發佈：2018-11-02, 週五 10:14
點擊數：22797



行政院長賴清德於5月21日宣布2019年為地方創生元年，預計2018年底推出

台灣地方創生國家戰略

，達

到均衡台

灣的目標，解決總

人口減少、高齡化及人口過度集中大

都市等問題，同時學習日本地方創生相關政策

Phoca PDF

，將規劃建置地方經濟分析資料庫、進行縣（市）及鄉（鎮市區）的地方創生示範計畫及規劃作業指引、分階段補助地方政府地方創生規劃。

其中分階段補助地方政府的地方創生規劃，可借鏡日本地方創生交付金制度，旨在讓政策能有可得評價的依據，同時也善用稅金，實踐地方成功的可持續性事業。

地方創生交付補助金KPI驅動要素

日本在推行地方創生政策前，有「故鄉創生」政策，提供一億元給地方政府做建設，然而效果有限，沒有「可經得起檢驗」的成果，也無制定「政策評價」機制，遭到許多批判；因此，稅金到底該如何有效率地被使用，便成了現行地方創生補助金政策的關鍵，申請的經費由地方政府出一半，中央政府出資另一半。

日本地方創生交付金，是有目的的地方補助金，是地方發展產業的銀彈，由地方政府與公共團體自主申請，以中央政府的「地方創生戰略」為目標藍本，提出相對應的地方版地方創生目標，透過設定計畫KPI（Key Performance Indicator關鍵績效指標）、以及PDCA（Plan -Do-Check-Action
績效管理循環）年度政策績效改善制度，依計畫成效逐年提撥補助金，以推動地方永續經營為前提目標，同時也視地方執行成效來逐年反饋給中央，調整地方創生中央綜合戰略。

而地方版的綜合戰略，不能不提到制定KPI計畫的「驅動要素」，分別是：

Phoca PDF

發佈：2018-11-02, 週五 10:14
點擊數：22797

1.自立性

在申請補助時，要確保計畫是「能賺錢的」，換言之，不依靠補助也能活下去的計畫，有「價值」的企劃才是符合自立性的提案。像是長良川流域觀光推進協會，由岐阜縣、岐阜市、關市、美濃市、郡上市的相關行政、觀光團體組成，一起挖掘長良川流域的「觀光內容」，攜手當地DMO（Destination Management Organization

精通當地觀光資源，包括景點、自然、食文化、藝術、風俗習慣、藝能的地方法人），一起「推銷」，

推銷的手法包

括人員行銷、廣告、促銷活

動、直效營銷及公共關係，像是長良川「舞妓列車」、「地酒列車」推動主題鐵道旅遊和「漁舟旅遊」，希望振興地方觀光產業。KPI

包括使用當地付費觀光設施的旅客數量、旅宿設施新企劃商品數量、新的額外付費旅遊商品數量、訪問兩個以上長良川流域地區比率。

又像是高知縣四萬十市的地方商社「西土佐故鄉市」，以開發販售農產、加工品等「在地商品」為本業，為求增加穩定的收入，與鄰近的八個車站通

路合

作販賣，

讓「在地商品」能

Phoca PDF

像是一個「打群架」的品牌，不斷有

新的獨立開發與銷售。KPI設定包括商品開發數、車站下車旅客數、地方商社銷售額和僱用人數。

2.官民聯合製作

所謂聯合製作，政府的角色並不只是用「看」的方式與地方公共團體合作，而是一起聯合製作參與，甚至能透過合

作獲得來自民間的更多投資。舉例來

說，早稻田大學的都市・

地方研究所與岩手縣雫石町內的利益關係者（stakeholder

像是照護機構、建築事務所、物產企業、福利機構等）組織一個「綜合計劃推進示範計畫檢討委員會」，依照當地待檢討的社會問題盤點結果，提出了新的CCRC（Continuing Care Retirement Community）計劃

，希望能活用「小岩井農場」旁的町有地14ha

、「身障者活動中心與農業活用就業設施」、「讓高齡者安心住的高齡者住宅」、「跨世代多功能圖書館和能交流的咖啡餐廳」、「地方產材、農業和地方能源等地方資源活化的環境共生企業」。KPI設定為移居諮詢人數、移居體驗活動參加人數，以及經過諮詢後移居的人數。

福井縣的鯖江市是眼鏡、纖維、漆器

的產地，甚至被稱為「眼鏡聖地

」。由政府協助媒合補助相關企業研究技術，企業則響應政府開發新商品與醫療器材技術，如此一來地

Phoca PDF

區內的企業除

了更容易「被看到」之外，

更有機會成功創造出跨業種的創新產業。KPI

設定包括：醫療器材海外試驗採用件數、醫療器材訂單交易額、可穿戴式機器技術洽談件數、東京與鯖江的眼鏡直銷店來店者數量。

宮崎縣高鍋町「高鍋設計計畫

」，由高鍋町與高鍋信用銀行簽訂合作協定，並與信用中央金庫及日本設計振興會，有錢出錢，有設計出設計，形成非常明確的官民行銷分工。KPI

設定為新設計產品數、銷售成長額、新雇用人數以及新通路數量。

3.跨地區合作

申請計

畫時，盡量與

企劃內容有關或鄰近地方政

府合作，廣泛發揮彼此長處。像是山形縣寒河江市與朝日町

，一起提出以戰略農作物為核心的成長循環計畫，希望能合力解決彼此面對高齡化人手不足的課題，一同振興地方農業。其設定的KPI

包括：成立出口海外組織、成立六次產業推動

組織

，也就是傳統一級農業，向二級農產品加工，以及農業服務業三級產業，藉以延伸其附加價值、

Phoca PDF

提升外國人觀光客數量，以及

增加栽培面積與輸出量。綜合成效（Outcome）目標是

提高農產量與外國觀光客數量，計畫施行後紅秀峰櫻桃的生產量、出口數量、以及採摘櫻桃的遊客數；而產出（Output）則是

栽培面積、生產者支援者數量、精通海外市場的人才育成數量、紅秀峰櫻桃的認知度、採摘櫻桃觀光的認知度，以及入境觀光活動的參加者數量。

長野縣飯綱町與高山

村有類似地理及農產業上的共通點，兩者一起合作導入ICT智慧農業技術，由信州大學、NTT

docomo、vegetalia

、與一般財團法人長野經濟研究所共同研究技術，其成果目標不僅讓當地農產業六次產業化、打造農業品牌化，還能輸出做觀光與國際交流。KPI

為農業所得、新農業從事家庭數，以及耕作放棄地比率。

佐賀縣觀光企劃，結合當地觀光DMO

、食文化、傳統產品等觀光內容，運用LINE

和網站等工

具，並整合縣內所有周

遊工具，強化當地所有觀光相關團體企業的知

能。KPI為外國旅客住宿人數、日本觀光客住宿人數。

4.跨政策間合作

Phoca PDF

不只是單一個政策目的為出發點，而是通盤來看，發揮地方創生相關的政策效果，並整備滿足利用者的需求。新瀉縣上越市

欲打造一個商業城鎮，利用當地高田地區兩棟百年建築料理亭和電影院發展歷史文化接到再生的觀光，同時結合了產業振興政策，與首都圈的IT（Information

Technology）企業衛星辦公室，一起合作將地方空屋改建為共享空間（Share

house

），並進行市場導向的社會實驗，促進定

居人口成長。KPI

設定為空屋活用數、街區集客人數、百年建築來客數，以及街區平日與假日步行人數。

山梨縣都留市與市內都留文科大學的教員養成系、健康科學大學的健康醫療系與縣立產業技術短期大學工業系合作提案

，共同以廣

闊的視野育成未來銀髮

產業人才，並打造活躍生涯的社區。三重縣鈴

鹿市提出身障者農業勞動福利合作計畫

，協助身障者從事農業生產，並確保在政府官廳內開辦特產直銷商店。KPI為CCRC（Continuing

Care Retirement

Community

連續照護連續照護退休社區）檢討會舉辦次數、諮詢活動次數、東京圈移居活動舉辦次數、具體移居諮詢人數。

Phoca PDF

5.計畫的推動主體明確

為了形成有效以及可持續的推動計畫，在眾多利害關係人中，必須要有一個具領導力的計畫推動主體，確保計畫有能力被實施。長野縣的振興信州酒谷NAGANO WINE計畫，是一個從栽培、釀造、到販賣的一貫計畫，由地方相關團體、市町村組成推動合作會議，地方的中心人物（Key Man）主導協調合作，向國內餐廳行銷，並成為海外貴賓桌上的貴賓酒。KPI第一年為縣內酒的釀造量以及酒廠數量，後增加酒的販售量、相關商品販售量以及酒廠觀光人數。

奈良縣曾爾村的地方創業計畫，成立農林業公社，由當地第一的米農家率先發聲，米農家有十年以上的米種植與銷售經臉，因此能協助村內其他五個地區的生產者擴大行銷計畫。KPI為新創品牌數量與創業團體數量，藉此增加移居定居人數。

擁有3000多家製造業與服務業的岡山縣津山市，成立產業支援中心，與當地美作大學、津山高專、金融機關及商工會議等單位合作，協助企業提高產業附加價值、媒合他地企業、強化行銷、創設地方品牌MADE IN TSUYAMA，希望找回地方企業的元氣。KPI為新產品開發件數、企業支援諮詢件數，以及支援對象企業的營業額提升量。

Phoca PDF

6.確保培育地方創生人才

地方創生計畫推動過程中，要確保能培育地方人才，育成後的人才無論是在當地定居或是自行創業，都盡量要繼續有培育新人才的好循環。

長野

縣岡谷市

、諏訪市、茅野市

、下諏訪町、富士見町和原村，為了

培育精密工業人才，由信州大學航空宇宙研究中心

與地方工業企業共同舉辦小型火箭製作計畫，讓諏訪圈的研究生與企業能互相交流學習，並於當地高中舉辦教育座談會，確保留下

將來的宇宙機器技術人才。KPI

設定為小型火箭人才育成研究會參加人數、醫療醫療健康機器類人才育成研究會與研討會參加人數、新產品開發件數、展覽會貿易商談簽約數、全區域新雇用人數與製造產品的出貨金額。

岡山縣西粟倉村提出擴大地方

投資計畫，由當地活化林業產業公司西粟倉森的學校

創辦人，創設地方創業孵化器A0

，作為地方創業學校，提供創業人才育成

與投資支援。KPI

為創業者數、移居人數、投資活用產業團體數、節點設施設備利用當地的木材量。

Phoca PDF

發佈：2018-11-02, 週五 10:14
點擊數：22797

熊本縣南小國町為了推動阿蘇火山登錄世界遺產，進行阿蘇草原再生計畫

，由於草原管理不易，因此和地方團體、企業（Corporate Social Responsibility, CSR）合作守護草原志工旅遊（Volunteer

Tourism

）計畫、

開發阿蘇品牌商品

、提高野草推肥採草面積、減少野燒

放牧，共同管理草原。KPI

為野燒放棄地面積、志工參加人數、志工旅遊參加、活用當地資源的商品開發件數、野草堆肥採草面積。

設定KPI關鍵績效指標與PDCA

為了確保提出的計畫能有效被檢驗，關鍵績效指標該怎麼訂，同時藉由成果管理循環，保證「不走別人走過的冤枉路」、「不花沒有切合地方創生綜合戰略目標的錢」。

1.「客觀的」成果指標

為了活用中央政府給予的交付補助金，設定的KPI要表現出客觀的「計畫Outcome

」成效，再來為了進行

計畫的評價與改善，要設定使用交付金後的「

Phoca PDF

計畫Output」。另外，KPI不能為主觀的滿足程度，而是要定量化的客觀數值。

例如：「移居相關計畫」中的KPI

設定，要設定為 - 經過顧問後移居者數量，而不是移居諮詢服務的數量。

「街區再生相關計畫」的設定則是要訂街區空店舖減少率，而不是街區居住者的生活滿足度。

2.補助計畫效果的「直接性」

為了使補助金能確實達成計畫，設定KPI

目標時要有使用補助的明確因果關係，能說明投入多少後，成效是可看得見的。

例如：「創業支援計畫」中要設定為透過計畫輔導而創業產生的新雇用人數，而不是地方公共團體定居人口數，這和支援計畫沒有因果關係。

「觀光行銷計畫」中，要檢視計畫中舉辦的特定活動參加人數，而非檢視市町村全體的觀光人數。

Phoca PDF

發佈：2018-11-02, 週五 10:14
點擊數：22797

以不同計畫分類（城鎮、人、工作創生的類別有分地方創新創業、農林水產、觀光振興、地方人員移動、工作方法改革以及社區營造）來看KPI設定例子：

計畫種類	計畫	綜合outcome 政策全體效果 KPI例子	計畫outcome 個別計畫/直接效果 KPI例子	計畫output 個別計畫/活動量 KPI例子
地方創業	創業支援	地方創業人數	創業僱用人數和銷售額	創業家支援研討會、研修課程活動數量
	中小企業支援	地方中小企業業績	新開發商品的銷售額、業績恢復的中小企業數	企業參加數
農林水產	6次產業化支援	地方農林水產就業人數	新開發商品的銷售額	商品開發數
	生產性向上、系統化支援	地方一手產業就業所得	增加的銷售額、單位面積增加的產量	技術、系統開發數和導入數
觀光振興	入境觀光、基礎建設改善	一個人觀光消費額	完備設施後的收入提高數	完善的設施數量
	觀光行銷	觀光來客數	專案行銷活動入場者數、活動的觀光消費額	專案行銷活動數量
地方人口移動	移居諮詢	移居者數	經過移居諮詢後的宜居數	參加諮詢人數
	實習	當地就職率	實習後留在當地就職者數	相關活動學生參加數
街區營造	小節點生活整備	定居人口數	小節點店鋪使用者數量及銷售量	地方營運組織數量
	街區再生	街區居住人口	新的開業數、新雇用者數以及補助地區的空電減少率	

資料來源：日本內閣府地方創生推進事務局，《地方創生事業　施のためのガイドライン　地方創生推進交付金を活用した　事業の立案・改善の手引き》p.14。

資料來源：日本內

閣府地方創生推進事務局，《地方創

生事業実施のためのカ?イト?ライン

地方創生推進交付金を活用した事業の立案・改善の手引き》p.14。

3.訂定「有水準」的目標

由於KPI的設定會與未來PDCA

政策評價有連動關係，因此，應根據過去的績效設定更高的目標，盡量不要設定能被預期結果的

Phoca PDF

發佈：2018-11-02, 週五 10:14
點擊數：22797

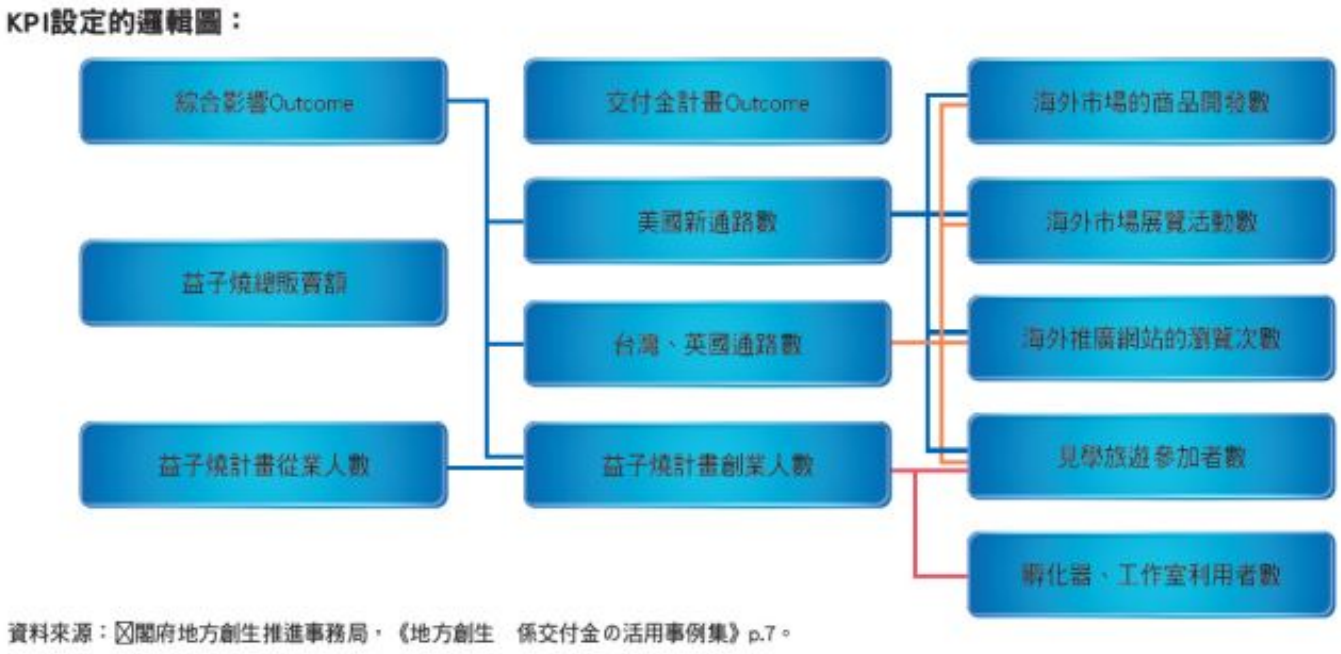
目標，另外費用對效果的投資報酬率也要一併考慮。

4.案例：

櫪木縣益子町推動「櫪木之器（とちぎの器）」計畫，目標是擴大海外行銷通路，振興地方陶器工業。櫪木的益子燒銷售額，從平成10年的95億元，漸少到平成25年只有32億元，因此在櫪木縣和益子町主導之下，設立益子燒產地關係團體「陶瓷器產地振興協議會」，成員包括益子燒合作社、同意外銷的32間公司、益子町商工會、亦子燒販賣店合作社，並由オフィスましこのね公司窗口對英國、台灣和美國宣傳。主要的KPI為益子燒總販賣額要成長一成，增加在美國銷售「櫪木之器」的新通路。

Phoca PDF

發佈：2018-11-02, 週五 10:14
點擊數：22797



資料來源：内閣府地方創生推進事務局，《地方創生関係交付金の活用事例集》p.7。

PDCA檢討流程：

Plan計畫點子發想、檢討方法：

藉由成立振興協議會，讓益子燒利益關係人有情報交換平台，並定期開會，讓大家對業界共同的課題有共同認知。同時設立由縣主導的海外推廣組織，進行新的海外合作計畫。

Phoca PDF

發佈：2018-11-02, 週五 10:14
點擊數：22797

Plan計畫具體化：

委託精通海外拓銷的公司，訂定海外市場戰略，讓縣主導調和縣內多家業者，一起以單一計畫共同體行銷海外。

Do實施計畫：

對於尚未有通路的海外市場（台灣、英國），以舉辦海外展覽會的方式，了解當地顧客的需求，藉此建立新的海外拓銷戰略。在這過程中要確保多語言的情報發信及貿易談判人才，配置海外市場拓銷窗口。

Check和Action計畫評價、改善：

檢討海外市場的銷售戰略，設立海外商品開發研究會，邀請精通國際貿易經驗的講師協助訓練，同時為支援商品開發，配置協助分析國際市場需求的試做研究開發用設備。另外，作為長期計畫，為確保益子燒人才育成，設立益子燒工作坊與益子燒創業孵化器，促進創業、行銷能力與商品開發力。

結論：有依據地規劃0-1的地方創新，便能漸漸看到令人安心的地方永續性

日本推動地方創生交付金政策，針對衡量政策的KPI

，其設定方法

Phoca PDF

重視自立性、將來性、地方

性、直接性以及結果性，期待將來在台灣

建置地方數據庫以及數據資料搜集、

整理及解讀的能力之後

，透過積極舉辦各地地方創生說明會，

各地方社會創新家要能善用數據作為依據，盤點地方「需求」及未來可能要面對的人口課題，發揮領導力，集結有共同危機意識的地方產業、行政官員、學界、金融、勞動以及媒體（產官學金勞言），運用政策資源手段，一起跨區跨領域合作。

藉由PDCA

政策評價檢討方法，請外部組織協助客觀分析，讓行政、政策和稅金的使用方法可被檢視，然後將經驗整理、

分析、並傳承，一切政策的出發核心價值要達成聯合國永續發展目標SDGs（Sustainable Development Goals, SDGs），讓地方發展有永續性。

日本在中央其完整且較以前嚴苛的補助金計畫制度下，也遇到地方產、官、學、金、勞、言等地方響應率不足

的問題，地方創生也可以說

是地方行政文化制度的創新；再加上東京2020

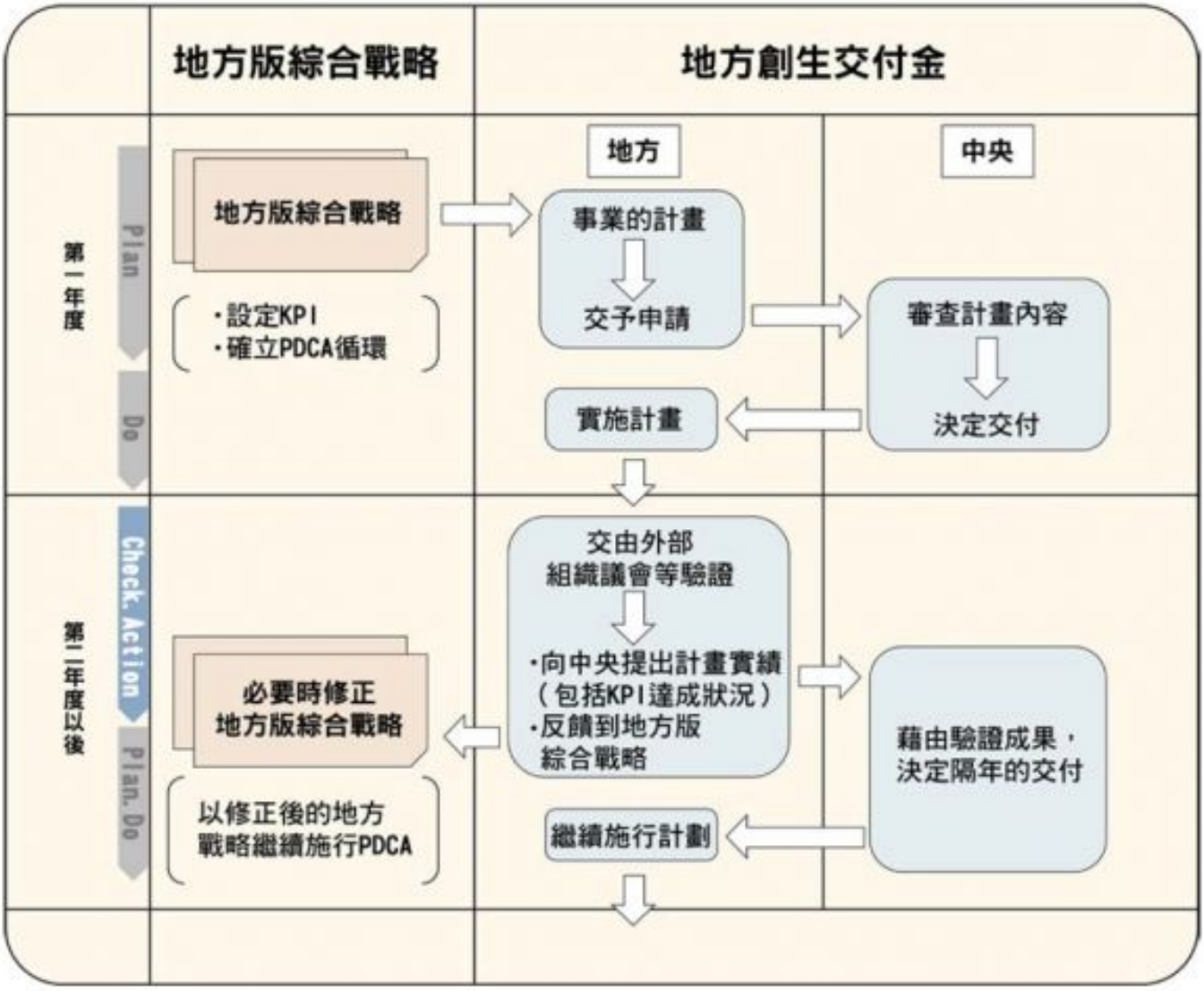
奧運的宣傳效應，讓人口又更集中於東京了。

因此，日本便做了地方創生相關修正，將限制東京區域大學招生定額、並提出促進地方大學學生於在地創業、就職的補助制度（地方大学・地域産業創生交付金）、都市企業設據點在地方將有

Phoca PDF

優惠等制度。

地方創生的道路很長，目標必須明確化，具體的短、中、長期戰略與個階段戰術的明確，並且不斷適時的修正，讓大家知道這是一條長期的戰役，不是曇花一現形式化的政策口號。



另外，政策只是手段，不能拿手段當目標，而是清楚訂出目標。當每個都道府縣市町村，特別是

Phoca PDF

快破產或要被合併的市町村，居民都能了解自己地方的人口現狀、自己居住地的課題後，抱持創造開放創新的態度，運用行政資源手段，包括法律、公共數據、補助金，從藝術、歷史、文化、物產、教育、醫療、交通或使觀光等不同角度投入地方創生，並以人口課題、創造工作為核心，改善地方經濟，致力於創造更多交流人口。過去的累積成就了現在的地方公民意識，而由現在的地方公民意識出發的每一分積累，終將收穫可以期盼的未來。

參考資料：

行政院國家發展委員會地方創生政策

https://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=78EEEFC1D5A43877

日本內閣府地方創生推進事務局地方創生関係交付金

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/about/kouhukin/index.html

台灣人才外流嚴重何解？日本「地方創

生三支箭」的啟發https://www.thenewslens.com/article/84545

長良川流域

https://nagaragawa.onpaku.asia/freepages/area

一見さん大歓迎「舞妓列車」など観光列車に注目！長良川鉄道

http://www.tabirai.net/bus/column/column.html?cid=143#plan

観光列車ながらでいく夏酒列車

https://nagaragawa.onpaku.asia/programs/5afe7107421aa922880022a9

川漁師がプロデュースする日本唯一のサービスゆいのふね

https://www.yuinofune.net/blank-6

西土佐ふるさと市

http://www.city.shimanto.lg.jp/gyosei/nousui/doc/n-furusato.html

雫石町生涯活躍のまち形成事業計画を策定しました

http://www.town.shizukuishi.iwate.jp/docs/2017072800016/

Phoca PDF

發佈：2018-11-02, 週五 10:14
點擊數：22797

町有地活用コミュニティライフ構想

https://cl-shizukuishi.com/cl-vision/concept/

雫石町町有地活用コミュニティライフ構想

https://www.city.sabae.fukui.jp/kanko/feature/megane/index.html

高鍋デザインプロジェクト

http://manpuku-takanabe.net

いだく県佐賀 -　佐賀県観光連盟

https://www.asobo-saga.jp/idaku/

歴史的建造物を活かした高田市街地活性化戦略

http://www.toshimirai.jp/machidukuri/w6_joetsu.html

曽爾村農林業公社

Phoca PDF

http://soni-agriforestry.jp

特定非営利活動法人なごみ

http://www.n-nagomi.jp

長野県NAGANO WINE

http://www.nagano-wine.jp/charm/

つやま産業支援センター

http://www.tsuyama-biz.jp

西粟倉森の学校

http://morinogakko.jp

阿蘇草原再生推進計画

https://www.aso-sougen.com

發佈：2018-11-02, 週五 10:14
點擊數：22797

世界遺産阿蘇

http://www.giahs-aso.jp

作者 謝子涵 為政治工作者

Phoca PDF