發佈：2021-09-22, 週三 11:54
點擊數：18579



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。在六年後的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。隔年2015年觀光廳正式推出DMO登記制度，制定DMO準則。2020年修訂DMO準則，明確要求活動內容與團隊。到2020年為止，DMO亂立，為了有效地使用有限的國家資源，觀光廳開始分級，選出重點DMO，並依照最新準則，開始取消部分不符合準則的DMO。從2015年至今六年下來，日本版DMO相關政策不斷的更新與進化，其實當中重要的是在推出DMO制度前進行相當多的研究與調查，尤其向最為先進的歐美版DMO學習研究DMO的營運方式、營運資金、人才培訓、官民關係等設計、營運DMO上所需的各種知識，依照日本的特殊文化加以改良成日本版DMO。因此本文參考2016年觀光

Phoca PDF

廳所推出的「DMO調查報告書」以及幾本DMO相關書籍來分享現今擁有最為先進的DMO營運的歐美版DMO，協助台灣今後DMO的發展。

歐美、大洋洲國家的DMO歷史可以追朔到19世紀後期，瑞士聖莫里茲觀光局被認為是第一間DMO，之後持有DMO功能的美國底特律的Detroit Convention and Businessmen's League、紐西蘭的Department of Tourist and Health Resorts（國家等級）、美國夏威夷的Hawaii Visitors Bureau等成立，二次世界大戰之後因為觀光需求暴增，國家等級、州等級、縣等級的DMO陸續成立[*1]
。然而，在DMO發展過程中，歐洲與美國之間的DMO發展思維不同，分別形成兩種不同營運方向的DMO，一種是「保全區域資源取向」的歐洲型DMO，一種是「提升區域價值取向」的美國型DMO。

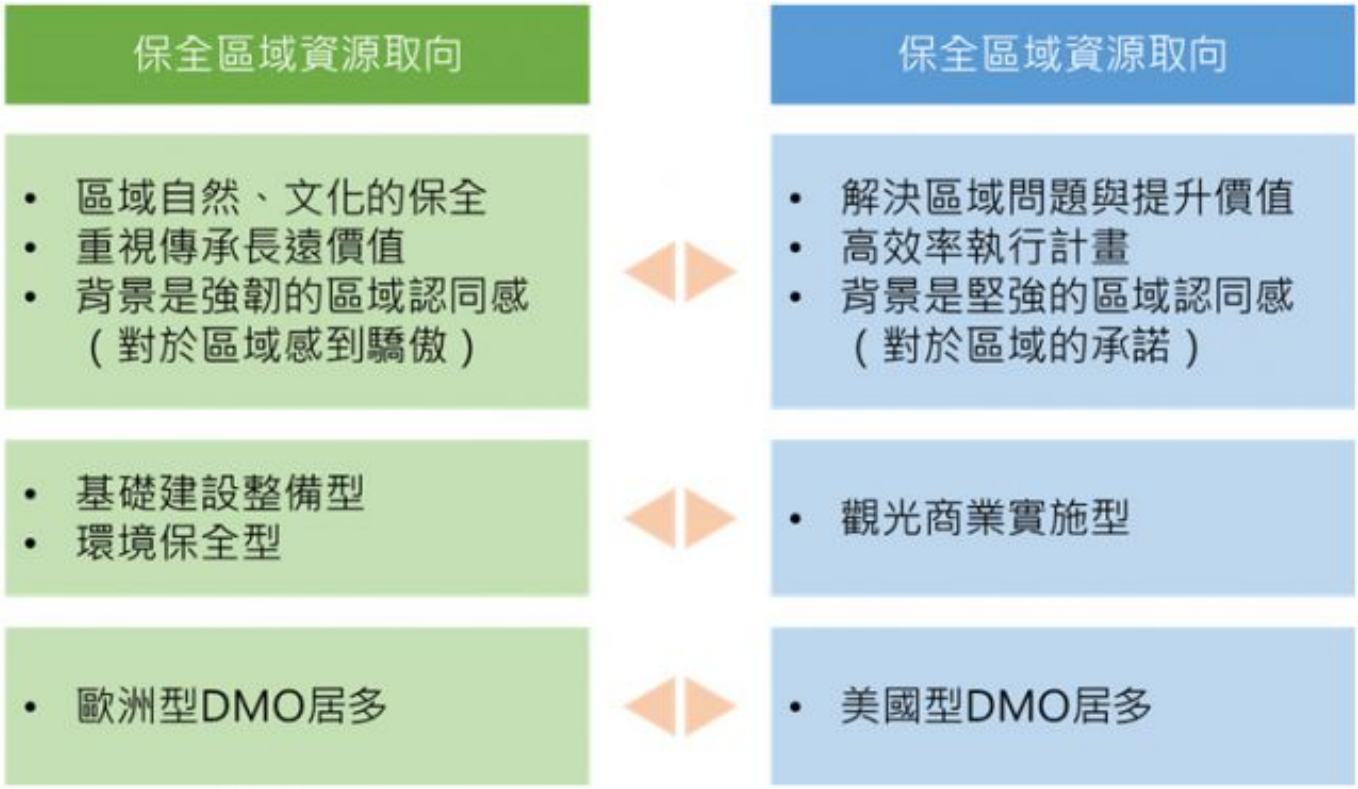
「保全區域資源取向」的是指追求保全繼承區域認同感，也就是守護區域的自然與文化已流傳給後世。因此通常把區域裡的基礎建設等各式資源視為區域的共同資產，用長期的觀點去計劃並加以管理整頓，並著力於環境保護。在這思維下，DMO有「區域共同體」的身分，多數居民會共同參與是其特色。而「提升區域價值取向」則藉由提升區域魅力，讓觀光對區域帶來經濟收入，而使用這些經濟收入讓區域魅力更加提升，視觀光振興為區域價值成長模型。為了實現提升區域價值以及所需財源，導入TMO（Town Management Organization）、TID（Tourism Improvement District, 觀光改善地區）或BID（Business Improvement District），向觀光客另外徵收住宿房間使用費（非稅金）等來支撐財源。

不論是哪種類型的DMO，都是有強韌的區域認同感，都是為了經營觀光地，只是切入角度不同而

Phoca PDF

發佈：2021-09-22, 週三 11:54
點擊數：18579

已，歐洲型主要因為深厚的歷史背景下，維持當地居民對於區域的驕傲才著重於保全，而美國型主要是解決區域的問題，向區域裡的利害關係人許下承諾（提升區域魅力與經濟等），因此才會以相對於歐洲型DMO更為商業的角度去經營觀光地[*2]。



圖一 DMO營運取向

日本政府之所以會考察歐美版DMO的理由有兩點，第一是不了解DMO的運作方式，因此考察研究歐美版DMO的戰略的制定、KPI/PDCA的做法、事業與戰略的整合、預算來

Phoca PDF

源等，進而規劃日本版DMO

該有的樣貌以及營運規則。第二是過去日本的觀光協會有無法獨立運作的問題，相關事業計畫、

市場分析、戰略、KPI

等制定與

預算都仰賴自治團

體，觀光協會只是個執行單位。然而

日本的自治團體公務員3

年輪調，導致負責觀光的公務員並非觀光專業，結果導致無法有效率且有效地規劃計畫等戰略，

以及受限自治團體的公共公平性，因此可能會限制有潛力的觀光資源的發展，再加上行政單位與

觀光協會之間的階級關係，最為接近觀光現場的觀光協會由於需要滿足於實施自治團體的業務，

因此即使對於觀光有所見解，也無法反映給自治團體，導致發生限制觀光地發展的結果。

相對於日本的觀光協會，歐美的DMO

和自治團體除了分工明

確之外，觀光地營造所需要的各項事務則是皆

交給DMO處理，而DMO

裡面都是各種領域的專家且長期來營造所管轄的區域，因此觀光專業人才在歐美受到重視，薪資

也相對合理且高。不會有像日本自治團體3

年輪調造成人才無法維持的狀況，也不會發生觀光協會因為只聽取自治團體的規劃執行，造成無

法培養觀光地營造的人才，進而影響到觀光業界的低水準薪資的情形出現。

Phoca PDF

發佈：2021-09-22, 週三 11:54
點擊數：18579



圖二 美國型、歐洲型DMO與日本傳統觀光協會營運比較

所以在這時空背景下，日本政府研究歐美大

洋洲多處DMO，當中最為經典的就是美國加州納帕DMO，VNV（Visit Napa Valley, https://www.visitnapavalley.com/ ），不論是官方的觀光廳還是民間的

大學或是智庫一定會以VNV為案例。VNV所在的納帕郡人口約為14

萬人，以葡萄酒產地和SPA著名。在這裡共有125間餐廳，5,000

間住宿設施，從五星級渡假村到罕為人知

的住宿設施、R&B

都有。也有許多以美食與觀光為主題的活動，比如說葡萄酒活動、料理教室、橄欖油品嘗等。而

Phoca PDF

負責管理行銷的正是VNV，是在納帕郡與納帕市的支援下，1990年成立的NPO，並於2010年導入TID，加強DMO的功效。VNV的任務是「確立納帕成為美國最高峰的葡萄酒、美食、藝術、健身的觀光地，進而推廣、保護並加強」。之所以VNV會如此經典，主要有三點受到關注。

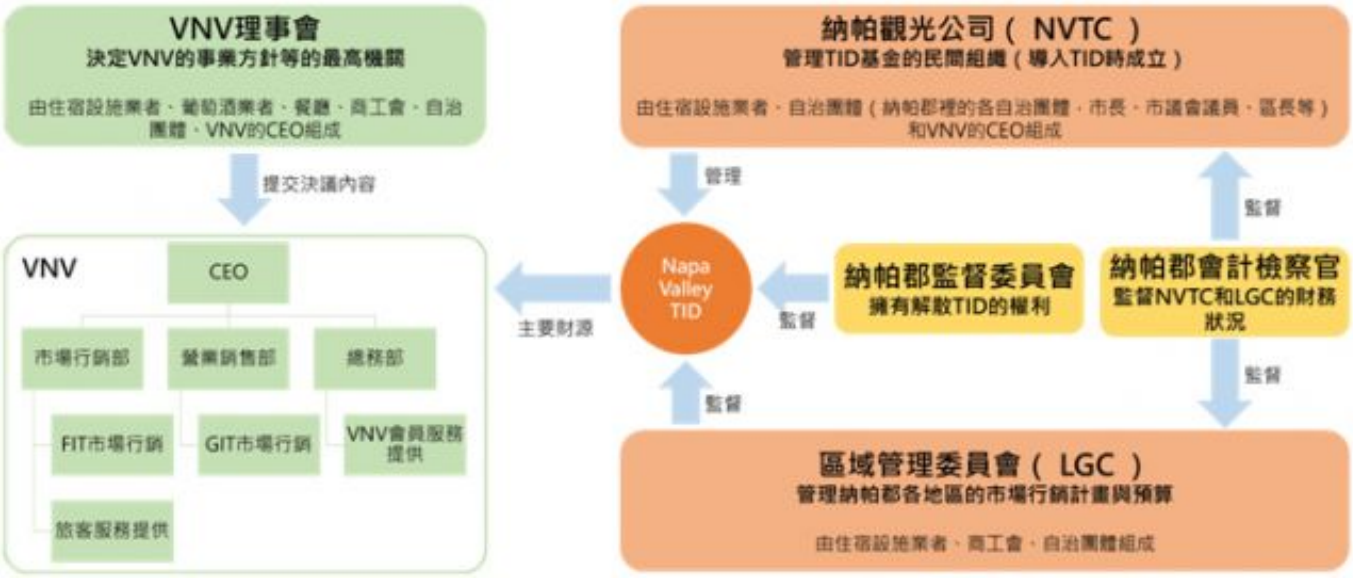
健全的組織體制

有明確的理事會來決定VNV的發展方向、戰略等，並交給VNV的執行團隊。而理事會2021年有16名，來自納帕郡的住宿設施業者、葡萄酒業者、餐廳、商工會、自治團體、VNV的CEO等。而所決議出來的觀光振興計畫交給執行團隊，團隊最高層是CEO，並分為市場行銷部、營業銷售部、總務部。市場行銷部負責FIT（Foreign Independent Tour,個人旅客）的市場行銷與旅客服務的提供，營業銷售部則負責GIT（Group Inclusive Tour,個人旅客）的市場行銷。總務部負責VNV的會員服務提供。

除了理事會和執行團隊之外，還有管理納帕郡裡各區域的市場行銷計畫和預算的「LGC（Local Governing Committees, 區域管理委員會）」、VNV主要財源的TID的管理公司「NVTC（Napa Valley Tourism Corporation, 納帕觀光公司）」（會於第2點說明）和監督NVTC與LGC

Phoca PDF

的「納帕郡監督委員會」和「納帕郡會計檢察官」。有明確的決議機關和監督管理預算機關，才能稱上健全的組織體制。



圖三 VNV的組織體制

導入TID實現自主穩定財源

2010年於納帕市導入TID，在TID

裡向所有住宿旅客，從房間費用總額裡追加徵收2%的費用，這些費用成為VNV

的自主穩定財源，並

用於納帕郡整體的市場行銷上。一開始設

定徵收期間為5年，5年後更新，2015年更新時甚至延長到10年，2025

年才更新。藉由TID的導入，VNV的收入從導入前的50萬美金的預算到2017年成長到600

Phoca PDF

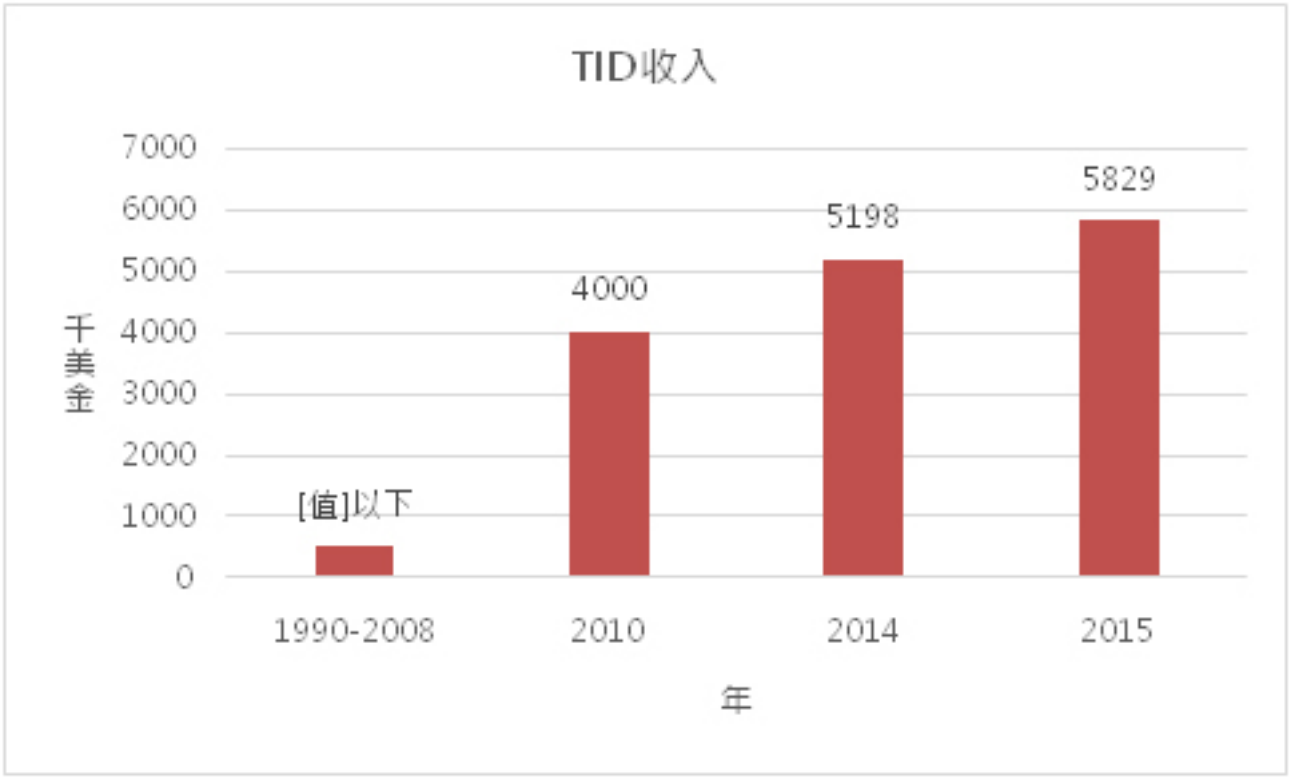
萬美金。為了管理TID的徵收與使用，在導入TID的同時另外成立NVTC（Napa Valley Tourism Corporation,

納帕觀光公司），成員是住宿設施業者、自治團體（納帕郡裡的各自治團體，市長、市議會議員、區長等）和VNV的CEO等15

人。從住宿旅客徵收到的費用由

納帕市代為徵收，徵收到費用的1%是自治團體的管理費，25%納入納帕TID基金（由LGC

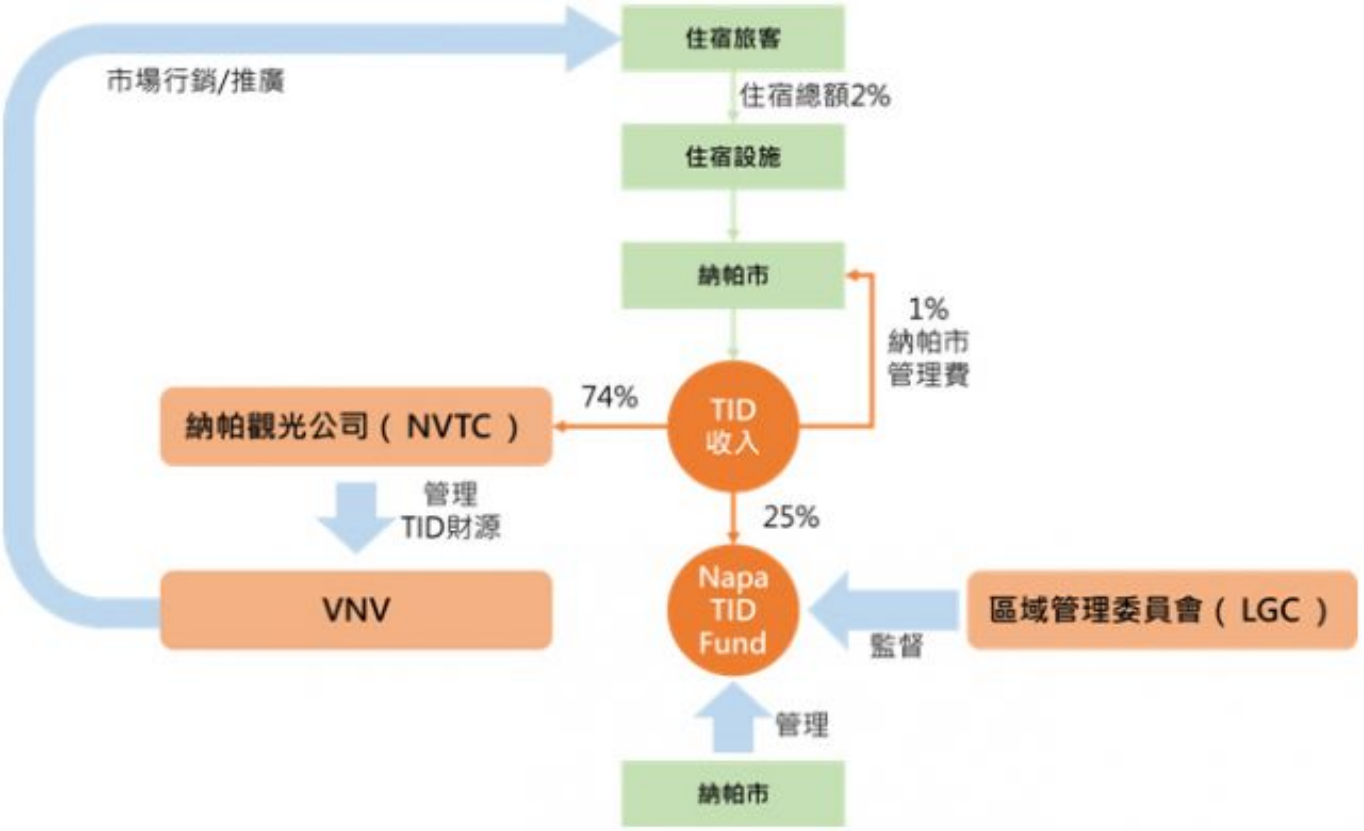
監督，納帕市管理。），剩下的74%會交給NVTC管理，再轉交給VNV去實施市場行銷與宣傳。



圖四 TID 收入

Phoca PDF

發佈：2021-09-22, 週三 11:54
點擊數：18579



圖五 TID 收入流動圖

重視經濟的KPI設定

除了一般的旅客人數、住宿日數之外，每兩年還會統計各種消費金額（住宿飲食等），甚至是雇用人數和觀光業者的薪資總額等，向當地利害關係人說明觀光產業對於經濟的影響及其重要性。

相對於美國型DMO的VNV，重視長遠價值的歐洲型DMO

也值得參考，有機會再與大家分享。

Phoca PDF

現在台灣正在推廣執行DMO，然而要開發成合適的DMO

制度，建議和日本政府一樣，考察其他國家的先進案例與做法，更重要的是了解分析現有的觀光業界和政府制度的實情並與世界先進案例比較，並依據觀光業界和政府制度的風土去除缺點引進優點來進行改良。

【參考文獻】

*1 日本における「DMO」という用語の使用に関する研究 ― 五大全国紙の分析から ―,

和歌山大学観光学部永井隼人

*2 観光DMO設計・運営のポイント, 日本政策投資銀行

*3 海外におけるDMOの動向, 東洋大学国際観光学部古屋秀樹

*4 DMO観光地経営のイノベーション, 高橋一夫

*5 国内外の観光地域づくり体制に関する調査業務, 観光庁

【作者簡介】

發佈：2021-09-22, 週三 11:54
點擊數：18579

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，島島創生共同創辦人。曾任宮城INBOUND DMO 理事，現為仙台松島DMO顧問。旅日超過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」後，2020年成立島島創生，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。

Phoca PDF