發佈：2021-01-04, 週一 17:06
點擊數：16063



2016

年日本政府發表「支撐日本未來的觀光遠景」，以「觀光先進國」為目標，將觀光視為地方創生

的最後一張王牌，是未來GDP達到600

兆日圓的重要產業。因此在目標訂定上，希望2030

年訪日外國觀光客的消費金額能提升到15

兆日圓，而這數字將會超過目

前日本最重要的汽車產業出口的金額12兆日圓，即使在COVID-19

Phoca PDF

的影響下，此目標依舊沒有變更，觀光產業將成為日本政府除了出口產業之外取得國外消費的新手段。

為了實現觀光先進國的目標，日本政府加強目的地行銷暨管理組織（Destination Marketing Organization,
DMO）的相關政策，觀光廳於2020
年推出正式準則「以世界水準為目標的日本DMO最新準則」明確規範DMO
的任務與其該有的營運方式，選出32
處有意願促進訪日外國觀
光客來訪，且擁有高潛力觀光地的「重點支援DMO
」加強援助，甚至響應永續發展目標（Sustainable Development Goals, SDGs）積極推廣全球永續旅遊委員會目的地準則（Global Sustainable Tourism Council, GSTC），並推出日本版永續發展目的地準則（持続可能な観光ガイドライン，JapanSustainable Tourism Standard for Destinations,，JSTS-D），鼓勵DMO支持永續發展，並於今後使用JSTS-D來評價DMO。

在一連串的政策下，DMO
的重要性於今後將有增無減，且針對各地的DMO
的評價也有可能會陸續進行。然
而，在日本政府還沒有完全使用JSTS-D來評價DMO
之前，筆者嘗試用業務
內容與公司經營狀況的角度，使用以下方式來

Phoca PDF

評價DMO。這也是筆者認為DMO

並非只有專注於品牌化或是提高知名度，至少要實現評比方式裡的內容才能稱為「營運觀光區域」。在這評價方式下，各層級（單一地區型DMO、跨地區型DMO和跨區域型DMO）選出各一處來介紹。

1.資訊是否完整公開

如同上市公司一樣將經營整體戰略、實施狀況、財務報表等資訊是否公開給所有利害關係人來評價。

2.利害關係人的參與程度

「以世界水準為目標的日本DMO最新準則」當中指出DMO

需要與各界利害關係人取得共識，調整利害關係人的相關事業與與整合，所以從地方政府、觀光相關業者、大眾運輸、居民等參與DMO的相關業務、服務的狀況來評價。

3.DMO業務實施內容

「以世界水準為目標的日本DMO最新準則」當中指出DMO

需要持續蒐集各種數據

並進行分析，並依據數據制定有明確概念的戰略（Planning），設定關鍵績效指標（Key Performance Indicator, KPI）與確立績效管理循環（Plan -Do-Check-Action ，

Phoca PDF

PDCA

），並琢磨觀光資源以提升區域魅力或整頓包含區域內交通的大眾運輸、多語言的標示等，推廣針對迎接旅客環境的盤整等各種措施方案。所以根據從DMO的公開狀況來判斷實施內容。

4.財務狀況

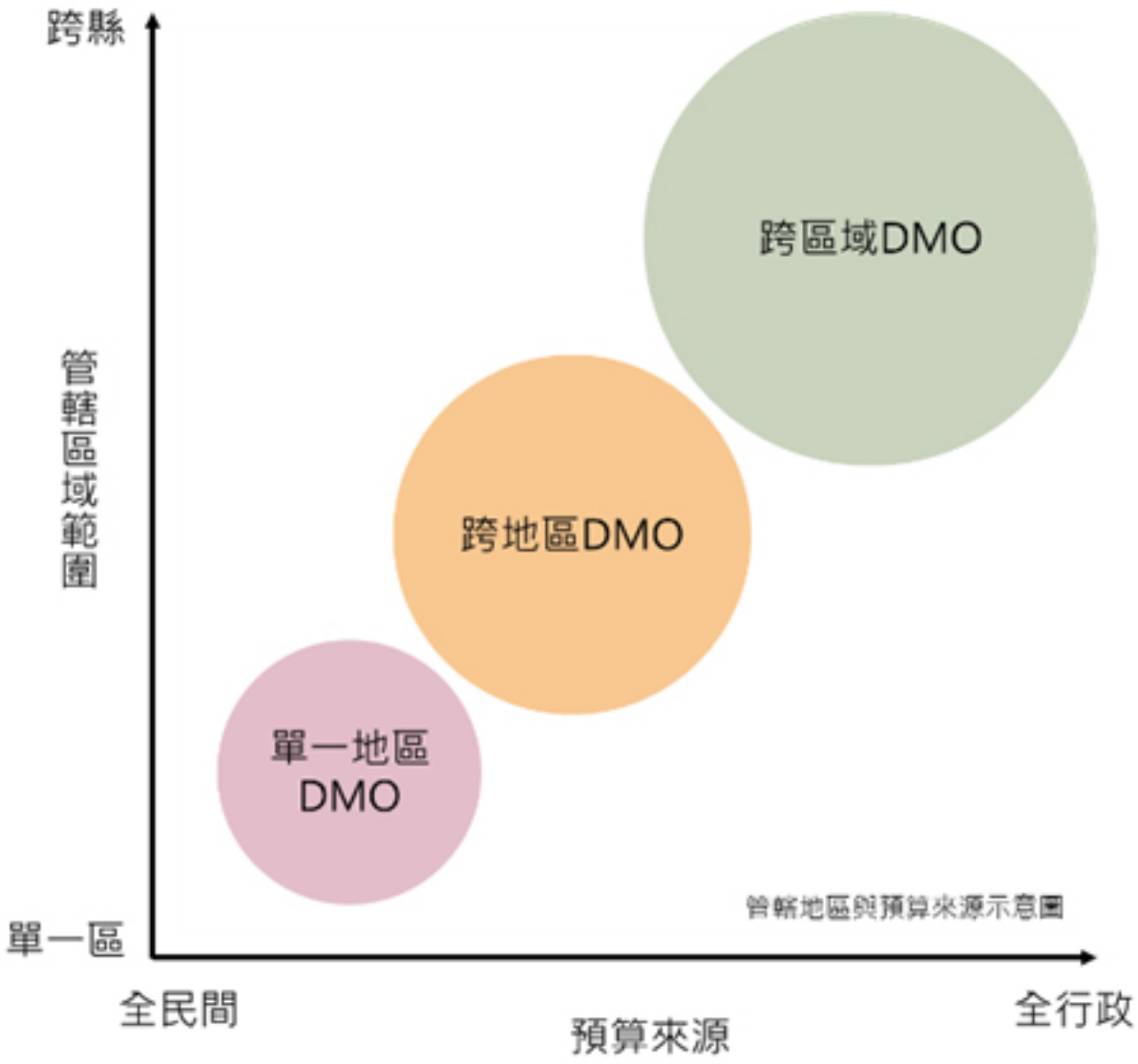
「以世界水準為目標的日本DMO最新準則」當中指出DMO

需要擁有來自民間行政多方預算來營運，並非只單靠單一來源的預算，因此從財務報表的狀況來判斷是否有好的財務狀況。此外，作者認為根據DMO

管轄區域範圍大小，其色彩則不同，所以主要的預算來源也因此不同，管轄區域範圍越大，行政色彩越濃，來自行政預算的比例也越大，反之關轄區域範圍越小，民間色彩越濃，來自民間預算的比例也越大。

Phoca PDF

發佈：2021-01-04, 週一 17:06
點擊數：16063



圖：單位管轄區域範圍與預算來源。作者自繪。

在上述的評價角度下，作者認為「京都市觀光協會」、「兵庫觀光本部」和「瀨戶觀光推進機構」是提供其他DMO參考的優良DMO，細節如下。

「單一地區DMO」代表：京都市觀光協會

Phoca PDF

（管轄地區：京都市）

擁有日本世界遺產，也是日本最具代表的觀光地的京都，其中管理經營京都觀光的單位正是京都市觀光協會（以下用稱「京都DMO」），這協會是最早被日本政府選為日本版DMO的法人。由於京都是日本數一數二擁有許多高水準的文化歷史、自然、人文等觀光景點，因此管理經營這些觀光景點的京都DMO一直是日本政府期待可以成為引領日本各地DMO的優秀範本。現在更是SDGs都市、入選GSTC的Green Destination TOP100的觀光地。實際上京都DMO的經營方式一直走在最前線，可以從官方網站一窺一二。（官方網站：www.kyokanko.or.jp）以下簡介其成功心法：

資訊公開

京都市的管理經營戰略、面臨課題（尤其是過多觀光客與COVID-19後的觀光經營）與解決方式、客戶群、數據收集、財務狀況等所有資訊都公開在官網提供給所有利害關係人，讓大家在對等的資訊下，京都DMO以司令塔的身分與利害關係人互助合作經營京都的觀光事業。

多元的利害關係人的參與

Phoca PDF

發佈：2021-01-04, 週一 17:06
點擊數：16063

從京都DMO

的組織結構來看，可以看到從學術、飯店、文化、交通、銀行甚至是當地工廠加入理事會進行決策。會員成員來看，超過1,500會員加入，與當地的利害關係人的互動關係相當密切。

數據收集與明確的戰略

定期收集各種數據，除了觀光客數之外，也調查海外市場對於日本觀光的情感、旅館的營收、迎接旅客環境狀況等調查。還進行綜合調查，針對國內外觀光客的實際觀光的樣貌、滿意度，甚至還針對京都市民對於觀光的情感進行調查，了解京都市民對於觀光的理解與支持度。

在收集這些數據後，應用這些數據來找出課題並應用於擬定觀光戰略，來解決觀光客過度集中問題、實施KPI檢驗與PDCA

等各種企業管理方式的營運。當

中最令筆者感到驚艷的是，針對COVID-19

疫情的狀況下，京都市觀光協會設計出未來的觀光地發展戰略圖，並利用過去數據，再度將今後的客戶群明確地劃分出來，並將客戶群的行動特色具體化，今後針對客戶群進行各種措施。

多元收入支撐營運京都DMO

京都DMO

Phoca PDF

除了來自地方政府和中央政府的之外，粗估有20%

來自民間收入。所謂民間收入除了會費之外，主要還是世界遺產二條城裡的商店的商品銷售、旅遊資訊中心的入場券和車票販售、舊三井家下鴨別邸的管理費和使用費、三大祭典的預約席等。

與其他DMO和觀光相關組織之間明確的分工與合作

京都DMO裡有明確指出與其他跨地區型DMO

和各種觀光組織，甚至是中央政府和世界旅遊機構之間的合作和業務分工，盡量不要將業務重複以及實現資訊的來往。

「跨地區DMO」代表：兵庫觀光本部

（管轄地區：兵庫縣的41市町村）

為於大阪西方，擁有世界遺產的姬路城、著名的神戶市和有馬溫泉等著名景點，也鄰近關西國際機場的兵庫縣，是觀光

客前往關西一定會觀光的地區，而管轄兵庫縣

裡共41

市町村的觀光地正是兵庫觀光本部（以下稱「

兵庫DMO」），是2020年被承認的DMO。（官方網站：www.hyogo-tourism.jp）。

與京都DMO

Phoca PDF

類似，大部分的資訊皆公開於官方網站裡提供給利害關係人。理事會的成員也多元，包含飯店、交通、各地觀光協會，也有將近300名會員加入兵庫DMO。另外每個月都會收集人數和SNS與官方網站的瀏覽次數等並公開，今年甚至開始調查觀光客滿意度。可惜的是相對於京都DMO有迅速針對COVID-19疫情過後重新設計整體戰略，活用過去數據明確地規劃出今後的客戶群，兵庫DMO尚未有相關針對COVID-19疫情過後的戰略，活用所調查的數據進行各式分析。而支撐兵庫DMO的收入目前粗估約有8%是來自會費等營利事業，即使是跨地區型DMO但相對於京都DMO來說算是偏少。而與附近的地區型DMO和相關觀光組織之間的合作和分工，目前沒有看到相關的資訊。

「跨區域DMO」代表：瀨戶觀光推進機構

（管轄地區：兵庫縣、岡山縣、廣島縣、山口縣、德島縣、香川縣、愛媛縣共7縣）

介於日本四國與本州之間的瀨戶內海，近年在台灣相當知名的自行車聖地「島波海道」和國際三年展的「瀨戶內藝術祭」而備受矚目。環繞瀨戶內海的七縣則以瀨戶內海為主題，成立瀨戶觀光

Phoca PDF

推進機構（以下稱「瀨戶DMO

」）。

因為上述成功

將瀨戶內海品牌化，吸引眾

多的觀光客體驗當地文化，因此近年瀨戶DMO被台灣視為DMO的模範。（官方網站：

setouchitourism.or.jp）

確實，瀨戶DMO擁有明確的經營戰略，以及將DMO

的角色在區域經營裡明確地定位下來，而且將

瀨戶DMO

根據業務內容分成三間組織，來協助當地各種利害關係人開發觀光商品。由於管轄範圍之大，相對於單一組織去經營觀光地，根據業務內容細分組織，讓各組織可以更專注於其任務，俯瞰日本的跨區域型DMO，瀨戶DMO

的做法確實是相當驚艷。而且根據不同的主題和不同的區域進行劃分，規劃出所需客戶群然後進行明確的行銷。從瀨戶DMO本體有64

間利害關係人參與甚至出資，到有將近1

千間當地利害關係人加入會員，更讓作者感到驚訝的是還有提供當地居民可以參與的平台宣傳瀨戶內海甚至是利用觀光資源創業。利害關係人的參與程度明確且多元，已經不是將觀光來促進「交流人口」，甚至是還可以連結到「移居人口」。只是可惜的是，實際與這些利害關係人，以及跨地區型DMO或是單一地區型DMO之間分工，沒有像京都DMO有明確的資料提供給大家。

此外，數據收集調查跟京都DMO

Phoca PDF

發佈：2021-01-04, 週一 17:06
點擊數：16063

一樣高水準，除了針對觀光客之外，也有針對當地居民進行調查，了解居民對於觀光以及區域的認同感等。分析的結果實際反映到

相關業務。而財務狀況約有17%

是來自民間和區域外

的收入，甚至日本東北的宮城縣和岩手縣

為了活用瀨戶DMO所累積的經驗委託瀨戶DMO

，雖然是來

自其他區域的收入，但

經驗的橫向推廣也視為一種商業模式，因此算

在這17%。而17%

的數字可以說是優秀，只是因為範圍大，今後依舊依賴地方政府或中央政府的預算，除非提高民間收入來實現自主經營。

從不同角度不同立場所認定優良不同，但是營運DMO

是最為基礎的部分，從這三處可以說是非常好的DMO

營運案例。下次有機會再分享從永續發展、觀光地品牌化的角度來分享優良的永續發展DMO。

【作者簡介】

陳柏翰

台灣台南人。大阪大學大學院(等同於研究所)

Phoca PDF

都市再生管理工程碩士、企業管理碩士，GSTC訓練結業。現為島島創生Co-Funder

，曾任職宮城INBOUND

DMO理事。旅日10年，自2016年10月移居到日本東北地區，共同成立宮城INBOUND

DMO，是宮城縣第一處得到日本觀光廳認證的「日本版DMO」。歷經宮城INBOUND

DMO

的行銷長與理事一職，負責包含

知名的宮城藏王等宮城縣南部共13

鄉鎮的觀光景點的市場行銷與諮詢。此外，與中央政府（復興廳）與地方政府（宮城縣）合作，

積極推廣DMO所管轄鄉鎮之外的觀光景點。於2019年7

月成立「島島創生」，期許藉由地方的人事物的國際間的交流，來協助台灣與日本兩國間的地方

創生。

作者 陳柏翰 為島島創生 Co-Funder，曾任職宮城INBOUND DMO理事

Phoca PDF