

出國報告(出國類別：研究)

從地方創生到 DMO(旅遊地管理暨行銷組織):

## 日本地方觀光品牌營造之研究

服務機關：交通部觀光局

姓名職稱：歐陽忻憶 科長

派赴國家：日本

出國期間：108年6月28日至9月27日

報告日期：108年12月25日



# 摘要

日本受到高齡化與少子化的衝擊，於2014年提出「地方創生」政策，落實法規鬆綁、吸引人口移動，促進地方發展；另外，為達成2020年達成外國遊客4,000萬人次的目標，日本觀光廳於2015年提出日本版 DMO（Destination Management/Marketing Organization，旅遊地管理暨行銷組織）制度，透過建立審查標準，讓地方設法成立組織或公司，經過一些條件篩選來獲得 DMO 認證，區分為廣域合作 DMO、區域合作 DMO 及地區 DMO 等三類，來協助推動旅遊地觀光發展及振興工作。

台灣刻正面臨高齡化及少子化課題，行政院也將2019年訂為「台灣地方創生元年」來積極因應，並推動觀光法規鬆綁等工作；同時，觀光局刻正擘劃2030年的觀光發展願景，以宏觀角度來規劃未來方向，而產業也建議應向日本學習觀光政策及 DMO 制度，以深化地方產業發展。

本研究主要前往日本東京「政策研究大學院大學」定點研究日本地方創生、觀光及 DMO 政策，並實際訪問內閣官房、內閣府、觀光廳、日本政府觀光局、大阪觀光局、香川縣觀光協會、瀨戶內觀光推進機構等，實際了解各項政策及組織運作情形；同時，走訪「瀨戶內國際藝術祭」、「關西美的傳說周遊路線」，感受透過藝術節慶活動、周遊路線整備，來營造地方觀光品牌特色的成功作法。

本研究成果係以中央觀光主管機關的角度，借鏡日本地方創生及 DMO 推動政策及見學實務經驗，提出國內發展地方觀光品牌及建立輔導 DMO 組織之具體建議。包含：(一)儘速落實「觀光立國」及推動觀光局改制為「觀光署」；(二)優先扶植區域觀光發展組織；(三)強化大數據分析及統計調查技術；(四)研議成立觀光產學研訓中心；(五)深化東海岸大地藝術節之國際及在地連結等。



# 目錄

壹、 研究目的.....	1
貳、 研究重點及行程概要.....	2
參、 日本地方創生、觀光、DMO 政策概要.....	9
一、 日本地方創生政策概要.....	9
二、 日本觀光政策概要.....	14
三、 日本版 DMO 政策概要.....	18
肆、 瀨戶內觀光推進機構及香川縣觀光協會.....	28
一、 瀨戶內觀光推進機構（廣域合作 DMO）.....	28
二、 香川縣觀光協會（區域合作 DMO）.....	33
三、 案例發現.....	35
伍、 心得與建議.....	38
陸、 附錄.....	44
一、 參考文獻.....	44
二、 瀨戶內亞洲論壇.....	45
三、 廣域觀光周遊路線.....	46
四、 謝誌.....	48
五、 GRIPS 報導.....	49



## 壹、研究目的

日本受到高齡化與少子化的衝擊，預估在2040年將有900個鄉鎮消失，日本首相安倍晉三於2014年提出「地方創生」政策，劃定10個國家戰略特區，期能發掘地方產業特色，創造鄉鎮的就業機會，讓青年人口回流，進而振興地方經濟。日本政府也提出「旅遊是經濟增長的重要引擎」，設定2020年達成外國遊客4,000萬人次的目標，日本觀光廳乃於2015年提出日本版 DMO（Destination Management/Marketing Organization，旅遊地管理暨行銷組織）制度，透過建立審查標準，讓地方設法成立組織或公司，經過一些條件篩選來獲得 DMO 認證，區分為廣域合作 DMO、區域合作 DMO 及地區 DMO 等三類，來協助推動旅遊地觀光發展及振興工作。

台灣刻正面臨高齡化及少子化課題，行政院也將2019年訂為「台灣地方創生元年」來積極因應，並推動觀光法規鬆綁等工作；同時，觀光局刻正擘劃2030年的觀光發展願景，以宏觀角度來規劃未來方向，而產業也建議應向日本學習觀光政策及 DMO 制度，以深化地方產業發展。

DMO 在歐美十分普及，也不乏採用住宿稅確保財源，用於地區建設及營運、行銷等前例，但「DMO」及「地方創生」均為近年新興概念，在國內觀光旅遊領域之應用尚處萌芽階段，因此，規劃前往日本研究及拜會相關機關或組織，並實際走訪相關案例，期望以中央主管機關的高度，借鏡日本地方創生及 DMO 推動政策及見學實務經驗，以釐清日本如何以地方創生概念及成立 DMO 來推動地方觀光發展之推動內涵及相關作法，俾提出我國發展地方觀光品牌及建立輔導 DMO 組織之具體建議。

## 貳、研究重點及行程概要

為期能深入研究日本地方創生及 DMO 政策，加強與日方連結，並提升官方拜會層級，在各方大力協助下，成功申請到日本東京的「政策研究大學院大學 (National Graduate Institute for Policy Studies, 簡稱 GRIPS)」進行短期研究。該校係以政策研究為核心領域的國立大學，研究範圍橫跨經濟、財政、關稅、地區發展、災害防治等公共政策重要領域，積極培養具科學論理基礎及政策研擬能力的行政官員，也肩負日本政府智庫及與各國建立交流關係之職責。其前身為 1977 年埼玉大學設立的政策科學研究所，僅設有碩博士課程，其後於 1997 年獨立出來，並於 2005 年從新宿搬遷至六本木現址。

GRIPS 大約有 20% 的教職員工和 70% 的學生是從日本以外招募來的。目前有來自 63 個國家和地區、近 400 名學生，其中僅有 30% 為日本當地學生，其餘為各國政府派遣至日本進修的各國官員，更開設大量英語授課課程，為一所高度國際化的學校。令人印象深刻的是，目前已累積 4,000 多名校友網絡，在全球 100 多個國家/地區制定政策。

該校為加強與台灣連結，除在 2014 年設立特別課程-「台灣政府官員二個月特別訓練課程 (Special Two-Month Training Course for Taiwan Government Officials)」，接受台灣政府官員（國家發展委員會）申請參與訓練外，該校更於 2018 年辦理「台灣年輕人才培育計畫 (台灣若手人材育成プログラム)」，徵選台灣在政治、行政、學術等各領域的未來青年領袖，到日本進行為期 6 個月的短期研修，內容包含授課、短期實習、參與暑期論壇，實習生不用支付學費，且每月可獲得 30 萬日元生活費等，並在校方選任的指導者協助下完成研究主題，期能培育肩負促進台日雙方交流之責的年輕人才。此計畫目前預定辦理 3 年，已培養出 7 名台灣青年，橫跨政治、地方創生、教育、防災等領域。

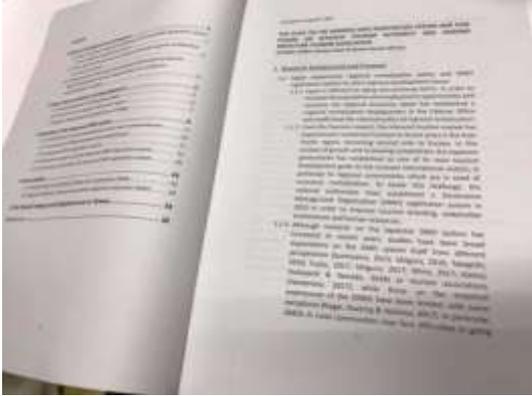
**本專題研究在校方的大力協助下，主要包含研究、拜會、參訪等三項重點：**

### 一、研究

在「政策研究大學院大學」定點研究，並參加 GRIPS 論壇。

在研究方面，由校方指派曾擔任總務省及內閣府官員，並擅長地域發展及地方財政研究的高田寬文 (TAKADA, Hirofumi) 教授，親自指導日本地方創

生、觀光、日本版 DMO 等政策研究，並由教授協助安排官方拜會行程及訪問題目設計等。研究期間校方亦安排期中、期中、期末等3場研究發表，期末並完成「日本版 DMO 制度研究：以瀨戶內觀光推進機構及香川縣觀光協會為例（THE STUDY ON THE JAPANESE DMO REGISTRATION SYSTEM: CASE STUDIES ON SETOUCHI TOURISM AUTHORITY AND KAGAWA PREFECTURE TOURISM ASSOCIATION）」英文報告。各場報告原則均由副校長橫道清孝（YOKOMICHI, Kiyotaka）教授、指導教授高田寬文（TAKADA, Hirofumi）教授，邀請徐敏鐘（HSU, Minchung）教授或黃俊揚（Huang, Chun Yang）博士，以及學術國際課國際涉外室北野愛子(Kitano, Aiko)主任及藤本有（FUJIMOTO, Aaru）小姐等人與會，針對研究內容提供意見，並於期末報告會後頒發結業證書。

	
<p>政策研究大學院大學</p>	<p>期初報告情形</p>
	
<p>期末發表會後，由橫道副校長(左)及高田教授（右）頒發結業證書</p>	<p>期末研究成果英文報告</p>

在論壇方面，印象較深刻為2019年7月8日，校方邀請熊本縣知事蒲島郁夫（KABASHIMA, Ikuo）親臨分享「創新重建工程：熊本震後復興及熊本熊角色（Creative Reconstruction 「Build back better」 from the Kumamoto Earthquakes- the role played by kumamon）」。知事傳達三大政治理念：以「決斷」來完成財政重整，7年間讓債務少1,500億日元、存款增2倍；以「目標」來開創熊本熊政治經濟學，透過開放分享，促成商品銷售額7年間從25億日元增至1,505億日元；以「對應」來重建熊本縣，透過熊本重建委員會確立重建方針，辦理災民住屋重建及貸款補助、產業重建及工作媒合、熊本城重建、對外機場及碼頭設施擴建、設立熊本地震博物館，並透過教育旅行及觀光推廣，來擴大效益。演講期間，熊本熊也現身陪同知事暢談熊本熊經濟學，非常吸睛。會後，筆者也與知事合影留念，感謝知事與台灣合作華航三熊友達號，並致贈台灣喔熊（OhBear）觀光紀念品。

		
<p>演講海報</p>	<p>蒲島知事與熊本熊現身互動</p>	<p>致贈知事台灣喔熊紀念品</p>

## 二、拜會

由校方橫道清孝副校長、高田寬文教授、藤本有小姐、觀光局東京辦事處鄭憶萍所長、大阪辦事處陳冠竹所長等大力協助及多方聯繫安排下，有幸拜會內閣府地方創生推進事務局、內閣官房地方創生本部事務局、國土交通省觀光廳、日本政府觀光局、大阪觀光局、香川縣觀光協會、瀨戶內觀光推進機構等7個政府及民間機構。主要訪談重點如下：

(一) 內閣官房地方創生本部事務局（內閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局）：係地方創生規劃決策單位，負責總合策略的定期追蹤與深化，國家

版及地方版總合策略的相互支援等業務。主要訪問地方創生學院及相關人才培訓等政策。

- (二) **內閣府地方創生推進事務局**：係地方創生的執行支援單位，負責現行地區活化相關事務，以及支援地方版總合戰略制定與實施，包含補助金、中新市街地活化、都市再生、國家戰略特區等業務。主要訪問國家戰略特區、觀光相關法規鬆綁等政策。
- (三) **國土交通省觀光廳**(Japan Tourism Agency,簡稱 JTA)：探討觀光地域振興、觀光圈、廣域觀光周遊路線(地方創生走廊)、日本版 DMO、民泊法管理機制等政策。
- (四) **日本政府觀光局** (Japan National Tourism Organization,簡稱 JNTO)：為獨立行政法人國際觀光振興機構，受觀光廳管轄，主要探討如何與觀光廳分工、如何辦理市場調查分析及行銷布局等作為。
- (五) **大阪觀光局**：為公益財團法人，訪問其如何爭取成為日本版 DMO 之【區域合作 DMO (地域連携 DMO)】，並了解其如何落實三大經營理念，包含打造大阪為24小時旅遊城市、關西和日本西部的觀光中心、一個充滿多樣性的城市等，尤其如何利用大數據和網絡營銷、指定旅遊戰略（包括 MICE）、推廣地區合作的旅遊資源等。
- (六) **香川縣觀光協會**：為公益社團法人，訪問其如何爭取成為【區域合作 DMO(地域連携 DMO)】的過程，如何整合成員、爭取預算、現階段重點措施及有無遭遇困難等。
- (七) **瀨戶內觀光推進機構**：為一般社團法人，訪問如何爭取成為【廣域合作 DMO (廣域連携 DMO)】的過程，如何整合成員、爭取預算、構思推動「瀨戶內海之道（せとうち・海の道）」廣域觀光旅遊路線及現階段重點措施等。

拜會各機關官員或業務主管人員整理如下：

日期	機關	職稱	姓名
2019.7.17	內閣府地方創生推進事務局	參事官輔佐	井上貴至
2019.7.17	內閣官房地方創生本部事務局 (內閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局)	內閣參事官	原田一壽
		參事官輔佐	曾我周平
		企劃官	白水照之
2019.8.2	國土交通省觀光廳 (JTA)	觀光地域振興課/ 觀光地域開發法人支援室/ 觀光地經營推進官	山並雄士
		觀光地域振興課/ 廣域連攜推進室/課長輔佐	菊地弘之
		觀光地域振興課/ 廣域連攜推進室/主査	越智綠
		觀光地域振興課/主査	松本隼矢
		觀光產業課/ 民宿業務適正化指導室/係長	久保憲昭
2019.8.14	公益社團法人 香川縣觀光協會 【地域連携 DMO】 香川縣交流推進部 國際觀光推進室	專務理事	內田裕幸
		秘書	伊藤佳子
		主任	池浦健太郎
2019.8.16	公益財團法人 大阪觀光局 【地域連携 DMO】	經營企劃室/室長 經營企劃廣報情報戰略擔當	北中孝幸
		經營企劃室兼行銷事業部/ 觀光內容開發擔當 主任	林将生
		行銷事業部/ 觀光內容開發擔當 係長	立石衣利子
		經營企劃室/經營企劃擔當	James Hills
		顧問	Nigel D.R. Simpson
		行銷戰略室/主任	藤田友里佳
2019.8.22	一般社團法人 瀨戶內觀光推進機構 【廣域連携 DMO】	主任	增田晶次
		經理	伊藤博重
		經理	安達貴光
2019.9.9	行政法人 日本政府觀光局 (JNTO)	海外推廣部/東亞組/次長	山本研二

各機關拜會情形如下：

	
<p>高田教授陪同拜會內閣府及內閣官房</p>	<p>內閣府地方創生推進事務局</p>
	
<p>內閣官房地方創生本部事務局</p>	<p>國土交通省觀光廳</p>
	
<p>大阪觀光局</p>	<p>香川縣觀光協會</p>
	
<p>瀨戶內觀光推進機構</p>	<p>日本政府觀光局</p>

### 三、參訪

#### (一) 瀨戶內國際藝術祭（含台灣推廣會、瀨戶內亞洲論壇）：

走訪「瀨戶內藝術祭」之直島、小豆島、男木島、女木島，探詢藝術活化地方的實例，並參加由觀光局大阪辦事處及台灣觀光協會主辦的「台灣推廣會」，跟隨王文志及林舜龍兩位台灣國際藝術大師的腳步，感受用藝術與地方建立連結的經驗。亦參加「瀨戶內亞洲論壇」（詳附錄二），親聆福武總一郎及北川富朗對地方的熱愛及寶貴的经营理念，以及全球推動案例。

#### (二) 廣域觀光周遊路線（關西美的傳說、瀨戶內海之道）：

日本政府觀光廳為促進外國遊客對於地方主題和故事更加了解，自2015年推動廣域觀光旅遊路線，已核定11項路線及31項示範行程(詳附錄三)。筆者參考拜會機構所在地，就近走訪大阪周邊的「關西美的傳說」及廣島周邊的「瀨戶內海之道」，體會到日本政府扶植地方觀光相關協會，整合包裝當地資源，並規劃成示範路線，營造深度旅遊體驗等作法。

### 四、行程概要

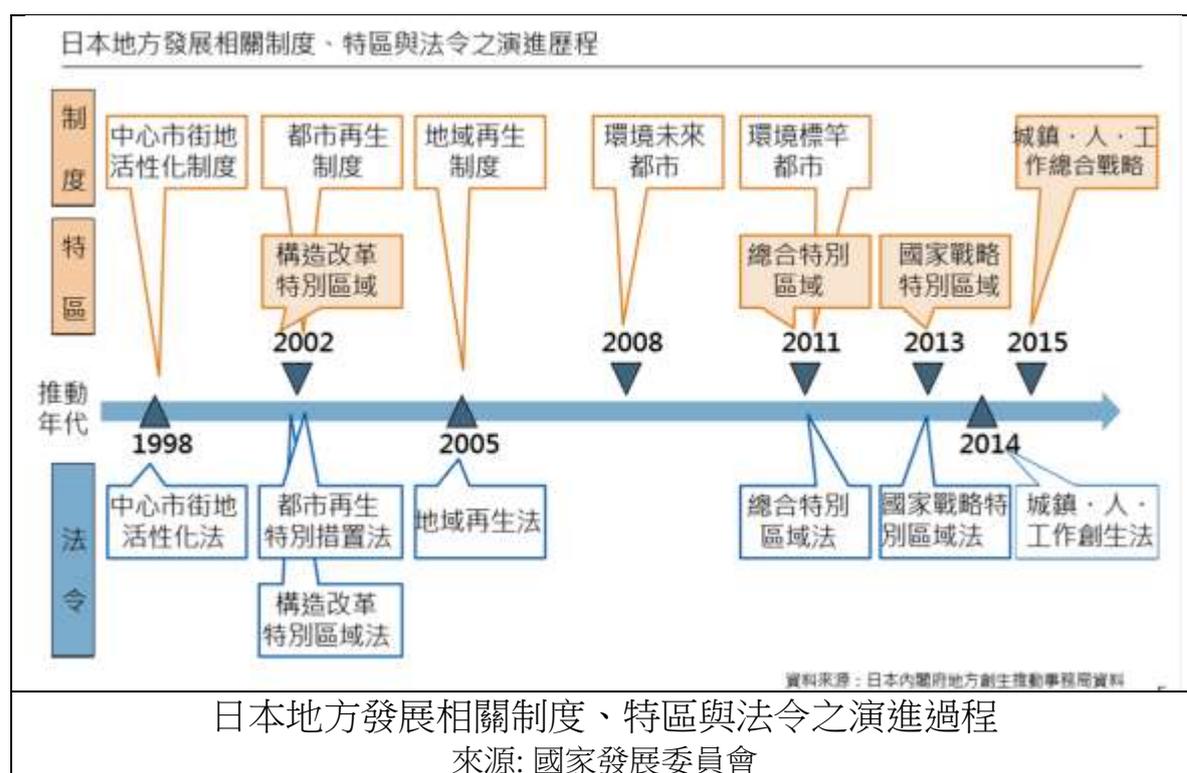
日期	活動	地點
2019. 6.28	前往東京政策研究大學院大學研究	東京
2019. 7. 3	期初簡報	東京
2019. 7.17	拜會內閣府、內閣官房	東京
2019. 7.25	期中簡報	東京
2019. 8. 2	拜會國土交通省觀光廳	東京
2019. 8. 8-13	參訪瀨戶內國際藝術祭	香川
2019. 8.14	拜會香川縣觀光協會	香川
2019. 8.15	拜會大阪觀光局	大阪
2019. 8.16-20	參訪關西美的傳說旅遊路線	大阪
2019. 8.21	參加瀨戶內亞洲論壇	香川
2019. 8.22	拜會瀨戶內觀光推進機構	廣島
2019. 9.20	期末簡報	東京
2019. 9.27	返國	

## 參、日本地方創生、觀光、DMO 政策概要

### 一、日本地方創生政策概要

#### (一) 日本地方發展相關制度、特區與法令之演進歷程

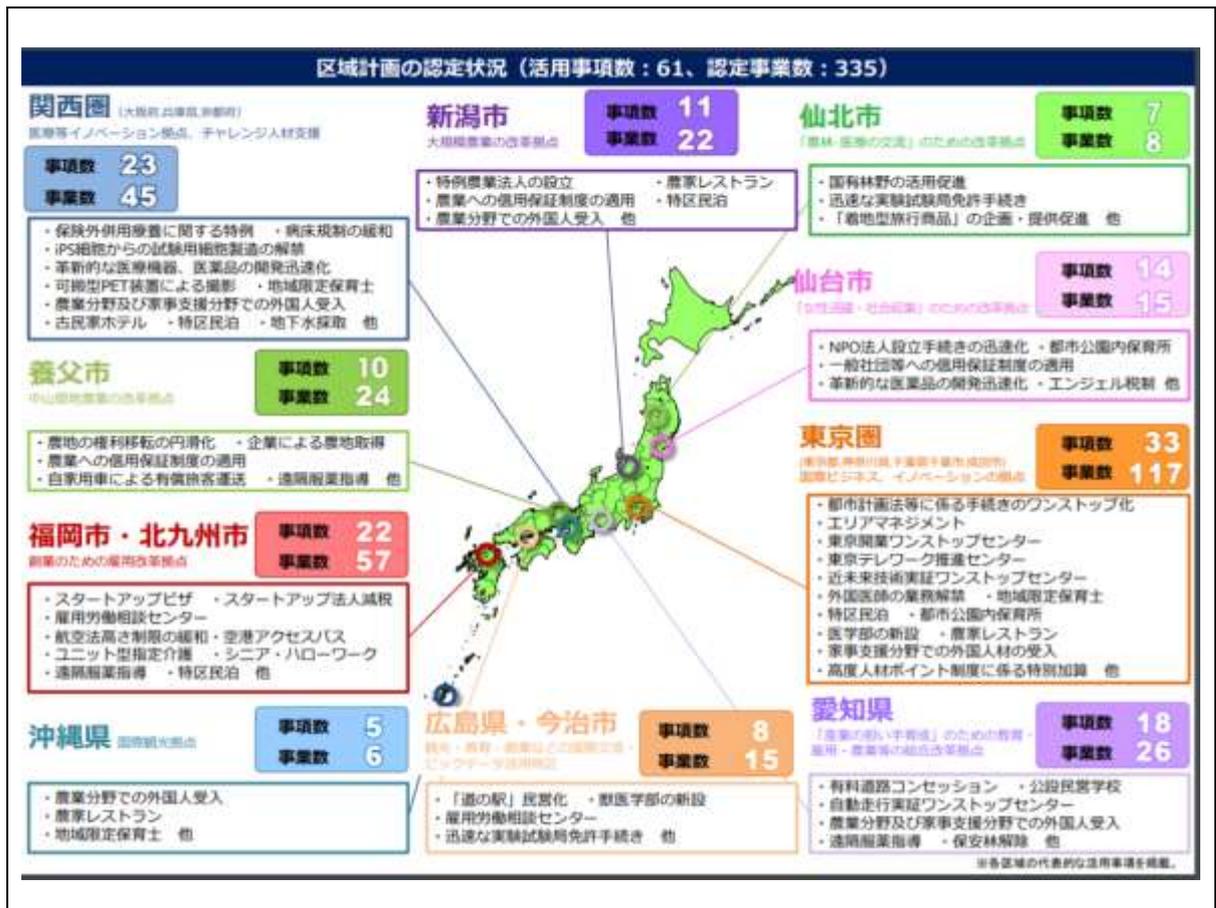
為實現人口均衡及維持經濟活力，日本自1998年起推動地方發展相關政策，早期強調都市機能活化，2002年開始推動特區制度，透過法規鬆綁活化地方經濟產業活動。



#### (二) 2013年推動「國家戰略特區」

2013年制定「國家戰略特別區域法」，並訂定「國家戰略特別區域基本方針」，指定10個「國家戰略特區」，各地方政府透過「國家戰略特別區域會議」(區域會議)審查「國家戰略特別區域計畫」(區域計畫)後，提報「國家戰略特別區域諮詢會議」(諮詢會議)確認計畫，並協助法規鬆綁。

截至2019年9月30日核定的區域計畫，共有61項活用事項、335個事業計畫在推動中。



10處國家戰略特區之區域計畫所推行61項活用事項及335個事業計畫

來源:<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/kokusentoc/ninteijigyoku.html>

另外，也完成監管改革措施，包含特區措施66項及全國措施34項。其中，涉及觀光旅遊部分的法規鬆綁，包含5項全國措施如下：

監管改革	總覽	實現時間	實行地區
旅館業法	<p><b>豁免適用旅館業法的住宿設施</b></p> <p>可供國內外旅客留宿之住宿設施，執行根據使用契約可供住宿3-10天以上，其住宿期間必須提供勞務之事業者，在獲得所在地地方首長認可的情形下，可豁免適用旅館業法。</p>	<p>2013 十二月 特區法案 措施</p> <p>2016 十月 法令</p>	東京 (大田區)

監管改革	總覽	實現時間	實行地區
旅館業法（宅建法）	<b>明確規定旅館業法特例對象設施無說明重要事項義務</b> 位於國家戰略特區內，屬於《旅館業法》適用特例對象不適用宅地建物交易法，明確規定無須對住宿者說明重要事項。	2014年十二月通知	--
私家車輛	<b>擴大活用人口稀少地區的私家車</b> 作為主要為觀光客制定之制度，人口稀少地區之私家車可與交通事業單位互相合作使用。	2016年五月區制定	八步
入出國手續	<b>與民間部門合作加快出入國手續</b> 為了提升外國遊客出入國手續的速度與滿意度，與民間部門合作討論必要措施。	2016年五月區制定	--
道路休息站	<b>開放民間參與道路休息站事業</b> 在戰略國家戰略區中，道路休息站之設立主體不僅限於公部門，開放與當地政府部門合作之民間部門參與。	2017年1月通知	今治
旅行業務管理者考試	<b>農家民宿等住宿設施經營者無須加考「旅行產品之企劃與提供」科目</b> 針對完成觀光廳長官所實施之研修者，順應地區需要，可免除國內旅行業務管理者考試之部分科目。	2017年3月部長令	仙北
旅館業（消防法）	<b>明確規範民宿相關消防設備等基準之豁免條件</b> ·集合住宅之一部分作為民宿使用時，基於『消防法施行令』第32條適用特例，舉例說明非民宿樓層免設置誘導燈之條件。 ·舉例說明，根據2005年總務省第40號令的規定配備自動火災警報系統之集合住宅，不需更換消防設備，但仍可部分做為民宿使用之相關條件。	2016年五月的通知	全國
老舊民宅（旅館）	※初活用自治體：養父市 <b>老舊民宅等歷史建物之旅館業法適用豁免</b> 根據地方自治體條例被選為歷史建物之建築，豁免設施基準之部分適用，	2014年三月條例	全國

監管改革	總覽	實現時間	實行地區
	在設有監視攝影機、緊急對應機制的前提下，可不設置接待櫃檯。		
老舊民宅 (建築)	為活用老舊民宅等歷史建築，相關建築基準法之豁免 地方公共團體事先獲得建築審查會準同意豁免適用建築基準法的前提下，獲得專門委員會等認定適用同意基準之歷史建物，可不經建築審查會之個別審查，豁免適用建築基本法。	2014年 四月的 通知	全國
老舊民宅 (消防)	為活用老舊民宅等歷史建築，相關消防設備等基準豁免之情報公布 為方便消防長或消防署長判斷是否符合第32條規定豁免適用消防設備基準，積極公布相關案例，同時建構各地的相關諮詢系統。	2014年 四月的 通知	全國
船舶飯店	有關活用設有住宿房間之船舶中，無窗房間之相關規定 僅限特殊活動期間，於一定條件下，可使用船舶上無窗戶房間作為營業使用。	2018年 5月 通知	全國

來源：譯自 <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/kokusentoc/menu.html#zenkoku>

### (三) 2014年從「地方消滅論」到「地方創生政策」

2014年，前日本總務省大臣「增田寬也」出版「地方消滅論」，該書推估日本在2040年之時，可能會有896個市町村面臨消滅的命運，該書出版後隨即震撼東瀛，讓日本社會各界了解到人口減少對於日本的傷害。為避免「地方消滅論」真實上演，安倍政府勢必要有所突破，遂在2014年以國家戰略層級，提出「地方創生」政策，透過情報、人才、財政等三隻箭的支援，促使地方自發性思考，創造鄉鎮就業機會、活絡地方經濟。

2015年提出「城鎮、人、工作創生總合策略」中，在「國家版總合策略」，以創造工作及人的良性循環、支撐良性循環的城鎮活性化為目標；而在「地方版總合策略」的重點，主要透過情報支援、人才支

援、財政支援等三隻箭，結合國家戰略特區等各部會相關資源。

尤其為提升地方政策制定能力，積極推動包含活用區域經濟分析系統（如大數據）等，才能掌握區域特性制定有成效的政策；制訂明定目標和關鍵績效指標（Key Performance Indicator, KPI），並藉由 PDCA（Plan, Do, Check, Action）循環來驗證成效並改善作法；促使包含地方公共團體在內，產官學金（金融機關）勞（勞工團體）言（媒體）、女性、年輕人、高齡者等所有人的共同參與；地方議會也需積極參與制定或檢證等。



地方政府、企業、機構、NPO 組織，依據國家制定的四項具體策略展開地方創生事業，其中與觀光相關者為「廣域觀光協會(DMO)」、「綠色旅遊」、「共享經濟」等。

日本政府後續在「總合戰略（2017年改訂版）」中，第一項「創造地方安穩的人才工作環境」的基本目標下，設定到2020年能達成指定100個世界一流的 DMO。

**地方創生事業計畫**：地方政府、企業、學校醫院及NPO組織依國家制定之四項具體策略展開地方創生事業，並照各地現況選擇合適事業計畫，達成城鎮・人・工作的美好循環。

負責主體 具體策略	政府	企業	大學・高等專門學校/醫院	NPO等
創造地方安穩的人才工作環境	地方IoT推進實驗室(醫療・交通等) 店舖・農地・古宅等空間資產活用 體育活性化 (透過東京奧運與殘奧會)	傳統工藝產業振興 地方物產商社 創造地區核心企業 (農林漁業・航空宇宙・觀光等)		觀光交通等新生生活圈 共享經濟 綠色旅遊
創造往地方的新「人」流	政府相關機關 地方遷址	日本版CCRC (食料與地域之 合作社區) 企業地方據點強化 地方創生 Internship推進	地方大學振興	
滿足年輕世代結婚 生產養育的希望	少子化對策 生育支援	年輕世代穩定 經濟支援	地方工作方式 改革推進	
創造現代化安居及 樂活的城鄉	遠播中樞都市圈 全球永續發展目標 (SDGs)推進事業	日本版ROD (向企業開放區域 空間管理應用) 小型據點與地區組織組織形成 打造以大眾運輸為核心之緊密城鄉(立地適正化)		

資料來源：日本內閣官廳城鎮・人・工作創生適合戰略

## 地方創生事業計畫內容

來源: 國家發展委員會

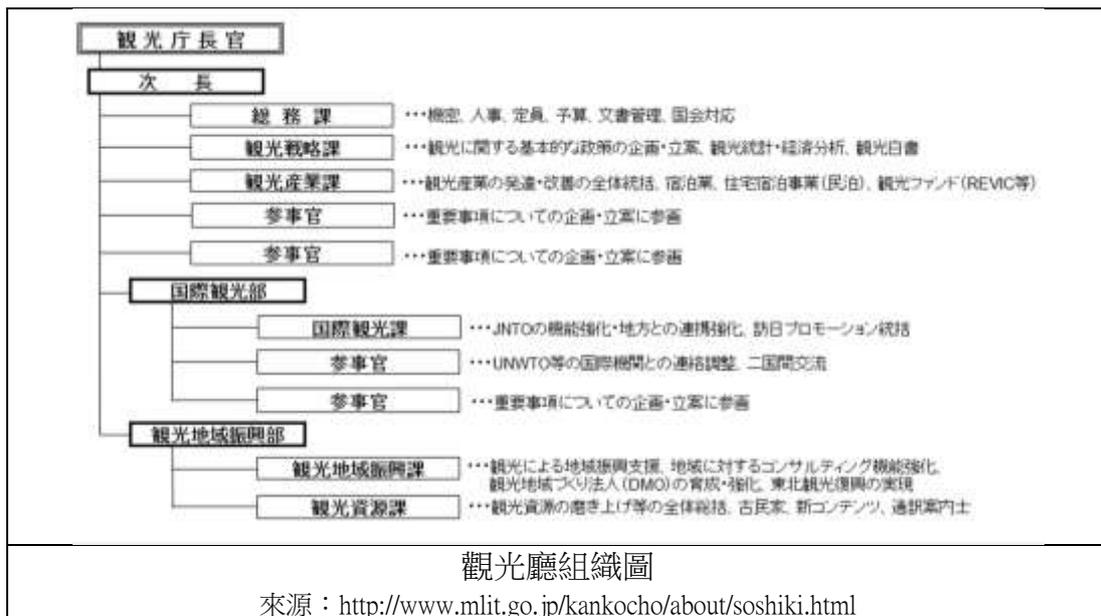
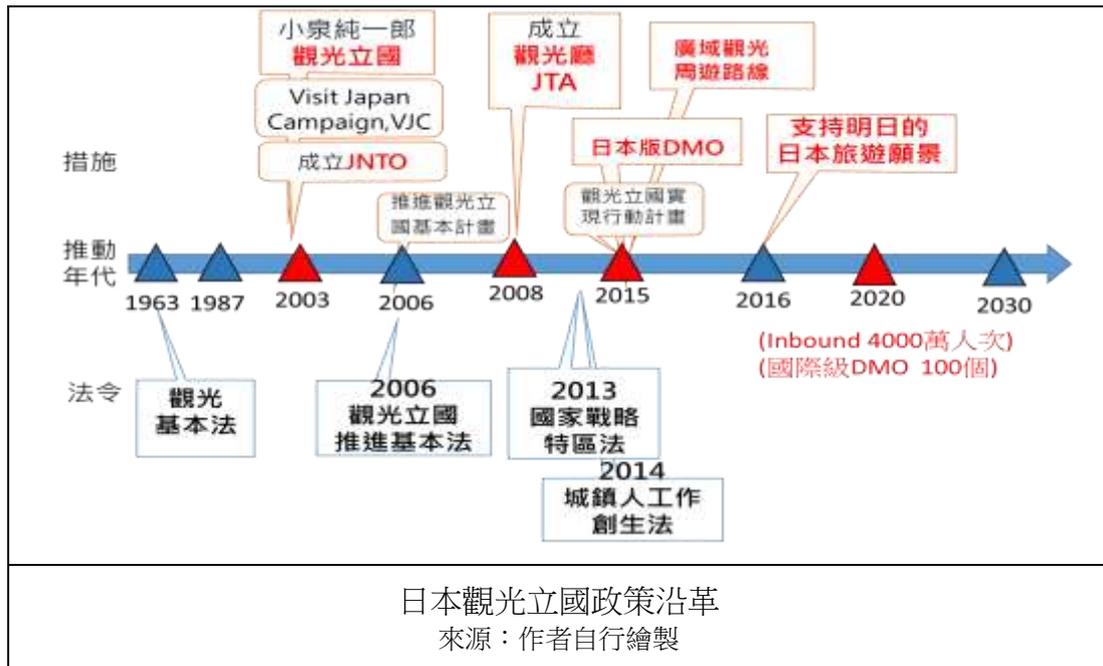
## 二、日本觀光政策概要

### (一) 日本觀光政策沿革

近年來，入境旅遊在當代日本旅遊發展日趨重要。尤其旅遊業有望促進出生率低、人口老齡化和向城市中心遷移的社區發展。由於具有新的重要性，日本當局採取了各種舉措來鞏固入境旅遊的發展。

日本小泉純一郎首相於2003年發表「觀光立國」，並於2003年10月成立日本政府觀光局（Japan National Tourism Organization, 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，推展「Visit Japan Campaign 計畫」，並設定2003年為 Visit Japan Year。之後，日本於2007年批准「觀光立國推進基本法」，確定了日本以「觀光立國」的原則。而為了在競爭激烈的亞洲旅遊市場勝出，日本政府於2008年成立了觀光廳（JTA），做為國土交通省（MLIT）的部級機構。日本政府觀光局（JNTO）受觀光廳（JTA）管轄。2009年，隨著各種舉措的推行，設定了「2010年赴日外國遊客1,000萬，2020年赴日外國遊客2,000萬」的目標。

日本目前正處於人口下降和低出生率的階段，東京都以外的地區經濟停滯不前，因此期望地方政府能根據當地情況，採取振興觀光相關措施，以擴大人口規模並帶動經濟發展。在這種情況下，2015年觀光廳推動「日文版 DMO」註冊制度，做為地方創生的方向之一。這個新組織的職能是根據清晰的概念制定用於創建旅遊區的策略，並協調各個利益相關者之間的合作以實現該策略。



## (二) 支持明日日本的旅遊願景

本願景係日本政府於2016年3月30日，在「支持明日日本的旅遊願景概念會議」所提出。奠基於安倍內閣3年來的執政成果，透過放寬戰略簽證、擴充免稅制度、擴充出入境管理體系、擴大航空網絡等，實行果斷的改革，成功促進訪日外國人增加2倍、訪日外國人旅行消費額增加3倍。乃重新設定目標值，期望到2020年，訪日外國人數較2015年增加2倍，達到4,000萬；訪日外國人旅行消費額較2015年增加2倍，達到8兆日元；並設定訪日外國人到地方過夜人數、重覆到訪人數、日本人國內旅行消費額等目標。政府將旅遊業視為安倍晉三增長戰略的支柱，以振興區域經濟並實現 GDP 達600兆日元的目標。



為了實現「支持明日日本的旅遊願景」，日本政府提出3大觀點和10項改革措施。尤其在觀點2：「創新旅遊業，提高國際競爭力，成為日本的重點產業」，訂定到2020年，全國形成100個世界一流的DMO（目的地管理/營銷組織）之目標。

基於過去面臨的課題

2016年3月30日策定

■日本豐富多樣的旅遊資源，令人自豪且充滿價值，需加強與外國人的理解及溝通

■發展觀光創造當地就業機會，培育人才並提高國際競爭力等轉型作為是必須的

■CIQ、住宿、通訊、運輸、決算、接待環境改善是當務之急  
■人人，包括老人和殘疾人皆可感受旅行樂趣是必要的

「觀光先進國」的「3項觀點」及「10項改革」



支持明日日本的旅遊願景 概要

來源：整理自 [https://www.mlit.go.jp/kankocho/topics01\\_000205.html](https://www.mlit.go.jp/kankocho/topics01_000205.html)

「支持明日日本的旅遊願景」計畫概要

2016年3月30日策定



支持明日日本的旅遊願景 計畫概要

來源：整理自 [https://www.mlit.go.jp/kankocho/topics01\\_000205.html](https://www.mlit.go.jp/kankocho/topics01_000205.html)

### 三、日本版 DMO 政策概要

#### (一) 日本版 DMO 註冊制度概述

##### 1. 當代旅遊業發展問題與對策

日本政府預期發展入境旅遊 (Inbound Tourism) 對區域振興具有關鍵作用。日本觀光組織起源於溫泉旅遊勝地，在1970年代日本國內旅遊中很普遍 (Knight, 1996)，該組織致力將與住宿、紀念品和交通有關的利益相關者召集起來 (Fujita, 2017年)。營運的組織類型多元，包括有限公司、志工團體、基金會、非營利組織和法人團體等 (Yamamoto, 2017)。然而，在數據收集和分析，資金，私營部門的參與和利益相關者的參與等領域，區域旅遊組織的努力不足 (Izumiyama, 2015；觀光廳, 2015； Fujita, 2017)。同時，由於遊客的旅行需求比以前更加多元，因此，不僅對於傳統觀光旅遊，而且對於在新地方旅行以及與當地社區互動的需求也在增加。此外，亞洲入境旅遊市場競爭激烈，各項宣傳素材未能充分提供多語言服務 (Mitsuki, 2007年； Yamamoto, 2017年)，因此，日本想要增加亞太觀光市場市佔率就必須提高其國際競爭力。(引自 Prozano, 2018)

為了解決這些問題，中央政府提出建立國家 DMO 註冊制度。例如經修訂的「日本再興戰略」(Japan Revival Strategy) (內閣於2015年6月30日批准) 和「觀光立國實現行動計畫2015」(觀光立国実現に向けたアクション・プログラム 2015, the Action Program for the Realization of a Tourism Nation 2015) (於2015年6月批准) 中，DMO 註冊制度對於吸引入境旅客到地方社區旅遊是至關重要的措施。最後，觀光廳在2015年11月18日建立了 DMO的國家註冊制度，首次註冊於12月15日開始 (引用自 Prozano, 2018年)。

##### 2. 日本版 DMO 的建立

「日本版 DMO」強調與各種利益相關者合作，從「觀光區管理」的角度引導旅遊區發展，並應具備「賺錢能力」，並培養對該地區的自豪感和依賴感。係基於清晰概念而制定旅遊區戰略的組織，並具有穩定執行戰略的調整能力。

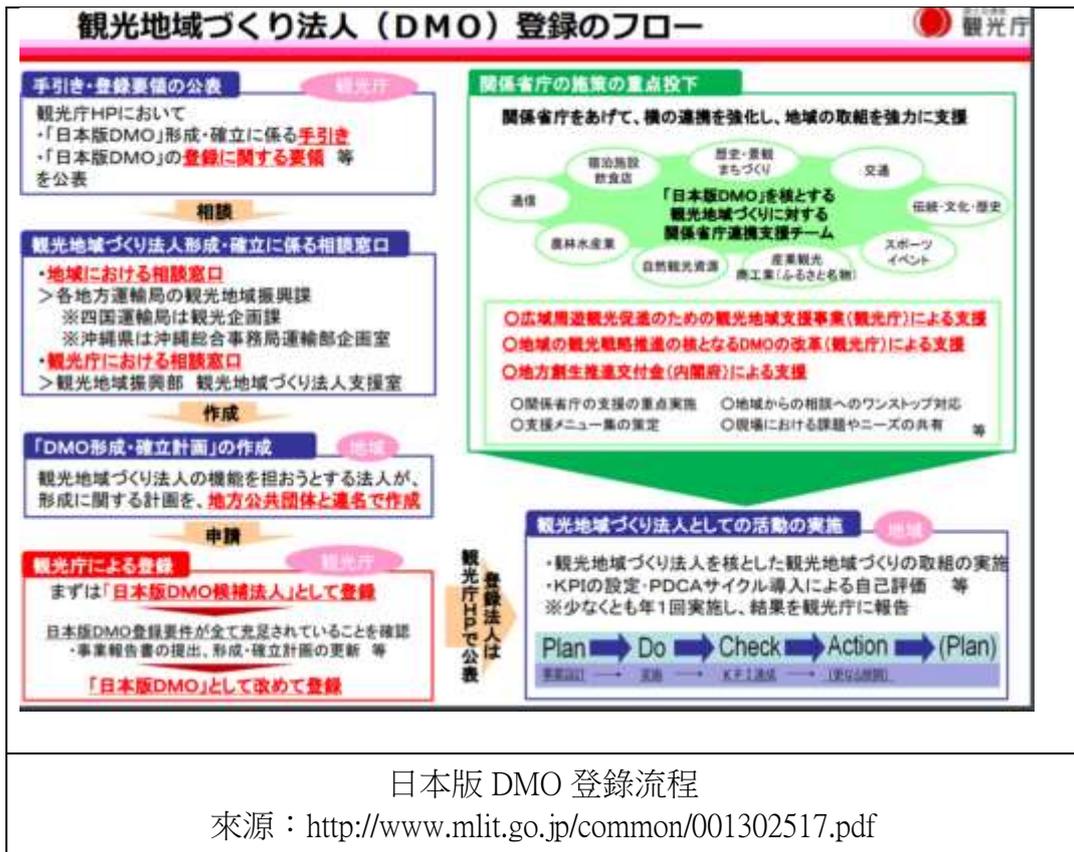


### 3.日本版 DMO 登録制度

需向日本觀光廳申請註冊，不論是正式的日文版 DMO 或候補法人都是需要「註冊」的。地區 DMO 需先向觀光廳提出「成立和設立計畫」。提交的計畫經過觀光廳的審查，如果獲得批准，DMO 將先被註冊為候補法人。DMO 候補法人經過觀光廳的第二次檢核，然後最終註冊為日本版 DMO。

建立日本 DMO 註冊系統的目的地在於：

- (1) 整合地區關係人的發展共識，來建立日本版 DMO。
- (2) 關係省廳將共享有關日文版 DMO 建立的支援訊息，強調角色的分工和各企業之間的有效區域旅遊發展。
- (3) 鼓勵日本版 DMO 之間的適當合作，促進有效率地旅遊地開發



#### 4. 日本版 DMO 註冊架構

- (1) 註冊對象：與地方公共團體合作觀光地區開發法人
- (2) 註冊的分類：依其作用、目的、目標、範圍大小等而區分為三類：
  - A. 廣域合作 DMO (広域連携 DMO)：跨縣道府縣的地方觀光營銷管理組織。
  - B. 區域合作 DMO (地域連携 DMO)：位在單一都道府縣項下，跨多個市町村的的地方觀光營銷管理組織。
  - C. 地區 DMO (地域 DMO)：原則上，是位於單一市町村的地方觀光營銷管理組織。

註：在建立和建立廣域合作 DMO 和區域合作 DMO 時，如果在合作區域之間有共同的概念，則區域不必彼此相鄰。
- (3) 登記機關：國家 (日本觀光廳長官)
- (4) 支援制度：除了可以獲得內閣府地方振興補助金支援以外，還包括觀

光廳（觀光廳、國土交通省）等相關部門部、內閣官房、內政部、財政部、教育、文化、體育、科學和技術部、衛生、勞工和福利部、農業、林業和漁業部、經濟、貿易和工業部、環境部）將通過支持團隊（以下簡稱“支持團隊”）提供重點支持。另一方面，觀光廳要求DMO至少每年進行自我評估，並實施KPI和PDCA。

## 5.日本版 DMO 註冊條件

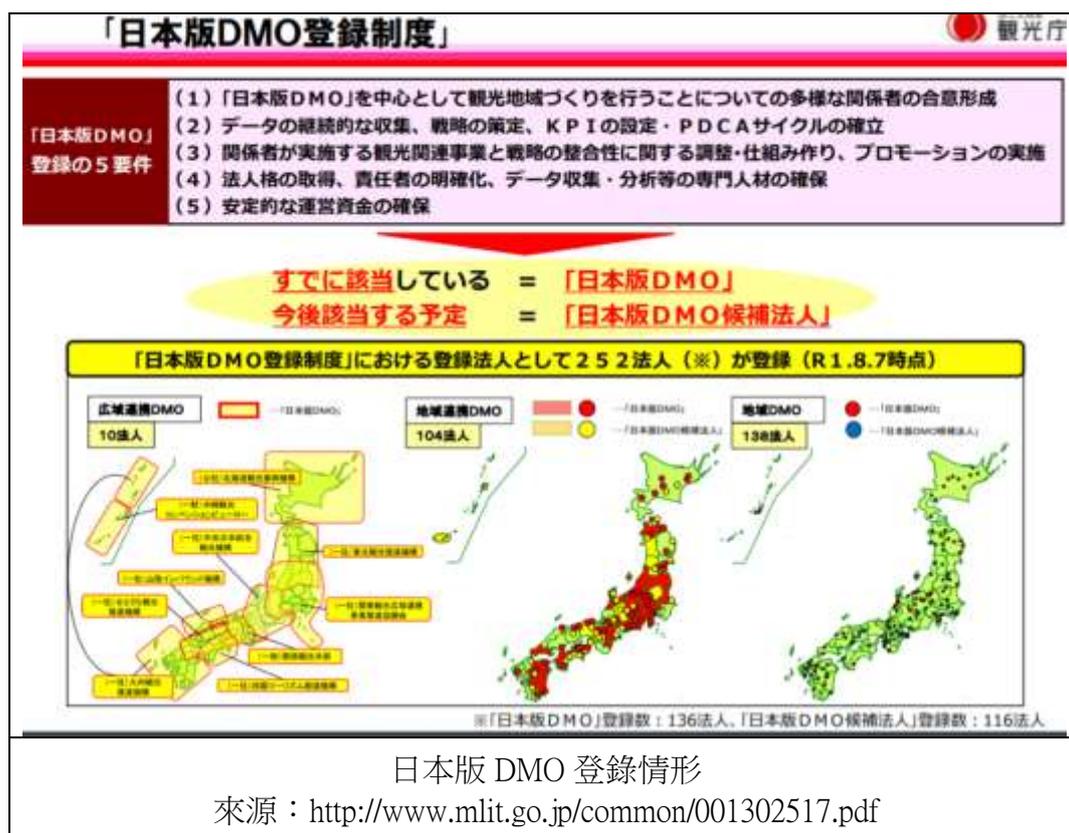
- (1) 在各利益相關者之間達成共識，以日文版 DMO 為中心創建一個觀光區
- (2) 持續收集和分析各種數據，基於數據的清晰概念制定策略（品牌），設定 KPI，建立 PDCA 週期
- (3) 旅遊相關業務與利益相關者提出計畫，加強利害關係人的協調/溝通機制
- (4) 取得法人資格，有明確的負責人、穩定的數據收集、分析等專業人才
- (5) 具有獲得穩定營運資金的能力



## 6.日本版 DMO 註冊現況

截至2019年8月7日，日本共有136個完全註冊的 DMO（10個廣域合作 DMO、69個地區合作 DMO 和 57個地區 DMO）。而 DMO 候補法人，共有116個（35個區域合作 DMO 和 81個區域 DMO）（日本觀光廳，2019）。

詳細名單可至 [http://www.mlit.go.jp/kankocho/page04\\_000054.html](http://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000054.html) 查詢。



### (二) 日本版 DMO 註冊制度的支援措施

DMO 註冊制度中註冊公司的數量一直在穩步增加，但仍存在諸如缺乏旅遊業管理知識和人力資源等問題。因此，觀光廳積極透過「情報支援」，「人力支援」和「財政支援」等「三隻箭」，來提升 DMO 水平，期望在2020年，達成在全國建立100個世界一流的 DMO 的目標。於2019年編列22.96億元辦理 DMO 改革核心工作。

觀光廳提供的各項支援系統，整理如下：

三隻箭	重點措施	說明
1.情報支援	1-1.DMO net 官網	1.提升業務效率，提供信息交換及線上調查和分析 遊客消費趨勢等資訊 2.提供專業經營者及人力資源媒合資料庫 3.提供其他 DMO 情報，如優良案例、情報交換
	1-2.提供優良案例或 操作手冊	1.提供觀光開發事例集（101件創意案例） 2.提供 DMO 取組事例集（33件優良案例） 3.提供日本版 DMO 形成、確立操作手冊 4.提供觀光地域開發支援手冊（支援項目及窗口）
2.人力支援	2-1.培養專門人才	1.製作實用的課程在 DMO net 2.整理研修生曾研習科目及實績 3.檢討可由民間自主營運的機制
	2-2.地方創生 college	1.編列預算3億日元 2.建置專門篇及基礎篇等線上課程(逾160堂) 3.免費註冊學習，完成課程會頒發線上證書
3.財政支援	3-1.地方創生推進交 付金	編列1,000億日元，補助地方 DMO 計畫經費1/2
	3-2.廣域周遊觀光促 進的新觀光地域 支援事業	編列13.91億日元 1. 補助調查規劃費：固定經費 2.補助專案經費（辦理強化停留及留宿、遊憩吸引 力及完善資訊等工作）：第1年補助1/2、第2年 補助2/5、第3年補助1/3

資料來源：整理自觀光廳資料

各類網站資源說明如下：

	
DMOnet 網站 <a href="https://www.dmo-net.jp/">https://www.dmo-net.jp/</a>	地方創生 college <a href="https://chihousei-college.jp/">https://chihousei-college.jp/</a>

### DMOへの情報支援②(優良事例の積極開 観光地域づくり事例集・DMO取組事例集)

観光地域づくり事例集 アドブラクティス2018  
観光庁ホーム> 政策について> 観光地域づくり  
> 日本版DMO > 参考資料

全国各地の創意工夫に富んだ取組を101事例掲載・  
<http://www.mlit.go.jp/kankochobhsakochokochi.html>

DMO取組事例集  
観光庁ホーム> 政策について> 観光地域づくり  
> 日本版DMO > 参考資料

DMOの優良な取組を3件掲載・  
<http://www.mlit.go.jp/kankochobhsakochokochi.html>

### DMOへの情報支援③(DMO等観光地域づくりに対する窓口一元化)

「日本版DMO」形成・確立に係る手引き  
観光庁ホーム> 政策について> 観光地域づくり  
> 日本版DMO > 参考資料

DMOに関する基本的な考え方・国内外の取組事例・支援制度を紹介・  
<http://www.mlit.go.jp/kankochobhsakochokochi.html>

観光地域づくりに対する支援メニュー  
観光庁ホーム> 政策について> 観光地域づくり  
> 日本版DMO > 参考資料

各府県庁の観光地域づくりに関する支援策を掲載・  
<http://www.mlit.go.jp/kankochobhsakochokochi.html>

優良事例、操作手冊  
<http://www.mlit.go.jp/kankochobhsakochokochi.html>

## DMOへの財政支援①(地方創生推進交付金)

観光庁

平成30年度概算決定額 **1,000億円** (平成29年度予算額 1,000億円)

#### 事業概要・目的

○地方創生の新展開を図るため、地方創生推進交付金により支援します。

- ①地方版総合戦略に基づく、地方公共団体の自主的・主体的で先導的な事業を支援
- ②KPIの設定とPDCAサイクルを組み込み、従来の「縦割り」事業を超えた取組を支援
- ③地域再生法に基づく法律補助の交付金とし、安定的な制度・運用を確保

具体的な「成果目標(KPI)」の設定

⇄

「PDCAサイクル」の確立

#### 対象事業・具体例

**【対象事業】**

- ①先駆性のある取組
  - ・官民協働、地域間連携、政策間連携、事業推進主体の形成、中核的人材の確保・育成、地域経済牽引
  - 例) ローカル・イノベーション、ローカル・ブランディング(日本版DMO)、生涯活躍のまち、働き方改革、小さな拠点、空き店舗 等
- ②先駆的・優良事例の横展開
  - ・地方創生の深化のすそ野を広げる取組

**【手続き】**

○地方公共団体は、対象事業に係る地域再生計画(5ヶ年度以内)を作成し、内閣総理大臣が認定します。

#### 資金の流れ

国

→

交付金(1/2)

→

都道府県  
市町村

(1/2の地方負担については、地方財政措置を請じます)

#### 30年度からの運用改善

- ①ハード事業割合
  - ・計画期間を過ぎたハード事業の割合は、原則として5割未満・ただし、ソフト事業との連携により、高い相乗効果が見込まれる場合は、5割以上(上限8割未満)になる事業であっても申請可能。
- ②横展開タイプの交付上限額の引上げ(事業費ベース)
 

【都道府県】	先駆	6.0億円(29年度:6.0億円)
	横展開	2.0億円(29年度:1.5億円)
【市区町村】	先駆	4.0億円(29年度:4.0億円)
	横展開	1.4億円(29年度:1.0億円)
- ③KPIの実績に基づいた事業計画の見直し
  - ・申請時に、実績を踏まえたPDCAサイクルによる事業の見直しを反映した事業計画の提出。

## DMOへの財政支援②(広域周遊観光促進のための新たな観光地域支援事業)



### 事業概要

訪日外国人旅行者をはじめとした観光客の各地域への周遊を促進するため、DMOが中心となって行う、地域の関係者が連携して観光客の来訪・滞在促進を図る取組に対して支援を行う。

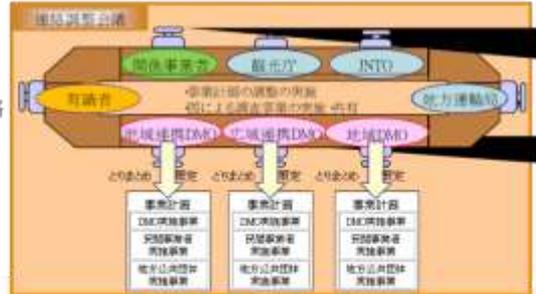
### 支援制度

#### 補助対象事業：

各DMO策定の事業計画に位置づけられた外国人旅行者の誘客を目的とする以下の取組。ただし、地方ブロック毎に開催される連絡調整会議における調整を行ったものに限る。

※DMO(観光地域づくりの担い手) Destinations Management/Marketing Organization

- ①調査・計画策定
- ②滞在コンテンツの充実
- ③広域周遊観光促進のための環境整備
- ④情報発信・プロモーション



#### 具体的な支援イメージ



定期的な戦略会議の開催



地域産業の魅力を活かした滞在プログラムを企画・提供



訪日外国人旅行者の行動・交通・スキの観光



商談会の開催

#### 補助対象者：

事業計画に位置づけられた事業の実施主体  
訪日外国人旅行者のニーズに応える取組を行う  
DMO その他民間事業者・地方公共団体

#### 補助率：

定額(調査・計画策定)  
事業費の1/2(滞在コンテンツの充実・広域周遊観光促進のための環境整備・情報発信・プロモーション)

※継続事業については2年目:25・3年目:1/3

## 廣域周遊観光促進の新観光地域支援事業

來源：JTA，2018 (<https://www.mlit.go.jp/common/001260652.pdf>)

### (三) 日本版 DMO 註冊制度當前問題 and 行動

觀光廳的2019年3月的報告指出 DMO 目前面臨的課題及後續解決方向。

#### 1. DMO 面臨的常見問題

##### (1) DMO 的目的和作用

- A. 在某些情況下，觀光廳（JTA）、日本政府觀光局（JNTO），各地 DMO 和地方政府之間的角色劃分不清楚，並且相關作為沒有得到有效實施，例如重複作為。在某些情況下，該地區旅遊政策的重要性以及地方政府和 DMO 在實現該政策方面的作用並未得到充分分享。
- B. 有些 DMO 正在努力對外行銷，但不夠努力來改善當地的旅遊資源和接待環境。

##### (2) DMO 的組織、財政資源、人力資源（人力資源開發）

- A. 在某些情況下，DMO 決策系統無法確保與目的地相關者（例如與文化財產、國家公園和農場住宿等關係者）的參與。

- B. 關於財政資源，許多 DMO 在確保穩定和多樣化的財政資源方面存在問題。尤其是只有少數幾個 DMO 努力自籌財源。
- C. 某些組織借重許多借調員工，很難累積專業技能、人際網絡，以及解決課題的專業經驗。

## 2. 改善 DMO 的總體方向

### (1) 明確 DMO 的目的和任務

- A. DMO 的目的是通過創造一種環境來發展和振興當地經濟，該環境應包括一種可以使當地地區從旅遊業中賺錢的機制，因此，有必要通過與相關部門廣泛合作，採取必要措施，做為促進地方創生的重要經濟政策。
- B. DMO 的未來工作將集中在「可持續旅遊區」、「整個淡季的需求平衡」和「整個旅遊區的管理」的發展上。
- C. 明確區分 JTA、JNTO、DMO 和地方政府的工作任務是不重複的。
- D. 各級 DMO 應優先考慮改善該地區的旅遊資源，提供包括二次運輸在內的運輸渠道，並建立一種多語言的服務環境來接納外國遊客。
- E. 在海外信息傳播中，DMO 的每個級別都應最大限度地利用 JNTO 的海外網絡和數字營銷以及其他營銷工具，以提高效率。在 DMO 和 JNTO 之間的合作中，DMO 創建了用於外部傳輸的素材和工具，例如照片和視頻，JNTO 則使用這些素材和工具集大成傳達外部信息。
- F. 關於數據分析和調查，充分利用 JNTO 的功能和結果，評估受訪者特性、到訪原因以及對就業和收入等經濟貢獻的程度。
- G. 包括次要交通在內的運輸走廊的建設，對於吸引和留在入境遊客的當地，以及從旅行者的角度與當地利益相關者合作，都是必不可少的要素。
- H. 加強提供外國遊客在日本「旅遊中」的旅遊情報，以及在緊急情況下的災難安全資訊通報及保障措施。

- I. 當地方利益相關者進行合作以推動創建旅遊區的努力時，以 DMO 做為有效管理的總指揮，辦理例如資金的籌集、必要資源的採購、預算執行管理、進度管理和 PDCA 週期的實施等工作。

## (2) 加強 DMO 的組織，財務資源，人力資源

- A. DMO 的決策應以當地利益相關者為中心。在決策機制應確保當地利益相關方自願參加，並且超過 DMO 半數成員是本地的。
- B. 關於 DMO 治理，還應考慮機構支持，以使其能夠保持獨立和自主的運營，而不是作為託管分包合同。
- C. 該地區應致力於確保 DMO 的財政資源穩定和多樣化。應根據當地情況量身定制，並確保根據當地法規分配特定的財政資源（住宿稅、溫泉稅等），而不是制定統一的政策。從受益人付款原則的角度來看，DMO 應根據其性質來管理和利用各種財務資源。
- D. 努力確保和培養當地員工，並利用隨時待命的外部員工，以便能夠脫離借調人員的組織結構，並保持和增強其工作人員的專業知識。
- E. 政府應考慮制定人力資源開發計劃並利用人力資源庫，從出國稅的利用角度出發，以支持 DMO 人力資源的保障和開發。

## 3. 下一個財政年度後的進一步行動

### (1) 努力提高 DMO 總體水平

- A. 根據上述改善方向，制定指導方針以幫助提高國家 DMO 水平。在製定指南時，在聆聽每個 DMO 的意見時，請注意在所有地區和 DMO 中易於理解的表達方式。
- B. 考慮舉辦全國廣泛的研討會和會議，以加強旅遊管理組織之間的橫向合作。

### (2) 設計選出世界一流的 DMO 的技術標準

- A. 根據專家意見，規劃和制定選擇世界一流 DMO 的技術標準。
- B. 研究海外成功案例。

## 肆、瀨戶內觀光推進機構及香川縣觀光協會

### 一、瀨戶內觀光推進機構（廣域合作 DMO）

#### （一）組織概述（官網：<https://setouchitourism.or.jp/ja/setouchidmo/>）

1. 2013年，瀨戶內周邊的七個縣（兵庫縣，岡山縣，廣島縣，山口縣），德島縣，香川縣，愛媛縣）聯合籌組「瀨戶內品牌推進聯盟」，由湯崎知事擔任主席。該聯盟提出跨地區觀光週遊路線「瀨戶・海之道」。
2. 2016年3月改組成「瀨戶內觀光推進機構」，由西日本鐵路公司(JR 西日本)佐佐木隆之董事長擔任機構主席，事業總部長由曾在 JALAN 事業部擔任部長的村橋克則擔任，組織主管約21位。主導權從官方轉向民間，發揮民間經營經驗來推動觀光地區建設工作。
3. 該機構著眼於舉辦東京奧運會的2020年，力爭把外國人住宿數增至目前的三倍。為具體落實，推廣遊輪、藝術、自行車、餐飲、住宿、地方特色等多元旅遊產品，讓支持的企業也加入其中從事商品開發。

#### （二）實施系統

瀨戶內 DMO 組織包含下列三種利益相關者組成：

##### 1. 一般社團法人瀨戶內觀光推進機構

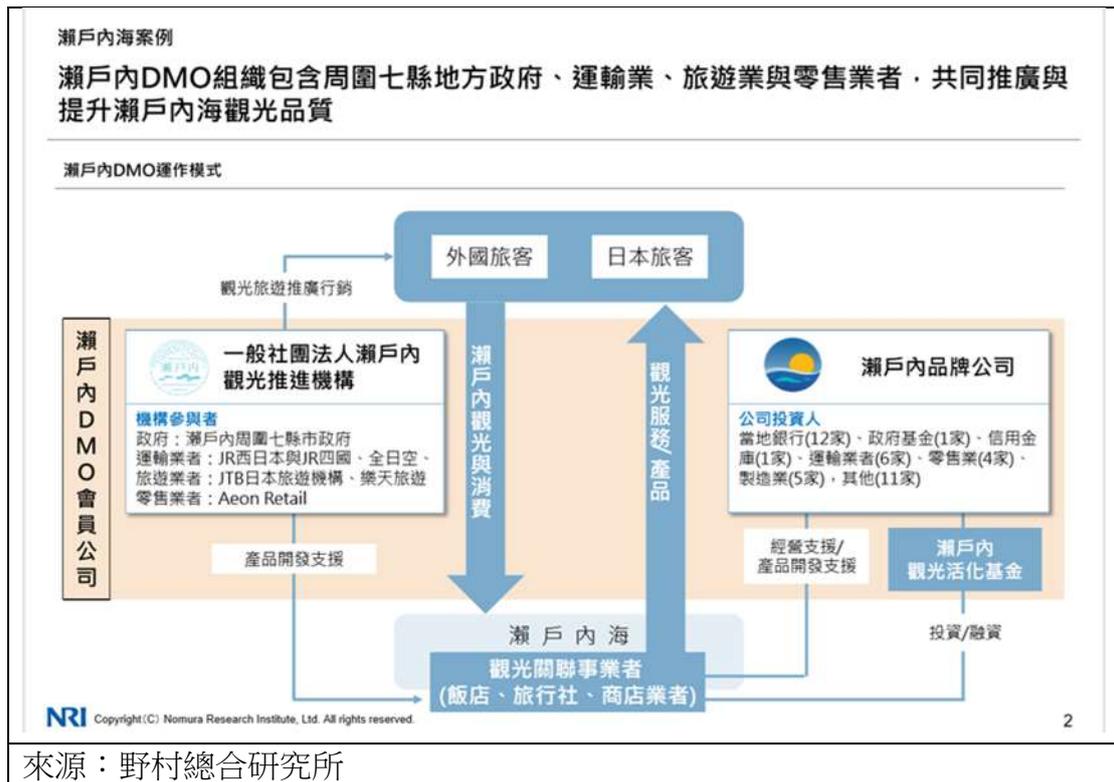
由周圍七縣市政府、運輸業、旅遊業、零售業者共同推廣，重點在訂定市場策略及產品開發，擴大商機。

##### 2. 觀光關聯事業者（飯店、旅行社、商店業者）

提供各種業務的吸引力產品（旅遊相關服務，區域產品等）的供應。

##### 3. 瀨戶內品牌公司（事業發展支援組織）

由當地銀行、政府基金、信用金庫、運輸業者、零售業、製造業及其他單位組成，支持商業化和業務擴展，並設立「瀨戶內觀光活化基金」，推展飯店、郵輪事業等。



### (三)主要措施

1. **瀨戶內 DMO 戰略數字營銷**：透過觀光廳遊客調查報告，掌握目標客群，並建置「SETOUCHI TRIP」 (<http://setouchitrip.com/>)，具有預訂住宿設施和體驗活動的功能，透過數字營銷和其他數字促銷相結合，以累積各種營銷數據，例如預訂狀態和視頻觀看結果，並透過自行建置的網站問卷調查，來補足相關滿意度等問項。
2. **制定入境策略的核心概念，並與當地媒體旅行社建立關係**：主要鎖定歐美自由行及富裕階層市場，開展藝術、郵輪、自行車、神話故事等主題，透過旅行社踩線考察，並透過「SETOUCHI TRIP」官網行銷。
3. **促進地區遊覽和延長逗留時間的努力**：透過交通票券，連結九州、關西等周遊路線，延長停留時間及消費。

4. 有效促進瀨戶內品牌的認知和滲透：建置「Setouchi Finder」網站，由當地特約作家及攝影家，提供在地情報，主要鎖定日本及亞洲國家客群，透過與閱聽眾建立連結，深化關係，進而吸引入住、停留。
5. 通過鼓勵當地企業和當地居民建立網絡的努力：建立「Setouchi DMO member」、「瀨戶內品牌登錄系統」、「Setouchi Holics」等官網，協助 DMO 會員及相關企業和居民在瀨戶內進行品牌塑造及產品銷售。
6. 通過觀光活化基金等提供業務支持：設立98億日元基金，投資目標在瀨戶內地區的七個縣旅遊業相關的業務（特別是旅館、旅館、特色生產商、當地交通、主題公園等），尤以投資「guntû」郵輪觀光計畫最為吸睛。

法人名：一般社団法人せとうち観光推進機構  
登録区分名：広域連携DMO

【区 域】兵庫県・岡山県・広島県・山口県  
徳島県・香川県・愛媛県

【設立時期】平成28年3月中旬  
【代表者】会長 佐々木 隆之  
【マーケティング責任者】事業本部長 村橋 克則  
【職員数】21名  
【連携する主な事業者】  
(株)瀬戸内ブランドコーポレーション、  
(株)せとうちDMOメンバーズ、  
瀬戸内ブランドサポーター企業

(実施体制)

(KPI(実績・目標)) ※( )内は外国人に関するもの。  
※注1 観光消費額の2016年(1/2017年)は、発表されている山口県以外を累計。

指標	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
観光消費額	1,100	1,200	1,300	1,400	1,500
外国人観光消費額	(100)	(120)	(140)	(160)	(180)
観光消費額(1人あたり)	4,000	4,200	4,400	4,600	4,800
外国人観光消費額(1人あたり)	(1,000)	(1,200)	(1,400)	(1,600)	(1,800)
観光消費額(1人あたり)	4,000	4,200	4,400	4,600	4,800
外国人観光消費額(1人あたり)	(1,000)	(1,200)	(1,400)	(1,600)	(1,800)
観光消費額(1人あたり)	4,000	4,200	4,400	4,600	4,800
外国人観光消費額(1人あたり)	(1,000)	(1,200)	(1,400)	(1,600)	(1,800)

マーケティング

- Webアンケート調査による来訪意向度等の調査
- デジタルマーケティングの手法を活用した効果的な情報発信の仕様の構築等

対象市場別プロモーション

- 欧米圏の有力なエージェンシー等を対象にした視察ツアーの実施
- 富裕層旅行社を含む欧米マーケット強化のため、現地エージェンシーを設置するとともに、それらを活用した市場横断的なプロモーションの実施等

プロダクト開発

- プロダクトの商品化、販売促進等のための取組(パンフレット・動画、体験視察ツアー実施等)の実施
- 各施設やコンテンツの調査及びブラッシュアップ等

受入環境整備

- エリア内の受入環境の整備やプロモーション等を推進するため、エリア別マネジメント部会等の実施
- 外国人観光客の受入に向けた実態調査
- 鉄道・バス情報の収集と多言語での配信などの二次交通対策の実施等

せとうちDMOメンバーズ

- 観光需要の高まりによる企業、団体のビジネスチャンスの拡大等を支援するメンバーシップ事業
  - ①瀬戸内サロン：各種情報提供・勉強会の開催、交流の場を提供
  - ②瀬戸内コンシェルジュ：観光関連事業に必要な業務サポート機能
  - ③メディアサービス：効果的に国内外へ情報を発信

瀬戸内観光推進機構 工作重点

来源：観光廳 (<http://www.mlit.go.jp/common/001258186.pdf>)

	
<p>SETOUCHI DMO  <a href="https://setouchitourism.or.jp/en/">https://setouchitourism.or.jp/en/</a></p>	<p>SETOUCHI TRIP  <a href="https://setouchitourism.or.jp/ja/service/setouchitrip/">https://setouchitourism.or.jp/ja/service/setouchitrip/</a></p>
	
<p>SETOUCHI FINDER  <a href="https://setouchitourism.or.jp/ja/service/setouchifinder">https://setouchitourism.or.jp/ja/service/setouchifinder</a></p>	<p>Setouchi Holics  <a href="https://setouchiholics.jp/">https://setouchiholics.jp/</a></p>
	
<p>Setouchi DMO member  <a href="https://setouchitourism.or.jp/ja/service/membership/">https://setouchitourism.or.jp/ja/service/membership/</a></p>	<p>瀬戸内ブランド登録系統  <a href="https://setouchitourism.or.jp/ja/service/product">https://setouchitourism.or.jp/ja/service/product</a></p>

瀨戶內海案例

由地方政府、公會及民間企業組成的瀨戶內海觀光推進機構，從商品行銷計畫及改善交通環境，提高旅客前往瀨戶內海觀光旅遊之意願

打造區域型周遊路線：瀨戶內海



NRI Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

資料來源：日本国土交通省觀光廳、西日本旅客鐵道株式會社(JR-West)、NRI整理

瀨戶內海案例

瀨戶內海地區機場，鎖定國外觀光發展客群，發展不同航線，打造短程與廣域周遊路線



NRI Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

1

瀨戶內海之道 周遊路線推動重點  
來源：野村總合研究所

## 二、香川縣觀光協會（區域合作 DMO）

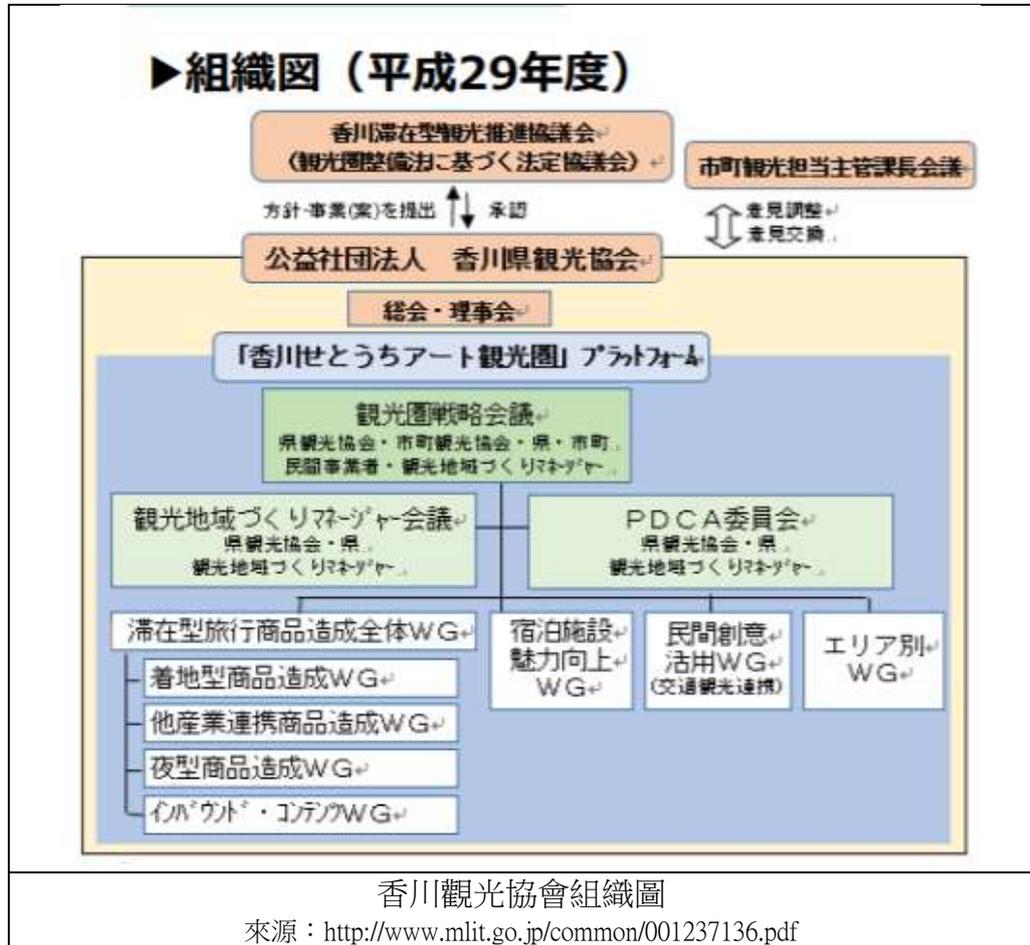
### （一）組織概述（官網：<https://www.my-kagawa.jp/organization>）

1. 成立於1970年，以促進香川縣旅遊業合作及發展國際觀光，並對於縣內的文化和產業發展做出貢獻。2013年，隨著公益法人制度的改革，由普通法人轉變為公益法人。積極推廣香川縣的旅遊活動，特別是側重於「有趣的族群和遊客的擴張」，重點吸引遊客來自日本及外國旅客，提高遊客的認可和提供旅遊信息。
2. 2015年，根據「觀光圈整備法」獲得「觀光圈」授權，作為「香川瀨戶內藝術觀光圈」，該協會與香川縣和8市及9町一起開發停留體驗型旅遊商品，發揮「觀光發展平台」的核心作用，於2017年11月取得日本版DMO 的註冊。由曾任香川縣觀光協會會長，現任香川縣旅館生活衛生同業組合理事長三矢昌洋擔任會長，職員約10位。

### （二）實施系統

1. 香川縣觀光協會理監事成員係縣內各市町觀光協會會長、旅宿業、旅行業、運輸業（巴士、渡輪、機場、計程車）協會理事長等人組成約20位，另有專職職員約10人，協會會員約247位（2018年）。
2. 該協會主要透過「香川瀨戶內藝術觀光圈」平台運作，成員包含縣、市、町觀光協會、旅宿業、大學、運輸業、非營利組織、文化/食品/農業等。透過召開「觀光圈戰略會議」，下分「停留型旅遊產品工作小組」（再細分為在地型產品、產業合作產品、留宿型產品、入境產品等工作小組）、「旅宿設施魅力提升工作小組」、「民間創意活用工作小組」、「區域工作小組」等工作小組團隊，一起致力於提升香川縣觀光魅力。另外，也透過「觀光地域開發會員會議」及「PDCA 委員會」協助相關工作推展。
3. 香川縣觀光協會提出的計畫，必須向「香川停留型觀光推進協議會」（觀光圈整備法規定的法定協議會）核定，而相關計畫工作也會透過公部門組

成的「市町觀光擔當主管課長會議」來交換意見及調整計畫內容。因此，能確保該協會所提出的計畫是具備「官民協力」，具備共識、具體可行的計畫。



### (三)主要措施

1. **傳播旅遊訊息**：製作旅遊宣傳手冊，宣傳縣內的景點、設施和活動，並運用網站在縣內及周邊傳播旅行訊息；同時，邀請電影、電視和各種支持項目的外景拍攝，以提高旅遊地形象。尤其針對文化及藝術特色，加強向女性目標客群宣傳，並運用高松國際航線開展國際客源。
2. **擴大吸引遊客**：利用媒體和運輸媒體以及公共和私營部門吸引遊客的活動，積極開展銷售活動，例如旅遊博覽會、商務會議和旅行社訪問，並利用當地特色資源留住自由行旅客，也積極拓展日本和海外遊客。尤

其，加強 event 行銷，透過瀨戶內國際藝術祭、高松國際鋼琴大賽、讚岐電影祭、全國跨年烏龍麵大會、香川丸龜國際馬拉松等活動，擴大誘客規模。

3. 提升旅服務：為了提高國內外遊客的滿意度，推動接待人員的培訓，培養當地產業的自豪感，並加強多語言服務人力資源開發，強化遊客諮詢中心的維護和營運。另外，強化栗林公園、琴平、小豆島、瀨戶內海、文化及藝術等觀光資源的宣傳，並強化老店、旅宿設施等服務，提供多語版指南、菜單等。

**瀨戶の恵み さめきの旅 ～せと、人、アートで おもてなし～**

法人名:公益社団法人香川県観光協会  
登録区分名:地域連携DMO

【区域】香川県全域(8市9町)  
【設立時期】昭和45年9月21日(平成25年4月1日 公益社団法人移行)  
【代表者】会長 三矢昌洋  
【マーケティング責任者】専務理事 内田裕幸  
【職員数】10人(専従役員、専従職員)  
【連携する主な事業者】各市町観光協会等、  
わがかがわ観光推進協議会、てくてくさめき推進協議会、  
香川県ホテル旅館生活衛生同業組合、さめき瀬戸塾、瀬百十四銀行、  
(一社)香川県婦人団体連絡協議会、(一社)かがわ県産品振興機構、  
(一社)全国旅行業協会香川県支部、  
(一社)日本旅行業協会中国四国支部香川地区委員会、  
西国旅客鉄道㈱、高松琴平電気鉄道㈱、香川県旅客船協会 など

(表:実施体制)

(表:KPI(実績・目標))※( )内は外国人に関するもの

	26年 (実績)	27年 (実績)	28年 (実績)	29年 (実績)	30年 (目標)
海外宿泊観光客 観光消費金額 (円)	27,411	26,632	23,449	25,996	30,700
延べ宿泊者数 (万人)	346 (14)	408 (21)	378 (38)	376 (48)	391 (64)
来訪者満足度 (%)	—	11.3	21.0	16.3	14
リピーター率 (%)	77.7	76.5	78.6	77.5	82

**観光資源に関する取組**

○栗林公園や屋島、小豆島、琴平といった、本県を代表する老舗観光地を擁し、宿泊施設も集積している高松、小豆島、琴平を拠点として、特色ある県内の各種観光地を周遊する滞在プログラムを企画推進、魅力向上を図る。

○滞在プログラムの企画にあたっては、県内全域で盛り込まれている。地域住民が主体となり、地域の歴史、文化、自然、産業、食などを、地元が知り尽くしたガイドが案内するまち歩き「てくてくさめき」の取組みで連携してきた人材やノウハウを活用する。

**自然に関する取組**

○「世界の宝石」と称される瀨戸内海の島と海が織りなす穏やかな風景や、瀨戸内海へ向かって緩やかに広がる讃岐平野に、おむすび型の登山や約1万4千を超えるため池が点在する独特の景観など、本県が有する自然の魅力を全国に向けて情報発信する。

**文化・アート資源に関する取組**

○日本一狭い県土に集積しているアートや文化資源と、近年、瀨戸内国際芸術祭の開催を契機として、国内外から高い評価を得ている現代アートを本県の強みと捉え、「香川せとうちアート」ブランドを確立させることにより、アートに深い関心を持ち、SNSや口コミなどによる情報発信力が強い女性層を主なターゲットとするともに、高松空港に就航している国際定期航空路線を活用して、海外からも観光客を誘致する。

**イベントに関する取組**

○3年に一度、島々を舞台に繰り広げられる現代アートの祭典「瀨戸内国際芸術祭」や、彼方に海を望む地で行われる「かがわ・山なみ芸術祭」をはじめ、毎年、継続して開催している「高松国際ピアノコンクール」や「さめき映画祭」、「全国年明けうどん大会」、「香川丸亀国際ハーフマラソン」などの全国規模の誘客イベントを活用したプロモーションを展開する。

香川縣観光協會 工作重點

來源：觀光廳 <http://www.mlit.go.jp/common/001282887.pdf>

### 三、案例發現

#### (一)DMO 規模及任務各有差異

瀨戶內觀光推進機構為廣域合作 DMO，範圍橫跨7縣，但預算規模僅約

3.06億日元，相較於香川縣觀光協會為區域合作 DMO，雖只有1縣，但預算高達10.16億日元，是前者的3倍。前者主要預算來源為企業捐款、後者為中央補助金，預算用途主要分別用在行銷營銷費、公益目的事業費。顯見，組織規模及任務各有定位，前者著重瀨戶內區域的觀光產品整合及行銷，後者著重香川縣觀光資源景點特色的整備。外界以為瀨戶內國際藝術祭跟前者有關，但事實上，後者才是主力單位。

## (二)DMO 運作方式有所差異

瀨戶內觀光推進機構的組成以民間為主，屬一般社團法人，因此積極以企業經營的角度，主要以整合私部門產品及品牌營造為主；而香川縣觀光協會，屬公益社團法人，雖亦以民間組成為主，但因計畫係扣合觀光圈的整備，因此有較多計畫著墨在景點服務及設施強化，而且透過與香川縣廳及市町廳行政機關的合作平台，落實觀光圈工作，因此，「官民合作」的色彩濃厚，在訪談時，直接是在香川縣廳接受訪問，也認為協會跟縣廳是共同體，一起完成各項計畫任務。

## (三)DMO 落實 PDCA 及 KPI

日本版 DMO 制度在觀光廳嚴謹的設計下，所有提報計畫須符合計畫要求重點內容，尤其須強調市場調查，並訂定 KPI 及落實 PDCA 等能力。也需每年提報檢討報告，提交觀光廳檢視成果，將有助於提升 DMO 的組織運作能力。

## (四)DMO 成員係官民組成及借調

DMO 的職員有些係由組織成員的企業借調而來，薪水由原來公司支付，而政府部門官員也有機會借調到 DMO 擔任經理或職員的工作，因此，相關計畫在組織內部形成時，即具有官民共識，將有利於後續爭取公部門預算及計畫可行性。惟成員多以2-3年惟其借調到組織工作，相關專業工作的經驗傳承有待更有系統的制度得以延續。

表 DMO 案例比較表

名稱	瀬戸内観光推進機構	香川縣觀光協會
類型	廣域合作 DMO	區域合作 DMO
法人	一般社團法人	公益社團法人
職員	21位	10位
行政區	7縣	1縣
收入 2019年	<b>3.06億日元</b> <b>【企業捐款】168,500千円 (54.9%)</b> <b>【國庫補助金】119,285千円 (32.5%)</b> <b>【其他收入】18,978千円 (12.7%)</b>	<b>10.16億日元</b> <b>【會費】8,500千円 (0.1%)</b> <b>【事業收益】6,570千円 (0.6%)</b> <b>【使用率】1,300千円 (0.1%)</b> <b>【手數料收益】200千円 (0.0%)</b> <b>【受託收益】55,809千円 (5.5%)</b> <b>【受取補助金等】934,782千円 (92%)</b> <b>【受取負擔金】7,450千円 (0.7%)</b> <b>【雜收益】1,486千円 (0.1%)</b>
支出 2019年	<b>3.06億日元</b> <b>【人事事務費】61,217千円 (20%)</b> <b>【公 關 費】16,635千円 (5%)</b> <b>【行銷營銷費】185,996千円 (61%)</b> <b>【產品開發費】39,915千円 (13%)</b> <b>【接待環境整備費】3,000千円 (1%)</b>	<b>10.21億日元</b> <b>【公益事業】：1,015,036千円 (99.4%)</b> <b>【收益事業】4,200千円 (0.4%)</b> <b>【其他】2,112千円 (0.2%)</b>

表 瀬戸内観光推進機構 KPI

指標項目	單位	2014年 (H26年)	2015年 (H27年)	2016年 (H28年)	2017年 (H29年)	2020年 (H32年)
●觀光消費額	兆円 (億円)	1.19 (745)	1.30 (808)	1.16 (707)注2	集計中 (集計中)	1.32 (2,400)
●延べ宿泊者数	万人泊 万人泊	4,059 (154)	4,115 (260)	4,065 (290)	4,095 (349)	4,500 (600)
●來訪者満足度	%	— (—)	— (—)	82.2 (46.8)	隔年調査のため 未実施	90 (90)
●リピーター率 【再訪意向度】注1	%	— (—)	— (—)	— (—)	46.8 (46.8)	50 (50)

※注1：リピーター率（再訪意向度）について、2017年度から調査実施。  
 ※注2：観光消費額の2016年（H28年）は、発表されている山口県以外を集計。

表 香川縣觀光協會 KPI

	單位		26年	27年	28年	29年	30年	31年
●県外宿泊観光客 観光消費金額	円	(目標)	—	28,200	29,000	29,900	30,700	31,600
		(実績)	27,411	26,632	23,449	25,956	—	—
●延べ宿泊者数	万人	(目標)	—	356 (21)	368 (29)	379 (36)	391 (44)	402 (51)
		(実績)	346 (14)	408 (21)	378 (36)	376 (48)	—	—
●來訪者満足度	%	(目標)	—	11	12	13	14	15
		(実績)	—	11.3	21.0	18.3	—	—
●リピーター率	%	(目標)	—	79	80	81	82	83
		(実績)	77.7	76.5	78.6	77.5	—	—

※延べ宿泊者数の内、( )内は外国人に関するもの。

## 伍、心得與建議

### 一、心得

#### (一) 日本地方創生強調「人的鏈結」及「法規鬆綁」

1. 日本地方創生首重在強調「人的鏈結」，均積極透過網站、社群的深化及推播，持續強化在地人與外地人的交流、鏈結關係人口，進而達到「移居」且增加地方人口的最終目標。反觀台灣目前仍停留在「引客」、「吸引創業者」的階段，建議可逐步深化、調整，加強與關係人口建立鏈結關係，讓地方成為令人嚮往的移居地點，達到地方創生增進地方人口的目標。
2. 日本地方創生及國家戰略特區政策最大的精神在於「法規鬆綁」，透過特區的小規模示範及試驗後，並視推行結果擴大適用至全國。而台灣在地方創生政策也強調了法規鬆綁。尤其在旅遊業中，農業或部落旅遊性質與一般觀光旅遊不盡相同，管理密度與強度允應加以區隔，惟實務上農民或部落囿於發展觀光條例規定，無法自行販售及行銷旅遊行程致發展受限，因此2019年7月，觀光局針對「地方創生」政策所涉「發展觀光條例」之適用範圍予以放寬，未來偏鄉或原鄉地區之生態、部落體驗以及製茶研習，所提供之食宿與交通接駁服務，與「觀光發展條例」所規定「代客購票」，或招攬、接待並安排旅遊、食宿及交通之行為「性質有別」，相關服務未來得逕行經營，無需取得旅行社執照。
3. 由此可證，台灣已經學習日本法規鬆綁的精神，未來，將持續針對產業關心議題，檢討法規鬆綁放寬，建議也可嘗試在單一區域試行之後，再評估擴展至全國，俾能發掘利弊，並兼顧效率和公平。

## (二) 日本政府對 DMO 的資訊、人才、財政支援值得台灣學習

1. 日本版 DMO 推出的三隻箭：資訊、人才、財政支援，均有具體的配套支援措施，均值得台灣學習。
2. 在資訊支援方面，精準掌握目標市場遊客特性及消費動向是 DMO 來規劃商業模式和市場定位的重要關鍵能力。觀光廳和日本政府觀光局的入境旅遊行為調查和市場分析的發布非常快速和可信，這將有助於 DMO 獲得為企業經營決策的重要參考訊息。目前，台灣受限於跨機關行政協助及系統整合，發布統計及調查的效率尚不及日本，建議應考量提升預算規模及大數據取得及分析技術，提升統計及調查資訊的揭露速度及精準度。這次研究，很遺憾無法訪問到觀光廳的統計單位，但對於日本如何辦理遊客統計及調查工作值得進一步研究。
3. 在人才支援方面，培養優秀的專業經營、行銷、管理人才是 DMO 非常重要的資產。日本政府已成立「DMOnet」和「地方創生 college」（預算3億日元），做為情報交換，並編製優良案例、160多堂線上教學教材及 DMO 操作手冊，也建立各業務的單一諮詢窗口，便利關係者取得有用的訊息等，都是長期培養專業人才的務實作法。目前，觀光局已建立了「台灣觀光 E 學院」，提供觀光產業相關線上學習教材，也值得持續與時俱進、精進充實相關內容，並提高產業運用的意願及黏著度。
4. 在財政支援方面，日本政府提供地方創生推進交付金(1,000億日元)及廣域觀光周遊路線補助金(13.91億日元)，對照台灣也針對產業輔導提出許多補助措施，惟應進一步要求受補助單位確實達成 KPI，來做為來年繼續補助的參考，以加強控管計劃執行品質。

### (三) 將日本版 DMO 系統引入台灣需要長期規劃，並取決於台灣官方和民間的態度

1. 日本版 DMO 制度是透過資訊、人力、財政支援，運用登錄制度，輔導法人組織先取得候補資格，再依計畫執行成果，審查通過後，成為正式 DMO 法人。重點在調整法人經營體質及提升專業能力，培養具有資訊研判、市場分析、行銷推廣、經營管理、獲利能力的組織，並能整合該地區利害關係人的各方共識，共同營造地方觀光品牌。部分 DMO 已經具備招募會員，協助會員發展品牌、商品販售等獲利能力。因此，政府肩負領航者及推手的角色，主要還是得靠地方自己努力，提升能力及整合共識。
2. 日本 DMO 的成員是官民組成，是採用官民合作的方式，許多協會成員都是地方產業職員或地方政府公務員調派，而且所推動的計畫是經過官民共識，因此較容易取得觀光廳的認同及補助。反觀台灣，台灣的觀光協會係由產業代表長期專任，尚缺乏官方派遣到民間做事的運作經驗，多數產業仍過度依賴政府做事，因此，初步評估很難比照日本採官民派遣方式辦理。此外，據了解，派駐 DMO 的政府官員，擔任 DMO 的主管或承辦人的情況都有，因調派期間多數為期2年，在訪談過程中曾詢問是否會影響經驗傳承，但都答覆不會。據查可能是相關政策推動機制及文件均已妥善建立，而且政策推動的方向是持續且一致的，不會因為首長或主管的異動，而有調整。
3. DMO 相關政策推動，都是透過委員會討論，成員彼此都有共識，且有政府官員參與其中，可提供政府可運用資源的關鍵資訊，又助於計畫更為可行。但相反的，也等同運用國家機器及資源，全力為 DMO 提出的計畫背書。這或許能解釋，為什麼觀光廳在推動廣域周遊觀光旅遊路線時，可以直接補助 DMO 或觀光協會組織，而不用透過地方政府，因為，這些計畫都是 DMO 經過產官合作、達成共識所共同提出的計畫，也就是當地重要關係人都認同的計畫，因此政府可以予以支

持，不用再透過地方政府轉送申請計畫書。這點跟台灣很不同，因為台灣除了地區舉辦觀光活動，可以由地方觀光協會直接向觀光局申請補助經費之外，有關觀光資源開發硬體建設經費的補助，均需透過地方政府提出計畫來申請，經過專家審查後再給予補助，而不可能直接補助給地方的協會。

4. 綜上，短期內，台灣觀光產業習慣要求政府做事的風氣且台日民情不同的情況下，在 DMO 的組成機制上，暫時無法比照日本經驗辦理。

#### **(四) 台灣短期內雖尚無條件推動日本版 DMO 政策，但長期可朝向優先扶持幾個全國性或區域性 DMO 組織**

1. 日本 DMO 制度是經過多年審慎的討論及規劃所形成的完整制度，在 DMO 數量快速提升之際（目前已有136個註冊 DMO 及116個候補 DMO），審慎規劃和制定詳細操作手冊令人印象深刻。
2. 筆者曾在訪談時詢問 DMO 如何建立組織、形成共識、培養人才、重點任務及遭遇困難等問題時，對方都非常有禮貌回答暫時沒有遇到困難，但是依據觀光廳調查報告顯示，仍然存有 DMO 定位不明、分工不清、人才不易培養等課題。但觀光廳也很務實面對課題，並提出重新釐清組織目的及任務、強化專職人員及經驗分享、加強當地利害關係者的參與、區隔與日本政府觀光局(JNTO)及各層 DMO 組織的角色，並將推出指導手冊或優良案例分享座談會等作法，值得學習和肯定。
3. 由於日本訂定2020年推動100個國際水準 DMO 為目標，作為提升入境旅客量能的重要驅動引擎；而台灣目前的觀光協會組織，多屬於地方小型團體，主要辦理會務處理及聯繫、產業資訊交流、人才培訓及小型地方觀光活動舉辦等業務，組織規模甚小且人力不足。
4. 由於台日國土面積及組織運作條件不同，短期內，無法直接引進日本版 DMO 制度，但是，以長遠來看，應仍以吸引「入境旅遊」為目標，嘗試培養台灣的全國性的觀光協會成為類似日本「廣域合作 DMO」，

其次，再從台灣的北、中、南、東部及離島等五個區域，去扶植成立「地域合作 DMO」，透過由上而下的引導，去促進觀光產業提升能力、強化整合共識。

### (五) 國際藝術祭能帶動地方品牌營造且增加居民榮譽感

1. 2019年瀨戶內國際藝術祭，是由香川縣政府及福武集團籌組委員會來推動，今年的推動有五大重點：包含以藝術家眼光推廣瀨戶內資源特色、各島都有亞洲藝術家增進與在地交流、加強在地食材及美食的供應、增加多樣性的戲劇與舞蹈、加強地方與人的連結。而總策展人北川富朗也在瀨戶內亞洲論壇分享，下一步將強化與亞洲其他藝術祭的連結、強調生活圈的作品、表演活動、經濟獨立、地方產品的充實、結合在地人與外國人共同創作、推展瀨戶內全誌以強化經驗傳承等。
2. 由此可以發現，要促進旅遊地永續發展都是需要長期累積實力。而這些案例都是透過國際交流打開地方的視野，透過藝術找到地方發展的DNA，透過熱心的在地有志之士，爭取中央及民間資源，來辦理節慶活動、提供在地美食來集客，並透過教育與知識傳承，翻轉地方的旅遊品牌印象，增進居民的認同感及榮譽感。
3. 台灣也有辦理東海岸大地藝術季，也是透過藝術手法，傳遞在地特色，並增加在地居民的認同，以及對土地的熱愛，這股傳承的力量，應持續下去，並參照瀨戶內國際藝術祭的精神，加強國際連結及在地深化。

## 二、 建議

### (一) 建議儘速落實「觀光立國」及推動觀光局改制為「觀光署」

日本於觀光立國2003年宣示觀光立國，台灣於今(2019)年編製 Tourism 2030台灣觀光政策白皮書也宣示「觀光立國」及「觀光主流化」理念，兩者相差16年；而日本於2008年設立「觀光廳」，而觀光局改制

「觀光署」法案已等了10年，建議應加速推動「觀光立國」理念及觀光局改制「觀光署」，才能符合觀光各界之期待。

## **(二) 建議優先扶植區域觀光發展組織，強化經營能力**

建議以長遠考量，設定以吸引「入境旅遊」為目標，嘗試思考運用政策工具，培養全國性及區域性（如：北、中、南、東部及離島等）之區域觀光發展組織，透過整合各方共識，強化組織的市場分析、市場布局、行銷管理、獲利營收等專業人力及能力。

## **(三) 建議強化大數據分析及統計調查技術**

區域觀光發展組織要能運作成功，首要強調數據掌握及分析能力，尤其地方極為仰賴中央提供即時、精準的市場統計資料及務實、可靠的遊客消費調查報告，以做為市場定位、行銷布局的重要參考，因此，建議中央應擴大統計及調查的預算規模，強化大數據統計及調查技術，讓政府成為觀光產業最堅實的依靠，提供即時有效的資訊，以隨時因應市場快速變化。

## **(四) 建議成立觀光產學研訓中心，強化人才培育**

區域觀光發展組織的核心在於專業人才，因此建議成立「觀光產學研訓中心」積，極培養營造成功組織所需要的專業人才及其職能，並透過數位學習、編製教材、設計專業課程等方式，穩定培養專業人才，並能進一步成為觀光研究之智庫，提供重要的分析報告。

## **(五) 建議深化東海岸大地藝術節，加強國際及在地連結**

建議參照瀨戶內國際藝術祭的精神，深化辦理東海岸大地藝術季，透過藝術手法，加強國際連結及傳遞在地特色，並增加在地居民的認同，以及對土地的熱愛及自豪感。

## 陸、附録

### 一、参考文献

- Nicolas Prozano(2018) , Exploring the Japanese DMO Registration System: A case from Tanabe city, Tourism Studies, p.29-38
- Ryoichi Kato (2019), Regional revitalization through DMO registration in Japan: Effective Management of DMO in Aichi Prefecture.
- 観光庁「明日の日本を支える観光ビジョン」を策定しました！  
[http://www.mlit.go.jp/kankocho/topics01\\_000205.html](http://www.mlit.go.jp/kankocho/topics01_000205.html)(2019年12月20日閲覧)
- 内閣官房「地方創生に関する現状について」  
[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/meeting/chiikimiryoku\\_souzou/h30-09-04-shiryu2.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/meeting/chiikimiryoku_souzou/h30-09-04-shiryu2.pdf)(2019年12月20日閲覧)
- 観光庁「日本版 DMO」[http://www.mlit.go.jp/kankocho/page04\\_000053.html](http://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000053.html) (2019年12月20日閲覧)
- 観光庁「日本版 DMO、日本版 DMO 候補法人」登録一覧  
[http://www.mlit.go.jp/kankocho/page04\\_000054.html](http://www.mlit.go.jp/kankocho/page04_000054.html) (2019年12月20日閲覧)
- 観光庁「DMOに関する取組みの現状について」  
<https://www.mlit.go.jp/common/001260652.pdf> (2019年12月20日閲覧)
- 観光庁「中間とりまとめ（平成31年3月世界水準の DMO のあり方に関する検討会）」<https://www.mlit.go.jp/common/001280628.pdf> (2019年12月20日閲覧)
- 観光庁「日本版 DMO 形成・確立計画 - 公益社団法人 香川県観光協会」  
<http://www.mlit.go.jp/common/001282887.pdf> (2019年12月20日閲覧)
- 観光庁「日本版 DMO 形成・確立計画-一般社団法人せとうち観光推進機構」  
<http://www.mlit.go.jp/common/001258186.pdf> (2019年12月20日閲覧)
- National Development Council 「Promoting the Regional Revitalization Policy」  
[https://www.ndc.gov.tw/en/Content\\_List.aspx?n=584DA2E7E395367B&upn=333619D9CD345E92](https://www.ndc.gov.tw/en/Content_List.aspx?n=584DA2E7E395367B&upn=333619D9CD345E92) (2019年12月20日閲覧)

## 二、瀬戸内アジア論壇

# SETOUCHI ASIA FORUM 2019

### 瀬戸内国際芸術祭2019 瀬戸内アジアフォーラム2019

アジア各国・地域でアートによる地域づくりに取り組む人々が共に集い、継続的・持続可能な関係性を築くことを目的に、瀬戸内国際芸術祭2016においてスタートした瀬戸内アジアフォーラム。そこで生まれたネットワークは様々な形で成果を生み、地域芸術祭は日本のみならずアジア各地に浸透しつつあります。瀬戸内国際芸術祭実行委員会は、第2回となる本フォーラムを開催。前回生まれたネットワークをより強固なものにしていくとともに、「観光」、「芸術祭」、「地域づくり」の3つのテーマを掲げ、アジアならではの視点からアートを通じた地域づくりの未来を考えます。瀬戸内アジアフォーラム2019のオープニングとして、8月21日(水)にかがわ国際会議場において、アジア各国・地域の第一線で活躍する文化・芸術の活動家、地域づくり関係者等による、公開セッションを開催いたします。多くの皆様のご参加をお待ちしております。

**オープニングセッション**  
 [日時] 2019年8月21日 [水] 10:30~18:30(開場10:00)  
 [会場] かがわ国際会議場(高松シンボルタワー タワー棟6F)  
       ※ JR高松駅から徒歩3分  
 [定員] 200名 ※日英中同時通訳つき 入場無料  
 [申込み方法] 瀬戸内国際芸術祭公式ウェブサイトよりお申込みください。 <https://setouchi-artfest.jp/>

  
申込みフォーム

<瀬戸内アジアフォーラム2019全体プログラム>  
 15の国や地域からの参加者約70名を対象に、下記プログラムを開催します。

- 8月21日(水) ※一般公開  
オープニングセッション
- 8月22日(木) ※非公開  
アートツアー(大島、女木島、男木島)  
セッション:アジアの今を知る(会場:かがわ国際会議場)
- 8月23日(金) ※非公開  
アートツアー(小豆島)  
有料会(会場:小豆島オリブ公園内オリーブホール)  
グループA「アートはホワイトキューブを出てリアルな現場に関わり始めた」  
グループB「人々はアートを手段(カ)に世界を移動する」  
グループC「企業が芸術祭というユートピアに関わり始めた」
- 8月24日(土) ※非公開  
ケロージングセッション(会場:小豆島オリブ公園内オリーブホール)

オープニングセッション 2019.8.21(水) 10:30~18:30

**[パート1] 第2回瀬戸内アジアフォーラムが目指すもの 10:30~13:00**

**開会あいさつ** 浜田恵造(香川県知事/瀬戸内国際芸術祭実行委員会会長)

**開議総括** 「激動する世界の中で人々はアートに何を求めるのか」  
北川フラム(瀬戸内国際芸術祭協会ディレクター)

**基調講演①** 「国連はなぜ観光に取り組むのか——カルチュラル・ツーリズムの可能性」  
ムザリム・アフアンディエフ(国連世界観光機関理事兼アジアシニアオフィサー)

**基調講演②** 「芸術祭は何ができるのか—展覧会を超えて」  
アンソニー・ガードナー(オックスフォード大学クセン・スワーム・オブ・アート所長)

— 昼休憩 (13:00~14:30) —

**[パート2] 地域芸術祭とアジア 14:30~16:30**

**発表①** 「中国はなぜ“大地の芸術祭”を開催するのか」  
謝騰(国画院発展研究中心研究員)  
孫儀(Hub Art Production代表)

**発表②** 「シンガポール・ビエンナーレ2019が目指すもの」  
パトリック・フロレス(シンガポール・ビエンナーレ2019ディレクター)

**発表③** 「3つのビエンナーレが始まったタイ。次は何が?」  
グリッティヤヤー・カーウィーフォン(ジム・トンプソン・アートセンターディレクター)

**発表④** 「中心から離れてどう見るか—スポットライトを浴びたインドネシア・アートコレクティブの実践」  
レオナルド・バルトロメス(ルアンパバ代表)

— 休憩 (16:30~17:00) —

**[パート3] ディスカッション 17:00~17:45**

**[特別講演] 17:45~18:15**  
「沖縄で芸術祭は可能か?」池澤夏樹(作家)

**[閉会のあいさつ] 18:15~18:30**  
榎武雄一郎(公益財団法人榎武雄財団理事長/瀬戸内国際芸術祭協会プロデューサー)



# Setouchi Asia Forum 2019

資料來源：<https://setouchi-artfest.jp/en/press-info/press-release/detail275.html>

### 三、 廣域観光周遊路線

経認證的廣域観光周遊路線				示範行程	
No.	形成計画概要	実施主体	認定日	示範行程名稱	公表日
1	<u>アジアの宝 悠久の自然 美への道 ひがし北・海・道 Hokkaido - Route to Asian Natural Treasures</u>	「プライムロードひがし北・海・道」推進協議会	2015年 6月 12日 認定	①・ <u>Explore the Wonderland in summer</u> ②・ <u>Explore the Wonderland in winter</u>	2016年 4月 26日 公表
2	<u>日本の奥の院・東北探訪 ルート 「Exploration to the Deep North of Japan」</u>	東北観光推進機構		①・ <u>四季が織りなす東北の宝コース</u> ②・ <u>三陸の恵みと復興コース</u> ③・ <u>日本海的美と伝統コース</u>	
3	<u>昇龍道 SHORYUDO</u>	中央日本総合観光機構		①・ <u>Dragon コース「伝承空間への誘い」</u> ②・ <u>Nostalgic コース《「日本の心・ふるさと」お伊勢参りと世界遺産を巡る旅》</u> ③・ <u>Great Nature コース《大自然の醍醐味アルペンと古代探訪の旅》</u> ④・ <u>Ukiyo-e コース《サムライ文化・伝統技術リアル体験》</u>	
4	<u>美の伝説 THE FLOWER OF JAPAN・KANSAI</u>	・関西広域連合 ・関西経済連合会 ・関西観光本部		①・ <u>KANSAI～世界遺産と絶景 伝統と自然の美の競演</u> ②・ <u>KANSAI～日本の精神文化の聖地 美の伝承</u>	
5	<u>せとうち・海の道 The Inland Sea, SETOUCHI</u>	せとうち観光推進機構		①・ <u>新ゴールデンルート～新たな西日本発見の旅</u> ②・ <u>歴史と芸術に出会う美のルート</u> ③・ <u>空と島と海に溶け込むサイクリングルート</u>	
6	<u>スピリチュアルな島～ 四国遍路～ Spiritual Island ～SHIKOKU HENRO～</u>	四国ツーリズム創造機構		①・ <u>四国スピリチュアル・コース</u> ②・ <u>四国鉄道クラシカル・コース</u> ③・ <u>四国大自然ドライブ・コース</u>	
7	<u>温泉アイランド九州 広 域観光周遊ルート Extensive sightseeing route of 'Onsen Island' Kyushu</u>	九州観光推進機構		①・ <u>鉄道・バスで廻る九州の魅力満喫コース</u> ②・ <u>九州の歴史・自然をレンタカーで廻るコース</u> ③・ <u>火山の島・九州一周コース</u>	

経認證的廣域觀光周遊路線				示範行程	
No.	形成計画概要	実施主体	認定日	示範行程名稱	公表日
8	<u>日本のでっぺん。きた北海道ルート。</u> <u>Amazing Northernmost Japan, Hokkaido route</u>	きた北海道広域観光周遊ルート推進協議会	2016年 6月 14日 認定	①・ <u>The Top of Japan - 夏</u> ②・ <u>The Top of Japan - 冬</u> ③・ <u>The Top of Japan - 離島めぐり</u>	2017年 4月 11日 公表
9	<u>広域関東周遊ルート「東京圏大回廊」</u> <u>The Wider Kanto Route</u> <u>「Around Tokyo」</u>	関東観光広域連携事業推進協議会		①・ <u>自然大回廊（太平洋）コース</u> ②・ <u>自然大回廊（日本海）コース</u> ③・ <u>江戸文化回廊コース</u>	
10	<u>縁（えん）の道～山陰～</u> <u>Route Romantique San'in</u>	山陰インバウンド機構		①・ <u>日本の原風景（世界遺産・日本遺産見聞録）</u> ②・ <u>ジオパーク&amp;ナショナルパーク・アクティビティ</u>	
11	<u>Be.Okinawa 琉球列島周遊ルート</u> <u>「Visit Our Exciting Ryukyu Islands in The Pacific Ocean」</u>	Be.Okinawa 琉球列島周遊ルート形成推進協議会		①・ <u>Gateway to Okinawa Lifestyle&amp; Culture（人々の暮らしと琉球文化）</u> ②・ <u>Secrets of Okinawa History（沖縄の歴史と琉球王国の誕生秘話）</u> ③・ <u>Wild Adventure of Okinawa Archipelago（五感で感じる沖縄の自然）</u>	

資料來源：<http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kankochi/kouikikankou.html>

#### 四、 謝誌

出國研究這三個月，外界都以為能夠好好休息、充電，但事實上，一個人要克服語言障礙、適應日本生活、參與校方研習、準備三場報告，並安排各場拜會議題、參訪行程、感謝信等，著實不易；尤其日本版 DMO 制度在國內相關研究甚少，因此，需先搜尋日文資料之後，先翻成中文理解，再翻成英文，讓我每次準備訪問題目或報告時，都須歷經三語洗禮，真的過得非常忙碌且精實，也充滿辛苦及挑戰！

返國之後，即面臨重新培養團隊成員默契，在高層高度重視及時間壓力下，馬不停蹄地籌辦3場部長與產業座談會、Tourism 2030台灣觀光政策白皮書總諮詢會議（部長暨200多位產業參與）、政觀推跨部會專案會議、全國觀光政策發展會議（總統暨300多位產業參與）、部次長專案會議、研提新一期觀光發展方案，以及參與2場出國研究分享簡報等，好像把過去三個月的工作量加倍奉還！然而，在公事總是第一、自己的事總是排在最後的情況下，拼命趕工完成的出國報告內容可能不夠完備，如有疏漏或錯誤，敬請見諒！

在此，由衷感謝家人的無盡付出、觀光局周局長的佛心推薦、副局長、主秘、企劃組吳組長、彭副組長、王科長及親愛的同事們的支持體諒、人事室甄甄及人事處長官的熱心協助、東京辦事處鄭憶萍所長、大阪辦事處陳冠竹所長、國家發展委員會曾詠宜技正、戴劭苓專員、陳家瑜教授、游智維理事長、謝子涵研究員的大力引介、林宜錚秘書、黃易成副組長的經驗分享、GRIPS 橫道清孝副校長、高田寬文教授、徐敏鐘教授、黃俊揚博士、北野愛子主任、藤本有小姐的悉心指導、比嘉広達、王慧玲、田上月瑠、松田依子、小松美江、依藤佳子的專業翻譯，還有民航局陳俊佑技正的互相支援、台日神明們的保佑以及貴人們的鼓勵，才能順利完成任務。

在公務生涯中，能有機會出國充電三個月，真的需要許多的運氣及勇氣！在「令和元年」，能親自訪問日本官方及機構，感受日方擬定政策的嚴謹及務實，也有幸走訪瀨戶內國際藝術祭及相關旅遊路線，真是難能可貴的經驗。再次感謝各位曾經幫助及關心過我的人，謹以這份得來不易的研究，感謝各位的牽成！

## 五、GRIPS 報導

Home > [研修事業ニュース](#) > [台湾行政官研修を実施しました](#)

### 研修事業

#### ○ 研修事業

- 短期幹部研修プログラム
- 国内向け短期研修プログラム
- 政策連携強化プログラム (SPRI)
- 台湾若手人材育成プログラム

### 研修事業

2019.10.1

#### 台湾行政官研修を実施しました

政策研究大学院大学では、台湾の交通部観光局から要請を受けて、2019年7月から9月まで、観光局の行政官1名を対象に短期研修を実施しました。

研修生は、日本における観光地域づくり法人(DMO)の取り組みをテーマに日台の比較等について研究活動を行い、最終日には英語で研究レポートをまとめて発表しました。研究活動では、本学副学長の横道清孝教授及び高田寛文教授から主に指導を受けました。最終報告会の後には修了証が授与され、研修を終了しました。



[研修事業の一覧に戻る](#)