

A person is silhouetted against a sunset over a body of water. The person is standing next to a bicycle, looking out over the water. The sun is low on the horizon, creating a golden glow and reflecting on the water. In the background, there are mountains and a field of fishing stakes in the water.

一般社団法人草津市観光物産協会

第2期 事業計画書



さて、どちらのみちをゆこうかな

はじめに

令和2年度から令和4年度を計画期間とする草津市観光物産協会事業計画を策定した令和2年（2020）、世界が新型コロナウイルス感染症拡大の猛威に直面し、国内においても緊急事態宣言の発出をはじめとして全国的な外出自粛の要請等もあり、観光客数が著しく減少するなど、地域経済は大きな影響を受けることになりました。当協会においても様々な事業を中止、内容変更せざるを得ない状況に追い込まれました。

その後、新型コロナウイルス感染症の収束が未だ見えない状況下で、観光業界は依然として厳しい状況に置かれています。

一方で、海外では渡航制限が緩和され、我が国でもワクチンの接種や経口薬の開発が進むなど、新型コロナウイルスとの共存下ではあるものの、観光需要の回復に期待が高まっているところです。

こうしたなか、コロナ禍の影響による人々の価値観の変化、経済・生活のデジタル化、グローバル化などを背景として観光分野は大きく変化し、様々な業界に新たなビジネスチャンスが生まれると予測されています。

観光産業は、宿泊業や飲食業、交通事業など関連する分野は多岐にわたり、まさに裾野が広い産業であり、地域の活性化や雇用の増大など地域経済に寄与する度合いは非常に大きいものがあります。また、観光は、異なる価値観や多様性の尊重、国際的な相互理解の促進、自然環境の保全、有形無形文化の継承、日々の暮らしの中にある魅力の再認識による地域への誇りと愛着の醸成などに重要な役割を担っているともいえます。

草津市観光物産協会は、その機能を強化するために、懸案であった法人化を令和3年8月に果たし、一般社団法人として新たなスタートを切りました。

これらの背景を踏まえ、ウィズ・コロナおよびアフター・コロナの時代を見据え、社会情勢の変化に対応するために、令和5年度から令和7年度を計画期間とする「一般社団法人草津市観光物産協会事業計画」を新たに策定いたしました。

この新たな事業計画では、協会のあるべき姿（ビジョン）として、4つの戦略を掲げ、草津のブランディングを意識した取り組みを展開することとしています。

草津が有する人材や豊かな自然環境、色濃く残る歴史・文化など、地域の持つ様々な財産を活かした持続可能な観光まちづくりを目指し、会員の皆さんをはじめ、観光関連事業者なども含め、協働して新しい価値観に即した取組を多様な立場の方々と連携しながら柔軟に進めていくとともに、協会としてその役割を再認識し、事業活動の推進体制を強化していくため「協会の経営」、「組織体制の強化」についても継続して進めてまいります。

関係者の皆様におかれましては、当協会の運営に関しまして、より一層のご理解とご協力をお願いいたします。

令和5年3月

（一社）草津市観光物産協会

会長 南 英三



さて、どちらのみちをゆこうかな



1. 第1期事業計画振り返り
～草津市の観光の現状・今後の方向性～
2. 第2期事業計画の策定
3. 第2期事業計画の戦略とアクションプラン
4. 組織体制について

草津市の観光の現状

01

依然、新型コロナウイルスの影響を受けるものの、
近隣からの人流は2019年度比で70%まで回復

02

宿泊業等は、概ねビジネス需要に支えられている。

03

観光の目的地というよりも、
住みやすい住宅地として認識されている。

04

何をどのように観光すればいいかという
旅のイメージが提供できていない。

05

観光資源の掘り起こし、体系化がされていない。

第1期事業計画（R2～R4）総括

Point

これまでの事業の大幅な見直しや組織体制の検討など
取組みを予定していた多くの事業が新型コロナウイルス感染症の影響により
中止や計画変更を余儀なくされた。

Point

組織体制については、協会の機能を強化するという事業計画の具現化
として、懸案であった独立・法人化を達成。

第1期事業計画 重点事業 実績と課題

MICE誘致	実績	R2、R3はコロナ禍のため事業中止。 R4は中小規模のMICE誘致を試みた。
	課題	インセンティブ誘致の課題が発生。 また、交通利便性、BKCの立地、YMITアリーナの施設、宿泊施設の集積など草津の強みを活かした誘致への取組、市内事業者の対応力の強化、人的・資金的リソース拡充
海外誘客	実績	コロナ禍のため事業中止。
	課題	Afterコロナでインバウンド需要が京都をはじめとした周辺都市の宿泊許容量に左右される。外国人来訪者宿泊につながる観光資源の開発
国内誘客	実績	着地型観光の推進に向けた体制整備
	課題	次世代ファンとシニア層の取込、国内来訪者を誘引する資源開発とプロモーションの必要性、継続的なセールスによる来訪者の獲得
域内調達率向上	実績	やさいバス草津実証プロジェクトの実施（市）
	課題	課題→参加者(生産・購買ともに)の拡大、飲食プラス小売業の獲得、事業者との連携強化

第1期事業計画 その他事業 実績と課題

広報 プロモーション	実績	ウェブサイトの発信強化、SNSのタイムリーな情報によるファン獲得
	課題	利用者増のための、利用者ニーズの変化への迅速かつ柔軟な追随、多言語展開
組織運営	実績	人事評価制度の創設、自主財源としての事業収益の増強
	課題	事業者理解・賛同の促進⇨会員増強、持続性を見据えた組織運営、 公的財源以外の財源の獲得データ等分析に基づく戦略構築の必要性(マーケティング強化)

草津市観光物産協会に求められるもの

POINT 1

滋賀県のビジョンに沿いながら、観光資源を整理し、草津ならではの観光の価値を再定義する。

POINT 2

何を軸に、誰に対し観光投資するかを決め、着目する観光資源の幅を広げ、体系化する。

POINT 3

多様な事業者等と連携して展開する事業のコーディネーター機能を発揮する。

POINT 4

《草津ならではの》を意識し、創造力を駆使し、オリジナリティに富んだ観光資源の開発や「おもてなし」に取り組む。

POINT 5

職員一人ひとりが、事業者の信頼に応えられる草津の観光まちづくりのプロフェッショナルを目指す。



さて、どちらのみちをゆこうかな



1. 第1期事業計画振り返り
～草津市の観光の現状・今後の方向性～
2. 第2期事業計画の策定
3. 第2期事業計画の戦略とアクションプラン
4. 組織体制について

計画の期間と背景

【計画の期間】

計画開始 令和5年度

令和5年（2023年）4月



計画終了 令和7年度

令和8年（2026年）3月

Point

「ノーマル」から「ニューノーマル」へ

Withコロナの時代を踏まえ、以前の生活様式や経済活動、ビジネスからレジャーまで、あらゆる行動を時勢に合わせてアップデートする必要がある。

Point

「定住人口」から「関係人口」へ

～少子高齢化の進展や人口減少社会の到来～

全国の多くの都市が「交流人口の獲得」を施策として掲げるなか、草津における課題を再認識し、草津が持つ強みを発揮できる、草津らしい独自の「交流人口」獲得の取組を創出する必要がある。

同時に、人口減少・高齢化等による、地域づくりの担い手不足という課題に直面するにあたり、移住した「定住人口」でもなく、観光目的の「交流人口」でもない、地域と多様にかかわる「関係人口」といわれる、地域に変化を生み出す地域づくりの担い手となる人口の増加をも図る必要がある

計画策定の4本の柱



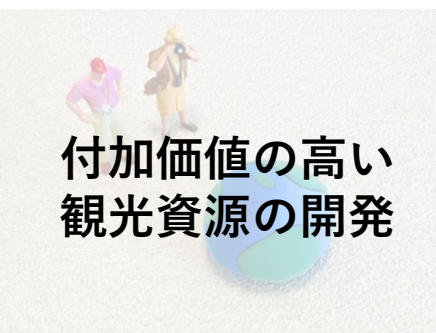
「草津温泉」から「びわ湖・草津」へ

草津のブランディングを意識しながら、
社会情勢や経済環境の変化に適応した持続的な発展を図るための事業戦略、
組織運営の方向性を明らかにすることを目指す。

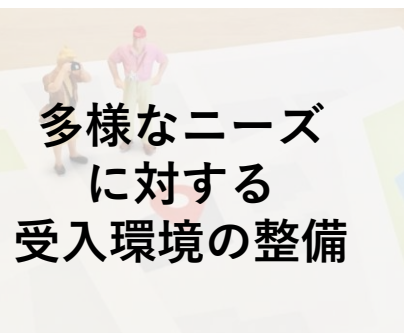
戦略 1



戦略 2



戦略 3



戦略 4





さて、どっちのみちをゆこうかな



1. 第1期事業計画振り返り
～草津市の観光の現状・今後の方向性～
2. 第2期事業計画の策定
3. 第2期事業計画の戦略とアクションプラン
4. 組織体制について

空間ブランディング

地域の独自性を磨き上げることで、
選ばれ続ける仕組みを醸成

コンテンツブランディング

各事業の強化・事業者との連携を推進

空間ブランディング

「観光の起点」をキーとした新たな誘客ストーリーの訴求

- ✓ デジタルマーケティング事業
- ✓ 観光パンフレット事業 etc.

コンテンツブランディング

各事業の強化・事業者との連携を推進

- ✓ 誘客事業
- ✓ 市内事業者との密なコミュニケーション etc.

草津の独自性をブランド戦略に

起点となるまち 草津

空間ブランド戦略に
どう活かすか？

「東海道と中山道が交わるまち 草津」

草津宿は、日本で唯一江戸時代の主要な五街道のうちの東海道と中山道が分岐・合流する重要な宿場。今も名神高速道路と新名神高速道路が分岐・合流し、国道1号線、JR東海道線が通る交通の要衝である。

これまでは、「本陣」「道標」などの物理的な史跡にそのアイデンティティを求めていた。

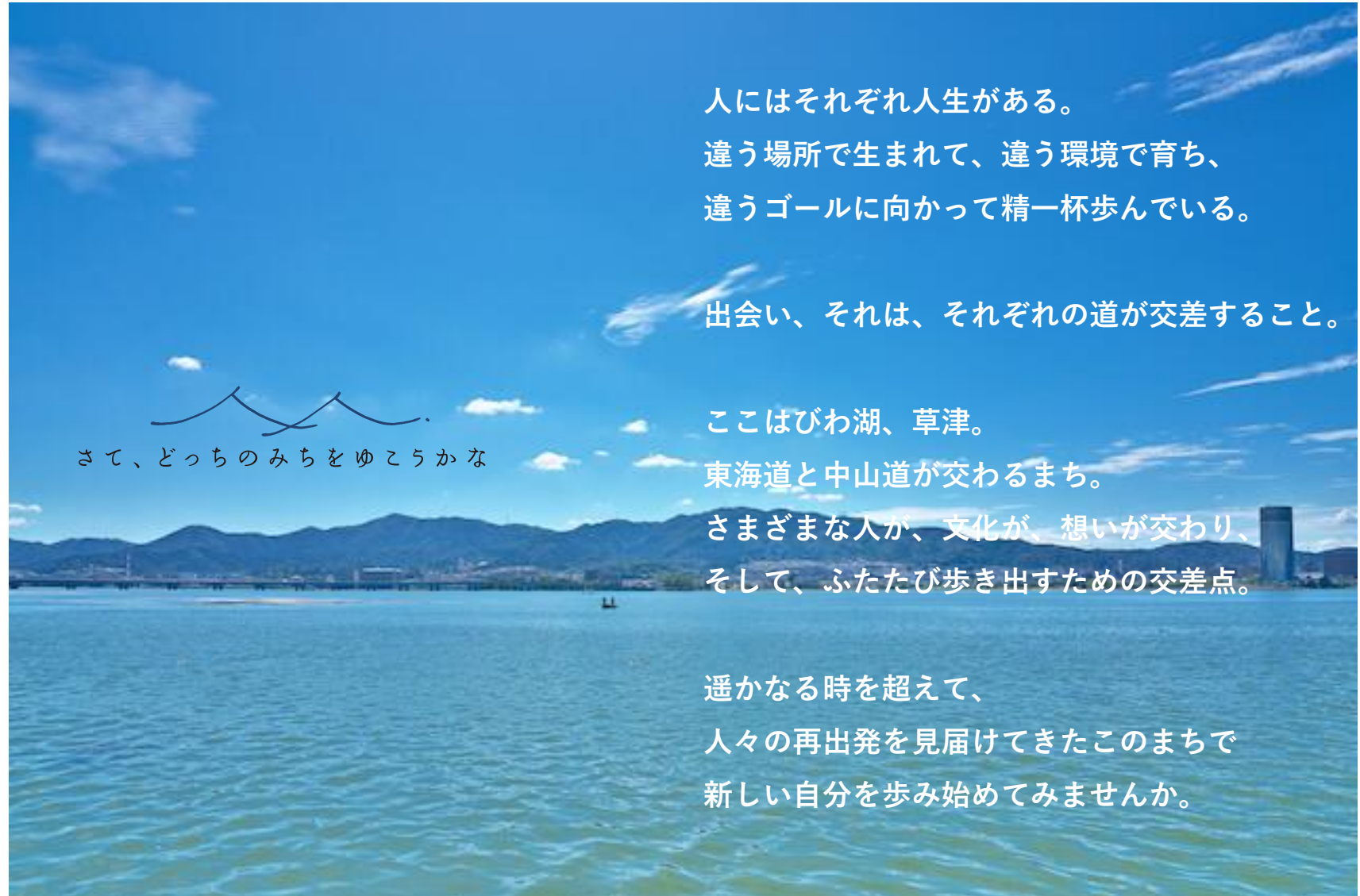
「急がば回れ 草津のまちへ」

その昔、旅人は草津から京都方面へ向かう際、琵琶湖を舟で横断する（矢橋経由）か、瀬田の唐橋を歩いて行くのかを思案した。「急がば回れ」ということわざは、私たちの生活の中でしばしば使われるが、この語源が琵琶湖を渡る「矢橋の渡し」に関係することは意外と知られていない。

幅広い世代への訴求が難しい
再開発で失われつつある街道筋の趣き

より本質的なものに立ち返って考えてみる
⇒「人や文化が会い、そしてまた歩み出す場所」

空間ブランディングイメージ



さて、どっちのみちをゆこうかな

人にはそれぞれ人生がある。
違う場所で生まれて、違う環境で育ち、
違うゴールに向かって精一杯歩んでいる。

出会い、それは、それぞれの道が交差すること。

ここはびわ湖、草津。
東海道と中山道が交わるまち。
さまざまな人が、文化が、想いが交わり、
そして、ふたたび歩き出すための交差点。

遥かなる時を超えて、
人々の再出発を見届けてきたこのまちで
新しい自分を歩み始めてみませんか。

国内誘客

【施策】

交流人口獲得が基調となっている状況やニューノーマルといった行動変容の状況を受け、子どもへの投資意欲の高いファミリー層や30代から40代の消費意欲と感度の高い女性層をターゲットとし、観光資源の開発、セールス・プロモーションに注力し、草津の魅力・資源を活かした誘致拡大を図ります。

【目標】

ファミリー層マーケット向けの資源開発

海外誘客

【施策】

外国人来訪者の宿泊につながる観光資源の開発を行い、草津を訪れる外国人来訪者の取込みを強化します。

【目標】

外国人延べ宿泊者数または観光消費額

アクションプラン

国内誘客

- 観光資源の開発、既存資源の見直し・活用
事業者との連携を基に新たな観光資源を掘り起こす一方、既存資源を見直し誘客につながる改良を加え活用するなど、資源開発に継続的に取り組みます。それらの資源によりファミリー層や女性層などの需要を喚起する集客を図ります。
- 国内からの来訪促進のための情報発信によるプロモーション
ウェブサイトでの誘客キャンペーン等を通じて得られたユーザーデータを基に、国内における草津への来訪意欲等を分析し、個人旅行者を対象とした効果的なプロモーションを実施します。
- 次世代の草津ファンづくり
次世代誘致の取組として、草津でしか体験できない体験・交流型の新たな切り口の観光資源を充実させ、誘致に取り組みます。
SDGsや「マザーレイクゴールズ」（琵琶湖版SDGs）といった環境を意識したプログラムづくりをはじめ、立命館大学BKCとの連携や交流を図ります。

海外誘客

- 外国人来訪者の需要を喚起する観光資源の開発
外国人旅行者の多様化に伴い、文化・慣習の違いを考慮し、さまざまな興味・関心に応えられる観光資源の開発を行います。
- 市場の特性に応じたセールス・プロモーションの実施
国・地域ごとの特性や消費行動の分析に基づき、効果的なセールス活動を行います。
例) 台湾、中国、香港・シンガポール・オーストラリアなどの訪日教育旅行（環境、交流など目的が草津が提供できる素材と親和性が高いグループ）の取込み

M I C E

【施策】

MICE開催の増加を目指すため、市内のMICE関連事業者の受入態勢等の掘り起こしを進め、MICE開催による経済波及効果の地域内での循環促進を図ります。中小規模コンベンションおよびインセンティブを主なターゲットとします。

【目標】

開催件数

来訪者支援

【施策】

インバウンド需要の回復や国民スポーツ大会・全国障害者スポーツ大会（R7（2025）開催予定）、ワールドマスターズゲームズ2026関西（R9（2027）開催予定）の開催、（仮称）草津市立プール（R6（2024）開設予定）のオープンなどを契機として、外国人、高齢者をはじめとする来訪者の誰もが不自由を感じない環境を目指し、現況把握とともに改善に取り組みます。

【目標】

来訪者の満足度の向上（アンケート調査）

アクションプラン

MICE

- 市内MICE関連産業事業者の受入態勢の整備
ユニークベニューの提供やアフターコンベンションメニューへの活用などを含め、多様な業種の事業者による市内事業者の受入態勢整備を進め、MICE開催時の受注機会の拡大等を目指します。
- 中小規模コンベンションの誘致
YMITの利便性や草津駅周辺の宿泊施設群の魅力などをアピールし、主催者団体等へのセールスを展開します。併せて、開催情報収集のルート開発のため、関係機関・団体・大学などとの連携を強化します。
- 多様なインセンティブの誘致
利便性、地域性、コストなどを重視した開催が望まれることから、新たな開催支援メニュー等の充実を図ります。

来訪者支援

- 観光案内機能の強化および情報発信の拡充
観光案内所の来訪者への案内機能の強化と情報発信拠点としての機能を拡充し、利用者満足度の向上を目指します。
- 外国人来訪者受入環境の整備
市内の観光関連施設、観光案内スタッフ等を対象に、多様化する外国人来訪者を受け入れる意識の醸成のため、多様な文化・慣習の違いへの理解促進や、多言語対応のスキルアップを目的とした研修等を企画実施します。併せて、多言語表示へのハード面での整備に取り組めます。

【施策】

草津の観光物産情報のゲートウェイ（出入口）機能を担うため、急激に変化し続けるデジタル技術やトレンドに適応し、信頼度の高い情報を発信し続けます。
また、ウェブマーケティングの特性を活かし、ウェブやSNSを通して集積したデータを事業に利活用するためのプラットフォーム化を目指します。

【目標】

ウェブサイトの（ユニーク）訪問者数

アクションプラン

発信力の強化

- 技術革新への対応とウェブサイトの強化
変化し続けるデジタル技術やトレンドに迅速に対応するとともに、導入費不要なSNSを活用し、ユーザーの利便性向上と低コストの運用を実現します。
さらに、ウェブ受付システム等の積極的な導入により、旅行商品の購入促進等を誘発するなど、ウェブサイトの強化を図ります。
- 多様化するニーズへの柔軟な対応
多様なニーズに応える豊富なコンテンツ（記事・動画・画像）を展開するとともに、ユニバーサルデザインの導入や音声検索対応などにより、多様なユーザーに情報を提供するプラットフォームづくりに柔軟に対応します。
- ウェブサイト・SNS運営による発信力の強化とマーケティングデータの収集
安全性と情報信頼度が高い公式ウェブサイトの運営を行うとともに、認知の拡大や興味・関心の促進といった効果をもたらすSNSを柔軟に運用することでユーザーデータを収集し、各事業に活用します。



さて、どっちのみちをゆこうかな



1. 第1期事業計画振り返り
～草津市の観光の現状・今後の方向性～
2. 第2期事業計画の策定
3. 第2期事業計画の戦略とアクションプラン
4. 組織体制について

協会経営および組織体制の強化

協会の経営

【施策】

観光まちづくりの振興組織として中長期を見据え活動していくため、多様な事業者の参画を促進し、事業者ニーズを反映した事業を展開するとともに、自主財源の確保に努めます。

【目標】

- ①会員の増加
- ②自主財源の拡充

組織体制の強化

【施策】

会員、事業者からの信頼を獲得できる組織への成長を意図し、事業展開の戦略考案の基盤となるマーケティングに対応できる職員を育成します。組織の持続的成長を維持するため、一人ひとりが草津の観光のプロフェッショナルとなることを目指します。

【目標】

職員満足度の向上

アクションプラン

協会の経営

- 組織の持続的成長実現のための体制整備
協会が持続的に、会員、事業者とともに成長していくため、職員一人ひとりの対応力を高め、段階に応じた研修等学びの機会を創ります。
- 職員の帰属意識を高める仕組みづくり
PDCAサイクルに則り人材育成評価制度を見直し、職員のチャレンジを促す仕組みへの改善に取り組み、観光まちづくりのプロフェッショナルである自覚と責任を持った職員の育成を図ります。

組織体制の強化

- 会員の増強
会員のニーズ把握のための調査を実施し、結果に基づきより満足度の高い還元策の見直しを行い、会員の維持・増強に努めます。
- 会費収入および事業収入の増額
事業を企画実施し、地域利益を創出していく協働事業者である会員を増やし会費収入を増加させるとともに、個別事業にかかわる事業者への還元利益を明示し、事業への負担金の拠出を増強し、事業収入を拡充できるよう取り組みます。
- 事業者ニーズを反映した新たな事業創出
会員をはじめとする事業者の意向や動向を把握し、課題解決につながる事業を協働して創出します。直接的な経済効果のほか、PR効果や認知度向上といった間接的効果も含め、事業者に還元できる効果を生み出す事業を実施することで、協働事業者の満足度を高め信頼獲得を目指します。

成果目標

事業計画の進捗を管理するため、質に主眼を置き、目標値を設定する。

成果指標	質の指標			量の指標
	①旅行消費額	②草津への旅行に対する総合満足度	③旅行者のリピート率	①観光交流客数 ②宿泊客数 ③外国人宿泊客数 ④SNSのフォロワー数 (活動指標)

成果目標の方向性



質の指標	指 標	説 明	方向性
	旅行消費額	「県内旅行消費単価」に「観光交流客数」を乗じた額	付加価値の高いサービスで旅行消費単価を上げ、来訪者満足度を高めリピーターを増やすことで、旅行消費額の拡大を目指す。
	草津への旅行に対する総合満足度	草津への旅行に「大変満足」「ほぼ満足」した人の割合	観光地の魅力や特徴、自然・景観などの8つの項目※それぞれの満足度の平均を総合満足度とし、満足度の向上を目指す。
	旅行者のリピート率	今いる地域への旅行回数が「2回以上」の人の割合	旅行者のリピート率を伸ばし、現状の同一地域の旅行回数2回目以上の旅行者の割合を増やすことを目指す。

量の指標	指 標	説 明	方向性
	観光交流客数	「延べ宿泊客数」と「観光客数」を合算した数	<国内> 今後、人口減少が予測され、国内旅行が縮小していく恐れがあるなか、滞在日数や立寄り施設数を増やすことで、目標値の達成を目指す。
	宿泊客数	延べ宿泊客数	
	外国人宿泊客数	外国人延べ宿泊客数	<海外> 外国人旅行者の興味・関心に応えられる観光資源の開発を行い、目標値の達成を目指す。
SNSのフォロワー数	SNSの投稿に対するフォロワー数		

※ 1 観光地の魅力や特徴 2 観光地の自然・景観 3 宿泊施設のサービス 4 旅行前の情報収集のしやすさ
5 滞在中の観光情報・案内 6 旅行中の移動 7 食の魅力 8 お土産の魅力

成果目標の目標値



		R4 (参考値)	R7 (目標値)	備考
質の指標	旅行消費額	701億1,700万円	722億4,000万円 (3%増)	「令和3年度滋賀県観光統計調査」 日帰り3,910円 宿泊21,781円
	草津への旅行に対する総合満足度	-	95%	R5インターネットモニターアンケート実施予定（草津市における観光の流動実態と満足度調査）
	旅行者のリピート率	-	75%	同上
		R4 (参考値)	R7 (目標値)	備考
量の指標	観光交流客数	2,729,254人	2,810,000人 (3%増)	令和4年滋賀県観光入込客統計調査
	宿泊客数	311,896人	321,000人 (3%増)	同上
	外国人宿泊客数	2,861人	3,000人 (3%増)	同上
	SNSのフォロワー数	1,382人 (Instagram) 1,781人 (Twitter)	1,580人 (15%増) 2,040人 (15%増)	デジタルデータ

その他、次の活動指標についても進捗を管理していく。

- ①ファミリー層マーケット向けの資源開発
- ②MICE開催件数
- ③ウェブサイトの（ユニーク）訪問者数
- ④会員の増加
- ⑤自主財源の拡充
- ⑥職員満足度の向上



さて、どっちのみちをゆこうかな

一般社団法人 草津市観光物産協会 事業計画 (令和5年度～令和7年度)

発行：一般社団法人 草津市観光物産協会

住 所：滋賀県草津市草津二丁目10番21号

T E L : 0 7 7 - 5 6 6 - 3 2 1 9

F A X : 0 7 7 - 5 6 6 - 8 0 0 0

E - m a i l : kusatsu-kb@cream.plala.or.jp