



일본 쿠로카와온천관광여관협동조합 사례연구*

A Case Study on Kurokawa Hot Spring Tourism Cooperative in Japan**

허 문 경*** · 권 유 홍****

Heo, Moon-Kyung · Kwon, Yoo-Hong

요약 : 이 연구는 일본의 쿠로카와온천관광여관협동조합(黒川温泉観光旅館協同組合)을 대상으로 성공요인을 분석하고, 특성을 도출하여, 우리나라 관광레저분야협동조합 운영에 시사점을 제시하고, 학술적·정책적 연구를 촉진하기 위해서 진행하였다. 우리나라에는 관광레저분야에 2018년 말 기준 약 400개의 일반협동조합이 있으며 협동조합의 설립이 꾸준히 이루어지고 있는 것으로 파악되지만 이와 관련한 학술적·정책적 연구는 아직 부족하다. 본 연구에서 쿠로카와온천을 사례로 삼은 이유는 소규모 사업자들이 협력체계를 구축하여 환경개선사업을 공동으로 추진하고 공동마케팅을 통해 국내외적 지명도를 높인 사실에 주목했기 때문이다. 연구방법은 기존 연구보고서, 쿠로카와온천관광여관협동조합 홈페이지와 페이스북, 현지조사 당시 입수한 홍보 및 안내자료 3종, 쿠로카와온천관광여관협동조합 사무국으로부터 제공받은 보고서 5종 등의 문헌자료와 관계자 인터뷰를 토대로 한 사례분석(case analysis)이며, 인터뷰의 내용은 주로 성공요인과 특성에 대한 것이었다. 분석결과에 따르면 성공요인은 1) 리더십에 기반을 둔 협력시스템의 구축, 2) 대도시에서의 경험으로부터 비롯한 고객의 니즈를 파악하고 트렌드를 선도하는 능력, 3) 경관조성 등 가시적인 협력사업, 4) 노천온천과 노천온천 공동이용권 등 차별화된 콘텐츠, 5) 교통접근성의 개선과 국제관광지 육성을 위한 행정사업의 성과로 확인되었다. 또한 쿠로카와온천관광여관협동조합은 '사업자협동조합'이면서 '지역개발협동조합'의 특성을 지니고 있다는 것을 알게 되었다. 이를 토대로 협동조합의 공동사업 아이템과 공동마케팅을 위한 노력, 인터뷰 참여자들이 이야기한 '경쟁'과 '공동발전'을 위한 구체적 방안 및 참여주체의 역할을 강화하고 협동조합 운영을 활성화하는 맞춤형 정책지원의 필요성 등의 시사점을 제시하였다.

핵심용어 : 관광레저분야협동조합, 온천자원, 지역개발, 성공요인, 사례분석

ABSTRACT : This study examines the Kurokawa Hot Spring Cooperative in Japan because it is a consortium of small businesses that built a cooperative system to jointly improve the environment and market themselves at home and abroad. The case analysis was based on bibliographic data (including existing research papers, the Cooperative's website and Facebook page, three publicity and information

* 이 논문은 2018년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원(NRF-2018S1A5A2A03 038534)을 받아 수행되었음. This work was supported by the Ministry of Education of the Republic of Korea and the National Research Foundation of Korea(NRF-2018S1A5A2A03038534).

** 이 논문은 제 86차 한국관광학회 대전국제학술대회에서 발표된 논문을 수정·보완하여 작성되었음. This study was presented at the 86th Daejeon International Conference of the Tourism Sciences Society of Korea and submitted with revision.

*** 전주대학교 문화관광연구소 연구교수. e-mail: mkheo@hotmail.com

Research Professor, Research Institute of Culture and Tourism, Jeonju University.

**** 한림국제대학원대학교 컨벤션이벤트경영학과 교수(교신저자). e-mail: yoohong@hallym.ac.kr.

(Corresponding author) Professor, Department of Convention and Event Management, Hallym University of Graduate Studies.

materials acquired during the survey in Japan, five reports provided by the Cooperative secretariat), and interviews with appropriate parties. The interviews primarily addressed the success factors and characteristics of the Cooperative. According to the analysis, the leading success factors were 1) establishment of a cooperation system based on leadership; 2) the ability to identify the needs of customers and to lead the trend based on experience earned in large cities; 3) visible cooperative projects such as landscaping; 4) unique features such as outdoor hot springs and tickets that can be used to enjoy any of the outdoor hot springs in the local area; and 5) projects to improve traffic accessibility and to foster international tourist attractions. In conclusion, this study gives its counterparts in Korea three suggestions. First, efforts need to be made to jointly develop products and services and to stage marketing campaigns for the benefit of all collectively. Second, further academic and policy research should be conducted to come up with concrete measures for 'competition' and 'joint development' as addressed by the interviewees. Last but not least, customized policy support is necessary to empower participants in cooperatives and to facilitate the operation of cooperatives.

Keywords : Tourism and leisure cooperatives, Hot spring resources, Local development, Success factors, Case analysis

I. 서 론

우리나라의 온천자원은 국민복지 차원에서의 관광휴양 공간 제공과 지역경제 활성화 측면에서 지역균형발전을 위한 중요한 수단으로 인식되어 왔고, 정부는 온천자원의 적절한 보전 및 활용을 통하여 국민의 삶의 질을 향상시키고 지역경제 활성화를 도모하고자 온천지구 지정 및 개발을 추진해왔다. 1981년 제정된 이래 2017년까지 13차례 개정된 「온천법」은 '온천에 대한 적절한 보호와 온천의 효율적인 개발·이용을 도모함으로써 공공의 복지증진과 지역경제 활성화 등에 이바지함을 목적'으로 하고 있다. 온천법에 따라 국가와 지방자치단체는 온천의 발전, 온천문화의 창달 및 온천산업의 진흥을 도모하기 위하여 필요한 예산을 확보하고 관련 시책을 수립·추진하여야 하고, 지방자치단체는 온천발전신고를 수리한 후에는 해당 온천의 원활한 개발과 건전한 발전을 위하여 필요한 지원을 하여야 하며, 온천을 효율적으로 관리하고 보호하기 위한 방안을 마련하여 이행하여야 한다. 또한 온천발전종합계획을

수립·시행하여야 하는데, 여기에는 온천보전, 온천문화 창달 및 관련 산업 발전의 기본방향과 추진 체계에 관한 사항을 비롯하여 온천 개발계획·관리·보전, 그리고 보양온천(保養溫泉)의 지정과 지원에 관한 사항 등 관광레저분야 산업의 발달과 학술연구 영역의 확충에 관련된 조항이 중요하게 다루어지고 있다(The National law Information Center).

그러나 온천지구 개발 및 관리에 관한 정책의 추진은 문화체육관광부는 물론 주무부처인 행정안전부 지역균형발전과에서도 우선순위에서 벗어나 있고 이에 따라 우리나라 대부분의 온천은 시설이 노후화되고 콘텐츠와 프로그램의 낙후로 인하여 이용객의 욕구에 부응하지 못하고 있다. 따라서 국내의 아웃바운드 여행객들 사이에서는 일본의 온천이 선호되고 있으며, 전문가그룹에서도 온천자원의 재정비를 통한 발전방안이 모색되고 있는 가운데 쿠로카와온천(黒川溫泉)은 가장 주목받는 해외성공사례의 하나로 소개되어 왔다(Nonaka & katsumi, 2005; Lee, 2008; Wi, 2009). 한편, 쿠로카와온천에 대한 구글검색

색 건수는 2020년 4월 현재, 일본어의 경우 21,100,000건, 한국어 “쿠로카와온천” 107,000건, “쿠로카와온천” 103,000건으로서 대중적인 인지도를 짐작할 수 있다.

이 연구에서 쿠로카와온천을 사례로 삼은 이유는 쿠로카와온천의 성공요인인 소규모 사업자들이 협력체계를 구축하여 환경개선사업을 공동으로 추진하고 공동마케팅을 통해 국내외적 지명도를 높인 사실에 주목했기 때문이다. 쿠로카와온천의 성공요인은 민간조직이 중심이 되어 경관조성 및 환경정비 사업을 추진한 결과로 분석되는데(Lee, 2008), 추진주체는 쿠로카와온천관광여관협동조합(黒川温泉観光旅館協同組合)이다. 일본에는 대부분의 온천지역에서 ‘온천관광협동조합’ 또는 ‘온천여관협동조합’이 운영되고 있다. 운영형태는 관광사업체들이 공동시설의 운영이나 공동구매, 공동마케팅 등에서 협력하는 방식이며, 이를 위해 일부 자본을 공동 투자한다. 각각의 사업체는 ‘조합원’의 자격을 가지며, 조합의 운영조직은 조합원이 취급하는 쿠폰의 발행 및 공동정산사업, 조합원의 사업에 관한 관련 기관과의 협정업무, 조합원의 사업에 관한 경영 및 기술의 개선 또는 지식보급을 위한 교육 및 정보제공, 조합원의 복리후생에 관한 사업 등을 하는데, 협동조합의 유형으로서 이러한 운영방식을 ‘사업자협동조합’이라고 한다. 협동조합은 조합원이 자발적으로 결성하고 공동으로 소유하며 민주적·자주적으로 운영하는 공동체적 기업조직으로서 출자금 등에 대한 리스크 분산효과도 부수적으로 기대할 수 있다. 최근 협동조합의 경영 및 운영에 관한 연구가 증가추세에 있으나(Yeom, 2015) 대부분 소비자생활협동조합 등 개별법에 따라 설립된 전통적 협동조합에 대한 연구가 대부분이다. 또한 일반협동조합의 운영을 다룬 사례나 구체적 경영성과에 대한 연구가 많지 않고, 특히 사업자협동조합에 대한 실용적인 연구는 매우 부족하다(Jang, 2014). Kwon

and Heo(2020)에서는 관광레저분야 협동조합의 성공요인으로서 협동의 장점이 잘 발휘되면서 조합원의 필요를 충족시킬 수 있는 업종 또는 사업 분야에서 비즈니스모델을 개발하고, 조직역량에서는 인적자원 가운데 특히 리더의 헌신과 능력, 그리고 조합원 간 신뢰와 협동이 중요하며, 협동조합의 부족한 경쟁력을 보완하기 위해서는 협동조합 간 및 외부 기관과의 적극적인 연대가 필요한 것으로 파악되었다.

관광레저분야에서의 사회적경제와 관련된 논의는 사회적기업(Kim & Ko, 2012; Shin, 2010; Heo, 2016)과 지역관광공동체(Kim, Yasumoto & Lee, 2016; Song, 2010)를 중심으로 일부 진행되고 있다. 관광레저분야의 경우, 협동조합 활동을 통해 여가욕구도 충족되므로 창업에 적합하다고 여겨지는데, 국내에는 약 400개의 관광레저분야 협동조합이 존재한다(Kwon & Heo, 2018; 2019). 관광레저분야의 협동조합은 모두 일반협동조합이며, 그 가운데 약 78%가 사업자협동조합이고, 많은 협동조합들이 경영상의 어려움을 겪고 있다는 점을 감안할 때 관광분야에서는 사업자협동조합에 대한 조사와 연구가 보다 활발히 이루어질 필요가 있다(Kwon & Heo, 2019). 이들 관광레저분야 협동조합이 운영 또는 추진 중인 사업은 Kwon and Heo(2019)에 의하면, 조사대상 57개 협동조합 중 숙박업(25개), 축제·이벤트(23개), 체험교실(22개), 여행업(20개), 관광안내서비스(16개), 관광기념품(14개), 아웃도어 레저(12개), 식음사업(9개) 순이었으며, 컨설팅, 컨벤션 등 기타 업종도 13곳에서 운영 또는 추진하고 있었으며, 이들은 모두 여러 개의 사업을 병행하고 있었다. 한편, 온천관광여관협동조합의 여러 성공사례를 연구하기에 적합한 일본의 온천에 대한 국내학계의 연구는 사회일반의 관심에 미치지 못하고 있어서 “일본”, “온천”을 연구한 관광레저분야 국내논문은 매우 적다(Hwang, 2012; Kim, 2014;

Woo, 2005). 따라서 이 연구에서는 쿠로카와 온천관광여관협동조합에 대한 사례연구를 통해 첫째, 성공요인을 분석하고, 둘째, 특성을 도출하여, 셋째, 우리나라 관광레저분야협동조합 운영에 시사점을 제시하고, 넷째, 학술적·정책적 연구를 촉진하고자 한다.

II. 관광레저분야 협동조합

1. 협동조합 현황 및 특징

2012년에 제정된 「협동조합기본법」 제2조에 의하면, 협동조합은 “재화 또는 용역의 구매, 생산, 판매, 제공 등을 협동으로 영위함으로써 조합원의 권익을 향상하고 지역사회에 공헌하고자 하는 사업조직”으로 정의되어 있으며, 국제협동조합연맹(ICA: international cooperative alliance)에 의하면 “공동으로 소유하고 민주적으로 운영되는 기업(enterprise)을 통해 공동의 경제적·사회적·문화적 필요와 욕구를 충족시키기 위해 자발적으로 모인 사람들의 자율적 단체(association)”(ICA, 1995; Zamagni & Zamagni, 2012, p. 60 재인용)로 정의되고 있다. ‘사업조직이면서 결사체의 성격을 동시에 가지며, 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구하는’ 협동조합의 설립과 운영에는 다음과 같은 ICA의 7원칙이 적용된다. 첫째, 자발적이고 개방적인 조합원제도, 둘째, 조합원에 의한 민주적 관리, 셋째, 조합원의 경제적 참여, 넷째, 자율과 독립, 다섯째, 교육, 훈련 및 정보제공, 여섯째, 협동조합 간의 협동, 일곱째, 지역사회에 대한 기여 등이다(ICA, 1995; Lim, 2014).

한편, 우리나라는 국민기초생활보장법(2000년), 사회적기업 육성법(2012년), 협동조합기본법(2017년), 도시재생 활성화 및 지원에 관한 특별법(2017) 등 사회적경제 조직에 대한 지원

법을 갖추고 이를 근거로 자활기업(보건복지부), 사회적기업(고용노동부), 협동조합(기획재정부), 마을기업(행정안전부) 등을 비롯한 사회적경제 조직에 대하여 지원정책을 추진하고 있다. 사회적경제 조직에서는 협동조합의 수가 가장 많은데, 한국사회적기업진흥원 협동조합 홈페이지를 살펴보면 협동조합기본법이 제정된 2012년부터 2020년 4월 현재까지 국내의 협동조합은 17,542개가 설립되었다. 여기서 사회적협동조합 1,868개와 협동조합 연합회 96개를 제외한 일반협동조합은 15,578개이다(Korea Social Enterprise Promotion Agency). 2016년까지는 10,615개가 설립되었고, 2018년 기준으로는 14,526개였으므로 협동조합은 가파르게 성장하고 있는 사회적경제 조직이다. 기획재정부가 발간한 협동조합 업무지침(2012)에서는 일반협동조합을 “설립목적·조합원 구성·잉여금의 이용방식 등에 따라 소비자협동조합·사업자협동조합·직원협동조합·다중이해관계자협동조합 등 4가지 유형”으로 구분하고 있다(Jang, 2015, p85). 한편, 사회적협동조합은 지역사회문제를 해결하기 위해 비영리 목적으로 설립된 협동조합을 말한다. 사업의 40% 이상이 공익사업이어야 하고 조합원에 대한 배당이 금지되며 잉여금의 30%를 적립해야 하며 경영공시의 의무가 있다.

이 연구에서 다루는 협동조합의 운영형태는 일반협동조합 가운데 사업자협동조합에 해당하며, 사업자협동조합에 주목하는 이유는 우리나라의 관광레저분야 일반협동조합은 자본력이 약한 사업자와 프리랜서들이 대거 유입되는 시장으로서 협동조합의 육성은 이들에 대한 고용안정은 물론 지역공동체 활성화와 같이 사회적으로도 중요한 가치를 갖기 때문이다. 한편, 숙박업의 92.7%가 소상공인이며 여행사업은 97.9%가 소기업으로 분류되는 관광레저분야의 경우, 협동조합은 조합원이 자발적으로 결성하고 공동으로 소유하며 민주적·자주적으로 운영하는 공동

체적 기업조직으로서 출자금 등에 대한 리스크 분산 효과도 기대할 수 있다(Kwon & Heo, 2018; 2019).

2. 관광레저분야 협동조합 현황 및 연구동향

1) 국내 관광레저분야 협동조합의 현황 및 연구동향

협동조합이 발달한 남유럽과 캐나다 퀘벡지역, 그리고 중남미에도 관광레저분야 협동조합이 다수 존재하는 것은 확인되고 있으나 이들 지역의 지방분권화, 전체 협동조합에서 관광레저분야가 차지하는 낮은 비중, 관광레저분야 특유의 산업적 다양성 등 구조적인 이유에서 이 분야 지식을 체계화하기는 어렵고, 따라서 사례조사와 탐색적 연구를 통해 지식을 축적해나가는 수밖에 없다. 국내의 경우, 협동조합의 주관부처는 기획재정부이며, 중간지원조직인 한국사회적기업진흥원에서 협동조합 홈페이지(www.coop.go.kr)를 별도로 두고 협동조합을 총괄하여 관리하므로 기초적인 통계자료에 접근하기가 상대적으로 용이하다. 그러나 소비자생활협동조합 등 조직화의 역사가 길고 연구를 위한 자료 접근성이 높은 분야에 비해 관광레저분야에는 협동조합에 관한 실태조사 자료나 사례연구 등 축적된 연구 성과가 없고, 선도적인 협동조합기업도 없어서 현황을 충분히 파악하기 어렵다. 협동조합의 업종별 현황(Ministry of Economy and Finance, 2012)을 살펴보면, '도매 및 소매업'이 27.5%로서 가장 많고, '예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업'이 7.7%, '숙박 및 음식점업'이 3.4%를 차지하고 있었으며, 대부분의 협동조합들이 수익 및 기존 사업·직업에 도움, 그리고 일자리 창출

과 같은 조합원의 경제적 필요에 의하여 설립되지만 지역사회 공헌과 같은 사회적가치 실현에도 관심이 있다는 것이 밝혀졌다.

한편, 국내 관광레저분야 협동조합에 대한 연구는 Kim and An(2013)에 의하여 현황조사가 이루어진 것이 시초다. 조사결과에 따르면, 응답대상 30개 협동조합의 평균 조합원 규모는 32.1명이며 중점 추진사업은 여행상품 개발 및 공정관광이 각각 13건, 농산어촌 체험관광 10건, 숙박시설 운영 9건, 관광안내서비스 8건, 축제·이벤트 6건, 의료관광 및 관광기념품 각각 5건, 복지관광 3건으로 나타났다. 또한 여행상품 개발, 숙박시설, 지역기반형, 관광안내홍보, 관광종사원의 협력, 관광자간의 협력, 금융지원 등 7개 운영모델이 제시되었다. 협동조합 설립 및 운영과정에 있어서의 제약요인으로는 각각 자금조달과 사업 공간 확보, 홍보 및 마케팅의 한계, 소비자와의 연계시스템 미흡 등으로 나타났다. Kwon and Heo(2018)는 창업자금이 충분하지 않은 신중년세대¹⁾에게 관광레저분야 협동조합이 출자금에 대한 위험 분산효과뿐만 아니라 협동조합 활동을 통한 여가욕구도 충족된다는 사실에 주목하여 국내 6개 관광레저분야 협동조합 등에 대한 인터뷰조사를 실시하고 '일자리 중심형'과 '여가중심형'으로 구성된 총 8개의 관광레저분야 협동조합 창업모델²⁾을 제시하였다. Kwon and Heo(2019)의 연구에서는 관광레저분야에 2018년 말 기준 약 400개의 일반협동조합이 있으며 조합원 수는 총 8,000명을 상회할 것으로 추정하며, 협동조합의 설립이 꾸준히 이루어지고 있는 것으로 파악했다. '예술, 스포츠 및 여가 관련 서비스업'과 '숙박 및 음식점업' 이외에도 한국 표준산업분류 상 여행업이 속한 '사업지원 서비스업' 등 기타 업종에도 협동조합 명칭에 관광,

1) '신중년'이란 50세를 전후로 주된 일자리에서 퇴직하고 재취업 일자리 등에 종사하며 72세 무렵 노동시장 은퇴를 준비 중인 과도기 세대(5060세대)를 일컫음(관계부처 합동, 2017; 권유홍·허문경, 2018 재인용)

2) '일자리 중심형'은 '사업자형'과 '고용안정형', 그리고 '여가중심형'은 '일·여가 양립형'과 '사회공헌형'으로 제시하였음.

여행 등의 키워드가 들어가지는 않지만 관광레저 분야의 협동조합이 상당수 있을 것으로 추정된다고 하였다.

한편, 문화체육관광부는 2013년부터 ‘관광두레’라는 사업명으로 지역주민들이 지역 고유의 특색을 지닌 숙박·식음·여행·체험·레저·기념품 등을 생산·판매하는 관광사업체를 창업하고 경영할 수 있도록 밀착지원하고 있으며, 2019년 1월 현재, 47(3)시군구, 190(13)곳의 주민사업체를 육성(관리)하고 있다(관광두레 블로그). 이 가운데 70개의 사업체가 지역공동체가 운영하는 협동조합이며, 협동조합의 설립이 활발해지고 있다.

2) 일본 관광레저분야 협동조합 현황

일본은 우리나라의 협동조합기본법과 같이 협동조합을 통괄하는 법률이 제정되어 있지 않고, 「중소기업등협동조합법(中小企業等協同組合法)」(e-Gov)에 의해 그 성격이 규정되어있다. 중소기업등협동조합법에 의하면 ‘이 법률은 중소기업의 상업, 공업, 광업, 운송업, 서비스업 기타 사업을 하는 자, 근로자 기타의 자가 상호부조의 정신에 따라 협동하여 사업을 실시하기 위해 필요한 조직에 대해 정하고, 이들의 공정한 경제활동 기회를 확보함으로써 그 자주적인 경제활동을 촉진하고 그 경제적 지위의 향상을 도모하는 것을 목적으로 한다.’ 중소기업협동조합의 종류에는 ‘사업협동조합’을 비롯한 14개 종류의 협동조합이 포함된다. 사업협동조합은 조합원에 의한 경영의 근대화, 합리화, 경제활동 기회의 확보를 위한 인적결합체로서 조합원사업을 지원하는 공동사업을 하며, 조합원은 무한책임을 진다. 4인 이상의 사업자에 의해 설립 가능하며 가입과 탈퇴는 자유롭다. 정원 외 이용한도는 원칙적으로 조합원의 이용분량 100분의 20까지 가능하며 이윤의 배당은 이용분량배당 및 1할(10%)까지의 출자배당이 허용된다. 또한 일본의 협동조합

은 이상과 같은 소위 업종별 중소기업조합과 더불어 소비자생활협동조합을 중심으로 발달되어 우리나라와 같은 소규모의 일반협동조합과 단순 비교하기는 어렵다.

일본의 경우, 협동조합의 역사도 길고 조직도 발달했으나, 우리나라와 같이 중앙부처에서 협동조합을 관장하지 않으며 관광레저분야 연구에서도 협동조합의 현황을 조망하는 자료나 연구 논문은 아직 시도되지 않고 있다. 일본의 협동조합에 관한 연구는 노동자협동조합이나 소비자생활협동조합 등 역사가 오래되고 조직이 안정된 협동조합에 집중되어 있으며, 관광을 비즈니스모델로 하는 마을만들기 사례연구(Hori, Sato, Murayama & Nishikisawa(2015)를 통해서 관광레저분야 협동조합의 사례를 접할 수 있다. 따라서 이 연구에서는 가능한 범위에서 웹사이트를 검색하여 일본의 관광레저분야 협동조합을 다음 3개 항목으로 나누어서 현황을 살펴보기로 한다.

(1) 여행업협동조합

효고현여행업협동조합(兵庫縣旅行業協同組合)은 1970년 발족되었으며, 여행쿠폰발행, 국내외여행업무, 맞춤형 여행, 여행보험 업무를 취급하고 있다. 현재 여행쿠폰거래금액 20억 엔 규모이다. 조합원 가입조건은 전여행(全旅協)보증사원 또는 JATA보증사원일 것이고, 출자금, 보증공제기금, 가입금, 연회비 등 약100만 엔이 소요된다(Hyogoken Tourism Cooperative). 협동조합 오사카부여행업협회(協同組合 大阪府旅行業協會)는 1976년 오사카부의 지도하에 중소여행업자의 신용보증을 위해 결성되었고, 현재 109개사, 계약협력기관 2,400개사, 연간거래액 100억엔 규모로 성장했다. 한편 사업협동조합은 영리법인과 공익법인의 중간적 존재로서 ‘중간법인’이라 하는데, 영리법인보다 공적지원과 보조를 받기 용이한 이점을 살려서 조합원 각사의 이

익추구를 최대의 목표로 하여 사업을 추진하고 있다. 사업의 내용은 조합원을 위한 여행업법에 기초한 여행업, 조합원이 취급하는 쿠폰의 발행 및 공동정산사업, 조합원의 사업에 관한 관련기관과의 협정업무, 조합원의 사업에 관한 경영 및 기술의 개선 또는 지식보급을 위한 교육 및 정보 제공, 조합원의 복리후생에 관한 사업 등이다((OATA). 니시니혼여행업협동조합(西日本旅行業協同組合)은 국내외 여행자는 매년 증가하고 중소여행업자는 격동하는 경제적, 사회적 환경 가운데서 경영의 합리화에서 뒤처지고 대형여행업자와의 경쟁에서 덤핑판매를 할 수 밖에 없는 문제를 해소하고자 1992년 결성되었다(West Japan Travel Agents Cooperative Association). 가고시마현여행업협동조합(鹿兒島縣旅行業協同組合)은 일본 전국의 47개 광역자치단체에 지부를 둔 사단법인 전국여행업협회 가고시마현지부를 모태로 2006년에 설립되었으며, 가고시마현 여행업협동조합은 가고시마현 내 본사 78개사, 영업소 64개사, 약 400명으로 구성되어 있다(Kagoshima Travel Cooperative).

(2) 커뮤니티형협동조합

이카호온천여관협동조합(伊香保溫泉旅館協同組合)은 1996년 설립되었으며, 홈페이지에는 아이누어에서 비롯된 지명의 유래, 온천으로 조성된 약 400년의 역사, 이벤트정보, 숙박안내, 이용에 편리한 웹사이트 링크, 교통안내, 관련동영상, 페이스북, 꽃놀이정보, 제철과일수확정보, 여행코스, 도시관광가이드 등의 정보가 제공되고 있다(Ikaho hot spring hotel cooperative). 히라유온천여관협동조합(平湯溫泉旅館協同組合)의 경우, 히라유온천은 동경을 중심으로 한 수도권 여행객이 주변의 스키장, 캠핑장과 함께 이용할 수 있는 상대적으로 지명도가 낮은 온천지이다. 홈페이지의 특징은 관광안내지도를 일본어와 영어로 다운로드할 수 있으며, stay, hot

spa, event, enjoy, spot, access로 구분되어 상세한 관광정보를 제공하고 있는데, 특히 숙박시설에 대한 정보가 수용인원 100명 이상인 여관, 전실노천온천이 딸린 여관 등의 정보를 다루고 있다(Hirayuonsen). 미츠쇼신마이코관광협동조합(御津町新舞子觀光協同組合)은 민박, 요리어관, 리조트호텔 등 12개 업체로 구성되었다. 오사카를 중심으로 하는 일본 제2의 대도시권 소비자를 타깃으로 하여 국립공원으로 지정된 청정한 자연갯벌에서 조개캐기 등의 프로그램을 운영하고 있으며 1,000대를 수용하는 주차시설을 홍보하고 있다(Mitsutyo Sinmaiko Coop Tourism). 유다온천여관협동조합(湯田溫泉旅館協同組合)은 야마구치현(山口縣)에 위치한 유다온천(湯田溫泉)지역 내 15개 전통여관, 8개 현대식 호텔의 웹사이트를 통합하여 운영하는 것을 기본으로 하여, 지역의 자연, 인문, 사회적 관광자원에 대한 정보제공을 하고 있다(Yudaonsen).

(3) 여행자협동조합

여행자협동조합으로는 전국대학생활협동조합연합회여행센터(全國大學生生活協同組合連合會旅行センター)가 대표적이다. 영업내용은 해외항공권, 어학연수, 테마가 있는 여행, 트레블패스, 국제학생증, 해외여행보험으로 나뉘어져 있으며, 외환 프리페이드카드, 해외용 렌탈 휴대전화서비스 등과 연계되어 있고, 여행관련 각종 기본정보를 제공하는 사이트도 설치되어 있다(University Coop Tourism).

Ⅲ. 온천자원 활용 정책 및 연구동향

1. 국내 온천자원 활용 정책 및 연구동향

앞서 서론에서 언급한 바와 같이 우리나라의 온천법은 '무질서한 토지의 굴착 등으로 온천수

의 낭비와 민원이 야기되고 있어 계획성 있게 온천을 보호·개발하여 공공의 복리증진에 기여하게 하려는 목적'으로 1981년 제정되었고, 온천법 제정 당시 온천지구는 15개소였다. 2008년에는 법 규정에만 존재했던 보양온천제도를 강화하기 위하여 보양온천의 지정 및 관리에 관한 시행규칙을 제정함으로써 요양·치료·휴양 등이 복합된 온천지구 육성의 계기가 마련되었는데 이는 주 5일 근무가 보편화되면서 주유형 관광목적지였던 기존의 온천을 체류·휴양형 온천으로 전환할 필요성을 인식한 것에서 기인한다. 또한 새로 도입된 국민보양온천제도는 관광·레저 위주의 온천문화에 휴양과 치료 및 요양 기능을 보강함으로써 국민건강 증진을 통한 선진복지사회 실현을 도모하는 것을 목적으로 하고 있다(The National law Information Center; Lee, 2008).

2. 일본 온천자원 활용 정책 및 연구동향

일본에서는 환경성(環境省)이 온천법에 근거하여 온천의 보호, 가연성가스에 의한 재해의 방지 등 적절한 온천이용을 위한 시책을 담당하고 있다. 환경성 홈페이지에는 온천의 보호와 이용, 온천의 정의, 온천법의 개요, 국민보양온천지, 온천에 관한 데이터, 관련자료, 심의회 등 각 지역별 연락처일람, 외부링크, 그리고 온천활성화를 위한 보양문화사업(특별팀, 프로젝트, 온천열의 활용)에 대한 정보가 공유되어 있다. 일본에서는 전통적으로 온천의 이용이 '탕치(湯治)'라는 용어로 표현된다. 예로부터 일본 전역에 산재한 풍부한 온천자원을 치유의 공간으로 활용한 전통을 바탕으로 다양한 시설과 프로그램이 마련되어 있다. 환경성에서는 정책명칭으로서 '신(新)·탕치'를 제안하고 있다. '신·탕치'란 2017년 7월에 '자연 등의 지역자원을 활용한 온천지의 활성화에 관한 지식인 회의'에서 제안된 현대의 라이프스타일에 맞는 온천지의 생활방식을 말한다.

신·탕치는 온천지 주변의 지역자원을 많은 사람이 즐기고 온천지에 체재하는 것을 통해서 심신의 회복을 도모하는 것, 그리고 온천지를 많은 사람이 방문하여 온천지 지역사회의 변화를 만들어 가는 것을 목표로 하고 있다. 또한 온천지역의 당면한 여러 과제를 바탕으로 온천자원의 기능을 재검토하여, 온천지가 '신·탕치'를 제공하는 장소로서의 지속가능한 발전을 꾀하며 환경성 및 관계 기관과의 거버넌스를 강화하는 '신·탕치 추진플랜'으로 제안하고 있다. '신·탕치 추진플랜'은 첫째, 즐거운 건강프로그램의 제공, 둘째, 온천지의 환경정비, 셋째, '신·탕치' 정책 효과의 파악 및 전국적인 확산을 중시축으로 하고 있다. 환경성에서는 이와 같은 배경에서 2020년을 목표로 '신·탕치 추진플랜' 실현을 위한 로드맵을 작성할 예정이다(Ministry of the Environment).

그러나 앞서 언급한 바와 같이 "일본", "온천"을 연구한 관광레저분야 국내논문은 매우 적다. Woo(2005)는 관광지리학의 관점에서 일본문헌을 분석하여 온천지역에 대한 연구가 1960년대 관광촌의 형성과정, 취락구조의 특성, 지역적 전개과정 등으로부터 비롯되어 1990년대 온천관광의 활성화 과제, 지역관광산업육성, 지역특성화 관광단지 조성 등으로 전환되었다고 언급했다. Hwang(2012)은 일본의 온천은 고대의 탕치를 원점으로 에도시대에는 민간신앙과 행락적 욕구에서 유람관광지로 변모했고, 근대자본주의의 성장과 더불어 변화와 발전을 거듭해왔다고 지적했다. Kim(2014)은 온천자원중심 관광지의 온천자원과 연계 가능한 전시컨벤션산업의 활성화를 위한 정책적 시사점을 제시하는 것을 목적으로 벵푸시의 전시컨벤션 산업 현황을 연구했다. 한편 "일본", "온천"에 대한 연구는 전 영역에서 63편으로 검색되는데, 적합성이 낮거나 중복되거나, 무관한 내용이 잘못 기재된 20편을 제외하면 모두 43편이다. 이 가운데 문화 분야가

25편(문학작품분석 13편, 역사문화일반 12편)으로 가장 많고, 지리 9편(지역연구 5편, 부동산개발 4편), 수질 등을 다룬 과학 분야가 6편, 그리고 관광레저분야가 3편이다.

3. 쿠로카와온천의 정책 및 연구동향

쿠로카와온천을 연구대상으로 한 일본문헌은 일본의 논문검색엔진 CiNii³⁾를 통해 63편이 검색되는데, 비논문(14편)과 적합성이 낮거나(5편) 중복게재(2편)된 21편을 제외하면 42편이며, 경영일반(19편)이 대부분이고 지역활성화(8편), 경관·유니버설디자인 등의 환경 분야(6편), 서비스(3편), 지진의 영향(2편), 노동(1편), 과학-수질(1편)이다. 한편 협동조합을 주제로 한 1편은 정례회의기록으로서 Nozu(2010)는 지역의 사업자협동조합의 역할에 대해서 쿠로카와온천을 사례로 보고하면서 쿠로카와의 발전이 행정주도가 아닌 민간단체인 '쿠로카와온천관광여관협동조합'이 주체가 된 것은 잘 알려지지 않은 사실이라고 지적하고 있다. Ishibashi(2005)의 조사에 따르면, 2005년 당시 쿠로카와온천은 외국인 관광객 수용태세를 갖추고 있지 않았다. 후쿠오카시내에서 출발하는 직행버스를 운행하고 있었으나 외국인 관광객을 수용하기 위해 시도한 것으로 외국인 관광객 전반을 위한 시스템을 갖춘 것은 아니었다. 그럼에도 불구하고 한국인 관광객의 수는 증가해왔다. 일본 국내의 경우, 신문광고 보다는 TV프로그램을 통한 홍보나 인터넷의 영향력이 컸다. 광역관광에 대한 대응으로는 자동차로 1시간에서 1시간 30분 정도 이동 가능한 범위에서 지역사회의 여러 조직과 연계하고 있으며, 쿠마모토현 이외의 지역과의 연계는 향후의 과제이다. 주변의 기초자치단체들과 더불어 '큐슈역사가도'를 되살리는 작업을 하고 있다.

독자적 대응방안(관광자원의 활용, 브랜드화사업 등)으로는 쿠로카와의 자연자원은 사계절 각각의 특징이 있다. 온천은 각각의 여관이 개별적인 전략을 취하여 다양성을 드러내면서도 크게 하나의 쿠로카와온천이라는 통일성을 지닌다. 마케팅커뮤니케이션을 담당하는 것은 쿠로카와온천관광여관협동조합이며 협동조합은 노천온천자유이용권인 '테가타(入湯手形)'를 발행함으로써 수입을 확보한다. 24곳의 여관은 각각의 원천(源泉)을 보유하고 있다. 향후 지역브랜드화, 상표등록을 목표로 하고 있다고 했다.

IV. 연구방법 및 결과

1. 조사 및 분석방법

본 논문에서는 Campbell(1975)이 제시한 사례분석(case analysis)방법론을 따라 연구설계를 하였다. 사례분석은 경험적인 연구로서 사례를 지배하고 있는 이념이나 사건의 발생과정 그리고 사례를 설명할 수 있는 모형 등을 비계량적인 방법으로 설명할 수 있다. 사례연구의 분석단위는 개인이나 집단, 특정상황의 관찰 혹은 면접내용이 되며, 분석방식으로는 유사양상 짝짓기(pattern-matching), 설명 제시(explanation-building), 시계열분석(time-series analysis)이 주로 사용되며, 각각의 분석은 사례 검토, 범주화, 목록작성, 증거 재결합의 과정을 통해 이루어진다(Shin *et al.*, 2003, p.193).

본 논문의 연구자들은 각각 2018년 2월 5~7일과 2019년 1월 10~11일 사이에 쿠로카와온천 관광지를 현지조사하고 쿠로카와온천관광여관협동조합 관계자들을 인터뷰했다. 인터뷰에는 각각 1시간에서 1시간 30분 정도가 소요되었고

3) CiNii(Scholarly and Academic Information Navigator, pronounced like "sigh-knee")의 "黒川温泉"검색 <https://ci.nii.ac.jp/search?q=%E9%BB%92%E5%B7%9D%E6%B8%A9%E6%B3%89&range=0&sortorder=1&count=20&start=1>

연구참여자의 선정과 문헌자료 제공 등 쿠로카와 온천관광여관협동조합 사무국의 적극적으로 협조에 의해 이루어졌다.

인터뷰자료는 쿠로카와온천관광여관협동조합 관계자 및 온천여관 관리자 5명에 대한 인터뷰 내용의 녹취록이다. 이들은 협동조합의 현재 직원 2명(50대 여성, 및 30대 남성), 협동조합의 퇴임 임원 1명(70대 남성), 협동조합 이사 겸 2세 오너경영인 1명(40대 여성), 여관의 전문경영인 1명(50대 남성)이다. 인터뷰대상자의 선정은 협동조합직원이 맡아주었고, 여관의 전문경영인의 경우에는 연구자가 현지에서 섭외했다. 인터뷰 대상자 및 주요 인터뷰 내용은 다음 <표 1>과 같다.

또한 이 연구의 주요 문헌자료는 기존 연구보고서(Nonaka & Katsumi, 2005; Lee, 2008; Wi, 2009; Woo, 2005), 그리고 쿠로카와온천관광여관협동조합 홈페이지(Kurokawa Onsen)와 페이스북(Kurokawa Onsen Facebook), 현지조사 당시 입수한 홍보 및 안내자료 3종, 쿠로카와온천관광여관협동조합 사무국으로부터 제공받은 보고서 5종(Kurokawa Hot Spring Tourism Cooperative, 2017; Kurokawa Onsen Self-government association, Kurokawa Onsen Tourism Association & Kurokawa hot spring hotel cooperative, 2017; Shima, 2007; Japan Finance Corporation, 2009;

Yasuda & Inagaki, 2007) 등이다.

수집된 인터뷰자료와 문헌자료는 질적 사례분석방법론에 따라 분석하였다. 분석에는 질적연구에서의 엄격성 및 윤리적 고려가 중시되었다.

2. 분석결과 및 논의

1) 쿠로카와온천관광여관협동조합 설립배경 및 목적

(1) 협동조합 설립배경: 낮은 접근성을 극복하고 차별화된 콘텐츠를 제공하는 온천여관

쿠로카와온천은 근세 에도시대 중기에 ‘탕치’의 명소로 알려졌으며 당시 관리들이 출장에 이용하는 공식숙소의 역할을 했다. 근대 메이지시대에는 마을주민들이 농업을 주로하면서 온천여관업을 겸하는 형태로 명맥을 이어왔다. 쿠로카와온천은 쿠마모토(熊本)현 북부 해발 700미터의 고원지대에 위치하며, 큐슈의 중앙부에 해당한다. 남쪽으로는 세계 최대 규모의 칼데라 화산인 아소산(阿蘇山) 계곡에 면하고 있어 경관이 뛰어나다. 하지만 계곡에 위치한 쿠로카와 온천 마을에서 이러한 경관을 직접 접할 수는 없으며, 쿠로카와 온천마을까지는 국제공항이 위치한 대도시 후쿠오카로부터의 이동에는 자동차 또는 직행버스로 편도 2시간 정도가 소요되며 철도의

<표 1> 인터뷰 대상자 및 주요 인터뷰내용

역할	성별 및 연령	주요 인터뷰 내용
협동조합의 현재 직원	50대 여성	쿠로카와온천관광여관협동조합의 현황, 관광객 동향, 문헌자료 제공
협동조합의 현재 직원	30대 남성	쿠로카와온천관광여관협동조합의 현황, 운영세부사항
협동조합의 퇴임 임원	70대 남성	쿠로카와온천관광여관협동조합의 역사, 성공요인
협동조합의 이사 겸 2세 오너경영인	40대 여성	쿠로카와온천관광여관협동조합의 역사, 경영방침
여관의 전문경영인	50대 남성	비조합원의 비판적 관점에서 쿠로카와온천관광여관협동조합의 현황

자료: 연구자 작성

이용은 곤란하다. 반면, 양질의 온천수가 풍부하게 용출되고 있어서 에도시대부터 유후인(湯布院), 벳부(別府) 등과 함께 큐슈지역 유명온천 중 하나로 알려져 있다. 쿠로카와온천의 '쿠로카와'는 지명은 아니며 온천여관을 포함한 마을의 통상적인 명칭이다. '검은 하천'이라는 명칭의 유래는 석탄이 포함된 지층의 영향이며 이후 공동 브랜드화를 위해 건물의 외관을 검은 색조로 통일하기도 했다. 마을주민은 약 400명이며, 2018년 기준 26개소(2020년 30개소로 확장)의 여관이 있다. 이곳에 종사하는 종업원은 약 600명이며, 연간 방문객은 100만 명 정도이고 이 가운데 숙박관광객은 약 30만 명이다. 비교적 평범한 온천마을이 높은 브랜드 인지도를 갖게 된 배경에는 2개소를 제외한 모든 여관이 특색 있는 노천탕을 시설을 갖추고 있으며, 이것이 협동조합의 정신과 운영원리에 의해 공동으로 관리되는데서 비롯한다.

(2) 협동조합 설립목적: 경영환경 변화에 따른 문제와 그 해결책의 모색

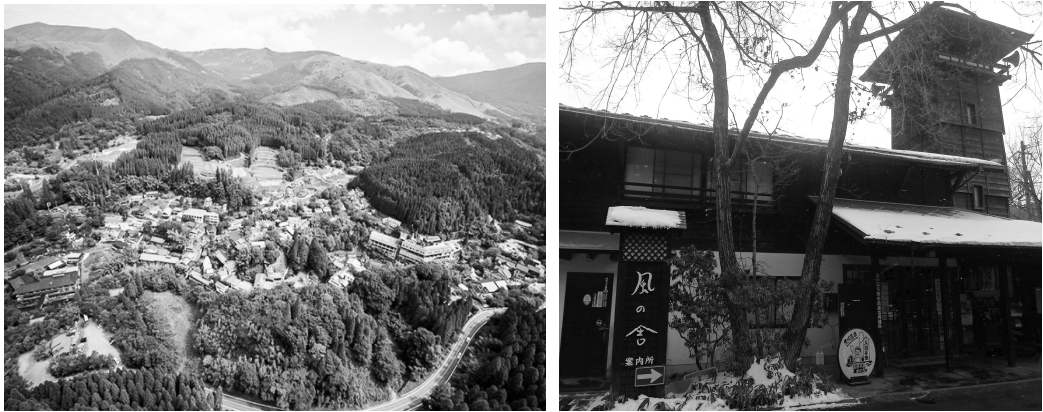
(가) 1960년 협동조합 결성

본격적인 온천마을의 역사가 시작된 것은 1945년부터 1960년 사이에 6개의 온천여관이 재정비되고 이들로 구성된 '쿠로카와온천관광여관협동조합'이 처음으로 설립된 이후부터다. 그러나 1964년에는 온천마을 부근을 통과하는 산간고속도로의 개통에 의해 방문객이 일시적으로 증가했으나 벳부 등 인근지역의 대규모 온천개발로 인해 얼마 지나지 않아 방문객은 크게 줄었고, 협동조합은 유명무실한 조직이 되었다. 그 배경은 1970년대 일본의 고도성장기 사회정서에 기인하는데, 자동차여행과 대중관광이 보편화되고 여행객의 방문이 대규모로 개발된 지역으로 집중된 반면, 계곡에 위치하며 개발에 뒤쳐진 소규모의 온천인 쿠로카와는 당시 대중의 정서에

부합하지 못했던 것이었다. 여관의 경영이 부진한 상황에서 1970년대 중반부터는 여관경영자의 세대교체가 시작된다. 학업과 취업을 위해서 대도시로 나갔다가 다시 고향으로 돌아온 2세 경영자들이 대도시에서의 경험을 살려 경영을 쇄신하는 계기가 마련된다. 1983년에는 한 여관의 경영자가 노천탕을 부각시키자는 제안을 하게 되고 여기에 따르는 사람이 늘어나면서 각각의 온천여관마다 노천탕을 만들게 되었다.

(나) 1986년 협동조합 재결성

쿠로카와온천 재도약의 계기는 협동조합의 재결성이다. 1986년에는 1960년 조직된 이후 유명무실했던 '쿠로카와온천관광여관협동조합'이 재결성되고 노천탕을 공동으로 관리하기 위해 '테가타(入湯手形)'라고 불리는 노천온천 자유이용권을 발매하기 시작했다. 테가타의 판매수의 중 일부를 협동조합의 공동사업비로 활용하게 된 것인데, 그 첫 번째 사업은 경관정비를 위해 노천탕 주변에 나무를 심는 사업이었다. 1990년대에는 '테가타'가 대중매체를 통해 널리 알려져 전국적으로 각광을 받게 되었고 매출이 대폭 증대되었다. '테가타'판매는 1986년 8,104매에서 시작하여 2001년에는 100만매, 2007년에는 200만매의 누적판매 매수에 달하게 되었다. 또한 '테가타' 뿐만 아니라 경관조성사업을 비롯한 운영전반의 경쟁력 강화전략의 결과, 쿠로카와온천은 1998년부터 2003년까지 6년 연속 일본 전국 제1의 온천지로 선정되는 등 전성기를 맞이하였다. <표 2>는 3개 온천 공동이용권인 '테가타(入湯手形)'의 판매매수 추이를 연도별 방문객 추정치, 연도별 숙박객수 등과 비교하여 나타낸 것이다. '테가타'는 전체 방문객의 약 30~50%가 구매하는 것으로 알려져 있다. 숙박객수를 상회하는 방문객들이 테가타를 구매한 경우가 포함된다. 판매를 개시한 1986년에는 8,104매가 판매되었고, 판매 매수가 가장 많은 연도는 2002년



〈그림 1〉 쿠로카와온천마을 전경과 쿠로카와온천관광여관협동조합 사무실 겸 안내소 건물 외관

으로 509,241매이다. 연도별 판매매수는 누적 판매 매수와 비교 가능하도록 일부 년도만 표시하였다.

2000년대에는 경관조성사업이 높은 평가를 받게 되어 많은 상을 수상하게 된다. 또한 대중매체에서의 소개도 계속 증가해 2002년에는 숙박자수 40만 명, 추정 방문객수 120만 명에 이르게 되었다. 한편 여관경영은 3대째에 상당하

는 30대의 젊은이가 후계자가 주로 맡게 되어 이 무렵부터 협동조합의 청년부가 활발한 활동을 시작하게 된다. 2016년에는 두 차례에 걸쳐 최대 진도 7을 기록한 쿠마모토지진이 발생하여 일부 여관은 장기휴업을 하게 되지만 대부분의 여관에서는 지진발생 1개월 이후부터 경영은 정상화되었다. 하지만, 접근 도로가 완전히 복구되지 않은데다 안전상의 이유에서 관광객의 수가

〈표 2〉 3개 온천 공동입욕권, '테가타(入湯手形)' 판매매수 추이와 방문 및 숙박객수 추이

년도(년)	연도별 방문객 추정치(명)	연도별 숙박객수(명)	연도별 판매매수 추이(매)	비고
1986	80,000	통계치 없음	8,104	판매개시
1989	510,000	17,000	73,015	누적판매 매수 10만매 달성
1992	754,000	251,000	195,414	누적판매 매수 25만매 달성
1995	776,000	259,000	198,779	누적판매 매수 50만매 달성
1998	808,000	269,000	171,845	누적판매 매수 75만매 달성
2001	1,097,000	308,760	308,760	누적판매 매수 100만매 달성
2002	1,190,000	397,000	509,241	누적판매 매수 125만매 달성
2003	1,150,000	383,000	500,154	누적판매 매수 150만매 달성
2005	984,000	328,000	317,585	누적판매 매수 175만매 달성
2007	1,005,000	335,000	338,831	누적판매 매수 200만매 달성

자료: Kurokawa Onsen Self-government association., Kurokawa Onsen Tourism Association., & Kurokawa hot spring hotel cooperative(黒川温泉自治會・黒川温泉観光協會・黒川温泉観光協同組合)(2017). 黒川温泉の風景づくり, Fukuoka: Kurokawa Onsen Self-government association., Kurokawa Onsen Tourism Association., & Kurokawa hot spring hotel cooperative. 연구자 재구성.

감소하여 경영은 전반적으로 어렵게 되었고, 2018년에 이르러서야 투숙객 수가 지진발생 이전 수준으로 회복되었다.

2. 쿠로카와온천관광여관협동조합의 특성

1) 협동조합의 정의 측면에서의 특성: 경제적 가치와 사회적 가치 동시 추구

쿠로카와온천관광여관협동조합의 협동정신과 운영원리는 '테가타'에 잘 나타나있다. '테가타'는 노천온천의 이용을 촉진하여 수익을 높이고자 하는 수단인 동시에 "하나의 여관만이 고수익을 올리는 것이 아니라 지역 전체가 이윤을 공유하여 쿠로카와온천마을을 발전시키고 싶다"는 생각에서 비롯된 시책이다. 1986년 재정비된 쿠로카와온천관광여관협동조합의 '기획반'은 여관이 위치한 부지의 제약으로 인해 노천탕을 만들 수 없는 2개소의 여관을 돕기 위해 쿠로카와의 모든 노천탕을 이용할 수 있는 '테가타'를 발안했다. 그렇게 되면 노천온천이 없는 여관에 투숙한 관광객도 다른 곳의 노천온천을 이용할 수 있게 되어 보다 안정적으로 여관경영을 할 수 있게 된다. 쿠로카와온천관광여관협동조합은 이러한 점에서 '사업조직이면서 결사체의 성격을 동시에 가지며, 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구하는' 협동조합의 정의에 충실하다.

2) ICA 7원칙 측면에서의 특성: 제도, 조직 구성, 공동업무, 추진사업, 추진과정

ICA 7원칙(ICA, 1995; Lim, 2014)을 적용해보면, 첫째, 여성을 포함한 여관경영자들이 조합원으로 활동하는 '자발적이고 개방적인 조합원제도'가 운영되고 있고, 둘째, 연 1회의 총회, 월 1회의 팔삭회(八朔會), 총무회, 이사회 등 '조합원에 의해 민주적으로 관리'되고 있다. 셋째, '조합원의 경제적 참여' 조항은 '테가타' 수익금이 협동조합 운영과 각종 사업에 지출되고 있

는 것을 <표 3> 쿠로카와온천관광여관협동조합 주요사업 및 연간총사업비를 통해 확인할 수 있다. '테가타'의 수익 이외에 조합원들이 납부하는 회비도 조직운영을 위해 사용된다. 넷째, '자율과 독립'. 쿠로카와온천관광여관협동조합의 각각의 사업체는 독립된 경영을 하며 필요에 따라 일부 공동사업을 운영한다. 이러한 형태의 협동조합을 사업자협동조합이라고 한다. 다섯째, '교육, 훈련 및 정보제공'에 대한 정보도 <표 3> 쿠로카와온천관광여관협동조합 주요사업 및 연간총사업비를 통해 알 수 있다. 1986년 온천관광세미나 개최, 1988년 관광지개발심포지움 개최, 1992년 아소관광의견수렴회 개최, 국토교통성관광회의 참가, 쿠마모토현관광심의회 교류, 1997년 종업원 연수, 2004년 경영자 연수회, 2011년 접객서비스연수회, 2012년과 2014년 온천전문가인증세미나, 2015년 온천마을만들기대회 개최, 대학생 인턴십 등이다. 여섯째, '협동조합 간의 협동'은 이 경우 특정할 수 없지만, 일곱째, '지역사회에 대한 기여'는 환경적·사회문화적·경제적 기여로 나누어 볼 수 있다. 나무심기 등의 경관조성사업, 온천문화의 전통을 에도시대로부터 계승해 나가는 방식, 여러 자료에서 확인할 수 있는 경영의 성과 등에 의해 쿠로카와온천관광여관협동조합의 지역개발을 위한 협력시스템을 확인할 수 있다.

3. 성공요인

인터뷰자료와 문헌자료를 종합하여 분석한 결과, 성공요인을 다음 5가지로 제시할 수 있다. 또한 5가지의 성공요인은 시간에 따라 선행 요인에 의해 촉발되었다는 특징을 보인다. 즉, 1) 리더십에 기반을 둔 협력시스템이 구축되어 이를 기반으로 2) 대도시에서의 경험으로부터 비롯한 고객의 니즈를 파악하고 트렌드를 선도하는 능력이 발휘되었고, 협동조합의 공동사업으로서 3)

협동조합 공동의 비즈니스 모델: 노천온천과 노천온천 공동이용권 등 차별화된 콘텐츠를 만들어 내었고, 여기에서 나온 수익금을 활용하여 4) 협동조합 공동의 사업: 경관조성 등 가시적인 협력 사업이 가능했다. 또한 민간주도적인 사업에 부수적 5) 교통접근성의 개선과 국제관광지 육성을 위한 행정사업의 성과가 더해져 상승효과로 나타났다고 볼 수 있다.

1) 리더십에 기반을 둔 협력시스템 구축

쿠로카와온천의 개혁은 '신명관(新明館)'이라는 온천의 주인으로부터 비롯된다. 신명관은 규모도 비교적 크고 안정적인 경영을 하는 여관이다. 신명관의 주인은 바위를 뚫어서 온천물을 흐르게 하는 '동굴욕탕(洞窟風呂)'을 만드는 등 경영환경개선을 위해 특별한 노력을 기울이며 기회가 있을 때마다 쿠로카와는 다른 지역에 비하여 우수한 자연자원을 가지고 있기 때문에 온천마을로서 활성화될 수 있음을 강조하면서 도시의 소비자가 먼 거리에 있는 산골마을까지 찾아올 수 있는 분위기를 만들어야 한다고 주장하였다. 그러나 당시 산업화가 가속화되고 있던 일본에서는 개발이 집중된 대중관광지가 주목받고 있었고, 쿠로카와의 소규모 시설로는 이들 단체관광객을 수용할 수도 없었다. 그러나 그를 따르던 또 한 사람의 온천여관경영자의 지지를 얻게 되고, 대중관광이 유행하던 시대임에도 불구하고 다양성을 중시하며 소규모의 개발을 주장하는 그의 생각은 점차 받아들여지게 되었다. 이에 따라 여관 경영의 2세, 3세 젊은이들을 중심으로 마을의 변화를 꾀하고자 하는 노력이 전개되기 시작했다.

'신명관' 주인의 노력은 마침 대도시로 나갔다가 고향으로 다시 돌아온 19명의 젊은 경영자들의 행동의 변화로 이어졌다. 그 결과 1986년도에는 기존의 관광여관협동조합을 전면적으로 재편하고 협동조합을 중심으로 마을내부의 상호교류가 활성화되기 시작하였다. 인터뷰를 통해 알

게 된 사실은 이들이 평소에도 축구를 함께 즐기는 등 충분한 커뮤니케이션을 하고 있었기 때문에 서로의 이해가 상충하는 협동조합의 사업도 함께 할 수 있는 협력적인 의사결정 구조가 쉽게 만들어질 수 있었다. 한편, 1986년 협동조합 조직 재편성 당시 '간판반', '환경반', '기획홍보반'으로 구성되었던 협동조합의 조직은 현재, '환경·경관부', '홍보·디지털 프로모션부', 'IT·개선부', '연수·인재부'와 '사무소·총무'로 편성되어 있다. 2018년 조사시점에서 협동조합의 조합원은 24명이었고 이들이 경영하는 온천여관은 총 26곳이었다. 이들은 모두 협동조합의 원칙에 의해 1인 1표를 행사한다. 한편, 협동조합 공동운영자금의 주요 수입원은 '테가타'의 판매대금이고, 주요 공동사업은 경관조성을 위한 식수(植樹)사업이다. 협동조합의 재건, '테가타'의 판매, 식수사업은 모두 1986년에 시작되었다.

2) 대도시에서의 경험으로부터 비롯한 고객의 니즈를 파악하고 트렌드를 선도하는 능력

앞서 언급한 바와 같이 여관의 경영이 부진한 상황에서 1970년대 중반부터 여관경영자의 세대교체가 시작되었고 이들의 취향이 쿠로카와온천 경영쇄신의 계기가 된다. 학업과 취업을 위해 대도시에서의 생활을 경험한 2세 경영자들은 먼저 눈에 띄는 간판에서부터 슬리퍼와 비누 등의 소품, 경관디자인까지 대도시 소비자들의 취향을 고려한 서비스품질 향상 프로젝트를 실시하였다.

1986년 협동조합 재건 당시 쿠로카와온천의 문제는 간판의 난립이었다. 협동조합 재건 이듬해인 1987년, 온천여관별로 설치되었던 개인간판을 철거하고 쿠로카와온천 공동간판을 설치하는 작업을 시행했다. 난립해 있던 간판 200여개를 모두 철거하고 통일된 디자인의 공동간판으로 바꾼 것이다. 이로써 쿠로카와온천은 하나의 단일브랜드로서의 정체성이 확립되기 시작한 것이다. 더불어 각 여관의 슬리퍼인 '게타'를 한 종류

로 통일하였다. 1993년에는 여관 어머니티를 정비하여 고급 썬비누를 도입하는 등 세심한 부분까지 브랜드를 관리하는 것이다. 쿠로카와온천은 각각의 여관이 개별적인 경영전략을 취하여 다양성을 존중하면서도 크게 하나의 쿠로카와온천이라는 디자인의 통일성을 지니며 공동의 마케팅 전략을 동시에 취한다. 이러한 공동마케팅커뮤니케이션을 담당하는 것은 쿠로카와온천협동조합이며 협동조합은 '테가타(入湯手形)'를 발행함으로써 공동사업을 위한 수입을 확보한다.

본 논문의 연구자에 의한 2018년 2월 5~7일 인터뷰조사에서는 향후 보다 고객의 니즈에 부합하는 프로그램을 운영할 예정이라고 했는데, 2020년 4월 현재 쿠로카와온천 페이스북(www.facebook.com/kurokawaonsen/)을 통해 검색 가능한 이벤트는 다음과 같다. 2018년 6월부터 실시된 프로그램은 6월(4건), 9월(3건), 12월(4건)에 비교적 활발하게 이루어지고 있고, 1월(1건), 2월(1건), 3월(1건)과 8월(1건)에는 이벤트의 기획이 드물다. 각각의 이벤트의 참가자는 35명에서부터 462명까지인데, 적은 인원이 참가하는 워크숍에서부터 피크닉까지 다양한 프로그램이 기획되어 있다. 프로그램의 내용을 보면 크게 온천자원을 활용한 '노천온천의 날'과 '등불 밝히기', 일본전통의 풍습을 따르는 '한여름 냉국 수먹기', 주변마을과의 교류를 위한 '마을걷기여행'과 '파종', 주변 자연환경을 이용하는 '꽃꽂이 교실', '말린 꽃을 활용한 아로마소품 만들기'와 '사이클링' 등이 있고, 대도시에서의 홍보이벤트로서 '유명백화점 특설무대' 등이 있다.

3) 협동조합 공동의 비즈니스모델: 노천온천과 노천온천 공동이용권 등 차별화된 콘텐츠

1986년 재정비된 협동조합의 첫 사업이 바로 '테가타(入湯手形)'의 발행이었다. '테가타'는 마을주변의 삼나무 간벌재를 이용하여 만든 것으로 뒷면에 3개의 스티커가 붙어 있는데 그 스티커

를 관광객이 여관 측에 제시하면 노천온천 3곳을 6개월 기한 안에 이용할 수 있다. 1곳의 입장료가 500엔인데 '테가타'는 1200엔에 구입할 수 있으므로 1개의 '테가타'에 붙은 3개의 스티커 가운데 1매당 판매대금은 400엔이 된다. 여기서 250엔은 해당 여관으로 돌아가며, 150엔은 협동조합의 운영자금으로 사용된다. '테가타'의 판매량은 1986년 판매개시년도에 8,104매였는데, 이후 1991년까지는 매년 1만장씩 증가하였고 최고의 판매량을 보이는 시기는 2002년도의 509,241매, 2003년도의 500,154매이다. 한편 일본의 여관은 전통적으로 투숙객에게만 온천탕을 개방하는데 '테가타'의 발행은 마을 전체의 발전을 위하여 기존의 전통을 깨고 협동조합 공동사업을 하였다는 측면에서 의의가 있다. 쿠로카와는 20여년 만에 200만개의 '테가타'를 판매하였고, 나가노(長野)현 신슈(新株), 기후(岐阜)현 게로(下呂) 등 다른 지역에서 모방되었다.

4) 협동조합 공동의 사업: 경관조성 등 가시적인 협력사업

1986년 협동조합 조직 재편성 당시 '간판반', '환경반', '기획홍보반'으로 구성되었던 협동조합의 '환경반'은 삼나무만 드문드문 자라고 있던 온천마을을 '그림 같은 풍경으로 만들자'는 목표 아래 삼나무 가지치기와 식수(植樹)사업을 개시했다. 노천탕의 매력을 높이는 것은 주변 자연환경이라는 점을 인식하여 온천장 주변이나 마을뿐만 아니라 산에도 나무를 심는 쿠로카와 전체의 자연경관 정비사업을 추진하기 시작한 것이다. 이 사업은 현재까지 이어지는 장기사업이고 '테가타' 발행과 함께 쿠로카와온천관광여관협동조합의 양대 사업이다. 나무심기에서부터 시작했지만 잔디 깔기에서부터 목재바리케이드 설치 등 경관디자인 전 영역을 망라하는 사업이다. 주민주도로 1986년에 시작한 사업은 2002년에 이르러 쿠로카와온천과 지역주민에 의한 경관조성지침을

정리한 ‘마찌즈쿠리협정’체결, 즉 쿠로카와온천 자치회가 쿠마모토현의 조례에 근거하여 지원을 받으며 집행하는 사업으로 발전하게 된 것이다. 이밖에도 쿠로카와온천 경관의 우수성에 대하여 넷케이플러스원 온천대상 전국 1위(2007), 일본 온천유산100선(2007), 우수관광지만들기상(2007), 일본관광협회회장상(2007), 굿디자인상(2007), 환경디자인부문특별상(2008), 도시경관대상(2008), 하이·서비스일본300선(2009), 제1회 아시아도시경관상(2010) 등 수많은 상이 수여되었다. 또 2009년판 미체린·그린 가이드·재팬에서는 2개의 별 평점을 획득했다.

인터뷰를 통해 발견한 특이한 점은 쿠로카와 온천여관협동조합이 추진하는 각종사업이 정부 자금으로부터 자유로웠기 때문에 산에 나무를 심는 프로젝트를 추진할 수 있었다는 것이었다. 만약 중앙정부든 지방정부든 보조금을 받았다면 “산에 나무를 심는 비상식적인 일에는 사용할 수 없었을 것”이기 때문이라고 연구참여자는 말했다.

5) 교통접근성의 개선과 국제관광지 육성을 위한 행정사업의 성과

쿠로카와온천의 교통접근성은 1964년 온천마을 부근을 통과하는 산간고속도로의 개통에 의해 일부 개선되었으나 1994년에야 통행료가 무료

화되는 등 이용에 불편이 있었다. 이후에도 쿠로카와온천에서는 2001년 버스노선운영회의, 2003년 버스운영실태조사, 2005년 후쿠오카직행버스운영, 2016년 고속화도로관광연락협의회 설립 등 교통접근성을 개선하려는 노력이 있어왔다. Ishibashi(2005)의 조사에 의하면 쿠로카와온천은 외국인 관광객 수용태세를 갖추고 있지 않았다. 후쿠오카시내에서 출발하는 직행버스를 운행하고 있었으나 당시 쇠도하는 한국인 관광객을 수용하기 위해 시도한 것으로 외국인 관광객 전반을 위한 수용태세를 갖춘 것은 아니었다. 현재는 일부여관에서 다국어가 가능한 종업원을 채용하여 외국인 관광객의 편의를 도모하고 있다. 또한 자동차로 1시간에서 1시간 30분 정도 이동 가능한 범위에서 지역사회의 여러 조직과 연계하고 있으며, 쿠마모토현 이외의 지역과의 연계는 향후의 과제이다. 주변의 기초자치단체들과 더불어 ‘큐슈역사가도’를 되살리는 작업을 1990년부터 하고 있다.

2005년도에는 일본 국토교통성에 의해 추진된 아소지역 관광르네상스사업은 구마모토현 4개 시읍면을 대상으로 해외관광시장을 대상으로 한 관광이미지 개발 및 관광교류거점 정비사업이다. 첫째: 해외를 타깃으로 관광이미지를 표현하여 개발하고, 둘째, 관광교류거점 정비: 아소역



〈그림 2〉 테가타와 신명관온천여관

앞에 외국인 대응거점공간을 정비하기 위한 전체 기본계획 실시, 셋째, 정보 발신추진 사업: 언어 팸플렛, 다언어 관광홈페이지, PR-DVD 만들기, 넷째, 모객 레벨업 추진 사업: 안내인을 위한 외국어 강좌의 개설, 인터넷 통역시스템 설치

등이다. 영어로도 표기되는 인터넷 홈페이지는 1999년에야 완성되었다. 쿠로카와온천은 민간 조직이 중심이 되어 경관조성 및 환경정비사업을 협동조합의 기금으로 추진한 것이 가장 큰 특징이며, 이후 2002년부터 시작된 '街づくり協定'

〈표 3〉 쿠로카와온천관광여관협동조합 주요사업 및 연간총사업비

년도	협동조합 주요사업	연간총사업비(단위:엔)
1986년	식수사업·데가타발매·공동팸플렛발행·일요장터운영개시, 온천관광세미나개최	16,457,168
1987년	개인간판철거 및 공동간판설비, 여관용 슬리퍼 공동구매, 노천탕 개발	30,308,768
1988년	관광지개발심포지움 개최, 숙박상품권발행개시	45,554,076
1989년	쿠로카와온천탐구프로그램 제안	54,242,354
1990년	역사가도개발	65,720,438
1991년	잔디경관조성, 참새집설치, 마을만들기심포지움 참가	74,422,000
1992년	아소관광의견수렴회 개최, 국토교통성관광회의 참가, 쿠마모토현관광심의회 교류	105,479,083
1993년	협동조합사무실 완공, 고급숙비누 도입	120,645,695
1994년	활로개척비전사업, TV광고방영 개시, 고속화도로통행료무료화기념행사	136,462,405
1995년	동요제, 대학생기타연주회, 특별주문달력제작, 펠투어, 종업원표창, 공원설치	150,907,121
1996년	대학생콘서트, 복권식대가타 발행, 가드레일 도장, 오락대회, 종업원교육	155,951,399
1997년	콘서트, 지열발전판매협의회설립, 경영자연수회, 그늘집완공, 종업원연수, 구인광고	147,187,578
1998년	노천온천의 날, 종사자양케이트, 협동조합활동홍보기사게재, 반딧불서식지 조성	149,100,998
1999년	콘서트, 제야의종행사, 인터넷공식홈페이지 완성, 기숙사건축회의, 해충퇴치	154,747,514
2000년	쿠마모토현지도제작, 해충퇴치시설, 도보프로그램, 종업원건강진단, 기숙사완공	197,807,386
2001년	버스노선운영회의, 종업원대상온천이용권발행, 전화응대경연대회, 주차장정비	232,914,493
2002년	온천수질조사, 일본온천협회총회준비회의, 그늘집설치, 공원정비,接客응대경연대회	326,212,613
2003년	일본온천협의회총회, 버스운영실태조사, 주차장정비, 안내판 설치	321,822,674
2004년	식수사업, 콘서트, 마을탐구프로그램, 경영자연수회, 가드레일도장, 버스정류장정비	246,732,888
2005년	후쿠오카직행버스운영, 지역브랜드 신청, 공무원연수용DVD제작, '테가타'20주년	228,461,303
2006년	'테가타'20주년한정판판매, 지역브랜드상표인가, AED설치, 친절운동, 직행버스운영	246,383,174
2007년	특허청 지역상표브랜드 이벤트 참가, '테가타'200만매발매기념식, 홍보동영상제작	242,120,487
2008년	후쿠오카직행버сий용 숙박이벤트	209,031,519
2009년	콘서트, 입욕제 발매, 도보여행코스정비	202,313,836
2010년	도보여행이벤트, 어린이용'테가타'발행, '테가타'25주년기념사은캠페인	189,647,329
2011년	'테가타'25주년기념사은캠페인,接客서비스연수회, 협동조합설립50주년기념식	185,517,184
2012년	온천전문가인증세미나, 도예요설치, 아침산책프로그램운영, 전기자동차충전기설치	178,596,116
2013년	라이브공연, 지역페스티벌참가	173,887,750
2014년	온천전문가인증세미나, GPS음성가이드도입	185,406,721
2015년	온천마을만들기대회 개최, 대학생인턴십, '테가타'30주년기념프레이벤트	187,234,573
2016년	'테가타'30주년기념이벤트, 유후인제휴프로그램, 고속화도로관광연락협의회 설립	154,092,812

자료: Kurokawa hot spring hotel cooperative(黒川温泉観光協同組合).(2017). 黒川温泉 2017年度 視察資料. Kumamoto: Kurokawa hot spring hotel cooperative. 연구자 재구성.

등 지방정부의 보조사업에 의해 특성이 강화되었다. <표 3>은 주요사업 및 연간총사업비를 나타낸다.

VI. 결 론

이상 문헌조사와 인터뷰를 통해 쿠로카와온천 관광여관협동조합의 초기 성공요인, 경영환경의 변화에 따른 문제와 그 해결책, 그리고 협력시스템을 중심으로 분석하였다. 그 결과 알게 된 사실은 다음과 같다. 첫째, 협동조합의 성공적인 운영을 위해서는 무엇보다도 구성원 상호간의 신뢰가 바탕이 되어야 한다는 것을 확인할 수 있었는데 쿠로카와온천관광여관협동조합의 경우, 사업시작 이전에 친목이 두터웠다. 둘째, 경영환경의 변화에도 불구하고 성공요인은 경관이 뛰어난 노천온천과 노천온천의 공동이용권 등 차별화된 사업모델 및 프로그램이 있었다는 것인데, 특히 경관조성이 정부보조금이 아닌 민간의 자금으로 시행되어 산을 “개발”하는 것이 아닌 “산에 나무를 심는” 역발상을 가능하게 했고 이것이 차별화된 콘텐츠를 만들어냈다. 셋째, 현시점에서의 문제는 고객수의 감소에 따라 노천온천 공동이용권의 판매수익이 줄고 있고 인체가 부족하며, 주중에는 일본인 노년층이 주요 고객인 반면, 주말에는 외국인이 주요 고객이므로 이에 대한 적절한 서비스가 어렵다. 넷째, 쿠로카와온천의 여관 26곳(기업의 숫자로는 24곳)이 조합원으로 가입되어있는 협동조합의 협력시스템을 가능하게 하는 운영자금은 노천온천 공동이용권의 판매수익금, 조합원의 회비, 홈페이지를 통한 여관예약 수수료 5%이며, 이것이 각 개별사업체간의 “경쟁”과 협동조합으로서의 “공동발전”을 가능하게 하는 기반이 되고 있었다.

연구결과, 첫째, 성공요인은 1) 리더십에 기반을 둔 협력시스템의 구축, 2) 대도시에서의 경

험으로부터 비롯한 고객의 니즈를 파악하고 트렌드를 선도하는 능력, 3) 경관조성 등 가시적인 협력사업, 4) 노천온천과 노천온천 공동이용권 등 차별화된 콘텐츠, 5) 교통접근성의 개선과 국제관광지 육성을 위한 행정사업의 성과로 파악되었다. 특히 5)를 제외하고는 모두 민간의 자발적인 협력시스템이 지난 30여 년간 작동되어 왔다는 점에 주목할 만하다.

둘째, 쿠로카와온천관광여관협동조합은 ‘사업자협동조합’이면서 ‘지역개발협동조합’의 특성을 지니고 있다는 것을 알게 되었다. 서비스품질이 낮아 시장경쟁력이 떨어지는 것에 대비하여 소규모사업체가 자본을 공동 투자하여 공동마케팅 등에서 협력하는 방식에서 그치지 않고, 여관경영의 쇠신뿐만 아니라 온천지역은 물론 주변 농촌 지역 공동체와의 협력까지를 모색하는 지속가능한 경영을 실천하고 있었다.

셋째, 우리나라 관광레저분야협동조합 운영에의 시사점으로는 협동조합의 공동사업 아이템과 공동마케팅을 위한 노력을 들 수 있다. 노천온천이 없는 여관에 숙박한 손님이 다른 여관의 노천온천을 이용할 수 있도록 하며, 3곳을 함께 이용할 수 있는 이용권을 협동조합이 판매하고 그 수익금을 공동의 사업에 환원하는 방식이 유효했다. 또한 개별업체의 간판을 최소화하고 공동마케팅 전략을 펼쳤는데 이를 위해 어느 시점에서는 눈에 띄는 간판을 일제히 철거하는 작업을 감행하기도 했다. 협동조합의 운영을 위해서는 공공의 가치를 위해서 개인의 단기적 이익을 유보하는 협동의 정신이 강화되어야겠다.

넷째, 향후 학술적·정책적 연구를 통해 인터뷰 참여자들이 이야기한 “경쟁”과 “공동발전”을 함께하는 방안을 탐구해야 할 것이다. 현재 우리나라는 협동조합의 경우 현금지원은 하지 않고, 판로지원, 교육 및 홍보, 컨설팅, 창업 및 운영 지원, 정책자금 융자 등을 하고 있으며, 관광두레사업의 경우, 문화체육관광부, 한국문화관광

연구원, 한국관광공사, 지방자치단체(사업대상 지역), 관광두레PD에 의해 관주도로 추진되고 있다. 참여주체의 역량을 강화하고 협동조합 운영을 활성화하는 맞춤형 정책지원이 필요하다. 관광레저분야 협동조합 운영을 활성화하는 정책 지원을 위해서는 다양한 사례연구를 통해 축적된 정보가 정책수립의 근거로 활용되어야 한다. 본 논문이 관광레저분야 협동조합 정책수립과 관광학연구의 새로운 영역을 개척하는데 기여하길 기대한다.

참고문헌

- Campbell, D. (1975). Degree of freedom and the case study. *Comparative Political Studies*, 8(2).
- CiNii. (n.d.). Scholarly and academic information navigator, pronounced like "sigh-knee". Retrieved from <https://ci.nii.ac.jp/search?q=%E9%BB%92%E5%B7%9D%E6%B8%A9%E6%B3%89&range=0&sortorder=1&count=20&start=1> “黒川温泉”
- Cooperative. (n.d.). Retrieved from www.coop.go.kr
- e-Gov. (n.d.). 中小企業等協同組合法. Retrieved from elaws.e-gov.go.jp
- Hwang, D. K. (2012). Hot spring and tourism culture in Japanese society, *Japanese Cultural Studies*, 42, 635-651.
- Hirayuonsen(平湯温泉旅館協同組合). (n.d.). Retrieved from hirayuonsen.or.jp
- Hori, K., Sato, Y., Murayama, T., & Nishikisawa, S. (2015). 別府市の観光まちづくりにおける協同の課題. *観光研究*, 27(1), 115-126.
- Hygoken Tourism Cooperative(兵庫県旅行業協同組合). (n.d.). Retrieved from www.hrk-tabi.com
- ICA. (1995). Retrieved from <https://www.ica.coop/en/cooperatives/what-is-a-coop-erative>
- Ikaho hot spring hotel cooperative(伊香保温泉旅館協同組合). (n.d.). Retrieved from www.hotels-ikaho.or.jp
- Ishbashi, T. (2006). 50 Current business trends of small sized Ryokan(Japanese style Inn) in Kurokawa spa, Kumamoto prefecture. *静岡大学経済研究センター研究叢書* 4, 65-78.
- Jang, J. I. (2014). The recent evolution of cooperative sector. *The Korean Journal of Cooperative Studies*, 33(1), 1-26.
- _____ (2015). A typology of cooperatives: Focusing on the cooperatives newly established in the science and technology sector. *The Korean Journal of Cooperative Studies*, 33(2), 79-98.
- Japan Finance Corporation(日本政策金融公庫国民生活事業本部生活衛生融資部調査課).(2009). *連携で切り拓くビジネスチャンス: 生活衛生関係営業の連携取り組み事例*. Tokyo: Japan Finance Corporation.
- Kagoshima Travel Cooperative(鹿児島県旅行業協同組合). (n.d.). Retrieved from www.mitabi.net
- Kim, H. J. (2014). A study on the way of using exhibition and convention center in hot spring resort. *International Journal of Trade Fairs and Exhibition Studies*. 9(2), 85-100.
- Kim, H. J., & An, H. J. (2013). *관광분야 사회적협동조합 육성방안*. (2013-49). Seoul: Korea Culture & Tourism Institute.
- Kim, J. W., & Lee, S. J. (2013). *사회적 프랜차이즈*. Gangwon: Arche.
- Kim, K. M., & Ko, D. W. (2012). Research articles: The potential and direction for social enterprise in tourism in Korea. *Journal of Tourism Sciences*, 36(1), 31-50.
- Kim, K. H., Yasumoto A., & Lee, Y. T. (2016).

- The influencing factors of collaborative governance in the tourism community business policy: Focusing on the tour-doore project. *Journal of Tourism Sciences*, 40(6), 11~30.
- Korea Social Enterprise Promotion Agency. (n.d.). Retrieved from www.socialenterprise.or.kr
- Kurokawa Hot Spring Hotel Sooperative(黒川温泉観光協同組合). (2017). *黒川温泉 2017年度 視察資料*. Kumamoto: Kurokawa Hot Spring Hotel Cooperative.
- Kurokawa Onsen(黒川温泉). (n.d.). Retrieved from www.kurokawaonsen.or.jp
- Kurokawa Onsen Facebook(黒川温泉). (n.d.). Retrieved from <https://www.facebook.com/kurokawaonsen/>
- Kurokawa Onsen Self-Government Association., Kurokawa Onsen Tourism Association., & Kurokawa Hot Spring Hotel Cooperative(黒川温泉 自治會 · 黒川温泉観光協會 · 黒川温泉観光協同組合)(2017). *黒川温泉の風景づくり*, Fukuoka: Kurokawa Onsen Self-Government Association., Kurokawa Onsen Tourism Association., & Kurokawa Hot Spring Hotel Cooperative.
- Kwon, Y. H., & Heo, M. K. (2018). *50플러스세대 일자리 창출을 위한 관광레저분야 협동조합 창업모델개발*. Seoul: Seoul 50Plus Foundation.
- _____ (2019). Characteristics of the cooperatives in tourism and leisure industries and their policy implications. *The Korean Journal of Cooperative Studies*, 37(3), 27-43.
- _____ (2020). An exploratory study of success factors of co-operatives in the tourism and leisure service sectors. *Journal of Tourism Sciences*, 44(5), 57~75. <http://dx.doi.org/10.17086/JTS.2020.44.5.57.75>
- Lee, J. T. (2008). *온천타운 개념 설정 및 평가 방안(안)*. Seoul: Ministry of the Interior and Safety.
- Lim, Y. S. (2014). 협동조합의 이론과 현실: 농업 협동조합을 중심으로. *Cooperative Network*, 151-160.
- Ministry of Economy and Finance. (2012). *협동조합 업무지침*. Ministry of Economy and Finance.
- Ministry of the Environment(環境省). (n.d.). Retrieved from <https://www.env.go.jp/>
- Mitsutyo Sinmaiko Coop Tourism(御津町新舞子観光協同組合). (n.d.). Retrieved from www.sinmaiko.jp
- Nonaka, I., & katsumi, A. (2005). 『1위의 패러다임-시장의 판도를 바꾸는 경쟁력』, *イノベーションの本質* (남상진 역). Seoul: Booksnet. (Originally published in 2003)
- Nozu, K. (2010). 地域における事業協同組合の役割について: 熊本県黒川温泉を事例として (2月例会, 北東支部, 例会記録). *Annals of the Association of Economic Geographers*, 56(2), 109-2010.
- OATA(協同組合大阪府旅行業協会). (n.d.). www.oata.or.jp
- Shima, K. (2007). *賑わい鳥と閑古鳥-「観光地格差」時代の勝ち残り戦略*. Tokyo: Meitaku.
- Shin et al. (2003). *질적연구 용어사전*. Seoul: Hyunmoon.
- Shin, Y. S. (2010). A tentative observation of social enterprise in tourism: Present status, constraints and future tasks. *Journal of Tourism Sciences*, 34(9), 33-49.
- Song, Y. M. (2010). Examining the possibility of sustainable community based tourism: A case of a rural tourism village in Korea. *Journal of Tourism Sciences*, 34(4), 249-272.
- Tourdure. (n.d.). Retrieved from <https://kto.visitkorea>

- .or.kr/kor/biz/marketing/tourdure.kto
2020.1.
- The National law Information Center. (n.d.).
Retrieved from <http://www.law.go.kr/lsInfoP.do?lsiSeq=193423&efYd=20180419#0000>
- University Coop Tourism(全国大学生生活協同組合連合会旅行センター). (n.d.). Retrieved from <http://travel.univcoop.or.jp/>
- West Japan Travel Agents Cooperative Association(西日本旅行業協同組合). (n.d.). Retrieved from www.wj-travel.org
- Wi, J. Y. (2009). *시민 참여를 통한 일본 창조도시의 흐름*. Seongnam: Seongnam Culture Foundation.
- Woo, Y. S. (2005). A study on the regional specialization tourism of national health seeking spa in Japan. *Journal of the Economic Geographical Society of Korea*, 8(2), 301~314.
- Yasuda, R., & Inagaki, T. (2007). *地域ブランドへの取り組み26のケース: 先進ブランドに学ぶ地域団体商標登録の進め方*. *Journal of the Economic Geographical Society of Korea*, 8(2), 301~314.
- Yeom, C. H. (2015). Analysis of research trend in Korean co-operative studies: Focused on papers of the Korean journal of co-operative studies 1983~2014. *The Korean Journal of Cooperative Studies*, 33(3), 91-108.
- Yudaonsen(湯田温泉旅館協同組合). (n.d.). Retrieved from www.yudaonsen.com
- Zamagni, S., & Zamagni, V. (2012). 『협동조합으로 기업하라: 무한경쟁시대의 착한 대안 협동조합 기업』. *Cooperative Enterprise Facing the Challenge of Globalization* (송성호 역). Seoul: Bookdodum. (Originally published in 2010).

Received April 17, 2020

Revised June 11, 2020

Accepted August 15, 2020