

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」  
國外參訪訓練(專業創新組)

服務機關：交通部觀光局阿里山國家風景區管理處

姓名職稱：莊靜真 副處長

派赴國家：日本

出國期間：108 年 10 月 2 日至 10 月 9 日

報告日期：108 年 12 月 11 日

# 摘要

在發展社區觀光、推動地域活化及小鎮觀光，需先找出在地特色、產品優勢，及產品本身在市場的獨特性，而其獨特性則須從在地特色及資源中發掘，即所謂「越在地越國際」，且最容易產生特殊性的是「在地的文化」。同時必須由當地居民自主性一起參與在地特色挖掘，並共同商討發展策略，找出當地獨特的魅力商品。

體驗在地文化、當地生活之深度觀光體驗活動是重要旅遊趨勢，除了活動本身的樂趣外，體驗場域環境亦屬體驗情境的一環，應持續不斷提升體驗情境的內涵。

因應數位趨勢時代，消費者偏好與消費行為模式也不斷的改變，近年來以資訊科技打造的平台商業模式正逐漸顛覆各傳統產業，平台策略、平台經濟、平台治理等運用不斷出新，不管是組織架構、在地產品特色、品牌價值均可運用數位方式加以創新，並將所創造的價值結合數位科技、平台通路做有效行銷，另可借鏡分散旅館經營模式，整合強化社區民宿服務能量。

## 目次、

壹、 前言與目的-----	第 3 頁
貳、 108 年觀光產業關鍵人才培育計畫-專業創新組-----	第 4 頁
參、 國外參訪訓練行程-----	第 7 頁
肆、 國外參訪訓練紀要-----	第 8 頁
伍、 心得與建議-----	第 14 頁
陸、 參訪訓練照片-----	第 18 頁
柒、 服務機關內心得報告情形-----	第 20 頁

## 壹. 前言與目的

為提升我國接待外國旅客服務品質及觀光產業之國際競爭力，交通部觀光局104年開始辦理4年期的「觀光產業關鍵人才培育計畫」，以培育觀光產業關鍵觀光人才。

今年「108年觀光產業關鍵人才培育計畫—高階主管養成班」，其高階主管養成班的目標在於培育觀光產業中高階管理人才，提升管理職能及管理實務，以維持競爭力，並拓展國際視野與國際接軌。

為有效培育觀光產業關鍵人才，參與受訓學員係由觀光相關產業從業人員、教師、公協會人員等組成，並經甄選小組甄選。課程規劃依序為國內課程（細分管理核心及主題模組）、及國外訪學，完成國內課程之學員方得赴國外訪學。另為讓培訓課程及方式更聚焦，更符合觀光產業學員需求，108年分為旅行業組、旅宿業組、觀光遊樂業組及專業創新組等4組，其中「專業創新組」係今年首度增設。

本次國外訪學交流座談的單位及觀摩的地區，係配合「專業創新組」培訓主題規劃，而專業創新組今（108）年國外訪學係以如何經營地方特色、推動地域活化及小鎮觀光、與旅行社合作引客及行銷等課題為主題，並結合國內課程主題的探討，讓國外訪學更具深度觀摩學習及交流。

## 貳. 108 年觀光產業關鍵人才培育計畫-專業創新組

### 一. 「專業創新組」培訓主軸

108 年「專業創新組」國內課程以「數位經營策略」為培訓主軸，以因應數位時代，觀光產業消費行為迅速轉變與市場結構快速變化，並輔以核心管理技能，培養觀光中高階人力應具備隨時能洞悉環境變化及調整營運模式的思維能力，以維持企業競爭力，及觀光產業永續發展。

### 二. 培訓課程規劃

課程主要分為國內課程及國外訪學 2 個部分，時程規劃為國內課程則依序分為管理核心課程及主題模組等 2 階段進行，國外訪學則屬第 3 階段，且須完成前 2 個階段，才能參加國外訪學。

(一) 管理核心課程（第 1 階段），包含管理趨勢，兼有策略管理、行銷管理、人資管理、領導統御及財務分析，主要係厚實主管人才管理職能及管理實務，更有新觀光政策及經營趨勢之 Know-how 之交流課程。

(二) 主題模組課程（第 2 階段）則包含數位經營策略、數位價值創造、及日本地域活化。

(三) 國外訪學（第 3 階段），安排至日本進行實地觀摩訓練，汲取國外觀光產業最新之經營概念及成功案例。

### 三. 培訓目標

透過結合國內頂尖 EMBA 商管學院課程、國內外觀光領域知名教授及資深產業專家講授課程，加上國外知名觀光標竿培訓機構的管理實務訓練及實地觀摩，讓高階主管融合國內外管理知識，逐步提升經營管理能力。

### 四. 參與對象

本次專業創新組參與的學員包含旅館業、民宿業、觀光遊樂業代表、大學觀光科系的學者及本局所屬單位。

## 五. 課程表

### (一) 管理核心課程

日期	時間	課程主題		授課教師
7月12日 (星期五)	09:30~12:30	領導統御	領導溝通力養成	國立臺灣大學 陸洛 教授
	13:30~16:30		團隊激勵與執行力	
7月13日 (星期六)	09:30~12:30	管理趨勢	臺灣觀光發展策略	交通部觀光局 吳潔萍 組長
	13:30~16:30		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)	09:30~12:30	人資管理	員工發展與訓練	國立臺灣大學 陳家聲 教授
	13:30~16:30		人力產值及績效評估	
7月20日 (星期六)	09:30~12:30	行銷管理	行銷溝通及通路管理	國立政治大學 白佩玉副教授
	13:30~16:30		以行銷價值建構優勢差異	
7月26日 (星期五)	09:30~12:30	策略管理	策略思維與規劃	國立政治大學 彭朱如 教授
	13:30~16:30		觀光產業競爭分析	
7月27日 (星期六)	09:30~12:30	財務分析	財務報表解析	國立臺灣大學 許文馨 教授
	13:30~16:30		財務資訊管理：經營與獲利能力	

(二) 主題模組課程

日期	時間	課程主題	授課教師
8月2日 (星期五)	09:30~16:30	數位經營模式中的價值創造	國立高雄餐旅大學 劉喜臨 教授
8月16日 (星期五)	09:30~12:30	數位經營商業模式	日本立教大學 東徹 教授
	13:30~16:30	數位經營模式中的治理與競爭優勢	
8月17日 (星期六)	09:30~16:30	與國外訪學標的連結之研討課程 —地域活化振興	
9月6日 (星期五)	09:30~16:30	數位經營模式中的價值溝通	世新大學 陳家瑜 副教授

## 參. 國外參訪訓練行程

本次參訪日本觀光相關產業及當地具特色的社區與休閒遊憩據點，觀摩如何經營地方特色、推動地域活化及小鎮觀光、與旅行社合作引客及行銷等課題為主題，並結合國內課程主題的探討，讓國外訪學更具深度觀摩學習及交流。

藉由交流過程中學習觀光產業創新作為，如 **JTB** 藉由企業本身優勢多角化經營的創新營運模式、小布施的社區創生過程、長野縣觀光機構及安曇野市農業觀光推動情形及推動困境、飛騨市廢棄鐵道轉型登山單車的經營狀況、白川鄉豐田自然學校運作、京都 **ENSO ANGO** 分散型旅館創新經營模式，相關參訪觀摩及拜會單位如下：

天數	日期	行程內容
第 1 天	10 月 2 日	桃園 / 名古屋
第 2 天	10 月 3 日	日本 <b>JTB</b> 旅行社課程及實地觀摩三重縣伊勢市托福橫丁
第 3 天	10 月 4 日	長野縣觀光機構及安曇野市役所穗高支所座談
第 4 天	10 月 5 日	長野縣信州實地觀摩：信州及小布施
第 5 天	10 月 6 日	岐阜縣飛騨市鐵道登山單車 <b>Gattan Go</b> 實地觀摩
第 6 天	10 月 7 日	岐阜縣白川鄉豐田自然學校
第 7 天	10 月 8 日	京都 <b>ENSO ANGO</b> 分散型旅館座談
第 8 天	10 月 9 日	大阪 / 桃園

## 肆. 國外參訪訓練紀要

### 一. JTB 株式會社經由旅遊專業優勢與地方合作推動地域活化

本次由 JTB 株式會社新宿第一事業部營業課課長大上敦史介紹 JTB 株式會社由原本經營 Inbound 旅客的旅遊事業型態，轉型多角化集團化的經營模式，及如何發揮與運用其對旅遊服務、旅客偏好分析等的優勢，參與及協助日本各地地方政府推動地域活化、地方創生的情形。

JTB 成立於 1912 年，主要是服務 Inbound 遊客的旅遊事業體，隨著日本經濟的成長擴大，日本人的旅遊需求也增加，因此 JTB 也慢慢的擴展事業，也成功的創造出是日本旅遊文化的模式。

JTB 的經營組織型態也由 2006 年”分社化”的組織形式，隨著數位資訊的變化，加上個人旅行的業績下滑，因此，在 2016 年轉型為”集團化”的組織模式。目前事業收入來源分二大區塊，即”法人事業”及”Inbound 旅遊事業”。

法人事業主要係與區域交流、展現地域特色、活化區域觀光，因此，其在日本 47 個行政區均設有分點提供服務，另集團設有綜合研究所、地域交流小組，並會與相關企業合作，如展演公司、福委會、出版社、貿易商...等，該法人事業佔其收入 90%，另 Inbound 旅遊事業收入雖僅佔 10%左右，但仍是其創業的根本，及推展法人事業重要的 know-how。多年來，JTB 已經累積了豐富的旅遊專業知識，不僅旅遊業裡培養了許多專業的工作人員，也結合了各種形態行業，成為代表日本集團企業之一。

JTB 目前與各地方政府合作推動地域活化的方式，會請地方政府人員一起進行區域現況、區域特色、相關資源等資料收集，再將蒐集的資訊轉為戰略分析、並透過 ICT 整合，呈現觀光內容、旅遊商品、活動及觀光行銷策略，展現地域特色、呈現人流，吸引更多 Inbound 遊客，並以 PDCA 策略管理模式運作。

### 二. JTB 建立區域分析系統利用大數據有效推動地域觀光

JTB 目前也建立區域分析系統，並申請商標中，主要透過遊客離線或線上的資料蒐集，透過圖示化以易於理解的方式分析，並以優惠券方式持續蒐集資料，針對目標客層使用客製化廣告促銷，針對目標客層量身訂製開發商品等策略措施，活化運用的雲端系統。另外該系統也架設在 Salesforce 最大的雲端系統公司的平台，但 JTB 可以自由依客人需要調整自身系統，達相輔相成的平台系統效果。

另外，JTB 目前也借重該雲端系統，協助及支援 JTB 各地推動區域旅遊，以數據為基礎，有效掌握旅遊趨勢，朝持續性的觀光管理。

### 三. 依勢神宮宗教文化帶動「托福橫丁（おかげ横丁）」區域觀光

日本依勢神宮是一座位於日本三重縣伊勢市的神社，也是日本人的心靈故鄉，參拜人數每年約有 800 萬人次，另其在網頁及文宣中會介紹參拜禮法與祭典儀式等資訊，除了尊重當地的儀俗，也富有教育的意味，更助於文化的傳承。

「托福橫丁（おかげ横丁）」是位於伊勢神宮前，是從江戶時代到明治時代十分熱鬧的街道，經過遷徙改建後，再現的樣貌。橫丁內有店家、和日本最小的釀酒廠，可以看到多數酒窖，猶如台灣的老街。而最早僅一條街道，後續當地店家增加，搭配停車場、公廁等公共服務設施的規劃設置，擴大遊客旅遊的動線範圍，即便是非假日，整個街區人潮川流，帶動更大區域的觀光發展。

### 四. 安曇野市發展農業體驗觀光及推出農家住宿體驗

本次安排與安曇野市商工觀光部觀光促進課、安曇野市觀光協會、長野縣觀光機構等代表，於安曇野市役所進行座談交流，分別由安曇野市商工觀光部觀光促進課長大竹範彥介紹長野縣概況，長野縣北、中、南部的觀光特色、與周邊縣市合作錯大吸引遊客到訪；另設立長野縣訪日推進協議會，該協議會由 300 多個公私部門團體一起推動觀光，並由長野縣觀光機構擔任目的地管理輔導組織 (Destination Management Organization, DMO) 的角色。

長野縣安曇野市觀光協會營業部長武田孝二及事務局長白澤勇一則介紹及分享與當地DMO(Destination Management Organization, DMO)目的地管理輔導組織推動地方發展的經驗，並進行交流座談。

安曇野市位於日本長野縣西邊，充滿著田園風光及各種的體驗活動，有源自日本北阿爾卑斯山脈的「湧泉」，並以蘋果、山葵、蕎麥麵為期三大主要農作特產，亦可眺望日本北阿爾卑斯山全景的「登山」及「美術館巡禮」等觀光資源。

安曇野市雖以農業為主要，這些年也積極推廣觀光，尤其在農業觀光的體驗活動不遺餘力，試圖藉由觀光的推動將遊客吸引至當地，藉由實際至觀光果園參與採果樂趣，並現場品嚐及購買當地的農特產品，也間接行銷推廣了當地的農特產，有別早期僅透過運送農產品至各地販售的銷售管道，目前透過觀光讓人進來貨出去的行銷概念。

安曇野市也運用當地的資源特色推出到農家住宿，並安排實際在地農家民宿住宿一晚，實際參與農家主人的生活環境、文化及在地飲食，是難得的農村體驗，透過農家主人的介紹與接待，雖然有語言的隔閡，但農家主人的熱情及借助現代科技即時翻譯機，是逐漸受歡迎體驗在地生活的旅遊模式。

長野縣觀光機構也安排至安曇野瑞士村觀摩農產品地產地銷推動情形，類似大型土產品販賣店，將當地農特產品及所製造的甜點、醃菜、酒類、裝飾品等集中推薦給旅客。另安排觀摩大王芥末農園，由農場經理介紹其農場特色及經營方向，該農場在日本是被認為當地規模最大的山葵農場，成立於 1915 年，長期以來一直是日本遊客喜愛、風景宜人，該農場還值得注意的是陣列寬大的美食 餐廳和商店，遊客可以嘗試傳統的主食、如芥末蕎麥麵(當地特產)和芥末天婦羅(油炸大蝦 和蔬菜)、以及山葵冰淇淋和芥末啤酒，開發多種與山葵有關之餐飲及伴手哩，觀光環境氛圍及軟硬體均圍繞農場觀光主題，具在地化及獨特性。

## 五. 小布施町地方創生成功在於社區凝聚力及自主性高

小布施町位在日本長野縣東北邊，小布施町面積不大，地如其名，精緻

小巧樸實，也是長野縣的市町村中面積最小的町。小布施町地方創生戰略係用栗子「創生」整個城市，其觀光發展哲學與觀光三要素：「吃栗子餐」、「看北齋美術館」、「買栗和菓子」，小布施町的地方活化分為兩個時期，第一時期是 1970 年代，由於日本浮世繪大師葛飾北齋，晚年在小布施町完成多幅巨作，1976 年便成立了北齋館，並進行修景計畫，讓居民、店舖經營者都有同一個新的有個性的建築外觀。

第二個時期是 2000 年，居民、企業家、專門大學機構，以及町外的企業，一起交流實踐「町民力」，組成「地方未來營造會議」、以及邀請日本各地對小布施有興趣的人展開「青年會議」，固定時間交流並討論未來第三個時期，10 年後、20 年後的小布施町會變成什麼樣的地方，而在探索地方經濟的同時，共同討論——要如何面對近在眼前高齡少子化的危機，如何吸引更多年輕人，創造更多地方工作，共創新的價值觀。（註：引用 The News Lens 關鍵評論）

小布施町除了「浮世繪師葛飾北齋」美術館聞明外，其街道以栗子店為中心，從商店的招牌設計到販售的紀念品，及都能感受到不同於其他觀光景點的特色，許多當地居民甚至會開放自己的庭園，也就是由當地居民一起共襄盛舉共同開創的「Welcome to my Garden」漫步計畫，大家可以走進居民與小店的後花園，只要在門外掛上歡迎字句，遊客就可以隨心入內，欣賞小花園主人的心思。從 2000 年開始到現在已超過有 100 多戶住家、店家都已加入這個「Welcome to my Garden」名單中，甚至在庭園中放置啤酒供給器，讓旅客融入當地生活情境的，這也是小布施町最獨特的地方之一。



## 六. 飛驒市廢棄鐵道活化轉型登山單車創意無限

「鐵軌登山單車 Gattan GO」位於飛驒高山，原本已是廢棄的舊鐵道，透過創意重新包裝賦予新生命，讓遊客可以在火車鐵軌上騎單車，即把改裝過後的腳踏車、摩托車、甚至是拖車，通通擺上舊鐵道的火車軌道，遊客可騎單車穿梭於溪谷、山洞等。

「鐵軌登山單車 Gattan GO」整個行程往返約 6 公里，整條線有 6 成是山洞跟鐵橋，整個行程來、回均騎乘在同一鐵軌上，但經創意安排，回程於山洞中結合燈光營造鐵道銀河感覺，讓遊客為之驚艷。

整個經營團隊除了依照所建立的安全及服務各項 SOP 執行外，服務人員的真誠及熱心，均讓遊客感到溫馨，就連在鐵道旁除草的純樸阿伯，亦會從熱情揮手招呼。

## 七. 白川鄉以文化與自然景致創造小鎮特色

過去白川鄉被稱為秘境，是日本的一個山村，因地處山間深雪的自然環境，與其他地區的交流也受到限制，但同時也孕育出的獨特技術及深度文化，更被登錄為世界文化遺產，且持續維持文化與繼承傳統，具有獨特的小鎮魅力。

另外觀摩合掌村民家園經營模式，其共保存及公開 26 棟建築物、野外博物館、水車小屋、神社、寺本堂等都維持以往的風貌，可以體驗過去

倚賴自然生存下來的日本人文化。園內，在學習白川鄉歷史及文化的同時，也有可讓旅客放鬆享受美食的「手擀蕎麥麵」「商店」「休憩處」等設施，另外，民家園杯墊細工體驗活動結合合掌屋的環境，讓一個不起眼的DIY活動，在一個具特色的體驗環境中，讓遊客深度溶入氛圍中。

## 八. ENSO ANGO 旅館日本第一間分散型旅館經營模式

本次參訪京都的 ENSO ANGO 旅館並安排與該旅館飯田康基部長、單尾拓馬主任進行交流座談及參觀旅館設施，ENSO ANGO 旅館是日本首家「分散型」的旅館，開幕於 2018 年 10 月，目前共有五個分館，分別為富小路通 I(TOMI I)、富小路通 II(TOMI II)、麩屋町 I(FUYA I)、麩屋町 II(FUYA II)、大和通路通 I(YAMATO I)，不管你選擇哪一館，只要是房客都可以任意進出其他分館的公共空間，而每個分館皆由不同設計師操刀，打造出不同的特色。

ENSO ANGO 旅館有別以往對於旅館的概念應該都是一整棟樓、或是相鄰的建築，從服務櫃檯、大廳、客房、餐廳、酒吧、甚至伴手禮店等旅館提供的設施服務基本上都是集中在同一棟建築，只要搭電梯移動就可以抵達，但 ENSO ANGO 分散型旅館的方式，讓房客可以在不同館別之間體驗各項飯店服務，同時恣意穿梭巷弄中享受京都街道的日常風情。另外該旅館運用資訊科技打造平台治理、數位經營管理模式，遊客可在任一間分館辦理入住及退房程序，房客使用各分館設施亦透過平台管理。

「分散型旅館」的誕生應可追溯到義大利的舊城再生為目的所構思的住宿模式，其定義可從義大利文中的「albergo」是旅館、及「diffuso」則有分散的意思，因此「分散型旅館」就是「albergo diffuso」的直譯，是重新利用空屋打造的住宿設施，與分散於整座城鎮的服務結合，以整座城鎮招待觀光客。即傳統旅館中的櫃檯、大廳、客房、餐廳等，以垂直方向容納於單一個體的建築物中，而分散型旅館的櫃檯、客房、餐廳、小店等，則以水平方向散布在整座城鎮。

## 伍. 心得與建議

### 一. 發展區域觀光及推動地方創生的基礎，須以當地居民的生活為優先考量，方能永續推展。

因應人口老化現象，行政院將今年（2019）訂為台灣地方創生元年，期望推動地方創生計畫，讓地區人口回流，平衡地區發展。而觀光必須結合旅遊、農漁業、商店餐廳、交通、以及住宿等觀光相關產業，缺一不可，以日本這幾年推動地方創生的經驗，除透過成立當地目的地管理輔導組織（Destination Manger Organiation, DMO），以單一窗口方式統整該地區各產業的發展方向，規劃當地觀光發展策略及推動輔導當地產業發展。

建議推動地區發展觀光的同時必須兼顧當地居民生活，即推動地方創生輔導當地產業發展的策略方面，必須以當地居民生活為優先考量，而非觀光客，避免過度吸客造成當地產生觀光公害。

### 二. 深化社區觀光主題的深度及強化社區凝聚力與自主性，方具競爭力及永續性。

社區觀光推動是必須當地居民自主性的參與及共同商討發展策略，並以 Contents -> Resources -> Attraction -> Market offering (商品化) 的模式找出在地特色及當地獨特的魅力產品，提供給消費者有價值的特殊體驗，可以看到並感受到，才能產生出記憶點，進而成為社區的粉絲。

要具有產品優勢，則須找出產品本身在市場的獨特性，而其獨特性則須從在地特色及資源中發掘，即所謂「越在地越國際」，且最容易產生特殊性的是「在地的文化」。

政府的角色建議係強化在輔導當地社區居民提高社區凝聚力及自主性，由社區居民自主掌握與發揮創意展現在地的特色，並充分了解社區居民對於未來的想法，從數據中分析了自己強項（魅力）與弱點（課題），找出社區本身發展的因應對策。

### 三. 體驗在地文化、當地生活等體驗觀光是未來旅遊趨勢之一，應持續提升體驗情境的內涵。

安曇野市運用當地的資源特色推出到農家住宿，體驗在地農家民宿的生活環境、文化及在地飲食，是難得的農村體驗。目前各地陸續開發不同的體驗觀光活動，如，阿里山國家風景區內推出有鄒族獵人體驗營、茶農採茶製茶體驗、不插電咖啡體驗，洗愛玉、皮雕、山豬木雕等多種體驗活動，除了活動本身的樂趣外，體驗場域環境亦屬體驗情境的一環，建議應持續不斷提升體驗情境的內涵。

### 四. 善用數位科技與大數據，建構數位經營策略、數位創新與價值行銷

鑑於近年來以資訊科技打造的平台商業模式正逐漸顛覆各傳統產業，平台策略、平台經濟、平台治理等運用不斷出新，不管是組織架構、在地產品特特、品牌價值均可運用數位方式加以創新，並將所創造的價值結合數位科技、平台通路做有效行銷，以在競爭的環境中，構築競爭優勢，提升企業經營績效，達成永續成長。

因此，因應數位趨勢的時代，消費者偏好與消費行為模式也不斷的改變，善用平台經濟的概念，將平台主、平台用戶、傳統的人力組織方式，透過組織去管理化、去仲介化的模式，創造共享經濟的概念，建議建議未來於本處剛推出的阿里山產業平台-阿里山E EASY GO 銷售平台持續精進，朝創造阿里山產業聯盟共享平台經濟的目標。



## 五. 強化管理遊客關係有助於提升口碑行銷效益

在產品的行銷推廣上，從以往的「經營產品」轉向「經營顧客」的新思維，強化顧客關係的管理及維持，讓遊客幫你行銷，有效提升網路聲量，吸引更多消費者注意，進而產生病毒式的口碑行銷，是目前服務業廣為運用的方式。

阿里山國家風景區的宣傳活動、行程、觀光體驗...等觀光產品相當具有吸引力，非常適合透過口碑行銷方式來宣傳，在遊客關係的經營及管理，目前除了透過實體產品、行程及相關活動讓遊客實際體驗，讓遊客滿意並轉而由遊客進行口碑宣傳；虛擬部分，我們透過建立FB粉絲團、instagram、line@在粉絲頁中宣傳我們的相關的產品及活動。

建議未來可強化遊客關係的經營，擴大粉絲團人數並透過各項活動及獎勵機制，與粉絲們進行交流，希望運用虛實整合、交互運用方式來提高行銷宣傳的效力。

## 六. 融入文化教育讓遊客深度體驗阿里山品茗文化

日本依勢神宮是一座位於日本三重縣伊勢市的神社，也是日本人的心靈故鄉，其在網頁及文宣中會介紹參拜禮法與祭典儀式等資訊，除了尊重當地的儀俗，也富有教育的意味，更助於文化的傳承。

台灣阿里山高山茶國內外遠近馳名，目前本處除了推廣茶產業，更結合當地的茶生活、茶文化，推出阿里山四季茶旅的體驗，旅客可以在廣闊草原上、竹林間、聳鬱杉林中、及山之巔、野溪畔、飛瀑旁等大地自然美景中，細細品茗由在地茶旅達人們奉上的一杯高山茶，更感受由茶旅達人們結合大地自然美景精心佈設的茶席，讓旅人們有身心放鬆心靈療癒之感。

這樣的品茗體驗，司茶人泡茶、奉茶，及旅人品茶過程中，也有禮法儀軌，因此，建議未來可將奉茶、品茶的文化禮法做成簡易資訊，透過相關網路及文宣上推廣，讓旅人在大地間品茗時，亦可充分深度感受茶文化，也讓茶的文化及意境得以傳承。

## 七. 打造阿里山社區另類的「Welcome to my Garden」漫步計畫

阿里山國家風景區內，有些社區及部落非常歡迎遊客進入社區或部落參觀，目前以建置導覽地圖牌於入口處引導遊客。從小布施町的案例發現與本處在輔導社區在發展觀光的歷程有很多相似之處，而其中「Welcome to my Garden」漫步計畫值得參考運用，建議：

- (一) 阿里山逐鹿部落目前遊客大部分集中在第一排臨路的店家，而部落內散落多家特色店家及住家前的花園景致與部落特色家屋，值得遊客進入探索，惟多數遊客仍未走入部落中。
- (二) 建議未來可將有意願的店家及住家進行整合，並輔以明顯的識別 logo 及散步地圖，鼓勵遊客進入，帶動部落整體動起來，讓部落觀光發展較全面性。
- (三) 另有些社區本身或辦理活動期間因遊客增加，造成停車空間、公共廁所不足現象，建議亦可參考「Welcome to my Garden」漫步計畫的精神，集結當地住家開放庭院前的停車空間、及自家廁所供遊客使用，並清楚標示的歡迎標示 logo，解決停車空間及廁所不足的課題，並可帶動社區友善服務的形象。

## 八. 借鏡分散旅館經營模式，整合強化社區民宿服務能量

大阿里山區目前整個住宿的服務除了少數幾間觀光旅館及一般旅館，多數為民宿，本處除了輔導民宿軟硬體的提升、民宿業者接待能力及配合數位時代自我行銷的技能外，並媒合民宿業者與國際知名訂房網合作。

民宿由於各家服務人力及空間大小不一，因此各家提供的服務內容亦不盡相同，有些有提供早餐、預定晚餐、有些民宿主人會提供周邊環境或景點導覽。建議未來可以媒合社區的早餐店、餐館、品茶館、咖啡館、伴手禮店，讓遊客感受分散多元服務，還可以體驗地產地消的飲食文化，也因為觀光、購物等所有事務都必須透過步行，因此可以感受散步旅行的樂趣，並可享受阿里山上美好景緻。

陸. 參訪訓練照片



JTB 株式會社新宿第一事業部營業課課長大上敦史介紹 JTB



安曇野市商工觀光部觀光促進課、安曇野市觀光協會、長野縣觀光機構等代表，於安曇野市役所進行座談



安曇野市商工觀光部觀光促進課長大竹範彥介紹長野縣概況



體驗安曇野市農家住宿-主人的親和力及在地餐食特色最具吸引力



小布施町社區凝聚力及自主性高，連招牌形式均須經審查



民家園型塑及利用在地特色環境空間，讓 DIY 體驗活動充滿在地氛圍遊客充分融入



與長野縣安曇野市觀光協會營業部長武田孝二交流推廣阿里山國家風景區



小布施町住家門口掛有「Welcome to my Garden」標示，即可入內參觀



「鐵軌登山單車 Gattan GO」騎乘前依 SOP 執行安全及行程體驗說明



「鐵軌登山單車 Gattan GO」回程於山洞中結合燈光營造鐵道銀河感覺，讓遊客為之驚艷



ENSO ANGO 旅館飯田康基部長、單尾拓馬主任介紹旅館特色



ENSO ANGO 旅館單尾拓馬主任帶領參觀旅館設施

備註：照片選至專業創新組共用照片集

## 柒. 服務機關內心得報告情形

一. 辦理時間：108 年 10 月 20 日(星期二) 上午 11 時

二. 辦理情形

(一)參加對象：邀請本處處長、秘書、及各課、室、管理站主管共同參與。

(二)分享重點：分享日本立教大學觀光學部東徹教授介紹的日本觀光政策、觀光地域振興課題及日本地方創生的推動狀況，並就國外訪學觀摩及交流座談中相關作法上可供管理處參考及借鏡之處進行簡報分享。

(三)單位主管/同事回饋內容

1. 日本從 1988 年以來，歷任首相為因應人口老化，提出了不同國土規劃政策，安倍晉三首相於 2014 年通過「地方創生法案」，2015 年起正式展開地方創生，其主要目的是要改善地方人口減少的現狀，具體的策略是：「取回地方持續成長的活力」。由於我國與日本無論在地理、歷史與社會發展有其淵源，目前也都同樣面臨高齡化、城鄉人口分布不均與總人口減少等社會問題，上開所提出的「地方創生」政策，作為因應人口流失、再造地方生機、振興地方經濟的戰略，確可作為我國政策推動之借鏡。
2. 我國行政院於 2018 年成立「地方創生會報」平台，將 2019 年訂為台灣地方創生元年，期望透過地方創生的推動，鼓勵島內移民，緩和首都圈人口成長，促進區域均衡發展，在政府積極推動下，故「地方創生」四個字已成為台灣顯學之一。細究大阿里山地區從嘉義市區約 20 公里，30 分鐘車程即可進入本國家風景區範圍內，區內遊憩資源豐富，是一處適宜推展觀光產業之區域。惟自 88 風災以降本地區觀光產業不振，致人口不斷流失，期能藉由政府推動地方創生四大策略中之「優化地方產業，鞏固就業機會」策略之於大阿里山地區之運用，透過盤點地方既有的現況資源，診斷出本區觀光發展困境之原因，並研提具體可行之因應策略，期望藉由策略方案之

執行，能帶動地方文化、經濟、產業發展，引導優質人才返鄉創業，為地方留住青年，維持人口穩定，達到地方創生之目的應屬可行。

3. 嘉義大阿里山地區之環境地理與景觀特殊，擁有自然景觀資源、舊閩南建築藝文老街、原民文化、茶園景觀與在地產業，然近年來面臨到人口外流等問題，實為臺灣目前城鄉發展失衡之縮影，如能在確立觀光立國之大戰略後，透過國發會推動地方創生政策，從觀光面向研討推動地方創生之策略，避免陷入以往類似政策推動時雨露均霑和妥協分贓。此外，透過針對各區域其外部環境分析與內部資源盤點進行分析研討，探討出因地制宜之行動策略，期許有效傳達推動創生之理念，開發地方特色產業，加速提升在地觀光發展，並藉由辦理觀光創生推動說明會，藉以協調各行政機關、業者與輔導團隊等進行資源整合分工，使社區了解到地方創生之內容，凝聚各相關單位推動地方創生之共識，讓大家了解到觀光的确是一門好生意，藉以帶動青年返鄉創業，一起共同打造優質的生活環境，促進城鄉均衡適性發展，再造臺灣新榮景。

### 三. 照片



#### 四. 簽到表

**交通部觀光局阿里山國家風景區管理處**  
**108 年觀光產業關鍵人才培育計畫－學習心得分享**  
**簽到冊**

壹、 時間 :108 年 10 月 22 (星期二) 上午 11 時 00 分

貳、 地點 : 一樓會議室

參、 分享人: 莊靜真副處長

肆、 參加人員

處長	高惠遠
秘書	林炳坤
企劃課	蔡桂均
工務課	邱登遠
管理課	林哲臣
遊憩課	張淑琪
人事室	謝文敏
主計室	謝志輝
秘書室	楊淑吟
文峰管理站	蔡峰輝
達邦管理站	王聖傑
石棹管理站	馮淑娟