發佈：2020-12-24, 週四 16:31
點擊數：16256



前文

1.1關於本文

本文將論述關於在宮城縣仙台松島區域的6個市、3個町為主要活動區域的「仙台・松島復興觀光據點都市圈DMO[1]」。筆者為營運此DMO的DMC公司株式會社INOUTBOUND仙台・松島裡，負責DMO領域事業的COO（執行長）兼CMO

Phoca PDF

發佈：2020-12-24, 週四 16:31
點擊數：16256

（行銷長），想從成立過程到設計事業與現場執行的經驗立場

來介紹至今的活動內容與今後的展望。本活動區域裡是2011年3

月東日本大地震的受災地，而由於有台灣等世界各國許多的援助才能順利地邁向復興之路。在此

再度感謝台灣各界的幫忙，同時本DMO

希望藉由「觀光」或「地方創生」來協助「兩國」之間的交流與發展。





Phoca PDF

發佈：2020-12-24, 週四 16:31
點擊數：16256

圖1 宮城縣仙台・松島區域6市3町

1.2「仙台・松島復興觀光據點都市圈DMO計畫」的企劃執行過程

本DMO

所進行的「仙台・松島復興觀光據點都市圈DMO計畫」

如其名，藉由觀

光區域營造來貢獻東日本大地震

復興為目的，所企劃出來的計畫。表1

簡單說明計畫從企劃、執行到現在狀況的過程。此外，由於這計畫是和觀光廳或宮城縣政府等行

政單位兩人三腳一同實現，相對具有

公益性色彩，和歐美版DMO的成立過程、分工角色等比較起來或多或少有不同之處。

表1 仙台・松島復興觀光據點都市圈DMO成立過程

年度	概要
1. 2015.4 □2016.3	・日本政府發表「支撐未來日本的觀光產業遠景」（2016.3.30）
1. 2016.4 □2017.3	・宮城縣政府向中央政府表示希望將仙台市、包含仙台機場周邊地區與宮城縣最著名的觀光地區「松島」地區，共6市3町整合成「仙台・松島復興觀光據點都市圈」，也得到中央政府承認。 ・中央政府要求2017年度內實施「制定都市圈建立振興計畫」與「成立DMO」

Phoca PDF

	，也確定費用由觀光廳的 「東北觀光復興交付金（預算規模：8,500萬日圓）」來支援。
1. 2017.4 □2018.3	・舉行DMO 成立企劃提案選定委員會，選定交由「株式會社JR東日本企劃」和 「一般社團法人東北INOUTBOUND連合」。 ・準備期間過後，成立株式會社INOUNTBOUND仙台・松島（2018.1.11） ※向觀光廳提出「日本版DMO候補法人」登記申請（2018.2.28 ）→取得登記（2018.3.30） ・舉辦「仙台・松島復興觀光據點都市圈DMO」成立總會 ・成立紀念活動。由宮城縣知事和6市3町首長所組成「DMO協議會」 開始啟動（2018.3.26）
1. 2018.4 □2019.3	・宮城縣提出 「仙台・松島復興觀光據點都市圈 事業委託案」投標案，由株式會社INBOUND仙台・松島得標並簽約。 ※事業預算1.18億日圓（觀光廳「東北觀光復興對策交付金」）
1. 2019.4 □2020.3	・ 「仙台・松島復興觀光據點都市圈 事業委託案」續約的方式與株式會社INBOUND仙台・松島簽約。

Phoca PDF

	※事業預算7,975萬日圓（觀光廳「東北觀光復興對策交付金」）
	※向觀光廳提出「日本版DMO法人」登記申請（2019.5.31）→取得登記（2019.8.7）
1. 2020.4 □2021.3	・「仙台・松島復興觀光據點都市圈事業委託案」續約的方式與株式會社INBOUND仙台・松島簽約。 ※事業預算5,346萬日圓（觀光廳「東北觀光復興對策交付金」）

1.3何謂「日本版DMO法人」[2]

關於「日本版DMO法人」，觀光廳將DMO定義為「觀光區域營造法人」，並訂定以下任務。

觀光區域營造法人是作為挖掘區域的營收能力並站在營造區域認同感的區域經營角度上的觀光區域營造司令塔，在與各界利害關係人合作時，依據明確概念，制定實現觀光區域營造的戰略，且為了執行制定的戰略而具有協調功能的法人。[2]

Phoca PDF

發佈：2020-12-24, 週四 16:31
點擊數：16256

日本版DMO的「M」有觀光區域的市場行銷（Marketing）和觀光地管理（Management）的意思，也是DMO一定要實施的最基本的任務。到2020年7月底全國有162處「日本版DMO」（現在稱為「登記DMO」），119處「日本版DMO候補法人」。DMO裡有單一地區型DMO、跨地區型DMO、跨地域型DMO三種，本DMO屬於跨地區型DMO。這三種DMO共通點是在登記時有義務設立專任的CMO（行銷長）。

至今全國各地有將近300處的DMO法人（包含候補法人）成立，而觀光廳也明確地呈現出「選擇與集中」的姿態。2020年度開始針對積極投入觀光振興的先鋒DMO集中投入資源，開始招募「重點支援DMO」，同時也規定DMO有義務設立專任的CFO（財務長）。在要求嚴謹的財務報告的同時， DMO制度本身可以說是從擴大招募轉換成淘汰不良DMO的階段。

作者介紹

1977年出生。大學畢業後於京都的電視節目製作公司就職。之後於日本、美國、英國研究所進修，取

Phoca PDF

得國際關係（紛爭解決理論）、媒體學（公眾關係與與論研究）、社會學（社會系統論）的碩士學位。2011年4

月參與東日本大地震的重建與復

興。歷經聯合國世界糧食計畫（2011年4月 □6月）、公益社團法人Civic

Force（2011年7月 □2014年3月）、宮城復興局（2014年4月 □2017年3月）、Filament,

Inc.（2017年4月 □2018年3月）後於2018年4

月任

現職。並

非以旅遊業的觀光，而是著眼於中長期區域經濟復興的公共政策的視角來推進DMO業務。

「仙台・松島復興觀光據點都市圈」現狀與課題

3.1東日本大地震

2011年3月11

日，本地區也遭遭受到東日本大地震

與海嘯所帶來的破壞。6市3町的死亡失蹤人數到2020年6月30日為止有約3,600

名。有非常多不同的損失狀況，當中特別想要提出來說明的是區域經濟影響中的區域內供應率下降的課題。所謂的區域內供應率是指區域內所需要的物品、人力或服務等當中可以從區域裡取得的比例。而我們很常聽到的「地場地消」，其實要稱為「地消地產」為更正確地的說法。在觀光區域營造的領域裡，觀光客於區域裡消費的金額當中，是消費區域裡的產品或勞動力等「可以回饋於區域」的消費金額的比例。如果低於100%

Phoca PDF

的話，表示由區域外取得供應，相對地可以視為所得流出於區域。如果將區域的經濟效果單純化的話，可以用「

觀光客人數×平均一人消費金額×區域內供應率

」的方程式來呈現，所以本DMO

也將其視為觀光區域營造裡重要的指標。然而本區域裡，仙台市以外的地區，在東日本大地震後各項數字嚴重地下降。是因為一級產業的農漁業規模縮小，再加上重建所需要的大規模土木建設所造成的。因此對於本DMO

所認為的「觀光復興」是定義為災後「產業縮小或人口減少的速度加快的區域，為了可以維持經濟上的自主，將從區域外的收入視為可提高區域內經濟循環的推力。」[3]

表 2　仙台・松島復興觀光據點都市圈6市3町的區域內供應率比較

自治團體	2010年	2013年	自治團體	2010年	2013年
仙台市	111.8%	108.1%	鹽竈市	74.0%	64.1%
名取市	82.3%	69.3%	多賀城市	78.6%	66.4%
岩沼市	114.0%	79.0%	東松島市	68.1%	34.7%
松島町	134.9%	64.1%	七濱町	48.3%	37.0%
利府町	74.7%	66.9%			

3.2現狀與課題

2019年的訪日外國人旅客停留夜數總數達到1億143萬人次（夜晚數），成長率達7.6%[4]

Phoca PDF

歷史新高，當中旅行消費金額則提升到4兆8,135億日圓（成長率6.5%）[5]，在

新型冠狀病毒（COVID-19

）世界爆發之前，日本的

訪日旅遊呈現盛況。宮城縣也一樣，過去連續3

年停留夜數總數成長率超過40%的大紀錄，2019年更是51.2萬人次[6]

。特別是因東日本大地震所加深羈絆的台

灣旅客最多，2019年佔宮城縣整體的約40%（217,540

人次），主要是為了周遊東北而選擇以仙台為中心而住在仙台。且仙台國際機場與台北之間的班機最多甚至達到每週19班次，因此COVID-19

疫情過後，如何將來自台灣的旅客人數水準恢復跟先前一樣可以說是最重要課題之一。當然，不只是吸引台灣旅客訪

日，從本區域促進前往台灣與台灣交流也

日漸重要，本DMO

今後有必要開發出可以促進促進宮城縣的產官學和居民前往台灣交流的機制模式。

此外，從東京車站透過東北新幹線隼鳥號HAYABUSA只要90分鐘即可以抵達JR

仙台車站，所以本DMO

也重視經過首都圈的「第二目的地（轉遊率）」行銷戰略，加強與東京的旅行社合作。從歐美澳洲旅客的調查當中可以發現，與東京這樣的大都市相比，仙台這城市有著剛剛好的規模與舒適度，再加上對松島灣的自然景色與都市對比有相當高的評價，因此在戰略上將仙台松島視為從首都圈到東北的玄關口。2018年起我們DMO

開始於東京車站與仙台車站舉行

Phoca PDF

定期問卷調查，至今收集到超過2,000

名的外國旅客的回覆，從這些回覆中可以發現：仙台的位置是同時擁有從首都圈到東北的玄關口功能和周遊東北的中心功能，是本區域與其他區域上最重要的差異化因素。然而現況從首都圈流入到宮城縣的流入率只有2%[7]

，因此針對訪日的回遊客，便以「尚未發現的日本」為主題希望提升東北地方或宮城縣的認知度。

為了解決區域課題的「觀光」

4.1仙台・松島復興觀光據點都市圈事業：與區域夥伴共同商品開發

在這裡的重點是，能區分區域觀光產業裡的「課題」和「解決社會課題」的解決方案之一「觀光」之間的差異。如同上文本DMO

裡投入相當的公共預算，因此短期內需要解決區域觀光產業所持有的課題，並琢磨觀光資源、或整頓迎接環境的同時，設計中長期可以將「觀光」成為解決區域社會課題的方法之一。

因此第一步是不斷地聆聽區域的各界聲音，2020

年度「仙台・松島復興觀光據點都市圈事業」中

藉由用自己

的雙腳漫步於區域，用

自己的雙眼觀察區域，用自己的身體體驗區域

Phoca PDF

的「區域夥伴共同商品開發」業務裡，其實業務佔總預算5,346萬日圓裡的30%。

關鍵績效指標KPI是實施30次以上的田野調查、15次以上與區域夥伴共同開發9項旅行商品。

4.2鹽竈市・「酒藏Campanilismo」

從2019

年度開始特別注入心力的是酒藏

（中文翻譯是釀酒廠）旅遊。本DMO則是用「酒藏Campanilismo

」的名稱，從觀光客角度的「旅

行」轉換成觀光區域營造為主「Campanilismo

」，試圖將酒藏觀光再度品牌化。今年度國稅廳(同台灣的國稅局)

的酒藏旅遊推進事業[8]當中被選為全國16模範事例之一，「Campanilismo

」是義大利語中的「鐘樓」的意思“Campanile

”為起源，可以聽到鐘樓聲音

為範圍裡社區居民的「鄉土愛（認同感）」的意思。現在則是指當地足球隊的狂熱支持。

本DMO

將酒藏視為區域的「鐘樓」，試圖將以酒藏為中心的當地精神文化的深度學習商品化。釀酒所使用的水的源頭、孕育釀酒米的土壤或田地、祈禱五穀豐收而恭奉御神酒的神社等等，它們不只是酒精飲料，更是從日本酒所持有的精神文化等鮮為人知的側面意涵，希望藉由體驗區域居民的生活方式

來理解日本酒

Phoca PDF

。根據日本農林水産省的統

計，日本酒的國內出貨量已經從最高峰的1973年的170萬公秉（Kl

）到現在只剩下50萬Kl，而在40年的期間，日本全國約有1,000

間的酒藏退出市場。酒藏從區域裡消失，等同於祭典等區域傳統文化的消失，因此近年日本積極

追求日本酒出口海外市場的可能性。

4.3東松島市・SDGs與「永續發展有責任的觀光」

東松島市裡的奧松島有從繩文時代就維持到現在的自然景觀，也有航空自衛隊・松島基地，每年

夏天都有來自日本全國各地飛機粉絲約110

萬人來訪朝聖藍色衝擊波飛行表演隊。

然而受到東日本大地震的影響， 2011 年來訪人數跌到約20萬人，而當地4

萬人口當中有1,109名罹難，73%的戶口受到相當大創傷。

東

松島

市宣示「

藉由教育找回震災

中失去的事物」計畫，復興計畫的核

心就是永續發展目標（SDGs

Phoca PDF

）。日本政府也有由觀光廳主導

的「日本版永續發展觀光指南」[9]，終於於今年6

月制定出來。最

近全球在決定觀光地時，也越來

越重視「顧慮環境的觀光」，本DMO

也贊同此理念，從大量消費，遊山玩水的傳統旅遊模式轉換成永續發展、顧慮環境型的觀光。我

們對丹麥哥本哈根的「觀光的終結（The End of Tourism as We Know

It）」宣言[10]

記憶猶新，而東松島也以震災復興

為契機加深與丹麥的交流。本DMO

也贊成丹

麥與東松島的「社

會若能尊重個人的責任與角色，那麼

居民的幸福度會提高（

個人の役割が尊重される社会は住民の幸福

度が高い）」的想法，挖掘藉由觀光讓區域居民可以再度對於自己的土地感到榮耀的「觀光」。

今後展望：「觀光」概念的重新定義

最近筆者感受到的是有必要重新定義「觀光」的概念。對於漢字圈的我們來說，「觀光」來自易

經的「觀國之光，利用賓于王」，[11]

Phoca PDF

也就是「觀看國家

之光，宜於受邀成大王的貴賓」的意

思。將此詞翻譯的話，“tourism”或“sightseeing

”是否適當？作者認為「觀光」的概念裡有比“tourism

”還要深層的含意。為了可以更合適地傳達給使用英語圈的朋友，本文最後嘗試重新定義「觀光」

的英文概念。

首先「觀國之光」最適合的翻譯應該是“enlightenment”（啓蒙）。17

世紀後半到18

世紀之間，歐洲有脫離聖書或神學等過往的權威，藉由悟性來促進人類本來的理性自立的啟蒙思

想成為主流的歷史。我們所追求的「

觀光」也是脫離過往的“tourism”或“sightseeing

”，所謂的遊山玩水型的觀光為目標，從消費者的觀光客裡摸索自我探索或社會貢獻的手段的旅遊

該有的方式的角度來看，「啓蒙」是需要的。

接下來是“empowerment”（活力化）。於1.3所說明，日本版DMO

法人的任務是「挖掘區域的『營收能力』」。本DMO加上經濟的“empowerment

”，藉由將 4.2 的「Campanilismo」具體化，與區域居民一同醞釀鄉土愛或“Civic

Pride”。走進區域，將其可能性挖掘出來，這正是藏在“empowerment”裡的期望。

最後是“enjoyment”。起初“entertainment

”也是候補之一，但與英國的合作公司討論後，“entertainment

Phoca PDF

”有「由外部來取悅」的含意，而“enjoyment

”則是「發出來自內心的喜悅（“joy

”）」。而我們

所追求理想的「觀光」正是「來自個體內心湧出來的喜悅」。所以“Enlightenment,

Empowerment, and Enjoyment”是本DMO所重新定義的「觀光」概念。

筆者認為日本與台灣的共通點是共同擁有漢字的思考體系，同時也成功地融入西方自由主義「開放式的民主主義社會」的思想。希望這重新定義的「觀光」概念可以在得到認同的同時，今後一起創造出更好的社會，加深雙方項的交流的話，備感光榮。

---

[1] DMO ：Destination Management/Marketing Organisation的縮寫，在日本一般是翻譯成「觀光區域營造法人」。

[2]引用：觀光廳網站「何謂觀光區域營造法人（DMO）？」

（URL：https://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000048.html）

[3]引用：公益社團法人日本交通公社『觀光文化225號』（2015年4月）

[4]引用：觀光廳『住宿旅行統計調查』

[5]引用：觀光廳『訪日外國人旅客消費狀況調查』

[6]引用：觀光廳『住宿旅行統計調查』

[7]引用：JNTO『日本觀光統計數據』都道府縣別訪問率排名

（URL: https://statistics.jnto.go.jp/graph/#graph--inbound--prefecture--ranking）

[8]引用：https://www.nta.go.jp/taxes/sake/boshujoho/pdf/07.pdf

[9]引用：https://www.mlit.go.jp/kankocho/content/001350848.pdf

[10]引用：http://localhood.wonderfulcopenhagen.dk/

Phoca PDF

[11]譯者註：方偉達老師的《圖解：節慶觀光與民俗─SOP
標準流程與案例分析》中，「
『觀國之光』緣
自於《易經》，意思是：『親自
沐浴在四方美好的光輝之下』。
『利用賓於王』的意思是：『在朝為官的人仰望君王，君王則禮賓他；不在朝為官的人，君王則理敬他。』『尚賓』的意思是：『心志所趨，說明他的心志意願留在朝廷為官，接受君王的禮賓。』從以上的定義來看，最早的觀光含意深遠，具備學習各國禮節的用意，而且因為擔任君王賓客期間，因為道德志節高超，獲得君王的高度肯定。所以，『觀光』最早的含意，絕不是現代淺碟節日（shallow holiday）式的走馬看花，而是努力地觀察學習國外的典章制度及文化習俗。」

作者　工藤雅教　為　株式會社INOUTBOUND仙台・松島COO兼CMO　翻譯：陳柏翰

Phoca PDF