하기 때문

- 사업별 보조금은 관광청에서 심의해서 배분함.

- 가능한 관광이라는 범주에 속한다면, 관광청예산에서 보조금을 지급하고, 관광분야가 아닌 타 부처와 관련되어 있다면, 그와 관련된 안내를 해줌.

○ DMO 등록 및 관리

- DMO에 등록되기 위한 일정 조건을 갖추게 되면, “등록후보법인”으로 등록되고, 최소 1년의 평가를 통해 “등록법인”으로 승급됨.(정식 등록법인으로 인정)

- 등록후보법인에 등록된 숫자는 상당히 많지만, 등록법인으로 승급된 DMO의 숫자는 적은 편

- 2018년 12월 21일 기준, DMO등록법인 : 102건, 후보등록법인 : 121건

- 등록법인, 등록후보법인 모두 최소 1년에 1회는 추진사업에 대한 자체평가를 관광청에 필수적으로 보고하고 있고, 이에 따라 수시로 사업계획을 갱신함.

- 관광청에서는 DMO 육성을 위해 전문가과견, 보조금지원, DMO_net 운영 등을 하고 있음.

※ 지방블록별 연례회의

- 각 블록(광역)별로 지방운수국, 지방정비국, 지방항공국이나 도도부현, 관계사업자등이 구성원이 되어 안건을 논의.

- 2017년부터 지방블록별 연례회의에서 지방부국(地方部局) 일동이 모여 보다 중장기적인 관점에서 논의하는 “관광비전 추진 지방블록 전략회의”가 추진되고 있음.

- “관광비전 추진 지방블록 전략회의”하여 각 블록별로 워킹그룹이 있는 체제

3. 문화청 문화경제·국제과 방문 및 면담

□ 개요

- 일시: 2019년 3월 7일(목) 10:00~12:00
- 장소: 문화청 문화경제·국제과 회의실
- 참석자
 - 연구진: 이창근 교수(연세대), 이경애 전문위원, 나정현 총괄
 - 문화청: 向山倫子 연대추진계장, 袴田紗依子 전문관, 森麻利子 정책심의계장

< 주요내용 >

- 일본은 2017년 문화청 뿐 아니라 타부처 연계를 강화하는 내용을 새롭게 포함하는 기본법 개정을 추진(주요내용 발제자료 참고)
 - 전략3,2,4가 특히 타부처와의 과업을 명기하였고 현재 향후 5년간의 전략을 수립
 - 상기 계획의 추진을 위해 문화예술추진회의를 구성하여 현재 2회의 회의를 개최, 의장은 문화청장이 담당
- 거대 IT플랫폼의 등장 등 글로벌 트렌드에 어떻게 대응하는지?
 - 메가트렌드에 대한 특정 대응 정책은 없으나, 일본 문화예술정책의 기본*을 유지하되 사회/경제적 가치와 연계하는 것이 가장 중요한 비전
 - * 문화예술의 본질적 가치를 추구
 - 순수예술 선호에 세대 간 차이가 존재하기 때문에 일본의 전통문화예술을 젊은 층에서도 많이 향유하도록 하는 노력을 강화
 - 젊은층에서 주로 해외의 대중문화를 일본의 전통예술보다 더 많이 접하기 때문에 고유의 전통문화예술을 지정하고 접근성을 확대하고자 노력
 - 문화예술수요 확대는 문화청이 아닌 경제산업성의 담당이나, 직접 보조금을 지급하는 정책보다는 할인정책위주
- 문화향유조사 같은 서베이가 일본에도 있을 것 같은데, 젊은 층과 기존에 있던 사람들의 문화의 수요의 양과 방향이 차이가 날 것으로 예상함. 통계수치를 통해 실제로 이러한 추세가 확인이 되는지? 최근 강세를 보이고 있는 게임을 기존의 문화예술영역에 포함해서 활성화 정책을 추진하고 있는지?
 - 일본 내각부와 총무청에서 기본적인 설문조사를 실시한 결과 노년층과 청년층의 문화예술수요가 정확히 다른 것으로 나타남.
 - 단순한 티켓 할인 뿐 아니라 젊은 층도 좋아할만한 기획전시를 개설하거나, 주말과 휴일에도 상시개관, 기획력제고를 위한 학예연수 제공 등의 다양한 노력

을 기울여 재방문률 제고를 추진

- 게임은 콘텐츠 분야의 하나로 구분하고 문화청이 아닌 경제산업성에서 소관
 - 문화청은 저작권 보호관련 업무 및 콘텐츠 진흥만을 담당하고 수요확대는 경제산업성에서 담당
- 젊은 층이 문화예술수요가 적은 이유는 단순히 소득이 없기 때문인가? 아니면 현재 시장의 콘텐츠가 청년층의 니즈를 충족시키지 못하기 때문인가?
 - 분야마다 차이가 있는데, 영화의 경우 모든 연령대가 즐기는 분야
 - 일본의 국공립전시회는 초등학생은 무료지만, 저소득계층의 부모의 경우 비용 부담 때문에 가지 못하는 경우가 많음. → 저소득아동은 이러한 영향으로 인해 어릴 때 문화경험이 부족하여 성인이 되어서도 문화체험이 부족
 - 고등학생부터는 아르바이트 등 스스로 소득을 마련할 수 있으나 문화예술 자체에 흥미가 없는 경우도 많아 단순히 돈이 없어서 예술수요가 낮은 것은 아님.
- 한국은 순수예술에 대한 젊은 층의 수요가 저하되는 것이 재정적으로는 국가재정의존도가 지나치게 높다는 비판을 야기하고 있음. 일본의 상황은 어떠한지?
 - 국립문화시설은 청년층도 만족할 수 있는 보다 나은 전시기획에 주력
 - 야간개장, 국립박물관의 요가교실 등
- 문화예술분야의 개별기관이 자발적으로 질을 개선해 나갈 수 있는 경제적 인센티브를 제공하고 있는지? 미국의 경우 IT기술을 활용하여 박물관 소비자 유형분석을 심도있게 실시하여 맞춤형 콘텐츠를 제공하고 있음. 일본에서도 데이터를 활용하는 노력이 있는지?
 - 정부 입장에서는 재원이 유한하기 때문에 심사를 통해 문화청의 목적에 부합하는 공급기관을 선발하여 지원
 - 기관의 신청서를 받아 수요계획을 전문가와 심사하여 선발된 기관에 재정을 투입
 - 선발이후 진행이 미진한 기관에는 권고를 하지만, 법적으로 명확한 패널티는 없음.
 - 현재는 관람객 만족도 조사만 시행되고 있으며 미국의 사례와 같은 소비자 분석은 없음.
- 일본의 IT기업이 플랫폼을 기반으로 문화예술영역에 직접적으로 참여한 사례가 있는지? 만약 있다면 이러한 경제추세를 문화정책에 활용한 사례가 있는지?
 - 비문화기업이 최근 문화예술영역에 직접 참여하는 것은 일본에서도 유사하나 IT기업 뿐 아니라 다양한 민간기업이 독자적인 문화생사를 추진
 - 상기 행사는 민간의 영역으로 정부개입은 지양하고 있으나, 기업의 기술을 활용하여 정부의 정책을 고도화한 사례는 있음.
 - 고화질/고음향의 공연기술 활용 등

- 한국의 경우에는 특정 대기업이(CJ) 플랫폼을 기반으로 시장에서 영향력이 강화되고 있어 독점우려가 제기되고 있음. 일본의 상황은 어떠한가?
 - 일본 문화예술정책의 기본은 민간의 활동은 민간이 자유롭게 추진하도록 정부가 개입하지 않는 것
 - 기업이 문화예술활동에 대한 특별한 재정지원은 없고, 일반적인 기업 활동과 동일한 대우
 - 예술활동을 하는 기업의 입장에서는 기업의 평판을 제고하는 것이 목표로 다양한 영역의 기업이 참여
 - 아직까지 대기업의 독점 우려 등은 없음.
 - 대중문화영역에서 연예인 배출에는 유사한 문제가 있을 수 있으나, 문화예술은 공급자가 다수이기 때문에 독점 우려가 없음.
- 문화예술정책에서 지방정부와 중앙정부가 어떻게 균형을 이루는지?
 - 한국과 마찬가지로 일본도 당연히 지방과 도시의 격차문제가 크기 때문에 중앙정부의 지원은 보통 복지정책과 결합하여 추진
 - 지방교부세, 특교세 등의 교부금을 통해서 지방의 문화인프라 건립을 지원
 - 건립 이후 운영자금은 ‘조성금’ 사업으로 지원하되, 응모를 받아 심사 이후 지원 하고 전통문화예술부흥을 위한 학예연구지원을 지속 추진
- 나오시마는 도시재생정책의 유명한 성공사례로 알고 있음. 반대로 성공하지 못한 사례가 있는지?
 - 지방에서 비엔날레를 추진하다가 그만 둔 사례로 고베, 도쿄, 오사카의 사례가 대표적인 실패사례
 - 나오시마 외 성공사례로는 “이치고 츠마리”를 들 수 있음.
 - 나오시마 기획자인 ‘기타가와 후라무’가 페스티벌을 기획하였고, 문화청이 재정지원
 - 탁월한 기획과 지역주민의 적극적 협력이 성공요인
- 도시재생 정책의 성공을 위해 주의해야 할 점이 있다면?
 - 기타가와 후라무는 문화예술 페스티벌을 기획하고 진행하는데 있어서 정부는 전혀 개입하지 않아야 한다고 주장
 - 조성금 지원은 유효하나, 지역이 자주적으로 기획할 수 있도록 기획에서는 정부를 배제
 - 정부는 지원대상의 선발과 심사, 사후관리만을 담당
 - 조성금 지원을 받은 지방은 PDCA 사이클에 따라 자체평가 보고서를 지원받은 정부에 제출할 의무

- 경제적 가치를 중심으로 일본이 전략적으로 중요하다고 생각하는 분야가 있는지?
 - 특정섹터를 지정하지는 않음.
 - 최근 ‘문화경제전략추진’이라는 계획을 새로 작성하여 6가지 전략을 중심으로 정책 구상
 - 상기 계획의 새로운 접근은 기업인과 문화인의 의사소통을 강화하는 것
 - 정량지표를 다수 가지고 있는 관광분야와는 달리 상기의 6가지 전략은 2018년에 처음 계획을 만들었기 때문에 아직까지 정량화된 KPI가 많지 않음.
 - 문화청에서는 문화를 얼마나 활용을 했는지를 지표로 제시해 주길 원하나 아직은 문화재수리 등과 같이 단순한 수치만 점수로 기재
 - 문화청이 원하는 정량 KPI는 개발중이나, 전문가들 사이에는 문화예술을 점수화하는 것이 무의미하다는 논의도 지속
- 문화클러스터로 성공한 사례가 있다면?
 - 성공한 클러스터의 사례로 와카야마 클러스터를 소개
 - 와카야마 지방은 사찰의 불상이 도난당하는 문제가 빈번
 - 와카야마 고교와 연계해서 3D로 만든 불상을 절에 두고 진품은 와카야마 현 박물관에 전시하여 도난을 방지
 - 지역의 미술관과 박물관이 지역의 학교와 연계하여 인바운드 관광유치에 기여한 사례
 - 문화클러스터 지원사업은 지자체의 자립이 중요하기 때문에 3년까지만 지원
- 문화클러스터를 통해 파생수익을 이끌어 내고자 할 때 상업시설과의 관계설정 등 구체적 사안에 관한 기본 모델이 있는지?
 - 특정한 모델은 없음.
 - 지자체의 자주성장화에 목표를 두고 클러스터를 설정하기 때문에 획일적인 모델보다는 지역의 수요에 기반 → bottom up 방식
 - 일본은 전쟁시기 정부가 문화예술을 전쟁의 도구로 악용한 경험이 있기 때문에, 정부가 문화예술에 개입하는 것을 부정적으로 생각하는 인식이 강함.
- 한국은 문화예술 정책자체의 역사가 짧고, 지방의 역량이 부족해 중앙정부에의 의존이 높고, 최근에는 기업과 민간의 중요성이 증가하고 있음. 일본의 상황은 어떠한지?
 - 일본은 사회/정치적으로 지방분권이 잘 이루어져 있어 탐다운 방식의 정책추진이 어렵고, 국립문화시설을 새로 건립하는 것이 힘든 상황
 - 예를 들어 도쿄국립박물관의 수장고 확장과 개보수를 위한 예산도 재무성과 협의가 어려움

- 예비타당성 조사가 있는 것은 아니나, 예산을 확보하기 위해 재무성에서 지표와 관련한 명확한 수치를 요구하는 문제 → 문화예술분야는 본질적으로 정량화가 어려운 문제가 있음,
- 유네스코 감정기준을 도입하여 측량을 위한 노력도 시행
- 문화GDP개념자체가 정의되지 않았으나, 2017년에 8.9조엔의 부가가치를 발생했다는 연구도 존재

□ 일본 재무성과의 갈등은 어떻게 해결하는지? 문화예술은 장기재정이 필요한데, 연단위로 예산을 마감하는 한계를 어떻게 해결하고 있는지?

- 현재 문화청 사업에 대한 예타는 존재하지 않음
- 재무성이 총액으로 부처예산을 배정하면 개별부처가 사업별로 예산을 배정하기 때문에 매년 예산심사가 있지만 장기프로젝트 추진에는 크게 문제가 되지 않음.
- 대규모 사업추진을 위해서는 재무성이 배정하는 총액을 증액하는 것이 중요하고 문화청에서 증액을 위한 입증업무를 담당(문화효과를 입증해야 함)
- 행정사업리뷰에 사업의 목표와 실시효과를 기재

□ 문화예술이 고용창출력이 높지만, 프리랜서의 고용안정, 다수의 저임금 일자리 등의 문제가 존재함. 프랑스는 창작자의 고용지위를 보조하는 프로그램을 운영 중. 일본도 유사한 정책이 있는지?

- 농업이나 수산업을 제외하고 특정산업을 지원하는 별도의 정책은 존재하지 않고, 앞으로는 없을 것으로 예상
- 후생노동성이 프리랜서에 대한 사회보험을 2년전부터 제도적으로 시행하고 있으나, 이는 모든 분야에 일반적으로 적용 → 문화예술근로자도 포함
- 직접적인 임금지원은 없으나, 창작자의 실력을 향상시키는 유학지원/파견제도 등은 운영

4. 사이타마 슈퍼 아레나 방문 및 면담

□ 개요

- 일시: 2019년 3월 7일(목) 16:00~18:00
- 장소: 사이타마 슈퍼 아레나 회의실
- 참석자
 - KDI: 이경애 전문위원, 나정현 총괄, 이창근 교수(연세대)
 - 사이타마 슈퍼 아레나: 椎木隆夫 부장 겸 기획실장, 矢島武司 과장

< 주요내용 >

□ 일반 현황

- 전철역과 인접하여 대중교통 접근성이 매우 뛰어나
- 주요시설: stadium, Main arena, community arena
- 부대시설: 회의 및 전시 전용공간(Toiro), VIP 룸, 라운지, 키즈룸, 창고 등
- 기술요소: sliding seat structure, artificial turf system, movable floor system, suspended arena ceilings, partitioning system
- 주변시설: 아레나 주변에 공원(keyaki hiroba)을 조성하고 쇼핑몰을 유치하여 상시 방문객을 제고
 - 사이타마 현의 도시계획과 연계하여 기획당시 공연이 없는 날에도 방문객을 유치하기 위해 쇼핑센터, 광장, 호텔을 함께 입주

□ (설립 취지) 수도권 과밀화를 해결하기 위해 도쿄 인근 30km 이내로 신도시 개발을 추진하면서 사이타마 신도시 개발이 진행

- 1950년부터 도쿄 집중화를 우려하여 수도이전까지 논의
- 1990년대에 도쿄의 기능분산을 위해 도쿄 반경 30km 지역을 신도시로 개발하기 시작

□ (운영) 사이타마 슈퍼 아레나는 100% 지방재원으로 건립되어 PFI방식으로 민간이 운영

- 일본의 경우 정부개입을 최소화하는 것이 문화예술 정책의 기본 방향으로 대부분 민간이 주도
- 시설 건립은 정부재원이 투입되기도 했는데, 2000년대 이후 재정부족으로 인해 민간 PFI를 도입
- 운영을 담당하는 민간기업의 직원은 사이타마현의 공무원 출신

- 공무원을 퇴직하고 운영직으로 입사하여 근무하고 퇴직하면 다시 사이타마현의 공무원으로 재직
- 주식회사의 출자금 30%와 아레나 건립비용 100%를 지방재원에서 지급
- 수요일과 주말에 모두 공연이 있다면 아레나가 연중 무휴로 가동
 - 평균적으로 주말공연을 위한 준비에 2일이 소요
 - 수요일은 임대료를 할인
 - 한국 아티스트도 평일 공연을 선호
- 아레나에서 자체적으로 주최하는 이벤트는 지역주민 무료 입장
 - 마츠리, 옥토 페스토 등
- 연간 130여건의 이벤트 중 외국관광객이 방문할 만한 이벤트는 10여건 정도
 - 한국 아티스트(6건), 미국 아티스트(3건), 세계 피겨선수권 등
- (강점) 소규모 극장(5000명)과 대규모 스타디움(30000명)의 장점만을 모은 것이 아레나로, 스포츠 뿐 아니라 각종 문화행사가 가능
 - 글로벌 아티스트의 공연도 적합하도록 최신 설비를 구비하고, 아티스트의 니즈에 맞추어 융통성있는 무대구성이 가능하도록 함.
 - 특히 천장을 활용한 공연을 위해 천장높이의 변경도 가능
 - 미국의 메디슨 스퀘어 가든, 런던의 O2 아레나와 어깨를 나란히 한다고 자부
- (수익구조) 아레나의 수익모델은 주로 임대료에서 발생하는데 최근 흑자 경영으로 전환
 - 아레나의 수익은 공연임대수익 70%, 레스토랑 수입 15%, 부대시설(주차장 등)이 15%로 구성
 - 현재는 아레나의 공급보다는 수요가 더 많은 상황으로 공연장이 부족하기 때문에 우수한 이벤트를 아레나가 선택할 수 있는 상황 → 1년전에 행사예약이 확정
 - 초기 5년간 적자였다가 5년 후에는 적자만 면하는 수준에서 현재 흑자로 전환
 - 대내외 네트워크 구축을 통해 영업 노하우가 향상되기 때문에 우수한 네트워크 유치를 위해서는 5~10년이 소요된다고 판단
 - 사이타마 지역은 복합문화시설이 전무했고, 아레나가 도쿄의 북부에 위치함으로써 도시개발측면에서도 ‘중복투자’문제는 없었음.
- 공연수요가 충분함에도 민간투자가 아닌 지방정부주도의 투자를 시행하게 된 이유는?
 - 아레나 건립에 대규모 비용이 필요하기 때문
 - 일본은 아레나를 지진 대피 시설로도 사용하기 때문에 일본국내에서 적용되는

거의 모든 건축규제가 아레나에 적용되어 일반 건물 건축보다 높은 비용이 소요

- 예) 반드시 음식료품을 보존할 수 있는 저장고를 아레나 내부에 구비하는 등

- 민간에서 건축하는 문화시설은 5000명정도의 소규모 시설이 대부분

현지 주민들과의 갈등이나 젠트리피케이션 문제는 없었는지?

- 아레나와 쇼핑몰이 입지한 이 지역은 1970년대까지 화물차고지로 사용했던 지역
- 화물차고지가 불필요해지면서 문화시설로 재개발한 사례로 주민들의 환영을 받았고, 이로 인해 이벤트 공간과 공원을 함께 건축했기 때문에 지역의 커뮤니티 활성화에도 기여

지역고용창출에의 기여

- 아레나 운영을 위한 직고용 인원이 40명으로 그 외 경비/청소/설비/지원 등을 아웃소싱하지만 대부분 지역 주민을 채용하여 고용창출에 큰 기여

동아시아 지역에 눈여겨 볼만한 경쟁상대나 시장이 있는지?

- 싱가포르, 방콕, 필리핀 마닐라 등을 염두
- 사이타나 아레나는 1년 전에 이미 모든 이벤트 예약이 확정되기 때문에 글로벌 아티스트와의 일정조율이 힘든 문제

5. 미쓰비시 1호관 미술관 방문 및 면담

□ 개요

- 일시: 2019년 3월 8일(금) 10:00~12:00
- 장소: 미쓰비시 1호관 미술관 회의실
- 참석자
 - KDI: 이경애 전문위원, 나정현 총괄, 이창근 교수(연세대)
 - 미쓰비시 1호관 미술관: 西本龍生 전임부장, 石神 森 관리운영담당, 福土貴子 홍보담당

< 주요내용 >

□ 미술관 소개

- 미쓰비시 1호관 미술관은 공익재단 법인으로 미쓰비시 지쇼라는 부동산 개발 회사에서 빌딩개발의 일환으로 미술관을 운영 순수한 민간 미술관
 - 일본에서도 이런 케이스는 드문 사례
- 2010년 개관 당시는 모기업이 소유한 19세기의 판화 중심의 소장품이 대부분, 현재 1000여점을 소장하고 있고 판화와 소량의 유화로 구성
 - 향후 소장품을 증가해 나갈 계획
 - 연간 3건정도의 특별전시회를 운영

□ 2010년에 아예 새로 시작하셨다고 알고 있음. 부동산 기업으로써 어떻게 차별화를 하고 잠재적인 고객 설정을 어떻게 하셨는지?

- 타 미술관과 경쟁을 하기보다는 협력 관계를 중시
 - 도쿄는 1년 내내 좋은 전시가 많이 열리기 때문에 도쿄의 특성을 활용하여 협력 중
 - ‘생활 속의 미술관’을 추구하여 도시 생활속에서 미술을 즐길 수 있도록 하되, 도쿄역 주변에 5개의 소규모 미술관과 활발한 협력을 진행
 - * 상호할인 적용 등
 - 협력을 통해 미술수요의 파이자체를 늘리는데 목표
- 국공립 미술관은 소장품이 많기 때문에 작은 미술관이 가진 강점에 특화하고자 노력
- 민간 미술관이기 때문에 관람위주의 국립미술관과 달리 미술소비를 장려
 - 이 지역에 23만 명 정도의 지식수준이 높은 회사원이 모여 있어, 퇴근후에도 관람하도록 야간에도 개관 중

- 순수예술에 관심이 없는 직장인을 어떻게 유인하려고 하시는지?
 - 고령세대는 미술이 문화교양으로서 중요한 역할
 - 현대의 젊은 인구는 문화교양으로서의 미술수요가 낮음.
 - 대학에서 미술관람과 뇌반응 연구를 진행한 바 있는데 연령별로 다른 반응이 유의미하게 나타남 → 미술관관람에 이러한 뇌반응 차이를 적용하여 맞춤형 대응을 위해 노력
 - 순수예술과 대중예술을 명확히 구분하는 것이 무의미하기 때문에 소규모 미술관의 강점을 살리되, 영역을 구분하지 않고 콜라보 전시를 진행하기도 함. → 중요한 것은 소비계층이 원하는 전시를 기획하고 진행하는 것
- 한국에서는 국공립미술관은 정부에 의존하기 때문에 혁신성이 떨어진다. 민간에서 하는 작은 미술관으로써 강점이 있다면?
 - 국공립 미술관은 세금으로 운영하기 때문에 국가시설로서 대국민서비스를 제공해야 하는 의무가 있어 혁신의 영역이 다를 뿐 혁신성이 저하되는 문제는 없다고 판단
 - 도쿄 도립미술관은 대학과의 협력으로 혁신을 추구
 - 사립미술관은 기업과 개인이 소장한 컬렉션을 전시하는데서 출발하였기 때문에 국공립시설과는 목적이 다르고, 지역거점으로써의 사명이 있다고 생각
 - 우리 미술관은 이 지역의 인구 구성을 고려하여 근로자들이 미술을 접하는 계기로 작용하는 것을 우선하며 이러한 미술소비의 확장을 통해 지역경제가 활성화되고 생활의 질이 높아지는 긍정적 파급효과를 추구
- 일본에서는 기업이 문화예술시설을 만들고 운영하는데 어떠한 제도적 지원이 있고, 특히 어느 제도가 도움이 많이 되었는지?
 - 특별한 정부지원은 없음
 - 해외작품 대여시 거액의 보험금의 일부를 국가보장제도예산에서 지원 받는 것은 가능
 - 예산제약이 있어 심사와 선발과정이 필요
 - 지원받은 미술관은 초등학생 입장료를 무료로 해야 하는 의무
- 국가의 지원이 없이도 하는 것이 자연스럽게 느껴질 수도 있는데, 한국의 입장에서는 정부에서 문화소비를 촉진해야 하는 상황이라, 민간 미술관 운영을 위해 조언을 해주신다면?
 - 민간기관의 역량이 충분하기 때문에 세제혜택이나 조성금 등의 재정지원 보다는 규제완화가 더욱 중요
 - 세제혜택과 조성금은 어디까지나 한계가 있음.

- 공공영역의 홍보강화도 좋은 정책수단
- 미술관 인근의 공공지역이나 공원 등에서 더 많은 문화이벤트를 개최할 수 있도록 규제를 완화하는 것도 도움
- 일본의 노동법상 5년 간 계약직 근무를 하면 정규직으로 전환하는 법이 있는데, 계약연장이 안되는 경우가 있어 계약직 규제 완화가 필요

□ 예술활동과 기업활동은 연계하는 본질적 이유는?

- 일반적으로 사회공헌활동, 소장품 전시를 통한 기업가치 시사 등이 있음. .
- 우리 미술관 개관시 도교역 인근의 도시재생정책 중 문화기능을 민간기업에서 추가할 경우 재건축연면적을 높여주는 혜택이 있어 미술관을 시작
 - 기획시 수익성 문제를 미술관건립을 반대하는 의견도 존재
 - 현재는 적자에도 불구하고 이지역의 문화기능이 미술관을 통해 제고되고 있다는 공감대 형성
- 경기상황과 무관하게 지속가능한 미술관경영이 가능하기 위해서는 기획시 미술관의 미션을 명확히 설정하는 것이 중요하고, 이를 위해서는 수익창출수단 보다는 국민의 예술활동 증진에 근본적 가치를 둘 필요
- 미술관의 홍보담당부서에서는 모기업에 미술관의 가치를 증명하기 위한 데이터 기반의 관람객 속성분석을 시행 중
 - 대부분의 민간미술관이 재정이 어려워 분석을 시행하지 못하는 경우도 많음.
- 미술관은 대외적으로 기업의 이미지를 제고하는데 긍정적 영향
 - 영업활동에 미술관 티켓을 활용하여 거래기업에 좋은 반응
 - 문화청에서 수여하는 서양문화진흥상, 우수학예연구가 상 등도 모기업에 미술관의 긍정적 평가로 보고

□ 청탁금지법 때문에 문화소비가 제약, 일본에도 그런 사례가 있는가?

- 일본에도 공무원 윤리법이 있어서 공무원에게는 선물하기 어렵지만, 미술관 입장권 정도는 소액이라 문제가 없고, 재직 사원의 복리후생과 민간기업선물용으로 자주 사용

□ 향후 10년 미쓰비시 미술관의 비전이나 주안점은?

- 기업회원, 연간회원권, 다양한 콜라보를 진행중
- 현재 미쓰비시 1호관의 주고객은 고령자이긴 하지만, 젊은 인구는 향후 중요한 잠재고객으로 미술관의 주요한 미래전략 중 디지털 매체활용을 준비중
- 인바운드 관광과 연계하여 외국인 여권이 있다면 200엔을 할인, 해외프로모션도 기획
- 미래 수요확보를 위해 학교교육을 중시하고, 학교와의 협력을 추진

- 국립미술관이 고령자 무료정책을 자주 활용하지만, 미쓰비시 미술관은 초등학교 무료정책을 시행
- 민간기업의 한 부서가 미술관을 전담해서 운영하는 것은 일본내에서도 드문 사례이기 때문에 과거에는 1894년에 건립된 건물에 집중한 전시회에 주력하였으나, 향후 더 넓은 영역으로 전시를 기획 중
- 방문객에게 맞춤형 전시를 제공하는데 주력
- 다양한 협업을 진행중: 기업회원, 연간회원, 민간기업과의 콜라보 등
 - 기업회원은 단순 기부가 아닌, 우리 미술관에서 20-30%의 할인하는 혜택을 제공
- 젊은 고객 신규 소비자들이 문화소비에 있어서 줄어드는데, 젊은 층 유인을 구체적으로 어떻게 생각하는지?
 - 실제로 젊은 층을 유인하기 위한 디지털 콘텐츠 기술은 기술변화가 빠르기 때문에 투자와 도입을 위한 의사결정이 쉽지 않은 문제
 - 현재는 SNS홍보를 강화하는 이벤트가 좋은 평가
 - 대여 작품의 전시는 촬영이 어려워 SNS홍보가 쉽지 않음.
 - 대여계약 당시 미술관내에서는 촬영이 가능하도록 계약서에 명기하고자 노력
 - 프린세스데이: 아동이 공주의상을 입고 촬영이 가능하도록 하는 이벤트로 가족방문객에게 인기
 - 브리티쉬데이: 수수께끼를 풀면서 특정 의상을 입고 관람도 하고 촬영도 할 수 있는 행사
 - 그러나 이벤트는 작품을 순수하게 관람하는 것을 좋아하는 방문객과는 다르기 때문에 시간을 조율해서 운영
 - 예를 들어 프린세스 데이는 6시 이후에만 운영 등
 - 도쿄역 주변으로 호텔이 많기 때문에 외부 관람객유치를 위한 노력을 진행중
 - 여권을 보여주면 할인을 하는데 이를 통해 데이터를 수집해서 보면 한국인과 중국인이 다수
 - 오픈 당시에는 4개국어 설명을 준비했는데 예산이 필요하고 감수노력도 많이 들어서 현재는 영어와 일어만 제시
 - 국공립미술관은 4개국어로 설명을 많이 하는데, 이는 일본의 관광정책의 일환
- 국립미술관보다는 다양한 이벤트를 기획하기에 유리한 입장인지?
 - 국공립미술관은 연도별 예산이 확정되었기 때문에 융통성 있는 운영에는 제약
 - 국공립미술관에 대한 거부감이 있진 않음.
 - 그러나 국공립은 물리적으로 개장시간을 늘리는데 제약이 있음.

- 홍보담당에서 참신한 기획을 해도 학예연구원과의 의견조율에서 온도차 발생
- 국립근대미술관은 참신한 기획을 많이 하고 있음.
 - 야간 영화상영, 홍보실장을 민간에서 영입 등
- 민간미술관은 의사결정 속도가 빠르기 때문에 융통성 있는 운영에 유리

6. 요미우리 신문 도쿄본사 방문 및 면담

□ 개요

- 일시: 2019년 3월 8일(금) 14:00~16:00
- 장소: 요미우리 신문 도쿄본사 회의실
- 참석자
 - KDI: 이경애 전문위원, 나정현 총괄, 이창근 교수(연세대)
 - 요미우리 신문 도쿄본사: 高野清見 전문위원, 陶山伊知郎 전문위원

< 주요내용 >

□ 방문 취지 및 문제의식: 문화예술향유를 촉진하는 정책과제를 연구

- 수요와 공급측면을 나누어 고민
- 보스턴 나고야 미술관은 후발주자가 외부로부터 노하우를 전수하는 것이 좋다고 생각
- 구겐하임 미술관도 성공적인 사례라고 생각

□ 일본의 지자체 문화정책도 한국과 유사한 상황

- 일본의 미술관박물관은 국립/지자체립/사립으로 크게 구분
- 일본의 지자체 미술관도 한국 미술관과 동일한 문제를 경험
 - 2000년대 초반 미술업계의 불황
 - 지자체에서 미술관/박물관을 다수 건립했으나 개관 당시만 방문객수가 많고, 이후 유지가 안되는 문제
 - 계약직 학예연구원이 비정규직법으로 5년이상 근무하지 못하는 문제도 지방 미술관의 활력을 저하
- ‘가나자와 21세기 미술관’은 지방 미술관 중 성공사례로 1980년대에 건립된 이후 2-30년을 유지하면서 성공적인 리뉴얼로 주목
- 국립미술관(특히 도쿄 중앙박물관, 국립 서양박물관) 등 블록버스터 급 박물관은 미디어와 콜라보를 하는 등 방문객 유치에 위한 다양한 노력을 추진하고 있으나, 국립기관으로서의 가치를 외면하고 모객에만 집중한다는 비판에 직면
 - 국립이기 때문에 순수하게 문화예술의 지식을 전파하고 교육도 해야 하는데, 모객에만 집중
- 현재 일본이 유명한 해외작품의 전시회가 동시다발적으로 많이 이루어지는데, 이에 대해 국제적인 상호협력이 균형있게 추진되고 있는가에 대한 우려도 존재

- 1월에 우에노 공원 인근 미술관이 거의 비슷한 시기에 세계명화들을 전시
- 상기 전시들이 고령자들이 국내에서도 유명한 작품을 감상할 수 있는 장점이 있지만, 세계의 유명한 작품을 일본 미술관이 독점하는 것은 아닌가 하는 우려
- 더불어 해외 작품을 대여하는 수요에 맞게 일본의 작품도 해외시장에 대여하는 활동이 균형을 이루고 있는가에 대한 우려도 존재
- 현재 일본 내 전시가 많은 것이 절정기 → 경기가 어려워지면 미술전시를 지금처럼 열지 못하기 때문에 양적으로 많은 전시가 지속가능한가 하는 우려
- 디지털 기술의 발전은 미디어와 미술관의 협업방식의 변화를 예고
 - 일본은 30년전부터 미술관, 신문, TV가 콜라보해서 미술전시를 기획한 사례가 많은데, 문화예술에 대한 예산이 한정적이기 때문에 신문사가 홍보기능이 미술관의 니즈와 맞아 협업이 다수
 - 디지털화에 따라 전통적인 협업의 방법이 변화
 - 현재는 미술자체에 관심이 없더라도 미술관을 방문하는 수요도 증가
 - 예를 들어 기념품이 좋아서 미술관에 오는 등
- 기존의 건물을 예술공간으로 활용하는 것이 지자체에서 최근에 주목하는 방법
 - 반드시 미술관이나 박물관을 신축하지 않아도 기존의 건물을 활용해서 접근성을 강화
 - 331 아트 스페이스는 아키하바라 인근의 폐교를 활용해 아트페어 등의 이벤트를 개최
 - 요코하마시가 추진하는 ‘뱅크아트’는 오래된 은행건물을 예술공간으로 활용하되, 순수 예술 뿐 아니라 이벤트, 댄스 등의 공연도 개최
- 미술이나 문화에 흥미 없는 사람들도 참여하여 방문율을 높이려는 노력이 다양하게 진행
 - 예를 들어 예술 공간 내 유명한 빵집을 유치하는 등
- 미술관 연합협의회가 있어서 지방 미술관은 예산과 기획력이 부족해서 하나의 지방 미술관이 자체적으로 기획하고 전시를 열기 어려워 네트워크를 활용
 - 후쿠오카현의 미술관과 군마현의 미술관이 공동으로 주최를 한 사례
 - 미술관연합협회의 사무국이 요미우리 신문사 내에 있어서 요미우리 신문의 색을 싫어하는 지방에서는 기피하기도 했지만, 지방이 역량이 부족할 때는 좋은 대안
- 일본에서는 한국이 문화예술에 힘을 많이 쏟고 있다는 인식이 강함.
 - 광주비엔날레, 도자기축제 등 지방임에도 불구하고 한국은 다양한 이벤트를 잘 기획하고 진행한다고 생각

- 오히려 한국이나 중국이 정부가 압도적으로 이끌고 가기 때문에 미래에는 일본이 뒤쳐질지도 모른다는 우려가 있음.
- 지자체 성공사례인 가나자와 21세기 미술관은 젊은 층을 방문을 제고를 위해 개관시에 큰 규모의 지자체 재원을 투입하여 市の 전체 초등학생을 대상으로 무료관람을 진행
 - 시의 재정이 1억엔 정도 소요되었을 것으로 생각
 - 활동에 참여한 학생들은 재미있는 경험을 기반으로 부모님과 재방문하거나, 성인이 되어서도 방문하고, 본인이 학부모가 되었을 때 자녀와 방문하는 긍정적 효과를 기대
 - 반면에 초/등학교 미술선생님과의 협업은 어려운 문제
 - 미술관을 중심으로 하는 교육활동이 제대로 정착되기 위해서는 초등학교와의 협업이 매우 중요한데, 미술교사들에게 동기부여를 제대로 하지 못한 문제
- 현재의 젊은이들은 시각적으로 멋있지 않으면 오지 않기 때문에 본연의 활동과 무관하지만, 젊은이들이 방문하도록 하는 노력도 다수
 - 군마현의 오타시 문화복합시설은 1층을 북카페, 팬시상점 등으로 자유롭게 운영하여 지역의 명소화
 - 이러한 간접적인 경로로라도 미술관에 오도록 하는 것이 중요

□ 국립과 민간의 기획력 차이가 있는지?

- 민간 미술관이 더 액티브한 활동적인 것이 일반적이거나 도쿄의 국립미술관은 훨씬 수준이 높음.
 - 미디어는 국립과 프로모팅하는 경우가 더 많음.
 - * MR. Era는 요코하마 미술재단의 디렉터인데, 미술관 기획의 전문가로 추천함.
- 성공사례는 도쿄나 요코하마는 국공립이 사립보다 더 기획을 잘하는데, 그건 정말 극히 일부 지자체의 사례이고 대부분의 지방은 그렇지 못한 경우가 다수인데 주로 홍보인력이 부족하기 때문
 - 아트 마에바시는 공립 미술관에서 부모와 아이들을 위한 아트 워크샵을 다수 진행하였으나, 방문하는 사람만 계속 오고 수요가 확장되지 않는 문제
 - 도쿄나 요코하마는 홍보전담팀이 있어서 요미우리 신문사 뿐 아니라 활발한 홍보를 하지만, 대부분의 지방은 홍보전담팀이 없음.
 - 가고시마에서 굉장히 우수한 전시회를 했을 때도 홍보문제로 방문이 저조
 - 이는 학예연구가가 기획/전시/홍보를 다 담당하기 때문에 홍보에는 역력이 없기 때문
 - 지자체 공무원이 홍보를 담당하거나, 지역의 여행사를 활용하는 대안이 있으나 잘 실현되지 않음.

- 시마네의 ‘야마다시 미술관’은 고객서비스 분야를 민간에 운영위탁한 좋은 사례로 홍보를 포함한 고객서비스가 크게 개선

□ 경제학자들은 인센티브와 경쟁이 중요할 수 있다는 주장하는데, 이에 대한 의견은?

- 일본은 미술관/박물관의 주된 목적이 사회교육과 문화의 확산을 통한 국가전체의 문화가치 제고에 있음.
- 그러나 상기 목적이 사회가 변함에 따라 한계에 부딪히고 있어서 최근에는 국공립미술관이 해외예술시장에 일본작품을 홍보하고 일본의 문화적 가치를 제고해야 한다는 의견도 제기
- 그러나 실제로 미술관 현장의 학예연구가들이나 전문가는 아직까지는 새로운 역할에 반대하는 인식이 강함.

□ 서비스를 산업의 입장에서 보면 리딩 프로듀서의 역할이 중요하고, 궁극적으로 문화시설이 경제적으로 긍정적 파급효과를 준다고 생각함. 이에 관한 전문가로서의 의견이 궁금

- 나고야는 기존의 미술관이 좋은 소장품을 이미 다수 가지고 있어서 갈등요소가 되었음.
- 빌바오에 그런 계약조건이 있었던 배경은 바스크지방의 현대미술에 대한 전략의 일환으로 이해
- 나고야 보스턴 미술관 분관은 빌바오와는 달리, 일본의 작품을 보스턴에 전시하는 등의 교류를 본관에서 원하지 않았고, 전시도 100% 본관의 작품만을 전시해야 하는 한계
 - 신생인 나고야 보스턴 미술관이 자체 컬렉션을 만들기에는 기존의 우수한 작품과의 격차가 큰 문제
 - 나고야현의 기존 미술관이 소장한 자체 소장품을 활용하는 방안이 있었으나, 이에 관해 보스턴 분관과 조율이 어려운 문제
- 일본 현대미술의 문제점은, 일본이 국공립미술관이 최첨단 미술전시회를 잘 하지 못하는데, 이는 소장품을 안정적으로 구성하고자 하는 한계때문
 - 도쿄 아트페어에 방문하는 해외 컬렉터들이 국립현대미술관에 최근에 인기 있는 작품의 전시에 관한 문의가 많지만, 현대 미술관에는 이미 너무 대가이거나 고인이 된 작가의 작품위주
 - 국립미술관의 큐레이터는 성장성이 높은 작가보다는 안정적이고 검증된 작품만을 구매
- 일본에서는 미술관과 박물관 운용에 있어서는 경쟁보다는 협업을 더 많이 하고 있음. 오히려 하나 하나 미술관의 개성을 존중하고 있어서 연구진의 생각하는 ‘경쟁’의 의미는?

- 개인적으로 산토리 미술관은 연간회원인데, 미쓰비시 미술관보다는 산토리 미술관을 선호하는데, 이러한 측면에서는 소비자 입장에서는 비교 검토가 가능할 것으로 생각

□ 중국이 소득이 올라가면서 문화예술의 수요가 증가. 그러나 중국은 정치적 영향으로 공급역량이 낮은 현실. 그렇지만 중국시장이 독특해서 시장을 왜곡하는 영향도 있음. 중국의 부상에 대한 의견이 궁금

○ 중국인의 문화인프라와 문화수준이 크게 성장하고 있음.

- 향후 10년간 1000관의 미술관 개소를 목표로 하는데, 현대미술에 집중
- 시골에서 개최한 전시도 제대로 개최되는 사례가 있었음.
- 도쿄 국립박물관에 중국서예가 전시를 하면 중국인이 많이 와서 꼼꼼히 감상하였고 관광객의 매너도 좋아짐.