發佈：2020-08-17, 週一 11:17
點擊數：13137



2014

年日本內閣府面臨少子高齡化的社會，推出地方創生政策，為了維持有活力的日本社會，而提出四項目標，其中一項目標就是「營造有營收能力的區域」。而且具體內容則明確指出需要日本版DMO　，與複數自治團體與利害關係人協調，實施戰略型市場行銷，也就是數據收集分析等定量客觀的方式掌握區域的課題，

Phoca PDF

發佈：2020-08-17, 週一 11:17
點擊數：13137

確立績效管理循環來有效率地執行，以實現自律且持續的觀光地區營造。為了應和內閣府，2015年也針對DMO訂定相關準則。至今5年當中，歷經4次修訂，並於2020年公布第5次的最新修訂。這次修訂裡，可以看出日本觀光廳目的在於將DMO的品質提升到最高以實現觀光立國的目標，因此投入淘汰機制，又為了可以永續發展，針對營運資金等內容有了更具體的說明且要求財務長的設立之外，更是可以看到將日本的DMO的相關法令與執行內容提升到一定水準，將此內容成為世界水準，或者是世界模範的企圖心。

聽聞台灣於2020年投入部分預算，推廣各地DMO的成立，然而沒有太多針對DMO相關的遊戲規則與組織任務，甚至是具體的任務劃分等詳細內容，擔心會造成自治團體、民間組織與當地居民等所謂的觀光利害關係人的困惑，因此翻譯日本的關於DMO最新準則以促進觀光利害關係人的理解。當然具體的執行方法又是另一套學問，並非中央政府所發行的準則就可以完全提供，但希望在整體面上針對DMO可以有另一層次的理解，因此撰寫此文分享。

觀光區域營造法人登錄制度準則

~ 以觀光區域營造法人為核心的觀光區域營造為目標 ~

最新法規修正2020年4月15日　　觀光廳長官

第一章　背景

Phoca PDF

面臨人口減少、少子高齡化的日本所提出最重要課題的「地方創生」當中，觀光產業藉由提供大量外國旅客的需求等來擴大交流人口，成為區域活性化的原動力。為了實現觀光產業成為區域活性化的原動力，重點在於觀光區域營造法人（DMO：Destination Management / Marketing Organization）必須履行挖掘區域的營收能力，並站在營造區域認同感的經營角度，扮演觀光區域營造司令塔角色並完成其任務，並執行以觀光區域營造法人為核心的觀光區域營造。

依據上述的理念，2015年設立日本版DMO的登記制度以來，至今已有281團體登記為日本版DMO與候補法人等，各區域執行觀光區域營造法人政策的同時，也聽到許多對於觀光區域營造法人的任務與組織該有的做法感到困惑的聲音。此外2019年秋天的行政計畫複審（秋季年次公開驗證）時，也被指出關於觀光區域營造法人的任務、組織與日本政府支援執行方針等課題。

觀光被視為地方創生的最後手段，今後以觀光區域營造法人為中心，於區域必須履行任務的重要程度也備受期待。所以有必要從至今於區域裡的觀光區域營造法人所執行的現狀裡，再度整理觀光區域營造法人的任務等。

因此觀光廳認知到上述問題，於2018年11月邀請觀光區域營造專家成立「世界水準DMO方針檢討會」，並於2019年3月將檢討會裡所調查、討論的結果，針對觀光區域營造法人整體素質提高改善方向性、實現世界水準DMO的具體方向性做了期中整理。

這次的修訂是根據期中整理與海外先進案例調查報告，為了提升觀光區域營造法人整體素質而修訂日本版DMO的登記制度並制定了本準則。

Phoca PDF

發佈：2020-08-17, 週一 11:17
點擊數：13137

本準則是將前身的「日本版DMO登記要領」進行大幅度修訂而成的準則。內容包含再度整理後的觀光區域營造法人的存在目的與任務、各層級的觀光區域營造法人（單一地區型DMO、跨地區型DMO、跨地域型DMO）與觀光利害關係人的任務分工的明確事項、修訂後的登記制度進行說明等。

另外，本登記制度至今只要符合登記條件的法人名稱稱為「日本版DMO」，但是為了實現建構引以為傲世界級觀光地的目標，嚴格提高登記基準，並導入登記更新制度與吊銷登記的規則，因此名稱改為「登記觀光區域營造法人（登記DMO）」。

藉由執行本準則，期許加深觀光區域營造法人相關的區域中大家的認知與理解，並協助觀光區域營造法人可以成長為世界水準的DMO，實現藉由觀光的地方創生的目標。

第二章 觀光區域營造法人的目的

觀光區域營造法人是作為挖掘區域的營收能力，並站在營造區域認同感的區域經營角度上的觀光區域營造司令塔，一方面在與各界利害關係人合作下，邊依據明確的概念，制定實現觀光區域營造的戰略，並為了執行所制定的戰略而具有協調功能的法人。

觀光區域營造法人的目的是，整頓包含從觀光讓區域擁有營收能力的機制架構或觀光公害對策等環境，讓區域上的經濟可以永續地成長與活化。因此觀光區域營造法人必須與對地方創生有貢獻的農林漁業、商工業、文化、自然環境等相關產業展開跨領域合作，致力於制定區域的綜合政策

Phoca PDF

。

因此，在區域裡，必須針對包含自治團體的觀光振興區域整體體制進行討論後，整理定義觀光區域營造法人的目的與任務。

第三章 觀光區域營造法人的任務

觀光區域營造法人一定要執行的基本任務與功能（觀光區域行銷與管理）如下。

(1). 以觀光區域營造法人為中心，針對觀光區域營造上與各界利害關係人取得共識。

(2).

持續蒐集各種數據並進行分析，並依據數據制定有明確概念的戰略（Planning），設定關鍵績效指標（Key Performance Indicator）KPI與確立績效管理循環（Plan -Do-Check-Action，PDCA）。

(3).

琢磨觀光資源以提升區域魅力或整頓包含區域內交通的大眾運輸、多語言的標示等，推廣針對迎接旅客環境的盤整等各種措施方案。

(4).調整利害關係人所執行的觀光相關事業與戰略的整合性、建構共識取得機制、行銷推廣。

Phoca PDF

發佈：2020-08-17, 週一 11:17
點擊數：13137

為了提升旅客的滿意度與回客率，實現永續發展的觀光區域營造，有必要琢磨以資訊傳播、行銷為前提的區域觀光資源（挖掘觀光資源、提升資源魅力、商品化等），或是包含整頓區域內交通的大眾交通運輸、多語言的標示等針對迎接旅客環境。然而有看到部分觀光區域營造法人在這些迎接旅客環境整頓尚未完全的情況下即進行資訊傳播、行銷的做法，但重要的是觀光區域營造法人必須根據區域裡的任務分工上，最優先執行迎接旅客環境的整頓。

觀光區域營造法人必須採取科學角度使用數據去執行制訂戰略、徹底實施市場思維並持有外國人角度，建構區域裡各界利害關係人可以一同參與、取得共識的體制，同時提高迎接旅客環境的措施方案的品質水準，以執行有效果地吸引旅客到區域，擴大旅行消費的措施方案。

針對區域裡利害關係人合作致力於執行觀光區域營造的各種措施方案，作為司令塔的觀光區域營造法人，為了可以有效率地控制合作現場，被要求要有企劃措施方案、取得利害關係人的共識、籌措資金等資源，以及管理執行預算、管理計劃、執行PDCA循環等專案管理的功能。

另外，觀光區域營造法人也必須聚焦於「永續發展觀光區域營造」、蕭條期間對策等各種需求的平準化，也就是所謂的「觀光區域整體管理」的觀點。而且針對災害等非日常狀態時向訪日外國旅客傳播資訊或提供安心安全的對策，必須和自治團體合作制定措施方案。

區域裡的相關官方與民間各方以有效地分擔任務為前提，例如社區型的旅行商品的規劃、流通、販售或是手配等業務執行，可以根據當地區域的狀況，視觀光區域營造法人是觀光區域營造團隊裡其中之一去執行個別事業。

Phoca PDF

發佈：2020-08-17, 週一 11:17
點擊數：13137

第四章 觀光區域營造的利害關係人任務分工與合作

關於觀光區域營造的利害關係人間任務分工，過去曾經被指出日本政府、日本政府觀光局（JNTO）、各層級的觀光區域營造法人、自治團體間任務分工的不明確而造成措施方案內容的重複而無法有效率地執行措施方案，或者是區域裡的觀光方針的意義和為了達成其方針，自治團體與觀光區域營造法人間的任務分工並無完整地分享等問題。

因此為了可以讓日本政府、日本政府觀光局（JNTO）、各層級的觀光區域營造法人、自治團體的各自措施方案不重複且可以有效率執行，以可以最大限度活用各組織的既有措施方案為前提下，各組織的任務與措施方案內容如下。

第一節 各層級的觀光區域營造法人的任務分工與合作

跨地區型DMO和單一地區型DMO的任務是，與地區的有關各界合作並進行為了琢磨觀光資源、整頓地區內交通等大眾交通的等所需調整、多語言的標示等軟體面的迎接旅客環境整頓等地環境整頓。

同時，自治團體的任務是，針對景觀、道路、機場、港灣等社會資本整頓或多語言看板的設置等硬體面的迎接旅客環境整頓，或是法規條例制定等法律面上的整頓，並與區域的觀光區域營造法人的措施方案進行有效的合作，整頓區域裡的觀光地讓訪日外國旅客安心舒適地享受其魅力。

Phoca PDF

跨地域型MO的任務是，將上述各區域觀光地整頓的成果進行整合，制定戰略或執行宣傳等市場行銷功能，或開發有廣域連結性的商品等環境整頓並向各區域提議建議。

此外，跨地區DMO和單一地區型DMO以個別地區為單位向海外進行宣傳的話，會有訴求力度與效率上的問題，因此重要的是如何與跨地域型DMO合作或分工。

另一重點是各層觀光區域營造法人必須活用於各管轄區域裡的定期讀書會或協調會等能交換意見的場合，事先分享每年的事業計畫內容或方向性等資訊，以追求可以確保措施方案的改善或互相合作可能性。

上述內容為大前提下，各層的觀光區域營造法人，必須針對措施方案進行效果驗證，同時針對業務內容進行定期盤點。觀光區域營造法人為了可以發揮上述所指的任務分工裡明確的功能與其效果，藉由合作和調整，針對真正所需要的措施方案進行選擇和集中。

日本政府也必須為了加強觀光區域營造法人的體制，於各區域舉辦觀光區域營造法人核心人才的培訓研討會、研習會等。

第二節　　與自治團體間合作

自治團體本身努力建構與周圍區域的自治團體間圓滑合作的協助關係，積極地推廣觀光區域營造並期待可以執行以下事項。（1）整頓社會資本等的硬體面的迎接旅客環境。（2）支援可以提升區域魅力或同等級的區域管理等官民合作型社區營造。（3）以公單位的立場提供民間單位無法

Phoca PDF

做到的財政支援。（４）整頓由統一基準的觀光區域營造或同等級的統計方法。（５）整頓執行區域的條例制定等法律。

另外，自治團體藉由積極地參加企劃觀光區域營造法人與其合作，期待可以有效且有效率地執行區域裡的觀光區域營造相關計畫。

關於觀光區域營造的體制的理想方式，最重要的是各區域首長的領導能力。而且，為了可以讓觀光區域營造法人最大限度地發揮觀光區域營造的司令塔功能，必須將權力與責任提供給觀光區域營造法人並必須明確劃分觀光區域營造法人與自治團體的任務分工。

藉由編制與成立觀光區域營造法人，重要的是反映想要實現的目標或觀光區域法人、自治團體等區域利害關係人的任務分工、執行內容等事項到自治團體制定的基本計畫、觀光振興計畫等制度裡。

第三節　與日本政府觀光局間合作

日本政府觀光局於訪日主要市場裡所設置的22處海外事務所，並藉由海外事務所每天與各家媒體、旅行社等進行交流，執行資訊傳播或訪日行銷等業務。另外，藉由資訊傳播或訪日行銷等業務累積了許多豐富的數據，並且發展出優秀的數據分析功能。

觀光區域營造法人針對海外的資訊傳播，必須建立在觀光區域營造法人已執行當地迎接旅客的環境措施方案後，最大限度地活用日本政府觀光局的海外的行銷網或是數位市場行銷等市場行銷工

Phoca PDF

具，有效且高效率地去執行。

另外，在觀光區域營造法人與日本政府觀光局的合作下，觀光區域營造法人製作相片、影片等為了對外傳播的素材或工具，而日本政府觀光局活用上述內容做為單一窗口向海外進行資訊傳播。

關於各層的觀光區域營造法人，在前往海外進行現場訪問或交流時，與日本政府觀光局的合作方式，比如說事前向海外事務所諮詢欲想前往訪問的對象，取得適當的建議等，最大限度地活用日本政府觀光局的資源。

關於數據分析、調查，重要的是最大限度地活用日本政府觀光局的功能或成果，執行來訪者的屬性、來訪理由等現況，或是雇用、收入等經濟貢獻度等評價。

第四節　與觀光區域營造的利害關係人的合作

觀光區域營造的利害關係人（餐飲、飯店、交通、古蹟、國立公園、農家民宿、戶外活動、農林漁業、商工界等業者）與區域內外的業者等圓滑地協力合作，有意識地將自己的事業內容與觀光區域營造連結在一起，同時也被期待可以發揮公單位無法實現的彈性且迅速地應對或是執行措施方案。

此外，觀光區域營造的利害關係人，有鑑於區域發展有利於自己的事業，藉由積極地參加企劃觀光區域法人並與其合作。站在區域的永續性發展的角度上，期待與觀光區域營造相關的事業可以有效且有效率地執行。

Phoca PDF

關於包含整頓區域內交通的大眾運輸，因為交通是擴大引導個人自由行的訪日外國旅客往區域（鄉鎮）、滯留等不可缺的要素，所以觀光區域營造法人必須從旅客角度，加強促進以交通業者為首的、與觀光區域營造的利害關係人或是自治團體協力合作，來整頓交通大眾運輸。而且關於社區型觀光商品的開發、流通、販售，重要的是善用與線上旅行社（ONLINE TRAVEL AGENCY, OTA）或招攬訪日旅客的新創公司合作。

第五節　與區域居民合作

區域居民藉由積極地參加區域發展，期待可以（1）加深對於區域的理解、（2）提高對於區域的認同感、（3）用歡迎的心態迎接來到區域參訪的客人、（4）與來訪者的交流提高對於觀光與交流的意義的認知。

觀光區域營造法人為了可以做到對區域居民、相關自治團體等利害關係團體的說明責任，必須將所作活動的意義、內容、成果、KPI達成狀況或是觀光區域營造的措施方案，記錄下對區域經濟、社會變化的分析結果並寫成計畫報告書，跟利害關係人分享說明。

第六節　與日本政府合作

日本政府針對觀光區域營造法人與其合作執行業務的相關團體，藉由相關部會合作支援團隊執行（1）協助執行相關部會的重點方案、觀光區域營造相關諮詢等統一應對窗口、（2）提供相關部會政策資訊與重點式協助等業務。

Phoca PDF

日本政府執行針對觀光區域營造法人的人才確保、養成的協助，並藉由舉辦全國性的研討會或是聯絡調整會議，提高觀光區域營造法人間的橫向合作，分享各區域所持有的課題、或是橫向推廣優秀案例。（*希望可以參照日本政府所發行的措施方案案例集。）

觀光區域營造法人裡，若有率先針對吸引海外旅客的目標，且有高度的意志和潛力，日本政府將執行重點式協助，協助琢磨最優先執行區域的觀光資源、整頓迎接旅客環境等措施方案。

第五章　　登記區分、登記條件與登記流程

第一節、登記區分

觀光區域營造法人針對活動對象區域的範圍，分為以下三種登記種類。

（1）跨地域型DMO

地方區塊等級的整合型觀光區域，執行市場行銷或管理觀光區域營造的組織。（案：日本分為八地方，台灣的角度來看的話就是北、中、南、東部和離島共五地域）

（2）跨地區型DMO

複數的自治團體整合而成的觀光區域，執行市場行銷或管理的觀光區域營造的組織。（案：台灣的自治法來看的話是以鄉、鎮、縣轄市、區為單位）

Phoca PDF

（3）單一地區型DMO

原則上是以最小自治團體的單獨市町村區塊視為觀光區域，執行市場行銷或管理等觀光區域營造的組織。（案：以台灣的自治法來看的話最小自治團體是以村里，但是會造成管理區域過小和整合複雜化的問題，所以還是以鄉、鎮、縣轄市、區為最小自治團體比較合適。）

第二節、登記條件

觀光區域營造法人的登記條件如下。

（1）以觀光區域營造法人為中心，針對觀光區域營造上與各界利害關係人取得共識。

以下的（A）或（B）的其中一點符合的話可以稱為與利害關係人取得共識。

（A）自治團體、文化、運動、農林漁業、交通等廣泛領域的利害關係人的代表參與觀光區域營造法人裡可以參加決策的董事、理事等職位。

（B）觀光區域營造法人主導成立自治團體或以利害關係人為成員的工作群組委員會。

【準則】

•

觀光區域營造法人在執行觀光區域營造時，期許可以履行領導的職務或是以主要的利害關係人的身分參與。所以共識取得架構不是單純地形式上的設定，重要的是實質上觀光區域營造法人要位於共識取得架構裡的核心位置。（所以廢止修訂前的「為了聯絡調整觀光區域營造法人的措施方案，不同於觀光區域營造法

Phoca PDF

人處另設自治團體或利害關係人所組成的協議會」和「設立其他與利害關係人間有效的共識取得架構」）

- 建構與區域利害關係人共識取得架構，而架構裡原則上以下成員必須參加。（1）區域想要販售推廣的觀光資源的相關業者、（2）住宿設施業者、（3）交通業者、（4）自治團體。特別是以區域利害關係人為中心制定觀光區域營造法人決策的觀點來看，觀光區域營造法人組織（制定決策架構）裡，需要確保古蹟、國立公園、農家民宿、戶外活動、農林漁業、商工業等區域的利害關係人可以自主參加的機會。另外跨地區型DMO和單一地區型DMO裡，期許觀光區域營造法人的董事或理事成員裡一半以上是區域的利害關係人。

- 關於增加海外旅客需求的措施方案，基本是有許多是目前為止沒有過的新形態的措施方案。這些措施方案，不只是直接相關的當事者，還要考量到是否對區域整體經濟是否有益，所以期待觀光區域營造法人在調整利害關係後，進行正向而且建設性的討論，主導相關的協議。因此重要的是如何活化工作群組裡的討論或是非常細部地調整利害關係人之間的利害。

（2）持續蒐集各種數據並進行分析，並依據數據制定有明確概念的戰略（Planning），設定KPI與確立PDCA循環。

執行以下的（A）~（C）的所有措施方案。

（A）持續蒐集各種數據並進行分析。

（B）依據數據制定明確概念的戰略（如果已存在自治團體所制定的觀光振興計畫的話，留意自治團體的觀光振

Phoca PDF

興計畫和戰略的整合性，不要干涉到觀光振興計畫的制定或修訂等。）

（C）設定KPI與確立PDCA循環。

【準則】

-

觀光區域營造裡為了導入科學做法，必須持續性地蒐集分析數據。期許至少要蒐集到停留夜人數、旅行消費金額、來訪者滿意度、回客率（*）等數據。

-

為了不要讓蒐集數據的措施方案有所重複，重要的是各層的觀光區域營造法人或自治團體等之間協議後再去蒐集數據。

（*）

【停留夜人數】

關於停留夜人數，可以利用各自治團體所發表的統計數字或是觀光廳上所公布的「住宿旅行統計調查」的結果。可是，這些統計數字有可能無法網羅市町村單位的細部數據，所以特別是單一地區型DMO或跨地區型DMO必須另外自行調查。

（參考資料）觀光人數統計的共通基準調查要項

Phoca PDF

(https://www.mlit.go.jp/Common/000995212.pdf)

【旅行消費金額、來訪者滿意度、回客率】

這些數據的蒐集方式，是設計問卷調查表後，於現場進行面談調查、於觀光設施或住宿設施等地放置問卷調查表或是網路上的問卷調查等方式。

- 戰略上的明確概念，必須將區域的強項與魅力清楚明白而且簡單易懂的方式呈現出來。而市場行銷的目標人群的設定必須依據所蒐集到的數據分析結果去設定。

- 戰略制定上，從「永續發展的觀光區域營造」的觀點來看，重要的是參考觀光廳正在開發中，以國際基準「GSTC-D（*）」為基礎 的「日本版永續發展觀光指標（暫定）」。

（*）是「全球永續發展旅行協議會（Global Sustainable Tourism CounCil）」所制定的基準「GSTC-D：Global Sustainable Tourism Criteria for Destination」

- 關於KPI的設定，必須依照上述的內容去設定適當的項目與目標數字。（停留夜人數、旅行消費金額、來訪

Phoca PDF

者滿意度、回客率這四項目是必放項目，再根據區域的實際狀況設定適當的年度、目標數字、成長率等項目。甚至也可以根據區域的實際狀況觀光區域營造法人獨家設定自有的KPI。）

- 戰略的制定狀況、KPI的達成狀況、PDCA的執行狀況等內容必須每年評估分析後，製作成事業報告書與利害關係人報告分享。

- 執行PDCA時，根據評估分析結果，視情況有必要再度審查計畫內容。

- K是為了確保措施方案內容與成果和戰略之間的整合性，或是測定PDCA效果的指標，沒必要只針對達成狀況有過度反應，重要的是將目標數字和達成狀況之間的差異確實地分析，並活用到戰略或計畫的再次審查上。

（3）調整利害關係人所執行的觀光相關事業與戰略的整合性、建構共識取得機制、行銷推廣。

執行以下的（A）~（C）的所有措施方案。

（A）藉由與區域社會溝通、支援觀光區域營造利害關係人的業務，將戰略與利害關係人分享。

（B）建構琢磨觀光資源或管理、加強、評價區域提供給旅客的服務品質的架構或體制。

Phoca PDF

（C）將區域整合一起按照所規劃戰略針對旅客進行統整性高的資訊傳播與宣傳。

【準則】

- 為了確保與區域社會的溝通，重要的是針對包含區域居民的利害關係人，執行關於觀光區域營造的意識啟發、鼓勵參加的措施方案。具題內容必須是將觀光區域法人本身活動的意義、內容、成果、KPI達成狀況或是觀光區域營造的措施方案所造成區域經濟、社會的變化的分析結果等內容做成事業報告書，和利害關係人進行說明分享。

- 分享戰略時，參照所制定的戰略，必須定期讓區域的利害關係人參加由觀光區域營造法人主導的共識取得會議，調整區域裡的措施方案裡不足或重複的部分。

- 按照制定的戰略，必須琢磨觀光資源或管理、加強、評價區域提供給旅客的服務品質，建構架構或體制（）。

（*）所指的架構或體制的範例如下。

- 向自治團體提議（1）為了永續發展的景觀形成或歷史資源、自然環境的保全管理，制定遵從景觀法的景觀計畫或景觀相關的準則、（2）為了維持或提高良好的市街道的環境，遵從維持或提高區域的歷史風貌的法律。
- 活用可以提高餐飲店、住宿設施或導遊等服務品質管理的品質保證制度。
- 善用社區型觀光商品的開發、流通、販售，並與線上旅行社或招攬訪日旅客的新創公司合作。

Phoca PDF

- 活用既有的社會資本（在地公共基礎設施）並與串連在地的區域管理活動合作。
- 為了包含區域內
  交通的大眾運輸的整頓，與自治團體或交通業者分享觀光區域營造法人的想法或向其提議。
- 針對養成觀光人才實施教育或研修。
- 針對執行有助於擴大旅行消費、或是確保回客等有效的措施方案，執行CRM（顧客資訊管理）的數據市場行銷。

重要的是觀光區域營造法人首先整頓當地迎接旅客環境，但是針對資訊傳播、行銷也必須依照所制定的戰略，最大程度地活用日本政府觀光局並與區域的利害關係人一同合作，單一窗口且有效率的進行。

關於資訊傳播、行銷、首長直接行銷等，重要的是確保戰略和所設定的客戶群的整合性，並討論工具或執行方法的合理性後才去執行。

（4）觀光區域營造法人的組織

符合以下的（A）~（C）的所有內容。

（A）有取得法人資格。

（B）有建構制定決策的架構。

（C）組織裡有專業人才。

【準則】

Phoca PDF

- 關於（A），沒有取得法人資格的法人不允許申請。

- 關於（B），為了履行觀光區域營造法人的業績對外說明責任，必須明確地確定最終負責人。

- 關於（C），至少要有一名專任的數據收分析專業人才（CMO：行銷長）。

- 關於（C），為了實現觀光區域法人的永續營運，必須設置下面第五點敘述的財務負責人（CFO：財務長），也確保營運收支或安定的營運資金確保。

- 如果是以外部人才為主的組織的話，會有難以累積專業技術或人脈的繼承，組織上會有專業性的維持與成長問題。所以，如果要使用外部人才的話，必須要和外派的公司做好完善的協議，設置有需要的人才的同時，為了維持和加強組織整體的專業性，必須確保正式員工的錄取和其養成、與錄取及時戰力的外派人才的雙面措施。

- 在錄取人才時，不只是著重於觀光業界裡的經驗，期許可以依照職位與職務，從各種業界錄取有其專業知識或經驗的人才。

（5）安定的營運資金的確保

Phoca PDF

發佈：2020-08-17, 週一 11:17
點擊數：13137

觀光區域法人為了可以自立且持續運作，必須確保預期安定的營運資金。

【準則】

- 有各種確保安定的資金營運手段，包括自主財源（特定財源：地方稅（住宿稅、溫泉泡湯稅等）、公用事業使用費）、公物管理委託費、收益事業（物品販售、社區型旅行商品的企劃販售等）、會費），或是自治團體來的補助款等。但必須確保財源。

- 營運資金當中如果來自自治團體的財源（補助款等）過半的情況下，必須和有關自治團體共同討論關於如何具體確保自主財源。

- 觀光區域營造法人的目的、任務是藉由區域的管理與市場行銷，以及整頓區域大環境，並開發區域可以營收的架構或是讓區域活性化，並非提高觀光區域營造法人本身的收益。因此有很多情況是由自治團體提供某程度的財政，來支援觀光區域營造法人的活動。特別是跨地域型DMO或是單一都府縣裡的跨地區型DMO，因為主要任務是制定大範圍區域的戰略與推廣等市場行銷，可以想像沒有太多自主財源確保的手段，比如說企劃販售旅行商品，所以需要自治團體某程度的財政來支援。可是自治團體的預算是單年度主義，很難預期將來還有安定且持續的支援，所以不希望完全依賴自治團體的補助款等政府財源。

-

Phoca PDF

實際上有很多觀光區域營造法人有安定又多樣的財源確保的課題。特別是從使用者（受益者）付費的角度來確保特定財源的案例還是少數。因此區域應該要把觀光區域營造法人的財源以確保安定且多元為目標。並且期許區域按照區域的實際狀況，可以用法令來確保特定財源（住宿稅、溫泉泡湯稅等）為目標。此外，重要的是觀光區域營造法人從使用者（受益者）付費等各種角度來掌握各種財源的特性，活用管理區域的自主財源為首的各種財源。

自主財源的範例如下。

- 特定財源（地方稅（住宿稅、溫泉泡湯稅等）、公用事業使用費）
- 公物管理委託費
- 收益事業
- 會費

活用自治團體強制徵收的機制的同時，由各自治團體自行判斷是否活用住宿稅或溫泉泡湯稅等地方稅，或是公用事業使用費的方式作為確保觀光區域營造法人的營運資金的手法。北美或歐洲等區域，有許多以導入稅或公用事業使用費的方式，當成創造社區營造持續性財源的機制。而導入稅或公用事業使用費的方式，雖然在區域裡取得共識的過程有難度，但是藉由從特定區域或業種，廣泛性地徵收，為了觀光區域營造而創造出安定的財源上是有效的機制。

觀光區域營造法人從自治團體受託管理設施，執行停車場、住宿設施、餐飲設施、溫泉設施、文化設施等設施營運事業，所得收益可以做為觀光區域營造法人的營運資金。

從經營的角度為了確保獨立性高的組織營運和組織的永續性，為了創造出自由度高的自主財源，導入販售物品或企劃販售滯留行程、旅行商品等收益事業。

Phoca PDF

觀光區域營造法人藉由發揮區域的管理和市場行銷的功能，從觀光區域營造法人的理事會為首區域的利害關係人收取會費。

- 觀光區域營造法人藉由清楚易懂地方式整理本身的活動目的、成果等客觀的數據等並分享其內容，努力追求提供行政支援的自治團體、議會、區域居民和利害關係人等的理解。

- 觀光區域營造法人需依據第四點所指示重要的是設置財務長（CFO）一職，確保安定的營運資金來源。

第三節、登記流程

1. 觀光區域營造法人編制／製作與提出成立計畫
2. 觀光區域營造候補法人的登記
3. 登記成為已登記觀光區域營造法人

欲登記的法人，製作觀光區域營造法人編制／成立計劃（以下簡稱「編制計畫」），與相關的都道府縣和市町村聯名後，向觀光廳長官提出。

如果觀光廳長官針對提出成立計劃的法人認為符合登記條件（1）到（4）的（A）和（B），而且認為編制計畫內容符合其他剩下的登記條件時，會登記成觀光區域營造候補法人（以下簡稱「候補DMO」）。

甲、觀光廳長官針對候補DMO所提出的事業報告書和其相關的附加文件，認為符合所有的登記條件時

Phoca PDF

，會改登記成登記觀光區域營造法人（以下簡稱「登記DMO」）。

乙、登記DMO需要每三年進行登記更新。而過去登記成「日本版DMO」的法人，在取得該登記三年後一樣執行登記更新。

丙、觀光廳長官針對接受登記後過了三年沒有進行上述（2）的登記更新的法人，有權可以取消該法人的登記DMO的資格。

丁、觀光廳長官針對登記成候補DMO後三年沒有去登記成登記DMO的法人，有權可以取消該法人的候補DMO的登記。同樣地，過去登記成「日本版DMO候補法人」的法人，在取得該登記三年後，有權取消法人的「日本版DMO候補法人」的登記。

1. 編制計畫的公布
2. 自我評估的執行、事業報告書的製作與提出
3. 登記的取消
4. 登記內容的變更
5. 登記／報告相關手續

登記DMO和候補DMO的編制計畫原則上公布於觀光廳的網頁。

登記DMO和候補DMO，必須至少一年一次以上針對措施方案進行自我評估，將其結果整理到事業報告書裡，並向觀光廳報告。此外，希望報告的時期是在年度決算或是年度總會結束後等統整年度的措施方案後迅速報告。

觀光廳長官除了上述（三）的（3）和（4）之外，針對沒有提出事業報告書的法人或是不適合繼

Phoca PDF

續實現登記條件的法人、接受觀光廳的輔導或建言後依舊沒有執行或改善的的法人，有權取消其登記。

登記DMO和候補DMO如果想要變更登記內容，必須針對登記有關的編制計畫進行（必要處的）修改後，向觀光廳長官提出變更申請書和修改後的編制計畫。

甲、登記 / 報告相關文件

關於登記 / 報告相關文件可以到以下的觀光廳網頁下載後，到（2）的諮詢窗口用電子信箱等方式提出。

觀光廳網頁：http://www.mlit.go.jp/kAnkoCho/pAge04_000049.html

乙、諮詢窗口

國土交通省觀光廳觀光區域振興部觀光區域振興課觀光區域營造法人支援室

Phoca PDF

發佈：2020-08-17, 週一 11:17
點擊數：13137

【作者簡介】

陳柏翰

Phoca PDF

台灣台南人。大阪大學大學院(等同於研究所)都市再生管理工程碩士、企業管理碩士，現為宮城I

NBOUND DMO 理事。旅日10年，自2016年10月移居到日本東北地區，共同成立宮城INBOUND

DMO，是宮城縣第一處得到日本觀光廳認證的「日本版DMO」。歷經宮城INBOUND DMO的行

銷長一職後，現為理事負責包含知名的宮城藏王等宮城縣南部共13鄉鎮的觀光景點的市場行銷與

Phoca PDF

發佈：2020-08-17, 週一 11:17
點擊數：13137

諮詢。此外，與中央政府（復興廳）與地方政府（宮城縣）合作，積極推廣DMO所管轄鄉鎮之外

的觀光景點。於2019年7月成立「島島創生」，期許藉由地方的人事物的國際間的交流，來協助

台灣與日本兩國間的地方創生。

Phoca PDF