

國立政治大學 國際事務學院

日本研究碩士學位學程碩士論文

日本版 DMO 對觀光管理的促進作用之研究

—以雪國觀光圈、八岳觀光圈為例

The Study of DMOs' impact on the Management of Town  
Development in Japan:  
The case of SNOW-COUNTRY, Yatsugatake area

指導教授：石原忠浩 博士

研究生：王昕然 撰

中華民國 109 年 6 月

## 謝辭

回想了一下在政大的這三年，因為有身邊這些溫暖、可愛的人們，讓我的研究所生活非常充實，感謝有你們，陪伴我度過這三年時光。

首先，最為感謝的是我的導師石原忠浩老師。實際上，從論文題目的確立到案例的選擇，我都經歷了很多糾結的過程。在這期間，石原老師不斷幫我建立信心，用老師獨到的見解給了我許多建議，我非常慶幸能夠在政大遇見石原老師，在學術上嚴厲，在生活中溫暖，老師的指導使我獲益匪淺，培養了我在學術上的興趣以及優秀的學習習慣。還要感謝慶應大學的宮垣元老師，在慶應大學學習期間，宮垣老師非常關心我的進度，對我的論文進行了非常認真的指導，並向我引薦了觀光相關人士，在老師的意見之下，我的論文得以變得更加充實。我的口試委員，李世暉老師和劉慶瑞老師，針對我的論文內容、格式排版給予了專業的建議及點評，使我能夠用更縝密、更專業的角度撰寫論文。

另外我要感謝積極參與我論文訪談的，雪國觀光圈以及八岳觀光圈的各位管理者，在百忙之中配合我完成了多個項目的訪談，幫助我更加了解目前日本觀光產業的現狀，如果沒有他們的傾力配合，我也無法完成這篇論文。

其次，我要感謝助教以及我的大哥育寬，除了在疫情的特殊情況下幫助我完成了論文的申請程序、畢業流程之外，在我的交換留學申請、論文撰寫過程中也給予了我不同觀點的建言，使我能夠從不同角度思考論文。吉岡、佐藤和輝男同學，在我聯繫訪談對象、日本老師的時候不厭其煩地幫我修改訪談稿及研究計畫，他們的支持是我得以順利完成訪談的一大原因。另外還有石原派的曙瑄、育寬及瑜庭，在和他們的交談中總是能使我獲得很多新的思路和方向，以及嘉鴻、卓哥，陪伴我度過了夢一般半年日本時光。最後還有我的室友安琪，我的老友們，宣含、張雋、曹瑋、馮先、中村，以及我的父母、家人，在我碰到困難時為我排憂解難，使我成長。

因為疫情的關係，在家完成了論文，最後在家門口的 café 打下了這篇謝辭。雖然不曾想過以這樣的方式告別台灣，告別我的研究所生涯，但是感謝政大，帶給我一段難以忘記的回憶。未來可期，期待彼此互相成長，與未來更優秀的自己相遇。

王昕然 謹志

2020.06 國立政治大學日本研究碩士學位學程

## 摘要

日本政府一直都非常重視外國觀光客對日本經濟的拉動作用，並且在日本觀光地上作出了非常多的實踐，並推動了一系列的地方創生政策。在這些政策推動觀光地進行了一定的建設之後，產生經濟效益的同時，也出現了包括觀光客需求變化、產業無法配合等問題，將矛頭指向觀光地的管理機構，即由於行政人員每隔 2~3 年面臨一次調動，使其無法在一個地方進行長久的項目這一問題。日本政府看到這樣的缺陷，在日本各個觀光地導入 DMO 組織，希望通過該組織的帶動，促進觀光地管理、行銷模式的發展。

本研究以雪國觀光圈、八岳觀光圈為案例，通過分析在 DMO 組織在區域內成立之後的專項能力、合作能力、事業協調能力，以及當地行政、觀光產業相關人員及居民對該組織對認同感，探討組織建立之後對該地區觀光產業發展的影響，並探討該組織在中國運用的可能性。

本研究通過統計發現，在 DMO 組織成立之後，雪國觀光圈的外國觀光客訪問人數急速增長，且住宿人數飆升，八岳觀光圈的再訪次數及再訪意欲達到了全國觀光圈的第一名，居民滿意度也處於全國觀光圈的上位圈。兩個觀光圈均達成了預設目標，且與區域內各個觀光產業間形成了和諧合作關係，彌補了原先行政主導的觀光管理模式的缺陷，並促進了日本國民對地方創生的理解。此外，目前中國在鄉村振興的發展中，也面臨管理不足的問題，因此 DMO 的管理模式是否能夠結合中國國情運用於觀光地建設，也值得期待。

**關鍵詞：**DMO、地方創生、觀光產業、觀光地建設、觀光地管理

# Abstract

The Japanese government has always attached great importance to the role of foreign tourists in boosting the Japanese economy, and has made a lot of practice in destinations, which has promoted the town development. But there also have some problems while these policies generating economic benefits, such as the changes in tourist demand and the cooperation of the tourism industry. 2~3 years' transfer of administration staff prevented it from carrying out long-term projects in one place. Seeing such shortcomings, the Japanese government introduced DMO organizations in Japan, hoping to promote the development of tourist destination management and marketing models through the organization.

This study takes SNOW-COUNTRY, Yatsugatake area as examples, analyzes the special capabilities, cooperation capabilities and business capabilities, the assurance of the local administrative, tourism Industry-related and residents after the establishment of the DMO organization in the region, and to explore the possibility of the organization's use in China.

Through the establishment of DMO, the research found as the case of SNOW-COUNTRY, the number of foreign tourists and the accommodation has increased rapidly. As the case of Yatsugatake area, it has got a first in the revisit rate, the intention of revisit and the resident satisfaction, in the national tourism zone.

Both the destination has reached the preset target, and build up positive relationships between industry, made up for the shortcomings of the original administration-led model, promoted understanding of local creation. In addition, China is currently facing the problem of management in Town Development. It is worth looking forward to whether the DMO management model can be used in the construction of Town Development with China's national conditions.

**Keywords : DMO ,Town Development, Tourism Industry, Destination management**

# 目次

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機.....	6
第三節 研究目的與問題.....	9
第四節 研究方法與途徑.....	10
(一) 研究方法.....	10
(二) 研究途徑.....	11
(三) 研究限制.....	16
第二章 相關理論與文獻的探討.....	17
第一節 DMO 在歐美的發展與運用.....	17
第二節 日本觀光型地域振興政策的演變.....	20
(一) 觀光地域振興的初探.....	20
(二) 組織視角與地域視角開始轉變.....	21
(三) 營銷與觀光地域振興的結合.....	22
(四) 觀光地域振興範圍的升級.....	24
(五) 「觀光品牌」的形成.....	26
(六) 日本版 DMO 的誕生.....	27
第三節 DMO 在日本的運用.....	29
(一) 登錄過程.....	29
(二) 與現存觀光協會之間的關係.....	31
(三) 日本版 DMO 的作用.....	33
(四) 日本版 DMO 的形成必備條件.....	35
本章小節.....	37
第三章 DMO 在雪國觀光圈的運用.....	38
第一節 雪國觀光圈的成立背景.....	39

第二節 雪國觀光圈 DMO 的事業協調及法人格 .....	44
第三節 雪國觀光圈 DMO 的組織結構 .....	48
第四節 雪國觀光圈 DMO 的專項能力與行銷合作 .....	51
(一) 雪國觀光圈 DMO 的事業體系 .....	51
(二) 雪國觀光圈 DMO 的合作能力 .....	56
本章小節 .....	60
第四章 DMO 在八岳觀光圈的運用 .....	61
第一節 八岳觀光圈的成立背景 .....	61
第二節 八岳觀光圈 DMO 的事業協調及法人格 .....	65
第三節 八岳觀光圈 DMO 的組織結構 .....	68
(一) 八岳觀光圈的組織架構 .....	68
(二) 八岳觀光圈 DMO 對當地觀光產業關係者意見的整合 .....	70
(三) 八岳觀光圈 DMO 的區域內的專項能力 .....	73
(四) 八岳觀光圈 DMO 的區域內的行銷合作事業 .....	75
本章小節 .....	80
第五章 DMO 與觀光圈內部相互依賴關係 .....	81
第一節 雪國觀光圈內的相互依賴關係 .....	81
(一) 雪國觀光圈內的積極依賴關係 .....	82
(二) 積極依賴關係對個體產生的心理過程影響 .....	88
第二節 八岳觀光圈內的相互依賴關係 .....	91
(一) 八岳觀光圈內的積極依賴關係 .....	92
(二) 積極依賴關係對個體產生的心理過程影響 .....	97
本章小節 .....	101
第六章 結論 .....	102
第一節 論文回顧 .....	102
第二節 研究課題 .....	108
第三節 未來展望 .....	108
參考資料 .....	111

## 表次

表 1-1 論文訪談人員整理 .....	11
表 2-1 歐美國家 DMO 資金來源 .....	19
表 2-2 「觀光交流空間振興模型事業」具體內容 .....	22
表 2-3 日本觀光行銷推廣計劃 .....	22
表 2-4 DMO 的區域分類 .....	29
表 2-5 日本版 DMO 登錄條件 .....	30
表 2-6 DMO 與觀光協會之間的關係 .....	32
表 2-7 日本版 DMO 資金來源 .....	36
表 3-1 湯澤町觀光客數量調查（目的別） .....	40
表 3-2 雪國觀光圈協議會成立前後行政民間之關係 .....	45
表 3-3 雪國觀光圈內部工作坊 .....	57
表 4-1 八岳觀光圈 DMO 構成表 .....	72
表 4-2 八岳觀光圈令和元年 實施內容及職責分工表 .....	76
表 4-3 八岳觀光圈 DMO 數據分析途徑匯總 .....	78

## 圖次

圖 1-1 來日外國觀光客人數統計.....	2
圖 1-2 2012 年觀光圈整備實施計畫認定區域.....	7
圖 1-3 社會相互依賴關係模型.....	14
圖 2-1 著地型旅遊構造.....	23
圖 2-2 觀光圈整備事業補助制度.....	25
圖 2-3 日本版 DMO 與相關組織的提攜關係.....	28
圖 2-4 DMO 法人登錄條件.....	31
圖 3-1 日本國內旅館預約數統計（到 2006 年為止）.....	39
圖 3-2 雪國觀光圈的構成.....	42
圖 3-3 雪國觀光圈組織體系圖.....	49
圖 3-4 雪國觀光圈組織體系圖.....	51
圖 3-5 「Sakura quality」等級劃分.....	54
圖 4-1 八岳觀光圈的組成.....	61
圖 4-2 定住自立圈的概念圖.....	64
圖 4-3 八岳觀光圈 DMO 與行政之間的工作內容分配概要.....	66
圖 4-4 「一般社團法人八岳觀光管理協會」構成圖.....	69
圖 4-5 「官民合作會議」構成圖.....	71
圖 5-1 新潟縣五個地區外國觀光客人數統計（2009~2016）.....	82
圖 5-2 湯澤町、新潟市、妙高市外國觀光客住宿人數統計（2010~2016）.....	84
圖 5-3 全國觀光圈觀光客再訪時間統計.....	93
圖 5-4 全國觀光圈觀光客來訪次數統計.....	94
圖 5-5 全國觀光圈居民對該地區評價①.....	95
圖 5-6 全國觀光圈居民對該地區評價②.....	96
圖 5-7 八岳觀光圈內部的相互關係.....	98



# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景

2002 年 2 月，當時的日本首相小泉純一郎在施政方針演說中提到，希望能夠利用日本豐富的觀光資源去向外國人宣傳日本傳統文化，以此來增加外國觀光客的數量，去促進日本地方的活性化並希望能夠以此去促進日本的經濟發展。<sup>1</sup>由此，日本正式開始了觀光振興的重要政策，奠定了日本的全球化發展戰略。<sup>2</sup>2003 年 1 月，小泉首相在施政方針演說中正式提出「2010 年實現訪日外國觀光客人數倍增至一千萬人次」這一方針。<sup>3</sup>表示日本將以中國為首的東亞諸國（中國、韓國、台灣、香港）作為當時的重點市場，在充分利用 PDCA 循環的同時，開展大規模且有效的海外宣傳。<sup>4</sup>

同年，「VISIT JAPAN」政策被提出，以提高滿意度、增加再訪率為目標，將韓國、台灣、中國、香港、泰國、新加坡、美國、加拿大、英國、德國、法國、澳大利亞這 12 個國家和地區定為對外宣傳的重點市場，並將印度、俄羅斯及馬來西亞定位預期市場，由日本的各個省廳相互協助共同推進觀光事業的發展。<sup>5</sup>之後，隨著 2006 年「觀光立國基本推進法」的提出，2008 年觀光廳的設立，觀光產業對經濟的推動作用被日本政府肯定且重視。在 2010 年，當時的首相菅直人在「觀光立國·地域活性化戰略」中提出了 2020 訪日外國觀光客 3000 萬人次計

<sup>1</sup> 首相官邸：第 154 回国会における小泉内閣総理大臣施政方針演說

<https://www.kantei.go.jp/jp/koizumispeech/2002/02/04sisei.html>.2002-02-04

<sup>2</sup> 国土交通省：「グローバル観光戦略」：

[http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha02/01/011224\\_3/011224\\_3.pdf](http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha02/01/011224_3/011224_3.pdf).2002-12

<sup>3</sup> 衆議院：「平成 16 年衆議院の動き 12 号」：

[http://www.shugiin.go.jp/internet/itdb\\_annai.nsf/html/statics/ugoki/h16ugoki/02honkai/59honkai.html](http://www.shugiin.go.jp/internet/itdb_annai.nsf/html/statics/ugoki/h16ugoki/02honkai/59honkai.html).2004-01-09

<sup>4</sup> PDCA:以品質改善、業務改善為中心的經營手法。其具體操作方式為：P:（計劃）Plan→D:（實行）Do→ C:（評價）Check→ A:（改善）Action

<sup>5</sup> JNTO:「ビジット・ジャパン事業」：<https://www.jnto.go.jp/jpn/projects/promotion/vj/index.html>

畫，其中指出將通過地方創生活用日本地域資源，提高日本觀光產業能力。<sup>6</sup>2016年安倍政府制訂了新的目標，提出了「明日の日本を支える観光ビジョン（以觀光支持未來的日本計畫）」，其中提到將利用地方創生去推進觀光、地域的一體化，爭取在2020年達到4000萬外國觀光客，產生8兆日圓觀光消費的計畫。<sup>7</sup>

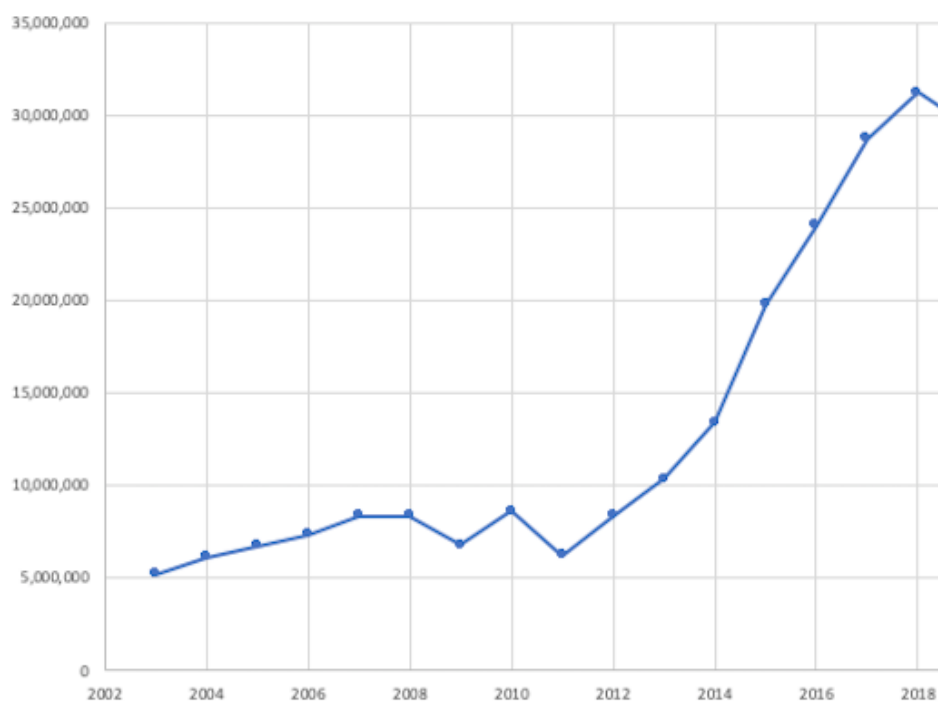


圖 1-1 來日外國觀光客人數統計

出處：「JNTO 訪日外客數・出國日本人數 データ」：

[https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/visitor\\_trends/index.html](https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/visitor_trends/index.html)，筆者自行繪製整理

日本政府觀光局（JNTO）的統計（圖 1-1）中可以看出訪日外國觀光客的數量在雖有小幅波動，但增長勢頭非常驚人，且在 2013 年～2018 年的五年中增長了三倍之多，可見日本政府在對外國觀光客的宣傳，及在內部的地方創生方面的政策成效顯著。

<sup>6</sup> 日本經濟新聞：「政府 新成長戦略の要旨」：

<https://www.nikkei.com/article/DGXDZO09482380Y0A610C1M10400/>。2010-06-19

<sup>7</sup> 国土交通省：「明日の日本を支える観光ビジョン概要」

[http://www.mlit.go.jp/kankocho/topics01\\_000205.html](http://www.mlit.go.jp/kankocho/topics01_000205.html)

日本政府從以前開始就致力於對觀光地的管理及宣傳，但是在地方創生的迅速發展之下，也存在著以下問題。

第一、日本的觀光地建設能力仍需加強。

旅日英國作家 David Atkinson 在「新·觀光立國論」中提出了「日本仍屬於觀光後進國」這一觀點。他認為觀光大國的四個條件是「氣候」「自然」「文化」「食物」，而從他多年在日本的經驗來看，他發現日本人認為的觀光大國的條件是「國家知名度」「交通的便利性」及「治安」。他提出證實這樣的誤解導致了日本目前所接待的觀光客人數僅排世界第十六，且觀光收入只有美國的八分之一。David Atkinson 指出，從日本的觀光資源上看，非常符合觀光大國的四個條件，但在通過建設觀光地，去宣傳傳統日本文化、滿足觀光客的觀光需求方面仍有待加強。

第二、觀光市場競爭激烈、觀光需求多樣化。

日本公益財團法人日本交通公社針對外國遊客旅行動機的統計（2015）中，有不少的人為了體驗新鮮事物、與日常不一樣的環境而去旅行。由此看來，目前遊客需求，已經從以往的跟著導遊遊山玩水，漸漸轉換成了直接與當地文化接觸，感受特別的風情。在競爭激烈的觀光市場下，如何對應這樣的「價值觀旅遊」需求，如何向外界發散當地的魅力，去對外宣傳自己的地方風情，目前也是各個觀光地所需要思考的地方。市場成熟之後使得觀光需求多樣化，且消費者的判斷能力、購買能力不斷提高，導致團隊旅遊的傾向逐漸減少，自己安排、自己策劃的旅遊則不斷上升。<sup>8</sup>

第三、觀光產業環境變化導致觀光地必須變更一貫的行銷手段。

---

<sup>8</sup> 池尾恭一：「日本型マーケティングの戦略課題：JTB にみる革新の方向」『観光科学研究(8)』2015-03.pp15

日本目前以「地方創生」、「城鎮、居民、工作與創生」為主題，展開一連串長期規劃及各種綜合面向的都市再造計劃。由此可見，從前小範圍的觀光宣傳戰略已經無法吸引客源，在日本觀光產業環境的變化下，需要做到利用合適的方法去對外發散自己所在的區域的魅力，對內促進自己的觀光地達到永續發展。

第四、觀光地各個產業間配合度不高，效率低下。

大社充在 2015 年對觀光協會的統計中提到，2015 年前，在行政措施上，日本的觀光地環境建設往往是以「觀光協會」去擔任其規劃主軸。<sup>9</sup>作為民間和行政的緊密聯繫，日本的觀光協會在各個方面都面臨著嚴峻的挑戰。財政上，日本觀光協會主要以接受來自於地方公共團體對觀光設施的修整的委託、觀光的收益事業、協會會員的會費及企業的捐款為收入來源，每年所獲得的資金並不穩定。在工作人員方面，日本觀光協會行政人員在籍平均兩年，薪水不及普通日本公務員，且沒有得到充足的福利保障，工作環境並沒有想像的好。<sup>10</sup>截止 2015 年，3/4 的觀光協會沒有設定 KPI (Key Performance Indicators，主要效績指標)，就算是有設置目標的地區，能夠做到定期檢視、修改的地區也並不多。因此，日本觀光地無法統計觀光對其地方經濟的影響，無法做到高效的管理觀光地、建設觀光地。

綜合以上問題，2015 年 11 月，為了推進觀光地地方創生，更有效率的完成觀光地管理，日本國土交通部觀光廳正式提出了「日本版 DMO」。<sup>11</sup>

DMO(Destination Management/Marketing Organization)是在歐美盛行的觀光地管理組織，但依照國家和地區的實際情況，存在不一樣的解釋，因此該組織具體的

---

<sup>9</sup> 大社充：NPO 法人グローバルキャンパス理事長，于 2011 年擔任「DMO 推進機構」代表理事，現于京都大學經營管理大學研究所擔任觀光 MBA 客座研究員

<sup>10</sup> 大社充：「DMO 入門－官民提携のイノベーション」，学校法人先端教育機構 事業構想大学院大学出版部，2018-11-30,p.38

<sup>11</sup> 国土交通省觀光庁：「日本版 DMO の概要」：<http://www.mlit.go.jp/common/001267277.pdf>. p.4

工作內容及工作目標並沒有世界共通的定義。針對日本的情況，日本觀光廳將其定義為「在與多個觀光關係者的合作的同時，以明確的主題為基礎制定並實施觀光地經營管理及行銷的法人」。

在行銷方面，為了增加訪客數量，DMO 需要具備分析顧客需求、制定地方品牌的能力；在經營管理方面，來訪者以及當地居民都能夠體驗到該地區的魅力，觀光廳認為需要通過 DMO 與地區觀光產業合作，去具備能夠與當地的不同的團體、居民共同建設觀光地的能力。並且，除了吸引觀光客之外，還需要在環境管理和經濟循環方面下功夫，因此需要在管理方面有一定經驗的人才去管理 DMO。



## 第二節 研究動機

2008 年，日本政府在觀光圈成立的同時頒布了「觀光圈整備法」。<sup>12</sup>

觀光圈指的是將幾個觀光旅遊目的地聯合起來，發揮每個市町村的自然、歷史、文化等特色，促進遊客在該區域內的逗留時間。該法案規定相鄰的區域可以跨越行政相互合作，從而促進區域的一體化。日本政府自 2008 年開始每年都會根據各個區域的申請進行審核，並根據前一年度的走勢及每一年度的計畫去制定發展策略，給符合要求的觀光圈提供資金去幫助其發展。

上一節提到為了增強各個區域的國際競爭力，日本政府倡導日本各個觀光地建立 DMO 組織。觀光圈也同樣的，在日本政府的倡導下相繼成立了 DMO 組織，計畫以專業的角度去進一步促進整個區域的發展。

但筆者認為，在 DMO 組織成立後，觀光圈的情況相較於單獨的觀光地複雜的許多。例如：

- 1、原本的觀光圈大多數是由觀光協會合作統籌，在成立一個新的 DMO 組織之後，要如何促進與原本管理組織之間的合作？
- 2、應該如何整合區域內現有/預計進行的觀光項目？
- 3、如何培養區域內各個組織及區域住民對新成立的 DMO 組織的認同感？
- 4、區域內原本就擁有眾多組織，如何保持整體的方向性一致？

由於日本版 DMO 還是一個新的觀光政策，因此日本國內除了介紹其制度內容之外，與相關地區進行結合，從經營管理等多方面角度對其具體分析研究的論文及書籍還較少，目前也沒有文獻能夠說明 DMO 在觀光圈產生的效果。本論文希望以雪國觀光圈及八岳觀光圈為例，結合社會相互依賴理論對以上問題進行分

---

<sup>12</sup> 觀光圈整備法：[https://elaws.gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws\\_search/lsg0500/detail?lawId=420AC0000000039](https://elaws.gov.go.jp/search/elawsSearch/elaws_search/lsg0500/detail?lawId=420AC0000000039)

析，探究 DMO 對觀光圈管理的作用。

筆者選擇雪國觀光圈和八岳觀光圈為例的主要原因為以下四點。

1、2012 年底，為了進一步實現觀光立國，國土交通省觀光廳頒布了「2012 觀光圈整備法」。

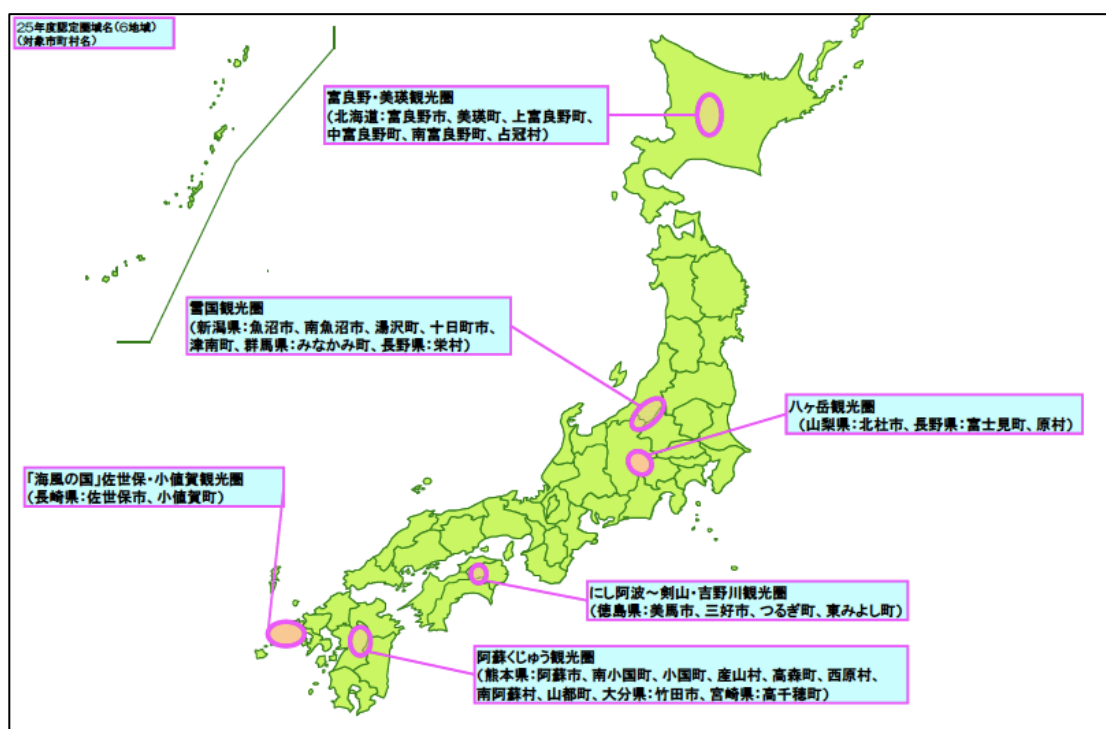


圖 1-2 2012 年觀光圈整備實施計畫認定區域

出處：「觀光圈整備實施計畫の新規認定について」：

[https://www.mlit.go.jp/kankocho/news04\\_000061.html](https://www.mlit.go.jp/kankocho/news04_000061.html) .國土交通省觀光廳.2013.04

如圖 1-2，觀光廳在 2012 年底選取了 6 個具有國際競爭力的區域參與修改後的觀光圈整備制度，包括富良野・美瑛觀光圈、八岳觀光圈、雪國觀光圈、にし阿波～劍山・吉野川觀光圈、「海風の国」佐世保・小値賀觀光圈、阿蘇くじゅう觀光圈。可見，雪國觀光圈和八岳觀光圈是由日本政府認定的，具有國際競爭力的優秀觀光圈。

2、雪國觀光圈和八岳觀光圈被多個文獻作為觀光管理的優秀例子引用，其

中除了日本投資銀行（2014、2017）日本交通公社（2015、2016）、國土交通省・觀光廳（2017、2018、2019）等官方文書，Discover Japan（2016）清水・大正大學地域研究所（2017）等以地方創生為主題的雜誌之外，也被多個觀光地參考，在其發展戰略中作為典型例子被提及。

3、雪國觀光圈曾被觀光廳邀請，在全國 DMO 檢討會（第二回）作為示範案例被發表，並在 2018EXPO 獲得全國觀光圈管理獎大賞，八岳觀光圈理事小林昭治為日本觀光協會推進委員會及日本版 DMO 推進研究會的會長，曾在 2018 年被日本觀光廳當作典型案例研究。

4、雪國觀光圈與八岳觀光圈同屬於地域 DMO，在形式上可以相互比較。但由於雪國觀光圈與八岳觀光圈的構成特徵不同（將在後文具體分析），因此能夠通過不同的層面分析日本版 DMO 對觀光圈管理的促進作用。



### 第三節 研究問題

綜上所述，觀光圈中的 DMO 組織由區域內部各個與觀光相關產業的個體所組成，本論文假設成立 DMO 組織之後對觀光圈的地方創生事業存在正向推動效果，並輔以社會相互依賴理論進行深入探討。主要研究問題分別為：

- (一) 雪國觀光圈與八岳觀光圈中 DMO 相關事業的成立經緯及組織間事業分工
- (二) 在 DMO 成立之後，是否促成了兩個觀光圈中各個組織的正向依賴關係
- (三) 假使兩個觀光圈中存在正向依賴關係，其個體間建立的有效合作模式如何
- (四) 透過兩個例子對目前 DMO 在日本觀光中的總體運用進行分析

根據上述研究問題，本論文的預計框架為：在第二章將透過文獻的分析探討 DMO 在歐美國家的應用、日本的沿革及日本地方創生政策的演變說明日本版 DMO 的誕生背景、具體的組織架構及成立標準。

在說明社會相互依賴理論的核心內容之後，第三、四章將根據日本政府對日本版 DMO 的組織成立要求，說明雪國觀光圈及八岳觀光圈 DMO 的成立背景、組織構成、組織內部的協調及區域內的合作，分析其符合社會相互依賴理論的原因。在對比雪國觀光圈 DMO 及八岳觀光圈 DMO 之後，第五章將通過區分其個體關係，論述 DMO 對兩個觀光圈內部各個層面的影響作用。第六章在對本論文對內容回顧之後，總結日本版 DMO 對觀光圈內合作關係的影響，剖析目前研究中存在的問題，並在最後探討 DMO 是否能運用於中國大陸的地方創生產業。

## 第四節 研究方法與途徑

### (一) 研究方法

#### 1.1 統計分析

本論文試圖透過數據去探討雪國觀光圈 DMO 及八岳觀光圈 DMO 組織成立之後所帶來的效益，利用的數據主要包括歷年來訪者人數、停留日數及再訪問率的對比（雪國觀光圈）及來訪者問卷調查分析（八岳觀光圈）。

#### 1.2 文獻分析

本論文的文獻分析包括三個部分，由於 DMO 在日本是一個較為新興的觀光地方創生政策，第一個部分筆者會參考歐美學者的文獻，分析歐美 DMO 組織的形成路徑及具體內容，總結 DMO 在歐美的具體運用手法。第二個部分中將針對「觀光白書」中的觀光地域振興政策做具體分析，從官方文書中了解觀光地方創生的發展過程，通過歷年來日本針對觀光地域振興提出的各個概念及理論，來討論日本政府推動日本版 DMO 的背景及原因。

在對歐美 DMO 的內容及日本觀光地方創生的經緯做出總結之後，第三部分將參照觀光廳官方文書、地方創生權威學者的書籍對 DMO 在日本的制定過程、內容進行具體介紹。

### 1.3 深度訪談

表 1-1 論文訪談人員整理

受訪時間	受訪人員	受訪地點
2019.9.18 10:00~11:00	湯澤町產業觀光部長 南雲 剛	湯澤町市役所
2019.9.18 14:00~16:30	雪國觀光圈 DMO 事務局次長 細矢 智子	雪國觀光舍
2019.9.19 14:30~16:30	十日町市觀光協會事務局次長 柳 謙二	十日町市觀光協會
2019.12.16 12:00~16:30	八岳觀光圈 DMO 戰略會議	八岳觀光圈 DMO

出處：筆者自行繪製整理

如表 1-1，為了更了解雪國觀光圈及八岳觀光圈，筆者於 2019 年 9 月前往新潟縣訪問了雪國觀光圈 DMO、十日町市觀光協會及湯澤町產業觀光部，在 2019 年 12 月於山梨縣訪問了八岳觀光圈 DMO、原村觀光協會並參與了其戰略會議，在後續論文的撰寫中也與雪國觀光圈 DMO、八岳觀光圈 DMO 有持續的郵件往來。兩個觀光圈的相關資料多半集中在政府的官方文書及地方創生相關雜誌中，筆者通過實際訪談加深對兩個觀光圈的了解，並利用訪談獲取的相關資料更直觀的考察它們成功的原因，面臨過的課題以及對未來的願景，更直觀的考察「(一社)雪國觀光圈」的實施事業內容及成效。

#### (二) 研究途徑

本論文將結合「社會相互依賴理論」(Social interdependence theory)進行分析。社會相互依賴理論的歷史根源可以追尋到物理學中從機械論到場論的轉變時期，這一轉變影響了格式塔心理學 (gestalt psychology) 的發展，並從 1900 年開始，

「整體」這個概念漸漸成了格式塔心理學研究者對認知和行為的研究重點。<sup>13</sup>格式塔心理學的代表人物之一 Kurt Koffka 提到，群體是一個動態的整體，它類似於心理場，群體間的每個個體之間的依賴關係可能會有所不同。<sup>14</sup>Kurt Lewin 認為，每一個個體都與整個群體息息相關，如果群體間任何一個個體的狀態發生變化，都會影響到其他個體的狀態。因此如果群體間的每個個體都擁有相同的目標，就會產生相互依賴。

1949 年，Deutsch 拓展了 Kurt Lewin 的研究，從目標結構角度發表了「合作與競爭理論」(A theory of co-operation and competition)，他在研究中通過對競爭小組與合作小組對表現進行分析，指出如果群體中的每個個體間擁有共同目標，且個體目標的實現受到其他個體的影響時，就會產生相互依賴的關係。相互依賴的關係中存在積極依賴 (Positive interdependence) 和消極依賴 (Negative interdependence)。積極依賴產生的前提是其他個體目標實現的同時，(自己的)目標才會實現，因此個體間會採取積極的互動且著眼於所有成員的目標。消極依賴產生的前提是只有其他個體未能夠實現目標，(自己的)目標才能夠實現，因此個體間為了達到目標會阻撓其他個體的行動。Johnson 兄弟於 20 世紀 70 年代發展了 Deutsch 的理論，認為除了積極和消極兩種依賴關係之外，還存在著無依賴 (No interdependence) 關係。即個體間彼此獨立作業，不存在交互關係，個體目標的實現與否與其他個體沒有關聯。因此社會相互依賴理論在一個群體中是否成立需要滿足三個前提：

---

<sup>13</sup> 格式塔心理學：又稱完形心理學，強調行為和經驗的整體性，認為整體不等於並且大於部分之和，主張以整體的動力結構觀來研究心理學現象。

<sup>14</sup> Johnson,D.W.(2003).Social interdependence:Interrelationships Among Theory,research and practice.American Psychologist,58(11),pp934

第一，如果個體僅僅認識到相互依賴是不夠的，合作和競爭只有在行動時才會存在。因此積極依賴與消極依賴只會在個體為了達到某一個目標而發生。

第二，在社會相互依賴理論中，特定情境是獨立存在的。個體為實現目標而採取的行動取決於個體對特定情境中目標對依賴關係的認知，且這一認知隨著個體行為對其所處情境的影響而動態變化。

第三，因果關係是雙向的。Deutsch 認為，過程特徵和特定社會相互依賴產生的後果同樣會引起特定的社會相互依賴。例如合作傾向於相互幫助和支持，交換互需的資源，促成相互信任，競爭往往會誘導和被誘導，採取脅迫和威脅的策略，為了個體利益進行欺騙性溝通，阻礙其他個體的成功。<sup>15</sup>

在 Deutsch 和 Johnson 等相關研究成果的基礎上，社會互相依賴理論形成了一個有系統的理論體系，該體系的主旨主要可以概括為：個體追求的目標結構決定了它們的互動方式，而他們的互動方式反過來又很大程度上決定了該情境的結果。<sup>16</sup>Deutsch 和 Johnson 也在此基礎上將社會互相依賴理論對個體的心理過程的影響總結為三大塊，分別為替代性 (Substitutability)、投入性(Cathexis)和誘導性 (Inducibility)，並根據此心理過程搭建了社會相互依賴關係模型。<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Johnson,D.W.& Johnson,R.T.(2005).New developments in social interdependence theory.*Genetic,Social,and General Psychology Monographs*,131(4),pp292

<sup>16</sup> 鄭淑貞：「合作學習理論的新發展」.『教育與培訓設計應用理論(4)』.2009

<sup>17</sup> Johnson,D.W.& Johnson,R.T.(2005).New developments in social interdependence theory.*Genetic,Social,and General Psychology Monographs*,131(4),pp290-292

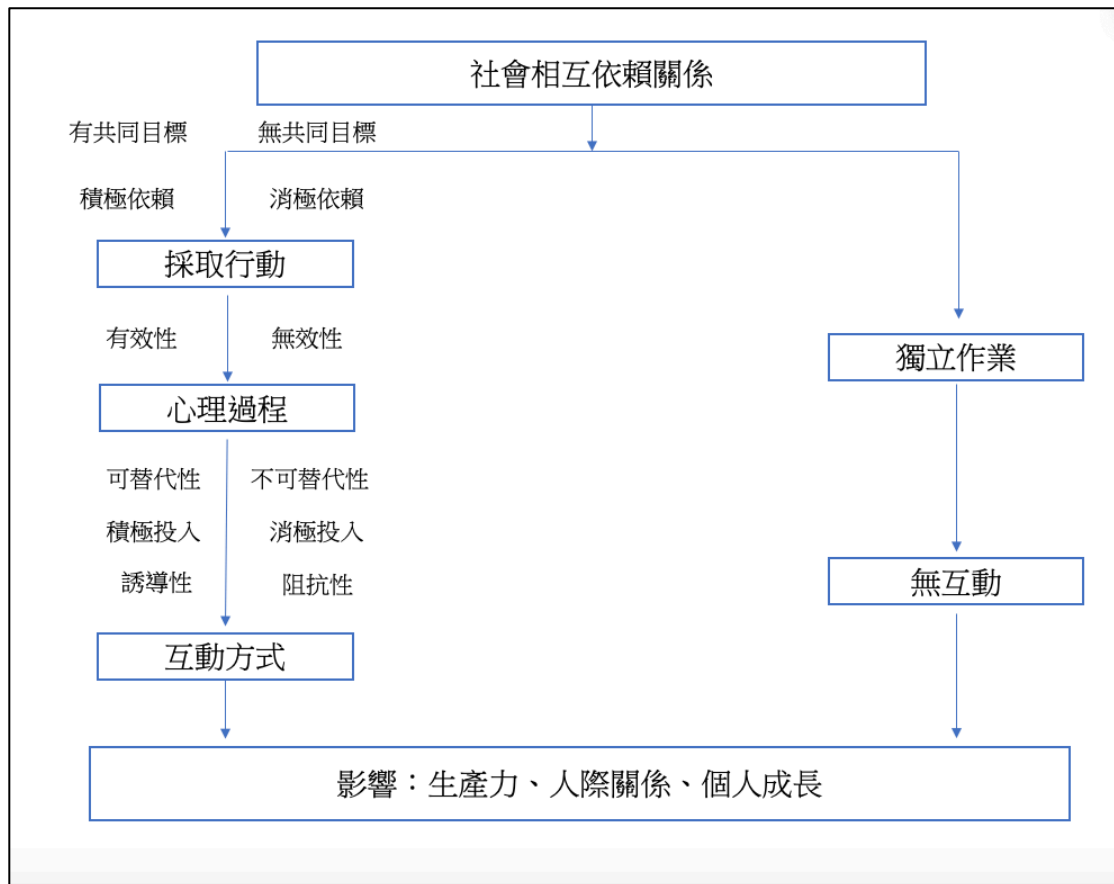


圖 1-3 社會相互依賴關係模型

出處： Johnson,D.W.& Johnson,R.T.(2005) . New developments in social interdependence theory,pp289，筆者自行繪製整理

如圖 1-3，替代性指的是個體行為替代另一個個體行為的程度，當群體處於積極依賴時，個體間的合作會產生持續的力量去完成被打斷的任務。這就類似於接力賽中如果一個隊伍其中一名隊員跑得慢的話，其他隊員就必須加快速度。當群體處於消極依賴時，只有打敗競爭對手才會獲勝，因此無法產生合作。投入性指的是對自身之外的對象（包括朋友、家人、工作）的心理能量投入。投入性可以是積極或是消極，並將會引起兩極的評價。Deutsch 認為個體的目標是其情感系統的一個重要參考，當共同朝著一個目標前進時，個體的反應是積極的，當沒有達到目標時，反應則會變得消極。可誘導性指受他人影響和被他人影響。在積

極依賴中，個體之間容易相互誘導和影響，產生有利於目標達成的合作，消極依賴下各個個體在競爭中會破壞其他個體的有效行動，產生對立和阻礙。

該理論將個體、群體和組織等社會相互依賴關係的正向影響歸為生產力、人際關係及個人成長三個大類。

生產力類別包括了（1）促進每個個體承擔不一樣的角色發揮每個個體的個人優勢；（2）促進個體使用高水平認知分析；（3）道德推理和批判性思考；（4）使用學習遷移；（5）構建完美的組織框架及組織分工，促進項目運行的更順暢；（6）擁有明確的目標使個體以更積極的方式對待任務；（7）增加每個個體對實現目標的投入力度。

對人際關係的正向影響包括了（1）利用組織間的聯繫定期舉辦活動促進效率；（2）通過組織活動加深每個個體對對方的了解程度；（3）促進組織成員相互尊重、支持；（4）促進組織內個體的溝通與交流；（5）使組織內各個成員產生對完成目標的責任感，有更大的動力去主動學習。

對個人成長的影響認為，與競爭相比，合作態度和多種心理健康指標有較高的正向關係，例如合作促成心理成熟、能夠適應社會關係、應對困境的能力、勝任任務的能力、獨立及自我力量等。

Deutsch 在 1949 年提出社會相互依賴理論在後繼研究者不斷的補充之下，目前被廣泛運用於商業管理、教育和國際關係等各種領域。該理論通過大量的研究證實合作努力比競爭能取得更好的成就、更積極的人際關係及更健康的心理。上述文章也有提到，日本版 DMO 試圖在觀光地中成立一個類似企業的組織，去促進區域內的觀光產業共同進行地方創生。筆者將在本論文中引用相互依賴理論對雪國觀光圈、八岳觀光圈進行分析，首先利用這兩個觀光圈的組織框架判斷其是

否屬於積極依賴關係，再根據社會相互依賴理論中的心理過程及影響要素說明 DMO 成立之後對其區域內合作關係的影響。

### (三) 研究限制

筆者在訪談、資料收集的過程中，由於一些資料涉及組織隱私（例如雪國觀光圈的財源相關信息及八岳觀光圈的歷年數據報告書），被要求不對外界公開，因此在本論文三、四章對兩個組織的分析中，與該內容相關的部分將被簡略說明。

另外，由於觀光圈內各個地區存在（1）由於事務繁忙無法抽出時間；（2）正值行政人員交替，資料處於整理階段而無法接受訪談的狀況等問題，因此筆者在論文進行過程中的訪談無法覆蓋到兩個觀光圈的全部區域。筆者將選取特定個體（雪國觀光圈湯澤町、十日町/八岳觀光圈原村及觀光產業相關工作人員）作為代表進行訪談，完成此論文。



## 第二章 相關理論與文獻的探討

### 第一節 DMO 在歐美的發展與運用

關於觀光的歷史，十六世紀中葉，法國出現了第一個以著地型觀光理念主導的旅行模式，1864 年，瑞士則是出現了第一個地方觀光管理組織。<sup>18</sup>在不久之後的 1879 年，英國政府開始重視觀光並引入了觀光稅作為地方創生的財源，進入 20 世紀之後，世界上首次出現了正式的地方創生機構。受 1960~1970 年代的背包客風潮的影響，DMO 開始在各個地方成立，並在 20 世紀九十年代日益壯大，目前全球 DMO 的數量已經多到無法統計（Pike,S.,& Page,S，2014）。

Lopez Torres,Bonifacio（2015）提到，對於美國來說，DMO 主要是以當地的觀光協會的形式存在的。它可以運用於一個城市、一整條地鐵線路甚至是一個擁有相同主題的大範圍的區域。歐美學者普遍認為 DMO 中的「M」代表「Marketing（行銷）」和「Management（管理）」，但 Arbogast,D、Deng,J、Maumbe,K 的整理表示，針對「行銷」和「管理」哪一方面占的比重比較大，有部分學者認為 DMO 主要是通過對外宣傳去吸引遊客，振興觀光地，因此「行銷」相對來說更加重要；但 Kaurav,R.P.S.;Ruturaj Baber;Nimit Chowdhary;Shakir Kapadia（2015）則是將 DMO 的主要職責歸納為與當地其他產業事業者溝通，維繫關係；發揮管理職責確保當地觀光規劃順利運作以及控制當地觀光消費在合理的水平的同時滿足消費者需求，認為 DMO 的主要職責偏向於管理觀光地、制定計劃。而從日本的角度來看，佐藤（2016）認為在施行地方創生政策時應該同時注重行銷和管理兩個層面，才能實現高效的運作。

---

<sup>18</sup> 以對應「個人旅遊」的需求，以觀光地對外宣傳為主的行銷模式

Pike,S.,& Page,S (2014) 也提到，觀光地方創生涉及到多個課題，主要包括戰略制定、方案設計、危機、風險評估、可持續發展策略、未來走向及行銷系統、個案研究。因此在 DMO 的政策組成方面，一個地方振興政策的制定需要多個組織的配合來運作，例如政府內的決策機構、資金提供部門、文化傳播機構以及當地各類產業部門(包括餐廳、飯店、農林漁業等)公共組織(社區公共團體、NGO)、媒體、甚至是社區民眾的配合。UNWTO 的介紹中指出，DMO 對地方各個組織的調和作用主要呈現在三個方面，分別是戰略領導能力、效果落實程度及對該地區影響的深度。作為中介及領導組織的 DMO，通過在各個組織之間的協調使其形成緊密的關係，促使各個部門共同對觀光地做出決策，從而順利推動觀光地建設、地方產業革新、促進觀光活性化以及推動政策的順利實施。

在行銷手段方面，Lopez Torres,Bonifacio (2015) 闡述了 DMO 的多種行銷方式，包括電話行銷、平面廣告(雜誌、報紙、宣傳冊等)、電視廣告、電子郵件行銷、DM 行銷、網站管理(定期更新官網資訊，包括追蹤成效或持續改良網站的使用體驗等)，目錄網站行銷、搜索引擎行銷、口碑行銷、社群媒體行銷等，根據目標客戶群的需求及旅行市場的變化去選擇不同的行銷方式，應對不同季節的觀光需求。另外，Lopez Torres,Bonifacio 也統計了不同的行銷方式對美國觀光市場所產生的影響，結果顯示網站管理、口碑行銷和搜索引擎行銷對觀光地的影響最深遠。網站管理通過定期的調整改良能夠使對該地區有興趣的人在不同時期了解到不同的資訊，通過對網站點擊率的統計也能夠反饋觀光地的行銷成效，使 DMO 能夠做出相應的調整。另外在社群媒體行銷中，受到 Facebook 影響的觀光客最多，其次是 Youtube 和 Twitter。隨著網路拉近人與人之間的距離之後，越來

越多的人開始利用搜索引擎及社交軟體去搜索自己要知道的訊息，DMO 的宣傳模式也逐漸從平面的行銷變成了以社交軟體為主、平面廣告為輔的傳播方式。

作為 DMO 的重要組成部分，營運資金絕對是重要且不可或缺的。表 2-1 顯示了歐美 DMO 的資金來源包括稅金、和政府支援金及會費三個部分。由該表可知，稅金作為 DMO 最重要的部分，承擔著 DMO 對觀光地建設的經濟支撐的角色。會費來自於地方組織和個人的捐贈，另外歐美的政府支援金以高額、定期供給為特徵，很好的支持著 DMO 的活動。

表 2-1 歐美國家 DMO 資金來源

資金源	特點	範例
稅金	DMO 最重要收益	住宿稅
政府支援金	高額、定期供給；能夠幫助該地區提供更好的服務	依據地方組織給出的計劃提供相應的補助
會費	來自于地方組織、個人的捐贈	

出處：「Lopez Torres,Bonifacio(2015).Destination Marketing Organizations' s Stakeholders and Best Practices」：p11，筆者自行繪製整理

關於歐美資金源和日本的對比，大社（2018）提到，由於歐美對地方創生的重視程度高，使歐美 DMO 往往不用面臨資金不足，無法實施計劃的局面。而在日本，DMO 則往往在資金面面臨很大的問題，需要政策的支援。<sup>19</sup>

DMO 在歐美發展三十餘年，在組織數量不斷增多，理論內容不斷充實的同時，也存在一些需要改進的課題。目前歐美 DMO 的管理和行銷模式仍舊不夠完

<sup>19</sup> 大社充：「DMO 入門－官民提携のイノベーション」，学校法人先端教育機構 事業構想大学院大学出版部. 2018-11-30.p104-105

善，需要針對觀光地形象做進一步的深化或調整。另外，能夠順利應對自然災害或是突發危機的 DMO 組織仍舊很少，需要提前制定戰略，做好完善的危機處理。

## 第二節 日本地方創生政策的演變

### （一）地方創生的初探

1998 年的「觀光白書」中提到，隨著日本民眾對國內觀光旅行的興趣日益濃厚，日本各個觀光地展開了激烈的競爭。在此之中為了提高各個觀光地的競爭力，日本政府在 1997 年開始著手「地方創生推進模型事業」計劃，該計劃以一個觀光地為模型，制定計劃去對其進行的活動、宣傳事業進行集中管理。

隨著信息技術的發展，日本的觀光市場日益革新，例如由團體旅行到個人旅行，由傳統的看風景到溫泉、美食旅行，民眾的價值觀開始逐漸變化。日本的觀光產業也發現了這一點，開始探討如何使觀光地滿足民眾的多樣化的需求。1999 年的「觀光白書」中提到，和海外市場相比，國內的觀光市場面臨的最大的問題是觀光地的再生。日本各個觀光地域需要提高自身的魅力，確保國內觀光地的旅客來源，並且提出在未來希望能夠制定明確的準則去對應觀光地的振興，確保官民的合作以及培養觀光人才。為此，日本政府在 1999 年召開了兩個會議，分別是「觀光產業振興論壇」及「觀光百人委員會」。<sup>20</sup>「觀光產業振興論壇」在 2002 年被廣泛運用，日本政府派遣地方創生專家前往日本國內 53 個觀光地去實地考察，並制定了 14 個觀光區域去實施支援政策。而「觀光百人委員會」則是希望

---

<sup>20</sup> 來源：國土交通省平成 11 年觀光白書：<http://www.mlit.go.jp/hakusyo/kankou-hakusyo/h11/index.html>

能通過政府與涉及觀光的主要企業、團體合作，共同促進區域的活性化。<sup>21</sup>從 2001 年 11 月設立「北海道觀光百人委員會」之後，再各個地區相繼展開。

## (二) 組織視角與區域視角開始轉變

隨著 2000 年日本「觀光地方創生委員會」正式提出「地方創生」這個概念之後，2001 年的「觀光白書」完善了這個概念，並提出了四點要求，

1. 官民提攜，行政、地區居民、企業等共同站在長期的視角去完成觀光地建設
2. 首次提出「廣域提攜」概念，提倡相鄰區域形成共同的觀光體系，通過觀光情報的共享去促進整個區域的觀光產業
3. 鼓勵民間企業積極參與觀光事業，通過經濟手段定期定量分析觀光產業的市場規模及經濟效果，達到地方創生的高效化
4. 確保觀光人才，建立產官學合作的模式<sup>22</sup>

要求中所提出的官民合作模式及「廣域合作」概念，都在日後的推行政策中被逐漸加深，並作為目前的主要地方創生模式在日本全國範圍內被推廣。

在 2003 年，日本政府創設了從內部、外部兩個方面去支援日本觀光地的改造的「觀光交流空間振興模型事業」，如表 2-2，日本政府主要從兩個方面去實施該政策。第一個是都市再生，它作為地方創生的核心，旨在推進都市觀光及發掘主題建設等等去促進觀光地的活性化。第二個是構造改革，它希望能夠由觀光地當地的民間企業、組織去促進觀光地的建設。

<sup>21</sup> 「觀光產業振興論壇（觀光産業振興フォーラム）」：于 1999 年 12 月舉辦，主要參與對象是觀光產業相關的企業及團體；「觀光百人委員會」：以觀光產業相關的企業及公共團體為目標，在日本全國各個地域設立

<sup>22</sup> 來源：「國土交通省平成 13 年觀光白書」：[http://www.mlit.go.jp/hakusyo/kankou-hakusyo/h13/000\\_.html](http://www.mlit.go.jp/hakusyo/kankou-hakusyo/h13/000_.html)

表 2-2 「觀光交流空間振興模型事業」具體內容

主題	都市再生（地方創生的核心）	構造改革
具體內容	促進地區經濟、社會活性化，例如 推進都市觀光、以及特定主題（歷史、文化）都市的建設工作	所涉及的提案由當地民間企業、公共團體自行提出，制定、修改法案去支援當地的觀光產業建設

出處：「國土交通省平成 15 年觀光白書」：

<http://www.mlit.go.jp/npcc/hakusyo/npcc/2003/index.html>，筆者自行繪製整理

該計劃在 2004 年增加到 16 個區域，且新瀉縣也以「信越地域觀光交流協會加入到該計劃中」。

### （三）行銷與地方創生的結合

2005 年，隨著日本民眾的旅遊價值觀逐漸從傳統的團體旅行過渡到需要與當地人文交流的深度旅行之後，旅行介紹書雜誌、網站開始風靡日本。針對此變化，日本政府首次提出了「觀光行銷」概念，呼籲觀光地擺脫傳統「旅行社主導」模式，通過當地政府與當地企業、農林水產業者的合作，發掘「獨一無二」的資源，攻佔觀光市場。日本政府在同年提出「日本觀光行銷推廣計劃（如表 2-3）」，建立以區域為主，旅行社為輔，工作分擔明確的地方創生模式。

表 2-3 日本觀光行銷推廣計劃

日本觀光營銷推廣計劃	
區域內部	旅行社
1) 構建區域推廣體制	1) 旅行社實地考察觀光地現狀
2) 明確職責分擔	2) 旅行社提出該觀光地存在課題
3) 分析觀光資源及整理推廣方向	3) 觀光地政府與旅行社機構協商明確職責分攤
4) 把握市場、明確推廣對象	4) 觀光地政府內部協商合作中的注意事項
5) 實行內部資源商品化、開展行銷活動	

出處：「國土交通省平成 18 年觀光白書」：

<http://www.mlit.go.jp/npcc/hakusyo/npcc/2006/index.html>，筆者自行繪製整理

2006 年，為了促進訪客在觀光地的停留時間，滿足民眾旅遊需求，「著地型觀光」的概念被提出，如圖 2-1，在接受日本地方創生局對目標人群的分析之後，由當地的著地型觀光旅行商品製成組織擔任主軸，經過政府測試旅行商品的質量之後形成該地的著地型觀光旅行商品數據庫(目前各個觀光地的旅遊商品主要包括產業觀光、環保、長期停留促進方案及文化觀光四個方面)，通過旅行社和 SNS 宣傳兩個途徑將其推廣給消費者。

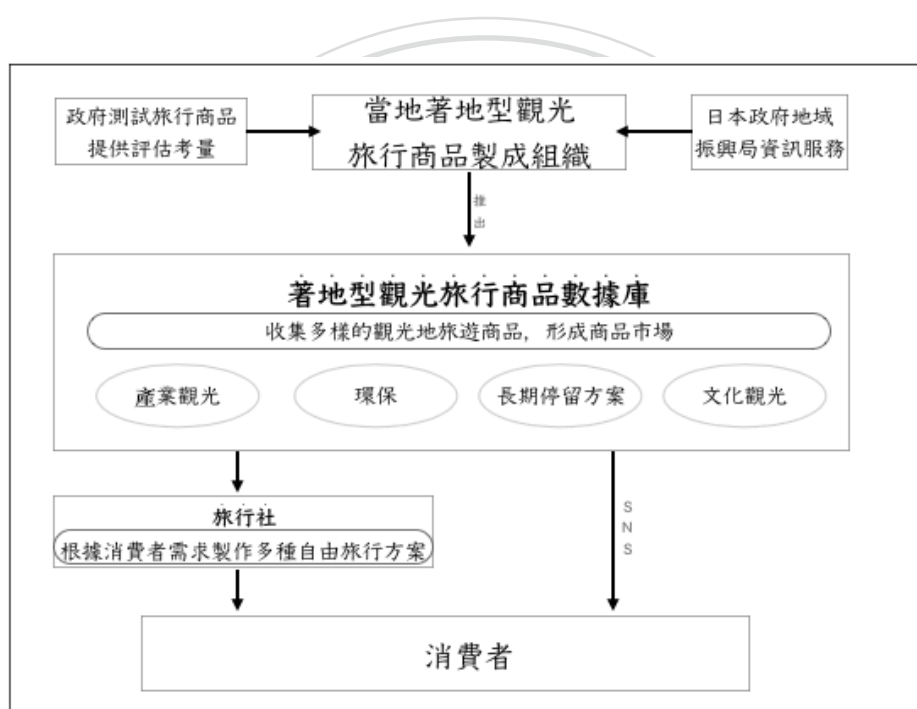


圖 2-1 著地型旅遊構造

出處：「國土交通省平成 19 年觀光白書」：

<http://www.mlit.go.jp/npsc/hakusyō/npsc/2007/index.html>，筆者自行繪製整理

如圖 2-1，觀光廳的介紹中指出「著地型觀光」主要參考 PDCA 循環，以「D：實行」為中心，希望能夠通過培養人才、調整觀光地環境、開發旅遊商品、增加宣傳方式的角度去增加各個地域的知名度，實施過程中主要包括了構建著地型觀光機制、整備當地環境、製造旅遊商品。通過區域合作和人才育成來完善該區域

的基礎設施，通過設置全域 WIFI、信用卡結賬機能、外文翻譯等機能去使該區域基礎設施最大限度的滿足遊客的觀光需求。此概念的提出意味著日本開始思考從經濟角度改變地方創生模式，利用商業經營模式的結合去改變各個觀光地的現狀。

「著地型觀光」也期望觀光地能做到定期發放問卷，並通過數據統計去了解訪客需求，完善區域環境，改變以往傳統的交易習慣及商業模式，喚起新的消費需求和僱傭需求。

2013 年，日本觀光廳呼籲地方公共團體和其他觀光關係者合作去開發著地型旅遊商品，增加地方經濟效益。為了保證觀光地的品質，地方創生系統針對包括旅館、飲食業的各種服務業者導入了觀光地的品質認證制度，通過評分等制度完善其應對來訪者的服務質量。該機制在 2014 年開始接受一般民眾的評價，使其結果更為中肯。

在科技化方面，為了促進地域公共交通的活性化，以各個地區公共團體為中心，開始陸續整改道路基礎設施。除了完善交通系統之外，日本政府還呼籲各個觀光地針對停車困難、交通堵塞等現象引用電子化管理系統，並設置「公車位置情報系統」，利用 GPS 顯示站點、公車位置等使遊客的出行更為便利。

#### （四）觀光地域振興範圍的升級

2008 年，日本政府延續之前的假定計劃，開始正式劃定了 16 個「觀光圈」，並提出「為促進訪客的觀光圈籌備法案（觀光圈の整備による観光旅客の来訪及び滞在の促進に関する法律）」，在硬性（基礎設施籌備）及軟性（法律、制度）方面與各個觀光圈合作，促進廣域觀光的概念形成。<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> 來源：「平成 21 年觀光白書」：<http://www.mlit.go.jp/npcc/hakusyo/npcc/2009/index.html>



2009 年，在之前選定的 16 個觀光圈的基礎之上，日本觀光廳又選定了新的 14 個區域，並成立了「觀光圈整備事業補助制度」

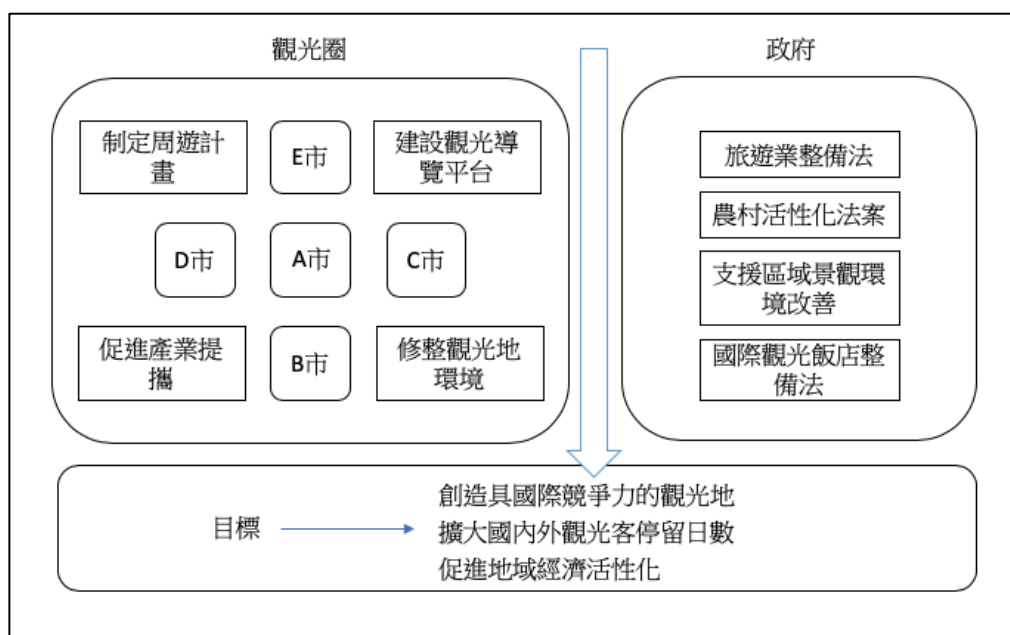


圖 2-2 觀光圈整備事業補助制度

出處：「平成 22 年觀光白書」：

<http://www.mlit.go.jp/npcc/hakusyo/npcc/2010/index.html>，筆者自行繪製整理

如圖 2-2 中所示，制度中提到，以觀光圈內各個縣市的合作為原則，以周遊巴士、周遊新幹線為連通手段，通過分享觀光情報、設立共同的觀光案內所及推廣大區域的觀光活動等方式，建立擁有國際競爭力、促進經濟活性化之廣域觀光地區。並且，為了更高效地完成計劃，各個觀光圈政府成立了聯絡會議，通過現地調查、定期的意見交換去改善社會資本的完善問題，促進該觀光圈內各個組織的相互合作。

在觀光圈區域被正式確定之後，各個縣市在「廣域合作事業」政策的帶領下，利用政府的援助資金，以觀光為核心持續推動區域活性化之建設。

另外，2013 年，日本觀光廳為了支援觀光產業之企劃、販賣、人才運營，「觀

光地方創生平台（プラットフォーム）」被加入到觀光圈的完善計劃，並被整合為促進區域觀光主體生成、增加住民理解的管理型機制。<sup>24</sup>

為了創造有主題、有故事性的魅力觀光區域，日本政府從 2015 年四月開始在全日本範圍募集觀光周遊建設計劃，經過「觀光周遊路線檢討委員會」的審查之後于同年六月認定了 7 個觀光周遊路線，由各路線的協議會為組織核心，通過行銷調查、制定計劃、完善觀光環境等去支援針對日本國內外的宣傳項目。

2016 年，日本政府開始針對農村的「地方創生」中做出了具體的措施，延續之前制定的計劃，具體選定了 30 個區域，以「SAVOR JAPAN」為宣傳主題，推廣農村體驗，包括品嚐當地特有的食材、觀賞農村特有的景觀等活動，去吸引國內外觀光客。該項目也將承接廣域觀光周遊路線的策劃，在交通上能夠獲取一定支持。

#### （五）「觀光品牌」的形成

2005 年，日本開始進行商標法的調整，并在 2006 年開始實行區域團體商標制度。該法律實施後，開始接受各個區域以「地名+商品名」的方式登錄受歡迎的商品。該形式也被稱作「地區團體商標」、「觀光品牌」。

在長時間的演變之後，2012 年，「觀光品牌」這一概念正式被提出。「觀光白書」中指出，在確立「觀光品牌」時，各個觀光區域必須重視以五點

1. 在自然、歷史、文化等方面具有自己「獨一無二」的價值，並且該價值能被國內外認證
2. 該「觀光品牌」能被來訪者所肯定
3. 該區域的居民參與「觀光品牌」的建設工作
4. 該「觀光品牌」能使當地居民及來訪者產生共鳴
5. 該「觀光品牌擁有」可持續發展能力<sup>25</sup>

<sup>24</sup> 于 2011 年被設立，負責支援觀光產業的企劃、販賣、人才運營

<sup>25</sup> 來源：「國土交通省平成 24 年觀光白書」：<http://www.mlit.go.jp/npcc/hakusyo/npcc/2012/index.html>

各地的「觀光品牌」必須讓當地的住民及來訪者感受到良好的接待環境，以維持發展能力為目的，定期修改、完善其制度。另外，「觀光品牌」成立的關鍵是人才和組織。在組織中必須有一個特定的核心組織作為管理者，在概念方面使該地域的形象更明確化。除此之外，要讓擁有行銷、經營知識的管理人才去加入該組織，針對區域設置成長目標，進行企劃、立案，促進區域發展。

2013 年，為了促進具有國際競爭力觀光地區的建構，日本政府除了設置觀光地品牌登錄制度之外，也一並提出了支援方案。「觀光白書」中提到日本政府將幫助各個區域規劃未來發展模式、建立行銷為主題的品牌戰略以及協助其完成品牌管理制度的形成，使地區資源能最大化地被利用。

2014 年，REVIC 與日本觀光廳締結協議。<sup>26</sup>以促進區域活性化為目標，REVIC 機構作為橋樑和地方金融機關、企業合作的模式支援日本觀光地品牌的建設。<sup>27</sup>在此合作下，日本政府開始支持中小企業對新商品、新服務的開發政策，並修訂了「中小企業地域資源活用促進法」，幫助觀光產業相關企業的經營。

2017 年，政府開始派專家視察廣域周遊地區的觀光品牌建設，以提高觀光資源的魅力為目標提供指導意見。另外，針對「主題型廣域觀光事業」，除了之前選定的「酒藏」、「自然」等六個主題之外，增加了「動漫」等七個新的主題，通過市場調查、共同宣傳等方式對各地進行支援。

## （六）日本版 DMO 的誕生

2015 年，日本政府發現目前的觀光地經營存在一定的缺陷，觀光管理機制的

---

<sup>26</sup> REVIC：Regional Economy Vitalization Corporation of Japan，地域經濟活性化支援機構，由各個領域的專家組成，以地域的企業為對象，為新興企業的創業、成長企業的顧問。

<sup>27</sup> 來源：「國土交通省平成 27 年觀光白書」：<http://www.mlit.go.jp/common/001095743.pdf>

在策劃方面表現的能力不足而導致了無法應對變化的旅遊市場。為了使各個觀光地區能夠更好的應對來訪者，日本政府認為應該引進專業人才，在地方創生部門導入 KPI 及 PDCA 的設置機制，用更科學的手段而不是傳統的分析方式去使地方創生更高效的運作。因此日本開始推行歐美盛行的 DMO 組織，試圖將經營、管理的模式運用至地方創生。觀光廳的介紹中提到，日本版 DMO 主要由官民共同作為實施主體，如圖 2-3。

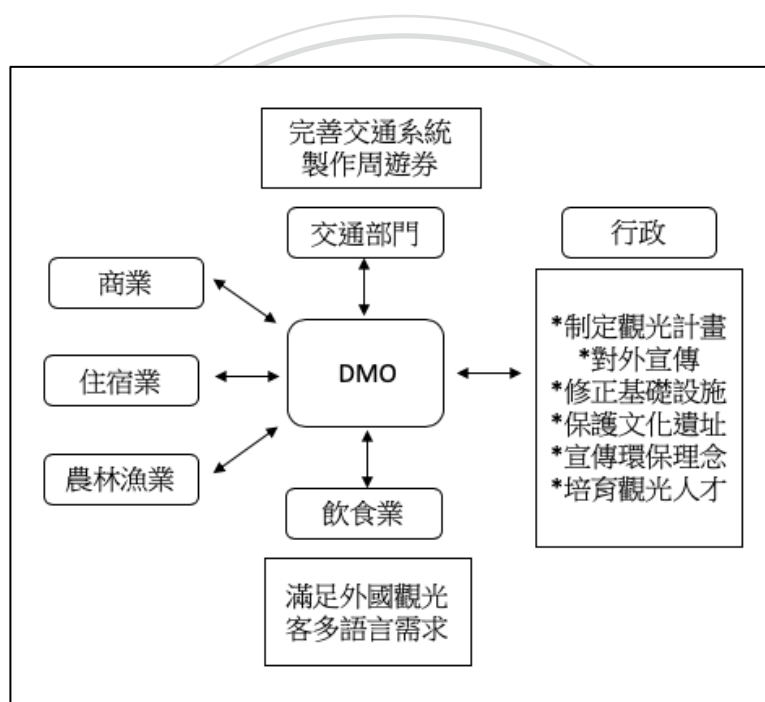


圖 2-3 日本版 DMO 與相關組織的提攜關係

出處：「國土交通省平成 28 年觀光白書 第二部」：

<http://www.mlit.go.jp/common/001149497.pdf>.p84，筆者自行繪製整理

圖 2-3 顯示了日本版 DMO 與相關組織的合作關係，由該圖可知，日本版 DMO 與商業、交通部門、行政及飲食業、住宿業和農林漁業都有合作，其中與交通方面的合作包括了確保交通的便利性，與飲食業的合作包括製作富有當地特色的食物、滿足外國觀光客的多語言需求，與商業、住宿業、農林漁業的合作分別為開

發當地特色商品、定期提升住宿環境、實現農業商品再開發，而在行政方面的合作最多，主要包括制定觀光計畫及對外宣傳及基礎設施的修繕等，各地方公共團體通過政府的地方創生推進交付金和 DMO 的政策引導，已經開始自主的形成、確立其組織模式，并開始安定、可持續性的發展。

### 第三節 DMO 在日本的運用

前文通過對地方創生及觀光政策的分析對 DMO 在日本的導入原因和背景做了介紹，本節將對日本版 DMO 的登錄過程、組織形態、需要的人才/資金及實施目標做具體分析。

#### (一) 登錄過程

為了促進地方創生，幫助 DMO 組織的確立及促進區域內各個產業的合作，日本政府以地方公共團體為主軸，形成地方 DMO 法人。根據區域類型的不同，DMO 法人的設置被分成如表 2-4 的三個範圍，分別為廣域合作 DMO、地區合作 DMO 及地區 DMO。

表 2-4 DMO 的區域分類

廣域合作 DMO	由多數的都道府縣合作組成的觀光區域
地區合作 DMO	由多數的地方公共團體合作組成的觀光區域
地區 DMO	原則上是以基礎自治體為核心的單獨的市町村區域

出處：「國土交通省日本版 DMO の候補となりうる法人の登録に関する制度概要」：<http://www.mlit.go.jp/common/001110539.pdf>

在登錄要求上，日本版 DMO 必須要滿足以下五個條件，如表 2-5，首先必須

能夠完成在該區域內的項目協調，日本版 DMO 希望觀光地中必須具備管理者、工作小組、協議會等能夠整合地區內意見的組織。其次，可持續的地方創生需要有持續的數據收集能力、戰略制定能力及能夠獨立設定 KPI。在行銷協作方面，日本版 DMO 要求組織需要與地區內相關產業形成業務合作並保持持續的觀察。同時，明確的組織結構和安定的財源也是不可缺少的。

表 2-5 日本版 DMO 登錄條件

必須能夠完成在該區域內的事業協調 *滿足任意一點	管理者為當地觀光相關團體領導者
	組織內設置負責外界合作的工作小組
	設置與行政溝通的協議會
	能整合當地觀光關係者意見
具備專項能力	持續的數據收集能力
	戰略制定能力
	能夠獨立設定 KPI
行銷協作	形成一體化的對外行銷宣傳戰略
取得法人格，擁有明確組織結構（責任承擔明確），且至少擁有一名專業人才	
安定的，能夠確保該地區長期運作的自主財源	

出處：「國土交通省日本版 DMO の候補となりうる法人の登録に関する制度概要」：<http://www.mlit.go.jp/common/001110539.pdf>，筆者自行繪製整理

在滿足上述條件後，該組織得以申請日本觀光局所設立的 DMO 法人登錄制度，在登錄時首先要通過觀光地所在區域由 DMO 連署地方公共團體提出確立計畫，通過日本觀光廳的審查之後得以獲得相關省廳包括行政及財政上的資源。

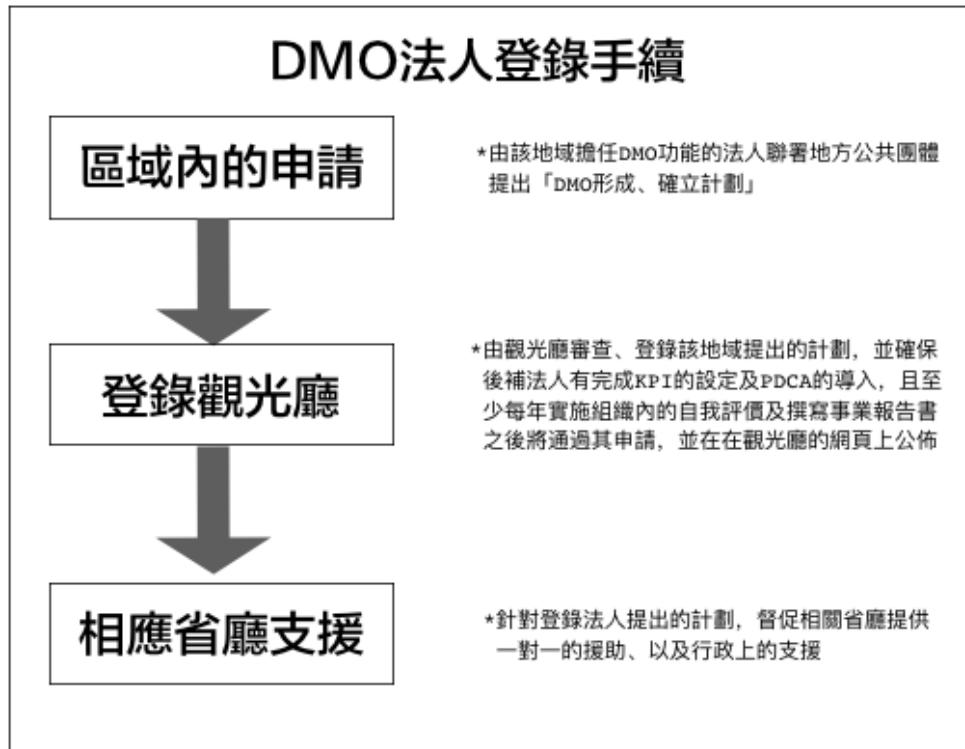


圖 2-4 DMO 法人登錄條件

出處：「日本版DMO」形成・確立に係る手引き」：

<http://www.mlit.go.jp/common/001229602.pdf>，筆者自行繪製整理

截止 2019 年 3 月 29 日，日本共有 10 組廣域合作、63 組地區合作、50 組地區 DMO，共計 123 組 DMO 法人誕生。

## (二) 與現存觀光協會之間的關係

前文提到過在 DMO 被登錄之前，日本的觀光地往往都存在自己原有的觀光管理組織，而在日本版 DMO 開始實施之後，在與原有觀光協會的關係的協調中，主要分為觀光協會改革型、觀光協會並存型及觀光協會獨立型三個方向。

觀光協會改革型指由既存觀光協會直接改革，觀光協會並存性指成立的 DMO 與既存觀光協會關係非常密切，觀光協會獨立型則是指成立的組織有別於觀光協會，是獨立的組織。三種形式在觀光事業的協調及收益事業上各有優缺點。

表 2-6 DMO 與觀光協會之間的關係

	觀光協會改革型	觀光協會並存型	觀光協會獨立型
特徵	由既存觀光協會直接改革為 DMO	成立與既存觀光協會關係極為密切的 DMO	成立有別於觀光協會的獨立的 DMO 組織
產生原因	現有觀光協會擁有與該地區各個事業者的調整能力且正在實施長期計劃	現有觀光協會之間的人員相互調整，成立後的 DMO 分擔既存觀光協會的事業	1.現有觀光協會無法解決觀光地現存的課題 2.擁有太多觀光相關事業者，需要建立新的組織統一管理
優點	能夠迅速進入 DMO 事業的調整	兩者分別實施自己的特長，能夠使觀光地管理更加效率化	能夠改變原有觀光協會在解決問題上所存在的問題，從新的視角迅速解決現存問題
存在課題	1.在 DMO 的改革中新的價值觀與原有價值觀的碰撞 2.部分組織存在無法管理收益事業的問題	必須明確 DMO 與觀光協會兩者需要做的事，需要擁有區別度	和現有觀光協會在交涉上可能會發生衝突

出處：「觀光 DMO 設計・運営のポイント」：日本政策投資銀行地域企画部.2-12，筆者自行繪製整理

正如表 2-6 所述，既存協會的直接改革能夠迅速進入觀光事業的調整，但卻可能面臨新舊價值觀的同時，而完全獨立於觀光協會則可能會直接導致雙方的衝突，而並存型也可能面對雙方區別度不佳，工作效率低等問題。因此，這十分考驗一個 DMO 在成立之後與原觀光協會的協調、溝通能力。雙方關係和諧且有明顯的區分度的情況下才能夠使觀光事業發展的更加順利。

高橋一夫（2017）也認為針對與觀光協會之間的關係存在兩面性。以前的觀光協會掌握著地方預算和行政，如果後來成立的 DMO 組織與其理念不合，則會或多或少的出現分歧，影響當地的地方創生的運作。但與此同時，由於多數在觀



光協會內工作的員工都是對地方創生有興趣，或是擁有充分的經驗的人，如果能讓他們參與 DMO 的活動也會加強地方創生的力量。

### （三）日本版 DMO 的作用

#### 3.1 對外營銷與對內管理

內閣官房參事官村上敬亮（2017）提到，DMO 綜合了行銷和經營管理兩個技能，在行銷方面利用專家從外部的視角客觀的判斷地域的特性，在經營管理方面則是讓地方觀光產業關係者感受到被 DMO 組織委任的重要性，相互之間達成一定的信賴關係。

從行銷層面上來看，隨著網路的逐漸發達，日本版 DMO 要求運用 SNS 去達到其行銷目的。除了設定地域品牌、製造旅行商品吸引顧客以及對外宣傳的同時，一個觀光地的 DMO 也需要做到創造需求，及對地區資源的再發現，不斷挖掘該區域的新價值，且為了創造更好的顧客滿意度而不斷努力。另外，在 DMO 對外行銷的同時，也需要格外重視針對「季節性觀光旅遊商品」所帶來的問題。例如以雪景及滑雪出名的雪國觀光圈，將如何使其在冬季以外的季節也能吸引到觀光客，筆者將會在後續的研究中深入討論。

從經營管理層面來看，日本版 DMO 除了需要做到對觀光地的建設，例如戰略設定（制定 KPI、總體的觀光地建設方向）；危機處理（制定計劃確保在觀光地環境發生問題時能快速對應），同時也負責調和各個系統的關係，作為一個中間組織將觀光地內各個產業不斷整合，使其能夠把握同一目標，共同發展。因此，DMO 在觀光地的管理也包括了對區域內部人、物、金錢、情報的管理，例如開設課程、培養觀光人才；招募專家對觀光地進行一定的改善等。另外，從區域發

展角度上來看，DMO 需要從地域整體的資源及環境出發，尤其是像新瀉雪國觀光圈這樣的廣域地區，必須要從宏觀的角度去探討如何發掘地區資源，這也是對外宣傳的基礎。而從地方創生的角度上看，在針對觀光地的管理中，需要擁有戰略性的視角，思考如何將觀光資源、居住環境、地方產業等相結合，形成以往不存在的新型的周遊路線。正如「(一社)雪國觀光圈」正是從經營管理的角度，在思考各地區共同價值之後提出了「雪國」這一個行銷口號(青木、富山，2018)。

### 3.2 地區產業的自我循環、革新

除了對外行銷與對內管理之外，「創造地域活性化」也是 DMO 的作用之一。「觀光 DMO 設計・運営のポイント」中提到，觀光產業中，服務業主要隸屬於第三產業，第二產業包括了特產品的加工，而原材料和食材的提供則是第一產業。DMO 需要運用其高度的經營手段去判斷產業的調整、確立經營方針、開展經營策略去實現觀光地收益的再循環。

從旅遊業的角度看，DMO 在制定該地的具體宣傳概念後，能使觀光地在著地型旅遊產品在開發過程中發掘更大的潛力，並且促進當地居民對觀光資源的再認識。除此之外，DMO 也能夠確保在最大程度上對應遊客旅遊過程中的安全。

從住宿業的角度看，DMO 能夠利用自身與當地居民、各個飯店之間的合作關係，對應大型活動、節慶日龐大的人流量，確保該地的旅遊環境的完善程度。

從零售業的角度看，DMO 運用其經濟手段及現金技術對當地的商品製造進行、更新、再開發，促進科技與觀光產業的相結合。同時，在實施對外宣傳後能夠提高當地商品的知名度，包括農產品、水產品這類的第一產業都會擁有得到大筆訂單機會。

## （四）日本版 DMO 的形成必備條件

### 4.1 日本版 DMO 所需的人才

在地方創生的過程中，主要是需要域內和域外兩種類型的人才的配合。針對地區內部，需要擁有足夠的領導能力、交涉技巧，能夠與當地居民建構信賴關係，並長時間的服務于地方創生產業的專家。針對地區外部，DMO 則是需要擁有專業知識的外部人才，通過嶄新的、長遠的眼光去看待這個區域。

由於日本行政職員的工作每兩到三年就要接受一次調動，在這樣的制度上，除了在完成長遠項目上會存在困難之外，工作中與各個相關產業合作所積累的人脈也會隨著人事調動而無法持續。另外，像是之前從未涉及過此領域的行政人員，迅速地參與觀光事業也變得非常困難。因此，與行政人員相比，DMO 組織需要能夠長期任職，監管各個項目並且能與其他產業、行政組織配合的專業人才。

與此同時，各個觀光地自身的人才培育也是 DMO 的著重點之一。DMO 作為一個連接消費者和當地觀光產業的組織，在招聘外部人才時，可能也會遇到與當地居民價值觀不相符的問題，從而導致提出的政策實施困難，無法應對當地的需求。在這類課題上則需要當地中存在權威的管理人士發話，在充分了解當地各類產業的具體情況之後，於外部專家及當地住民之間，針對觀光地的各個項目進行調整，確保地方創生能夠完美運轉。

### 4.2 日本版 DMO 所需的資金

在本章第二節中介紹了歐美 DMO 的資金來源，本節將介紹日本的資金來源。大社（2018）曾針對 DMO 的資金源做出整理。

表 2-7 日本版 DMO 資金來源

財源	種類	要件	留意點
公共資金	·補助金·委託金 ·負擔金 ·其他特定財源	·KPI 設定 ·成果評價 ·諮詢體制	說明責任（議會·市民） ROI（Return on Investment）
民間資金	·會費 ·捐款 ·觀光產業收益	·攜動機制 ·利益分配 ·新的服務	公共性 民間產業調整 可持續性

出處：大社充「DMO 入門－官民提携のイノベーション」,p86，筆者自行整理

如表 2-7 所示，DMO 的財政來源主要分為官方和民間兩個渠道。官方來源主要是分為補助金、委託金和負擔金三個方面，如前文所提到的，在獲取政府的補助金時必須要制定明確的收益目標、預計成效，而委託金及負擔金通常來源於區域內其他組織對基礎設施建設的委託（例如停車場等公共設施的管理、販賣周遊券、地區型小範圍的活動），實施過程中要求相對成熟的建設能力和技巧。除此之外，法定目的稅、法定外目的稅也是公共資金的來源之一（例如京都於 2018 年 10 月開始導入的宿泊稅，有別於消費稅及入浴稅，對旅客收取單純的住宿費用及相關的服務費。亦或是各個溫泉勝地所導入的入浴稅，以由布市為例，使用 400 日圓以上的溫泉之後將按消費比例收取泡溫泉的稅金）。

民間渠道方面，雖然每年都會有會費和捐款的收入，但是大社（2018）提到，實際上這類收入並不多，主要還是依靠官方渠道去運作。

## 本章小節

本章針對日本版 DMO 的相關理論及文獻進行了探討。第一節通過對歐美學者關於 DMO 文獻對回顧，說明了 DMO 的誕生背景及在各個地區的運用。第二節通過總結自 1998 年~2015 年的觀光白書，說明了日本政府在推行 DMO 之前，決定發展地方創生的原因，約十年間對地方創生政策對變革及 DMO 被引入的背景。第三節重點介紹了日本各個觀光地登錄註冊 DMO 的過程，其所需要具備的組織型態、需要的人才/資金及針對目前日本政府對 DMO 組織設置的預期目標進行分析。



### 第三章 DMO 在雪國觀光圈的運用

2008 年，日本政府正式劃定 16 個「觀光圈」，新潟的雪國觀光圈作為第一批觀光圈被建立。雪國觀光圈包括了新潟縣的魚沼市、南魚沼市、湯沢町、十日町市、津南町、群馬縣的水上町以及長野縣栄村這七個地區，每年 12 月開始到四月都會有積雪，尤其是在 1~2 月，積雪厚度高達 3 公尺。

在觀光資源方面，以「遠離國境的日本秘境」為觀光品牌概念，雪國觀光圈除了擁有世界上少有的「與人類共生」的雪地美景之外，該區域獨特的美食（例如擁有地方特色醃製物、發酵食品），賞雪必備的點心也久負盛名。

在觀光內容方面，眾多的觀光、遊樂景區、有如電影一般浪漫的山水美景，反映遠古時代農耕文明的博物館以及讓人能夠愜意的自然溫泉也使該地區就算離開了積雪，在其他季節仍舊頗受歡迎。

在交通方面，從東京搭乘上越新幹線到達該觀光圈的中心部「越後湯澤」站只需 1 個半小時，極其方便。

本章將根據登錄日本版 DMO 的五個條件，首先說明雪國觀光圈的成立背景，並從第二節開始結合日本版 DMO 登錄的五個條件針對雪國觀光圈 DMO 進行分析，闡述雪國觀光圈 DMO 的形成背景、實施體制及事業內容，探究其結合各個地區的民間企業、組織及民眾形成的官民結合的特殊觀光地經營管理模式。

## 第一節 雪國觀光圈的成立背景

湯澤町，位於新潟縣的最南端，從東京搭上越新幹線約 70 分鐘就可以到達，是被阿爾卑斯山脈環繞，環境優美、人氣大旺的滑雪度假區，且作為諾貝爾文學獎之川端康成小說「雪國」創作背景的溫泉區而聞名。湯澤町從古至今都是日本久負盛名的冬季觀光勝地，由於與關東地區距離較近，一直被東京居民所青睞，每到冬天總會選擇湯澤町作為度假、運動的好去處。

然而這樣的湯澤町，在 2006 年面臨了兩個大問題。首先，是泡沫經濟崩壞之後，湯澤町接受的觀光客數量回落的問題。

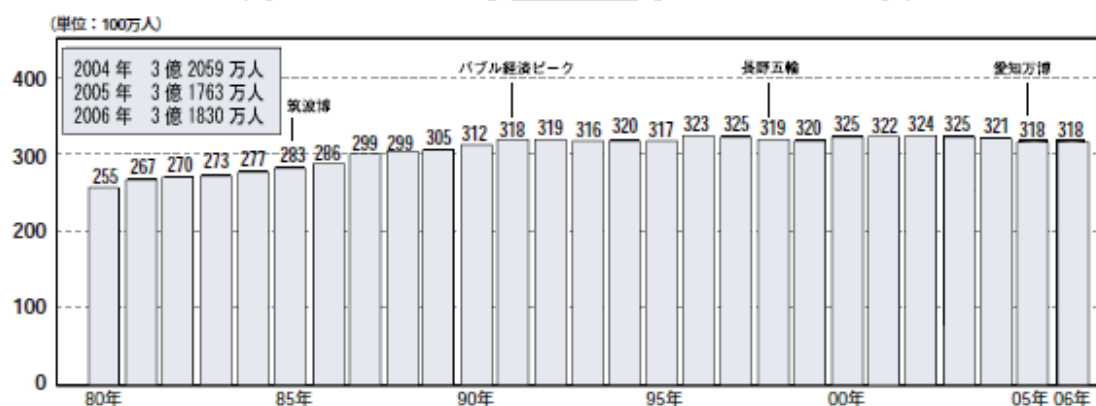


圖 3-1 日本國內旅館預約數統計（到 2006 年為止）

出處：「保存版 旅行統計 2007」：<https://www.jata-net.or.jp/tokei/004/2007/01.htm>

如圖所示，日本旅行業協會（2007）提到：日本國內的旅館預約數由於泡沫經濟的影響持續上升，在 1989 年突破了 3 億人，但在此之後進入了停滯狀態。<sup>28</sup>

滑雪作為一項需要花錢的運動，湯澤町與其他觀光地相比，最大的特徵就是離東京非常近，而東京作為日本人口最密集且人均收入最高的地方，一直以來都

<sup>28</sup> 一般社團法人 日本旅行業協會：「保存版 旅行統計 2007」

是該地區最大的客源地。特別是日本的泡沫經濟時代，湯澤町在一年內接受了幾乎 1000 萬名以滑雪為目的來訪的觀光客，是從以前到現在觀光客人數最多的時期。在泡沫經濟崩潰之後，以滑雪為目的來到湯澤町的遊客人數開始持續跌落，如表 3-1，在 1992 年因滑雪到訪的遊客到達巔峰之後開始成倍下降，甚至在 2006 年低於 300 萬人次，使得湯澤町觀光部門的工作人員開始擔憂。

表 3-1 湯澤町觀光客數量調查（目的別）

目的別	溫泉	名勝古蹟	滑雪	登山	休閒活動
1989	990,700		6,628,600	34,600	
1990	1,183,000		7,402,700	30,000	
1991	1,228,000		7,963,000	32,000	
1992	1,229,000		8,181,000	30,000	
1993	1,156,000		7,605,000	17,000	
1994	1,242,000		7,202,000	24,000	
1995	1,362,000	2,000	7,344,000	25,000	498,000
1996	1,436,000	2,000	6,825,000	30,000	501,000
1997	1,405,000	4,000	6,091,000	33,000	574,000
1998	1,376,000	7,000	5,880,000	40,000	579,000
1999	1,402,000	12,000	5,654,000	47,000	524,000
2000	1,341,000	11,000	5,189,000	50,000	493,000
2001	1,312,000	11,000	5,139,000	63,000	533,000
2002	1,248,000	10,000	4,875,000	62,000	451,000
2003	1,233,000	13,000	4,311,000	44,000	399,000
2004	1,175,000	11,000	3,836,000	45,000	362,000
2005	1,115,100	11,200	3,177,300	37,000	321,900
2006	1,064,400	12,200	2,927,700	35,400	329,000
2007	986,500	13,100	2,938,200	35,000	314,300
2008	963,200	11,300	2,741,200	34,000	319,400

出處：筆者整理於「湯沢町 目的別観光客数調べ」：

[https://www.town.yuzawa.lg.jp/kanko/kankou/kankou\\_toukei.html](https://www.town.yuzawa.lg.jp/kanko/kankou/kankou_toukei.html)

其次為「2015 問題」，也就是 2015 年北陸新幹線延伸到金澤之後，電車將不會在越後湯澤停留，將導致觀光客迅速減少的問題。<sup>29</sup>

<sup>29</sup> 「地域人別冊 観光で繋ぐ！みんなが主役！『観光地域づくり』の教科書 日本版DMO による成功するマネジメント」清水 慎一「監修」/大正大学地域構想研究所「編」 2017/06



雪國觀光圈 DMO 的代表理事井口智裕提到，從以前開始，湯澤町都會在每年冬天投入大量資金去設計大型活動和宣傳計畫，這都是仰賴了便利的交通才能做到的事情。<sup>30</sup>而在新幹線延伸到金澤之後，有了這麼一個強有力的競爭對手，湯澤町也開始思考，觀光客還會想要到湯澤町來嗎？只是擁有溫泉和滑雪場的湯澤町，究竟如何能和歷史之都金澤相比呢？

由此，湯澤町開始思考是否能夠發展除了滑雪場之外的其他觀光資源可能性，並且針對來湯澤町之後的遊客動向做了分析調查。<sup>31</sup>當時針對觀光客的問卷調查指出，來湯澤町的遊客不只是會待在湯澤町這一個地方，通常會選擇住在湯澤町，以此為據點去南魚沼市的八海山及十日町遊玩。而湯澤町的觀光協會也意識到，周邊的其他各個市町村恰好擁有與湯澤町不同的歷史古蹟及文化方面的旅遊資源，因此開始思考是否能夠創造一個以湯澤町為始發的周遊路線，一個認知度高的品牌去吸引觀光客。由此，共同進行觀光宣傳的概念誕生，湯澤町及周邊各個區域計劃建立一個能在湯澤町享受住宿、滑雪的同時又能去周邊各個地方感受其他魅力而產生共贏的大型區域。

正是在那個時候，日本觀光廳意識到光憑一個區域去宣傳是無法提高旅客的停留日數的，如果希望增加旅客在一個地區的停留時間，則必須讓日本各個觀光地和附近的市町村合作去一起做觀光管理和宣傳，自此頒布了「觀光圈成立法」。這是日本第一次針對觀光地採用這樣的方式，在法案成立初期，日本國內有許多地區為了能夠獲得政府的補助金而去申請，相繼有約 50 幾個觀光圈被列入籌備

---

発売. P37

<sup>30</sup> 「雪国のハンデを無二のブランディングに変換 雪国観光圏の果たす役割」ひとまち結び 2019-10-01

<sup>31</sup> 「豪雪、観光の売り物に（新潟創造人）」日本経済新聞 2017-10-17

範圍。但日本觀光廳認為這樣以補助金為目的的做法違背了該法案的初衷，因此實施了評價體系（即「プラットフォーム支援事業」），制定明確的體制和認定制度，在評鑑之後日本正式籌備的觀光圈由原本的 50 余個變成了 13 個，雪國觀光圈也由此誕生。



圖 3-2 雪國觀光圈的構成

出處：「雪国觀光圈整備計画」：

<https://www.mlit.go.jp/common/001245764.pdf>.2019-07-03.p5

如圖 3-2，雪國觀光圈由新潟縣魚沼市、南魚沼市、湯澤町、十日町市、津南町、群馬縣水上町及長野縣榮村這三個縣 7 個市町村所組成。其實雪國觀光圈成立之前，各個市町村彼此間都有像是基礎設施的共同管理，交通路線的設計等

各種項目的合作。<sup>32</sup>例如，新潟縣的五個地區原本就被稱之為「魚沼地區」，曾多次共同策劃食品相關的活動，擁有相似的氣候環境。長野縣的榮村則是與新潟的津南町地理位置接鄰，從以前就開始一起管理名為「秋山鄉」的觀光地，聯繫非常緊密。<sup>33</sup>群馬縣的水上町則也是對「2014年問題」深感憂慮，因此合流進了雪國觀光圈。另外，長野縣的水上町作為在休閒活動方面首屈一指的觀光地，它的加入有利於雪國觀光圈內部觀光資源的升級，能夠讓其他市町村學到很多觀光資源管理方面的知識。<sup>34</sup>

在命名方面，2008年觀光圈在全國範圍內開始建立時，當時各個區域的負責人在討論後認為，雪國觀光圈不同於京都、金澤這樣很有名的城市，如果以「湯澤町」或是「水上町」來命名，不光是外國人，就連日本人聽到時都會產生「這是哪裡，這有什麼好玩？」的想法。在這種情況下，為了讓大家能夠更想要去了解雪國觀光圈，新潟縣的魚沼市、南魚沼市、湯澤町、十日町、津南町，長野縣的榮村及群馬縣的水上町聯合製作了「雪國」這個觀光品牌。

成立後的雪國觀光圈，主要擁有自然、歷史、文化、食物及旅館業五個方面的觀光資源。首先在自然方面，該觀光圈以「未被渲染的自然風光」為宣傳標語，擁有日本百名山中的上信越國境的古川連峰及苗場山，在登山客中人氣非常高。另外，受日本流域面積最大的利根川及日本第一長的河流信濃川所眷顧，雪國觀光圈範圍內有非常多的扇狀地和丘陵，展現了獨特的自然風情。

在歷史文化方面，該地區除了是繩文文化的發源地之外，也因川端康成的小

---

<sup>32</sup> 2019年9月19日雪國觀光圈相關人士訪談內容整理

<sup>33</sup> 「地域人別冊 観光で繋ぐ！みんなが主役！『観光地域づくり』の教科書 日本版DMOによる成功するマネジメント」清水 慎一「監修」/大正大学地域構想研究所「編」2017/06発売. p38

<sup>34</sup> 2019年9月18日湯澤町相關人士訪談內容整理

說「雪國」而聞名世界，2000 年開始十日町每年都會舉辦的「大地的藝術節」，展現了以雪國區域為素材的藝術作品。除此之外，在食物及旅館業方面，雪國區域長期的大雪孕育了當地才有的特色的醃漬食物及蔬菜，也為日本酒的釀造提供了條件，區域內上百間的溫泉旅館擁有著自己的特色，給國內外觀光客提供了周到的服務。

## 第二節 雪國觀光圈 DMO 的事業協調及法人格

越後湯澤溫泉觀光協會的事務局次長細矢智子在訪談中指出，雪國觀光圈原本存在「湯澤溫泉旅館組織」、「雪國觀光推進協會」及「雪國觀光舍」三個組織，其中「雪國觀光舍」是帶有旅行社性質的宣傳組織，目前被當成雪國觀光圈 DMO 的工作地。<sup>35</sup>「湯澤溫泉旅館組織」是法人組織，現雪國觀光圈 DMO 的社長井口先生原本就是旅館組織的會長，在以前的業務中就和區域內的觀光業者有一定的交流。「雪國觀光推進協議會」在平成 20 年 8 月 7 日為了促進觀光圈內相關人員的協商而成立。

表 3-2 整理於筆者在雪國觀光圈 DMO 的訪談內容，以雪國觀光圈完善的各個期間為時間軸，劃分了各個期間行政和民間的職責。

---

<sup>35</sup> 2019 年 9 月 18 日雪國觀光圈 DMO 相關人士訪談內容整理

表 3-2 雪國觀光圈協議會成立前後行政民間之關係

時期	行政方面	民間方面
① 協議會設立前	調整市町村間關係、制定整備計畫	構建觀光協會等組織的合作體系
② 協議會設立	成立協議會事務局（湯澤町）	為合作事業的實施做準備
申請觀光圈認定	撰寫申請書（估算補助金金額）	
開始申請補助 2009-03	撰寫申請書、向各個市町村申請援助金	觀光圈事業實施、申請支援補助金
③ 2009 年～2012 年 觀光圈完善第 1 期 存在問題：多數觀光地為了補助金，導致觀光地申請混亂 雪國觀光圈的情況：緊急雇用專業人才・直面事務局問題・開始制定實踐計畫		
雪國觀光圈完善第二期 開始 2013-04	向各個市町村申請援助金 與各個市町村間調整相關事務	觀光圈事業實施 著手成立事務局
④ 2013～2017 年 觀光圈整備第 2 期 國家動向：希望能夠制定觀光品牌・全國觀光圈推進協議會・制定戰略計畫・DMO 雪國觀光圈的情況：事務局缺少專業人才・地方創生協力隊成立		
完善第三期開始	支援雪國觀光圈 DMO	鞏固 DMO 組織體制
⑤ 2018 年～ 觀光圈完善第 3 期 國家動向：支援 DMO 成立事業 雪國觀光圈的情況：獲得日本觀光地大賞		

出處：筆者根據雪國觀光圈 DMO 訪談內容自行整理

從表 3-2 中可以看出，在協議會成立前，行政方面就有意識的開始在各個市町村內調整民間與行政之間的合作事宜並開始制定合作的相關事宜。與此同時，民間為了確保協議會的成員人數，試圖在觀光協會等組織間制定相互提攜的體制。2008 年 8 月 7 日，雪國觀光圈推進協議會成立之後，其總部設立在湯澤町，當時民間也開始準備加入到協議會當中。

2009 年 3 月，行政方面針對 DMO 補助金的申請製作了會計管理及事業報告書，並且讓市町村捐獻了一部分的負擔金作為雪國觀光圈的發展基金。同一時期，民間為了確保觀光圈的財源開始就觀光品牌制訂了一系列的宣傳計畫。2009 年

~2012 年，日本政府為了考察觀光圈地方創生政策的具體成效（例如各個觀光圈內是否達成了多個觀光關係產業的合作），開始對全國的觀光圈進行走訪。為了達到這一目標，雪國觀光圈的民間和行政領域開始合作，雇用了當地及外部的專業人才，並針對觀光圈事務局存在的問題及未來的具體發展目標制訂了長期計畫。但是由於當時雪國觀光圈內並沒有存在固定的地方創生法人組織，而導致了當時無法正式的雇用員工，所有工作人員以臨時雇用的名義加入進各種地方創生活動。

2013 年 4 月，在全國觀光圈考察計畫二期開始實施的同時，為了獲得 DMO 補助金，更好的建設觀光地，民間組織開始分擔行政方面原有的業務。在此基礎上，湯澤町觀光協會提出了成立法人組織這一設想，並在 7 個市町村方面做了一定的宣傳，成立 DMO 組織的想法開始在雪國觀光圈內展開。關於應該以何種形式成立組織，當時曾有過讓「湯澤溫泉旅館組織」與湯澤町觀光協會合併，去共同管理 DMO 組織的設想。但由於湯澤溫泉組織中的工作人員很多都是民間出身，當時在與湯澤町觀光協會合併是否會產生利益上的糾紛這一問題上產生了諸多討論。最後為了避免人員異動而導致的不便，最終形成了以「雪國觀光推進協議會」為基石，由「湯澤溫泉旅館組織」直接轉變成法人組織，原本組織內部的工作人員去兼任 DMO 法人組織的職務這樣的框架。

2013 年~2017 年，針對日本政府出台的觀光品牌政策，雪國觀光圈內行政與 DMO 開始正式合作制定對外宣傳計畫，但由於在 DMO 成立之前，從事地方創生的工作人員都是由原本所屬於雪國觀光圈各個組織的成員組織，因此雖然有「雪國觀光推進協議會」及「湯澤溫泉旅館組織」這兩個大的組織為基石成立了 DMO 組織，但當時該組織內並沒有專任職員。當時負責人曾向東京的相關人員求助，希望能夠在首都圈尋找到專項人才加入 DMO，但該計畫最後以失敗告終。

當時 DMO 為了解決這個問題，成立了地方創生協力隊，其中包括了兼任的成員及該地區內有志於地方創生活動，但缺乏專業技術的居民，以培育他們成為專任職員。<sup>36</sup>之後，在經過行政方面的不斷支援及 DMO 自身的發展之後，2018 年雪國觀光圈開始進入第三階段的發展，成為各個 DMO 組織的模範，並獲得日本觀光地大賞。

綜上所述，雪國觀光圈 DMO 屬於本論文第二章表 5 中所提到的「觀光協會獨立型」法人組織。

針對與觀光協會之間的關係，高橋一夫（2017）認為其存在兩面性。以前的觀光協會掌握著地方預算和行政，如果與後來成立的 DMO 組織理念不合，則會或多或少的出現分歧，影響當地的地方振興的運作。

但由於雪國觀光圈內部本身就存在「戰略會議」及「推進委員會」兩個組織，組織的成員不只是各地觀光協會的人，還有地區行政人員，DMO 通過這兩個組織，進行了多次的溝通與交涉而使多個體系的工作人員的意見達成了一致。<sup>37</sup>另外，在雪國觀光圈 DMO 成立當時，存在著大方向被支持，而事業方向方面存在質疑的局面。針對資金方面及雪國觀光圈 DMO 的體制上，各個市町村的行政人員存在不同的觀點，因此如何形成完美的「民間主導模式」也令 DMO 的管理層花了很大的精力。當時為了促進多方意見的統一，雪國觀光圈 DMO 組織了各個地區的代表共同前往世界有名的觀光地，在觀摩過各國優秀的地方創生管理模式之後，原本存在意見分歧的行政人員也開始充滿幹勁，決定開始和雪國觀光圈 DMO 共同規劃雪國地區的未來。<sup>38</sup>參訪外國觀光地的習慣也一直被延續到現在，

<sup>36</sup> 2019 年 01 月 27 日雪國觀光圈 DMO 相關人士訪談內容整理

<sup>37</sup> 2019 年 9 月 18 日雪國觀光圈相關人士訪談內容整理

<sup>38</sup> 「地域人別冊 観光で繋ぐ！みんなが主役！『観光地域づくり』の教科書 日本版 DMO

雪國觀光地的理事（十人左右）每年都會去外國訪問，主要針對歐洲的滑雪場的宣傳和行銷模式做出一些分析，並參考西班牙一些城市的管理模式。

### 第三節 雪國觀光圈 DMO 的組織結構

日本版 DMO 的登錄條件中提到，申請登錄 DMO 的組織必須能夠與該區域內的各個方面的協調工作，例如在組織內設置能夠與行政、區域內相關團體成員合作的工作小組、擁有能夠整合當地觀光事業關係者意見的組織或是能夠設置當地行政、相關產業合作的場所。

雪國觀光圈 DMO 在最初就試圖區分行政和民間的工作內容。細矢智子提到，由於行政方面一直是以市町村為單位在單獨實施地方創生計畫，如果突然對各個市町村的行政說希望能夠跨區域去共同發展，不只是實際操作的層面，在財務方面也會變得難以釐清，非常困難。另外，由於行政方面有層層的階級制度（例如役場的觀光課在執行大活動之前需要和其他部門溝通配合，走非常多的程序），因此行政與民間之間工作的進度也存在差異，如果需要共同合作，必須要給行政方面一個緩和的空間。因此，雪國觀光圈 DMO 從一開始就大正大學清水慎一教授的幫助下制訂了明確的操作體制，該體制既幫助民間快速的融入地方創生工作，又促使行政方面有足夠的準備空間去參與合作。<sup>39</sup>正如上文所提到，在雪國觀光圈 DMO 成立之前，本身就存在名為「雪國觀光推進協議會」的組織，在成立之後為了避免與新的組織產生混亂，由清水慎一教授為主導，建立了交流的場所。

---

による成功するマネジメント」清水 慎一「監修」/大正大学地域構想研究所「編」 2017/06 発売. P38

<sup>39</sup> 内閣官房地域活性化戦略委員、観光地域活性化プラットフォーム推進機構會長、観光經營研究会會長



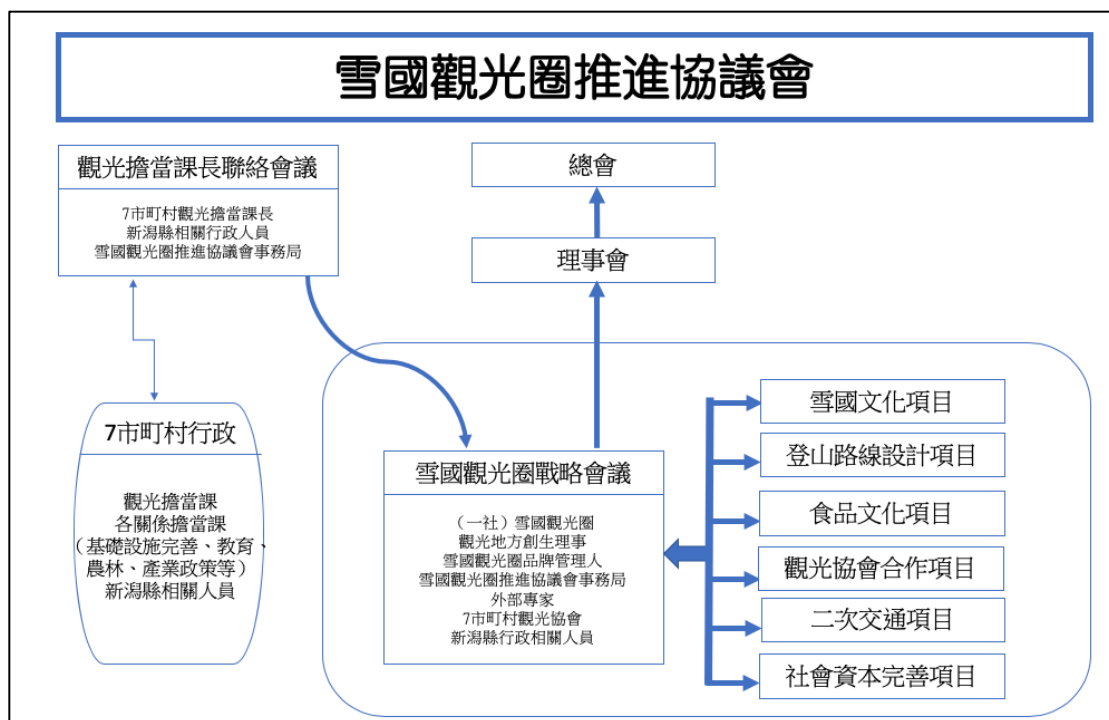


圖 3-3 雪國觀光圈組織體系圖

出處：(一社)雪國觀光圈：平成 30 年度雪國觀光圈事業報告書 p2

圖 3-3 為雪國觀光圈 DMO 具體的組織體系，其中包括了雪國觀光圈戰略會議及雪國觀光圈推進協議會。雪國觀光圈戰略會議每個月都會召開一次，主要制定雪國觀光圈內的全體體業項目及觀光圈的品牌制定為目標，其與會人員也包括了民間及行政的所有人員。例如雪國觀光圈 DMO 的工作人員、觀光地方創生理事、7 個市町村的行政負責人（觀光擔當課長等）及觀光協會負責人、雪國觀光圈推進協議會事務局、新潟縣觀光課負責人及希望對雪國觀光圈觀光產業做出貢獻的來自區域外的專家。會議內容主要圍繞雪國觀光圈的六個工作項目，包括雪國文化項目、登山項目、食品文化項目、觀光協會合作項目、二次交通項目及社會資本完善項目（具體內容將會在本章第四節進行具體說明）。

雪國觀光圈 DMO 的運作方式為每月在戰略會議中將其正在進行的六個工作

項目的具體進展、存在的問題及未來計劃做具體分析之後，由 DMO 做出總結報告並向與會七個市町村的行政負責人、觀光協會進行事業內容的溝通調整。

七個市町村的行政負責人會在戰略會議後再召開觀光擔當課長聯絡會議，根據實際的項目內容去確定每個市町村需要負責的項目內容，最後再由行政負責人去單獨與每個市町村的行政方面工作人員(包括了七個市町村的行政例如觀光擔當課、各關係擔當課(例如基礎設施管理部門、教育部門、農林部門、產業政策部門等))進行工作的分配。另外，雪國觀光圈推進協議會主要負責監管工作，每年召開兩次審查戰略會議的具體工作內容及項目進展程度。

參與戰略會議的工作人員除了各個市町村負責觀光行政的商工觀光課及由民間成員所組成的觀光協會之外，各個地區的產業振興部、企劃振興部及北陸信越運輸局的企劃觀光課及外部聘請的專家也加入其中。雪國觀光圈 DMO 針對當地的課題持續不斷的聘請外部的專家來加入地方地方創生事業，希望能夠更好的推進地區的發展。

十日町市觀光協會的柳謙二先生在訪談中提到，雪國觀光圈的戰略會議提供了能讓七個市町村的觀光事業相互溝通的場所，它結合了各個市町村的實際情況，每年制定不同的主題，每個月進行進度報告，是非常透明化的。<sup>40</sup>在 7 個市町村的信息進行匯報整合之後，每個地區都能知道其他地方在做什麼，能夠學習到什麼以及自己未來的努力方向。

---

<sup>40</sup> 2019 年 09 月 19 日十日町相關人士訪談內容整理

#### 第四節 雪國觀光圈 DMO 的專項能力與行銷合作

日本版 DMO 強調登錄組織必須（或預計）擁有三個專項能力，分別是能夠持續的收集各種數據、能夠基於收集到的數據制定戰略並且設立 KPI。國土交通省也提出 DMO 區域內需要擁有行銷合作能力，DMO 組織能夠與該地區的觀光相關產業達到業務合作，構建對該地區服務業的維持、提升及評價體系並形成一體化的對外行銷，宣傳戰略。在本章前三節對雪國觀光圈 DMO 的成立背景和組織體系進行說明之後，本節將利用筆者在雪國觀光圈訪談時獲取的一手資料，基於雪國觀光圈的七個事業群，六個工作小組，對該地區存在的專項能力及行銷能力進行分析。

##### （一）雪國觀光圈 DMO 的事業體系

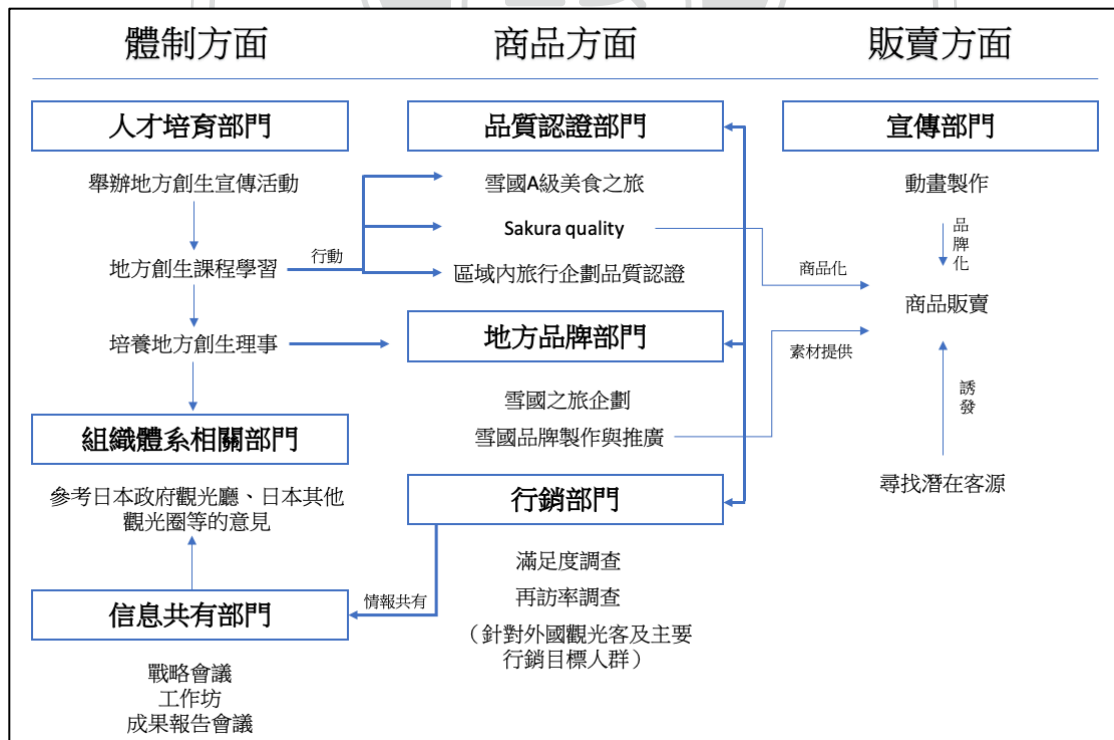


圖 3-4 雪國觀光圈組織體系圖

出處：（一社）雪國觀光圈：平成 30 年度雪國觀光圈事業報告書 p4，筆者自行繪製整理

圖 3-4 為雪國觀光圈的事業構成概要，從圖中可以看出，雪國觀光圈 DMO 針對體制、商品、販賣三個大方向將雪國觀光圈的事業內容分為七個部門，分別是屬於體制方面的人才培育部門、組織體系相關部門、信息共有部門，屬於商品方面的品質認證部門、地方品牌部門、行銷部門以及屬於販賣方面的宣傳部門。

人才培育部門的工作主要包括三個方面，首先雪國觀光圈 DMO 會定期舉辦地方創生宣傳活動，增加當地居民對地區資源重要性的理解，學習如何根據來訪者的需求制定旅遊路線，掌握基礎的行銷及組織運營的知識（例如 2017 年雪國觀光圈在區域內組織了農業商品化和民宿產業的宣傳活動，並於 10 月~11 月聘請專家在七個市町村進行演講，促進當地居民對地方創生這一概念的理解）。其次，雪國觀光圈 DMO 在居民對地方創生事業的理解度增強之後，會從中招募有志於在觀光事業發展的居民，讓他們實際參與到品質認證部門的事業中，通過實踐之中對其進行教學。在實踐中表現優秀的人才將被培養為地方創生理事，加入到各個部門去施展其才能。

信息共有部門包括本章第三節提及的雪國觀光圈戰略會議及雪國觀光圈推進協議會。在各個觀光產業相關工作人員通過戰略會議共有信息、檢討工作坊相關實施進度之後，雪國觀光圈 DMO 將在總結之後提交報告於雪國觀光圈推進協議會討論。在多次會議的檢討之下，雪國觀光圈 DMO 將總結觀光圈內管理模式存在的不足之處，通過組織體系相關部門，即通過定期召開的信越縣境地方創生交流會、全國觀光圈推進協議會接受日本觀光廳及專家的指導意見，並在之後的雪國觀光圈戰略會議向圈內工作人員反饋，共同解決問題，促進觀光圈的發展。

品質認證部門包括了三個大型的企劃，也是雪國觀光圈的支柱，分別為雪國觀光圈 A 級美食之旅、「Sakura quality」和區域內旅行企劃品質認證。

雪國 A 級美食之旅以提高雪國觀光圈地區內的食物質量、延續雪國傳統的料理方法為目標於 2011 年誕生，在區域內實施 1) 公開每一個食品的產地、2) 不添加調味品，利用食品的原味烹煮食材、3) 追求安心、安全、4) 只利用雪國現地產的食材這四個政策，對當地的旅館、餐廳、進行從一星到三星的審查，並通過定期說明會促進觀光圈內的居民對該制度的了解。<sup>41</sup>與其他日本其他觀光地所舉辦的美食活動不同的是，雪國觀光圈的活動旨在與健康食物及日本食物熱潮相連接，創造一個將文化、傳統和食物相融合的周遊計畫。參加此計畫的人將從採摘蔬菜開始，到用傳統的方法去調理食材，和當地人一起用餐，真正融入進雪國地區的生活。<sup>42</sup>

雪國觀光圈 DMO 的負責人細矢智子在訪談中提到，其實在雪國觀光圈區域中，有非常多的傳統餐廳，這些餐廳的負責人曾向雪國觀光圈 DMO 提出希望能夠讓外國的觀光客吃到真正的日本食品，感受自然培養農產品的魅力。<sup>43</sup>因此在他們的倡導之下 DMO 制定了這個計畫。

「Sakura quality」誕生於 2011 年，雪國觀光圈的理事長井口智裕多年前在紐約考察時，意識到對飯店評分對一個觀光地發展的重要之處，他認為沒有這樣的標準，日本就無法和世界競爭。實際上，歐美國家的飯店通常都有明確的組織和價格體系，但日本很多傳統旅館的經營者無法理解等級評價制度的意義，而導致了沒有明確針對日本傳統旅館的評分標準，這使得諸多習慣於根據等級選擇飯店的外國觀光客在預定飯店時出現困難。<sup>44</sup>

<sup>41</sup> 出處：(一社)雪國觀光圈：平成 29 年度雪國觀光圈事業報告書 p15

<sup>42</sup> 「地域人別冊 観光で繋ぐ！みんなが主役！『観光地域づくり』の教科書 日本版DMO による成功するマネジメント」清水 慎一「監修」/大正大学地域構想研究所「編」2017/06 発売. P104

<sup>43</sup> 2019 年 9 月 18 日雪國觀光圈 DMO 相關人士訪談內容整理

<sup>44</sup> 田中等：「観光振興に直結する観光品質評価の手法と展望～雪国観光圈における宿泊施設評

因此為了制定飯店等級制度，給來自全世界的觀光客提供安心、高質量的旅行服務，雪國觀光圈在成立之時與旅遊公司進行了交涉，當時旅遊公司推薦了一個項目，但是在調查之後雪國觀光圈方面發現只通過旅遊公司，並無法推動該計畫。因此在之後的 2008 年，JETRO 聯繫了雪國觀光圈，提出希望能夠通過和雪國觀光圈合作，從雪國觀光圈開始推行等級評價制度。由此，DMO 在進行多次的溝通和討論之後，從 2012 年開始接受日本政府的支援，和新西蘭的公司合作開始推行了「Sakura quality」。



圖 3-5 「Sakura quality」等級劃分

出處：(一社)雪國觀光圈：平成 30 年度雪國觀光圈事業報告書 p8，筆者自行繪製整理

如圖 3-5，「Sakura quality」由觀光產業及經營管理方面的專家共同合作完成，以兩個大級別，9 個等級的方式去對區域內的飯店進行評級。第一級別的「1~3」

\_\_\_\_\_ 價認証の実証から～」.2012. p1

等級主要是由安全性及基礎設備的完善程度去考量，在飯店達到第一級別之後，可以自主自費向評級委員會申請接受從服務面、特色層面去考量的第二級別的調查。「Sakura quality」的頂端是最高級別，被稱為鑽石級別，即超乎想像在各方面都完美的等級。

該評分制度在雪國觀光圈推廣之後達到了非常好的成效，受到了日本政府的關注。為了能在更廣的範圍推行這個制度，雪國觀光圈在 2017 開始和新的組織合作，成立了一般社團法人，將「Sakura quality」的評分權利全權委託，開始向全國範圍推行。目前「Sakura quality」主要是以外國遊客為主在全國範圍內宣傳，在評分標準上參照了外國的飯店評級制度，在評分的過程中各個飯店會意識到自己的問題並且進行改善，在改善的過程中也促進了發展。<sup>45</sup>

區域內旅行企劃品質認證是針對外國觀光客的旅遊路線策劃的一個項目。雪國觀光圈 DMO 通過與株式會社 NEXCO 東日本合作，開發了具有高性價比的旅遊路線，並與國外的旅行社合作，將此旅遊項目翻譯成多國語言，通過國外的線上旅遊公司向當地民眾推廣。

地方品牌部門旨在延續「雪國」這一觀光品牌，其中包括了雪國文化、雪國食物、雪國風俗等等有地區特色的內容。主要是通過聘請外部專家對該地區進行具體分析，在雪國食物方面通過公開講座、料理教室的方式加強當地居民對品牌建立重要性的認識。在雪國文化方面組織專家帶領當地的博物館、文化中心的負責人挖掘雪國地區的歷史，統整該區域現有的文化財產，制定旅遊路線（後文將詳細說明）。

行銷部門主要是負責數據的支持。每年度雪國觀光圈都會對該地區居民的滿

---

<sup>45</sup> 2019 年 9 月 18 日雪國觀光圈 DMO 相關人士訪談內容整理

意度情況、遊客的再訪率及滿意度進行問卷調查，統整的數據將為信息共有部門制定後續戰略提供支撐。

在整合體制，制定商品完善計畫之後，雪國觀光圈將使自身區域特色化，通過宣傳部門製作的動畫將品牌對外推廣，向日本國內或是國外的遊客販賣，在販賣途中行銷部門也會參與問卷的統計工作，尋找潛在客源並計劃下一階段的工作。

從上述的三個大方向、七個部門的分配可以看出，雪國觀光圈 DMO 從人才培育開始，到宣傳部門的商品販賣為止，安排了每個觀光相關項目的計劃、執行、檢討及規劃，環環相扣，形成了一體化的對外營銷、宣傳戰略。另外，觀光圈內實行的 A 級美食之旅及「Sakura quality」目前已經在新潟縣全域甚至是日本國內的各個區域開始實施，充分體現了雪國觀光圈在區域內品質監管方面的能力。

## （二）雪國觀光圈 DMO 的合作能力

第一小節利用雪國觀光圈的七個大事業群對其事業體系做了具體分析之後，雪國觀光圈 DMO 在七大事業群之外，還針對具體實施內容分有六個工作坊。第二小節將以雪國觀光圈的六個工作坊為中心，說明雪國觀光圈 DMO 與區域內外各個組織的合作。

在第一小節提到的七個部門中，由於部分項目需要由外部的專家及區域內的特定人員通力合作，因此雪國觀光圈 DMO 在其事業運作框架之外又增加了工作坊。工作坊內容可以根據觀光事業的發展狀況進行變更，但從 DMO 成立到現在，基本上都是表 3-3 中的六個工作坊在運作。



表 3-3 雪國觀光圈內部工作坊

<b>雪國文化研究工作坊</b>	<b>區內旅行企劃工作坊</b>
負責人：津南町教育委員會 參與者：各個地區教育委員會成員、DMO 工作人員	負責人：SCT 實行委員會 參與者：各地觀光協會工作人員、商工觀光科行政人員、森林管理署、長野縣自然環境事務所等
<b>食品品牌工作坊</b>	<b>雪國品牌工作坊</b>
負責人：岩佐十良 參與者：DMO 工作人員、參與雪國 A 級美食之飯店、餐廳等	負責人：雪國品牌管理者/株式會社 4CYCLE 社長 參與者：株式會社滝沢印刷工作人員、各地觀光協會工作人員、商工觀光科行政人員
<b>觀光協會合作工作坊</b>	<b>女性領導人培育工作坊</b>
負責人：深津卓也 參與者：各地區觀光協會、DMO 工作人員	負責人：細矢智子 參與者：各地區負責觀光事務的女性工作人員

出處：(一社)雪國觀光圈：平成 30 年度雪國觀光圈事業報告書，筆者自行繪製整理

首先是雪國文化研究工作坊，這是由雪國觀光圈 DMO 成立初期到現在一直在進行的一個項目。雪國觀光圈 DMO 負責人細矢智子在訪談中提到：

「雪國觀光圈的所有工作人員都清楚，雪國區域市憑藉滑雪而發展的，但是大家同時也在思考，只憑藉滑雪場，我們真的能在其他觀光地的競爭下生存下去嗎？

抱著這個問題，我們對比了雪國觀光圈與東北地方的區別，而產生了是否可以從文化方面入手這個想法。但其實我們自己本身對歷史一竅不通，因此聘請了文化、歷史方面的專家去挖掘我們的特別之處。當時不只是行政方面，7 個市町村的博物館，歷史方面的專家以及當地人都參與了方案的討論，在多年的研究之後，他們向我們提出「可以以繩文文化去宣傳」這個建議，我們根據這個倡議制定了以此為中心的工作坊。實際上在制定完這個項目的一開始的反響並不好，當時我們不知道如何去宣傳，該向誰宣傳。由此我們注意到了行銷的重要性，邀請了專門的行銷公司去設定目標客戶群以及行銷方案，針對了解繩文文化的觀光客

進行重點宣傳。」<sup>46</sup>

因此，在雪國文化研究工作坊中，以津南町出身的歷史學家為中心，集結了各個市町村在文化方面由造詣的各類人員，去實地考察，針對雪國區域的文化內涵、鄉土料理的歷史和背景及古建築進行挖掘，在保證不破壞文化財產的前提下探索是否有可能被利用為觀光資源，並製作宣傳手冊向國內外觀光客宣傳。

4CYCLE 公司的社長原本是東京一間廣告公司的主管，在陪妻子回津南町探親時愛上了這片土地，從而在 2007 年移居至該區域。フジノケン先生在雪國觀光圈成立初期參加了觀光圈標誌的競標活動，因為其作品被採用而成為了品牌負責人。雪國品牌工作坊的組員包括了區域內繩文文化、自然及歷史方面的專家，在與他們的多次討論之後，フジノケン先生發現從每年的 12 月開始到 5 月為止將近半年的時間中，這個區域幾乎都是被雪覆蓋，在這樣極度嚴寒、作物無法生長的地方，卻從 8000 年以前就有人生活，這裡一定擁有一些只有雪國才會存在的知識和小技巧。抱著「如果以這些特別的事物為故事，去挖掘雪國的品牌，讓觀光客去體驗八千年以前人類的的生活，應該會很有趣」這樣的想法，雪國品牌工作坊開始研究目標客群、目標地區，並製作了以「食」為目標的行銷計畫。雪國文化研究工作坊及雪國品牌工作坊是在雪國觀光圈 DMO 成立之前就開始實施的項目，也是其他工作坊實施的基石。<sup>47</sup>

區域旅行企劃工作坊主要與前文的區域內旅行企劃品質認證項目相銜接，旨在製作一個環繞雪國觀光圈一週的旅行路線。除了完善路線上包括設立道路標記、區間導航的基礎設施，該工作坊也開放了雪國區域內的自然公園，與東京的公司

<sup>46</sup> 2019 年 9 月 18 日雪國觀光圈 DMO 訪談內容整理

<sup>47</sup> 「地域人別冊 観光で繋ぐ！みんなが主役！『観光地域づくり』の教科書 日本版 DMO による成功するマネジメント」清水 慎一「監修」/大正大学地域構想研究所「編」2 2017-06 発売. P103

相互合作製作了宣傳冊、宣傳影片。該旅行路線於 2018 年正式開放，由雪國觀光圈各個區域觀光協會、日本政府環境省、自然公園管理署工作人員及雪國觀光圈 DMO 組成的工作坊也將在此後對其進行不斷的修正、完善。

食品品牌工作坊主要為雪國 A 級美食之旅項目服務，以食材為出發點加強當地居民對地方創生的理解，由雪國觀光圈 DMO 與株式會社自遊人的社長相互合作完成。由於上文已經做了說明，此處不做詳細介紹。

觀光協會合作工作坊成立的理由主要包括兩點，首先是為了應對上文提及過的成立新組織而導致於原有組織工作內容分配不均產生的問題。由雪國觀光圈 DMO 的行政人員深津卓也作為負責人，每月一次於湯澤町役場舉辦一次小組會議，促進 DMO 與觀光協會之間的交流。除此之外，由於雪國觀光圈中每個市町村都會有自己的觀光商品，雪國觀光圈 DMO 會通過觀光協會合作工作坊去負責倡導各個區域一起製作觀光商品，並且教他們如何去宣傳、如何去制定品牌。

女性領導人培育工作坊由雪國觀光圈 DMO 的負責人細矢智子負責，細矢智子在訪談中指出，雪國觀光圈的目標客群中以女性、家庭居多，但目前觀光圈內各個組織的負責人大多都為男性，女性成員通常都作為輔助負責在幕後處理文書的工作。細矢希望能夠發揮觀光圈內女性成員的力量，將女性特有的感性與雪國觀光圈相結合，以女性視角發掘雪國觀光圈的特色。<sup>48</sup>該工作坊每月召開一次會議，與各個組織的女性成員合作創造了「雪國女子療癒之旅」等旅遊商品，並成立了相關的 Facebook 界面進行推廣，在從不同的視角創造了新的旅遊商品之外，也加強了區域內的合作。

---

<sup>48</sup> 2019 年 9 月 18 日雪國觀光圈 DMO 相關人士訪談內容整理

## 本章小節

本章以日本版 DMO 的登錄註冊標準對雪國觀光圈進行了總結。首先，從雪國觀光圈 DMO 的成立過程來看，其屬於觀光協會獨立型法人組織，避免了行政人員的異動而造成的不便。在組織結構方面，由於雪國觀光圈由七個地區合作成立，為了避免財務方面不公平等問題，雪國觀光圈建立了行政與民間交流的場所，即雪國觀光圈戰略會議、雪國觀光圈推進協議會，避免了 DMO 成立後舊體制與新體制產生混亂。在專項能力方面，除了在日本非常有名的「SAKURA QUALITY」及「A 級美食之旅項目」兩個體制之外，本章也介紹了正在進行的，七大部門、六個工作小組，明確了雪國觀光圈區域內各個觀光相關產業的合作關係，以及其在觀光管理方面的專業度。

清水認為在從前的地方創生中，觀光地沒有考慮到觀光客及市場的需求，雖然有和旅行業者及行政方面合作，但產生的結果總是大同小異。<sup>49</sup>這也是「觀光地域創生」誕生的原因。政府希望能夠通過 DMO 在滿足觀光客需求的同時，帶動地區產業發展，達到整個地域的活性化。另外，在「創造」當地特色的同時，也必須思考一下能讓其他人感受到差別感的故事及內容，讓觀光客產生「非此地莫屬」的想法。雪國觀光圈 DMO 在七個大部門後細分了六個小工作坊，通過與外部公司的合作，挖掘了只屬於地區的價值、創造有魅力的地方品牌、活用自己的技能。

---

<sup>49</sup> 公益財団法人 にいがた産業創造機構：「NICOPRESS 特集」『特集 日本版 DMO』. 2016 年 12 月 10 日発行. p1-2

## 第四章 DMO 在八岳觀光圈的運用

上一章對雪國觀光圈 DMO 進行了總結，本章將與第三章利用相同的架構，對八岳觀光圈進行具體分析。

本章第一節將闡述八岳觀光圈的成立背景，第二節之後將具體說明八岳觀光圈 DMO 的組織架構，其中包括組織事業協調及法人格、八岳觀光圈 DMO 與區域內的組織結構、八岳觀光圈 DMO 的專項能力、觀光圈區域內的行銷合作及八岳觀光圈的財源，由此來剖析其具體的組織內容及運作方式。

### 第一節 八岳觀光圈的成立背景

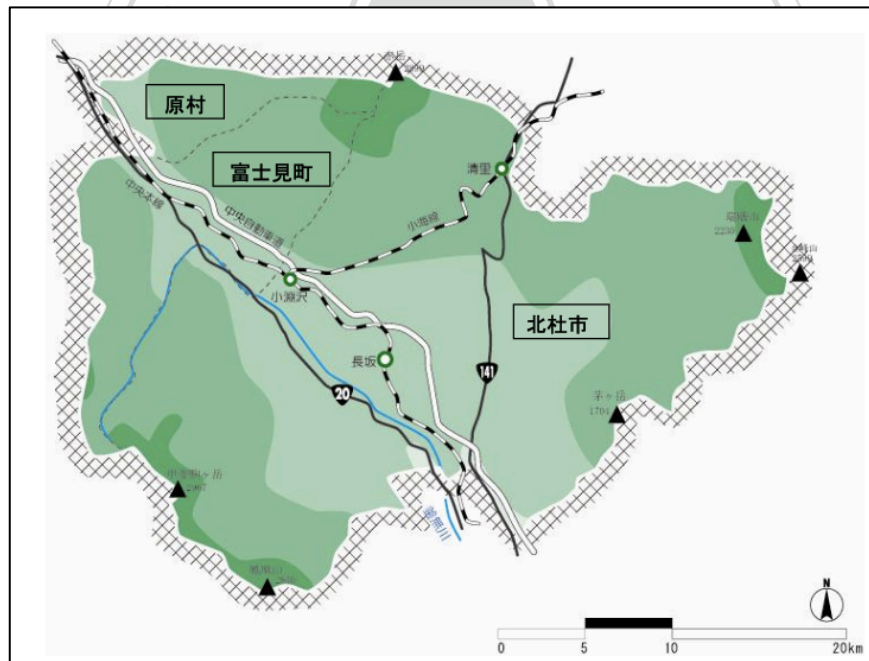


圖 4-1 八岳觀光圈的組成

出處：國土交通省「八ヶ岳觀光圈整備計画」

<https://www.mlit.go.jp/common/001245763.pdf>.p35

如圖 4-1，八岳觀光圈是由山梨縣的北杜市、長野縣的富士見町及原村組成的廣域提攜觀光圈，距東京都約 2~3 小時，以海拔 400~1400 米，擁有「山岳」

「高原」「里山」「田原」四個標準景觀為聞名，豐富的自然景觀及非常長的日照時間也使其形成了冬暖夏涼，非常適宜居住的優點。

1960 年代中期（日本高度經濟成長時代），在人口不斷流失的局面之下，由長野縣政府出資，三井不動產等公司作為企劃合作，在擁有許多未開發的原始叢林夏季涼爽且離首都圈較近、對於關東圈的人來說非常有魅力的原村，計畫建設約 2000 個度假別墅。<sup>50</sup>在渡假村的建設及交通開發兩方面的推動之後，原村及周邊的知名度大大上升，不只是觀光客人口增多，也有非常多的人選擇從都市移居來該區域，各個度假村也會自發的做一些針對觀光客的活動。但是在各個活動進行之後，其管理者發現很多時候在進行活動時只能從「點」去考慮問題，而除了活動之外無法將觀光事業拓寬到更大的領域。

2004 年，為了建立系統化的二次交通系統，使來八岳山南麓的遊客能夠更方便的在各個飯店及觀光景點間遊玩，八岳山南麓的七個美術館及飯店的管理人在商討之後成立了「八岳山南麓管理者協會」。在組織成立之初，組織內部的成員就認為，如果採取以行政主導、民間為輔，利用稅金去管理二次交通基礎設施建設的方式，有可能會導致區域內分配不公平的現象（例如有部分行政人員可能會認為某個地區的觀光資源沒有魅力，不需要設立公車站等等）。<sup>51</sup>「八岳山南麓管理者協會」希望能夠盡量規避此類現象，因此在獲得行政方面的理解之後，在 2006 年開始，完全由民間出資的「八岳高原度假巴士」開始正式運行。<sup>52</sup>該觀光巴士的各個巴士站設立在了各個飯店及觀光景點之間，並導入了循環系統，增加了來

<sup>50</sup> 関満博等：「『村』が地域ブランドになる時代 個性を生かした 10 か村の取り組みから」.新評論 .2007-11-15 pp92

<sup>51</sup> 日本交通公社：「観光地域づくりプラットフォームの役割とは～八ヶ岳観光圏の観光まちづくりの取り組み」『平成 26 年度観光地経営講座講義録』.2015-05-26.pp.25-26

<sup>52</sup> 2019 年 12 月 18 日八岳観光圏訪談

八岳山南麓旅客的逗留時間。

同年，「八岳南麓管理者協會」製作了面向各個活動的優惠券，只要購買一次就能夠玩遍區域內所有的遊樂設施，對觀光客來說十分具有吸引力。

觀光巴士順利運行及八岳山南麓外國觀光客人數逐漸增多之後，「八岳南麓管理者協會」在 2006 年之後收到了除了之前計劃中的巴士站點之外的其他區域的邀請，希望能夠制定更廣泛的路線。在接到邀請之後「八岳南麓管理者協會」意識到，如果沒有一個法人標準去支撐，單憑一個民間組織的身份，在規劃設計、政策運行以及區域內的協調方面是非常難做到的。「八岳山南麓管理者協會」開始思考既然已經合作了這麼久，也制定了區域內的巴士循環路線，為何不直接建立觀光圈，以大範圍合作的方式去完成區域內的總體規劃，因此在 2010 年，以成立觀光圈為目標，以「八岳南麓管理者協會」的第三代會長小林昭治為中心，成立了「一般社團法人八岳觀光管理協會」。<sup>53</sup>

像八岳地區這種情況，其實來這裡的觀光客是沒有哪些地方屬於山梨、哪些地方屬於長野縣這樣的地理概念的，所以從以前開始大家就一起謀劃一些觀光事業。<sup>54</sup>因此除了由「八岳南麓管理者協會」轉變的「一般社團法人八岳觀光管理協會」之外，該區域還有於以環境保護為目的成立的南北「八岳山保護管理運營協議會」、以美術館及博物館負責人為成員的「八岳山藝術協會」、以園藝為主題的「八岳山綠色組織」以及為了支援消防活動，由北杜市和富士見町制定的「廣域消防相互支援協定」。在「一般社團法人八岳觀光管理協會」成立之後，對該

<sup>53</sup> 八ヶ岳観光圏観光地域づくりプラットフォーム 一般社団法人八ヶ岳ツーリズムマネジメント：[http://www.nihon-kankou.or.jp/jinzai/search\\_result.html?\\_flag=staffdetail&applyno=00000106](http://www.nihon-kankou.or.jp/jinzai/search_result.html?_flag=staffdetail&applyno=00000106) .観光地域づくり 研修ナビ

<sup>54</sup> 2019 年 12 月 18 日八岳観光圏訪談

地區的民間團體進行了整合，開始涉及的事業內容也越來越廣泛。

如第一章所述，在 2012 年的觀光圈整備計畫頒布的同時八岳觀光圈成立。為了全面推進觀光產業的建設，該地區也申請了「觀光地域品牌確立支援事業」的補助金，該支援計畫與 2012 年底的觀光圈整備制度同時實施，旨在觀光地通過行銷手段去構建觀光品牌，並通過觀光品牌去解決當地存在的問題及增加觀光地的魅力值。<sup>55</sup>

2015 年北杜市、富士見町及原村三個市町村共同締結了「定住自立圈構想」政策。

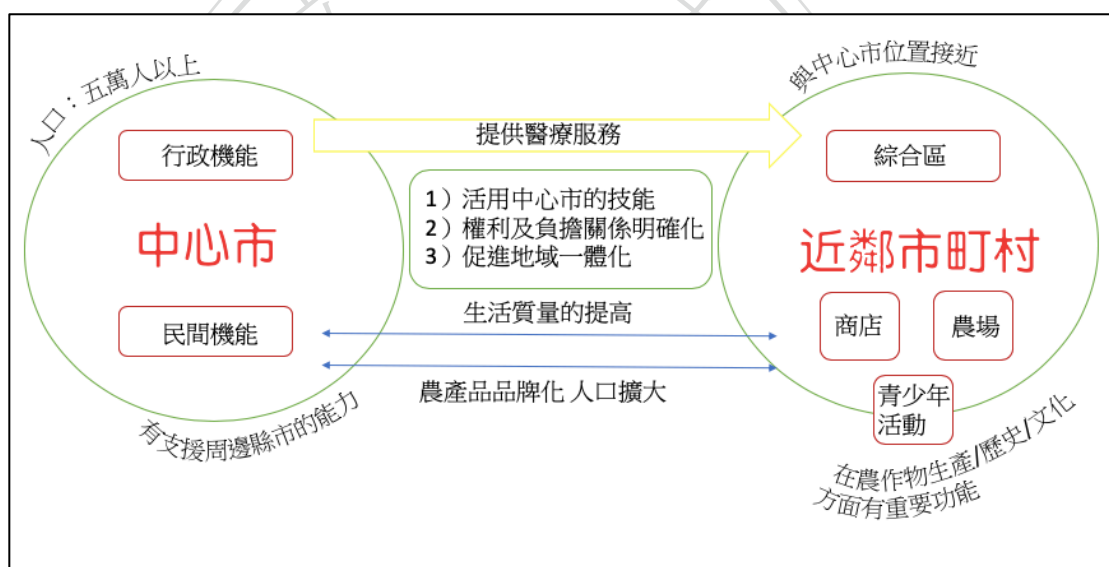


圖 4-2 定住自立圈的概念圖

出處：筆者自行整理於定住自立圈構想：

[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000522791.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000522791.pdf) .總務省.2009.04

如圖 4-2，為了促進除了三大都市圈（東京、名古屋、大阪）之外地方的人口回流，日本政府提倡地方政府通過與近鄰市町村及該地區民間組織合作，通過

<sup>55</sup> 國土交通省觀光廳：「平成 25 年度觀光地域ブランド確立支援事業の補助採択を行いました」：[http://www.mlit.go.jp/kankocho/news04\\_000064.html](http://www.mlit.go.jp/kankocho/news04_000064.html) .2013-05-17



積極活用較繁華地區的機能、明確區域內各個地區行政的權利關係、培養區域內居民一體化的意識，去促進醫療系統的交流及商業中心的擴大，使較繁華地區帶動周邊地區的發展，提高整個區域的經濟水平，改善居民的生活機能。總務省提出這個政策倡導行政人員需要加深對官民提攜必要性的理解，由此自 2015 年之後北杜市、富士見町及原村的行政相關人員也開始參與至觀光圈的事務。

## 第二節 八岳觀光圈 DMO 的事業協調及法人格

上一節闡述了「八岳南麓管理者協會」轉變為「一般社團法人八岳觀光管理協會」的背景及該區域內行政方面的合作，本章開始將針對日本版 DMO 登錄的條件對該組織進行分析。

八岳觀光圈理事會成員石川高明提到，由於日本政府規定如果沒有行政方面的人共同參與，是無法申請到補助金的。<sup>56</sup>（例如日本政府對地方創生的補助政策中就有提到，補助的對象不能只是由民間組成的團體，必須是由民間與行政合作，共同完成的企劃。）<sup>57</sup>「一般社團法人八岳觀光管理協會」在提出轉變為 DMO 的設想之後邀請了各個地區的行政人員參與，而因為「定住自立圈」構想很早就開始合作的行政方面參與人員也主動提出可以進行合作，並負責補助金及針對部分的宣傳事業。因此，為了獲得針對外國觀光客的補助金，2017 年，以民間為首，行政為輔的八岳觀光圈 DMO 就由此成立。由此可見八岳觀光圈 DMO 的成立也可以說主要是為了針對外國觀光客的政策以及補助金，利用了以「一般社團法人八岳觀光管理協會」（下文稱為八岳觀光圈 DMO）這一民間組織為主，行政為輔

<sup>56</sup> 2019 年 12 月 18 日八岳觀光圈相關人士訪談內容整理

<sup>57</sup> 內閣府地方創生推進室：「地方創生加速化交付金の交付対象事業の決定について」：<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/pdf/h27-kasokuka.pdf> .2016-03-18

的結構延續至今。

八岳觀光圈的事業協調方面，DMO 負責與民間、行政的各個團體合作，而行政作為背後的支撐平台，負責 DMO 的人才及資金支援。

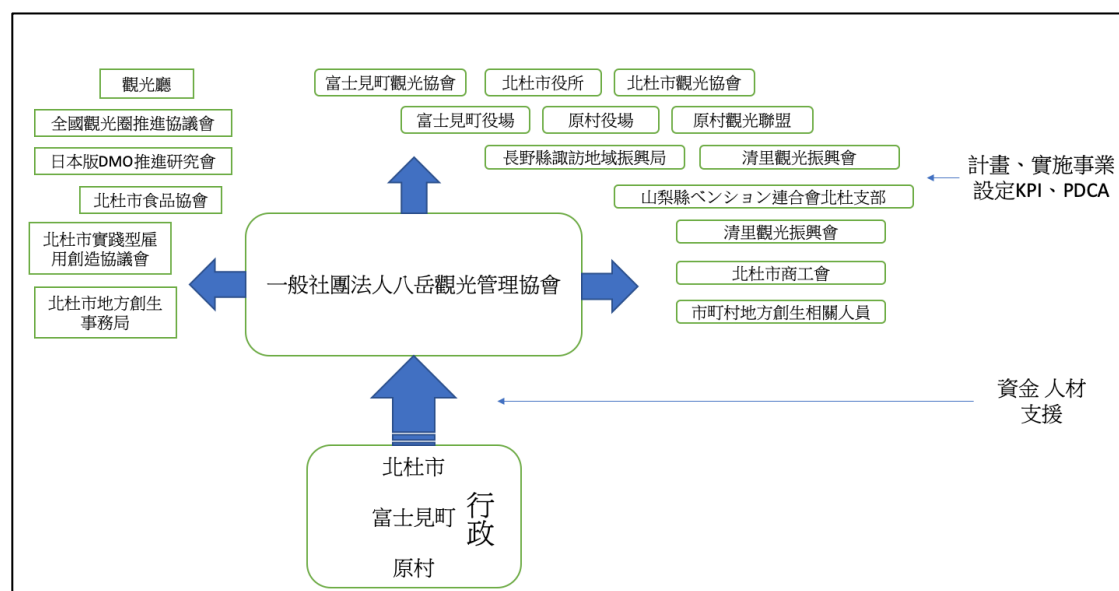


圖 4-3 八岳觀光圈 DMO 與行政之間的工作內容分配概要

出處：(一社)ハケ岳ツーリズムマネジメント関係：

<https://www.mlit.go.jp/common/001263381.pdf> .國土交通省觀光廳.p3，筆者自行繪製整理

如圖 4-3，在行政方面，參與對象除了加入八岳觀光圈三區（北杜市役所、富士見町役場、原村役場）的行政人員，還有作為指導角色的大區域的官員（觀光廳、長野縣觀光部、山梨縣觀光部）；民間方面除了富士見町觀光協會、北杜市觀光協會、原村觀光聯盟、北杜市商工會之外，還有清里觀光振興會以及該地區各種民間懇談組織。整個 DMO 體系涵蓋了由行政到企業、民間組織等各個領域，DMO 作為管理角色的同時也是銜接角色，加強了信息的分享，推動了觀光事業的規劃和合作，並作為與國家政府的聯絡窗口，參與了制定事業計劃、實施，KPI 的設定，PDCA 的達成情況等項目。

在 DMO 發展觀光事業時，主要存在三個障礙，分別是與既存組織、民間的隔閡、地域間的隔閡及與行政的隔閡。<sup>58</sup>

與既存組織方面，由圖 4-3 可以看出，八岳觀光圈與北杜市、富士見町及原村的觀光協會處於互相獨立的位置，各方互相提攜完成觀光事業，因此在第二章第三節提到的與觀光協會之間的關係方面，八岳觀光圈 DMO 和雪國觀光圈相同，屬於觀光協會獨立型 DMO。清水（2015）在訪談中指出，觀光協會與新成立的 DMO 組織不應該明確區分雙方的等級關係，而是應該區分雙方負責的工作重點，明確工作重點之後將自己份內的事情做好。<sup>59</sup>另外，當 DMO 組織成立時，與和該地區保持著長久聯繫的觀光協會不同，區域內的一般民眾通常都是完全不知道這是什麼組織。因此如果能保持與觀光協會的良好關係，委託觀光協會去促進民眾對 DMO 的認知，也是對 DMO 的最大幫助。

在行政方面，由於八岳 DMO 的管理者小林昭治本身經營的企業曾經是山梨縣行政改革的指定管理企業，他也曾作為行政人員工作過一段時間，比起其他純民間的工作人員來說，他更懂行政方面的文化及溝通技巧。<sup>60</sup>

小林（2017）提到，其實地區的行政工作者也有想要為當地觀光產業做貢獻的衝勁。<sup>61</sup>但是事實上觀光產業通常需要持續性的運營，而行政人員通常存在著 2~3 年就需要調動的體制，如果以行政為主體，達到「持續運營」這一目標就存在困難，因此八岳觀光圈採取了以民間為主體，行政部門則是負責支援只有通過

---

<sup>58</sup> 日本交通公社：「観光地域づくりプラットフォームの役割とは～八ヶ岳観光圏の観光まちづくりの取り組み」『平成 26 年度観光地経営講座講義録』.2015-05-26.pp.21

<sup>59</sup> 同 9

<sup>60</sup> 日本交通公社：「観光地域づくりプラットフォームの役割とは～八ヶ岳観光圏（山梨県・長野県）の観光まちづくりの取り組み」『平成 26 年度観光地経営講座講義録』.2015-05-26.pp.21

<sup>61</sup> 清水慎一等：「地域人別冊 観光で繋ぐ！みんなが主役！『観光地域づくり』の教科書 日本版DMOによる成功するマネジメント」大正大学地域構想研究所 .2017-06 .pp52

行政才能完成的項目<sup>62</sup>。

### 第三節 八岳觀光圈 DMO 的組織結構

前一節對八岳觀光圈 DMO 與當地行政、民間及觀光協會關係協調的背景做了具體的描述，本節將結合八岳觀光圈的構成圖及組織成員圖，通過筆者實際訪談獲得的信息及雜誌、官方文書中刊登的信息，針對登錄日本版 DMO 的五個條件中的「具有明確組織結構」、「是能夠整合當地觀光產業關係者意見的組織」及其「具備專項能力」三個小項進行具體分析。

#### （一）八岳觀光圈的組織架構

本章第一節將通過各類圖表對八岳觀光圈的組織結構做出分析，來說明其是具有明確組織結構的組織。

圖 4-4 是八岳觀光圈 DMO 的組織構成圖，依據觀光產業的不同職責，八岳觀光圈 DMO 將其內部參與者主要分為社員、理事會、監事及事務局。其中擁有一名理事長，十二名個人成員及十六個企業社員，三名事務局工作人員及 2 位來自外部的監事。

<sup>62</sup> 清水慎一等：「地域人別冊 観光で繋ぐ！みんなが主役！『観光地域づくり』の教科書 日本版DMOによる成功するマネジメント」大正大学地域構想研究所 .2017-06 .pp49

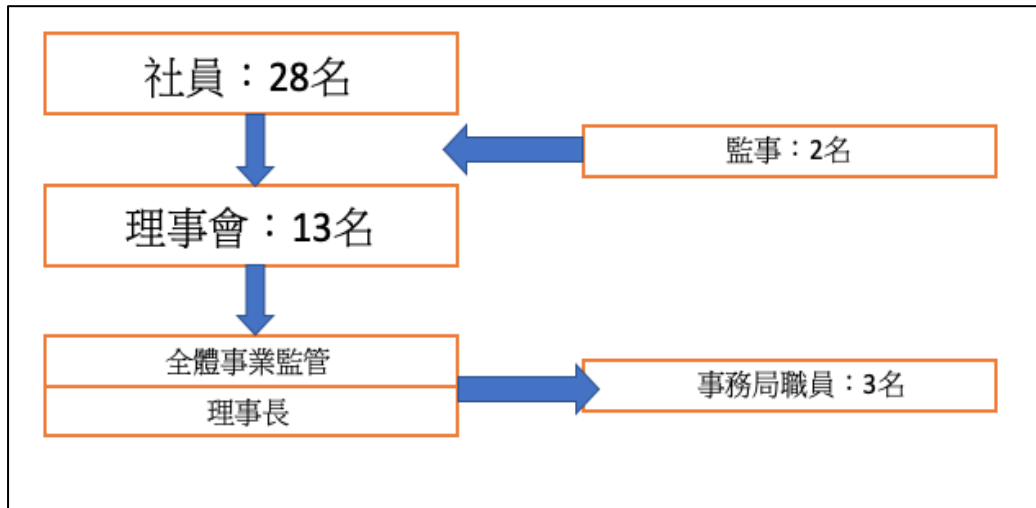


圖 4-4 「一般社團法人八岳觀光管理協會」構成圖

出處：(一社)八ヶ岳シーリズムマネジメント：  
「八ヶ岳の持続可能な地域づくりの推進体制」.p4，筆者自行繪製整理

如圖 4-4，28 名社員中的個人成員負責參與各個項目組的活動，提供諮詢、宣傳及分析等幫助，企業成員除了提供資金方面的援助之外，也會在各個事業的完成度上進行評估、指導。作為一個民間組織，八岳觀光圈 DMO 認為如果過度的依賴行政的支援金，可能會導致各個地區宣傳力度的分配不均而產生不公平的現象，因此在各個事業過程中主要是利用觀光事業的收入及每年都會對加盟的社員收取會費。在組織成立之初，八岳觀光圈每年向各個成員收取 6 萬日圓的會費，在加盟組織變多之後，目前的會費降到了四萬日圓，並由會長(小林昭治)及 DMO 事務局著手，以高度透明的運作方式去使用這筆資金。

八岳觀光圈的十一名理事主要由會長小林昭治從八岳南麓各個區域選擇並推薦，在觀光廳接受過觀光管理培訓並受到認可，作為 DMO 和民間的銜接及負責人的角色活躍於該地區。他們通常是擁有一技之長，為某一領域的專業人才，定期召開會議討論相互合作的事宜，相互之間團隊協作能力非常高。但是由於理事會成員通常是因為對該地區的感情及想要建設八岳觀光圈的熱情而作為顧問

加入 DMO，因此不屬於 DMO 事務局의 常駐員工，無法拿到薪水。

另外，由於理事團隊及個人成員通常身兼多個職務，因此八岳觀光圈 DMO 聘請了三名專任職員負責專門管理八岳觀光圈內部的大小事務。除了需要負責協助會長統籌整個區域的具體事務之外，他們也需要銜接每個成員的工作時間、職責安排，組織定期協議會的會議安排。DMO 的工作流程主要是由理事長負責全體事務的規劃(包括月度計劃及年度計劃)，事務局職員統整理事長的意見之後，規劃好各個大方向之後依據各個理事的專長去分配負責的工作內容，再由理事決定負責人，組織社員共同參與各個方向的具體工作。

此外，為了使八岳觀光圈 DMO 內部的運作更公開透明，DMO 在外部設置了專門的監管會。八岳觀光圈的專任職員監管會成員主要為山梨縣的市役場的專家，對觀光圈的經濟指出及事業的進行程度進行監督。

由以上可以看出，八岳觀光圈具有明確的組織結構，且細分了管理者、各個事業的負責人(組長)及執行者(組員)，並設有監管會，能夠保證了觀光事業實施的專業度。

## (二) 八岳觀光圈 DMO 對當地觀光產業關係者意見的整合

在第一節對組織圖進行說明分析之後，本章將通過「『官民合作會議』構成圖」及「八岳觀光圈 DMO 構成表」去說明八岳觀光圈 DMO 是能夠整合當地觀光產業關係者意見的組織。

為了促進各個地區的溝通，實現區域內的合作，八岳觀光圈 DMO 在東京首都大學都市環境學部觀光科教授清水哲夫教授的指導下每月召開一次官民合作會議，會後針對當地民眾舉辦地方創生工作坊。

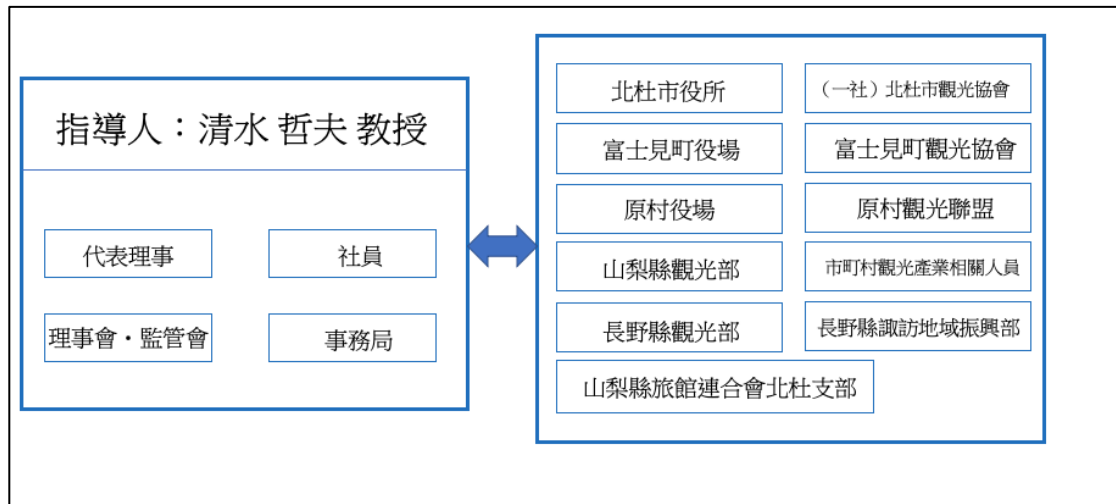


圖 4-5 「官民合作會議」構成圖

出處：(一社)八ヶ岳シーリズムマネジメント：

「八ヶ岳の持続可能な地域づくりの推進体制」.p4，筆者自行繪製整理

圖 4-5 為每月定期舉辦的官民合作會議的與會人員，由八岳觀光圈 DMO 主持，除了召集了八岳觀光圈三個地區的行政及民間負責人（北杜市役所、北杜市觀光協會、富士見町役場、富士見町觀光協會、原村役場、原村觀光協會），也有山梨和長野的行政人員（山梨縣觀光部、市町村觀光產業相關人員、長野縣觀光部、長野縣諏訪地域振興部、山梨縣旅館連合會北杜支部）參與。另外，八岳觀光圈為了讓組織更好的運作，規定了外部地方公共團體及觀光產業相關人員的工作職責。

表 4-1 八岳觀光圈 DMO 構成表

八岳觀光圈 DMO 對外合作之地方公共團體及職責內容	山梨縣觀光部	舉辦活動・對外宣傳
	長野縣觀光部	舉辦活動・對外宣傳
	北杜市產業觀光部觀光課	協助 DMO 候補法人運營
	富士見町產業課商工觀光部	協助 DMO 候補法人運營
	原村商工觀光課商工觀光部	協助 DMO 候補法人運營
八岳觀光圈 DMO 對外合作觀光產業相關負責人及職責內容	舉辦活動・對外宣傳	北杜市觀光協會、富士見町觀光協會、原村觀光聯盟
	觀光圈內工作人員信息整合、發布	長野縣諏訪地域振興局、北杜市商工會、富士見町商工會、原村商工會
	觀光圈內工作人員信息整合、發布・空間規劃管理	NPO 清里觀光振興會
	觀光圈內工作人員信息整合、發布・飯店品質管理	山梨縣旅館連合會北杜支部、八岳山南麓管理人協會、富士見町旅館管理協會、
	旅遊產品企劃、販賣	八ヶ岳アウトドアアクティビティーズ
	二次交通管理	二次交通檢討委員會・山梨交通管理局・山梨計程車協會
	增加圈內就業機會	北杜市雇用創造協議會
	其他相關領域	北杜市食品協會・溫泉協會

出處：(一社) 八ヶ岳シーリズムマネジメント：<http://yatsugatake-tm.com/project/34/>，筆者自行繪製整理

如表 4-1，八岳觀光圈 DMO 在與地方公共團體及觀光產業相關負責人構成合作關係之後，規定了其具體負責的工作職責及具體內容。包括對外部觀光課及地方民眾的宣傳（例如舉辦活動、旅遊產品企劃、販賣）、觀光地內的產業升級（例如空間規劃管理、飯店品質管理、二次交通管理、食品及溫泉品質管理）以及內部人員更有效率地溝通（例如觀光圈內工作人員信息整合、發布）。八岳觀



光圈 DMO 通過自身的力量整合了區域內各個相關組織及相關人員與當地觀光產業關係者意見，從各個方面著手加快了整個八岳觀光圈的發展。

### (三) 八岳觀光圈 DMO 的區域內的專項能力

日本觀光廳認為目前日本各個觀光地的管理在專業度方面存在主要存在兩個問題。<sup>63</sup>首先在數據收集方面，觀光廳認為日本部分觀光地無法自主收集與觀光客、當地居民相關的數據，因此無法把握該地區的目標客群，使觀光地的概念不明確，導致無法針對旅遊市場的變動而做出改變。其次，部分民間組織在管理觀光地時，由於缺乏專業的人才，無法事實正確的行銷、宣傳手段，而導致效果低下，且無法發現自己存在的問題。

因此，日本政府要求，DMO 必須在專項能力上滿足兩個條件。首先，需要保持該觀光地收集各種數據的持續性、清晰度、明確性，並基於數據制定明確的戰略。其次，觀光廳提倡讓觀光地中富有經驗的人去參與觀光事業的建立，實現觀光地內部的情報共有，促進產業升級，完善觀光品質。<sup>64</sup>八岳觀光圈的專項能力主要體現在其工作人員上。

首先是八岳觀光圈 DMO 的會長小林昭治先生，他除了管理八岳觀光圈 DMO 之外，也是日本觀光圈推進協議會會長、日本版 DMO 推進研究會會長、株式會社清里丘の公園的社長。作為八岳觀光圈的核心領導者，除了在內部針對八岳觀光圈的管理、未來發展趨勢給予明確指導之外，他多次參與外部的地方創生研討

<sup>63</sup> 国土交通省觀光庁.内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局「『日本版DMO』」形成・確立に係る手引き」.2018-03.pp17

<sup>64</sup> 国土交通省觀光庁.内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局「『日本版DMO』」形成・確立に係る手引き」.2018-03.pp8-9

會，介紹八岳觀光圈的事業內容、為其他觀光地提供指導意見。大正大學地域構想研究所針對他在地方創生中的專業能力，作出了「是具有前瞻性、積極性且時常保佑使命感，是不可或缺的領導人物，值得讓其他觀光地學習」這一評價。<sup>65</sup>

在八岳觀光圈 DMO 的社員中，也存在著各個領域不可多得的人才。例如負責對外交流、觀光品質管理、旅遊產品企劃的石川高明理事，他出身於東京，因為對登山的熱愛而移居原村。他長年兼任原村觀光連盟副會長，作為登山導遊活躍於國內外，曾花費十年的時間政府了世界各國有名的山脈，在瑞士觀光產業擔任過負責人，富有豐富的經驗，在東京定期開展不同難易度的登山教學課程。<sup>66</sup>除此之外，他也是八岳山星空夜景計劃的負責人，在日本產經新聞經濟學院擔任講師的他，通過數據分析不同客群所期待的觀光產品，在八岳山地區企劃了豐富的旅遊產品。

八岳觀光圈 DMO 中負責行銷調查、情報戰略統整、宣傳兩名理事中，一名曾策劃一年 2000 萬點擊率的旅遊相關大型網站、開發東京大學生產研究所能源相關的大型系統。另一名則作為網頁設計師長年為企業、大學、自治體網站服務，進行網頁企劃、構建及維護。在加入八岳觀光圈 DMO 之後他們專門負責當地地方自治體及中小企業的網頁設計，並定期舉辦研討會去強化當地的 IT 技能。

擔任地區內住民關係協調、地區合作項目關係協調的理事兼任大學非常勤講師，曾多次創辦具有五萬人規模的大型公益活動，在 2011 年後為了促進八岳山地區的人口增長率，開始運營各類大型活動。除了具有企劃方面的多年經驗之外，該名理事在八岳地區也擁有相當廣的人脈。

---

<sup>65</sup> 清水慎一等：「地域人別冊 観光で繋ぐ！みんなが主役！『観光地域づくり』の教科書 日本版DMOによる成功するマネジメント」大正大学地域構想研究所【編】.2017-06.pp55

<sup>66</sup> 2019 年 12 月 18 日八岳觀光圈訪談

另外，著名點心公司的社長小野光一先生也擔任八岳觀光圈 DMO 的理事。其公司製造的「信玄餅」入圍觀光廳選出的「只有日本擁有的 101 件物品」，有著響亮的口碑。其本人也運用多年工作積累的日本歷史、文化的豐富知識，負責對外交流、地區內住民關係協調、地區內現存組織關係協調，擔任八岳對外交流協議會會長。

在 DMO 事務局的名專任社員中，有曾在日本大型旅遊公司擔任部門管理者，也有曾在東京大型廣告代理店工作的觀光地行銷負責人，他們在作為北杜市地方創生志願者活動數年之後進入 DMO，負責觀光事業的推進、管理及區域內外的溝通。

除此之外，八岳 DMO 也根據各個地區行政人員的技能成立不同的項目小組，通過合作的方式共同促進觀光產業的發展。這樣的組織安排能夠使每個工作人員擁有的技能最大化的發揮，既促進區域內部的進步，也提升了參與者的合作能力。

#### （四）八岳觀光圈 DMO 的區域內的行銷合作事業

日本版 DMO 成立的條件中，在進行地方創生時必須滿足以下三點：

- ① 必須由該地區的觀光產業相關人員在溝通、合作的基礎上完成
- ② 在 DMO 為觀光客提供服務時，必須構建維持・提高・評價的機制
- ③ 構建全地域一體化的信息共有、宣傳戰略<sup>67</sup>

本節將結合八岳觀光圈 DMO 實施的項目內容對其進行的行銷合作事業做具體的說明。

---

<sup>67</sup> 国土交通省觀光庁.内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局「『日本版DMO』」形成・確立に係る手引き」.2018-03.pp9~10

表 4-2 八岳觀光圈令和元年 實施內容及職責分工表

	① 組織管理部門		② 飯店相關部門	
實施項目名	項目名	參與者	項目名	參與者
	旅遊商品企劃	3 市町村	淡季旅遊路線規劃	區域內各個企業
	觀光地方創生理事工作坊	3 市町村	旅遊產品企劃	區域內餐廳、溫泉
	品牌戰略會議/二次交通檢討會	3 市町村		
	日本政府交付項目	3 市町村		
	全國觀光圈推進協議會	3 市町村		
	③ 地區資源活用相關部門		④ 信息、數據相關部門	
實施項目名	項目名	參與者	項目名	參與者
	旅遊商品企劃	3 市町村	強化針對外國觀光客的軟體	北杜市
	農業體驗活動企劃	井上農場	增加針對外國觀光客的數據	富士見
	入笠地區觀光環境企劃	富士見	翻譯項目	3 市町村
	雕像森林公園觀光環境企劃	富士見	觀光主題開發項目	外聘專家
	外國專家考察項目	3 市町村	八岳品牌知名度及信息共有	3 市町村
	繩文主題的觀光商品創造	外聘專家	周遊地圖製作項目	北杜市
			觀光產業魅力值改善項目	北杜市
	⑤ 區域居民相關部門		⑥ 行銷相關部門	
實施項目名	項目名	參與者	項目名	參與者
	滿意度調查項目	3 市町村	滿意度調查項目	3 市町村
	觀光品牌戰略會議	3 市町村	全國觀光圈信息共有項目	3 市町村
	居民針對 DMO 的滿意度調查	日本觀光振興局	觀光品牌戰略會議	3 市町村
	⑦ 實施委員會部門		⑧ 其他部門	
實施項目名	事業名	參與企業	事業名	參與者
	八岳觀光圈官網製作項目	ウォーク制作	訪日國際活動	關東運輸局
	歷史、文化產品化項目	ホースショー	居民針對 DMO 的滿意度調查	日本觀光振興局
	「食物×酒」宣傳、行銷項目	シェフズ交流会		
腳踏車活動宣傳項目	富士見パノラマ			

出處：筆者自行整理於八岳觀光圈令和元年第第六次品牌戰略會議

表 4-2 為八岳觀光圈 2019 年實施項目內容及職責分工表，每個部門的活動

內容通常會在每年度的第一次會議中決定。如圖所示，八岳觀光圈將推進的地方創生事業分為八個部門，分別為①組織管理部門、②飯店相關部門、③地區資源活用相關部門、④信息、數據相關部門、⑤區域居民相關部門、⑥行銷相關部門、⑦實施委員會部門、⑧其他部門。八岳觀光圈內一年通常組織四十個左右的項目，各個項目以 DMO 理事為負責人，與各個行政、民間組織合作，以官民合作的方式展開活動。

在組織管理上，實施的項目包括①八岳山區域的旅遊商品、②DMO 理事的工作坊，檢查每個月各個項目的完成度，並聘請專家予以指導、③響應促進外國觀光客來日的政策，從二次交通入手做全面的規劃、④完成 2019 年度參與的日本政府的觀光品牌計劃並定期考量進度、⑤參與全國觀光圈推進協議會，與其他觀光圈相互交流地方創生事業，其中也包括雪國觀光圈推行的「Sakura quality」。

在飯店相關部門中，涉及到與區域內各個觀光相關企業共同規劃如何應對淡季旅遊，規劃旅遊路線及與各個溫泉、餐廳設施共同完成的旅遊產品企劃項目。

信息、數據相關部門主要是針對外國觀光客的各种項目。除了強化針對外國觀光客的手機軟體設計之外，2019 年八岳觀光圈 DMO 為了更加精準的行銷，嘗試去統計外國遊客可能會制定的觀光路線，新增了專門針對外國觀光客的問卷調查項目，並且開始聘請外部的專家策劃專門針對外國市場的觀光主題。另外，DMO 還與三個地區的行政方面互相合作，去解決外國觀光客語言溝通上的問題及八岳觀光圈在外國品牌知名度上存在的問題。

在地區資源活用相關部門中，主要是以外國觀光客為中心，除了充實旅遊商品、企劃農業體驗活動之外，也在前一年度根據統計的數據總結之後，針對該區域內平時外國觀光客較少的地區（入笠地區及雕像森林公園）的觀光資源進行提

升，並在接受專家指導之後在嘗試之後創造歷史相關的觀光產品。

區域居民相關部門主要是以統計及分析為主，對其他部門實施的項目內容進行數據支撐，效果評估。其工作內容首先是針對觀光品牌的建立及外國市場、二次交通的檢討會議。主要是基於上一季度/年度的成果做出檢討分析，給其他部門的項目做出指點。其次是數據的統計。

表 4-3 八岳觀光圈 DMO 數據分析途徑匯總

項目名	收集目的	收集方法
來訪者滿意度調查	掌握觀光客的需求	景點及飯店以問卷方式
蒐集引導處諮詢人數	提高行銷能力	於「道の駅小淵沢」統計
蒐集引導處諮詢內容	提高滿意度	於「道の駅小淵沢」統計
統計海外點擊量	鎖定目標國家	於官網設置分析程式
收集活動的意見	提高活動的滿意度及行銷能力	設置意見欄及網路問卷
網路搜尋引擎數據	內容優化	使用 Google analytics

出處：(一社)ハケ岳シリーズマネジメント：

「ハケ岳の持続可能な地域づくりの推進体制」.p10，筆者自行繪製整理

如表 4-3，其統計的數據主要分兩個部分，第一是針對來訪者的滿意度調查，第二是居民針對 DMO 的滿意度調查。針對來訪者的滿意度調查主要包括 1) 通過在觀光圈內的景點及飯店以問卷方式來對來訪者對八岳觀光圈的評價及可能需要的觀光需求進行統計分析，並在總結後在每個月的品牌會議上與其他部門匯報，並以此為基礎推進當前在進行的項目，調整戰略計劃。<sup>68</sup>2) 為了提高行銷能力，鎖定觀光旺季及淡季，在八岳觀光圈的入口「道の駅小淵沢」設立專門負責

<sup>68</sup> 國土交通省觀光廳：「(一社)ハケ岳ツーリズムマネジメント關係」  
<https://www.mlit.go.jp/common/001263381.pdf>.p6

統計的窗口，收集來八岳觀光圈觀光引導處的諮詢人數、季節、日期、時間及內容。3) 統計八岳觀光圈英文網站的海外點擊量，利用大數據分析程式去鎖定目標國家。4) 分析搜索引擎的連結數，優化內容，擴大線上宣傳度。

行銷相關部門除了參與區域居民相關部門的其中兩個項目之外，還參與了全國觀光圈推進協議會。<sup>69</sup>八岳觀光圈通過與全國觀光圈推進協議會參與其他觀光圈的合作，除了提升了地方品牌的知名度之外，也較單獨實施項目節省了經費。

最後則是實施委員會部門及其他項目部門。該部門主要是和外部合作，類似於年度的特定行銷項目，針對外國遊客的行銷宣傳項目等等。通常是由八岳觀光圈 DMO 邀請區域外對八岳觀光圈的地方創生事業感興趣的企業加入，共同完成單憑觀光圈內部能力無法做到的，或是需要耗費很大人力物力的行銷和宣傳活動。



---

<sup>69</sup>（主要針對外國觀光客的行銷品牌「Undiscovered Japan」，主要成員為全國 13 個觀光圈，目標為提高觀光品質，實現各個觀光圈的信息共有

## 本章小節

本章以日本版 DMO 的登錄註冊標準，對八岳觀光圈進行了總結。首先，從八岳觀光圈 DMO 的成立過程來看，由於 DMO 是由民間組織為了補助金而邀請行政參與的模式構建的，因此屬於觀光協會獨立型法人組織。在組織結構方面，八岳觀光圈 DMO 擁有的理事會、個人社員、企業社員、事務局職員及監事 5 個職位，層層監督，體現了組織內的公平性。在專項能力方面，八岳觀光圈擁有在各個領域不可多得的人才，因此能夠非常有效率的進行行銷調查、情報戰略的統整及對預期目標對預測。

從 2019 年八岳觀光圈實行的各個項目來看，首先，八岳觀光圈根據各個工作人員的專長劃分了八個部門，每個部門都明確了組長、副組長及組員，並且與其他地區行政人員相互合作。其次，八岳觀光圈 DMO 中有專門負責數據分析的部門，針對別的部門所在實施的項目進行追蹤，並通過每個月一次的會議去提出意見和想法，能夠使各個部門在溝通中提高自己的工作能力。最後，不只是觀光圈內有密切的聯絡，日本觀光振興局及其他 12 個觀光圈都通過定期的會議參與到了項目合作之中。

筆者於 12 月受邀實際旁聽了八岳觀光圈的戰略會議，針對每個部門的階段性成果，其他部門都會給出實質性的建議和意見，清水哲夫教授及會長小林昭治也會全程認真傾聽並給出自己的意見。筆者在旁聽過程中也感受到每一個與會人員都懷揣著希望地區能夠發展的心意，在為八岳觀光圈的地方創生事業努力。由此可以看出，八岳觀光圈的所有項目都是在 DMO 的領導下，由觀光產業相關人員在不斷的配合與溝通中完成的。DMO 在地方創生事業的實施中增進了八岳觀光圈各個負責人之間的聯絡，促進了多方的合作及區域一體化，是相當優秀的。



## 第五章 DMO 與觀光圈內部相互依賴關係

筆者在三、四章說明了雪國觀光圈及八岳觀光圈的成立背景、DMO 的組織架構、專項能力和觀光圈內的行銷合作。本章將首先確定兩個觀光圈的 DMO 在成立初期制定的共同目標，來確認兩個觀光圈內部各個地區存在相互依賴關係，並驗證其是否積極依賴關係。若屬於積極依賴關係，筆者將總結其依賴關係對群組內個體心理過程的影響（即替代性、投入性及可誘導性），將對互動方式進行評價。

### 第一節 雪國觀光圈內的相互依賴關係

第三章中提到，在 2015 年北陸新幹線延伸問題的出現推動了當時的雪國觀光圈的七個區域藉著觀光廳政策開始合作。在合作之初，主要分為了「湯澤溫泉旅館組織」、「雪國觀光推進協會」及「雪國觀光舍」三個組織，各個工作人員在旅館、觀光及宣傳三個不同的領域分開合作，此時行政方面雖有一定的參與，但與民間進行著不同的工作內容，彼此互不干涉。

自日本政府開始在全國推行 DMO 組織，並宣布將給予一定的補助金之後，雪國觀光圈內的工作人員以獲取補助金，更好的建設觀光地為目的，開始關注如何向 DMO 組織轉型這一問題。由於當時日本政府對給予補助金的要求是行政和民間必須能夠合作完成一定的項目量，因此雪國觀光圈內部的行政人員開始重視與民間工作量的分配，並以「雪國觀光推進協議會」為基石，由「湯澤溫泉旅館組織」直接轉變成法人組織，原本組織內部的工作人員去兼任 DMO 法人組織的職務的模式建立了合作框架。

### （一）雪國觀光圈內的積極依賴關係

社會相互依賴理論指出，積極依賴可以促進積極互動，促進個體目標的實現，帶來較高的效率和業績，而消極依賴會抑制互動，導致較低的效率和業績。本節將針對雪國觀光圈 DMO 在成立初期提出的兩個大目標目前達成的成果進行分析，思考其是否存在相互依賴關係，是否為積極依賴關係。

雪國觀光圈 DMO 的負責人細矢智子(2019)提到，雪國觀光圈 DMO 在 2013 年成立時制定的發展方向主要有兩個，第一，增加外國觀光客的人數、住宿天數；第二，發展觀光品牌建設的戰略。

在日本民眾對滑雪的喜愛程度逐漸降低之後，來自國外的觀光客將成為雪國觀光圈的重點對象，因此當時的雪國觀光圈提出了增加外國觀光客的人數、住宿天數這一目標。在本節的對比中，由於數據收集的限制，圖表主要以雪國觀光圈中屬於新潟縣的五個市町村（湯澤町、十日町市、魚沼市、南魚沼市、津南町）為代表分析第一個目標到目前為止達成的效果。

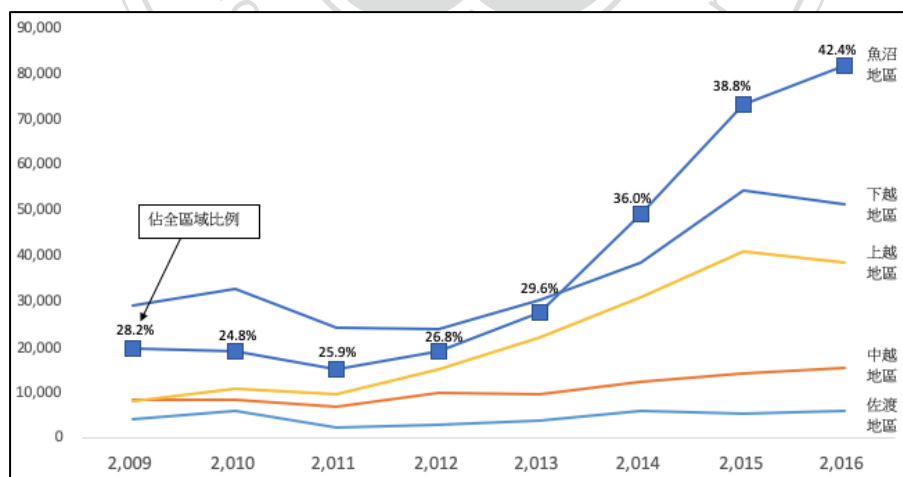


圖 5-1 新潟縣五個地區外國觀光客人數統計（2009～2016）

出處：「觀光統計情報：宿泊旅行統計調查」：

<https://www.pref.niigata.lg.jp/sec/kankokikaku/1245960085415.html>，筆者自行

繪製整理

圖 5-1 為新潟縣五個地區從 2009~2016 接納的外國觀光客人數的對比圖。雪國觀光圈中的湯澤町、十日町市、魚沼市、南魚沼市、津南町被統稱為魚沼地區，下越地區中有很多市町村為新潟縣的人氣旅遊地區，包括了村上市、胎內市、関川村、栗島浦村、新潟市、新発田市、燕市、阿賀野市、聖籠町、阿賀町、弥彦村及五泉市。中越地區涵蓋了了長岡市、三条市、柏崎市、小千谷市、加茂市、見附市、田上町、出雲崎町及刈羽村。上越地區由上越市、糸魚川市和妙高市組成，佐渡地區則為佐渡島。

從圖 5-1 可以看出，新潟縣五個地區的外國觀光客人數波動基本一致，在 2010 年經歷一次上升之後持續回落至 2012 年，從 2012 年至 2015 年處於上漲趨勢，在 2016 年又有小幅回落。其中 2013 年以前，作為新潟縣主要觀光景區的集中地，下越地區的外國觀光客人數遠高於其他地區。

在 2013 年 DMO 成立之後，通過 DMO 專業的行銷技巧及區域內的通力合作，使得魚沼地區的外國觀光客人數在 2014 年開始超過下越地區，且差距逐漸擴大，並在 2016 年迎接了約八萬名外國觀光客。另外，圖 5-1 中還顯示了魚沼地區外國觀光客占新潟全區域外國觀光客的比例。可以看出，除 2010 年有小幅下跌之外，魚沼地區外國觀光客人數占新潟縣總人數的比例逐年上升。從 2013 年開始，魚沼地區的占比開始漲幅逐漸變大，到 2016 年，魚沼地區幾乎佔據了新潟縣約一半的外國觀光客人數。

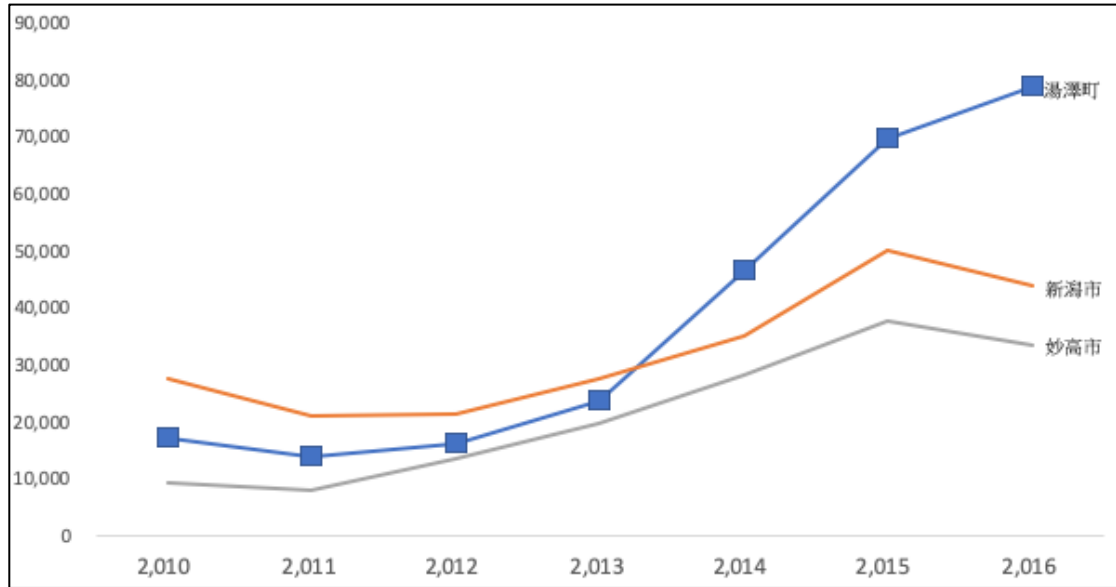


圖 5-2 湯澤町、新潟市、妙高市外國觀光客住宿人數統計（2010～2016）

出處：筆者自行繪製整理於「觀光統計情報：宿泊旅行統計調查」：

<https://www.pref.niigata.lg.jp/sec/kankokikaku/1245960085415.html>

十日町市負責人柳謙二先生（2019）提到，十日町的人口一共只有五萬人，並沒有能夠像湯澤町那樣能夠接受這麼多旅館、飯店的條件。因此在舉辦大型活動或者是觀光旺季時，一下接納大量的觀光客是十日町本身無法承受的。

雪國觀光圈的其他地區也抱有同樣的想法，與其在自己的區域花費大量金錢投資飯店產業，不如讓大多數遊客住在湯澤町，通過循環巴士或是電車往返其他地區，這無論是對湯澤町還是觀光圈內其他地區，都是一個互惠互利的決策。因此筆者在統計雪國觀光圈針對外國觀光客住宿人數的成效時主要以湯澤町的住宿人數為主體進行分析。

為了更清晰的說明 DMO 成立之後對雪國觀光圈外國觀光客住宿人數的影響，除了湯澤町之外，圖 5-2 也選取了歷年都與湯澤町共同位居前三的新潟市和妙高市在 2010 年～2016 年的數據與湯澤町進行對比。從表中可以看出，2013 年前，

湯澤町的外國觀光客住宿人數一直位居第二，與第一名的新潟市存在不小的差距，且與第三名的妙高市之間並沒有人數差距並沒有很大。在 DMO 成立的 2013 年之後，湯澤町的外國觀光客住宿人數驟升，在 2013 年～2014 年及 2014 年～2015 年間分別增加了兩萬人，且從 2014 年開始超越新潟市，成為新潟縣年間外國觀光客住宿人數最多的地區，且差距由 2014 年的一萬人擴大到了到 2016 年的四萬人，漲勢十分驚人。

雖然新潟縣官方對外國觀光客人數的區域統計截止到 2016 年，但雪國觀光圈的負責人指出，在 2016 年之後魚沼地區的外國觀光客人數均為新潟縣內第一名，且外國觀光客的住宿人數也不斷上升。從上述圖表可以看出，雪國觀光圈內的 DMO 組織成立之後展開的一系列的宣傳項目及各個市町村的有效合作確實更高效的推動了外國觀光客人數及住宿天數的增加。

在發展觀光品牌這個方面，筆者於雪國觀光圈的訪談中發現，幾乎每個被訪問到市町村都認為在日本全國有這個多個下雪區域中，雪國觀光圈能第一個挖掘當地特色並搶先註冊這個名字是十分不容易的。

電通 abic project (2011) 提到，一個地區通過總體的調查，並對該地區的社會文化特徵進行一定程度的了解，做出觀光品牌，並設計一些有特色的體驗活動，在遊客參與之後產生「還想要再去」「想要住在這裡」這樣的想法，或是在外部擁有一定的知名度，值得讓其他人去研究、去借鑑，那麼這將是優秀的、值得參考的觀光品牌。

在知名度方面，雪國觀光圈除了在 2018 年第四屆觀光地 EXPO 上以「與純白世界的隱藏寶藏相會」主題獲得大賞之外，也多次作為優秀案例被宣傳。例如 DMO 的理事井口智裕先生曾經作為全國觀光圈代表於觀光廳主辦的「第一屆世

界水準 DMO 發表會」上對 DMO 在雪國觀光圈區域實施的品質管理及品牌宣傳進行了介紹。<sup>70</sup>

在觀光廳 2018 年發布的「全國 DMO 優秀案例集」中，提到雪國觀光圈實施的「Sakura quality」飯店品牌認證制度使觀光客在到日本之前就能夠根據等級去選擇適合自己的飯店，展現了日本高品質的服務的同時，該評價制度也推動了飯店業者有意識的去推動自身的進步，雪國觀光圈推行的 A 級美食之旅以第三機構的視角參與了該地區食品產地、培育技術的公開，在確保了目前對食品安全越來越重視的顧客源之外，提升了當地的農業技術，開闢了更廣闊的販賣渠道，提升了該地區農業的附加價值。<sup>71</sup>

新潟創造機構在 2017 年針對日本版 DMO 的評價中曾指出雪國觀光圈 DMO 完美的銜接了觀光與當地產業，作為當地的觀光管理組織，拓寬了販賣的渠道，是非常有實力及遠見能力的管理者。<sup>72</sup>除此之外，雪國觀光圈以民間主導、行政為輔的管理者身份集結了當地居民、各種組織、商業、農業等各種各樣的群體，以互惠關係為基點，在考慮集體的同時創造了獨一無二的品牌管理模式，也非常值得日本其他觀光圈學習。例如，鎌倉市版觀光 DMO 在成立初期參考了雪國觀光圈 DMO 的經驗，其中提到雪國觀光圈 DMO 組織的 A 級美食之旅推進了當地一次產業和二次產業的品牌化，產業間的合作提升了該地區的產業循環能力。<sup>73</sup>

雪國觀光圈 DMO 的品牌建設及品質認證能力也多次被新聞報導，稱其值

---

<sup>70</sup> 於 2018 年 11 月 7 日舉辦，主旨為增強觀光圈的國際化能力

<sup>71</sup> 国土交通省觀光庁。「DMO 取組事例集」：

<http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kankochi/ikiiki.html> .2018-03.p27-28

<sup>72</sup> 公益財団法人 にいがた産業創造機構：「日本版 DMO（地域の活力を引き出すマーケティング・マネジメント）」vol.140. 2017-01

<sup>73</sup> 鎌倉市役所：「鎌倉市版観光 DMO 設立に向けた方向性の検討報告書」.2017-03

得日本其他觀光地的借鑑。例如國土交通省的專家曾在 2017 年 8 月日本觀光經濟新聞的報導中提到雪國觀光圈推出的「Sakura quality」飯店品牌認證制度促進了飯店業者對觀光產業的參與度，提高了區域的觀光品質，希望能夠將其在全國範圍內推行。<sup>74</sup>2017 年 10 月日本經濟新聞刊登了雪國觀光圈的專欄，其中稱讚雪國觀光圈 DMO 的管理模式促進了民宿業的活性化，發展了非常適合外國觀光客的環境，為其他觀光地提供了參考模式。<sup>75</sup>2018 年 9 月日本觀光經濟新聞的報導中指出雪國觀光圈 DMO 的構造及運行是符合世界水準的，非常先進的模式。<sup>76</sup>

此外，雪國觀光圈每年都在日本全國各地舉辦多個演講，其範圍除了日本觀光廳、外務省，日本國內其他觀光圈、觀光地商工會及經濟發展部門之外，也包括了各個大學（例如早稻田大學、一橋大學、首都大學、大正大學、愛媛大學）的經營學部、經濟學部及觀光學部等。另外雪國觀光圈 DMO 每年都會接納共兩百多名專業人員等視察，與觀光專業人士及有志人士分享觀光地建設的經驗。

第二章中提到，社會相互依賴關係存在著三個基本前提，第一，只會在個體為了達到某一個目標而採取而發生；第二，個體對目標的認知隨著個體行為對其所處情境的影響而動態變化；第三，因果關係是雙向的。

社會相互依賴關係可以使用於個體、群體和組織間的關係，從本文第三章可以知道，雪國觀光圈區域內的七個市町村原本處於個別合作關係或是不存在合作關係，在觀光圈成立之後開始在一些共同項目中進行合作（此時民間及行政的工作內容是分開的，且主導權不清晰），並在 DMO 成立後以共同目標為中心，開

---

<sup>74</sup> 日本觀光經濟新聞：「【私の視点 観光羅針盤 110】サクラクオリティ」：  
<https://www.kankokeizai.com/2017-08-07>

<sup>75</sup> 日本經濟新聞：「豪雪、観光の売り物に」：  
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO22297870W7A011C1L21000/2017-10-17>

<sup>76</sup> 日本觀光經濟新聞：「【私の視点 観光羅針盤 161】住民の思いつなくブランディング」：  
<https://www.kankokeizai.com/2018-09-18>

始推行以民間為主導，行政作為輔助的形式開始進一步建設。因此雪國觀光圈在 DMO 成立後，符合社會相互依賴關係第一個前提，且屬於群體間的合作關係，即之前沒有合作的小群體行程大群體，每個小群體內部為大群體制訂的共同目標與其他相關群體進行互動。

其次，雪國觀光圈在 2013 年 DMO 成立之後，在增加外國觀光客的人數、住宿天數方面，已經遠遠超出新潟縣的其他地區，並目前穩居一位。在發展觀光品牌建設的戰略方面，雪國觀光圈受到了來自日本觀光省、國內外經營學屆專家的肯定，並多次被稱之為 DMO 的先驅。因此，雪國觀光圈 DMO 建立之後，在個體的互相促進和彼此學習之下，在其最初設定的兩個目標之上達成了較高的成就。從上述分析來看，雪國觀光圈的合作關係符合積極依賴關係。

## （二）積極依賴關係對個體產生的心理過程影響

第二章中提到，一個群體間的個體產生積極依賴關係之後，將對其的心理過程產生三大塊的影響，分別是替代性、投入性、可誘導性。本節將結合第三章分析在 DMO 建立之後，對觀光圈總體及其內部的個體產生的心理過程的影響。

替代性指的是個體行為替代他人行為的程度，DMO 對雪國觀光圈在此方面的影響主要表現在兩個方面。

第一是在大型活動舉辦時的相互依賴。例如從 2000 年起，十日町市每隔三年都會定期舉辦「大地的藝術節」，作品分佈在津南町和十日町的各個範圍，吸引了大量來自日本國內外的觀光客。但由於十日町市本身的飯店數量的不足，使得作為雪國觀光圈內部擁有住宿設施最多的湯澤町替代其去作為中轉站，解決了住宿問題。而十日町也會在活動期間安排循環巴士，並與其他地區合作共同制訂



除藝術節以外的觀光路線。

第二為 DMO 內部員工的個人替代。由於雪國觀光圈 DMO 屬於一般社團法人，本身不能雇用工作人員，因此目前的現任員工都隸屬於其他組織，無法拿到薪水。<sup>77</sup>但是出於對觀光事業對熱忱，目前 DMO 的員工無薪加入了觀光圈管理工作，替代各個地區的行政人員去完成工作。因此 DMO 的建立不只是促進了雪國觀光圈內部地區的資源協調，也促進了個人的發展。

投入性指的是對自身之外個體的心理能量投入。雪國觀光圈 DMO 成立之後到的投入性主要表現在行政與民間之間的合作。

從前文可以看出，雪國觀光圈在 DMO 成立之前由行政與民間單獨運行，負責各自承擔的項目的模式來進行觀光管理。但從第三章可以看出，在雪國觀光圈 DMO 開始籌備成立之後，在井口智裕理事的磋商之下，各個市町村的行政人員開始調整相關事務，商討與民間的合作事項，並在雪國觀光圈完善的第三期開始正式支援雪國觀光圈 DMO，幫助其組織體制的鞏固。通過 DMO 內部的戰略會議及推進委員會，民間與行政內部之間的溝通逐漸加強，使雙方對彼此更加了解。在不斷思考如何形成以民間為主導，行政為輔的管理模式期間，雪國觀光圈 DMO 通過自身的努力（包括組織各個地區的行政代表共同參與會議、參訪有名的觀光地借鑑管理模式），使原本負責區域內觀光事務的行政人員以及民間的工作人員更加深入地了解到觀光管理需要雙方的努力，認識到合作的重要性。

最後，可誘導性值得是受其他個體影響或影響他人的開放性。雪國觀光圈 DMO 成立之後產生的可誘導性主要表現在兩點，首先是各個市町村之間的合作，

---

<sup>77</sup> 日本經濟新聞：「豪雪、観光の売り物に」：  
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZ022297870W7A011C1L21000/> .2017-10-17

其次是 DMO 對當地觀光業者及民眾的影響。

在各個市町村之間的合作方面，湯澤町的觀光負責人在訪談中提到，在雪國觀光圈 DMO 成立之前，不管是湯澤町還是其他地方，原本負責觀光相關工作的各個地區的觀光協會其實都沒有很好的建立系統化的觀光管理計畫。在 DMO 成立之後，通過定期的會議，各個地區的觀光協會了解到了其他地區在做什麼，通過 DMO 舉辦的課程、演講，學習到了怎麼用科學的方法去吸引客人。

另外，雖然各個市町村著重發展的觀光項目都不一樣，但通過了解別的區域在做什麼、怎麼做之後，能夠從對方的做法中受到影響，學到很多，促進了各自的成長。十日町市的負責人也提到，雪國觀光圈內部的每個區域，除了要進行整體的對外宣傳之外，各個市町村也會自己進行對外的行銷宣傳。每個月的戰略會議中，各個市町村都會針對目前自己在運行的項目進行彙報，將自己在進行項目市碰到的問題與其他市町村討論，參考別的區域的建議和意見，DMO 也會針對各個市町村目前存在的問題，在戰略會議之後組織工作坊去加強各個區域的聯繫，共同解決問題。

在對當地觀光業者及民眾的影響方面，筆者在訪談中聽到了一個巧妙的例子。以醃漬物來舉例，日本每個家庭都曾經有自己醃製小菜的經歷，但現在，為了注重方便性，很多日本家庭包括飯店等都會選擇在超市買量產的小菜而不是自己製作。<sup>78</sup>在這樣的情況下，每個家庭特有的味道逐漸消失，就像現代人漸漸漠視傳統文化一樣。雪國觀光圈 DMO 認為，傳統一定要保留下來，從而創辦了「雪國 A 級美食之旅」這一活動。目前參加這一活動的餐廳都推崇原汁原味的食物，自己獨特的料理方法，甚至有很多飯店為了做出更好吃的食物，造訪了雪國觀光圈

---

<sup>78</sup> 2019 年 9 月 18 日雪國觀光圈 DMO 相關人士訪談內容整理

內的各戶家庭，品嚐這些家庭製作的傳統料理並學習，再向觀光客推廣。

由此可見，雪國觀光圈 DMO 通過主導「雪國 A 級美食之旅」、「Sakura quality」兩個活動，促使參與活動的當地民眾認識到，不應該只是考慮怎麼讓觀光客增加，更重要的是端出能代表日本的食材，提供更高品質的服務。因此 DMO 會定期在民間舉辦各種交流會，讓參與活動的民眾等去了解目前的區域內觀光管理的實施進度，邀請當地住民一起參與。

綜上，在雪國觀光圈 DMO 成立之後，通過 DMO 組織的各種活動，除了增加各個市町村之間的理解，將原有的競爭模式轉變為合作模式之外，雪國觀光圈 DMO 針對該地區觀光業者推出的「比起盈利，跟重視文化的保留」這一理念也深深影響了當地的民間飯店業者、餐飲業者，在促進當地民眾對日本傳統食品的重視程度之外，通過優質的餐飲服務也吸引了更多的觀光客，到了雙贏的效果。另外，目前「sakura quality」飯店品質認證制度目前也推行到了新潟甚至日本全國各個觀光圈，雪國觀光圈 DMO 的理念不只對當地的觀光業者造成了影響，也推動了日本全國各個組織對傳統文化的思考。

## 第二節 八岳觀光圈內的相互依賴關係

第四章中提到，為了建立系統化的交通系統，八岳山南麓區域本身就存在名為「八岳山南麓管理者協會」的組織，並在成立初期就為了確保各個地區的資源分配均衡，在獲得行政方面的理解之後建立了完全由民間出資的組織模式。在組織的工作範圍逐漸擴大之後，藉著全國各個地區觀光圈的風潮，「八岳山南麓管理者協會」以第三代會長小林昭治為中心，轉變為「一般社團法人八岳觀光管理協會」開始系統化的管理。在八岳觀光圈建立之後，北杜市、富士見町和原村三

個市町村的政府也在日益密切的交流下成立了定住自立圈，以使較繁華地區帶動周邊地區發展為目標，參與進了觀光圈事務。

2017 年，為了獲取日本政府的 DMO 補助金，「一般社團法人八岳觀光管理協會」邀請行政人員一起參與針對外國觀光客的觀光地管理項目，而建立了以民間為主、行政為輔的組織結構。

### （一）八岳觀光圈內的積極依賴關係

在對八岳觀光圈的訪談中，筆者了解到八岳觀光圈 DMO 成立初期的目標主要是提升觀光客再訪率及提升八岳觀光圈住民對該區域的熱忱。

以提高再訪率為目標的原因是由於八岳觀光圈非常注重給觀光客的信賴感，以及能否給來遊玩觀光客帶來想要再訪的感覺，因此每年都會通過問卷去了解不同時期來的觀光客。<sup>79</sup>而以提升八岳觀光圈住民對該區域的熱忱為目標的原因，則是因為「一般社團法人八岳觀光管理協會」在進行觀光管理的時候，最注重的是區域內的關係。組織領導人認為區域的核心是當地居民，只有在觀光圈區域內形成和諧的關係，即與當地居民形成和諧的關係，才能夠圓滿推動決策。<sup>80</sup>

筆者在訪談過程中獲得了八岳觀光圈 DMO 於 2019 年初製作的針對 2015 年～2018 年，全國成立了 DMO 組織、訪問人數最多的十四個觀光圈的訪客問卷匯總，將在本節通過問卷分析結果驗證八岳觀光圈在這兩個目標上的實現程度，說明其是否為積極依賴關係。

圖 5-3 和圖 5-4 分別是八岳觀光圈委託外部公司進行的，針對全國已經建立

<sup>79</sup> 2019 年 12 月 18 日八岳觀光圈相關人士訪談整理

<sup>80</sup> 日本交通公社：「觀光地域づくりプラットフォームの役割とは～八ヶ岳觀光圈（山梨県・長野県）の観光まちづくりの取り組み」『平成 26 年度観光地経営講座講義録』.2015-05-26.pp.28

了DMO 組織，觀光客人數前 14 的觀光圈，自 2015 年至 2018 年，關於觀光客距離上次訪問的時間及來訪次數的統計。

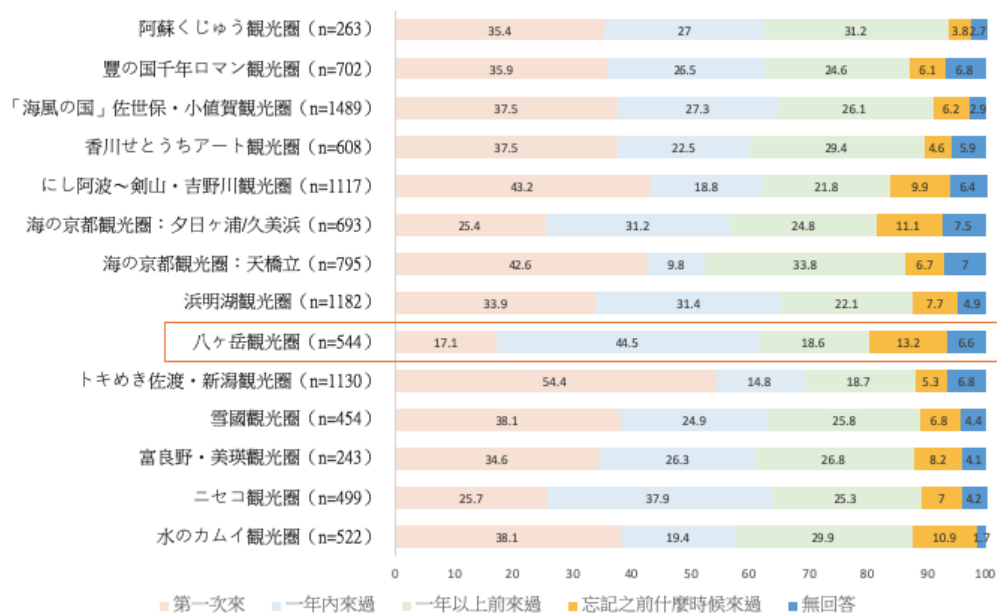


圖 5-3 全國觀光圈觀光客再訪時間統計

出處：株式会社アンド・デイ：

「【2018 年度】來訪者滿意度調査 八ヶ岳報告書」.2019-03-29,p15，筆者自行繪製整理

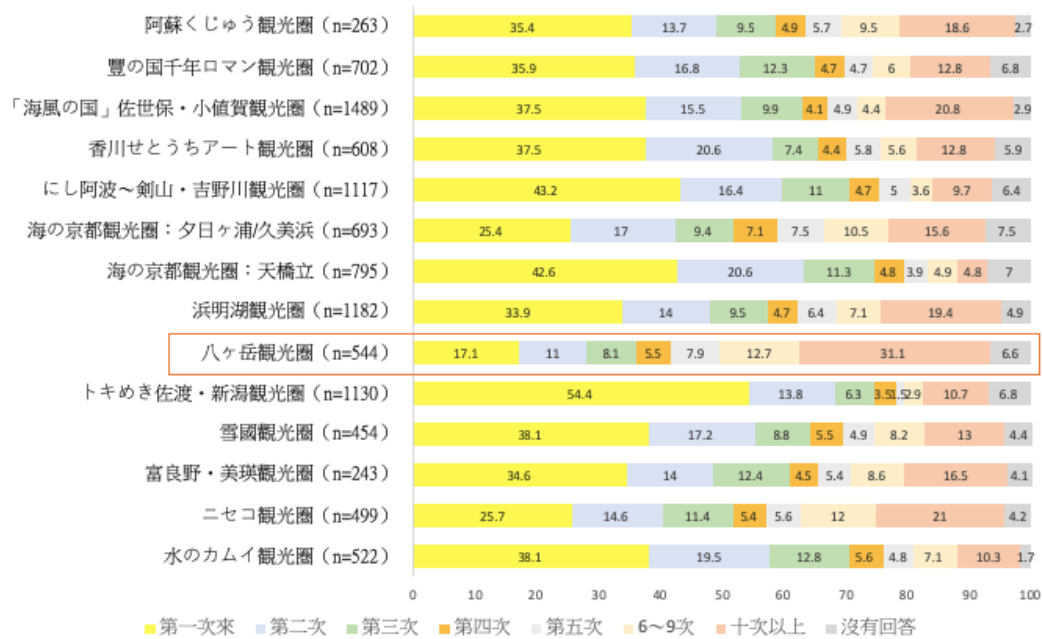


圖 5-4 全國觀光圈觀光客來訪次數統計

出處：株式会社アンド・デイ：

「【2018 年度】來訪者滿意度調査 八ヶ岳報告書」.2019-03-29,p47，筆者自行繪製整理

從圖 5-3 可以看出，在接受調查的平均 544 名觀光客中，高達 44.5%的觀光客在一年之內曾經再次訪問八岳觀光圈，位居 14 個觀光圈中的第一位，且遠超其他觀光圈。從圖 5-4 可以看出，第一次來的觀光客占比較少，只有 17.1%，第二次、第三次、第四次來的觀光客的比例與其他觀光圈相近，分別為 11%、8.1% 及 5.5%。從第五次來的觀光客比例起，八岳觀光圈開始位居 14 個觀光圈中的第一位。在接受統計的 544 名觀光客中，約有 44 名是第五次來到八岳觀光圈進行觀光活動，約有 69 名已經來了 6~9 次，甚至有 169 名已經來了十次以上，佔全部受訪者中的 31.1%，遠遠超過了其他觀光圈。另外，有 27.9%的受訪者表示希望能夠在一年內再次訪問八岳觀光圈，24.8%的受訪者表示在八岳觀光圈的時間非常令人滿意，並認為這個區域不辜負自己的期待，會將其介紹給自己的親友。

從以上統計可以看出，不管是在再訪意欲、再訪次數還是在滿足度上，八岳觀光圈都遠超其他 13 個觀光圈。

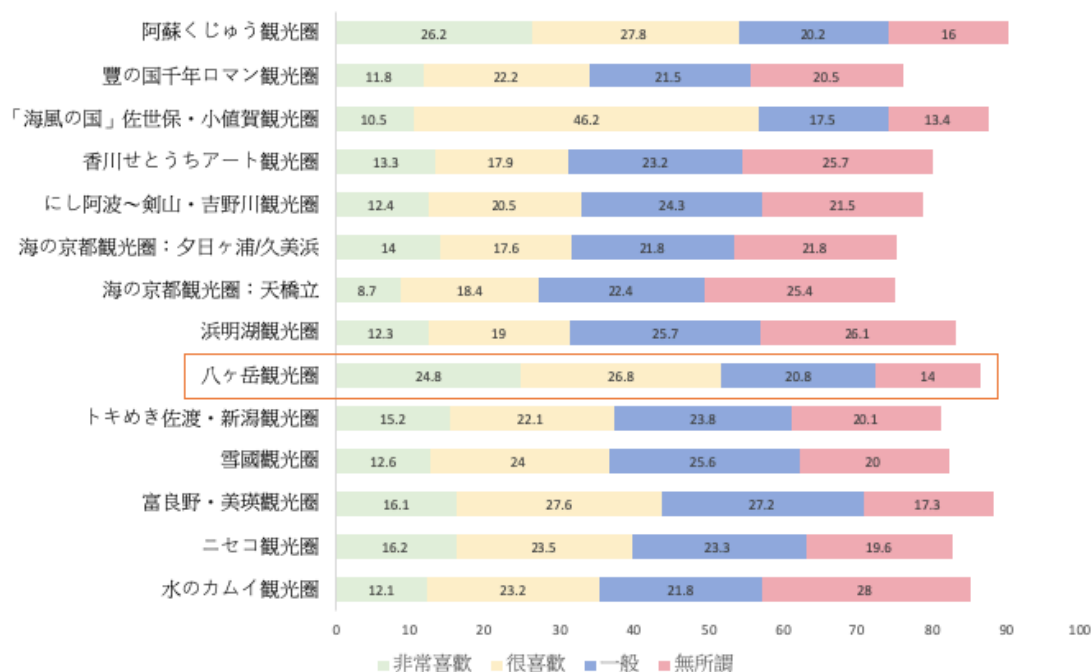


圖 5-5 全國觀光圈居民對該地區評價①

出處：株式会社アンド・ディ：

「【2018 年度】來訪者滿意度調査 八ヶ岳報告書」.2019-03-29,p59，筆者自行繪製整理於

圖 5-5 為八岳觀光圈 DMO 對八岳觀光圈內住民對當地評價對統計。在實際統計中分為喜歡和不喜歡兩個大項，為了更清晰的分析，筆者在本文中只列舉喜歡這一選項中的佔比。

從表中可以看到，有 24.8% 的受訪居民認為非常喜歡八岳觀光圈，其結果僅次於阿蘇觀光圈。有 26.8% 的居民表示喜歡八岳觀光圈，超過一半的居民對當地是持有好感的，在被統計的十四個觀光圈中，排名第二。

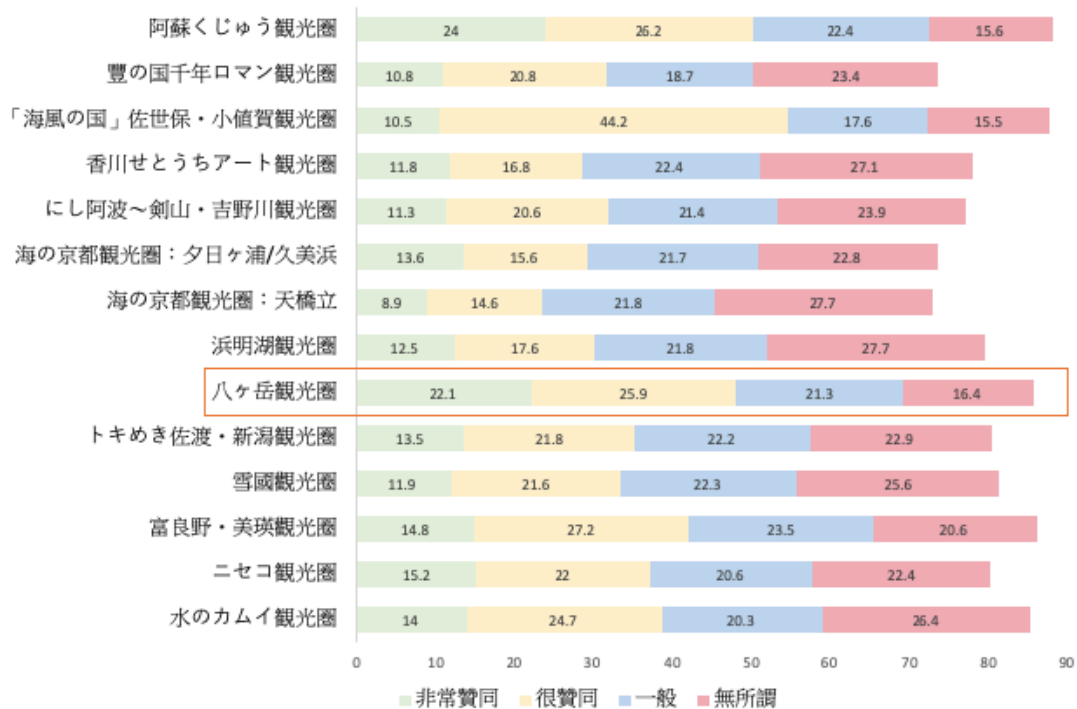


圖 5-6 全國觀光圈居民對該地區評價②

出處：株式会社アンド・デイ：

「【2018 年度】來訪者滿意度調査 八ヶ岳報告書」.2019-03-29,p47，筆者自行繪製整理

圖 5-6 為八岳觀光圈 DMO 對八岳觀光圈內住民針對「八岳觀光圈對你來說是否重要」這一提問的反饋。關於這一項的統計和圖 5-5 一樣，依舊會省略關於不贊同的佔比。從表中可以看出，八岳觀光圈和阿蘇觀光圈在「非常贊同」的佔比幾乎是部分觀光圈的兩倍之多，選擇「非常贊同」及「很贊同」這兩個選項的居民也佔了受訪人數的一半左右。從圖 5-5 和 5-6 可以看出，八岳觀光圈內的居民滿足度、表示非常滿意的人數均在 14 個觀光圈中處於上位圈。

本章第一節針對社會相互依賴關係的三個基本前提對雪國觀光圈進行了分析，本小節也將利用這三個基本前提驗證八岳觀光圈存在積極依賴關係。

首先，社會相互依賴關係可以使用於個體、群體和組織間的關係，從本論文



第四章可以看出，在 DMO 成立之前，針對八岳觀光圈觀光管理中的各個項目，民間、行政分開單獨完成，資金獨立且互不干涉。在 DMO 成立之後由民間發出邀請，與行政合作開始共同完成各個項目，屬於組織間的相互依賴關係。另外，八岳觀光圈在 DMO 成立之後，針對各個項目進行了重組，使行政及民間在特定方面有能力的人通過合作發揮專長，因此也屬於個體之間的相互依賴關係。

其次，針對 DMO 提出的提升觀光客再訪率、提升八岳觀光圈住民對該區域的熱忱這兩個目標，通過對全國 14 個擁有 DMO 組織的觀光圈的比較可以得出，在 DMO 建立之後，通過八岳觀光圈的管理，在這兩方面八岳觀光圈都是非常優秀的。從上述分析來看，八岳觀光圈內的組織及個人之間符合積極依賴關係。

## **(二) 積極依賴關係對個體產生的心理過程影響**

本章第一節中針對替代性、投入性及可誘導性分析了在產生積極依賴關係之後對雪國觀光圈的影響，本節也將用同樣的分析方式探討其對八岳觀光圈的影響。

在替代性方面，八岳觀光圈 DMO 成立之後的影響主要表現在民間組織替代行政去完成觀光管理工作的能力。

雖然日本政府要求以民間為主、以行政為輔的方式建立 DMO，但是八岳觀光圈以其獨特的成立經過非常完美的實現了這個要求。前文也多次提到，八岳觀光圈是因為需要補助金，以民間邀請行政的方式成立了 DMO，在這樣的構成下，來自民間的工作人員彌補了行政人員存在的調動問題，達成了持續性的經營效果。同樣的，行政人員的加入也解決民間無法單獨獲得補助金這一問題。

目前八岳觀光圈也採取了不明確民間與行政事業分擔，組織個別事業群的方式，讓民間和行政的工作人員共同參與，發揮專長，彌補了雙方原本在部分方面

存在的能力侷限。這樣的體制也避免了雙方的分歧，促進了雙方的合作意向。

在投入性方面，主要表現在八岳觀光圈 DMO 的組織架構上。

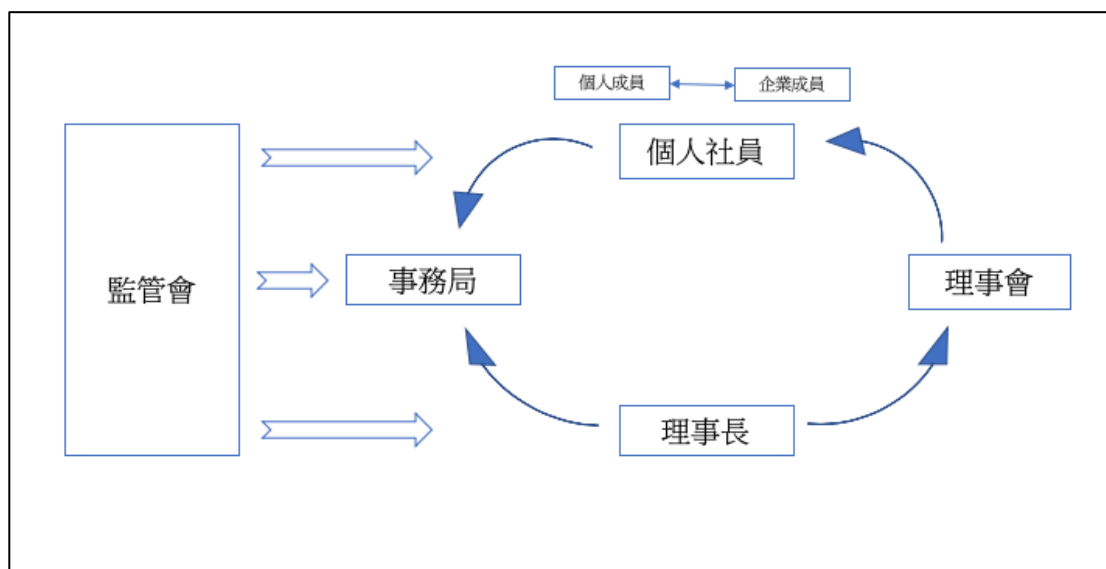


圖 5-7 八岳觀光圈內部的相互關係

出處：根據本論文第四章第三節，筆者自行繪製整理

如圖 5-7，在八岳觀光圈 DMO 中的 28 名個人社員分為個人成員和企業成員中，個人成員均為在特定方面有專長的工作人員，企業成員負責資金援助及項目完成度的評估、指導，一定程度上企業成員為了使自己投入的支援金發揮最大的效益，將仔細審查個人成員正在進行的各個項目的內容及進度，而個人成員也會為了獲取支援金，將盡最大的努力推進項目的實施，實現了雙向的監督。

與此同時，28 名社員所完成的項目主題又由 13 名理事會成員提出，受理事會成員領導。而理事會成員由八岳觀光圈 DMO 的會長小林昭治所選出，所提出的項目主題都必須通過會長的審核。

另一方面，事務局工作人員（主要由會長選出）主要負責紀錄每個事業項目的進度和內容，因此必須定期與個人社員進行溝通。而會長也並不是掌握一切權

力，他受到了來自山梨縣市役場的兩名專家組成的監管會，以及外部其他觀光圈的監督。

從圖 5-7 可以看出，八岳觀光圈 DMO 在組織架構上實現了多向的互動，群體中的每個個體在實施任務時都必須對除了自身以外的其他成員投入一定的精力，是觀光圈內的管理事項能夠有效的運營。

最後，在可誘導性方面，主要表現在兩個方面。首先是 DMO 對當地民眾對影響，其次是理事長本人對八岳觀光圈的影響。

在 DMO 對當地民眾的影響部分，八岳觀光圈 DMO 在促進區域內的意見統一時，除了對外宣傳之外，也非常重視對內宣傳。例如八岳觀光圈 DMO 為了向區域內宣傳「海拔 1000 米的天空渡假村」這個理念，在確認八岳觀光圈內兩千多家店舖的海拔之後，說服在每個店舖都設置了屬於自己的海拔牌，希望能夠通過潛移默化的方式去使當地居民意識在自己所在區域的宣傳理念，幫助居民對 DMO 正在進行的觀光管理項目的理解。

除此之外，八岳觀光圈每年都會製作針對國小四年級以上的學生的宣傳冊，其中紀錄了八岳觀光圈區域的著名人物及著名景點。小林（2018）提到，八岳觀光圈 DMO 主要是懷揣了兩個初衷製作了這本宣傳冊。首先是希望能讓孩子們從小就意識到他們生活在一個非常好的地方，培養他們對八岳觀光圈的喜愛之情，其次，在國小學生拿到這本宣傳冊閱讀之後，這些帶有好奇心的孩子通常在回家後將這些名人故事講給他們的父母、家人聽，能夠從側面影響更多的人。<sup>81</sup>清水（2018）提到，八岳觀光圈 DMO 是第一個能夠這樣從小細節考慮，培養居民的

---

<sup>81</sup> 日本交通公社：「DMO による観光地域づくりはいま」『平成 30 年度観光地経営講座講義録』. 2018-11-09.pp.10

感情的組織，值得讓其他觀光圈學習。<sup>82</sup>

在八岳觀光圈 DMO 理事長對八岳觀光圈的影響的方面，中村（2016）總結了作為一個觀光地領導人的七個條件，分別為：①擁有國際化的世界觀；②能夠明確規劃地域的未來走向；③有口才；④能夠看到地區存在的缺陷去改正，看到地區存在的優勢去宣傳；⑤面對挫折不放棄；⑥一直想著地方的「價值」是什麼，並懂得如何實現價值；⑦能夠看到人才，培養人才，實現人才的價值。<sup>83</sup>

前文提到，八岳觀光圈 DMO 的會長小林昭治先生早在八岳觀光圈建立之前就加入了當地交通建設的組織，並在成功推動當地交通系統項目之後被推舉為組織的管理人，因此他能夠在思考自己的區域在未來會變成什麼樣的同時也能思考自己的區域通過改革，可以帶來什麼。同時，小林昭治先生是日本觀光圈推進協議會及推進研究會的會長，曾經參與過行政方面的工作，擁有自己的公司，不管是在行政還是民間方面都擁有非常多的經驗，具備系統化的項目籌備能力、完成能力，知道如何讓八岳觀光圈與其他區域產生差別化。通過小林會長的管理，八岳觀光圈 DMO 構成了非常清晰的項目規劃，從成立初期在觀光事業管理上便進行的井然有序。

除此之外，小林會長也具有能夠招賢納士的能力。在 DMO 成立初期，由理事長親自說服該區域具有潛力的年輕人加入八岳觀光圈的管理組織，目前，其選擇的理事會成員皆成為在各個方面都有出色能力的人才，對八岳觀光圈的觀光管理作出了非常大的貢獻。

大正大學地域構想研究所針對他在地方創生中的專業能力，也作出了「是具

---

<sup>82</sup> 日本交通公社：「DMO による観光地域づくりはいま」『平成 30 年度観光地経営講座講義録』. 2018-11-09.pp.11

<sup>83</sup> 中村好明：「まちづくり×インバウンド 成功する『7つの力』」.朝日出版社.2016-10-12.pp.153

有前瞻性、積極性且時常保佑使命感，是不可或缺的領導人物，值得讓其他觀光地學習」這一評價。<sup>84</sup>雪國觀光圈 DMO 的負責人細矢智子（2019）也提到，八岳觀光圈的會長不只是和觀光圈內部的工作人員保持著很好的溝通，和外部的組織也持續不斷的在合作。她認為八岳觀光圈目前能達到這樣的成功，一部分的原因是因為他們會長極大的個人魅力，以及其在決策和信息共有方面的能力。

## 本章小節

本章驗證了在 DMO 成立之後，通過針對外國人訪問人數的數據統計及外部的評價驗證了雪國觀光圈內部存在相互依賴關係，同時通過遊客再訪率及居民的問卷調查驗證了八岳觀光圈內部存在相互依賴關係，且兩者都為正向依賴關係。

通過這樣的積極依賴關係，在兩個觀光圈內產生了替代性、投入性及可誘導性三方面的影響。這些影響主要集中在行政與民間工作人員的關係、職責分配，DMO 對當地民眾對影響，觀光圈內多個區域合作能力的增強與區域領導人自身的影響。

下一章將總結在 DMO 成立，促使觀光圈積極依賴關係建立之後，對觀光地的管理產生的總體影響，總結日本政府推行 DMO 政策之後對觀光地管理的推動作用。

---

<sup>84</sup> 清水慎一等：「地域人別冊 観光で繋ぐ！みんなが主役！『観光地域づくり』の教科書 日本版DMOによる成功するマネジメント」大正大学地域構想研究所【編】 .2017-06.pp55

## 第六章 結論

本文至此，已經對雪國觀光圈、八岳觀光圈內部的組織構建、運作能力及合作關係作出了整理，本章將綜合以上的探討結果，將在第一節總結日本版 DMO 對觀光內部合作關係的影響，在第二節針對本研究尚未能解決的問題進行整理與檢討，並在最後簡單闡述中國大陸目前在地方創生方面對發展狀況，提出未來可行之研究方向。

### 第一節 論文回顧

在本論文第一章第一節曾提到，筆者在總結學者專家對日本觀光管理的評價時，發現在日本推行 DMO 之前，由當地政府、觀光協會主導的觀光管理模式主要存在四個問題。這四個問題分別為①無法看到觀光客的需求；②無法對應「價值觀旅遊」的理念；③無法通過科學的方式管理觀光地；④行政為主題的管理模式存在效率不高的可能性。

由於 DMO 在日本推行的時間不長，筆者為了更好的驗證其對觀光管理的影響，選擇了以觀光圈為例去分析。與單個觀光地相比，觀光圈內部面臨的關係統籌問題、獲得住民認同感問題、及規劃組織未來的發展性等問題更為複雜，將更直觀的體現 DMO 對相互關係到影響。

因此，筆者選取了在日本觀光圈內評價非常高的兩個觀光圈，即雪國觀光圈及八岳觀光圈作為分析，在三、四章根據日本版 DMO 的登錄條件，筆者結合在實地訪談兩個觀光圈後收集到的口述、文字資料，對其組織架構和事業內容進行了彙整。在第五章，筆者結合社會相互依賴理論，明確了兩個觀光圈在 DMO 成立之後，推動了觀光圈內部的積極依賴關係，產生了正向的影響。

筆者將在本章第一節中，結合前文的分析，總結日本版 DMO 對觀光內部合

作關係的影響。

筆者認為，在日本版 DMO 成立之後，對觀光管理方面主要產生了七點影響：

#### (一) 增進了對廣域合作的認識

在國際化的觀光市場上，只憑單個地區對外宣傳，是遠遠不夠的。DMO 在日本以地區大小被區分為廣域合作 DMO、地區合作 DMO 及地區 DMO 三個大類，明確規定了需要以發展觀光為目標，以合作為形式開展組織活動。

例如雪國觀光圈的七個區域，雖然原本存在合作關係，但是由於沒有一個統一組織的領導，導致其通常是針對短期的項目進行合作。在 DMO 成立之後，建立了以專家為領導的六個項目組，通過每個月一次的會議，在定期回報項目成果的同時增強了觀光圈內合作的專業性、持續性。

另外，除了觀光圈內部之外，全國的觀光圈也在外部開展相應的合作。筆者在訪談中發現，日本的各個觀光圈雖然地理位置並不相近，宣傳理念不相同，但是日本政府會定期舉辦活動（例如各個觀光圈定期聯合赴海外宣傳，每年召開全國觀光圈大會、合作出展地方創生活動等）使得各個觀光圈對彼此都非常了解。例如雪國觀光圈 DMO 的負責人在訪談中列舉了很多個值得雪國觀光圈學習的其他觀光圈案例，八岳觀光圈也在訪談中指出與其他觀光圈的工作人員關係非常好，也經常交流。筆者認為這樣的形式推動了各個觀光圈對彼此的理解，加強了合作，也有利於全國各個觀光地形成區別化。

#### (二) 使觀光地認識到數據分析的重要性

日本政府觀光廳的檢討會上曾經提到，日本政府推動 DMO 組織成立的其中一個原因，就是希望通過 DMO 的形成、確立去使各個觀光地了解收集數據的必

要性及重要性。<sup>85</sup>通過數據的對比，能夠更清晰直觀的使各個 DMO 組織清楚日本政府推動 DMO 成立的必要性，也能讓各個組織設立好目標，使其在未來的行動過程中努力去實現這個目標。

從雪國觀光圈和八岳觀光圈的實際例子來看，由於日本政府規定了在登錄註冊 DMO 時必須擁有數據分析能力，因此兩個組織在籌備時就確保了數據分析相關方面的人才。

筆者在訪談或是閱讀兩個組織的報告書時，也發現兩個組織在每個事業項目下都清楚明確的列出了當年的預計完成計畫及實際完成水平，並通過分析其列出了次年計畫。除此之外，像是筆者於第五章第二節列出的，八岳觀光圈委託外部公司針對全國觀光圈的問卷整理，也顯示出 DMO 不只是推動了對於觀光圈內部信息的重視程度，也使得觀光圈通過對外部競爭對手的分析，了解自身存在的缺陷及優勢。

### (三) 彌補了以行政主導的觀光管理模式的缺陷

大社充（2018）提到，在 DMO 成立之前，由於 2~3 年一次公務人員替換制的影響，以行政為主導的觀光模式存在著項目環節分配不均、項目實行內容模糊等缺陷，導致了低效率、區域內觀光相關團體無法合作的缺陷。

日本版 DMO 強調了官民一體化的運營模式，雖然在組織成立初期可能會面臨與原有管理組織在交涉上發生衝突的問題，但從雪國觀光圈和八岳觀光圈的例子上來看，雪國觀光圈方面，在 DMO 成立之前行政方面的工作人員和民間的工作人員就因無法高效的完成觀光管理而苦惱，因此 DMO 組織的成立結合了雪國

---

<sup>85</sup> 国土交通省觀光庁。「資料 2 世界水準のDMOのあり方に関する検討会 とりまとめに向けて」：<http://www.mlit.go.jp/common/001272469.pdf> .2019-02-06.p3



觀光圈中行政與民間的優勢，與幫助了觀光項目執行率的提高，也使民間獲得資金更好的建設觀光地，彌補了單方執行的缺陷。

在八岳觀光圈方面，雖然八岳觀光圈是以民間團體邀請行政的方式成立DMO 組織的，但是除了行政方面也有單獨進行的項目之外，以往民間團體觀光項目的籌集資金在民間制定計畫之後，往往需要通過行政方面複雜的審核。因此在DMO 成立之後，簡化了民間團體在項目的籌備過程中的時間，行政方面也能在項目進行時獲得民間團體專業人士的意見，達成了共贏。

#### (四) 增強了區域內部觀光相關產業的結合

觀光產業與其他服務業相比不同的地方是，觀光產業並不是一個獨立存在的業種，他通常涉及到旅遊業、運輸業、住宿業、飲食業等等，是由存在不同特性的產業的複合體。因此在觀光產業為其顧客提供服務時，會比其他單一的產業複雜很多。(例如飯店品質很好，但周邊的飲食店及遊樂設施準備不充分也會拉低遊客對其的評價)。<sup>86</sup>

日本版DMO 強調為了持續的推進觀光戰略，不能僅僅著眼於觀光業，也要同時集結農林漁業、零售業等各種產業等力量，讓區域內所有行業形成一個整體去管理，有助於提高觀光圈整體的品質。

例如，雪國觀光圈內部存在食品品牌工作坊、區內旅行企劃工作坊，八岳觀光圈內存在地區資源活用部門、飯店相關部門，利用專項工作小組負責與住宿也、運輸業、飲食業等其他產業的溝通，實現了不同特性的產業複合體的共同發展。

#### (五) 使觀光地認識到觀光品牌認證的重要性

---

<sup>86</sup> 石黒侑介等：「フィールドから読み解く観光文化学：『体験』を『研究』にす16章」.ミネルヴァ書房 .2019-4-24. p.37

在訪日外國觀光客人數持續不斷增加的同時，如何從外國觀光客的視角去管理觀光地也變得至關重要。

在 DMO 成立之後，雪國觀光圈將其內部推廣的「sakura quality」飯店品質認證制度導入至全國各個觀光圈，參考外國的標準針對日本飯店時興了等級評價制度，在使外國觀光客能夠更安心的進行預約的同時，也通過競爭機制促使飯店自身的完善。

#### (六) 增強了民眾對地方創生的理解

關於民眾對地方創生理解的促進，主要有兩個方面。

其一，石黑（2019）提到，觀光客在訪問觀光地時，在觀光地內部的各個區域或是觀光地之間由各個事業者構成的經營主體間移動、消費，並與該地區的居民共用道路、交通工具等基礎設施。雖然觀光客與當地居民共用基礎設施能夠促進該地區的發展，但同時也可能會產生危害到當地居民的利益的結果。

但如果將觀光產業的利害關係與當地住民的利害關係相連結，讓居民去直接感受、參與觀光產業的發展給整個地區帶來的影響，才能夠在區域發展的同時有規避危害當地居民利益這個風險。對此，DMO 在成立規章中要求必須考慮到當地居民到感受，在進行觀光管理項目的同時重視居民的滿意度。

因此，在 DMO 成立後，日本觀光振興局協助觀光圈每年針對當地居民做一系列的問卷調查，其內容包括了對交通發達程度、生活便利度的評分，對當地設施的意見以及對觀光產業發展的想法，通過年次對比使 DMO 組織分析自身在觀光管理中需要加強的區塊，幫助當地居民與 DMO 的溝通。

其次，大社（2018）提到，日本在發展觀光產業時，人才的缺失是非常大的問題。除了服務業之外，能夠利用行銷學、管理學的知識，通過數據分析有針對

性的完成觀光項目的工作人員更是少之又少。在 DMO 成立後，通過對當地居民對宣傳，培養了希望能在觀光產業發展的潛力人才。因此培養觀光人才也是 DMO 對觀光產業做出的貢獻之一。

例如雪國觀光圈 DMO 內部成立的「女性工作人員培育工作坊」，以發揮區域內有專業技能的女性員工的能力為中心，通過定期的課程、工作坊幫助她們更了解觀光產業。八岳觀光圈在每個月的定期例會後也會召開針對當地民眾的小組工作坊，通過擁有豐富經驗的理事會成員的教學去幫助當地居民更加掌握自己感興趣領域的專業知識。

#### (七) 深化了地方創生的認知度和影響力

DMO 組織在各個觀光圈相繼成立之後，不只是觀光圈內部的地區、產業，觀光圈與外部的交流也日益密切。

例如雪國觀光圈一年接納了數百件參訪申請，其中包括了日本高等院校、社會組織和政府部門等等，在其訪問的過程中通過雙方的交流增進了從未接觸過地方創生的普通民眾對觀光產業的理解，八岳觀光圈也和各個大學合作成立工作坊，希望能夠運用科技手段改造當地的交通路線規劃，同時宣傳八岳觀光圈。

除此之外，日本也有越來越多的大學的經營、經濟學部與觀光圈的 DMO 組織合作，通過授課、演講的方式讓學生實際感受到經營手法運用在觀光產業的方式，培養了未來可能在觀光產業發展的潛力人才。

前文有提到，在 DMO 成立之後，其領導人（八岳觀光圈的小林昭治先生、雪國觀光圈的井口智裕先生等）成為了日本國內非常有名的人士。通過他們在日本各個地區的演講，能讓日本各地民眾正視傳統的觀光地模式已經改變，科學的管理模式正在日本各個地區被推行，也會促使他們去了解、去學習，去參與進地

方創生的事業中。

## 第二節 今後研究課題

本論文通過對兩個觀光圈的分析總結了在 DMO 成立之後對觀光圈的觀光管理產生的影響，但由於研究的限制，仍舊存在部分問題無法解決。

首先，雖然在訪談中曾多次聽到目前的觀光管理存在資金不足的情況，但是筆者無法獲得兩個觀光圈的準確財務報告，導致無法具體說明目前 DMO 組織中存在的資金問題。

其次，雖然筆者以雪國觀光圈和八岳觀光圈為中心，進行了大量的訪談和文獻閱讀並分析了它們的觀光管理模式，但由於沒有接觸過其他觀光圈，因此無法評估其他觀光圈的成效。筆者希望在今後的研究中增加對其他事例的探討，對 DMO 在觀光圈管理中的成效進行更具體的分析。

最後，由於筆者在訪談時收集的幾乎都是在 2019 以前的數據資料，因此希望可以在未來的研究中進行更新，更準確的把握其到目前為止的發展進度。

## 第三節 未來展望

除了日本之外，中國大陸近年來一直在推行地方創生，發展鄉村振興計畫，希望能夠通過發展農村經濟縮小城鄉經濟差距，促進鄉村產業協同發展。本節將針對目前中國在發展鄉村振興計畫中存在的問題進行分析，結合前文展望 DMO 在中國大陸發展的空間。

人民網(2020)提到，鄉村振興，發展休閒農業有助於開發農業資源的潛力，調整農業產業結構，改善農村環境，推動農村實現產業融合，促進城鄉居民消費升級，發展新經濟。目前在政府政策的推動下，休閒農業相關企業數量不斷增加，

產業規模不斷擴大，得到了快速的發展。<sup>87</sup>

雖然目前中國大陸在休閒農業發展方面取得了一定成效，但是仍舊存在一定的問題。例如蔣楓（2012）提到，由於休閒觀光農業中大多數的活動都是由農民自己經營，在對經營管理的認識有所欠缺的情況下，存在較大的安全隱患。另外，中國大陸的觀光農業處於較淺的層次（例如餐飲、垂釣、水果採摘等），目前還沒有做到能夠有效發掘當地民俗風情、提高娛樂性及遊客參與性等較深層次的開發。除此之外，在對生態環境保護意識、地區規劃及生產結構調整等方面，目前仍舊處於初級階段，需要政府去加大扶持力度。

郭玲女（2012）指出，針對目前所面臨的問題，建議中國大陸在發展鄉村振興時能夠做到 1) 注重經營管理水平，通過企業化經營管理提高效益，引進經驗豐富的經營者，充實該產業發展的相關人才。2) 合理規劃，實施「一次規劃、分佈實施」的原則，注重市場調查及數據分析，明確區域功能的定位，樹立旅遊品牌。3) 深入調查文化資源、特色產業，注重觀光體驗旅遊、價值觀旅遊，促進觀光客對農業相關知識、該地區發展歷史的理解。4) 建立擁有領導能力、權責分明的治理機構，提高觀光管理的組織化。5) 政府應制定和完善政策，加大補助力度。

針對上述問題和建議，結合本論文對 DMO 成立後對日本觀光管理的正向影響，筆者建議，中國大陸的鄉村振興計畫能夠採取日本版 DMO 對觀光地的管理模式，成立專門的觀光管理組織，替代目前由農民自己經營的模式。在由專業的經營人才指導之下，通過數據分析、案例研究等方式明確該區域內存在的問題，

---

<sup>87</sup> 人民網「发展休闲农业 推进乡村振兴」：

<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1657472102219300490&wfr=spider&for=pc.2020-02-03>

並挖掘當地民俗風情，開發能夠促進觀光客住宿天數、能夠提高再訪率的深層次觀光資源。除此之外，政府也應該加大對鄉村振興的扶持力度，例如日本政府每年定期針對 DMO 開展學習會、工作坊等研習活動，中國大陸相關機構也能通過組織專業的培訓計畫促使休閒觀光農業服務的進步、衛生安全的標準化，提高農村地區工作人員的整體素質。

截止筆者截稿的 2020 年 3 月 29 日，日本已經實施了共 17 次的 DMO 註冊活動，並在全國範圍內成立了 10 個廣域提攜 DMO，110 個地域提攜 DMO，148 個地域 DMO，以非常快的增長速度在成長。從本論文中，筆者了解到日本政府從歐美引進了 DMO 組織的結構，結合日本的實際情況進行了創新，利用科學的手段管理觀光地，宣傳觀光地，並達成了一定的效果，推動了地方創生產業的發展，日本在觀光管理上的成效有目共睹。筆者也希望 DMO 能夠推廣至有誌於發展地方創生的國家，並隨著觀光旅遊理念的更新不斷完善，推動科學管理觀光地的理念，達到更好的發展。

## 參考資料

### 一、中文資料

書籍：

吳偉德：「觀光學實務與理論」.新文京.2016-08-10

神尾文彥、松林一裕著，王榆琮譯：「地方創生 2.0」.時報文化出版企業股份有限公司.2018-08-17

期刊論文：

吳博文.基於大數據的浙江省休閒農業空間格局與發展戰略研究[D].浙江大學,2019

郭玲女.浙江省與臺灣休閒農業的比較研究[D].浙江農林大學,2012.

蔣楓.寧波市休閒觀光農業現狀與發展對策研究[D].浙江大學,2012

鄭淑貞：「合作學習理論的新發展」.『教育與培訓設計應用理論（4）』.2009

網路資源：

人民網「人民日報新知新覺：抓住鄉村振興的根本問題」：

<http://opinion.people.com.cn/n1/2019/0620/c1003-31169319.html>.2019-06-20

人民網「發展休閒農業 推進鄉村振興」：

<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1657472102219300490&wfr=spider&for=pc>.2020-02-03

### 二、日文資料

書籍：

池上重輔【監修】/早稻田インバウンド・ビジネス戰略研究会【著】：「インバウンド・ビジネス戰略」.日本經濟新聞出版社.2019-06

- 電通 abic project : 「地域ブランドマネジメント」.有斐閣. 2011-09-25
- 内藤錦樹 : 「観光活性化のマネジメント」.同文館出版.2009-04
- 大社充 : 「DMO 入門ー官民提携のイノベーション」.学校法人先端教育機構事業構想大学院大学出版部.2018-11-30
- 筧 正治 : 「人と組織のマネジメント [改訂版]」.創成社.2017-04-20
- 石黒侑介等 : 「フィールドから読み解く観光文化学: 『体験』を『研究』にする16章」.ミネルヴァ書房 .2019-4-24
- 金光淳 : 「ソーシャル・キャピタルと経営企業と社会をつなぐネットワーク探究」.ミネルヴァ書房.2018-12-21
- 清水慎一等 : 「地域人別冊 観光で繋ぐ! みんなが主役! 『観光地域づくり』の教科書 日本版DMOによる成功するマネジメント」大正大学地域構想研究所【編】.2017-06
- 佐藤真一監修 : 「地方創生の切り札 DMO と DMC のつくり方」.『別冊 DiscoverJapan LOCAL 地方創生ブック vol.1』.2016-8-10
- 関満博等 : 「『村』が地域ブランドになる時代 個性を生かした 10 か村の取り組みから」.新評論. 2007-11-15
- 西口敏宏 : 「中小企業ネットワークーレント分析と国際比較」.有斐閣.2003-08
- 日本政策投資銀行 地域企画部 : 「観光 DMO 設計・運営のポイント」.日本政策投資銀行 地域企画部.ダイヤモンド社 .2017-11-28
- 中村好明 : 「まちづくり×インバウンド 成功する『7つの力』」.朝日出版社.2016-10-12
- 中村好明 : 「儲かるインバウンドビジネス 10 の鉄則」.日経 BP.2017-12-01



- 高橋一夫：「DMO 観光地経営のイノベーション」. 学芸出版社. 2017-06-05
- デービッド・アトキンソン：「新・観光立国論」. 東洋経済新報社. 2015-06-05
- 地域デザイン学会：地域革新と地域デザイン (地域デザイン学会誌『地域デザイン1』). 芙蓉書房出版. 2013-03-03
- 地域デザイン学会：地域経済と観光ビジネス (地域デザイン学会誌『地域デザイン』3). 芙蓉書房出版. 2013-10-07
- 地域デザイン学会：地域ブランドと地域の価値創造 (地域デザイン学会誌『地域デザイン』2). 芙蓉書房出版 . 2014-03-30
- 平野繁臣：「地域経営学のススメー内発型・循環型社会の構造と機能」. 通商産業調査会. 2000-10
- 吉兼秀夫：「地域創造のための観光マネジメント講座」. 学芸出版社. 2016-6-20
- 期刊論文：
- 青木成史, 富山栄子：「新潟県におけるインバウンド推進のための研究」『事業創造大学院大学紀要 9-1』. 2018-04. pp 185-201
- 公益財団法人 にいがた産業創造機構：「日本版 DMO (地域の活力を引き出すマーケティング・マネジメント)」. vol.140. 2017-01
- 池尾恭一：「日本型マーケティングの戦略課題：JTB にみる革新の方向」『観光科学研究(8)』. 2015-03. pp13-24
- 石森秀三：「観光が地域の未来を拓く：観光まちづくりへの期待」第6回観光創造フォーラム「情報社会における新たな観光資源の創造～鷺宮・幸手で考える次世代型観光まちづくりの可能性～」. 2009-07-18. pp11-19
- 大井達雄：「観光地ブランドの評価に関する一考察 (観光統計)」法政大学日

- 本統計研究所.『日本統計研究所報 (42)』.2013-02.pp9-27
- 岡村祐, 野原卓, 西村幸夫 :「我が国における『観光まちづくり』の歴史的展開 :1960年代以降の『まちづくり』が『観光』へ近接する側面に着目して」『観光科学研究 2』.2009-03.pp21-30
- 香川眞:「観光立国の意味を考える : わが国の観光政策の歴史をふりかえる作業をとおして」.『流通経済大学社会学部論叢 20(2)』.2010-03.pp181-200
- 株式会社アンド・デイ:「【2018年度】来訪者満足度調査 八ヶ岳報告書」.2019-03-29
- 佐々木丈, 植竹俊文, 堀川三好, 菅原光政:「着地型観光における個人観光支援システムの構築」第75回全国大会講演論文集.2013(1).2013-03-06.pp727-728
- 堀野正人:「観光まちづくり論の変遷に関する一考察 : 人材育成にかかわらせて」.『地域創造学研究 = Journal of regional promotion : 奈良県立大学研究季報 27(2)』.2016-11.pp.65-91
- 内閣府地方創生推進室:「地方創生加速化交付金の交付対象事業の決定について」: <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/pdf/h27-kasokuka.pdf> .2016-03-18
- 日本交通公社:「観光地域づくりプラットフォームの役割とは～八ヶ岳観光圏(山梨県・長野県)の観光まちづくりの取り組み」『平成26年度観光地経営講座講義録』.2015-05-26.pp.20-31
- 日本交通公社:「講義 総括ディスカッション」『平成26年度観光地経営講座講義録』.2015-05-26.pp.32-43
- 日本交通公社:「我が国のインバウンド政策について (講義6)」『平成27年度観光地経営講座講義録』.2016-03-14.pp.19-26

日本交通公社：「◆観光地における「パートナーシップ構築」の重要性（講義 2）」『平成 29 年度観光地経営講座講義録 地域における連携のあり方を考える ～「パートナーシップ」の構築に向けて～』. 2017-11-09.pp.05-14

日本交通公社：「DMO による観光地域づくりはいま」『平成 30 年度観光地経営講座講義録』. 2018-11-09.pp.06-15

田中智麻等：「観光振興に直結する観光品質評価の手法と展望～雪国観光圏における宿泊施設評価認証の実証から～」. 2012

森重昌之：「観光まちづくりの新たな展開－オープン・プラットフォームと観光ガバナンスの必要性」観光地域マネジメント寄附講座 10 周年記念 観光創造学へのチャレンジ（CATS 叢書）(11). 2017-03.pp 261-266

山崎義広：「地域ブランドの背景と諸相：「人口減少社会」と地方の課題をめぐって」新潟大学大学院現代社会文化研究科『現代社会文化研究（61）』. 2015-12.pp275-291

山田明：「『観光まちづくり』と名古屋」. 『人間文化研究 8』. 2007-12.pp51-57

横見宗樹：「着地型観光に向けたマーケティングの方法および実践--大阪府四條畷市を事例として」. 『大阪商業大学論集 5(5)』. 2010-02.pp55-70

和田正春：「DMO 実現のための市場実験」. 『東北学院大学教養学部論集 第 179 号』. 2018

網路資源：

JATA 一般社団法人 日本旅行業協会：<http://www.jata-net.or.jp/>

「ビジット・ジャパン事業」：

<https://www.jnto.go.jp/jpn/projects/promotion/vj/index.html>

JNTO：「ビジット・ジャパン事業」：

<https://www.jnto.go.jp/jpn/projects/promotion/vj/index.html>

JNTO：「訪日旅行データハンドブック 2019(世界 20 市場)」：

<https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/datahandbook.html>（財）アジア太平洋観光交流センター。「観光まちづくりガイドブックー地域づくりの新しい考え方〜『観光まちづくり』実践のために」。2000

魚沼地域定住自立圏共生ビジョン：

<https://www.town.yuzawa.lg.jp/cyosei/seisaku/kouikigyousei.files/vision3011.pdf>.2018-10-29

越後湯沢観光ナビ：<https://www.e-yuzawa.gr.jp/>

鎌倉市役所：「鎌倉市版観光 DMO 設立に向けた方向性の検討報告書」。2017-03

後藤健太郎：「まちづくりと観光事業の間にある壁」。公益財団法人日本交通公社：<https://www.jtb.or.jp/column-photo/column-areas-management-goto/> .2017-03

豪雪、観光の売り物に（新潟創造人）：

<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO22297870W7A011C1L21000/>.日本経済新聞 2017-10-17

国土交通省観光庁：「観光圏整備実施計画の新規認定について」：

[https://www.mlit.go.jp/kankocho/news04\\_000061.html](https://www.mlit.go.jp/kankocho/news04_000061.html) .2013-04

国土交通省観光庁：「平成 25 年度観光地域ブランド確立支援事業の補助採択を行いました」：[http://www.mlit.go.jp/kankocho/news04\\_000064.html](http://www.mlit.go.jp/kankocho/news04_000064.html) .2013-05-17

国土交通省観光庁「インバウンド着地型観光のて引き

<http://www.mlit.go.jp/common/001091713.pdf>.2014

国土交通省観光庁：「資料『日本版 DMO の候補となりうる法人の登録に関する制度概要』」.最終更新日：2015-11-18

国土交通省観光庁.「明日の日本を支える観光ビジョン」:

[https://www.mlit.go.jp/kankocho/topics01\\_000205.html](https://www.mlit.go.jp/kankocho/topics01_000205.html).2016-03-30

国土交通省観光庁 観光地域振興部観光資源課：「インバウンド着地型観光の手引き」.2017-03

国土交通省観光庁.内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局「『日本版 DMO』」形成・確立に係る手引き」.2018-03

国土交通省観光庁.「DMO取組事例集」:

<http://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kankochi/ikiiki.html> .2018-03

国土交通省観光庁：「日本版 DMO について」:

[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/meeting/tihousousei\\_setumeikai/h30-01-11-shiryu20.pdf](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/sousei/meeting/tihousousei_setumeikai/h30-01-11-shiryu20.pdf). 2019-01-09

国土交通省観光庁.「資料2 世界水準のDMOのあり方に関する検討会 とりまとめに向けて」: <http://www.mlit.go.jp/common/001272469.pdf> .2019-02-06

国土交通省観光庁：「グローバル観光戦略」

[http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha02/01/011224\\_3/011224\\_3.pdf](http://www.mlit.go.jp/kisha/kisha02/01/011224_3/011224_3.pdf).2020-02-12

国土交通省観光庁.「雪国観光圏整備計画」:

<https://www.mlit.go.jp/common/001245764.pdf>.2019-07-03

国土交通省観光庁：「(一社)ハヶ岳ツーリズムマネジメント関係」

<https://www.mlit.go.jp/common/001263381.pdf>.2019-07-03

国土交通省観光庁.「八ヶ岳整備計画」:

<https://www.mlit.go.jp/common/001245763.pdf>.2019-07-03

サクラクオリティ: <https://www.sakuraquality.com/about>

衆議院:「平成16年衆議院の動き12号」:

[http://www.shugiin.go.jp/internet/itdb\\_annai.nsf/html/statics/ugoki/h16ugoki/02honkai/5](http://www.shugiin.go.jp/internet/itdb_annai.nsf/html/statics/ugoki/h16ugoki/02honkai/5)

[9honkai.html](http://www.shugiin.go.jp/internet/itdb_annai.nsf/html/statics/ugoki/h16ugoki/02honkai/5).2004-01-09

宿泊税のご案内: <http://www.kyoto-shukuhakuzei.com/>.2018-10

首相官邸: 第154回国会における小泉内閣総理大臣施政方針演説

<https://www.kantei.go.jp/jp/koizumispeech/2002/02/04sisei.html>.2002-02-04

第2次北杜市総合計画:

[https://www.city.hokuto.yamanashi.jp/fs/1/1/1/9/8/4/\\_/2ndsougou\\_all.pdf](https://www.city.hokuto.yamanashi.jp/fs/1/1/1/9/8/4/_/2ndsougou_all.pdf) 2017-03

第5次原村総合計画: [https://www.vill.hara.lg.jp/fs/9/9/9/6/\\_/sogokeikaku51plan.pdf](https://www.vill.hara.lg.jp/fs/9/9/9/6/_/sogokeikaku51plan.pdf)

2016-06-02

地域の当たり前が地域独自の価値になる「ひと声ふくいへ」:

<https://www.fukuishimbun.co.jp/articles/-/785487>.2019-01

定住自立圏構想: [https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000522791.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000522791.pdf) . 2009-04

日本観光経済新聞:「【私の視点 観光羅針盤 110】サクラクオリティ 清水

慎一」.2017-08-07

日本観光経済新聞:「【私の視点 観光羅針盤 161】住民の思いつなぐブランデ

ィング 大正大学地域構想研究所教授 清水慎一」.2018-09-18

日本経済新聞:「政府 新成長戦略の要旨」:

<https://www.nikkei.com/article/DGXDZO09482380Y0A610C1M10400/>.2010-06-19

日本経済新聞：「豪雪、観光の売り物に」：

<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO22297870W7A011C1L21000/> .2017-10-17

富士見町まち・ひと・しごと創生総合戦略：

<https://www.town.fujimi.lg.jp/uploaded/attachment/12644.pdf> 2018-01

由布市公式ホームページ、入湯税：

<http://www.city.yufu.oita.jp/kurashi/zeikin/nyutouzei/>.最終更新日：2020-01-10

湯沢町ホームページ：<https://www.town.yuzawa.lg.jp/index.html>

雪国のハンデを無二のブランディングに変換 雪国観光圏の役割：

<https://project.nikkeibp.co.jp/hitomachi/atcl/column/00006/092400001/>. 2019-10-01

八ヶ岳観光圏観光地域づくりプラットフォーム 一般社団法人八ヶ岳ツーリ

ズムマネジメント：

[http://www.nihonkankou.or.jp/jinzai/search\\_result.html?\\_flag=staffdetail&applyno=000](http://www.nihonkankou.or.jp/jinzai/search_result.html?_flag=staffdetail&applyno=000)

00106.20-03-02

### 三、英文資料

期刊論文：

Arbogast, D.; Deng, J.; Maumbe, K. (2017) DMOs and Rural Tourism:A Stakeholder Analysis the Case of Tucker County,West Virginia.

Deutsch,M.(1949a).A theory of co-operation and competition.Human Relations,2(2),129-152.

Deutsch,M.(1949b).An experimental study of the effects of cooperation and competition upon group process.Human Relations,2(3),199-231

- Kaurav,R.P.S.;Ruturaj Baber;Nimit Chowdhary;Shakir Kapadia(2015). Destination performance:importance of redefining DMOs.Asia-Pacific Journal of Innovation in Hospitality and Tourism 2015.4(1). pp.125-142 ref.65.
- Johnson,D.W.& Johnson,R.T.(1998). Cooperation Learning and social interdependence theory.In Bandura A,et al(Eds.).Social Psychological Applications To Social Issues Verlag:Springer.4(4).
- Johnson,D.W.& Johnson,R.T.(2005).Cooperation and competition:theory and research.MN:Interaction Book Company. 304,306-307.
- Johnson,D.W.(2003).Social interdependence:Interrelationships Among Theory,research and practice.American Psychologist,58(11),pp.934-945
- Johnson,D.W.& Johnson,R.T.(2005).New developments in social interdependence theory.Genetic,Social,and General Psychology Monographs,131(4),285-358
- Lewis,K.(1947).Frontiers in Group Dynamics.Human Relations,1(1)
- Lopez Torres,Bonifacio(2015,May).Destination Marketing Organizations Stakeholders and Best Practices. General Human Environment Sciences Undergraduate Honors Theses.9.
- Normann,R.(1991) Service Management.Chichester:John Wiley.
- Pike,S.,& Page,S,(2014).Destination Marketing Organizations and destination marketing:A narrative analysis of the literature.Tourism Management.41:1-26.
- Prof.Peter E.Murphy,Ann E.Murphy,(2004) Strategic Management for Tourism Communities: Bridging the Gaps. Channel View Publications.
- Weaver,D.B.(2000)A broad context model of destination development scenarios.Tourism



Management 21(3),217-24.

網絡資源：

Investopedia. “Business to Government” .Reviwed by Will Kenton:

<https://www.investopedia.com/terms/b/business-to-government.asp>.2017-12-04.

Investopedia. “Business to consumer” .Reviwed by Will Kenton:

<https://www.investopedia.com/terms/b/btoc.asp>.2019-2-18.

Investopedia. “Business to Bussiness” .Reviwed by James Chen:

<https://www.investopedia.com/terms/b/btob.asp>.2019-2-23.

IGI global Disseminator of knowledge. “What is PDCA Cycle” : [https://www.igi-](https://www.igi-global.com/dictionary/pdca-cycle/22123)

[global.com/dictionary/pdca-cycle/22123](https://www.igi-global.com/dictionary/pdca-cycle/22123).

UNWTO: 「 Why tourism? 」 : <http://www2.unwto.org/content/why-tourism>,2019-3-13.

UNWTO: 「 Destination Management 」 :

<http://marketintelligence.unwto.org/content/destination-management>.2019-3-13.

## 附錄：雪國觀光圈、八岳觀光圈訪談紀錄

時間：2019 年 9 月 18 日 10:00~11:00

受訪人：湯澤町產業觀光部長 南雲剛

地點：新潟市南魚沼郡湯澤町大字神立 300 番地

（湯澤町冬天因為滑雪場一般會迎接 230 萬的觀光客，在國內各個市町村中也是排名較前的。）

王：外國人觀光客的比率比較多還是日本國內觀光客的人數比較多？

答：從以前到現在一直都是日本國內觀光客到人數比較多。湯澤町的特徵就是離東京非常近，而東京又是日本人口最密集、且人均收入最高的地方。滑雪本身就是一個需要花錢的地方，因此，又能用新幹線到達又能自己駕車到達的湯澤町和別的觀光地相比，是極為方便的。

王：除了滑雪之外，湯澤町還有什麼觀光活動嗎？

答：除了滑雪之外，就是溫泉了。其實為了溫泉而來的人沒有季節之分，基本上夏天冬天都會來很多。在日本的泡沫經濟時代，是湯澤町接受觀光客人數最多的時候，那個期間一年幾乎會有一千萬名的觀光客來訪。在那之後來訪人數就漸漸減少了。

王：在那之後來訪人數的減少果然和國內的經濟情況有一定的關係吧？

答：經濟情況也是原因之一。首先滑雪是一個非常花錢的運動，如果景氣不好當然會影響到人們想要滑雪這個心理。另外，日本有一段時間非常流行滑雪，我還記得當時大學裡面如果 100 個人中至少有 90 個人會滑雪，當時不會滑雪的會讓人覺得這個人很奇怪。但是現在不一樣了，現在 100 個人有一兩個會滑雪就很不容易了。昨天也是，有一個大學來參訪，我當時問有沒有人滑雪，沒有一個人舉手。雖然現在來訪人數有減少，但是畢竟每年冬天還是會迎接 230 萬的觀光客，所以我依然相信將來還是會有越來越多的日本人會愛上滑雪的。

王：現在來訪的觀光客主要是在哪個年齡層呢？

答：滑雪就和騎腳踏車一樣，只要學會了一次就永遠不會忘記。曾經在流行滑雪

的年代學會滑雪的大學生們，現在可能都已經為人父人母，這些人會帶著自己的家族過來並教會自己的小孩滑雪。另外就是外國觀光客，中國也是台灣也是，目前會有很多人過來。

王：特別是像台灣這樣不常下雪的地方，來這樣白雪皚皚的日本都市確實對他們吸引力很大。

答：確實像中國或是台灣人，在收到媒體的宣傳影響之後，又或是他們正好冬天在關東圈，一定會想來湯澤町滑雪。實際上不管是亞洲圈還是世界範圍，離像東京這樣的大都市很近的地方能有這樣的滑雪場都是非常稀奇的。我們曾經去澳洲和加拿大視察，確實離得非常遠，且對滑雪場的管理也沒有日本做得好。

王：那你們是什麼時候開始注意到不應該只是發展滑雪，也應該開始開展其他方面的觀光事業的？

答：應該是泡沫經濟時期，在那個時期我們發展了很多觀光設施。但是在泡沫經濟時期接受了眾多觀光客之後，我們意識到湯澤町在歷史古蹟、文化方面的欠缺，而湯澤町周邊的各個市町村又恰好擁有這樣的特點，從那個時候我們就開始思考雪國觀光圈這個概念。如果能讓來湯澤町的觀光客在湯澤町享受住宿、滑雪運動的同時，又能去周邊的各個市町村感受其他的魅力，這樣不管是對我們還是對周邊的市町村都是好的。

王：確實這樣互補，讓大家都發展是非常好的想法。

答：是的，這就是雪國觀光圈的初步想法。但是我們當時還有一個疑問就是，日本有這麼多地方下雪，憑什麼只有我們能叫「雪國」？在和各個市町村討論之後，我們發現了「繩文文化」這個特徵。繩文是指一萬五千年前，確實是人類剛剛誕生的時候，在這周邊卻有好幾個很大的村落，這說明了這個區域是非常適合人居住的。當時不只是冬天適合捕獵，就算是夏天，受惠於融化的雪水，也非常適合發展農業，是一個不愁吃穿，非常舒適的地方。

王：「繩文文化」這個想法是在雪國觀光圈誕生之後產生的嗎？

答：是的。本來是沒有這個想法的，是在雪國觀光圈誕生之後，大概是 12 年之前吧，為了區別我們和別的觀光地先由了這個構思。在 2013 年，我們意識到這就是我們的魅力，具體的提出並形成了具體的對外推廣路線。

王：這個構思是由雪國觀光圈自己完成的嗎？

答：不只是湯澤町和雪國觀光圈 DMO，周圍的市町村以及新潟的博物館等都有參與。我覺得這是旅遊社及觀光推廣公司無法完成的，還是要通過專家在系統的調查整理。

例如最近剛剛結束的「大地的藝術祭」，每三年都會舉辦一次，作品的作者有的是日本的藝術家，也有外國的藝術家，包括台灣甚至是歐美的。因此有非常多的外國人來，且規模也越來越大。「大地的藝術祭」的特徵就是他的作品遍佈了十日町和津南町的各個區域，因此交通是非常重要的。

王：果然在這些活動中，湯澤町只要是作為提供住宿的一環去運作的吧？

答：是的，湯澤町作為雪國觀光圈內部擁有住宿設施最多的地方，在舉辦大型活動的時候，周邊的市町村經常會面臨房源不足觀光客沒有地方住的問題，這個時候湯澤町就會和他們合作，並且制定一些觀光路線幫助觀光客能夠便利的去其他地方。

王：包括今年 11 月即將舉行的滑雪板世界杯，實際上在雪國觀光圈區域舉辦過非常多的國際比賽，為了這些比賽，湯澤町是否有做過一些包括住宿、交通範疇內的準備？

答：其實區域內現在的飯店數量就已經能夠滿足世界比賽的需求，不需要再增添更多的設施。但是實際上日本以前就在長野舉辦過滑雪板的世界杯，但是對外國觀光客的數量影響並不大，當時也沒有很多觀光客來，活動氣氛也沒有很好。但是日本政府目前覺得在湯澤的效果可能會更好，所以這次選擇在湯澤町舉辦。

王：像湯澤町這樣的區域，冬天因為雪人氣很足，但是像春秋這種季節，觀光協會市怎麼對應的？

答：我們會在觀光客比較少的時間做一些修繕工作，包括修正道路以及飯店設施等等。像是一些在世界上都有名的渡假村就會在 6 月左右完全休業去完善一些設施。我覺得確實不可能做到一整年都很熱門，雖然從飯店的營業額角度來說，每個月都有客人來會比較好，但是我覺得像目前這樣有一年中兩個月左右去做修繕工作還是比較穩妥的。

王：那在旺季的時候，湯澤町是否發生過當地民眾被觀光客影響的事情？

答：就在不久之前的櫻花季曾經發生過，那個時候有一堆新婚夫婦被一台大巴載

著在居民的家門口拍結婚照，除此之外就是有一次外國觀光客喝醉半夜在街上喧鬧，但是這種情況確實也不是很多，目前還都是可以原諒的。湯澤町經歷過泡沫經濟的時代，那個時候真的每天都有非常多的觀光客來，一年接受了一千多萬的觀光客，餐廳也排長隊、飯店也完全預約不到。從那個時候湯澤町就開始發展民宿，開始接受旺季時預約不到飯店的客人去住民宿。在那個時候，很多觀光客來，雖然發生了很多問題，但是實際上在湯澤町居住的人很多都是依靠觀光業生活的。所以就算真的可能發生了一些問題，但實際上並沒有人把它們當作是問題。就像是觀光客會聚集在週末過來，那當地民眾普遍就會選擇避開週末出門，在週五去大採購，也形成了一種習慣。

**王：那在迎接這麼多觀光客的情況之下，會不會有員工不夠的情況？**

答：在泡沫經濟時代，那個時候員工是夠的，那個時候不像現在老齡化嚴重，這裏年輕人也很多。但是現在情況不太一樣，湯澤町無法提供年輕人的工作需求，年輕人出去了也不會回來。這不只是湯澤町的問題，我想新潟全域都是一樣的。

**王：你們是否有對當地民眾做一些問卷調查？**

答：一直想做但是現在還沒有能力做。以前確實沒有針對觀光客而不滿的人，但是現在可能不太一樣，包括觀光地變有名之後物價上漲等等方便，可能有些人會不滿。

**王：那是否有對觀光客做一些問卷調查？**

答：這個是有的。包括對整體環境和住宿設施等等的滿意度調查。這個從以前開始都是雪國觀光圈在做，從今年開始湯澤町開始單獨進行調查。

**王：為什麼在會想要和群馬縣的水上町一起建立雪國觀光圈？**

答：實際上我們和水上町在雪國觀光圈成立之前就有針對高速公路等的交通合作。另外水上町的溫泉很有名，我們和水上町從以前開始就是同一個溫泉協會的。另外我們也有協助水上町的蹦極公司去做一些宣傳，所以雖然一個是新潟縣一個是群馬縣，但是並不是沒有合作過的。

**王：因此你們從以前開始就有想要一起對外宣傳，合作觀光事業這樣的思想嗎？**

答：說實話在雪國觀光圈 DMO 成立之前，不管是湯澤町還是其他地方，各個區域的觀光協會都沒有很好的建立對外宣傳、行銷的計畫。在雪國觀光圈成立之後，

各地的觀光協會開始了解其他區域在做什麼，怎麼對外宣傳以及如何吸引客人。另外，雖然每個市町村著重發展的觀光項目都不一樣，但是這樣看別的區域在做什麼，也是一種情報收集的方式，能夠從對方的宣傳做法中受到影響，學到很多，各自成長。

**王：比較像是一邊競爭一邊成長？**

答：確實，記住對方在做什麼，把它們的長處轉化為自己的，這是一種學習的方式。所以一個觀光圈中不可能只存在一起做什麼事情，更多的是看著對方學習，促進自己成長進步。

**王：所以現在湯澤町比起以雪國觀光圈的名義，主要還是以湯澤町的名義對外宣傳？**

答：確實是這樣的。不過在針對外國觀光客的宣傳上，我比較傾向於用雪國觀光圈這個名字去宣傳。因為在外國人眼中，雪國觀光圈這個名字顯而易懂，更容易吸引觀光客。

**王：在雪國觀光圈成立的時候，湯澤町觀光協會或者是政府當中是否有什麼反對意見？**

答：實際上雪國觀光圈籌備的時候我們是不知道的。所以當時內部有「湯澤町被騙了」這樣的言論。但是現在回想起來，不僅是和近鄰的市町村關係變好，湯澤町本身觀光協會的經營、企劃能力也變高了，也拿到了法人資格，地區內也進駐了很多旅行社等其他觀光產業。從這個方面看，我覺得是雪國觀光圈的功勞，只有雪國觀光圈這個組織的存在，才讓我們的能力提高了這麼多。

時間：2019 年 9 月 18 日 14:00~16:30

受訪人：一般社團法人 越後湯澤溫泉觀光協會（雪國觀光舍）

事務局次長 細矢智子

地點：新潟市南魚沼郡湯澤町湯澤 2431-1

### 王：雪國觀光圈成立的過程是什麼？

細矢：2008 年，為了增加旅客在一個地區的停留日數，觀光廳意識到光憑一個區域去宣傳是無法提高旅客的停留日數的，從而希望日本各個觀光地可以和附近的市町村合作去一起做觀光管理和宣傳。這是日本針對觀光地第一次採用這樣的方式，為了使它能夠順利運作，日本觀光省也出台了「觀光圈成立法」。在法案成立的最初，日本國內有許多地區為了能夠獲得政府的補助金，相繼成立了約 50 幾個觀光圈。但是這樣子的狀況很像是為了錢去特地成立，日本觀光廳覺得違背了該法案的初衷，於是開始實施了「プラットフォーム支援事業」，制定了明確的體制和認定制度，在評鑑之後日本的觀光圈由原本的 50 余個變成了 13 個，而雪國觀光圈也是其中之一。

當然像京都、金澤那樣，本來就擁有知名度的地方，在成立觀光圈之後自然會比以前更能夠吸引觀光客。但雪國觀光圈的立場上，「湯澤町」或是「水上町」這樣的名字，不光是外國人，就連日本人聽到時都會產生「這是哪裡，這有什麼好玩的？」這樣的想法。在這種情況下，為了讓大家能夠更想要去了解我們這個區域，我們制定了「雪國」這個觀光品牌。所以總體來看，我們是為了制定一個觀光品牌而去成立了觀光圈。

在觀光圈成立之後，日本陸續吸引了很多外國的觀光客，但是此時日本政府又開始思考如何增加觀光客的數量，這又變成了新的課題。這時候觀光廳注意到了歐美的 DMO 組織，並且開始思考如何在日本建立 DMO。

但是從觀光圈的角度來看，我覺得這是否和之前我們做了快十年的觀光圈是一樣的東西呢？我覺得目前 DMO 只是把以前的「觀光圈」這個名字在 DMO 這個制度成立之後，將原本的名字改成了 DMO 而已。我們也只是寫了申請書，做的事情都差不多。所以基本上我們的成立形式是由本來的觀光協會延續到 DMO 組織。「DMO 成立之後是否能夠給我們帶來實質性的收穫？」「會有什麼不同？」像這樣的問題在成立初期其實很多工作人員也在思考，但是從目前來看我們的發展還是好的。

王：關於雪國觀光圈 DMO 的組織方面，在查閱資料之後筆者發現雪國觀光圈原

本存在【湯澤溫泉旅館組織】、【雪國觀光推進協會】和【雪國觀光舍】三個組織，這三個組織的現況如何，雪國觀光圈 DMO 是由那個組織發展起來的？

細矢：在當時雪國觀光圈的三個組織中，「雪國觀光舍」原本是帶有旅行社性質的宣傳組織，現在也同時被當成雪國觀光圈 DMO 的工作地。「雪國觀光推進協會」的話現在還在，設在湯澤町役場裡面且定期會進行討論。「湯澤溫泉旅館組織」是法人組織，現在雪國觀光圈 DMO 的社長井口先生原本就是這個旅館協會的會長，在以前的業務中就和雪國觀光圈區域裡的觀光事業者都有一定的交流。因此在觀光圈法人化之前，井口先生就在倡導各個區域是否可以一起制定觀光品牌並對外宣傳。在他的努力下，我們成立了雪國觀光圈的法人組織。

王：在 DMO 成立時，其中的工作人員是怎麼雇用的？

細矢：平成 20 年日本設立了觀光圈之後，以行政主導的方式成立了觀光圈，且在平成 25 年以一般社團法人的身份成立了 DMO，此時觀光圈的業務就由行政轉為了民間主導。「雪國觀光舍」是雪國觀光圈的觀光介紹所以及旅行社，我也是作為觀光介紹所及旅行社的員工兼職雪國觀光圈 DMO 的員工。由于雪國觀光圈本身不能雇用工作人員，一開始剛成立 DMO 時，主要是由觀光協會的會費作為主要的資金來源，在其中工作的人也是該區域與觀光相關的人。目前的資金來源主要是委託費在進行正式的觀光事業工作。

王：DMO 成立，在獲得 DMO 補助金時，是否還能得到原本的觀光圈補助金？

細矢：我們現在在法人化之後無法獲得觀光圈的補助金。

王：雪國觀光圈目前在資金運作方面的狀況如何？

細矢：現在雪國觀光圈推行的「雪國 A 級美食之旅」和「Sakura quality」制度，在日本人中人氣也很高的同時，在外國觀光客中也很受歡迎。所以在用 DMO 補助金時，除了對外國遊客宣傳之外，國內的部分也一併在使用，所以常常碰到資金不足的情況。直白來說，我們法人化的原因主要還是為了獲得補助金。如果是普通的公益團體，是無法獲得補助金的，另外我們之前雖然能夠拿到其他地方給的支援金，但它的數額還是遠遠不夠。

王：2013 年雪國觀光圈法人化時，內部是否有反對的聲音？

細矢：沒有反對意見。

事實上法人化的時候我正好是「湯澤溫泉旅館組織」的會計，當時聽說了如



果不成立法人組織，無法獲得 DMO 補助金的這一事情，湯澤町觀光協會率先說自己可以成立法人組織。當時也有建議說可以讓「湯澤溫泉旅館組織」和湯澤町觀光協會合併去共同管理。但是「湯澤溫泉旅館組織」組織認為在管理了五年的觀光圈事業之後，如果再合併到湯澤町觀光協會，再人員異動之後可能一切制度都要重新制定。因此提出了不如由「湯澤溫泉旅館組織」直接轉變成 DMO。因此我也作為 DMO 的負責人開始進行管理。

就是上述這種情況，再成立時沒有獲得任何反對，反而是各個觀光關係者都進行了討論，尋找了最適合雪國觀光圈的路。

王：我覺得在觀光事業的運行中，「民間的工作」と「行政的工作」兩方面要如何分配時非常重要的。在 2013 年法人化是，是如何分配的？

細矢：實際上從以前開始我們就很明確的規定了民間和行政方面的區別，在行政方面主要確定發展方向及資金調動，民間來針對各個方面重點實施。

王：在之前的介紹中看到，雪國觀光圈 DMO 的工作內容主要是分為 BtoC/BtoB/BtoG 去完成的，各個領域具體在做什麼事情呢？

細矢：BtoC 主要是商店街和講座，說明會等等。BtoB 主要是在 A 級美食和「Sakura quality」與外部公司和媒體的合作，BtoG 的話就是通過湯澤町的政府官員和協議會的合作。

王：所以雪國觀光圈在一開始成立時就規定了各個部分的負責人？

細矢：DMO 分為推進協議會和戰略會議兩個部分。推進委員會主要負責行政方面，總部設在湯澤町市役所，最高責任者是湯澤町的市長，戰略會議就是民間。

王：雪國觀光圈 DMO 內部的人會分成行政担当、民間担当來完成工作嗎？當地的地方創生和觀光宣傳方面的人才主要是怎麼招募的？

細矢：主要是分開工作。畢竟雪國觀光圈有十年的歷史，有很多部分都是分開完成的。雪國觀光圈有很多工作坊，一個月會舉辦一次工作坊的討論會以及定期聘請專家來教學。目前主要有六個工作坊，分別是「雪國文化研究」「登山古道路線研究」「食品品牌化推進研究」「觀光協會合作研究」「雪國品牌化研究」及「女性觀光事業推進研究」。其中「雪國文化研究」主要是由外部的專家佐藤雅一先生來完成，他在歷史方面很有名，也在不斷的發掘雪國內部的歷史價值。「食品品牌化推進研究」是以招聘外部講師為主，主要是教學餐廳的宣傳方式及推廣 A

級美食之旅。「登山古道路線研究」會和國家森林/自然公園管理局相配合，並且和東京的媒體及活動策劃公司合作。「觀光協會合作研究」主要是為了促進各個區域之間的合作，目前由湯澤町役場負責。「女性觀光事業推進研究」主要是由我負責的，內容分為兩部分，第一部分是和外部媒體合作推廣「女性旅行」，第二部分是培養雪國觀光圈女性工作人員。

**王：雪國觀光圈 DMO 是否會去參訪外國觀光地從而吸取經驗？**

細矢：雪國觀光圈的理事（十人左右）會每年在工作比較不忙的時候私費去歐洲有名的觀光地去視察。包括雪國觀光圈 DMO 的理事井口先生也是在這十年間每年都會去歐洲訪問。

最受到參考的是歐洲的觀光地，包括滑雪場的宣傳和行銷。當然我們也去看了越南的一些觀光地，以及在飲食業上去參考西班牙的一些城市的宣傳方式。基本上是每年都會規定一個主題，根據這個主題去選擇觀光地視察。

**王：我在很多地方看到過 2006 年曾經發生過關於「2015 問題」的討論，請問您是否可以詳細介紹一下？**

細矢：是的，其實在 2008 年新潟內部就針對 2015 年北陸新幹線延伸到金澤產生過非常大的討論。新幹線特急開通那個之後不會在越後湯澤停留，當時湯澤町的工作人員都非常擔心觀光客人數是否會迅速減少的问题。另外，如果在東京的話，只要有錢可以去任何地方玩。像是北海道或是東北地方等等。在這樣的競爭之下，湯澤町只是一個新幹線會停的地方，沒有任何吸引人的地方，如何能贏過其他觀光地，如何吸引觀光客過來成了我們當時的主要課題。其實當時我們就在思考是否可以通過和別的市町村一起去宣傳，而那個時候也正好「觀光圈法案」被出台，因此我們也申請並且成為日本第一批成立的觀光圈。

**王：請問「雪国文化」這個概念是怎麼被提出的？**

細矢：雪國觀光圈的所有工作人員都清楚，雪國區域市憑藉滑雪而發展的，但是大家同時也在思考，只憑藉滑雪場，我們真的能在其他觀光地的競爭下生存下去嗎？

抱著這個問題，我們對比了雪國觀光圈區域東北地方的區別，而產生了是否可以從文化方面入手這個想法。但其實我們自己本身對歷史一竅不通，因此聘請了文化、歷史方面的專家去挖掘我們的特別之處。當時不只是行政方面，7 個市町村的博物館，歷史方面的專家以及當地人都參與了方案的討論，在多年的研究之後，

他們向我們提出「可以以繩文文化去宣傳」這個建議，我們根據這個倡議制定了以此為中心的工作坊。

實際上在制定完這個項目的一開始的反響並不好，當時我們不知道如何去宣傳，該向誰宣傳。由此我們注意到了行銷的重要性，邀請了專門的行銷公司去設定目標客戶群以及行銷方案，針對了解繩文文化的觀光客進行重點宣傳。

**王：這樣的行銷宣傳至今為止的效果如何呢？**

細矢：一開始行政方面的人對這個主題褒貶不一，但是目前這樣的行銷方案確實比起之前吸引了更多的觀光客，因此也收到了肯定。

**王：像雪國觀光圈這樣的觀光地區，以湯澤町的滑雪場聞名，因此比起夏天，應該是冬天的觀光客比較多吧？那除了冬天以外，針對其他季節你們是怎麼對外宣傳的呢？**

細矢：其實並不是這樣。你看魚沼市和榮村，津南町等等其實有名的滑雪場非常少。所以雖然名字叫雪國觀光圈，但是實際上冬天客人比較多的只有湯澤町。所以比起「夏天如何吸引客人」，我們更關注的是「如何將冬天來湯澤町的客人吸引去其他觀光地」。針對這個問題我們對這些地方制定的戰略是玩雪、看雪、泡溫泉。當然不只是冬天，夏天為了溫泉來的人自然也是很多。

**王：在法人成立的時候，雪國觀光圈對於日本國內制定的目標客源是什麼？**

細矢：並沒有制定過日本的目標客源，相反的我們主要是制定海外的客源。其實在觀光圈中，每個觀光協會都有自己的目標客源，我想他們有很多地方都是針對亞洲範圍的行銷的。我們這個地區其實歐洲的觀光客並不多，如何增加歐洲觀光客的數量也是 DMO 的重點目標之一。

**王：亞洲和歐洲的觀光客主要存在什麼樣的區別？**

細矢：亞洲觀光客和歐美觀光客的主要區別是，東南亞包括台灣及中國南方的客人，只要看到雪就會很開心，但是歐美的觀光客本身很多是來自會下雪的地區的，因此需要結合一些故事以及日本的傳統文化去吸引他們。當然這也是一個循序漸進的過程，歐美的客人來了之後進行一些宣傳，亞洲的客人也會來。亞洲的客人來了之後自然日本也會對這個地方感興趣。

**王：2008 年觀光圈成立之前，各個市町村的關係如何？**

細矢：實際上「一起宣傳」這個想法，但是這個想法我覺得還是不可能實現的。實際上每個市町村都有自己的利益，我們在拿到 DMO 的補助金之後，不可能針對每個市町村的單獨計畫去支援它們，因為這樣可能會造成其他區域的誤解，因此我們一般都是會想如何制定一個能讓大家互益的戰略。

王：雪國觀光圈成立時，與七個市町村的市役所和觀光協會的交涉是否順利？

細矢：這部分其實我不太清楚。但是印象比較深刻的是當時湯澤町作為七個區域裡遊客最多的地區，確實用盡全力去宣傳 DMO，去促進大家的理解。

王：DMO 是如何與當地民眾交流的？

細矢：我們基本上會在戰略會議上討論。對於我們來說，戰略會議就像是官和民的交流場所，一個月一次的交流對我們的合作幫助很大。

王：「雪國 A 級美食之旅」的產生背景是什麼？

細矢：「雪國 A 級美食之旅」是在 2011 年誕生的，其實在雪國觀光圈區域裡，有非常多的傳統餐廳。這些餐廳向我們提出希望可以讓不只是日本國內，還有外國的觀光客吃到真正的日本食品，以及自然培養的農產品這樣的設想。在她們的倡導之下我們制定了這個計畫。

另外，就像醃漬物一樣，現在很多日本家庭都選擇在超市買而不是自己醃漬。在這樣的情況下，日本家庭醃漬物的傳統逐漸消失，每個家庭的味道都是一樣的。我認為像這樣的食品的傳統一定要保留下來，這也是「雪國 A 級美食之旅」的初衷。目前參加「雪國 A 級美食之旅」的餐廳、旅館都推崇著自己醃漬食物，自己做料理的模式，很多旅館甚至為了做出好吃的食物，造訪了雪國觀光圈區域內的各戶家庭，品嚐這些家庭的料理，學習他們的料理方式，並向觀光客們推廣。

因此，不只是「雪國 A 級美食之旅」，「Sakura quality」也一樣，我們希望參加這些活動/制度的飯店和旅館考慮的不只是讓觀光客增加，更重要的是端出最能代表日本的食材，提供最高品質的服務。因此，目前參加「雪國 A 級美食之旅」，「Sakura quality」的各個觀光部門所期待的不只是有多少觀光客會來，怎樣會讓觀光客滿足，他們也通過 DMO 組織的各種交流會去了解到其他競爭對手甚至其他產業的工作內容，並且提升自己的品質，使自己成長。同理，只有自己成長了，才能持續的吸引觀光客來訪。

王：「Sakura quality」的產生背景是什麼？

細矢：2011 年，「Sakura quality」和「雪國 A 級美食之旅」同一時期誕生。與其他國家對每個飯店都有等級評分不同，日本其實沒有針對飯店對評分制度。雪國觀光圈的理事井口先生在多年前在紐約考察時，意識到對飯店評分對一個觀光地發展的重要之處，他認為沒有這樣的標準，日本就無法和世界其他飯店競爭。

另外，像很多人都追求高級飯店，如果不知道這個飯店的等級，可能有些比較有錢的觀光客就不會選擇來我們這裡住。因此為了因此為了制定飯店等級制度，給來自全世界的觀光客提供安心、高質量的旅行服務，雪國觀光圈在成立之時與旅遊公司進行了交涉，當時旅遊公司推薦了一個項目，但是在調查之後雪國觀光圈方面發現只通過旅遊公司去實施的方式並行不通。在之後的 2008 年，JETRO 聯繫了雪國觀光圈，提出希望能夠通過和雪國觀光圈合作，從雪國觀光圈開始推行等級評價制度。因此雪國觀光圈 DMO 在進行多次的溝通和討論之後，從 2012 年開始接受日本政府的支援，和新西蘭的公司合作開始推行了「Sakura quality」。但是抱著希望能在更廣的範圍推行的夢想，雪國觀光圈在 2017 開始和新的組織合作，成立了一般社團法人將「Sakura quality」的評分權利全權委託，開始向全國範圍推行。現在的「Sakura quality」主要是以外國人為主在宣傳，所以在評分標準上主要是參照了外國的飯店評級制度。當然在評分的過程中各個飯店會意識到自己的問題並且進行改善，在改善的過程中也促進了發展。

「Sakura quality」在新潟和全國範圍都有做。由於雪國觀光圈在資金方面還是有些困難，所以現在主要委託給新潟政府及新潟觀光協會在做。

**王：那目前有觀光圈範圍內有多少間飯店參與了這個等級評分制度呢？**

細矢：雪國觀光圈有 40 幾家，但是新潟縣實施的飯店數量比較多。

**王：DMO 和現在各個地方的觀光協會的工作內容時怎麼分攤的？**

細矢：現在每個地區的觀光協會都是從他們本地的政府及協會會員那裡拿到支援金去工作的，他們的工作內容自然也是比較偏向自己區域的觀光事業。但是在「雪國 A 級美食之旅」和「Sakura quality」的部分，每個地區的觀光協會會負責自己的宣傳。觀光圈只在觀光協會尋求幫助的時候去幫他們完成一些企劃。

總的來說，DMO 和既存の觀光協會的區別是，DMO 主要負責還沒來過的遊客，觀光協會主要負責如何提高再訪問率。

**王：DMO 的主要資金來源是什麼？**

細矢：1、從各個市町村的支援金，但每個市町村的比率不一樣

2、國家的補助金

3、「雪國 A 級美食之旅」和「Sakura quality」合作公司的支援金，但是目前完全不夠。

**王：從各個市町村得到支援金之後，相反的 DMO 會給他們什麼觀光事業方面的支援嗎？**

細矢：觀光圈主要負責觀光品牌的建設和宣傳，觀光圈獲得的資金也主要用於最基本的品牌建設。我覺得這是 DMO 最大的任務。而沒有其他精力/財力去支援其他市町村的大型活動。但是我們會對這些活動進行一些數據分析和評價，並且給一些改善建議。我覺得比起大型活動，品牌建設這一點可能現在還看不到什麼效果，但是我相信在十年、二十年之後我們會看到它的效果的。

**王：在觀光商品製成的方面呢？**

細矢：每個市町村自己去製成自己的觀光商品，我們會負責倡導各個區域一起製作觀光商品，去教他們如何去宣傳、如何去制定品牌。另外，各個觀光協會委託我們幫忙宣傳，我們也會在他們提出的觀光商品草案中進行挑選，選擇最適合對外宣傳的在我們的觀光手冊中刊登。

**王：DMO 和當地的觀光導覽團體，行政組織以及商工會之間的關係如何？**

細矢：觀光導覽團體雖然沒有合作，但是畢竟我們在推廣「繩文文化」，因此很需要會講故事的人。NPO 的部分雖然我們沒有統一的去聯繫，但是每個區域的觀光協會都有合作的 NPO 組織。目前我們的工作內容主要是和外部的公司簽訂合約，在網站製作、媒體宣傳、旅行公司宣傳、及食品公司等方面都有合作的公司。另外每年也會召開四次會議制定未來的發展方向。

**王：DMO 目前是否有碰到的課題，難關？**

細矢：雪國觀光圈在觀光品質管理、觀光品牌建設方面確實也在全國很有名，像是雪國觀光圈這個名字，能在全國這麼多個下雪區域中第一個註冊登錄這個讓人印象深刻的名字，我覺得是非常不容易的。

但是其實我們也一直在思考雪國觀光圈的價值是什麼，並且通過「制定觀光品牌」或是「讓觀光地自己成長」這樣的概念在為雪國觀光圈的觀光地建設而努力。但事實上這樣的想法其實很難被別人接受。很多人只能看到表面的成長，短期內營業額沒有提升他們就會放棄。我想這是工作到目前為止最困難的地方。我

個人認為確實雪國觀光圈中存在很多有幹勁、為了觀光事業的發展而出謀劃策的人。但是同時這個區域裡也有很多覺得不做也沒關係，做了也沒什麼區別的人。為此我們也舉辦了很多說明會、研討會，希望通過宣傳去讓還沒有參加的人去更了解我們的工作內容，讓有幹勁的人感受到自己的努力是有用的。

但是和全國其他觀光地相同，雪國觀光圈目前也確實存在資金不足、人才不足的問題。這些問題要怎麼解決，也是目前我們重點需要解決的課題。

提到其他觀光圈，我覺得八ヶ岳觀光圈的案例十分值得我們參考，他們的會長不只是和觀光圈內部的其他工作人員保持很好的溝通，和外部的組織也一直不斷的合作中。我覺得八ヶ岳觀光圈目前能達到這樣的成功的一部分原因是因為他們會長極大的個人魅力，他們在決策及信息共有方面確實需要我們學習。另外，在觀光行銷方面，にし阿波觀光圈也值得讓我們學習。



時間：2019 年 9 月 19 日 14:30~16:30

受訪人：一般社團法人 十日町市觀光協會 事務局次長 柳謙二

地點：新潟市十日町市旭町 251 番地 17

王：「大地的藝術節」這一活動在台灣和中國都非常有名。是否可以介紹一下這個活動舉辦的背景？

答：2000 年大地的藝術節開始，在那之前十日町政府就開始和各個地區開始交涉。首先是加入了新潟縣的「新新潟項目」，並 1996 年，新潟縣政府規劃了四個主要項目，其中之一就是「大地的藝術節」。

王：從 2018 年的問卷當中曾有提到和十日町相比，更多的遊客會選擇住在湯澤町。就此現象，你們是否就提高十日町的住宿率做出一些努力？

答：湯澤町就像你所看到的一樣，具有非常大規模的飯店及溫泉旅館，除此之外甚至還有很多民宿。與湯澤町相比，實際上十日町的人口一共只有五萬人，並沒有能夠像湯澤町那樣能夠接受這麼多旅館、飯店的條件。因此像「大地的藝術節」這樣大型的活動，一下接納大量的觀光客是十日町本身無法承受的。就我覺得與其說是提高十日町的住宿率，不如說是十日町也熱衷於推薦觀光客去湯澤町、六日町甚至是比較遠的水上町。

王：就此你們和其他市町村是否有在「大地的藝術節」中制定一些觀光方面的交通幫助？

答：「大地的藝術節」主辦方會提供一些巴士，有以十日町為重點從越後湯澤站、水上町及湯澤町的路線也有從十日町去各個展區的巴士。

王：那是否有觀光客人數過多，巴士數量不足而產生的問題？

答：當然有這樣的情況，但是我覺得這也是無法避免的。針對這樣的情況我們會推薦他們去人比較少的作品區域。當然比起當天來的，我們接受的客人有 90%都是有經過事先預約的，所以還算比較好掌控。

王：從 2018 年問卷的回答中可以看出，部分遊客對十日町的交通（停車場、引導地圖、租車服務）及餐飲店、旅館的設置數量方面較不滿意，針對此，十日町是否有做出一些改善計畫？

答：我們基本上沒有針對「大地的藝術節」來進行的基礎設施整備。畢竟藝術節



三年才舉辦一次，且作品分佈在津南町和十日町各個範圍。並不是在一個小的區域集中的。在這麼大的範圍中有四百多的作品，針對每個小範圍去進行一些個別的基础設施整備，基本上是不可能的事情。因此我們只會在一些個別大的據點或者是引導處的設施做一些修繕，類似觀光導覽或者是設置區域的宣傳卡板。

王：在遊客數量方面，十日町接受遊客最多的是哪個季節？

答：從數據中可以看出，「大地的藝術節」接受的旅客當然很多，但是雪的祭典等活動接受的觀光客果然是最多的。

王：針對大地的藝術節這一活動，是否有接受雪國觀光圈中其他的鄉鎮在交通、宣傳方面的支援？（有的話支援形式，沒有的話理由）

答：「大地的藝術節」的宣傳冊中有專門介紹雪國觀光圈其他市町村的幾頁，我們會接受市町村的資金，在宣傳冊上放他們主要的宣傳景點。

王：十日町接受的遊客類型中，團體旅客比較多還是個人旅客比較多？是否有數據可以證明。另外，現在十日町針對國內外的宣傳目標是什麼（是怎麼設定這樣的目標的）

答：目前還沒有針對團體旅客和個人旅客的數據統計。十日町和國內其他觀光地相比，最大的不同就是會下很多雪。因此我們也針對這一點做了很多宣傳。另外再加上以前的傳統習俗等等，針對想體驗雪、想體驗傳統日本文化的觀光客做一些宣傳。

另外，從東京到湯澤町只要兩個小時，和其他觀光地非常近。因此主要的宣傳目標之一也是住在關東圈的人。國外的宣傳目標的話，主要是亞洲圈（台灣、泰國、中國）。在舉辦藝術節的期間，也會對香港、上海的一些對藝術感興趣的人做重點宣傳。

王：很多觀光地都面臨在觀光客增加的同時，環境也受到污染這一情況。十日町是否也有遇到過這樣的情況？另外，觀光客對當地民眾的生活應該也有一定的影響。對此十日町是如何獲得當地民眾的諒解的？

答：實際上十日町還沒有達到能夠造成環境負擔這樣的壓力。且目前十日町內部也不會覺得觀光客的增加會造成環境污染。我覺得現在觀光客的整體意識都有提升，他們的到來並不會對環境造成壓力。

王：從十日町的角度來看，和其他以下雪出名的觀光地相比，雪國觀光圈的魅力是什麼？

答：首先是七個市町村的雪都很多，這當然是最大的魅力。其次就是，「雪國觀光圈」這個名字，從名字上就可以看出他擁有非常多的雪國傳統文化，我認為這也是魅力之一。其次就是非常多的溫泉及日本最大的滑雪場，這應該是日本其他觀光地不能比的。因此，擁有傳統文化，又有現代的娛樂設施，這大概是雪國觀光圈最值得宣傳的地方了吧。

王：在雪國觀光圈成立之前，雪國觀光圈內的各個地區聯繫是否緊密？

答：事實上基本上十日町擁有自己的觀光宣傳主題，長年也是自己經由這個主題在宣傳。在雪國觀光圈成立之後，保持「雪國」這一品牌的同時，十年百年持續下去，當然十日町自己也是這麼認為的。但是觀光事業果然還是自己在做的。

王：所以是在使用著「雪國觀光圈」這一品牌的同時，自己去進行運作觀光事業嗎？

答：是的。雪國觀光圈並不是把大家都統一，一起去進行觀光事業的，基本上不管是我們還是湯澤町，大家都是自己去做自己的事情。當然如果通過這一品牌我們可以去做一些更好的宣傳，我們當然還是會活用的。

王：那你們會進行一些共同的觀光事業嗎？

答：其實在雪國觀光圈建立之前我們就和其他市町村有合作，像是湯澤町到十日町的一個高速公路，這就是我們從以前到現在一直和南魚沼市、湯澤町合作的一個項目。當然在雪國觀光圈成立之後，這樣的一起合作的思想變得更強烈了。

王：請問十日町加入雪國觀光圈的理由是什麼？

答：實際上我們本來就是有很多合作，當時聽到要建立一個「雪國」的品牌，我們當然就欣然同意了。當然「雪國」作為一個能讓各個觀光客享受、遊玩的大的素材，如何在十年後、百年後能讓人們記住這個品牌，這也是我們需要努力的。

王：2013年雪國觀光圈 DMO 成立時，當時 DMO 組織是如何和十日町交涉的？十日町內部是否有不想加入之類的反對意見？

答：沒有反對意見，「戰略會議」和「推進委員會」等等本來就存在，這兩個組織中的成員不只有各地區觀光協會的人，還有各個地區役場中負責行政的人。

DMO 就是通過這兩個會議，和我們進行了多次交涉達成了建成一個組織的目標。

王：DMO 每個月都有針對 7 個市町村舉辦的「雪國觀光圈推進協議會」，十日町也會參加這個會議嗎？

答：「戰略會議」是每個月都會舉辦的，「雪國觀光圈推進協議會」是只有存在問題的時候才會舉辦，大概一年 1~2 次，其中有理事會也有個別事業討論的會議。十日町當然也是行政和觀光協會兩邊每個月都會參加。

王：主要是在討論什麼樣的問題？

答：首先是觀光圈整體的對外宣傳，類似於今年我們要通過雪國觀光圈做什麼事情。其次就是每個月各個市町村針對目前自己做過的事情做一些匯報，如果其中有一些課題，也會和各個市町村進行討論，參考別的區域的建議和意見。戰略會議中有一些工作坊，這些工作坊就是針對雪國觀光圈內部的一些課題，結合各個區域的工作人員一起去討論、整改的。我個人在雪國食物和交通整備這兩個工作坊參加的比較多，當然我覺得這樣的工作坊對我們的幫助也很大。它結合了各個市町村的實際情況，在 7 個市町村的信息進行彙報整合之後，每個地區都能知道其他地方在幹什麼，能夠學習什麼，自己能夠在什麼方面更加努力等等。

王：2013 年雪國觀光圈 DMO 成立時曾提出將提高觀光圈區域內各個觀光協會的經營能力。到現在五年過去了，十日町的觀光經營能力是否有所提高？

答：我想最大的幫助應該是雪國觀光圈提供了能讓七個市町村的觀光事業者相互溝通的場所了吧。通過每個月的會議，我們傾聽其他市町村觀光協會的意見和建議，在學習、成長的同時，我們 7 個觀光協會也會通過討論去共同完成一些事情，例如二次交通的管理及一起去宣傳飲食店等等，在通過共同解決一些問題，我們通過互相幫助一起成長，我覺得這樣的心情也是很重要的。另外，之前所講過的工作坊也是每年都會制定不同的主題，每個月進行進度報告，我認為這是非常透明化的。

王：目前為止「Sakura quality」和「A 級美食之旅」在十日町的實施效果如何？

答：當然從網路上的資料也可以看出來，具體統計的話十日町區域內參與「Sakura quality」的主要有七個設施，雖然聽起來很少，但是確實十日町本身擁有的住宿設施也不多。但是參與「雪國 A 級美食之旅」的餐廳在我的印象中似乎沒有。

王：雪國觀光圈 DMO 曾在發表中提出，針對「制定體制」「製造商品」及「促進販賣」三個方面提高雪國觀光圈域內的觀光經營能力。你認為十日町在這三個方面的能力是否有達到一定的提高？

答：十日町針對雪國觀光圈的評價是不低的，包括他們一直在積極宣傳雪國這個品牌、致力於培養觀光人才的工作以及希望能夠集結七個市町村的心理。但是實際上針對十日町的「制定體制」「製造商品」及「促進販賣」這三個方面，是否真的有效果呢？我還是有一些疑惑。但是去年通過雪國觀光圈的幫助，我們和越後湯澤達成了二次交通的整備協議，增加了溫泉利用率，確實對我們的幫助很大。

王：十日町會參加 DMO 針對雪國觀光圈整個區域的觀光改造事業（例如觀光品質認證事業、雪旅商品開發支援事業、統一案内看板整備事業等）嗎？

答：當然十日町也在參加。DMO 本身也有到各個市町村宣傳希望我們去參加他們的觀光改造事業。

王：十日町在對國內外宣傳時，主要是以自己的名義宣傳還是以雪國觀光圈的名義宣傳？各個的佔比是多少？（例如十日町六成/雪國觀光圈四成等）

答：當然可能有一小部分是通過觀光圈去宣傳的，但是我們主要還是以自己的觀光事業為中心。我覺得可能是十日町 9 成觀光圈 1 成吧。

王：您對目前 DMO 與十日町役場及觀光協會的合作有何評價？另外，您認為通過雪國觀光圈的幫助，十日町內部是否實現了不同業種之間的合作？

答：我認為 DMO 和十日町役場及觀光協會通過各種工作坊達成了很好的聯繫。當然七個市町村也通過每月的會議達成了很好的溝通。

王：在財源方面，是否有從 DMO 受到支援金之類的援助？

答：在我印象中是沒有的。但是像剛才說的越後湯澤站二次交通的整備協議，這是 DMO 從國家拿到支援金，在考慮到全域的問題之後完成的事業，我想雖然沒有拿到支援金，但這也是一種援助方式。

王：在實現了不同業種之間的合作的方面呢？

答：像越後湯澤站二次交通的整備協議這樣的方面，我們首先是獲得了和交通公司的幫助，另外我們也通過 DMO 認識了一些印刷公司等等。更好的幫助了我們對外宣傳。如果沒有這樣的幫助我覺得我們也不會這麼順利的完成一些活動。

王：您認為現階段雪國觀光圈區域內各個地區的合作中是否存在一些需要改善和強化的地方？

答：改善和強化的地方，這個問題我覺得很難回答。像雪國觀光圈這樣擁有七個市町村的觀光圈，實際上單獨拆開來看，每個地區都有自己的缺點。像是我們十日町，剛剛也一直有強調，最大的問題就是住宿設施的不足。在碰到大的活動時就需要其他地區的援助。我相信其他地區也有自己的問題，正是因為有這樣的問題，我們才會形成一個觀光圈去互相幫助吧？

但是在需要改善和強化的方面，我希望雪國觀光圈能夠擁有更大的影響力，能夠去統籌一些項目及活動，在各個區域碰到問題時能夠擁有更大的力量去幫助我們。

王：確實，像是藝術祭這樣的活動，你們也沒有從其他區域聽到「我們主動來幫助你」這樣的話吧？

答：是的，但是雪國觀光圈 DMO 成立的初衷不是各個區域能夠互相幫助嗎？為了達到這樣的目的，雪國觀光圈 DMO 要做什麼，應該做什麼，能夠做什麼，我希望他們能夠在實施觀光事業中去思考。另外，我希望 DMO 能更有一些透明性，告訴我們他們都在做什麼，他們存在什麼問題，能夠讓大家一起解決，我相信我們之間的溝通會更愉快很多。

王：果然只是單純通過現在每月一次的戰略會議，還是不夠的對嗎？

答：單憑戰略會議可能夠嗎？其實我也不太清楚。但是舉例來說，我覺得雖然雪國觀光圈內部有很多工作坊，但是這些工作坊如果能夠制定更詳細的課題、議題去運作，我相信會讓我們對他們的工作理解的更多。

王：從十日町的角度來看，2013 年 DMO 成立之後最大的成果是什麼？

答：當然是集結了七個市町村，提供了一個能夠讓大家聯絡、互相幫忙的場所，這也是我非常感謝的地方。具體的成果的話，雖然我可能說不上來，但是我覺得制訂了雪國這個品牌，也是一個很大的成果。另外，雖然和觀光圈可能沒什麼關係，但是我們今年 6 月和湯澤町、南魚沼市和魚沼市一起到台灣進行了宣傳活動。

王：日本的各個觀光地都存在著年輕人流失，老齡化現象嚴重的情況。我相信十日町也存在著這樣的問題。在雪國觀光圈成立之後，這樣的問題是否得到了一定的改善？

答：這種少子高齡化趨勢是日本全國各個觀光地都存在的，當然十日町也不例外。

從我們的數據中也可以看出，實際上在觀光圈成立之後，對這個問題有沒有影響，我想到目前可能還是沒有什麼效果。

王：作為觀光協會，果然你們還是希望十日町的年輕人能夠回來，希望人口可以增加吧？

答：當然，不只是年輕人，其實我們目前的性別比例、年齡比例都很嚴峻，我們也一直在思考做什麼能夠讓人口增加。但是目前還是沒有能想到什麼辦法。

王：你認為目前在解決途中，碰到最大的問題是什麼？

答：想讓人過來居住，但是十日町是否能夠給他們提供想要的工作機會？這是最大的問題。目前搬到十日町來住的人當中，有自己辦旅遊公司、民宿或是小旅館的，但是除了這些自己創業的人之外，要怎麼接受其他職業的人？實際上十日町自身也沒有準備好。但是確實十日町是一個風景很好，離關東也很近的地方，我希望能有更多人知道我們，同時我也希望我們能快點做好準備去接納他們。

王：目前觀光協會對十日町未來的發展有什麼期待？

答：同上

王：目前觀光協會對雪國觀光圈未來的發展有什麼期待？

答：之前也提到很多次，目前我對雪國觀光圈對印象還是停留在，與其說是觀光圈，不如說是每個觀光地在自己經營觀光事業。湯澤町有自己的專長，水上町也有自己的專長。雪國觀光圈要怎麼利用各個地區的長處去對外推廣，或是要怎麼結合七個地區的長處讓其他地區的人更好的認識我們？我認為這是關鍵的。我認為作為一個觀光圈組織，DMO 應該清楚的認識各個區域去制定觀光事業，這是非常重要的，這也是我對於未來觀光圈的期待。

時間：2019 年 12 月 16 日 11:30~16:30

受訪人：八岳觀光圈 觀光管理理事 石川高明

地點：北杜市小淵沢町 2968-1

**王：八岳山觀光圈在成立之前各個地區的關係如何？**

石川：八岳觀光圈在成立之前，山梨県北杜市和長野県富士見町、原村之間就存在推進委員會，其中成員包括市町村自治體的行政人員以及企業家等等，另外，特別是像八岳這種情況，其實來這裡的觀光客是沒有哪些地方屬於山梨、哪些地方屬於長野縣這樣的地理概念的。所以從以前開始推進委員會就一直在商議大家一起共同對外宣傳。

另外，因為我們的度假村、飯店非常多，所以本來在觀光圈成立前就有一個「飯店管理員協議會」，各個飯店的管理員會依照該區域存在的問題進行一些意見的整合等等。從那個時候開始就有這樣的和行政沒有關係，單純是民間組成的機構。在 DMO 法案頒布之後，他們也邀請行政一起參與地區的建設，這也是 DMO 成立的一個背景吧

**王：這樣就比較像是本來就是以民間為中心，由民間邀請行政去參與的感覺？**

石川：是的。

**王：那民間是否會主動從行政那裡獲得一些意見和建議呢？**

石川：是的。像國家 DMO 補助金的部分，如果沒有行政的人來參與，是無法申請到補助金的。

**王：現在是否有從政府拿到補助金從事一些活動呢？**

石川：DMO 補助金在三年之後就結束了，另外其實補助金的金額並沒有想像中的那麼高。第一年我們拿到了 50% 的補助，第二年 30%，到最後只有 20%。100% 能拿到補助金的項目幾乎是沒有的。其實在 DMO 成立之初我們也有過全部依靠補助金去完成項目的美好願景，但是實際來看確實不能實現，因此我們一直在思考在不依賴補助金的情況下如何發展觀光圈內的事業。

**王：那現在支撐觀光事業的財源主要是從哪裡來的呢？**

石川：現在的主要財源是觀光省的觀光品牌事業的補助金，還有各個市町村的行政部門為了委託 DMO，共同承擔地方創生事業而給的支援金。

王：八岳觀光圈各個市町村是單獨進行對外宣傳的項目比較多，還是集體合作對外宣傳的比較多？

石川：在成立 DMO 之前一定是自己單獨對外宣傳的比較多，但是在成立之後，參與推進委員會的同時，看著別的市町村在做什麼之後，我們也會產生一起合作的想法。所以在成立之後是單獨宣傳、共同宣傳兩邊的項目都有。我們也經常針對別的市町村做宣傳，例如我們在做這樣的項目，覺得成效很好，你們要不要也試試看，這樣的形式，去向對方推廣好的行銷項目。另外比較特別的是，最近比起自己去推薦，從別的市町村收到邀請，表示想要和我們合作的意向開始逐漸變多。

王：現在的觀光協會和行政、民間和商工會之間由明確的事業內容分擔嗎？

石川：其實我們沒有特別區別和既存的觀光協會之間的工作內容的分擔。因為我們覺得如果制定了明確的事業分擔，會產生一定的問題，類似觀光協會和行政意見不一致，如果一方想要宣傳自己的地區，一方想要和觀光圈內其他地區合作，這樣不僅是在宣傳方面，在資金的方面的分配也會變得很困難。所以我們比較傾向不做明確的事業分擔，而是構成個別的事業群，讓行政和民間的人員去共同參與。

王：八岳觀光圈的主要行銷對象是什麼？

石川：其實我們八岳觀光圈對外宣傳的主要是以我們的高海拔為中心，像是非常接近天空，或是被綠色植物環繞，以及像是山林間的各種遊樂設施，春天的賞櫻、夏天的向日葵大會。比起那種非常壯麗的風景，我們更加推崇給人一種休閒、放鬆的感覺。我們確實有設定過行銷目標，但是比起有明確的目標，我們目前還是在通過派發問卷去了解不同時期來的不同的客層。像以前我們一開始設定的是日本人的年輕女性，現在來看的話帶小孩來度假的家庭確實佔比較多。

王：針對外國觀光客方面，行銷目標主要是哪個國家？

石川：台灣比較多，現在其他國家的也逐漸開始進行。像我目前正在做的登山導遊項目，歐美來的客人就比較多。但是雖然大範圍是歐美國家，但是我們確實也沒有明確到具體要針對到哪個國家，像是法國、瑞士或是澳洲等等。以後分析中也希望能夠做到具體的對市場的細分化。另外因為我們的度假村非常有名，相信你來的路上也能看到我們這裡有非常多的義大利餐廳、法式餐廳等等。所以究竟如何能夠滿足從歐美來的觀光客的需求也是一個問題。所以目前雖然想更多的發展



外國觀光客，但主要還是以日本人為主。

**王：在發展外國觀光客方面，主要交通也是一大問題吧？**

石川：是的，像現在日本人的客群中，主要還是利用自駕來玩，所以我們也意識到這個問題現在也在諮詢外面的專家試圖解決這個問題。

**王：八岳山觀光圈想要發展的觀光品牌是什麼？**

石川：應該是放鬆的氣氛。被自然環繞、以蔬菜為中心的飲食，以及像長野縣有很有名的長壽村，這樣的氣氛應該是我們想強調的。但是像品牌方面，我們確實還沒有特別設置吸引外國觀光客的品牌這類的東西，比起品牌我想我們更重視的應該是信賴感，給人想要再訪的感覺。目前來這裡的觀光客主要還是以日本人為主，區域內很多工作人員還存在著只有日本觀光客來不是也夠了嗎，這樣的想法。我們目前也在盡量宣傳外國觀光客的重要性。

**王：那你們是否有和外國的公司進行合作？**

石川：是的，之前也有很有名的歐美公司過來，給我們提了很多專業的建議和意見。另外他們也提到，目前來看八岳山的一些觀光活動主要還是針對日本民眾，希望我們能夠針對歐美的客群做一些不是基礎設施，而是與東京不同的，自然、日本特有的景觀的宣傳。

**王：現在八岳山觀光圈面臨的最大的問題是什麼？**

石川：我覺得我們從以前到現在，在八岳觀光圈各個地區、部門的協調合作部分做的很出色，但是我覺得目前還沒有能夠拿得出手的實際成果。我希望未來能夠在這方面下功夫，包括對國外觀光客的宣傳等等。