

行政院112年3月1日院臺交字第1121001911號函核定

重要觀光景點建設中程計畫
(113-116年)
(核定本)



交通部觀光局
Tourism Bureau, MOTC

112年2月

行政院 函

地址：100009臺北市忠孝東路1段1號

受文者：國家發展委員會

發文日期：中華民國112年3月1日

發文字號：院臺交字第1121001911號

速別：普通件

密等及解密條件或保密期限：

附件：如文 請至附件下載區(<https://attachmentnew.ey.gov.tw/attach/>)以文號：
1121001911 及識別碼：JACSQN 下載檔案

主旨：所報「重要觀光景點建設中程計畫(113-116年)」草案一案，
准予依核定本辦理。

說明：

- 一、復111年10月5日交路(一)字第1118200658號函。
- 二、111年10月13日重啟國境大門，針對疫後吸引國際觀光客來臺之具體措施，請研議更具突破性及競爭性作法，做好觀光產品、產業及市場等相關準備，以期於2024年提早恢復至疫前千萬觀光旅客來臺水準之目標；下列事項併請照辦：
 - (一)國人關注之國內旅遊住宿價格CP值不高問題：請與相關業者溝通並深入瞭解其成本結構及佔比問題，檢討相關房價之訂價策略及商業文化，避免錯誤策略造成更大損失，務必重視性價比之提升，並洽觀光協會或相關產業公會成立策略發展小組，以利全面提昇臺灣國際觀光競爭力。
 - (二)在產業準備方面：為積極協助解決產業接待量能不足問題，請貴部再與勞動部協商，研議增列外籍留學生留臺工作之機會，針對旅館房務人員、櫃台人員、領隊、導遊及遊樂區招待人員等提供穩定之人力來源，研議放寬僑外生留臺工作評點之限制；另針對中高階之人力需求，有關中高齡從業人員亦應考量如何鼓勵其二度就業之制度設計機制。
 - (三)在觀光市場準備方面：請強化國內及東南亞新南向國家旅客市場吸引力，尤其是針對過去已具成效的措施，諸如國旅補助以及東南亞國家入境免簽措施，其執行成效以及是否要延長或強化，均應妥為檢討及研議規劃，並積極呈現整體行銷企劃及讓人有感的相關配套內容；為有效爭取國

國家發展委員會總收文



際觀光客來台，請評估另案研提吸引國際觀光客來台方案。

(四) 在觀光產品準備方面：

- 1、請以同理心營造賣點及行程配套，吸引各類特定客群，改善國內風景區行銷策略提高景點之吸引力；建議透過補助旅行社，來促進招攬國際旅客來臺，並宜有績效激勵機制；邀請旅行社共同盤點設計特定族群之客製化行程，並納為旅行社亮點遊程，投入精準行銷。
- 2、為積極提升國內景點旅遊達國際級品質及水準，請於特別條例預算下研議相關方案，積極吸引各類型之相關國際級大型觀光開發來臺投資。
- 3、本案為國家風景區基礎建設，但目前面臨國內旅遊吸引力質量不足問題，又以往貴部觀光局多提供地方政府補助經費予以建設新的遊憩設施，但針對多數景區之髒、亂、醜部分，卻始終存在，尤其是進入景區之沿線景觀，請貴部觀光局協同地方政府全面予以檢視，請以減法方式予以處理、著重美學設計，積極呈現景區之自然魅力為原則，其中公廁部分應列為重點指標，徹底解決旅客對景點如廁觀感不佳之問題。
- 4、請於大型都會區中心設置直達景區之接駁公車，納入特別預算評估研議相關可行方案，例如熱門登山路線，應於市中心設置便捷之公共運輸，初期可於假日示範，再逐步推廣至平日。另，觀光風景區及熱門景點，停車位不足應妥善處理。

(五) 本計畫總經費151.38億元，包括中央公務預算139.08億元及觀光發展基金12.3億元，計畫期程113至116年，請本核實及撙節原則，適時滾動檢討分年經費，以符合實際需求。至自償率8.13%部分，請督促各國家風景區管理處於後續執行計畫時，透過多元之財務創新策略，依使用者付費原則，經營具潛力之在地特色遊憩據點，強化各風景區觀光建設之特殊性及差異性，俾利發揮本計畫之經濟效益，促進區域發展。

(六) 因應後疫情時代全球觀光旅遊市場之轉變與需求及淨零轉型政策之倡議，請運用既有跨部會平台，以觀光圈方式整合中央與地方觀光資源，持續精進軟硬體建設、積極輔導觀光產業轉型及市場多元化，並串聯地方及民間資源，提

供智慧旅遊服務，以擴大本案執行綜效，營造臺灣低碳、永續及智慧之觀光旅遊環境。

三、下列事項併請參處：

(一) 考量疫情改變國際旅遊文化及相關國際旅遊組織趨勢評估，至少需於2024年或2025年才能恢復至疫前旅遊景況，為避免外界質疑及更為客觀推動政府各項觀光振興措施，請研議改以重視觀光產值而非僅關注旅遊人次數量，又臺灣為海島型國家，來臺旅客尚受限於飛機航班，建議現階段政策說明可採達成疫前之觀光產值或住房率方式表達，較為適宜。

(二) 建議從勞動相關法規去著手，政府及企業均應重視員工休假，政府適度給予補助，鼓勵雇主針對特休人員給予獎勵，如能比照歐美國家於年初即安排休假計畫，將可有效解決國內景點淡、旺季過於集中，房價無法有效降低等問題。

四、檢附「重要觀光景點建設中程計畫(113-116年)」(核定本)1份。

正本：交通部

副本：外交部、勞動部、國家發展委員會、本院主計總處、本院人事行政總處、國家發展委員會管制考核處(均含附件)

電子公文
交16:換33章

貳-十三、馬祖國家風景區建設計畫

一、計畫緣起

（一）依據

1. 為有效發揮政府重大公共建設計畫觀光次類別經費之投資效益，強化具體投資成果，延續「重要觀光景點建設中程計畫（109-112年）」建設成果，並以(1)國際觀光重要景點建設、(2)國內觀光重要景點建設、(3)經營管理維護等投資重點與優先順序，研擬「重要觀光景點建設中程計畫（113-116年）」。
2. 依據行政院秘書長 107 年 2 月 22 日院臺交字第 1070004260 號函，有關各國家風景區財務計畫應回歸各期「重要觀光景點建設中程計畫」檢討之意旨辦理。
3. 依據馬祖國家風景區管理處轄內資源特性，未來年度重點計畫「南竿遊憩系統-北海遊憩區整體規劃與開發案」及「北竿大沃山整體規劃及工程」，以永續發展為前提，推動馬祖國家風景區之觀光建設。

（二）未來環境預測

1. 整體環境預測

- 1-1. 評估109至111年旅遊現況，遊客人數確實受到疫情影響，為因應未來疫情趨緩後，旅客使用需求，故須續行辦理觀光建設，以提升景區整體服務品質及增添遊憩亮點，除積極開發國旅客源外，並為疫後國際觀光做好準備。
- 1-2. 過去國內旅遊普遍為同質化、粗放式及單一式之旅遊模式，發展至今已難滿足目前消費者需求，同時亦面臨境外旅遊之競爭挑戰。為吸引國內外旅客目光，提高旅遊產品競爭力，應走向主題化、品牌化與在地化。
- 1-3. 馬祖國家風景區位屬離島地區，受限於對外交通及運量之限制，無法快速增加遊客量，故應順應旅遊主題化、深度化與慢遊之趨勢潮流，朝深化觀光體驗與提高服務品質發

展，提供高品質與特殊遊程吸引遊客，以提高遊客之消費金額與停留時間，創造更好的觀光收益。

2. 轄內遊憩需求預測

2-1.遊客人次：依據交通部觀光局遊客統計資料顯示，馬祖地區近10年觀光人口自民國100年9萬8,246人增長至109年達到高峰(22萬5,517人)；惟現受限於交通運輸及 COVID-19 疫情影響，遊客人數呈現負成長，預估至民國116年遊客量可能維持約25萬人次左右。在疫情期間，須持續興建遊憩設施及提升品質，並搭配島際交通改善，強化東引、莒光兩遊憩系統服務量能及深化旅遊目的地意象，以分散南竿遊憩系統的遊客，維持區內整體遊憩品質。

2-2.住宿設施：根據交通部觀光局統計資料，至110年12月連江縣境內合法之旅館有5間（176間房）、民宿有216間（876間房），合計有1052間客房。依循「109-110馬祖目的意象與遊客行為意向調查暨遊客人次推估委託專業服務案」之調查，由連江縣交通旅遊局所提供資料，合計最大容納人數為3,528人，每房以2人計算，則住需求房間數約需2,512間，顯示仍有增加住宿供給之空間及提升民宿服務品質。

2-3.觀光服務設施

2-3-1.停車服務

2-3-1-1.馬祖地區因受限於地形起伏與平坦地有限之先天條件限制，加以遊客係透過海運及空運到達，於島內之交通以中小型巴士及機車為主，故在據點開發時，皆儘量配合道路條件及地形設置停車場。

2-3-1-2.後續將配合綠色運具之環保趨勢，納入智慧綠能服務設施，並於後續較大型之停車場建置計畫中，配合交通部政策，招募電動汽機車租賃業者建置充電站及租賃服務，推動低碳旅行。

2-3-2.遊客服務中心：馬祖國家風景區管理處已於南竿、北

竿、東引、東莒設置遊客中心服務遊客，並於南竿機場設置有旅遊服務中心，提供旅客相關之旅遊資訊與諮詢。另已開發「馬祖 i 隨行」離線版網頁，方便遊客於海上或島內訊號不穩區域時，仍能時時查詢景區介紹資訊；後續將持續推動自導式步道、智慧觀光導覽解說系統，研發體驗式、沉浸式之 AR、VR 等遊憩設備，減少傳統人力並持續提供優質服務。

2-3-3.無障礙據點或步道：新建、改建之建築與設施納入通用設計思維，並逐步於遊憩據點營造無障礙步道等設施；另依交通部觀光局公廁服務品質提升計畫，全面強化無障礙公廁服務品質。

（三）問題評析

- 1. 觀光資源脆弱：**馬祖列島為花崗岩錐狀島嶼，受風化及波浪侵蝕作用，具獨特的地質景觀；而馬祖也是東亞候鳥遷移路線的中繼站，包含瀕臨絕種的「神話之鳥」黑嘴端鳳頭燕鷗；北竿、東莒並分別有北竿雌光螢、黃緣雌光螢二種馬祖特有種螢火蟲；另大坵的梅花鹿、各島無光害下呈現的戰地星空及各沿岸之藍眼淚，皆為馬祖地區獨特且重要的觀光資源。故亟需避免脆弱敏感的資源遭危害，並減輕遊客旅遊所造成的環境衝擊，以確保觀光之發展永續。
- 2. 遊客過於集中、淡旺季遊客量差異大：**因馬祖地區分四鄉五島較分散，受限於交通限制，僅南竿及北竿有機場，故遊客多集中於南竿及北竿，島內遊客量分布較不均，需透過島際交通改善，並利用各島特色及多元體驗，分散遊客量。另因氣候因素使得淡旺季明顯，造成遊客量差異大，此亦是馬祖觀光挑戰之一，期透過開發淡季旅遊，以平衡旅客量。
- 3. 觀光產業缺工問題：**近年來因藍眼淚帶動觀光熱潮，觀光旅遊產業人力需求增加，另一方面受限於氣候因素，造成馬祖

觀光淡旺季明顯，觀光旺季旅宿業缺工成為多數旅宿業面臨的問題。

4. **文化資產保存課題：**馬祖閩東文化在語言、建築樣式、飲食、風俗習慣上都與臺灣不同，加以 43 年之軍管時期，亦形塑馬祖獨特之戰地風光，如何將聚落文化保存、軍事據點活化是一大課題。
5. **公部門財務負擔大：**為減輕公部門財務負擔，須藉委外經營等方式開闢多元財源。

（四）社會參與及政策溝通情形

1. **凝聚地方共識：**為廣納民意及降低衝突，馬祖國家風景區管理處於辦理建設工程、計畫及執行活動之前，視實際情形邀請地區民眾、民意代表及觀光業者召開地方說明會，除參與溝通工程內容外，並凝聚社區發展觀光共識。
2. **府處聯繫會議促進政策溝通：**約 1 年 2 次與連江縣政府定期辦理「府處業務協調聯繫會議」或「觀光整體發展計畫推動研商會議」，另與縣府及軍方不定期就相關議題辦理協商、座談及現勘。
3. **運用媒體行銷推廣：**為有效行銷馬祖旅遊，馬祖國家風景區管理處每年均邀請媒體參與媒體團，另於馬祖國家風景區管理處網站、地方主要網路平臺及地方新聞，主動傳達經營管理理念、各項活動資訊並針對民眾疑義部分立即加以說明。

二、計畫目標

（一）願景與目標

1. **願景：**以獨特的戰地文化、藝術、地質景觀、生態資源為基礎，推動特色旅遊體驗，發展成為「**跨界的國際藝術生態島嶼·國際旅遊目的地**」。以「**環境維護**」及「**文化資產延續**」為原則，建構友善、安全、品質與適當的遊憩據點，配合輔導社區民眾的導覽解說，引導遊客慢遊、享受馬祖的美好，推廣友善環境的生態及綠色旅遊型態。在交通運量有限的馬祖，希冀以獨特、無可取代的體驗旅遊，提升整體觀光價值與產值。
2. **目標**
 - 2-1.具體以「**戰地文化藝術意象、地質生態環境教育經營紮根、身心靈療癒之島及閩東島嶼生活體驗**」為發展目標，與地方政府、國防部及農委會等相關單位共同配合，結合轄內社區、產業資源達成永續發展目標。
 - 2-2.**目標市場：**馬祖之觀光發展市場將朝向國際、兩岸海西經濟圈、臺灣3個不同範圍觀光市場，使馬祖從地區性躍升至全球化的國際觀光板塊。
 - 2-3.**強化跨域合作與地方創生輔導：**積極與連江縣政府及軍方合作整合土地與資產之活化運用，逐步推動觀光圈及產業聯盟政策媒合交通、餐飲、住宿、旅行社、觀光服務業者等異業結合，為地方打造跨區域、跨產業的觀光交流媒介，突顯在地特色，共同優化在地觀光面貌。並持續配合馬祖地質公園及環境教育推廣計畫之推動，輔導社區與居民為觀光旅遊提供服務。
 - 2-4.**增加旅遊停留時間：**因馬祖四鄉五島各具特色，風景與人文故事需細細品味，為發展高品質與具深度之旅遊，持續推動

各島體驗觀光政策，輔以行銷活動，鼓勵遊客延長駐足時間。

2-5.推動永續觀光：推動並輔導本地商家參加 GSTC 國際綠色旅行標章認證，逐年增加獲得認證家數，朝建構永續觀光導邁進。打造淡季創新主題遊程，並符合聯合國永續發展目標 SDGs，推廣綠色旅遊，如生態、低碳、向海致敬小旅行等。

（二）達成目標之限制

- 1. 交通運輸量受限：**離島之海空交通受天候影響（春季因濃霧影響航班正常起降、夏季颱風航班停駛、冬季又因東北季風強烈致使海象不佳），旅遊旺季機位又一票難求，遊客數量難以有效成長。
- 2. 天候影響：**天候除影響旅客之交通運輸外，亦影響物資運補及工程供料。另因馬祖地處較高緯度，冬季風大且氣候嚴寒造成明顯的旅遊淡季。
- 3. 發展腹地受限：**馬祖國家風景區範圍地屬偏鄉離島，風景區陸域面積僅 29.6 平方公里，且島嶼分散，全區仍有 42%之未登錄土地，囿於市場規模小、土地使用限制多、可用平地有限等客觀限制。加以地形陡峻對無障礙旅遊環境之發展未能達成環境友善目標；及大量海漂垃圾增加海灘維護難度。

（三）績效指標、衡量標準及目標值

項目	績效指標	衡量基準 (實際值)	預期目標值				
		110年	113年	114年	115年	116年	
1	重要觀光景點建設完成數(處)	5	4	4	4	4	
2	通用化設施完成數(處)	1	1	1	1	1	

項目	績效指標	衡量基準 (實際值)	預期目標值				
		110年	113年	114年	115年	116年	
3	參訪國家風景區 遊客人數(萬人)	13.8	21.5	22	23	25	
4	觀光產值(億元)	16	26.76	26.92	27.83	29.38	

備註：

1. 110年「衡量基準」係依行政院核定「重要觀光景點建設中程計畫（113-116年）」之預期目標值，及參考實際值修正填報。
2. 參訪遊客人數：參考「馬祖國家風景區整體發展暨財務計畫」、「連江縣第六期（112-115年）離島綜合建設實施方案」及歷年實際遊客量資料，配合「馬祖地區目的地意象與遊客行為意向調查暨遊客人次推估模式檢討案」研究結果，遊客人數推估方式：遊客量＝（海運總出境人數*0.399）＋（空運總出境人數*0.537）＋（小三通總出境人數*0.389）；惟原推估模式資料已無法反映馬祖地區旅客組成，爰自107年起遊客人數推估公式修正為"臺馬之星（總購票人數-優惠票人數，短程不計）+立榮航空（總購票人數-優惠票人數）+小三通（非國人乘客+國人乘客*0.723<觀光局106年國人旅遊狀況調查，國人出國目的為旅遊者比例>）之出入境人次平均數"；113-116年成長率為16.3%。
3. 觀光產值：以各年度之遊客人數*每人每日平均消費新臺幣（3,500至3,600）元*停留天數3.44天推估，113-116年成長率約為9.8%（依據「109年馬祖目的地意象與遊客行為意向調查暨遊客人次推估委託專業服務案」，在馬祖國家風景區的每人每日平均消費為新臺幣3,500元，平均旅遊天數為3.44天）
4. 數據因疫情影響而有變化，109年起因COVID-19疫情影響，小三通自109年三月起停航至今，110年第一季疫情稍微緩和，迎來大量旅客，飛機航班增加至一天19班，惟第二季疫情嚴重且升至三級警戒，風景區關閉，導致運量下降，遊客減少，而110年4月起為疏運馬祖霧季旅客，南北海運增開南竿福澳港至台北港航線，故有新增航線，載客量提升。另為增加台馬間之空中疏運，連江縣政府計畫向中央申請第二家航空公司（華信航空）進駐，加上疫後觀光若逐漸開放小三通情況下，114年便有望恢復到疫情前（108年）水準。

三、現行相關政策及方案之檢討

（一）重要觀光景點建設中程計畫（109-112年）

1. 預算執行情形（單位：億元）（截至 111 年 9 月）

計畫名稱	總累計 編列數 (A)	總累計 實支數 (B)	支用比 (B/A)
馬祖國家風景區建設計畫	4.60	4.19	91%

備註：

1. 「總累計編列數 (A)」為 109 年 1 月至 111 年 9 月累計預定可支用數。
2. 「總累計實支數 (B)」為 109 年 1 月至 111 年 9 月累計實支數。

2. 重要執行成果（截至 111 年 9 月）

2-1. 國際觀光重要景點建設

2-1-1. 南竿遊憩系統：北海遊憩區（包含遊客中心、北海坑道及大漢據點）環境綠美化、通用化及設施整修；媽祖宗教園區綠美化及設施維護改善；觀光軍事據點（雲台山、大砲連）設施維護修繕；55、57 據點及鐵堡據點設施維護改善及仁愛-馬港濱海遊憩廊道設施維護。

2-1-2. 北竿遊憩系統：戰爭和平紀念館之觀景台等周邊設施修繕；觀光軍事據點（短坡山）設施維護工程；大沃山園區整體開發規劃及相關工程、北竿遊憩景點設施改善及優化；芹壁聚落保存區觀光遊憩設施維護。

2-2. 國內觀光重要景點建設

2-2-1. 東引遊憩系統：遊客中心周邊環境改善、國之北疆設施環境改善、三山據點新設仿軍事設施及欄杆、感恩亭設施環境維護。

2-2-2. 莒光遊憩系統：莒光地區遊憩景點設施維護、遊客中心及附屬設施改善、莒光地區藍眼淚賞景步道平台建置工程、東、西莒地區觀光服務設施整建工程。

2-3. 國家風景區經營管理

2-3-1. 用地取得：辦理都市計畫變更、鑑界訂樁、測量、徵收、價購、撥用、補償以及地上物清理等土地作業。

2-3-2. 先期規劃設計：辦理遊憩據點規劃設計、資源調查監測、委託民間辦理評估作業、興辦事業計畫、工程建設設計等。

2-3-3. 旅遊服務系統：辦理各遊憩據點遊客人數統計與監測、評估遊客承載量。

2-3-4. 環境維護及設施維持：各遊憩據點清潔維護、建築物與設施定期巡查及保養。

2-3-5. 全區災害復舊及一般零星工程：辦理全區災害緊急修繕及公共設施整修。

2-4. 行銷推廣

2-4-1. 配合交通部觀光局政策：訂定年度行銷推廣計畫及執行系列活動，推動多元主題活動如「訪鷗尋鹿生態之旅」、「媽祖在馬祖-文化之旅」、「戰地尋蹤之旅」、「燈塔古蹟探索之旅」。

2-4-2. 舉辦四季在地特色活動：年度系列活動包含微光馬祖系列活動含微光音樂會、微光嘉年華、壯遊騎遇馬祖逍遙慢旅，與各鄉海洋觀光旅遊、海上看地質、馬拉松活動，結合馬祖國際藝術島系列活動等。

四、執行策略及方法

（一）主要工作項目

以永續觀光推動願景，發展南竿遊憩系統、北竿遊憩系統等以完善佈局整體旅遊空間。並依各遊憩系統發展潛力，劃分為國際觀光景點建設、國內觀光景點建設等投資重點依序進行規劃建設，由觀光景點築底，串聯各遊憩系統，再透過觀光圈跨域整合馬祖地區旅遊帶，改造轄內旅遊環境。

（二）主要工作項目

1. 國際觀光景點建設

1-1. 南竿遊憩系統

1-1-1. 打造國際觀光重要景點北海遊憩區，加強遊憩服務設施及周邊景觀綠美化，串聯附近津沙、仁愛聚落形成一旅遊線，並搭配夜間北海坑道搖櫓（藍眼淚），提供遊客白天及夜晚不同的旅遊體驗。

1-1-2. 宗教文化是馬祖另一人文特色，媽祖巨神像所在之宗教園區可居高臨下整個馬祖海景，又緊鄰著馬祖天后宮，是馬祖人不可或缺之民間信仰，針對宗教園區持續進行設施維護改善及周邊綠美化。

1-2. 北竿遊憩系統

1-2-1. 加強戰爭和平紀念園區周邊之設施修繕，改善戰爭和平紀念館內部裝修軟硬體設施；營造大坵島入口意象及加強島上服務設施（公廁興建）。另隨著北竿新興軍事景點（短坡陣地）之開放，預計進行設施維護修繕，使北竿軍事文化景觀更完整。

1-2-2. 在軍事空間逐步釋出狀況下，應考量資源特性後作為觀光相關服務空間之優先整備用地。

1-2-3 開發大沃嶺星空遊憩園區觀光建設，以活化、轉譯再

利用方式降低開發強度，並藉由大沃嶺自然環境背景，開發作為觀星園區，並希望豎立馬祖發展戰地暗空觀光之標竿，此外增加基礎遊憩服務設施（如公共廁所、停車空間），結合戰爭和平紀念館、06據點及08據點，拓展北竿后沃村遊憩區之整體性，再創北竿觀光新亮點。

2. 國內觀光景點建設

2-1. 東引遊憩系統

2-1-1. 整合東引遊客中心周邊移撥軍方土地，引入遊客中心、公共廁所、餐飲、住宿、遊憩旅遊服務設施等，提升島嶼整體服務機能。並建構東引地質故事館，持續推動以展示教育空間輔以休憩地質旅遊，宣揚馬祖特殊地質色彩。

2-1-2. 加強西引島之景點設施環境改善。

2-2. 莒光遊憩系統

2-2-1. 改善西莒坤坵木造步道修繕及維護，可飽覽莒光海岸沿線。

2-2-3. 東莒遊客中心及附屬設施改善、坪西西營區環境整治、氣壯山河新設拍照打卡平臺、東洋山景觀平台修繕，塑造東莒休閒島嶼。並辦理莒光安檢所工程，東莒擁有絕佳觀海景觀視野，以現有空間改造提供水域活動所需之戶外教學及綠意教室空間，達到向海致敬之生態永續目標；另提供無障礙動線及無障礙廁所，塑造更友善的人本環境，讓安檢所(舊地景)與海(新文化)之意象充分融合，形成觀光新亮點。

3. 國家風景區經營管理

3-1. 用地取得：辦理都市計畫變更、鑑界訂樁、測量、徵收、價購、撥用、補償以及地上物清理等土地作業。

3-2. 先期規劃設計：辦理遊憩據點規劃設計、資源調查監測、

委託民間辦理評估作業、興辦事業計畫、工程建設設計等。

3-3. 旅遊服務系統：辦理各遊憩據點遊客人數統計與監測、評估遊客乘載量。

3-4. 環境維護及設施維持：各遊憩據點清潔維護、建築物與設施定期巡查及保養。

3-5. 全區災害復舊及一般零星工程：辦理全區災害緊急修繕及公共設施整修。

4. 永續經營及行銷推廣

4-1. 永續經營

4-1-1. 發展觀光圈促進跨域合作：擬透過跨領域(產、官、學、民、藝、軍)整合馬祖觀光特色，藉由觀光產業聯盟之組織，引導、穩定客源深入地方，並以觀光圈成立地方產業平台，擴大跨域型產業整合與異業合作，讓在地經濟活化，帶動馬祖青年回流、外地青年移入的契機。透過地區觀光之振興，吸引多元人才、養成與在地生根，促進在地紮根永續觀光。

4-1-2. 推動永續管理

4-1-2-1. 因應島嶼環境之脆弱性，導入適宜之活動，與設施之開發，在適當經營管理量下發展觀光，必要時訂定適當之控管遊客人數或環境控管機制，並輔以環境教育、宣傳及配合行政院向海致敬計畫，攜手軍方、在地機關、學校團體與社區民眾，共同辦理淨灘活動，提醒遊客共同維護環境與資源，傳達永續理念。

4-1-2-2. 針對國際、海西、台灣等不同客群，進行策略行銷，以獨特之歷史建築、馬祖戰地文化、鳥類生態資源包裝體驗遊程，吸引文化觀光或國際生態旅遊遊客；並透過地質公園深度導覽路線規

劃、參加網絡會議或論壇等機會，邀請國際專家學者或地質公園夥伴及其單位參與到訪；另可透過秋冬補助，強化淡季期間到馬祖旅遊之誘因。除維持國旅市場的穩定成長，並開發新客源。

4-1-3. 運用科技提升管理效率及旅遊服務

4-1-3-1. 建立遊客中心及展示館等封閉型景點人流管理系統，有效掌握遊客人數，並可作為機動實施人流分時分流管制之參考依據。

4-1-3-2. 建立景區監控及電子圍籬系統，特別於偏遠或遊客容易擅闖景區優先建置，以減少安全維管人力，必要時將與地方警政機關共同辦理規取締作業。

4-1-5. 提升遊客安全

4-1-5-1. 因應轄區特性，定期辦理水域遊憩、防火、急救、機車與自行車交通、海鮮食品安全、夜賞藍眼淚、防蛇防蜂與防疫等安全宣導講座。

4-1-5-2. 持續發送適地性旅遊安全宣導簡訊，並因應不同季節之氣候環境、防疫等重要政策，滾動檢討簡訊發送內容。

4-1-5-3. 加強跨機關間橫向聯繫，定期辦理旅遊安全聯合稽查暨宣導活動。並與警察、海(岸)巡單位維持良好互動，必要時會同相關單位辦理違規取締作業。

4-1-5-4. 興建、改建房舍及設施時，注重工區安全維護，並減少對使用者造成危險及不友善之設施。

4-1-5-5. 定期及不定期派員辦理景區安全巡查作業，欲有缺失時，即時設置安全警示並儘速辦理修復作業。

4-1-6. 提高觀光建設自償性

- 4-1-6-1.出租：依據國有不動產收益原則持續辦理遊客中心與遊憩據點販賣區、軍方移撥營區出租案。
- 4-1-6-2.促參：依據民眾參與公共建設法推動莒光山海一家 OT 案、南竿55據點 OT 案等，並檢討轄區內相關促參案推動情形，於適當時機，賡續辦理軍方移撥營設之 OT 或 ROT 案。
- 4-1-6-3.使用者付費：南竿北海坑道水域遊憩設備出租（委由民間業者經營、間接收取）。
- 4-1-6-4.開發文創特色商品：透過設計委託或競賽開發文創特色商品，自行販售或授權商家販售。
- 4-1-6-5.商標授權：委由專業團隊設計轄區特色商標，並於申請商標權後，授權予在地農特產品、旅行使用，並收取權利金。

4-2.行銷推廣

4-2-1. 配合觀光局多元主題旅遊，提升體驗價值

- 4-2-1-1.主題推廣活動：訂定年度行銷推廣計畫及執行系列活動，推動多元主題活動如「訪鷗尋鹿生態之旅」、「媽祖在馬祖-文化之旅」、「戰地尋蹤之旅」、「燈塔古蹟探索之旅」，促進多元旅遊及與再生觀光相結合，以活化在地聚落及軍事據點，延續馬祖戰地之文化價值。同時搭配活動與景點，結合交通、餐食及住宿推出旅遊路線，推薦遊客自由搭配遊程及選擇是否住宿，以期讓遊程符合不同遊客旅遊需求。
- 4-2-1-2.北海坑道夜賞藍眼淚特色遊程：由於坑道內獨特天然環境，每年3月至11月幾乎每日皆可欣賞藍眼淚，遊客搭乘在地特色搖櫓船，漫遊於充滿軍事特色之花崗岩坑道中，已然成為造訪馬祖必遊遊程。

4-2-2. **舉辦四季在地特色活動**：年度系列活動包含微光馬祖系列活動含微光音樂會、微光嘉年華、壯遊騎遇馬祖逍遙慢旅，與各鄉海洋觀光旅遊、海上看地質、馬拉松活動等，透過與馬祖國際藝術島系列活動相結合，吸引國內遊客及國際人士熱烈參與，同時帶動周邊觀光產業及經濟產值提升。

（三）執行步驟（方法）與分工

1. **計畫提報**：年度規劃須送交通部觀光局辦理動支計畫審查，另工程經費達5千萬以上者須經觀光局辦理專案審查外，並依據「政府公共工程計畫與經費審議作業要點」及「交通部所屬公共工程經費審議機制作業規定」辦理。
2. **計畫期程管控**：規劃年度作業計畫工作摘要及提列重點工作項目查核點，進行監督及控管。年度工作執行完成時召開工作檢討會議，依年度目標辦理效益評估，彙整檢討建議事項，納入下期計畫參據。並依據交通部觀光局「推動施工品質提升降低缺失率之行動方案」機制，進行工程品質之抽查與督導，以利提升公共工程施工品質。

五、期程與資源需求

（一）計畫期程

自113年1月至116年12月止。

（二）所需資源說明

為持續打造具國際吸引力之魅力景點，強化國內觀光景點遊憩設施服務機能，需挹注經費以維護整體環境品質，藉以吸引國際觀光客來臺旅遊，促進國人國內深度旅遊，並營造友善民間投資環境，造就地方產業共榮發展。逐年編列公務預算（公共建設計畫經費）方式辦理。

（三）經費來源及計算基準

1. 經費來源：以逐年編列中央公務預算及觀光發展基金辦理
2. 計算基準：本計畫經費係參照營建物價、土地公告現值、近年相當規模之工程發包金額及行政院主計總處「中華民國 110 年度總預算附屬單位預算編製作業手冊」計算。本計畫 113 年至 116 年所需總經費計新臺幣 8 億元，資本門計 7.35 億元，經常門計 0.65 億元，經常門占總經費 8.13%，經資比約 8.84%。

（四）經費需求（含分年經費）及與中程歲出概算額度配合情形

本計畫4年總經費需求為8億元，經費需求（含分年經費）係與中程歲出概算額度相符，分年投資重點及經費需求如下：

單位：億元

經資門	投資重點	113年	114年	115年	116年	合計	工作內容
資本門	1.土地取得	0.10	0.20	0.20	0.20	0.70	辦理北海遊憩區機39訂樁測量、徵收價購、撥用補償及相關作業。
	2.公共建設及設施	1.90	1.55	1.70	1.50	6.65	
	(1) 國際觀光重要景點	1.10	0.90	1.00	0.90	3.90	辦理南竿、北竿遊憩系統及活化軍事據點相關工程，並依據通用設計與國際化友善環境設計原則，強化低耗能服務設施。
	南竿遊憩系統	0.50	0.40	0.50	0.40	1.80	
	北竿遊憩系統	0.60	0.50	0.50	0.50	2.10	
	(2) 國內觀光重要景點	0.70	0.60	0.65	0.55	2.50	
	東引遊憩系統	0.30	0.30	0.25	0.20	1.05	辦理東引、莒光遊憩系統及活化軍事據點相關工程，並依據通用設計與國際化友善環境設計原則，強化低耗能服務設施。
	莒光遊憩系統	0.40	0.30	0.40	0.35	1.45	
	(3) 環境及設施整修	0.10	0.05	0.05	0.05	0.25	
	旅遊服務系統	0	0	0	0	0	辦理各遊憩據點遊客人數統計與監測、評估遊客承載量。
	環境維護及設施維持	0.02	0.01	0.02	0.02	0.07	各遊憩據點環境清潔與植栽綠美化維護、建築物與設施定期巡查與養護。
	全區災害復舊及一般零星工程	0.08	0.04	0.03	0.03	0.18	辦理景區災後緊急清理、修繕及公共設施養護與整修。
	資本門合計	2.00	1.75	1.90	1.70	7.35	
經常門	1.綠美化養護及設施零星修護	0.18	0.16	0.16	0.15	0.65	植栽養護、零星修繕與養護、設施安全維護耗材、海漂物清運、環境清整、各據點建物公安及消防檢測、辦理先期規劃設計。
	經常門合計	0.18	0.16	0.16	0.15	0.65	
經資門合計		2.18	1.91	2.06	1.85	8.00	

六、預期效果及影響

（一）量化效益

1. **總遊客量之成長**：近年因馬祖國家風景區管理處推廣行銷活動，並受藍眼淚風潮之吸引，有效延長馬祖觀光旺季時間，109年總遊客量已達22萬人次。後續將在既有基礎上，持續提升馬祖食宿服務品質，並結合國際藝術島持續行銷，同時強化到訪莒光或東引之誘因，以迎接疫後旅遊需求，預估116年之總遊客量在疫情下能穩定持平至25萬人次。
2. **觀光產值增加**：依據「109-110年馬祖地區目的地意象與遊客行為意向調查暨遊客人次推估委託專業服務案」之調查結果，到訪馬祖遊客停留時間為3.44天，由遊客至馬祖地區之平均消費計算出總體消費額每日平均消費支出約為3,500至3,600元，以各年度之遊客人數*每人每日平均消費*停留天數估算，加入COVID-19疫情影響因素，可預估出113年至116年之觀光產值合計約達110.89億元。
3. **稅收**：中央稅收包括營利事業所得稅17%及營業稅0%等，若以觀光收益50%計收營利事業所得稅額，觀光收入淨所得以20%計，則113至116年度中央稅收預估約有22億1,780萬元。

（二）不可量化效益

1. **行銷馬祖，建立國際知名度**：透過國際觀光景點建設與投資，打造具國際魅力觀光亮點及國際化友善環境，吸引國際遊客深度體驗旅遊，增加馬祖之國際能見度。
2. **資源永續經營**：維護環境資源、保留人文建築風貌與昔日軍事據點，透過觀光之發展與遊客行為管理，促進自然資源的保護與文化資產之延續，使馬祖保留較多的文化與環境原味。

3. **營造海洋度假旅遊意象打造海灣亮點：**戰地政務時期所造成疏離海洋的觀光型態，透過北竿、莒光遊憩系統的海灣旅遊雙核心，結合地方中山國中的海洋中心學校的觀光課程，重新以島嶼生活為出發點，打造體驗型態的海洋多元活動，以漁村、人文、戰地等複合元素形塑在地獨有之旅遊意象。
4. **營造創新主題式深度旅遊景點與體驗：**馬祖獨特之地理位置及歷史因緣，二戰前後獨特的政治文化變遷，與冷戰時期西太平洋島鏈前緣的生活經驗，除可結合全民國防教育外，目前在世界各地成形的「黑暗旅遊」概念，可以吸引另類旅遊目的的遊客，同時也讓未經歷過戰爭的一代碰觸其中的殘酷與無奈，以打造具國際魅力的旅遊目的地。
5. **旅遊品質提升：**景點建設儘量納入通用設計理念檢討（因應馬祖地形起伏較大），強化旅遊環境改善及服務設施品質提升，儘可能朝向全齡化旅遊環境目標努力。
6. **綠色運具推廣：**藉由推廣低耗能交通工具，發展低碳觀光，宣導及影響遊客為環境多盡一份心力。
7. **公私合作永續經營：**吸引民間投資，共同優化觀光環境，進而達到觀光永續經營的目的，並透過地區觀光之振興，吸引多元人才、養成與在地生根。

七、財務計畫

（一）觀光建設投資與經營成本預估

依據交通部觀光局106年12月報院之「國家風景區整體發展暨財務計畫」暨實務預算需求滾動辦理。

單位：千元

年度		113	114	115	116	117	118	119	120	121	122
分區及分類											
建設 投資	南竿遊憩系統	50,000	40,000	50,000	40,000	15,000	20,000	20,000	25,000	15,000	15,000
	北竿遊憩系統	60,000	50,000	50,000	50,000	15,000	15,000	15,000	10,000	15,000	15,000
	東引遊憩系統	30,000	30,000	25,000	20,000	10,000	10,000	-	10,000	15,000	10,000
	莒光遊憩系統	40,000	30,000	40,000	35,000	15,000	10,000	20,000	10,000	10,000	15,000
土地取得		10,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
環境及設施整修		10,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
國家風景區經營管理費用		18,000	16,000	16,000	15,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
合計		218,000	191,000	206,000	185,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000

備註:1. 建設投資部分因受物價漲幅(目前物價指數達130.55, 年增率8.4)致有多次流標情形, 經檢討多因預算業已不敷市場行情而導致廠商投標意願低下, 為使公建計畫得以順利推展, 多數工程需調整預算以期招標順利, 故增加建設投資成本。

2. 北海遊憩區機39用地土地取得案, 隨著該區私有土地陸續辦理土地總登記, 亦須辦理土地協議價購, 故有土地款之需求。

（二）預期收益

透過推動設施出租、重大促參案件及與地方政府跨域合作等, 積極提升計畫自償率, 收益項目說明如下:

收益類型	項目
設施出租	南竿北海坑道水域遊憩設施、北竿及莒光遊客中心賣店營運設備收入：預估每年約新臺幣58萬元
租金及權利金收入	1.南竿55據點、西莒山海一家 OT 案定額、經營權利金收入：預估每年約新臺幣40萬元 2.南竿、北竿、東引、莒光遊客中心、北竿戰和館、媽祖宗教文化園區廣場賣店、軍方移撥營舍(南竿北海南營區、北竿06據點)、閩東式特色建築(北竿坂里大宅)出租案房地租金收入：預估每年約新臺幣61萬元 3.軍方移撥營舍、遊客中心及遊憩景點之賣店與停車空間整建改善後，預計113年起每年可增加租金收入約新臺幣100萬元(含南竿媽祖宗教文化園區祈福小棧賣店、北竿08據點民宿、大沃嶺星空遊憩園區、東莒水域遊憩活動設施、東引停車場等)，並逐年增加約新臺幣10萬元。
規劃新增收益	1.商標授權收入：預估每年約新臺幣2萬元。 2.中華電信行動基地台設備租金：預估每年約新臺幣6萬元。

預估計畫年期分年收益如下：

單位：千元

項目	年度										
	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	合計
設施出租	800	850	880	900	930	930	980	1,100	1,250	1,330	9,950
租金及權利金收入	3,080	3,230	3,500	3,680	3,850	3,950	4,100	4,280	4,430	4,550	38,650
OT 案定額、經營權利金	580	630	650	680	700	750	800	850	900	950	7,490
景區賣店、軍方移撥營舍出租案房地租金	2,500	2,600	2,850	3,000	3,150	3,200	3,300	3,430	3,530	3,600	31,160
規劃新增收益	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1,200
商標授權	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	200
行動基地台設備租金	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,000
合計	4,000	4,200	4,500	4,700	4,900	5,000	5,200	5,500	5,800	6,000	49,800

- 備註: 1.依據本處目前出租案租金及 OT 案定額、經營權利金估算收入。
 2.本處陸續撥用軍方移撥營舍經修繕後出租增加收入。
 3.本處現有施作相關工程(EX:停車場)，俟空間整建改善後，朝 OT 方式辦理，預計可增加租金收入。
 4.辦理全區遊憩設施改建工程時，評估增設賣店空間，並辦理出租案，以增加租金收入。

(三) 財務分析

依據交通部觀光局106年12月報院之「國家風景區整體發展暨財務計畫」財務分析計算方式，經滾動式檢討歷年經費實際支出及收入，並參照現今2.498%折現率(參考中央銀行111年6月公告五大銀行基本利率)，以本期計畫投資年起算未來10年期(113-122年)建設經營之分年現金流量，分年收支比自113年1.83%成長至122年6.00%，平均收支比為3.56%；投資現值為新臺幣12.83億元，收益現值預估為4,428萬元，整體計畫自償率為3.45%；倘拉長計算年期，以20年(113-132年)計算分年現金流量，整體計畫自償率則提升至5.01%。

馬祖國家風景區自償率分析表

單位：千元

項目/年度	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122
投資預算	218,000	191,000	206,000	185,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
收益預算	4,000	4,200	4,500	4,700	4,900	5,000	5,200	5,500	5,800	6,000
收支比	1.83%	2.20%	2.18%	2.54%	4.90%	5.00%	5.20%	5.50%	5.80%	6.00%
項目/年度	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132
投資預算	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
收益預算	6,200	6,500	7,000	7,200	7,500	8,000	8,500	9,000	9,500	10,000
收支比	6.20%	6.50%	7.00%	7.20%	7.50%	8.00%	8.50%	9.00%	9.50%	10.00%
20年期 (113-132年) (折現率2.498%)	投資合計	2,400,000	投資現值	\$1,984,774	10年期 (113-122年) (折現率2.498%)	投資合計	1,400,000	投資現值	\$1,283,776	
	收益合計	129,200	收益現值	\$99,343		收益合計	49,800	收益現值	\$44,283	
	收支比	5.38%	自償率	5.01%		收支比	3.56%	自償率	3.45%	

八、附則

（一）替選方案之分析及評估

計畫推動過程將於年度先期計畫或作業計畫滾動檢討，如遇特殊因素致部分執行成效無法如期達成，將依循觀光次類別計畫管考機制，滾動式修正計畫內容；若遇經費拮据，將檢討經費運用方式，改採優先運用在國際觀光重要景點建設為主，作為替代方案，以建立永續觀光發展。

（二）風險管理

1. **天災風險：**近年因地球極端氣候影響，加以馬祖之離島環境條件，天災仍可能造成維護成本的增加。因易受氣候之自然災害之影響，針對各項建設之執行將審慎評估可能的影響與風險，以適宜的工法，搭配安全措施，並即時更新防災資訊。
2. **成本變動風險：**馬祖因屬離島，因天候或航運等因素有可能影響工程期程與營建成本之變動，將增加財務負擔或導致計畫之變更或中斷風險，故計畫編列時將納入通貨膨脹之風險值。
3. **民眾意見風險：**地方民眾反對意見有可能成為計畫執行之風險，故各項建設推動時將積極溝通爭取地方民眾之認同，藉由地方政府、公所至里辦公室之聯繫，宣導計畫內容，並以各種聯繫會議加強溝通，爭取地方認同。

（三）相關機關配合事項

1. **連江縣政府：**縣施政計畫整合連結、建設計畫推動之分工協調、地方民眾事務協調、土地變更、建設執照核發、建設據點推廣行銷、環境清潔與植栽養護協調、風景區內疏運維安等。
2. **國防部軍備局：**辦理閒置營區撥用作業。
3. **財政部國有財產署：**國有土地撥用、交換等作業。
4. **國家發展委員會：**離島重大建設投資案件陳院審定。

5. 內政部營建署：本風景區都市計畫專案小組審查會議等。
6. 交通部航港局：協助海運航班調配。
7. 交通部民航局南北竿航空站：協助空運航班調配等。
8. 財政部促參司：參與其招商平臺並接受促參司輔導。