

## 公益社団法人びわ湖高島観光協会 中期経営計画

### 1. 経営方針

当協会は、地域社会の健全な発展に帰するため、観光を通じた産業経済の伸展と文化の振興に寄与することを目的とし、高島市内6観光協会が平成19年11月に統合し、一般社団法人びわ湖高島観光協会として発足、その後平成25年4月に公益社団法人に移行して現在に至っている。

今後も高島市の魅力発掘と情報発信により、観光客の誘致や観光物産の振興に努め、高島市の地域経済の活性化に貢献することを目指し、組織改革および人材育成に努めるものとする。

### 2. 計画策定の経緯

#### (1) 観光協会の現状と課題

##### ○観光等の状況

観光入込客数は、令和元年度までは順調に伸びを示していたが、令和2年からの新型コロナウイルス感染症の影響により大きく落ち込むこととなった。しかし、国の施策である全国旅行支援をはじめとする国内旅行の促進、そして令和5年5月には感染症法上の位置付けが5類へ移行されたことによる海外からの個人旅行者を中心にインバウンドが回復傾向にあることなど、旅行市場にとって良い影響が見られており、一層の活性化が期待できる状況である。

コロナ禍でもアウトドアは感染リスクが低いという意識も後押しして、注目されることとなり、協会も「Blue Green」プロモーションとして「アウトドアを高島市で」とのイメージを定着させる取り組みを行ってきた。なお、令和5年度においては、アウトドア推進協議会とともにブルー・グリーントイムを開催し、多くの市外の方に来ていただきアウトドアの魅力の発信を行った。

##### ○組織・経営状況

当協会は、公益社団法人としてまちの活性化や地域経済の活性化を担う役割も求められており、組織の強化、人材育成など体制の充実を図る必要がある。

また、将来的に観光協会の在り方を考えるうえで、市補助金に大きく依存する体制の改善に向けて、公益と収益のバランスを取りつつも、当協会の目的を達成する上で必要な業務は何かを考え、費用対効果も考慮した事業の見直しが必要である。

#### (2) 中期計画策定の背景

当協会は、行政や関係機関、会員事業者と連携を図りながら、市の観光振興に努めてきており、これまでから組織体制や事業の見直し、また経費削減に取り組んで

きている。今回、今後の効率的な事業展開の方向性を示すために、中期的な運営計画を策定するものである。

### (3) 計画期間

計画期間は、令和6年度から令和10年度までの5年間とする。

なお計画の策定にあたっては、「高島市総合計画」や「たかしま観光ビジョン」など、市が策定する各種計画と整合性の取れたものとする。

## 3. 経営目標

### (1) 観光振興

高島市の強みである豊かな自然を活かしたツーリズムが中心であるが、これは「たかしま観光ビジョン」や滋賀の時間の流れに合わせた「心のリズムを整える新たなツーリズム」(シガリズム)の理念とも合致することから、今後もアウトドアや教育旅行を中心に市や県とも連携し、受入整備を行いながら情報発信や誘客事業を実施する。

また、観光を進めるうえで市民の観光業への理解は重要であり、特に全国的な課題であるオーバーツーリズムへの対策は避けては通れない。この対応の一つとして、観光地や訪問日程の均平化があげられるが、観光地の混雑状況の発信、比較的平日利用が多い教育旅行の強化、平日のイベント開催など、いつ来ても楽しめるコンテンツの充実により、観光業の安定化を図ることも必要となる。

また、日帰り客が多く宿泊客が少ないため観光消費額が少ないという課題に対しては、観光資源を有効に活用した周遊コンテンツを充実させていくことが必要であり、観光地の環境整備と戦略的なサービスの提供や情報発信により長期滞在を促して消費単価を増やしていく。

### (2) 物産振興

高島市内への観光による経済効果を高めるためには、観光と物産の連携は必須である。食べてみたい、使ってみたいという特産品をPRツールとして使って、行ってみたいという観光振興に繋げることが必要であり、観光物産振興を活性化することで地域内消費を促し、観光による経済効果をより高める。

物産振興は商品の販売額を上げること、そして観光振興は来てもらうことを目標として、それぞれ部会活動を中心に振興を図ってきたが、両者が連携することで今まで以上の経済効果が期待できることから、両部会の統廃合を含めた会員間の連携強化体制を検討する。

### (3) 経営の改善

当協会は、公益社団法人として市からの補助金の交付や委託事業を受託することで公益的な役割を果たしながら、民間的な経営感覚による事業を展開している。

現状、同一部署、同一職員で公益的事業と収益的事業を実施しており、必ずしも

効果的な公益的事業に繋がられていない現状がある。今後、収益的事業で得た収益を、どのように有効な公益事業の展開に結び付けるかが課題である。

消費者視点でニーズに合った公益事業を展開するために、観光協会の将来像を今一度明確化した上で、協会会員の求めることや観光振興に必要なことを的確に判断し、課題解決に特化した職員の採用、職員のスキルアップ・意識改革などを進め、併せて協会の体制を見直し、より効果的、効率的な運営を目指す。

## 4. 実施方策

### (1) 観光振興

#### ○観光誘致活動

観光誘客の手法やターゲット設定については、観光入込客調査やキャンプ場のマーケティング調査、観光アプリによる広域的な調査などの客観的根拠に基づくデータ集積・分析を行う観光マーケティングの視点を用いて、戦略的な誘致活動を実践していく必要がある。なお、DMOの登録を目指すのであれば、登録条件である観光消費額、延べ宿泊者数、満足度、リピーター率の調査も必要となる。

また、市内主要観光事業者で構成する部会を中心に、地域一帯となり滞在型観光を推進するため、データを基に消費者ニーズに合った商品造成を行い、商談会など様々な機会を活用して国内外に向けて、効果的な観光客誘致活動を実施する。

#### 目標値

観光入込客数	現状 (R4) : 3 5 3 万人	目標 (R10) : 5 1 5 万人
観光消費額	現状 (R4) : 日帰り 3, 614 円/人	目標 (R10) : 4, 300 円/人
	現状 (R4) : 宿泊 14, 960 円/人	目標 (R10) : 20, 500 円/人

#### ◇情報発信

WEB上の情報発信を基軸として、旅マエ・旅ナカなど場面に応じて、紙媒体、WEBそれぞれの特性を活かした計画的かつ戦略的な情報発信を実施する。

#### ◇営業活動

近距離で日帰りでも自然や景観を楽しめる関西圏への個人向け旅行の営業活動を行う。また当市は、関西と北陸の文化が融合する地域特性を活かしたストーリー性を持ったコースの造成が可能であり、令和6年3月に敦賀まで延伸される北陸新幹線を利用した滞在型の来訪者もターゲットと成り得ることから、北陸・中京・首都圏へ教育旅行や滞在型観光の戦略的な営業活動を行う。

営業活動は、協会独自のものだけでなく、多くの旅行会社が参加し効果が大きいびわこビズターズビューローの商談会などにも積極的に参加する。なお、結果の検証がしやすいように、地域やターゲットを絞って戦略的に実施する。

#### ○教育旅行

教育旅行は体験型が主流になっており、自然を活かした体験メニューを展開し

ている本市にとっては将来性が見込めるものであり、魅力ある体験メニューの掘り起こしと実施主体の構築が鍵となる。

目標値 受入団体数 現状 (R3) : 1, 188 件 目標 (R10) : 1, 500 件

#### ◇学校ニーズの把握

営業活動を通じた調査によりニーズを把握した上で、本市にあるコンテンツを活かした学校の目的を達成できるプランを造成する。

#### ◇手配業務

観光協会は、学校のニーズや教育旅行の実施状況などの情報収集および統一的な情報発信を担うこととし、収益事業としての手配業務は民間に移行していく方向で、担える団体や事業所を検討する。

#### 【参考：教育旅行とは】

教育上の目的で実施される旅行（合宿）。学校行事で行われる修学旅行、林間学校、宿泊学習、スキー教室など。

#### ○インバウンド

新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止対策として実施された渡航制限や入国制限により訪日客が激減したが、対策が緩和された令和5年から再び訪日外国人旅行者が増加傾向にある。本市においても、コロナ前までではないものの、白鬚神社やメタセコイア並木などには外国人観光客に回復の兆しが見える。

本市においても、今後増加が予想されるインバウンド客への対応、特に個人の富裕層観光客に対応できる体制を整備が必要となる。今後の目標としては、オーバーツーリズムを考慮し、入込客数を一定抑えながら客単価を上げることで観光消費額の増加を図る。

目標値 外国人観光入込客数 現状 (R4) : 1, 790 人  
目標 (R10) : 50, 000 人

#### ◇パンフレット等観光情報の多言語整備

重点市場や開拓市場と位置付ける国や地域を優先して、多言語ツールを整備する。紙媒体も必要ではあるが、発信力が大きく、効率的、効果的、柔軟な対応が可能な電子媒体の強化を図る。

#### ◇観光案内所での多言語対応

案内員が全ての外国語に対応することは不可能であることから、自動翻訳機や自身で検索できるデジタル機器の整備など、受け入れ態勢の充実が必要である。この機器の活用などにより、日本人の特色の一つであるおもてなしの心を伝えて再訪に繋げる。また、レンタサイクルの事前予約などDXの活用により、案内業務の省力化と外国人観光客の利便性の向上を図る。

## ○広域連携

北陸新幹線延伸や国体・国際博覧会等、観光流動契機の効果を最大限活用するべく、日頃から隣接地域との連携は重要となる。特に、インバウンド観光客は時間をかけて日本らしい風景を見たい・体験したいといった要求が強いことから、自治体の境界線に関係なく、豊富なコンテンツが必要となる。また、ストーリー性を好む観光客の要求も、その地だけで完結する物語は少なく、複数の地域に跨ることから長期滞在と成り得る。これらの観光客への対応は当市内だけでの対応では不十分であり、今後益々広域連携が重要性を増すと考えられる。

目標値 商品造成数 現状 (R4)：延べ6 目標 (R10)：延べ:12

## ◇他地域との連携強化

長浜観光協会とは、北びわ湖・奥琵琶湖のブランディングの確立に向け、立ち寄り先ではなく、旅の目的地となるようなプロモーションや観光商品造成を連携して行う。また福井県嶺南地域とは、北陸新幹線延伸に伴う効果を引き出せるよう、モデルコースの設定などによる敦賀駅乗降客の高島への誘客に取り組む。

## ○二次交通

日本人観光客は自動車での来訪がほとんどであり、渋滞などのオーバーツーリズムへの対応が急務である。一方、インバウンド観光客は公共交通機関での移動が多く、鉄道駅からの二次交通が課題となっている。今後、e-bikeも含めたレンタサイクルの増台や周遊観光用バスを検討するとともに、路線バス、タクシー、レンタカーなどの二次交通情報を一元化した情報発信の検討も行う。

目標値 レンタサイクル台数 現状 (R4)：60台 目標 (R10)：100台

## ◇レンタサイクルの充実

各駅にレンタサイクルを設置し周遊観光に対応しているが、自転車の置き場所や人間的なことなどから全駅で60台としている。

二次交通対策として電動キックボードの検討なども含めてレンタル事業を充実させていく。

## ◇デジタル案内板

今ある交通手段を効果的に利用して、最適の方法で目的地まで行けるようにするには、拠点に検索機能付きのデジタル案内板が有効である。この案内板は多言語対応とすることで、インバウンドにも対応できるよう整備を検討する。

## (2) 物産振興

## ○たかしま・まるごと百貨店の運営

現在新旭駅西側の観光物産プラザで営業しているが、人流が少なく売上額は低

い値となっている。高島市独自の特産品を集め、展示販売している貴重な場所ではあるが、販売実績としては道の駅などと比べると低くなる。売り上げが増えるということは、自主財源の確保や高島のPRの面でも効果が大きくなることが考えられる。

目標値 売上額 現状 (R4) : 2,300万円 目標 (R10) : 3,000万円

#### ◇百貨店のあり方検討

人気観光施設など人が自然と集まる場所は、特産品のPR効果を増大させるとともに売上収入を増やす可能性があることから、今後の百貨店の運営も含め様々な角度から検討を進める。

#### ○通信販売事業

ふるさと納税、自前HPなどWebを活用したオンラインでの特産品販売は、コロナウイルス感染症対策下では有効な方法であり一定の成果があった。しかし、セキュリティ対策などに課題があるため、HPのリニューアルに併せて改善を図るとともに、特産品カタログとのリンク、商品の拡充により販売増加を図る。

目標値 売上額 現状 (R4) : 99,746円/年 目標 : (R10) 120万円/年

#### ◇支払方法の改善

ピックアップ商品を充実させるなど、購買意欲の向上を図ると共に、特産品のPRサイトとして強化を図る。

また、セキュリティ対策の関係で支払い方法を代引きと銀行振り込みとしているが、HPのリニューアルに合わせオンライン決済による購入者の利便性の改善を検討し、多方面からのアクセス、購入者の増加を目指す。

#### ○外部出店事業

特産品の紹介・販売により、地域の認知度、理解度の向上が図れ、地域のイメージアップも図れる。観光振興と物産振興の連携により、観光の情報発信にも具体的で強い印象を与えることが可能となる。

今後は、催事場所ごとに有効性を見極め選択し、観光PRに有効となるよう部会員の協力も得ながら内容を充実させていく。

目標値 観光PR催事回数 現状 (R4) : 3回 目標 (R10) : 8回

#### ◇出店事業の精査

部会員が自社製品への反応を肌で感じることも必要であることから、催事の性質を的確に捉え、観光物産振興の観点から総合的に判断し参画するとともに、部会員を始めとした地域事業所の協力を得られる催事を中心に実施し、内容を充実させていく。

#### ○宿泊者への情報提供

宿泊者が特産品を土産物として購入しやすいように、特産品のカタログをWEB版で整備し、販売場所の紹介などが各宿泊施設でも情報共有可能な体制を構築する。

また、市内で使えるクーポンなどによりお得感を出し、市内の周遊、購買意欲の向上を図ることで地域の活性化に繋げる。

目標値 リンク掲載施設数 (R10) : 100 施設  
広報媒体設置施設 (R10) : 200 施設

#### ◇DXを活用した情報提供

たかしま・まると百貨店通販サイトを再整備し、市内観光施設やその情報サイトよりアクセスできる環境を構築する。また、アクセスを促すために宿泊施設等へQRコード等を記載した広報媒体の設置や施設のWEBサイトに同サイトへのリンクを掲載いただくよう手配する。

### (3) 施設管理

#### ○JR駅観光案内所の運営

駅観光案内所は3か所を当協会が受託しており、マキノ駅は他団体、新旭は事務所で同様のサービスを提供している。

案内所では、駅前(まちなか)観光の起点及びJRと二次交通の結節点として観光案内はもとよりレンタサイクルも行っており、来訪者への情報提供など利便性の向上が図られている。近年は外国人観光客も増加傾向にあり、多言語での対応が課題となっていることから、デジタル機器を活用した情報サービスの提供などが必要である。

将来的には、総合案内所(ビジターセンター)に集約して機能強化を図ることも検討する。総合案内所は観光、交通の情報センターであるとともに、公共交通利用(外国人旅行者を含めた)の来訪者に対して、レンタサイクル等の貸し出し、手荷物の預かりや地方発送、お土産や特産品の販売などのサービスを提供し、利便を図るものとする。

目標値 案内所設置数 現状 (R4) : 5か所 目標 (R10) : 3か所

#### ◇案内所の集約

マキノ、近江今津、近江高島のニーズの高い駅に案内所の集約を検討する。

#### ◇案内機能の充実

検索機能のある情報端末(タブレット)により、多言語かつオンデマンドで情報提供を実施することで二次交通への連絡接続の情報発信を充実させることができる。また、端末内の情報をWEBに掲載することで、旅マエ、旅ナカをシームレスに繋げ、円滑な情報提供が可能となる。なお、需要に応じて案内所の開設時間の延長も検討する。

○六ツ矢崎浜の運営

琵琶湖敷きである六ツ矢崎浜を市が占用し、管理運営を当観光協会が受託している。キャンプブームも落ち着きを見せており、今後利用者数が増大することは見込み難いが、自然環境が良く、琵琶湖が満喫でき、湖から朝日が昇る景観は他では味わえない場所との評価も得ており、スタッフも含めて程好いキャンプ環境を整えることで現状維持は可能と考えられる。

目標値 利用者数 現状 (R4) : 22, 000 人 目標 (R10) : 22, 000 人

◇サービスの向上とリピーターの確保

特典などを付加することで平日利用を促進し、そして満足度を高めていくことでリピーターの確保に努めると共に、当市の自然環境をPRしていく。

○琵琶湖周航の歌資料館

今津東コミュニティーセンター内の当資料館に解説員の配置を市から受託している。令和2年の施設の移転とコロナ禍の影響もあり来館者数は一時激減したが、令和5年に入り徐々に回復傾向にある。しかし、以前は汽船乗り場が近いこともあり、大型バスでの団体客が見込めたが、現状では来館者数の大幅な回復は見込めない状況となっている。

琵琶湖周航の歌は高齢者を中心に根強いファンが多く、今津地域にはヴォーリズ建築、古い町並みなど歴史・文化の観光資源もあることから、まちづくりの中心施設として周遊できる体制を整備することで経済波及効果も期待できる。

目標値 来館者数 現状 (R4) : 3, 100 人 目標 (R10) : 5, 000 人

◇地域との連携

資料館の設置目的は「市街地におけるまちなみの保全及び地域資源を活用したまちづくりの活動施設として、住む人々と訪れる人々が交流を深め、あわせて地域の活性化と産業の振興を図る。」こととされており、資料館の周辺には古い町並みなどレトロ・懐古嗜好に訴える資源が多くあることから、組み合わせることでより幅広い世代に刺さるエリアとなりうる。本施設のポテンシャルを最大限に活かして「まちづくり」および「市民と来訪者の交流」を進めるための中心施設として据えて、周遊できる体制を整備する。

◇より活発な活用を目指して

今津地域に根付いたまちづくり団体やボランティアガイド団体の活動および交流の拠点となれば、より施設および地域の活性化が図れる。

具体的には、周航の歌セミナーや交流イベントの開催、資料館を起点としたまちなみハイキングの開催などを検討する。

(4) 経営の改善

## ●現状

令和4年度の決算状況から、収入は会費、補助金、事業収入が主なもので、全収入約1億6千万円の内55%が事業収入、30%が補助金、10%が委託費となっており、全体の95%を3項目が占めている。また、支出は人件費、委託料、仕入れ費が主なもので、全支出約1億4千万円の内50%が人件費、20%が仕入れ費となっており、半分を人件費が占めている。

収入の40%が市からの補助金や委託費であり、当観光協会は市からの財政支援により運営している状況である。また、協会の自主事業としての「たかしま・まるごと百貨店」の運営は人件費を含むと支出超過であり、レンタサイクル事業やセコイアチョコレートの販売は数百万円、六ツ矢崎浜管理運営事業については大きな収入超過となっている。

この収入超過分により、人件費の補助残分や団体運営の経常経費分を賄っており、令和4年度決算は収支差引プラスの決算となった。

## ○自主財源の拡充

自主財源としては、会費収入や収益事業収入がある。近年、グランピング施設や飲食店の新規営業が見られることから、積極的に会員への勧誘を行っている。また、団体規模に応じた口数も既会員に増加依頼をするなど、会費の拡充を図る。

なお、当協会の最大の自主財源となる六ツ矢崎浜管理運営事業を適正に運用していく。

公益法人として、支出の半分を公益事業に充てる必要があるため、強固な収益事業への転換はできない。

また、DMOに関する協議を進め、観光振興を担う組織の在り方について、知識を深め、十分な検討を行い、あるべき姿を見定めていく。

目標値 会員数 現状 (R4)：281人 目標 (R10)：350人

## ○人材の育成

現在もビジターズビューローが主催する研修会に参加するなど、今後の観光事業へ職員のスキルアップを図っている。今後も会員、行政、民間事業者から信頼される職員の育成に努める。

目標値 研修会への参加数 現状 (R4)：5人 目標 (R10)：5人

## ○組織の活性化

職員数と業務の多様化から現在の体制での対応が困難になってきている。業務を種分けするのではなく、業務を協会事務局全体で効率的に処理していく体制整備が必要である。

また、DX人材や旅行の企画、インバウンドへの対応など専門性が高くなる職種については、副業制度や民間事業者からの派遣・雇入れなども視野に入れて、専門的に取り組むことも必要となる。

目標値 専門職の雇用 現状 (R4)：0人 目標 (R10)：2人

○組織の経営体制について

これまで高島市の観光事業の健全な発展に寄与するため、観光資源の開拓や観光情報の発信、観光客の誘致に邁進してきたところであり、インバウンドをはじめとする多様化する来訪者に対応するため、組織の強化と新たな知識の習得など職員の研鑽等も行ってきた。

また、公益社団法人として広く社会一般の利益になる活動を基軸として行政と観光事業者の取り次ぎや社会的信用のもと様々な情報収集、また市域を超えた広域的な施策にも取り組んできたところである。

公益事業を主とする一方で市から管理委託を請負う六ツ矢崎浜については収益が発生しており協会全体として公益事業比率約50%を保持しつつ運営を行っている。このような収益施設については本来収益を施設に還元するべきであり、今後においては他の会計で支出超過となった部分を補填しつつ、収益施設の充実を図っていききたい。まずは利用者から多くの意見をいただいているトイレの改善（バイオマストイレの設置）を優先的に実施し、利用者の満足度の向上や市の観光施設としてイメージアップに取り組むことで観光振興に寄与していく。

協会の原動力である職員は正規職員と嘱託職員を合わせ10名在籍しているが、今後は定年延長や給与のベースアップなどを考慮していく必要があるものの、適材適所の人員配置や各職員のスキルアップなどにより組織の効率化を図り職員数の適正化を目指すこととする。

また、収益事業に携わる職員については、公益事業と兼ねていることや人事異動もあることから単純計算は難しいものの、事業収益からの人件費支出を原則とし運営補助金についても精査していく。

		正会員	賛助会員
会員数推移	統合時	(平成19年11月)	573
	公益法人移行時	(平成25年4月)	277
	現在	(令和5年4月)	281
	目標	(令和11年3月)	350

		正職員	嘱託	臨時
職員数	統合時	(平成19年11月)	17	4
	公益法人移行時	(平成25年4月)	11	0
	現在	(令和5年4月)	9	2
	計画	(令和11年3月)	8	2