

出國報告（出國類別：其他）

108 年觀光產業關鍵人才培育計畫
-高階主管養成班
國外參訪訓練(旅行業)

服務機關：交通部觀光局

姓名職稱：王興邦 科長

派赴國家/地區：日本

出國期間：108 年 9 月 22 日至 9 月 29 日

報告日期：108 年 10 月 17 日

摘要

觀光產業面對市場激烈的競爭環境，必須有強力的品牌形象及創新力，其關鍵就在於人才。針對觀光產業人才培訓需求及拓展國際視野，交通部觀光局 104 年起辦理 4 年期「觀光產業關鍵人才培育計畫」。在觀光產業高階主管養成部分，為培育觀光產業管理人才，提升管理職能及管理實務，並與國際接軌，交通部觀光局採甄選旅行業、旅宿業及觀光遊樂業之優秀觀光從業人員及觀光相關科系現任專任教師，於國內進行相關訓練課程，並於訓練完成後，依業別分成旅行業組、旅宿業組、觀光遊樂業組及專業創新組 4 團辦理國外訪學，分赴國外知名旅行業、飯店、主題樂園或訓練機構參訪交流及實地觀摩訓練，一方面從國外的機構研習創新且具國際視野的產業知識與實務，二方面萃取國外訓練精髓形成教案，並培育種子教師，將新觀念、新作法能系統化地傳承，以提升觀光產業整體競爭力。

本次旅行業組國外訪學係赴日本研習，出國訪學期間為 108 年 9 月 22 日至 9 月 29 日，訪學內容包括參訪日本大型旅行社(JTB、樂天旅遊)，日本政府觀光局、東京會議旅遊局、日本旅行業協會、日本運動旅遊推進機構；研習東京奧運接待準備、會展下之區域遊程規劃、旅行業數位經營管理等主題。主要參訪心得及建議如下：

- 一、建立觀光產業專業及品牌化、推動轉型升級
- 二、持續創新數位科技能力、發展智慧觀光
- 三、連結運動及觀光、加速行銷運動觀光
- 四、結合觀光活絡地方經濟、推動地方創生
- 五、持續布局多元國際市場、開拓新南向國家
- 六、加強培訓觀光產業人才、研習創新及國際視野的專業智能

目 次

壹、 觀光產業關鍵人才培育計畫.....	1
貳、 國內培訓課程.....	2
參、 國外訪學課程.....	4
肆、 國外訪學記要.....	5
伍、 心得與建議.....	18
陸、 附錄.....	22

壹、觀光產業關鍵人才培育計畫

觀光產業面對市場激烈的競爭環境，必須有強力的品牌形象及創新力，其關鍵就在於人才。針對觀光產業人才培訓需求及拓展國際視野，交通部觀光局104年起辦理4年期「觀光產業關鍵人才培育計畫」。在觀光產業高階主管養成部分，為培育觀光產業管理人才，提升管理職能及管理實務，並與國際接軌，交通部觀光局採甄選旅行業、旅宿業及觀光遊樂業之優秀觀光從業人員及觀光相關科系現任專任教師，於國內進行相關訓練課程，並於訓練完成後，依業別分成旅行業組、旅宿業組、觀光遊樂業組及專業創新組4團辦理國外訪學，分赴國外知名旅行業、飯店、主題樂園或訓練機構參訪交流及實地觀摩訓練，一方面從國外的機構研習創新且具國際視野的產業知識與實務，二方面萃取國外訓練精髓形成教案，並培育種子教師，將新觀念、新作法能系統化地傳承，以提升觀光產業整體競爭力。

108年課程主題為數位經營策略、服務創新策略。另外管理核心課程增加管理趨勢，目的在於協助產業界之高階主管了解國家政策發展方向與產業環境脈動走向，以因應觀光產業發展趨勢及需求。另為精進觀光主管機關同仁之業務職能，瞭解產業現況及擴大產官學交流，交通部觀光局亦指派主管以學員身分全程參訓(含國內課程及國外訪學)，期能藉由國內外之訓練訪學，更深入瞭解產業發展及未來趨勢，以其後續擬定更符合國家政策需要之目標及合宜管理措施，俾利因應多變旅遊市場。

本次旅行業組國外訪學係赴日本研習；參訪日本大型旅行社(JTB、樂天旅遊)，日本政府觀光局、東京會議旅遊局、日本旅行業協會、日本運動旅遊推進機構；研習東京奧運接待準備、會展下之區域遊程規劃、旅行業數位經營管理等主題。

貳、國內培訓課程

一、管理核心課程(旅行業組、旅宿業組、觀光遊樂業組及專業創新組全體受訓學員合班上課)

日期	課程主題		授課教師
7月12日 (星期五)	領導統御	領導溝通力養成	國立臺灣大學 陸洛 教授
		團隊激勵與執行力	
7月13日 (星期六)	管理趨勢	臺灣觀光發展策略	交通部觀光局 吳潔萍 組長
		數位創新與設計思考	國立臺灣大學陳 家麟 教授
7月19日 (星期五)	人資管理	員工發展與訓練	國立臺灣大學 陳家聲 教授
		人力產值及績效評估	
7月20日 (星期六)	行銷管理	網路社群行銷溝通	國立政治大學 白佩玉 副教授
		以行銷價值建構優勢差異	
7月26日 (星期五)	策略管理	策略思維與規劃	國立政治大學 彭朱如 教授
		觀光產業競爭分析	
7月27日 (星期六)	財務分析	財務報表解析	國立臺灣大學 許文馨 教授
		財務資訊管理： 經營與獲利能力	

二、主題模組課程(旅行業組)

日期	預定課程主題	授課教師
8月3日 (星期六)	數位經營模式中的治理與競爭優勢	雄獅集團 林東封 總經理
8月16日 (星期五)	數位經營模式中的價值創造	育達科技大學 黃榮鵬 校長
8月23日 (星期五)	電子商務角色及應用	美國夏威夷大學 Dr. Hsing Ivan Wen 副教授
	數位經營商業模式	
8月24日 (星期六)	數位經營模式中的行銷決策	
	數位經營模式中的價值溝通	

參、國外訪學課程(旅行業組)

第 1 天	9 月 22 日 (星期日)	桃園-日本東京
第 2 天	9 月 23 日 (星期一)	JTB 旅行社課程 主題：東京奧運之旅行社角色及數位經營管理
第 3 天	9 月 24 日 (星期二)	東京會議旅遊局 Tokyo Convention & Visitors Bureau(TCVB)座談 東京志工導覽體驗行程(新宿夜遊)
第 4 天	9 月 25 日 (星期三)	一般社團法人日本旅行業協會(JATA)座談 東京志工導覽體驗行程(原宿動與靜)
第 5 天	9 月 26 日 (星期四)	日本政府觀光局(JNTO) 座談 樂天旅遊座談
第 6 天	9 月 27 日 (星期五)	一般社團法人日本運動旅遊推進機構(JSTA)座談 劍道觀光體驗
第 7 天	9 月 28 日 (星期六)	日本 JTB 旅行社實地觀摩行程 (主題：會展下之區域遊程)
第 8 天	9 月 29 日 (星期日)	實地觀摩東京 Willer 觀光巴士 Restaurant Bus 日本東京-桃園

肆、國外訪學記要

本次國外訪學由育達科技大學黃榮鵬校長擔任團長及帶路之導師，共計 15 名旅行業組學員參與訪學課程，謹就參訪單位相關基本背景資料、參訪單位提供研習之內容、該單位與學員對談互動內容，參訪單位協助安排之觀光體驗課程學員心得，分項重點摘要如下：

一、JTB 旅行社課程研習(主題：東京奧運之旅行社角色及數位經營管理) / 9 月 23 日

(一)JTB 是源自日本的跨國旅行社，總部在東京東品川的天王洲 Isle，為日本規模最大的旅行社，在世界旅行業界也排名前列。經營的 JTB 集團，在日本國內外擁有多家票券代購、租車、遊覽車、信用卡、出版等旅遊相關之企業。股東包括日本交通公社（持股比例 29.61%）、東日本旅客鐵道、東海旅客鐵道、JTB 協定旅館飯店聯盟、三菱東京 UFJ 銀行、瑞穗銀行、日本旅館協會、三井住友銀行、日本航空、九州旅客鐵道、西日本旅客鐵道、北海道旅客鐵道、全日空控股、JTB 董事持股會、商船三井、四國旅客鐵道等；目前旅行社的員工約達 2 萬 8,500 餘人。

(二)東京奧運 JTB 旅行社之角色：

- 1、奧運是商業色彩性質濃厚的體育活動，日本政府舉辦 2020 年東京奧運（2020 年 7 月 24 日-8 月 9 日），目標是希望透過運動改變世界，成為世界最大的運動祭典；JTB、Kinki Nippon、東武旅行 3 家旅行社是被奧運主辦單位指定承認的合作夥伴，所有與奧運相關的旅遊業務，以及國際招待的業務，都只有合作旅行社才能辦理。1964 年日本第 1 次舉辦奧運的時候，JTB 就已經參與，當時負責所有入場券銷售(約 75 萬張)，本次 JTB 成為東京奧運贊助商，基於下述 3 項目標：(1) 服務及擴大既有公司顧客的旅遊需要。(2) 可以開拓新客源及新事業。(3) 更加提升 JTB 品牌的價值。而最終目標，是希望透過東京奧運所留下的資產，未來使來日觀光客可以進一步增加。另外，可以產生地域活化效果；提升全世界的旅遊；可以透過東京奧運解決國內發展問題。

2、透過東京奧運達成地域活化的目標：奧運賽事展館除了東京以外，也擴及東京臨海部區域，甚至札幌、宮城、福島等地，藉著正式比賽前許多代表隊需要提前抵達練習，JTB 透過事先調查相關的場館，安排隊伍抵達之後的合宿訓練，提升當地的觀光與經濟發展。這個做法主要目的有：(1)推廣當地的目的地。(2)增加觀光客(3)教育提升，對於國際觀或者是運動能力。(4)提升與往來國家的交流。(5)提升當地的體育風氣，以及推廣運動觀光。例如：青森縣招待蒙古的西洋劍選手前往合宿訓練。千葉縣招待斯里蘭卡的選手前往合宿訓練。神奈川則是透過學校交流活動進行，都是相關的實績活動。JTB 透過與地方政府合作，進行資源盤點與產品設計並透過各種推廣活動（運動大使下鄉，體驗營，或者是校外教學等方式）來推廣奧運與接續辦理之殘障奧運，同時達成觀光地域活化。JTB 會對 NOC(National Olympic Committee)、各項賽事的運動組織(例如：FIFA)等單位推廣，包裝組成產品。但也會面臨地方基礎建設與西方世界的期望不同(例如洗手間設計)、部分地區對於國際交流的心態較為保守（透過知名選手前往地方進行運動推廣與說明）、許多地方缺乏可以對於國外交流所需要的資訊與語言能力等挑戰。

(三) JTB 數位的經營管理：

1、JTB 數位平台是使用美國企業 Salesforce 系統，JTB 使用其部分系統，在於 JTB 已有自己內部的基本平台，無須再重新開發，可節省大量的資源投入。JTB 追求數位化基於下述理由：(1)BCP 對策：Business Continuous Planning 紙本資料(個人旅行產品已經大量的數位化，但是在團體旅遊的部分，因為產品設計是個別元件組裝，還大量停留在紙本作業時代，使得作業資料難以保留（東日本大海嘯時大量資料毀損）(2)情報一體化：由於集團進行分割，各家分社可以有獨立自主的空間，但是使得各家分社的系統間缺乏相互流通的可能性，因此會產生情報與資訊的落差。(3)系統擴張性與早期 App 開發。

對於開發的急迫感，因為大家都知道需要數位化產品開發，但是對於安全性的掌握以及資源的投入是一個重要的考量。Salesforce 的產品之所以被納入是因為目前為止尚未有被駭入的紀錄。

2、JTB 的數位化導入仍持續在發展中；2014 年推出 BPM (Business Process Management) 每一個業務人員的業務計畫都可以加以電子化。法人版電子產品規劃 (手配管理機能)；2015 年推出電子企劃書版本圖書館 (所有的 JTB 社員都可以參考)；2016 年團體見積 (報價單)，契約書管理，都開始電子化。JTB 相信旅行產品管理業務的全面電子化可以提升客戶的安全性，包含顧客的個人資料可以不必擔心流出。另外也讓顧客便利性提升。減少了紙張作業的需要，對於新資料的更新以及旅行準備情報的更新可以變得更加便利，提升了參加者的便利性。

(四) JTB 旅行社實地觀摩行程/9 月 28 日：觀摩行程包括參觀食物樣品工廠，讓學員親自動手製作食物模型；體驗 JTB 投資之東京鐵塔冒險航海王樂園及至 panasonic 東京總部參觀新的概念及技術；食物樣品工廠是一家小型工廠，與臺灣常見的大型觀光工廠內容涵蓋吃喝玩樂及動手體驗方式並不相同，JTB 推薦這家工廠重點，應係在於推動地方特有產業(食物模型)之發展；JTB 投資冒險航海王樂園，是因為東京鐵塔在日本晴空塔完工開放後，遊客大幅減少，以致部分樓層閒置，而 JTB 旅行社在旅行業務上，也面臨需安排學校校外旅遊行程，而且為了可以拓展更多客源，因此進行投資，期能有效互相解決雙方面臨的問題。

二、東京會議旅遊局 Tokyo Convention & Visitors Bureau(TCVB) 座談/9 月 24 日

(一)東京會議旅遊局名稱為「公益財團法人東京觀光財團」，成立於 1997 年，因為東京 big sight 國際展示中心跟東京國際論壇大樓於 1996、1997 年建設了場地，所以開始創設組織進行招商，目前員工人數 150

人，贊助商 30 家，會員數 600 家。負責的區域主要是東京以及東京以南 1,000 多公里的小笠原群島(世界遺產)。主要的工作目標為吸引遊客、吸引 mice、振興地域發展、改善接待環境、促進會員交流。另外設置海外辦事處，委託辦理東京觀光的宣傳。

- (二) 近年來與旅行社進行合作，針對東京及全日本境內辦理訪日教育旅行，提供支援，進行媒合，安排文化交流活動。這個工作從 2007 年開始，2018 年促成了 51 件交流。臺灣也是交流的對象，今年 4 月設立了臺灣辦事處(委託日僑文化事業股份有限公司)，負責對臺灣宣傳以及在地事宜，例如牆面廣告、網站 (go-tokyo)、舉辦攝影比賽 (你鏡頭下的東京)、電視新聞播出等。有關吸引會議旅遊部分，包含企業員工旅遊或者是獎勵旅遊，該局會提供優惠措施給企業參考。也有進行禮品贈送，像是空港接送、提供表演節目。該局事業追求最終目標是致力發展東京成為世界首選旅遊勝地；藉由東京是首都、凝聚日本的魅力、新舊交匯的意象元素，持續努力打造「東京」這個品牌。
- (三) 羽田機場以及成田機場，直飛全球有 124 城市，目前每年都還在增加；2018 年造訪日本的觀光客有 3,100 萬人，造訪東京的有 1,424 萬人，增加了 3.4%；飯店及旅館平均入住率約 80%；惟目前擔憂當奧運結束之後，要如何維持觀光的熱度。努力的目標之一，就是在鄰近國家，吸引旅客再訪，當然也包括臺灣。
- (四) 東京旅遊局也肩負振興地域任務，要解決的問題是讓日本人也能夠前進這些偏遠的地方。目前的方向是推廣地域的品牌化 (例如 TAMASHIMA 多摩地區的推廣) 以及設計在地化旅遊商品，結合當地自然環境、體驗並與在地的企業合作。另外針對地方基礎建設會提供一些補助金。
- (五) 2011 年東日本發生大震災時，日本政府曾補助飯店或旅行業者；針對政治或者外交上發生問題(目前日韓關係不佳)影響遊客赴日旅遊時，

暫時不會進行宣傳。能做的事，第一是等時機，第二是分散風險，不專門押在同一個國別。

(六)該局 go-tokyo 網站，已針對新的景點、新的遊程、深度旅遊等進行各種介紹。透過調查，並沒有獨自開發 app 的需求，下載侷限於當地，使用率不高。Booking、expedia、tripadvisor 很多平台已經存在，開發 app 的效益不高。

(七)東京志工導覽體驗行程/9 月 24 日、9 月 25 日：

志工導覽行程，分別為新宿夜遊及原宿導覽；新宿夜遊部分，是導覽日本鬧區「新宿」的夜晚魅力。體驗從展望台遠眺新宿的夜景、花園神社的夜間點燈及充滿活力的歌舞伎町等，享受不同於白天魅力的美麗夜晚；原宿部分，體驗潮流時尚的發源地及活力四射的街道，再去靜謐明治神宮感受美景和日本的歷史、文化，感受原宿動與靜之美；協助本組學員的東京導覽志工為較年長及退休者，雖然體力及腳力較為不足，解說能力亦有待加強訓練，但是都充滿熱情及誠摯服務的心，她們都是志願者，抱著服務的心協助外國旅客，嚴格來說與專業導遊或領隊相比，在解說或有專業不足之處，但志工所提供接待的熱忱及溫度，讓遊客感受領略日本人的好客及有禮，進而喜愛日本文化和社會，效果遠大於「導覽」。

三、一般社團法人日本旅行業協會(JATA)座談/9 月 25 日

(一)一般社團法人日本旅行業協會 (Japan Association of Travel

Agents) 簡稱 JATA 是一個旅行社行業協會，主要辦理推廣海外旅行、國內旅行及訪日旅行業務。很多大型的旅行社均為該會會員。截至 2018 年 5 月 10 日正式會員旅行社計有 1,187 社、協力會員 409 社、國內贊助會員 90 社、在外贊助會員 496 社；該協會事業重點是不斷創新產業之發展及價值創新，向觀光立國目標推進。

(二)極為重視臺日兩國的交流，也參與去年有在日月潭舉行了日台的交流高峰會議。去年來訪日本的觀光客數有 3,119 萬人次，臺灣是前 10

名。這麼高的旅遊成長，建立在日本政府政策之上，包含放寬旅行簽證以及放寬旅行行業限制的一些條件，使得觀光客成長的數字這麼高。有關日本於 10 月 1 日提高消費稅由 8% 至 10%，是否影響外國觀光客來日本的意願，仍需觀察。在全世界來說，10% 不算是高稅制，而且很多觀光客是適用免稅的條件。應該不會對於訪日旅客帶來影響。

(三) JATA 的會員有近 1,200 家，以大型旅行社為主，如 JTB。日本還有另外一個旅行社協會，叫做 ANTA，ANTA 的會員大概有 5,500 家，以中小型業者為主。為了 2020 年 4,000 萬人次的訪日觀光客，提高業者素質，開始進行手配、住宿等業者之登錄制度。另外 JATA 在 6 年前已經自主進行旅行社品質認證制度。目前旅行承攬業務的旅行社有 800 家，經過 JATA 認證的有 49 家。這個制度以及措施，是經過國家以及 JNTO 支持，這 49 家是精心挑選過的業者，有安排進行國際商談會，每年舉辦一次認證會。想要找到安心合作的夥伴，可以從這 49 家進行挑選。

(四) 為了接待大陸觀光客，在日本在觀光局的指導下，於 2000 年 8 月成立「中聯協」組織，以便進行對觀光客來訪的品質指導，「中聯協」是由有權對大陸旅客赴日本旅遊發行身分保證書之旅行社組成，JATA 也是合作單位之一。訪日旅客從 1,000 人開始增加，到去年為止 838 萬人，大陸是日本入境國第 1 名，訪日人次每 4 個人就有 1 個是中國人。大陸旅客赴日最大的問題，是假借觀光名義非法滯留打工。大陸赴臺人數變少，JATA 有 outbound 的部門，將鼓勵業者前往臺灣。

(五) 訪日旅客亞洲的部分占比 75%，其中中國占比 27%，接下來是韓國 25%，台灣 15%，香港 7%，相對來說亞洲旅客的比例真的高。去年中國旅客的成長率達到 8%，回頭客(再訪率)也不斷的增加；第 1 次可能是團體訪日，第 2 次、第 3 次就會選擇自由行，前進除了東京大阪之類的其他路線。目前也針對吸引回頭客的部份進行加強行銷，像是提高住宿設備或者是一些體驗活動等。回頭客的消費金額更多。以中國遊

客消費情形來說，飲食的旅行主題很受歡迎，像是 1 個人吃 1 餐要花 5 萬或 6 萬日幣的美食體驗。另外也有住宿日本的傳統工藝城堡，享受當城主的 100 萬日幣高端消費情形。按照不同國家旅客的需求來設計產品，是目前努力的方向。inbound 是全國在努力進行的方向，最大的原因是日本目前正在人口減少的社會現象。日本 25%的人口都是 60 歲以上的高齡者，特別在一些偏鄉地區，人口減少跟高齡化其實就是經濟停滯。透過入境旅客到偏鄉，不管是經濟交流或者是人口交流，是一種另類的活絡經濟的方式，因此努力進行這方面的合作。

(六)JATA 也有鼓勵日本旅客出國的宣傳活動。目前日本的年輕人比較不喜歡出去旅遊，為了提高意願，有免費協助申請護照的活動。另外跟臺灣也有舉辦論壇，討論應該如何解決這個問題。有舉行 tourism expo，參加者高達 16 萬人，裡面有一個區域是提供給臺灣業者宣傳。

(七)為了迎接 2020 年奧運，日本在 2017 年針對通譯士法(導遊)、旅行業法進行相關的法律修正，包括 land operator 的登錄制度、通譯士資格廢除，另外還有針對租賃巴士的料金、使用時間以及民泊的管理等問題進行修正。通譯士是 60 年前開始的制度，當初是為了迎接歐美觀光客所設置的，修正的原因當然主要是因為奧運的關係，而且這條法律已經不符合目前需求。因為現在沒有強制規定需要通譯士，在旅行費用上，對各位旅行業者更有操作空間。當然通譯士經過了國家考試都是非常專業的，在需要全國的活動上，仍然會委託進行協助；租賃巴士的費用提高主要是為了安全關係。民泊的登錄制度，是因為非法民宿很多(像是大阪、京都、東京有很多非法的民宿業者存在)，登記是由各地政府去進行查處，目前來說非法業者已經大幅減少。如果旅客反應，會轉知各地政府去嚴格的執行查處。

(八)目前日韓關係不佳，上個月(8 月份)韓國客人減少了 46%，以全體旅客來說，韓國客人比例佔到了 25%，所以相比來說減少了將近 10%。政治方面的影響，是沒有辦法評論，但民間努力是極為重要的，隨時做好

準備，只要狀況改善，就努力推廣。目前針對越南、馬來西亞、菲律賓等其他國別的觀光客進行努力，希望填補減少的韓國旅客數。

(九)旅行業認證的制度針對公司，不是針對行程。不是會員，也可以申請一年一度的認證，另外有一個 tour 的頒獎制度。品質認證制度是參考紐西蘭的 qualmark 制度。認證有效期為 3 年。

四、日本政府觀光局(JNTO) 座談/9 月 26 日

(一)國際觀光振興機構（日語：国際観光振興機構／こくさいかんこうしんこうきこう；英語譯名：Japan National Tourism Organization，簡寫為 JNTO）是日本國土交通省轄下的獨立行政法人，成立目的為在國際上推展日本旅遊事業，並幫助官方（觀光廳）執行商業性質的旅遊事務。2003 年 10 月 1 日成立，總部位於東京四谷。日本政府觀光局的宗旨，是在海外地區作宣傳、對國外旅客進行觀光介紹，及對促進國外旅客來訪有效地進行必要業務，振興國際觀光事業，通過振興入境旅遊業，以旨實現「觀光立國」目標。

(二)2018 年臺灣是日本僅次於中國及韓國第 3 大入境國，是一個很重要的市場。人口比例來說僅次於香港，再訪(回頭率)約 16%左右。個人訪客最多集中在 20-30 歲，第二是 40-60 歲，而最多的團體是 40-60 的家族旅遊。目標行銷群是在中南部的客人，包含台中、高雄、台南等地方的客人，針對這些地方的旅行社或者是航空公司、社群網路服務(SNS)等方式進行行銷活動。每年的台北、台中、高雄的旅展，日本觀光局會跟日本地方政府一同參加。目前也推動教育旅行，年輕人由學校老師帶來日本，進行學校交流等。日本觀光局分析臺灣旅行者的特性，相比於中國及韓國旅客人，在日本的停留時間通常是 5 天 4 夜，甚至是到 1 週的時間。香港跟韓國客人停留在日本的停留時間通常比較短，香港的年輕客人甚至會在週末搭乘廉價航空到東京剪頭髮，這種短天數行程的產品。該局希望可以針對台灣市場多設計一些短天數

的商品進行推銷；2020 年奧運，雖然是在東京以及周圍區域，但是日本觀光局更希望旅客可以到日本其他地區旅遊。

(三)在奧運期間，東京飯店的價格大概是 3 倍或者是 4 倍的價錢，但推斷價格應該會落點在 1.5 倍左右。奧運時期日本人在國內旅行的意願反而降低，新幹線可以到達的地方，旅客其實都可以參考前往。以 2020 年 7 月來說，除了五星級飯店之外，一般的飯店應該還是有房間。針對臺灣人有興趣的比賽(棒球在仙台舉行)，也建議臺灣旅行業業者可以往這個地方進行設計。另外，2020 年 3 月 27 日開始進行各地方的聖火傳遞，不知道對台灣人來說是否有興趣？通常 3 天或者一星期前才會公布當站是誰，希望通過聖火的傳遞，去宣傳地方特色或者是舉辦祭典。JNTO 認為臺灣的觀光客是在全世界當中對日本最了解的客人，其實反而對該局在設計宣傳上，有一定的困難度。反而想請教針對台灣到底要怎麼設計宣傳？

(四)季節對於日本人來說，似乎是個可以進行宣傳的主題。像是日本人一般到北海道就是夏天跟秋天，但是臺灣遊客會去看雪；年輕女性通常是決定旅行的決定者，像 kpop(韓國流行音樂)或者化妝品的關係會決定要去韓國。用連續劇或者是一些宣傳影片，打動年輕女性；物美價廉的美容課程、化妝品，或是餐廳美食之類，很吸引日本年輕女生。

(五)韓國訪日人數大概 780 萬，日本到韓國人數大概 200 萬。其實比較大的問題，就是其實很多日本人其實是沒有護照的，持有護照比例大概 15%。不太愛出國的民族性，不管是日本政府或者是地方政府來說，都有針對這些問題進行推廣。喜歡出國的日本人，大概還是集中在大城市。東北的小城市來說甚至連廉航(1cc)都不願意設點。所以日本人會更有願意留在日本國內旅行。日本的國旅市場大概是 outbound 的 4 倍左右。

(六)臺灣好像多只有針對臺北、九份的宣傳，再來就是最多就是花蓮，建議可以針對台灣的優點進行宣傳。之前臺南市長有來日本行銷，是一

個很好的方式。臺灣的鐵路也很方便，可以針對這個部分加強行銷。像是便利商店可以買高鐵票，就可以好好宣傳。可以針對仙台或者是青森這種直飛的城市進行宣傳。就算沒有吸引年輕的女生，也可以吸引到像是家族旅遊的部份客群。

- (七) 比較目前韓國、香港，上海這些國家、城市，日本遊客去韓國的主要原因是因為美容，但因日韓關係不好，香港街頭活動有安全疑慮，而上海對日本遊客吸引力漸失，現在應該是臺灣對日宣傳的好機會。

五、樂天旅遊座談/9月26日

- (一)樂天 (Rakuten) 株式會社於 1997 年 2 月創立，同年 5 月「樂天市場」誕生，在網站開設 13 間店舖，自 2000 年開始併購其他公司，企業包含證券公司、職業棒球隊(東北樂天金鷲)、旅遊網站等。現在是 JASDAQ(東京證交所)上市公司，樂天從 6 個人開始到現在是世界前 20 大的公司，現有員工超過 13,000 人。投資的企業遍及全世界，主要方向是新科技，包括美國 lyft 交通網路公司(叫車平臺)，還有諸多未上市上櫃的創業者。
- (二)樂天的英文意思就是 optimism，we believe in the future 是企業的目標。主要的服務項目是商業服務，其他包含商城、旅遊、金融科技，樂天卡、銀行、edy (電子結算) 等。樂天旅遊目前是日本第 1 名的 OTA，提供 31,000 家的日本飯店和旅館。14 個國家有辦公室，並提供 7 個語言版本。提供的產品包含飯店預訂、國內旅遊航空假期、租車、express bus 預定等。樂天的價值在於以 13 億會員為主的方向去思考。
- (三)樂天集團透過 rakuten point 的系統，進行事業體之間的連結，使用越多樂天的服務，獲得樂天點數的倍數就會越來越高，藉此進行事業體之間的連結。例如透過樂天的 OTA 預定海外飯店，有 5%點數折讓，相比其他的 OTA，有很大的操作空間。其他 OTA 投入廣告費用，但樂天選擇投資在會員身上。雖然也進行關鍵字或者廣告行銷，還是認為

投資在會員身上是最大效益。透過異業結合，麥當勞也可以使用樂天點數，在麥當勞消費可以得到 3 倍點數。1 點是 1 塊錢。基本都是 1% 回饋。

(四)Amazon 跟 expedia 操作模式多是採取取代下遊的供應商。樂天是相反的，會希望市場的供應商能夠繼續持續，創造一個好的環境。以飯店佣金來說，樂天應該是比 booking 這些 OTA 低，很受到更多的飯店歡迎。地方鄉下的一些飯店無法經營，換了團隊並跟樂天旅遊合作推廣，在經營上都有成長，得到樂天賞(樂天飯店賞)者，更獲得客人的認可。而透過樂天認可的優勢，在銀行貸款上，也能獲得一定的資金。

六、社團法人日本運動旅遊推進機構(JSTA)座談/9 月 27 日

- (一)JSTA 為依據 2011 年 6 月日本觀光廳所定「運動觀光基礎推廣方針」之指針綱領，於 2012 年 4 月成立的一般社團法人組織，以推廣運動觀光產業蓬勃發展為宗旨。JSTA 與體育廳密切合作，實現以運動觀光振興地區觀光產業，活絡地方經濟之目的，與運動及觀光方面各類從業人員、地方政府業務負責人士攜手合作，打造運動觀光都市、招攬或舉辦體育賽事及集訓活動、規劃應用地區資源旅行商品，提供交流網絡及技術知識方面的支援，期使相關資源受到廣泛運用。
- (二)日本發展運動旅遊不到 10 年的歷史，在日本舉辦的 2019 世界杯橄欖球賽、2020 東京奧運等大型運動，帶動觀光客的人潮，也帶動旅行業的蓬勃發展；推動運動觀光的地方組織(Local sport commission)是日本運動廳重要的關鍵績效指標之一，目前也與 JSTA 進行合作。日本地方政府有 1,800 個，這兩年成立的地方運動組織僅有 100 個左右，希望今年可以提升到 180 個左右，起碼達 10%。但因為很多地方政府財政困難，對於成立組織及現地的體育用地維護，有其困難且當地人的使用費用很低，不足以維持，可能要導入移地訓練或者是觀光客參觀的方式的商業模式。

- (三)推廣地方運動組織，設計的是從內到外的圓。當然中間是運動本身，季節、人、教練、志願者等等，所以需要很多相關人員一同進行參與。外圍的圓，指很多的資源，像是自然、教育等，這些資源應該要如何與中間的運動組織進行結合，是思考的方向。運動推廣推進組織一開始的目標是希望很多的世界大會可以到地方舉辦，現在已經變化成「以運動為主，發展更多的可能性」。
- (四)世界觀光客對日本運動項目比較有興趣的第 1 名就是武道(budo)、第 2 名相撲、第 3 名足球、第 4 名棒球。武道是訓練武士的過程，不只是只有對戰訓練互打而已，還有提倡尊敬對方、心靈層面上的鍛鍊。日本國土大概 7 成都是有關於山，所以很多運動項目也是有關於山，目前露營也很熱門，滑雪跟高爾夫已經沒有這麼熱門，運動用品店賣得最好的是有關於露營的產品。
- (五)馬拉松參與者也非常多，粗估全日本的參與者大約 1000 萬人左右，年輕人有增加的傾向。每年舉辦的馬拉松大會大概有 1,000 次以上，有分很多的難易度，也有訓練及極限類型的馬拉松。東京馬拉松跟京都馬拉松賽對外國人也非常有吸引力，參與人次大概 36,000 人次，當中有 5,000 人次是外國人；腳踏車的競賽也受到矚目，因為腳踏車購買是比較高的成本，所以會參與這種比賽的參賽者通常也屬於消費比較高的族群。馬拉松的比賽通常就是在一個地方就會結束，但是腳踏車競賽會有地域聯合。「廣域聯合」最近很熱門，由地方政府聯合主辦賽事，在比賽期間如果要住宿的話會有一些特別的條件，販賣的商品也會包裝一些體驗活動，不僅僅是這個競賽，更希望留下來是長期的結合，像是山形縣有櫻桃馬拉松、東北的地震振興馬拉松，參考法國的紅酒馬拉松所舉辦的清酒馬拉松等等，針對特別的主題進行連結。
- (六)運動觀光是很新的事業，JSTA 提供諮詢、建議給政府部門，並思考如何跟民間企業合作；日本現在發展運動觀光，是因為有較「獨特」的

產品，但也曾有失敗案例。在台灣比較有名的運動觀光應該是馬拉松跟腳踏車，像之前捷安特老闆也有來日本參加馬拉松。

(七)明年奧運 JSTA 致力於推廣運動觀光的部份，考慮到三個方面，第一種大會的參加者、第二種體驗型行程的參加者、第三種是賽事的後援觀眾之類。第一種大會的參加者是最主要的消費者，特別是馬拉松比賽，像是名古屋女子馬拉松，金澤馬拉松，或者是富士山的馬拉松。東京馬拉松 2007 年開始舉辦，從那時候起馬拉松變得非常盛行。在日本多採用巨人棒球隊的模式，由企業冠名贊助費，參加者繳交報名費，把競賽當作祭典操作。通常是相對有規模，大型的城市（100 萬人以上，約有 20 個城市符合條件）；比較小的地方不足以支撐財政的時候，地方政府會以減免稅金的方式進行支持。通常馬拉松大會都是 1 年 1 次，相對耗費成本，現在也針對到底能夠帶來多少經濟效益，謹慎審視。有一些地方都市把馬拉松當作都市形象的廣告，所以會繼續選擇舉辦。馬拉松大會通常都是只有 1 天而已，要如何把這些客人轉換成長期的客人，是目前在思考的課題。一般馬拉松的競賽很簡單，一個起點一個終點。目前有一個節目「旅+running」的結合，透過手機，設計很多的小活動，像是聚集到那一家餐廳吃飯之類的。或者是經過某個店家就可以透過手機感應得到可以實際使用的點數，對促進商家經濟很有效果。在一些中小型都市，則透過廣域連結，推出優惠，對地方觀光也有一定效果。

(八)劍道觀光體驗/9 月 27 日：安排學員體驗劍道，穿著裝備服飾著實辛苦悶熱，但透過教學，讓學員學習劍道基本技巧，看似單調無趣的劍道，透過實地體驗，深刻讓人體會到樂趣。日本劍道講求氣、劍、體一致，以靜制動、不變應萬變、後發制人、弱勝強柔克剛等等，蘊藏了特有日本文化武士精神及東方哲學的智慧，確實有其引人之處。

七、體驗東京 Willer 觀光巴士 Restaurant Bus/9 月 29 日：

Willer 觀光巴士不同於一般雙層觀光巴士，強調坐在敞篷雙層式 Restaurant Bus 上層，感受居高臨下的開闊的視野，可以觀賞東京市區及重要景點，也能一邊品嚐主廚拿手的套餐，讓遊客有不同感受。Willer 觀光巴士行駛的主要景點，係串連包括日本皇居周遭、國會大廈、東京鐵塔、台場等日本東京主要景點，並搭配特有日本餐飲包裝出獨特產品，確有其獨特匠心之處。

伍、心得與建議

一、建立觀光產業專業及品牌化、推動轉型升級

JTB 旅行社對日本舉辦之 2020 年東京奧運，除了擴大既有公司顧客的旅遊需要、開拓新客源、新事業及提升 JTB 品牌的價值外。更大企圖心是希望透過東京奧運所留下的資產，未來使來日觀光客可以進一步增加。另外，可以產生地域活化效果；提升全世界的旅遊，並且希望透過東京奧運解決國內發展問題。就 JTB 旅行社的規模、人數，及公司發展的願景來說，該公司積極參與東京奧運成為贊助廠商，儼然已是以國家隊的方式，全力推動日本旅遊及日本運動觀光，並以善盡企業社會責任的方式，同時致力於協助地域活化之地方創生議題。

反觀我國旅行業仍多屬中小型企業，除面臨專業能力、品牌知名度及產品特色不足等問題外，亦受到國際大型網站平臺的競爭，旅行業如何因應各種旅遊趨勢及市場變化，建立專業及品牌化，加速產業升級轉型，是首要解決的問題；如果旅行業能建立其專業及品牌並升級轉型產業，相信定能運用產業能力及優勢條件，提升臺灣觀光競爭力；而政府部門面臨各國觀光產業之激烈競爭，更應適時調整人員組織、增加預算編列，並機動調整產業管理措施，以及即時進行法規調適，共謀產業之發展。

二、持續創新數位科技能力、發展智慧觀光

數位時代 Expedia、Airbnb 等電商崛起，已經改變旅遊型態；不只觀光產業，包括所有產業，均面臨極速挑戰；JTB 認為 Expedia 數位

化能力及商業模式，其他企業已很難超越，但 OTA 也帶來更多新商機及大量顧客來源，所以應選擇不足之處互補，並借重異業的優勢條件合作及持續進行數位布局；而日本第 1 名的 OTA 樂天，更是藉由不斷創新科技技術及數位能力，採取回饋會員點數，投資會員的策略，持續擴大及穩固會員；而樂天集團對第 1 個海外拓點的臺灣市場，今(2019)年 7 月也以「樂天銀行」取得金管會開放的 3 家純網銀執照之一，且於 9 月再買下中華職棒的 Lamigo 桃猿 100%股權，均更顯示其擴大其海外之數位布局，相信勢必對臺灣市場產生更大衝擊與挑戰。

各項作為，均顯示即使是日本前兩大旅行社 JTB 及樂天都必須持續進行發展數位科技能力並予以創新發展，才能維持企業競爭力。我國目前旅行社多為中小型企業規模，經營體質有參差不齊之現象，面臨大型網路平臺商、線上旅行社(OTA)的競爭，應及時導入數位化應用，發展適合自身具價值之商業營運模式，才能提升核心競爭力。交通部觀光局已辦理推動觀光產業數位能力提升方案措施，輔導企業數位管理，推動旅行業者導入 ERP（企業資源計畫）；中長期則將建立資訊網絡整合數據庫，建立資料交換格式與 API，彙整旅行業、旅宿業及遊樂業數據資料，形成觀光大數據平臺，透過 Open Data 平臺提供產業訊息，鼓勵發展增值創新服務。惟因科技技術日新月異，大型電商快速崛起，政府宜加速腳步，甚或可加大輔導力量協助業者數位能力之提升。

三、連結運動及觀光、加速行銷運動觀光

日本政府觀光廳 2010 年即已開始著手倡導運動觀光；2012 年更制定運動觀光的基本推廣方針，並輔導一般社團法人日本運動觀光推廣機構(JSTA)成立。隨著近年來陸續舉辦多項大型體育賽事(2019 世界盃橄欖球賽、女子排球賽、2020 東京奧運，殘障奧運)，兼具「參與」「參觀」兩大元素的運動觀光，在日本的推動已逐步有其成果。而在我國運動主管機關是教育部體育署；觀光主管機關則是交通部觀光局；因係涉及兩部會業務及運動產業及觀光產業，發展運動觀光必需雙方通力合

作，有效連結運動及觀光。此外，推廣運動觀光，仍有一些因素必須克服，例如：運動欠缺娛樂元素，如何提高娛樂性，讓運動觀光有一定的發展的空間。另外運動展場、設施，硬體的建設，相關的維修費用都是一個龐大的支出。日本政府也會同樣面臨東京奧運龐大展場之後續維護費用及設施利用活化所衍生出來的難題；如何有效活化之作法，也值得持續觀察。在日本辦理的馬拉松賽事，有 1 千多場次，亦確實有部分賽事面臨經費不足的情形；當然除了藉由地方政府，或者是企業的協助贊助以外，如何運用賽事，結合週邊產業，提高民眾參與，活絡經濟效益帶來商機，也是辦理活動應思考的方向。

我國在推動運動觀光或大型活動時，也同樣面臨的這些課題，日本作法值得借鏡。此外，並不是每個運動都能夠像馬拉松、棒球賽，能夠吸引外來遊客的熱情參與，日本的相撲、劍道因有著特定的日本文化背景有利條件，才能夠吸引遊客的參與。我國除了加緊腳步推動運動觀光以外，如何運用有限的資源，推動優先順序之運動項目，也應審思。

四、結合觀光、活絡地方經濟，推動地方創生

日本政府與臺灣一樣面臨少子化、人口老化、人口過度集中大都市，以及城鄉發展失衡等問題，在本次參訪的過程中，所訪問的機構或單位，其相關的策略都有協助地方創生的措施，日本政府觀光局、日本旅行業協會、運動觀光推進機構更藉著此次東京奧運之機會，試著將更多旅客引導至地方以活絡地方產業，甚至 JTB 及樂天都利用企業龐大之網絡及資源極力協助地方。

交通部觀光局於 108 年 9 月修法將旅行業資本額門檻從 300 萬元降低至 120 萬元，讓更多有意願投入旅行業業務的地方年輕人加入，也輔導媒合旅行社與地方或社區協會共同合作，目前已有更多旅行業者將有在地特色之旅遊元件包裝成旅遊產品，亦有社區與旅行業合作；如何持續媒合旅行社及地方產業之合作關係，包裝更多在地特色之旅遊產品，導入更多遊客，活絡地方經濟及產業，應該是重點工作之一。

五、持續布局多元國際市場 開拓新南向國家

本次參訪日本觀光局及旅行業協會，針對日本與韓國間因關係惡化旅客減少議題，日本政府也是採取擴大新南向國家的作法；日本對越南、馬來西亞、菲律賓等其他國別的觀光客一直在進行努力，希望彌補減少的韓國旅客人數；他們認為因為政治方面的因素所影響旅遊市場，是沒有辦法避免的，但仍應持續進行民間的交流，隨時做好準備，只要市場不利因素一結束，相信旅客人數就會大幅反彈回升。

目前我國也面臨陸方政策限縮陸客的問題，政府推動新南向市場方向是正確方向，另外，針對大陸市場也應持續表達我方歡迎陸客來臺觀光之不變立場並持續進行兩岸民間交流活動。

六、加強培訓觀光產業人才、研習創新及國際視野的專業智能

觀光產業面對市場激烈的競爭環境，必須有強力的品牌形象及創新力，其關鍵就在於人才。針對觀光產業人才培訓需求及拓展國際視野，政府及立法部門應更主動積極協助產業發展，觀光人才除專業知能外，也應熟悉政府觀光政策及法規，寬列政府相關經費之編列，協助提供企業或人才經營及訓練費用，確有其必要性。當各國對觀光人才培育均不遺餘力培訓，甚至跨國挖角的情形下，不要讓產業單打獨鬥，應以培育國家的觀光人才思維去衡量觀光產業人員之訓練，並投入更多經費及資源。

陸、附錄

一、旅行業組國外訪學團成員

1	黃榮鵬	男	團長/帶路導師 育達科技大學校長
2	黃湘慧	女	副團長/易遊網平台事業部總監(學員)
3	曾健洲	男	久華旅行社日本線經理(學員)
4	林純如	女	原森旅行社執行長(學員)
5	林奇偉	男	中盟旅行社總經理(學員)
6	景伊平	女	日月潭雲品溫泉酒店業務部總監(學員)
7	羅元榮	男	康福旅行社國內旅遊經理(學員)
8	沈習韜	男	增福旅行社總經理(學員)
9	盧芊聿	女	增福旅行社管理部副總經理(學員)
10	楊俊明	男	銘傳大學觀光系副教授(學員)
11	李佳玲	女	珍愛飛得利旅行社總經理(學員)
12	謝宗燁	男	凱旋旅行社團體作業部經理(學員)
13	張瑀菡	女	儷庭旅行社負責人(學員)
14	王義明	男	興隆旅行社總經理(學員)
15	江怡慧	女	瘋馬旅行社業務部專案副理(學員)
16	王興邦	男	交通部觀光局業務組科長(學員)
17	柳雅貞	女	職訓中心管理部營運組長(隨團人員)
18	劉金華	女	台華旅行社日文領隊(隨團人員)
19	楊依倫	女	仁美國際股份有限公司副總經理(隨團人員)

二、受訪單位及人員

1	JTB 旅行社	營業第三課長 原 周太郎 營業第三課擔當課長 大上敦史
	東京會議旅遊局	觀光事業部次長兼觀光事業課長 田所明人 觀光事業部觀光事業課 安田正俊 觀光事業部觀光事業課 許玉萱
	日本旅行業協會	國內・訪日旅行推進部長 高井晴彥 國內・訪日旅行推進部副部長 青木志郎 國內・訪日旅行推進部擔當部長 山田和夫
	日本政府觀光局	全球推廣部處長 鈴木 敏文 海外推廣部東亞區處長 山本研二 海外推廣部東亞區經理 渡部 誠 海外推廣部東亞區高級助理經理 山根健三
	樂天旅遊	國際銷售部旅遊業務總經理 幅屋 太 行銷網頁設計部副總經理 藤卷勇飛
	日本運動旅遊推進機構	事務局長 中山哲郎 TOKYO2020 推進室營業統括部長 古俣英司 TOKYO2020 推進室室長 広瀬正彦

三、照片



桃園機場集合出發



JTB 旅行社研習



東京會議旅遊局歡迎團體到訪



東京會議旅遊局(學員合照)



與東京會議旅遊局同仁合照



志工體驗(新宿夜遊一)



志工體驗(原宿一)



志工體驗(新宿夜遊二)



志工體驗(原宿二)



與日本旅行業協會同仁合照



與日本政府觀光局座談



樂天旅遊座談



日本運動旅遊推進機構座談



劍道觀光體驗



JTB 旅行社實地觀摩行程(食物工廠體驗)



JTB 旅行社實地觀摩行程(panasonic 東京總部)



JTB 旅行社實地觀摩行程(冒險航海王樂園)



東京 Willer 觀光巴士 Restaurant Bus 體驗