



2007年，日本政府實施觀光立國推進基本法，於2008

年成立一級機關

觀光廳，將觀光視為支撐日本經

濟的重要產業之一。而兩年後的2010年，UNWTO（世界觀光組織）所出的報告書（Survey on

Destination

Governance

，中譯「觀光地經營調查」）裡，正式提出DMO

這個單字，又在四年後的2014

年日本政府推

出地方創生（「鄉鎮、居民

、工作綜合戰略」），日本政府正式使用DMO一詞，把DMO

視為實現地方創生的重要一環。所謂的DMO，英文是「Destination Management/Marketing

Organization」，直譯就是「目的地管理行銷組織」，所謂的目的地就是觀光地。

DMO也就是在某個地區進行當地的（1）觀光調查，進而（2

）制訂觀光推廣戰略，並按照戰略下進行（3）市場分析、（4

）觀光商品開發、（5）行銷與（6

）觀光客接納環境整備等等一連串的業

務。在日本在推廣DMO

前，已經有所

謂的觀光協會，但是一般的

觀光協會僅執行行政單位所指定的上述（5）、（6）的業務而已，這也是DMO

與一般的觀光協會最大差異之處。

在日本，關於DMO主要有以下幾個關鍵詞：歐美版DMO、日本版DMO、世界水準DMO

、日本版DMO候補法人、地區型DMO、跨地區型DMO、跨地域DMO

等，礙於文字

限制不做各個關鍵詞的細部

解說，簡單來說，歐美是全球最早把成立DMO

的國家，也成為世

界標準之一，所以日本政府將歐美版

視為範例來確立日本版DMO

，並於未來（對筆者來說是進行式）將日本版DMO

的執行內容與方法變成是世界水準（世界水準DMO）而要成日本版DMO

，需要先符合條件成為DMO

候補法人後，經過一年的經營

後如果符合標準才可以升級為日本版DMO。而日本版DMO

裡，根據經營的地理範圍有分成三種，單一地區（鄉鎮）的地區型，跨地區（跨鄉鎮）的跨地區型和跨縣市的跨地域型。

當中，日本版DMO

的最主要的任務就是做為「地區觀光地經營的領航者，挖掘地區的營收能力，營造地區認同感」

，所

以將地區

比喻成一艘大船，

大船航行目的地是抵達有大量貿易機

會的港口的話，日本版DMO

就是作為船長，為了要將大船駛向正確港口的方向，收集各項資料進行分析的同時，將船上各位利害關係人的資源整合，提高對於大家的認同感，將大船駛向有大量貿易機會的港口以提高大船的營收能力。因此，日本版DMO

被要求有相當大的自主能力去與地區各利害關係人（包含民間與行政單位）進行溝通，整合大家

的各種想法，讓地區的目標一致，互相合作。

在這時空背景與日本政府的政策之下，筆者有

幸於2016年參與宮城縣第一處日本版DMO的成立。在日本版DMO

的現場三年多來已外國人的身分從成立到營運，從互不認識到與當地行政與民間關係良好，在經歷制訂與執行多項計畫的過程中，面對到成功與失敗，也有需要許多更多溝通，但卻是刻不容緩的事項。一個組織要從零到一，之後要做到一百的實務經驗裡，筆者認為，想要將地區觀光經營做好，作為掌舵手的DMO

要在以下事項做到一定程度上的

考量，才能有效並持續性的經營DMO與地區觀光。此外在此僅為概論，方法論另有機會說明。

## 1.與地區上的利害關係人耐心溝通

當一個新的政策或是新的組織要成立時，一定會引來地區上的居民、民間業者甚至是行政單位上的反彈或是漠視，但是要目標是要挖掘地區的營收能力，務必要與地區上的利害關係人溝通，讓當地了解DMO

的目的與地區未來的方向性，以便後續的資源整合、品牌打造與地區認同感。筆者即使參與超過三年，也還是持續地與當地溝通，不怕嫌多只怕溝通不足。視情況成立協議會，作為定期與當地溝通的平台，這也就是為何日本政府在提供預

算給DMO時，一定會有一筆固定預算適用於舉辦地區座談會，與在地進行討論。

## 2.獨立性的財源

在日本版DMO裡，審查標準之一就是DMO

法人是

否有獨立持續

性而且是獨立性的財源，因

此如何找到資金、甚至是商業模式，都是DMO

為了

在今後是

否能在地區永續經

營的條件。所謂的獨立性財源，指的

是當日本政府停止提供DMO部分預算時，依舊可以營運DMO

的財源。而理想型態其實是來自歐美版DMO

，當地觀光的利害關係人（包含民間

與行政）提供費用，讓DMO

去進行市場分析行銷等活動，接著促進觀光客來到利害關係人這裡消費，這過程應該要是一種良

性循環。另外其他的方式比方說成立旅行社，負責當地觀光商品或產品販售，甚至是管理觀光景

點、收門票等，有許多取得財源的方式。

### 3.明確的客戶群

如同一般商品開發公司，要先確立好客戶群，甚至是清楚的客戶特徵，才能進而開發商品並進行

相關的行銷活動。DMO

其實也是一樣，必須

設定明確的客戶群後，才進行適當的市場

行銷活動。在DMO

所在的地區觀光資源裡，如果有明確的觀光資源，必須分析適合怎樣的觀光客，而且必須要做好觀光客的特徵、觀光客的行動狀況等等市場分析，確立符合觀光資源的推廣對象，確立好假說後才進而開始做市場行銷。假設沒有明確的觀光資源，則必須做區域的資源調查與觀光客調查，了解實際上觀光客的行為、喜好後進而整合當地資源，並設定好客戶群去開發新的觀光景點。

#### 4.當地觀光資源整理與品牌的統一

銜接到第3點，不論當地有無明確的觀光資源，DMO

必須做個整理。然而其實有很多在地資源，表面上看不出來和觀光有關，但其實也可以視為一種觀光資源，比方說一、二級產業相關的體驗或是寄宿家庭等。然而最重要的是，確立好明確的品牌，將DMO

所負責地區的觀光資源，掛上明確的品牌後再做觀光商品開發與市場行銷。品牌的統一除了於開發或是行銷上有益之外，在整合當地居民與利害關係人的地區認同感有更大的幫助，能讓居民對於自己的生活感到自豪，進而留住當地年輕人，或是吸引外地的年輕人移居到此地生活。

#### 5.設定重點觀光資源並進行橫向推廣

當第4

點的品牌統一後，在同一品牌下，一定會出現觀光資源的知名度落差的情況，這時要擔心會不會

造成只讓某觀光資源獲益。以現場的結果論是一定會，可是還是要將具有發展潛力的觀光資源，設定成重點觀光資源並進行行銷資源的分配。然而，在設定重點觀光資源時，其發展的理由必須建立在明確的戰略與客戶群上，並且保證會以母雞帶小雞方式進行橫向推廣，將相對弱勢的觀光資源發展成具有潛力的資源。在筆者所參與的DMO

裡，由於經營的地區知名度低，所以必須先將相對有發展潛力的觀光資源推廣出去，並於提高本地品牌的同時，分析這個相對有發展潛力的觀光資源的成功與失敗，有了經驗值後，後續才能輔導其他相對弱勢的觀光資源，最終提高當地每一項觀光資源的獲利能力。

## 6.二次三次交通的資源整合

在資源整合面上，首先確認旅客前來觀光地是藉由哪個距離近的主要機場或是車站，這叫做一次交通，接著在使用巴士、火

車、計程車、腳踏車等各種交通工具來到DMO

所經營的地區，這稱為二次交通，而在地區裡該如何移動，則是被稱為是三次交通。換言之，交通手段其實是推廣經營觀光裡的大動脈，即使再怎麼著名的觀光資源，若沒有適當的二次三次交通、無法順利前往的話，不論在推廣上，還是促進當地經濟都有相當大的打擊，甚至會影響觀光客是否在當地住宿的決定，因而失去收入。尤其是針對外國觀光客，在無法開車的前提下，甚為重要。

藉由簡單的實務分享，希望可以協助到對於DMO

的執行有興趣的各家民間

單位，此外，也期許可以協助到台灣政府針對DMO

相關政策與審查基準的制定，更希望可以整備好DMO

相關的各項法令，視情況也開放部份法令上的限制，特別是日本和美國都有稅收的特別條款，讓

地方單位從觀光資源特別稅收款中撥某一部分給DMO

去推廣觀光。甚至在本文截稿前（2020年4月16日）日本政府為加強DMO

的執行能力，將DMO

修改為有期限的證照制度，且原本組織中除了有義務設置行銷長一職之外，財務長也被列入義務

其中。

在有限的文字數限制下，本文章僅簡單介紹日

本的DMO

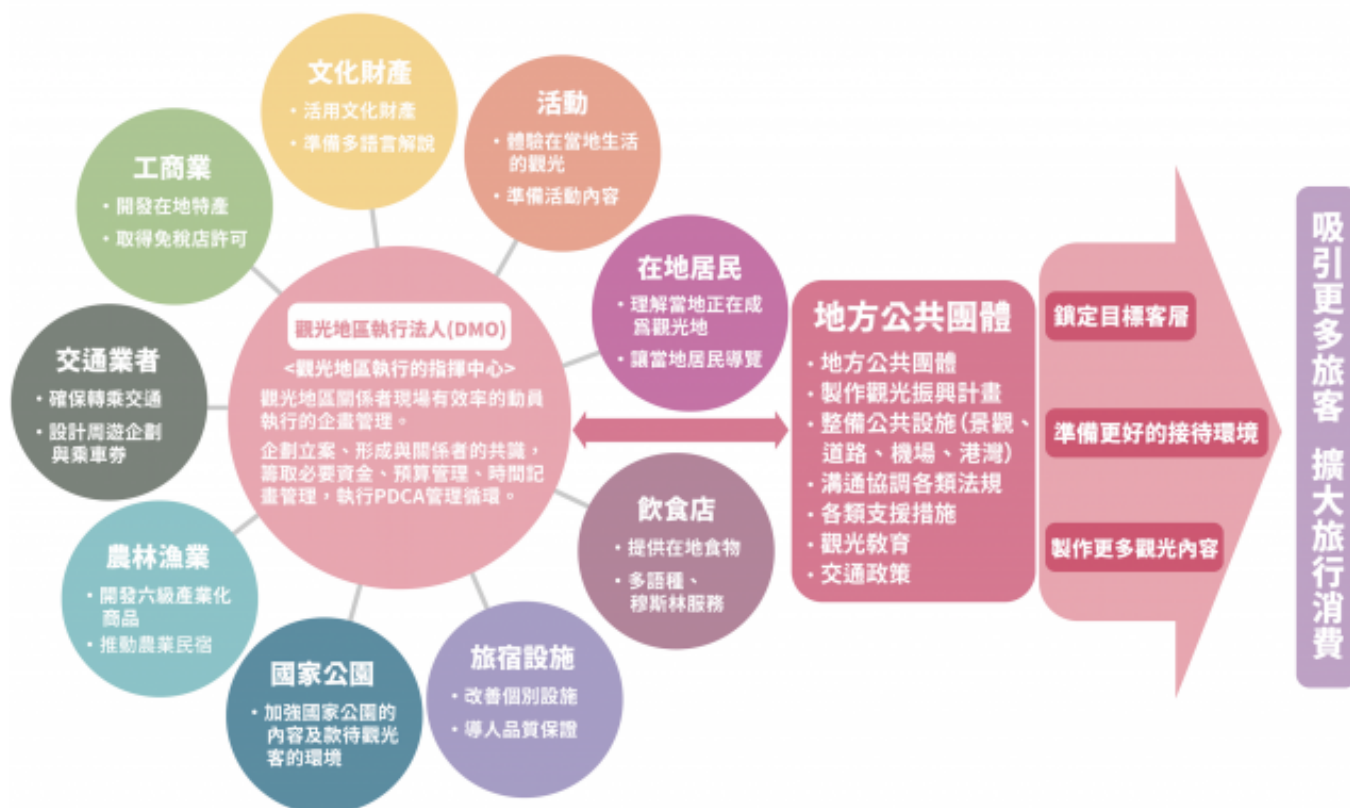
的背景與實務上的狀

況，有機會將會針對日本政府所視為學習

對象的歐美版DMO、日本版DMO的過去與未來，甚至是於現場上所遇到的課題再深入介紹。



## 日本DMO定位、功能關聯與目的



圖片來源：日本觀光廳日本版DMO

作者 陳柏翰 為日本宮城 Inbound DMO 理事、島島創生共同創辦人

### 【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)

都市再生管理工程碩士、企業管理碩士，現為宮城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

的行銷長一職後，現為理事

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。