



2016

年日本政府發表「支撐日本未來的觀光遠景」，以「觀光先進國」為目標，將觀光視為地方創生

的最後一張王牌，是未來GDP達到600

兆日圓的重要產業。因此在目標訂定上，希望2030

年訪日外國觀光客的消費金額能提升到15

兆日圓，而這數字將會超過目

前日本最重要的汽車產業出口的金額12兆日圓，即使在COVID-19

的影響下，此目標依舊沒有變更，觀光產業將成為日本政府除了出口產業之外取得國外消費的新手段。

為了實現觀光先進國的目標，日本政府加強目的地行銷暨管理組織（Destination Marketing Organization,

DMO）的相關政策，觀光廳於2020

年推出正式準則「以世界水準為目標的日本DMO最新準則」明確規範DMO

的任務與其該有的營運方式，選出32

處有意願促進訪日外國觀

光客來訪，且擁有高潛力觀光地的「重點支援DMO

」加強援助，甚至響應永續發展目標（Sustainable Development Goals, SDGs）積極推廣全球永續旅遊委員會目的地準則（Global Sustainable Tourism Council, GSTC），並推出日本版永續發展目的地準則（持続可能な観光ガイドライン，Japan Sustainable Tourism Standard for

Destinations, JSTS-D），鼓勵DMO支持永續發展，並於今後使用JSTS-D來評價DMO。

在一連串的政策下，DMO

的重要性於今後將有增無減，且針對各地的DMO

的評價也有可能會陸續進行。然

而，在日本政府還沒有完全使用JSTS-D來評價DMO

之前，筆者嘗試用業務

內容與公司經營狀況的角度，使用以下方式來

評價DMO。這也是筆者認為DMO

並非只有專注於品牌化或是提高知名度，至少要實現評比方式裡的內容才能稱為「營運觀光區域」。在這評價方式下，各層級（單一地區型DMO、跨地區型DMO和跨區域型DMO）選出各一處來介紹。

1.資訊是否完整公開

如同上市公司一樣將經營整體戰略、實施狀況、財務報表等資訊是否公開給所有利害關係人來評價。

2.利害關係人的參與程度

「以世界水準為目標的日本DMO最新準則」當中指出DMO需要與各界利害關係人取得共識，調整利害關係人的相關事業與整合，所以從地方政府、觀光相關業者、大眾運輸、居民等參與DMO的相關業務、服務的狀況來評價。

3.DMO業務實施內容

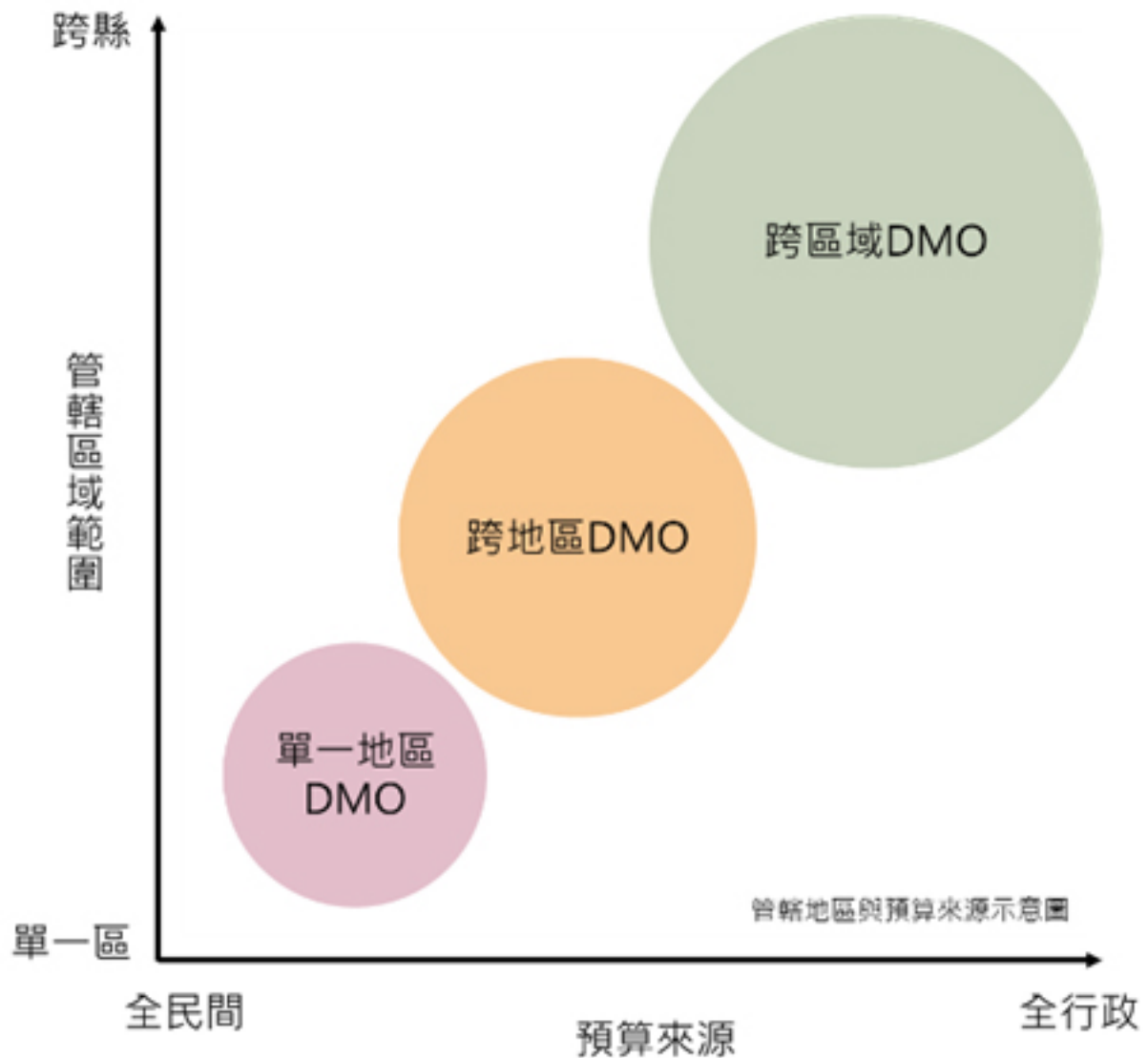
「以世界水準為目標的日本DMO最新準則」當中指出DMO需要持續蒐集各種數據並進行分析，並依據數據制定有明確概念的戰略（Planning），設定關鍵績效指標（Key Performance Indicator, KPI）與確立績效管理循環（Plan-Do-Check-Action），

PDCA

），並琢磨觀光資源以提升區域魅力或整頓包含區域內交通的大眾運輸、多語言的標示等，推廣針對迎接旅客環境的盤整等各種措施方案。所以根據從DMO的公開狀況來判斷實施內容。

4.財務狀況

「以世界水準為目標的日本DMO最新準則」當中指出DMO需要擁有來自民間行政多方預算來營運，並非只單靠單一來源的預算，因此從財務報表的狀況來判斷是否有好的財務狀況。此外，作者認為根據DMO管轄區域範圍大小，其色彩則不同，所以主要的預算來源也因此不同，管轄區域範圍越大，行政色彩越濃，來自行政預算的比例也越大，反之關轄區域範圍越小，民間色彩越濃，來自民間預算的比例也越大。



圖：單位管轄區域範圍與預算來源。作者自繪。

在上述的評價角度下，作者認為「京都市觀光協會」、「兵庫觀光本部」和「瀨戶觀光推進機構」是提供其他DMO參考的優良DMO，細節如下。

「單一地區DMO」代表：京都市觀光協會

（管轄地區：京都市）

擁有日本世界遺產，也是日本最具代表的觀光地的京都，其中管理經營京都觀光的單位正是京都市觀光協會（以下用稱「京都DMO

」），這協會是最早被日本政府選為日本版DMO

的法人。由於京都是日本數一數二擁有許多高水準的文化歷史、自然、人文等觀光景點，因此管理經營這些觀光景點的京都DMO

一直是日本政府期待可以成為引領日本各地DMO的優秀範本。現在更是SDGs

都市、入選GSTC的Green

Destination

TOP100的觀光地。實際上京都DMO

的經營方式一直走在最前

線，可以從官方網站一窺一二。（官方網站：www.kyokanko.or.jp）以下簡介其成功心法：

資訊公開

京都市的管理經營戰略、面臨課題（尤

其是過多觀光客與COVID-19

後的觀光經營）與解決方式、客戶群、數據收集、財務狀況等所有資訊都公開在官網提供給所有利害關係人，讓大家在對等的資訊下，京都DMO

以司令塔的身分與利害關係人互助合作經營京都的觀光事業。

多元的利害關係人的參與

從京都DMO

的組織結構來看，可以看到從學術、飯店、文化、交通、銀行甚至是當地工廠加入理事會進行決策。會員成員來看，超過1,500會員加入，與當地的利害關係人的互動關係相當密切。

數據收集與明確的戰略

定期收集各種數據，除了觀光客數之外，也調查海外市場對於日本觀光的情感、旅館的營收、迎接旅客環境狀況等調查。還進行綜合調查，針對國內外觀光客的實際觀光的樣貌、滿意度，甚至還針對京都市民對於觀光的情感進行調查，了解京都市民對於觀光的理解與支持度。

在收集這些數據後，應用這些數據來找出課題並應用於擬定觀光戰略，來解決觀光客過度集中問題、實施KPI檢驗與PDCA

等各種企業管理方式的營運。當

中最令筆者感到驚艷的是，針對COVID-19

疫情的狀況下，京都市觀光協會設計出未來的觀光地發展戰略圖，並利用過去數據，再度將今後的客戶群明確地劃分出來，並將客戶群的行動特色具體化，今後針對客戶群進行各種措施。

多元收入支撐營運京都DMO

京都DMO

除了來自地方政府和中央政府的之外，粗估有20%

來自民間收入。所謂民間收入除了會費之外，主要還是世界遺產二條城裡的商店的商品銷售、旅遊資訊中心的入場券和車票販售、舊三井家下鴨別邸的管理費和使用費、三大祭典的預約席等。

與其他DMO和觀光相關組織之間明確的分工與合作

京都DMO裡有明確指出與其他跨地區型DMO

和各種觀光組織，甚至是中央政府和世界旅遊機構之間的合作和業務分工，盡量不要將業務重複以及實現資訊的來往。

「跨地區DMO」代表：兵庫觀光本部

（管轄地區：兵庫縣的41市町村）

為於大阪西方，擁有世界遺產的姬路城、著名的神戶市和有馬溫泉等著名景點，也鄰近關西國際機場的兵庫縣，是觀光

客前往關西一定會觀光的地區，而管轄兵庫縣

裡共41

市町村的觀光地正是兵庫觀光本部（以下稱「

兵庫DMO」），是2020年被承認的DMO。（官方網站：www.hyogo-tourism.jp）。

與京都DMO

類似，大部分的資訊皆公開於官方網站裡提供給利害關係人。理事會的成員也多元，包含飯店、交通、各地觀光協會，也有將近300名會員加入兵庫DMO

。另外每個月都會收集人數和SNS

與官方

網站的瀏覽次

數等並公開，今年甚至開始

調查觀光客滿意度。可惜的是相對於京都DMO有迅速針對COVID-19

疫情過後重新設計

整體戰略，活用過去數據明確地規劃

出今後的客戶群，兵庫DMO尚未有相關針對COVID-19

疫情過後的戰略，活用所調查的

數據進行各式分析。而支撐兵庫DMO的收入目前粗估約有8%

是來自會費等營利事業，即使是跨地區型DMO但相對於京都DMO

來說算是偏少。而與附近的地區型DMO

和相關觀光組織之間的合作和分工，目前沒有看到相關的資訊。

「跨區域DMO」代表：瀨戶觀光推進機構

（管轄地區：兵庫縣、岡山縣、廣島縣、山口縣、德島縣、香川縣、愛媛縣共7縣）

介於日本四國與本州之間的瀨戶內海，近年在台灣相當知名的自行車聖地「島波海道」和國際三年展的「瀨戶內藝術祭」而備受矚目。環繞瀨戶內海的七縣則以瀨戶內海為主題，成立瀨戶觀光

推進機構（以下稱「瀨戶DMO

」）。

因為上述成功

將瀨戶內海品牌化，吸引眾

多的觀光客體驗當地文化，因此近年瀨戶DMO被台灣視為DMO的模範。（[官方網站：](http://setouchitourism.or.jp)

setouchitourism.or.jp）

確實，瀨戶DMO擁有明確的經營戰略，以及將DMO

的角色在區域經營裡明確地定位下來，而且將

瀨戶DMO

根據業務內容分成三間組織，來協助當地各種利害關係人開發觀光商品。由於管轄範圍之大，相

對於單一組織去經營觀光地，根據業務內容細分組織，讓各組織可以更專注於其任務，俯瞰日本

的跨區域型DMO，瀨戶DMO

的做法確實是相當驚艷。而且根據不同的主題和不同的區域進行劃分，規劃出所需客戶群然後進

行明確的行銷。從瀨戶DMO本體有64

間利害關係人參與甚至出資，到有將近1

千間當地利害關係人加入會員，更讓作者感到驚訝的是還有提供當地居民可以參與的平台宣傳瀨

戶內海甚至是利用觀光資源創業。利害關係人的參與程度明確且多元，已經不是將觀光來促進「

交流人口」，甚至是還可以連結到「移居人口」。只是可惜的是，實際與這些利害關係人，以及

跨地區型DMO或是單一地區型DMO之間分工，沒有像京都DMO有明確的資料提供給大家。

此外，數據收集調查跟京都DMO

一樣高水準，除了針對觀光客之外，也有針對當地居民進行調查，了解居民對於觀光以及區域的認同感等。分析的結果實際反映到相關業務。而財務狀況約有17%是來自民間和區域外的收入，甚至日本東北的宮城縣和岩手縣為了活用瀨戶DMO所累積的經驗委託瀨戶DMO，雖然是來自其他區域的收入，但經驗的橫向推廣也視為一種商業模式，因此算在這17%。而17%的數字可以說是優秀，只是因為範圍大，今後依舊依賴地方政府或中央政府的預算，除非提高民間收入來實現自主經營。

從不同角度不同立場所認定優良不同，但是營運DMO是最為基礎的部分，從這三處可以說是非常好的DMO營運案例。下次有機會再分享從永續發展、觀光地品牌化的角度來分享優良的永續發展DMO。

【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，GSTC訓練結業。現為島島創生Co-Funder，曾任職宮城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

的行銷長與理事一職，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。

作者

陳柏翰 為島島創生 Co-Funder，曾任職宮城INBOUND DMO理事