

## 8 実現に向けて

### (1) 地元の協力体制の構築

#### ① 地元啓発活動の推進

観光拠点施設は公共施設であるとともに、甲賀流忍者の里として地元の誇りを表す場でもある。また、甲賀流忍者の末裔の方々も現存し、貴重な忍者史料もお持ちである。

これらの史料を来訪者が直に目に触れ、リアルな忍者を理解するためにはこれらの貴重な資料の公開又はレプリカ作成に協力してもらうことが不可欠である。

このため、地元で貴重な忍者史料をお持ちの方などの協力を得るため、地元において勉強会を開催するなどの地元に対する働きかけを行う。

#### ② 地元意向、民間事業者の提案等を踏まえた展示実施計画

貴重な甲賀流忍者史料を展示することにより来訪者に驚きと感動を与えるためには、より具体的な展示方法の検討・実施が不可欠であり、また、展示できる史料の種類や内容の把握も不可欠であることから、地元意向を踏まえた展示の実施計画を策定することが必要である。

また、巻物等の紙類の実物を展示する場合は、紙類の劣化を防ぐために温湿度を管理することを考慮する必要がある。

なお、本計画により基本方針を定めるが、今後の展示詳細については、より観光振興の図られる施設改修の実現に向けて、検討の継続及び計画の見直しを行うとともに、民間事業者からの提案も踏まえた計画とする。

### (2) 民間の活用

#### ① 由来のある地元民間企業への働きかけ

甲賀市に製薬会社が多いのは、甲賀流忍者が薬を作っていたことが現在に連綿と受け継がれていることを表している。これらの地元企業に声がけし、薬業関係の室内展示を自ら手がけることや、「にんにん広場」における薬草園の建設・運営などへの参画を促す。

#### ② 空き家の活用

施設周辺地区内において空き家が発生していることから、観光拠点整備を契機とした民間による忍者関連施設や飲食店等の立地を誘導することを検討する。

近隣の竜法師地区は、市街化調整区域に指定されているため、建築基準法上住宅用途を異種用途に変更することが困難なことから、地元による交流空間やおもてなし空間に活用することなどを検討するとともに、規制緩和、都市計画の見直しに係る県との協議を行うことも検討する。

#### ③ 旅行会社等への積極的な働きかけ

観光拠点施設へ多くの来訪者を誘導するためには、観光ルート上に載せることも必要であり、バスツアー等を組む旅行会社等への積極的な働きかけも行う。

### (3) 財源の確保

施設整備に係る財源については、地方創生推進交付金等の国庫補助金や県補助金の活用を検討する。

### (4) 管理運営主体の検討

第1次整備計画の第1期整備においては、2020年7月を供用開始の目標としていることから、早期に観光客の受入れ体制の構築が求められる。したがって、本市の観光案内のノウハウと経験を持つ甲賀市観光協会に協力を仰ぎ、甲賀市観光協会が主体となった管理運営を計画する。

さらに、第1次整備計画の第2期整備以降の施設内や施設周辺の整備、また管理運営においては民間の自由な発想を取り入れるべきと考え、全国の公共施設や道の駅における様々な管理運営方式を調査するとともに、ゾーン整備計画の見直しに併せて、運営管理方式の検討及び決定を行うものとする。

なお、官民連携等による運営方式は大きく下記の種類に区分される。今後の各ゾーン・各エリアの整備（一部、全部）に関する管理運営方式の内容を参考として掲載する。

#### ① 施設の管理運営方式

##### 1) 公設民営方式：管理運営委託（指定管理者方式）

施設を公共団体（甲賀市）が建設し、その管理運営を観光協会等に委託する方式である。

指定管理者制度は、管理運営にかかる費用負担の方法によって、「委託費支払型」（公共団体が委託費として民間に支払う）、「利用料金型」（民間が利用料収入の中から負担する）及び「両者の併用型」の3つに区分される。

##### 2) 公設民営方式（施設貸与・譲渡方式）

施設を公共団体（甲賀市）が建設した上で、民間に有償若しくは無償で貸与または譲渡し、その管理運営を委ねる方式である。「にんにんアミューズメントエリア」や古民家の活用などはこの方式を採用できる可能性がある。

管理運営にかかる費用は、基本的に民間が利用料収入の中から負担するものである。

##### 3) 民設公営（リース方式）

施設を民間が建設・所有し、公共団体（甲賀市）が借り受けて、管理運営を担う方式で、近年ではこの方式で新しい庁舎を建設する自治体もある。

公共団体は施設の所有者である民間にリース料を支払うが、建設費もリース料に反映されるため、結果として施設の設置・運営にかかる費用は公共団体が負担することになる。

##### 4) 民設民営（PFI方式）

公共的な施設に関して、設置・運営をともに民間が行う方式である。

古民家の活用は民間の所有物のため、民間が取得し忍路関連の有料施設を運営することも考えられる。

また、施設的设计・建設・管理運営・資金調達を一括し、長期の契約として民間に委ねるPFI（Private Finance Initiative: プライベート・ファイナンス・イニシアティブ）方式もあるが、施設規模や工期的な制約があることから、PFIを導入する範囲の見極めが必要である。

## ② 管理運営方式の比較

運営方式	指定管理者方式	施設貸与・譲渡方式	民設公営（リース）方式	民設民営方式
施設整備	・公共	・公共	・民間	・民間
運営主体	・民間	・民間	・公共	・民間
メリット・デメリット	○地元企業・団体が受託可能である。 △原則競争入札である。 △赤字になれば公共が負担することになる。	△基本的に無料施設のため、民間への無償貸与となることが予測される。 △無償耐用のため管理者は営業努力をしないことがある。	△公共の初期投資を抑えるには有効であるが、運営を公共が行うことは考えにくい。	○公共の財政負担が少ない。 △通常PFIの公募準備期間は3年と言われており、開館予定が大幅に遅れる。
導入の適否	○営業努力により管理者の収益が増えることもある。	△収益性が低いため受託する事業者は少ないとみられる。 △リアル忍者の積極的な啓発・広報の面で適切な手法とは言いがたい。	△市役所の建替えなどで公共の初期投資を平準化する場合に活用する手法で、拠点施設への導入は適していない。	△基本的に性能発注となり、発注仕様書を今から作るなどの準備期間を考えると開館時期に間に合わない。
まとめ	収益の一部が管理主体に配分するインセンティブを導入することにより、効果的な運営が期待できる。	やる気のある団体責任者がいないと無責任な経営に陥る可能性がある。	公共が施設の運営を行うことは考えにくい。	2次整備の古民家活用などには活用できるが、PFIの場合は準備期間が長くなる。 古民家は民間所有建物のため、民間による取得と経営も可能とみられる。

(5) 整備スケジュール

区分	短期	中期	長期
期間	2018年～2020年	2021年～2024年	2025年～
基本的な考え方	<ul style="list-style-type: none"> <li>○インバウンドの誘致も含むことから東京オリンピック・パラリンピックの時期を目標に施設を供用する。</li> <li>○「忍の里プララ」を活用し拠点施設を形成する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○1次整備は最小限の整備地となることから引き続き拠点魅力を高めるための整備を推進する。</li> <li>○甲賀市内の文化・歴史・観光資源をはじめ、飲食・物販店等のネットワークを形成し、地域の活性化を促進する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○市内の既存観光施設や飲食・土産物店等のネットワークを拡大する。</li> <li>○集客力の低下が考えられることから施設のリニューアルや新規施設の立地等を推進する。</li> </ul>
施設等整備計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>○「忍の里プララ」の改修（2020年7月供用開始を目標） <ul style="list-style-type: none"> <li>・観光案内所兼事務室</li> <li>・忍者史料室</li> <li>・日本遺産紹介コーナー</li> <li>・甲賀市観光案内エリア等「忍の里プララ」の1階部分</li> </ul> </li> <li>○外壁のランドマーク化</li> <li>○デジタル展示の検討・整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○「忍の里プララ」周辺の空閑地を活用し、忍者施設の整備を検討する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・忍者アミューズメントエリア</li> <li>・にんにん横丁</li> </ul> </li> <li>○「忍の里プララ」の改修 <ul style="list-style-type: none"> <li>・参加型映像シアター等検討</li> </ul> </li> <li>○「忍の里プララ」周辺や竜法師地区内の空閑地を活用し、忍者施設の立地を促進する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・駐車場の拡大検討</li> <li>・高速道路から見える忍者をモチーフとした歓迎塔の設置</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○市内の空閑地を活用した忍者施設の立地促進</li> <li>○新規忍者関連施設や店舗等の立地促進（公的助成も検討）</li> <li>○新交通の導入検討</li> </ul>
運営計画検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>○竜法師地区の忍者関連施設とのネットワーク形成</li> <li>○民間活用策の検討 <ul style="list-style-type: none"> <li>・観光協会への運営委託</li> <li>・2次整備・運営方法の検討</li> </ul> </li> <li>○貴生川駅、甲南駅周辺における観光案内所の整備検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○市内の忍者関連歴史・文化施設とのネットワーク形成</li> <li>○竜法師地区内の歴史・文化散策ルートの設定及び案内板、休憩舎等の整備</li> <li>○新イベント等の企画と実施</li> <li>○貴生川駅、甲南駅周辺における観光案内所整備の実施・拡充</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○市内飲食・物販・観光施設等とのネットワーク形成</li> </ul>

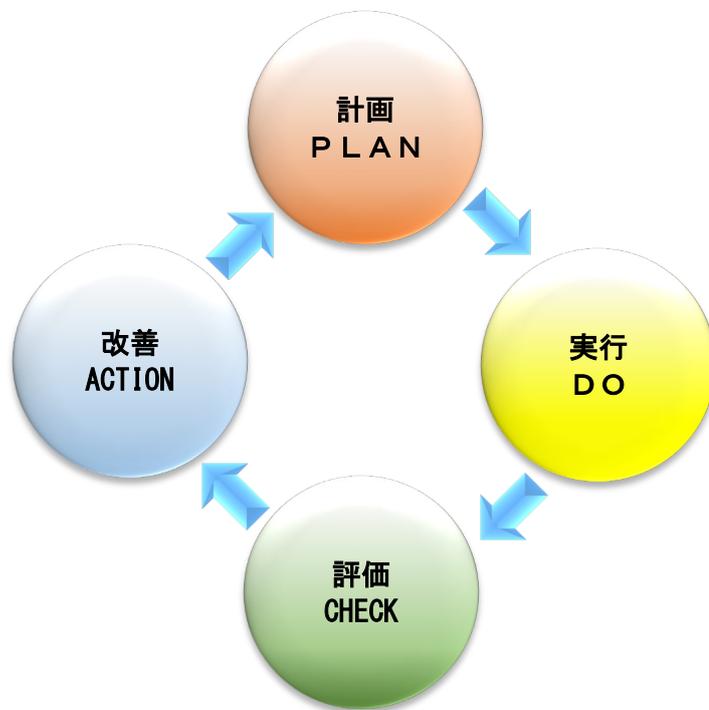
## (6) PDCAサイクルによる事業の継続推進

PDCAサイクルとは、Plan(計画)・Do(実行)・Check(評価)・Action(改善)を繰り返し、「計画を立てて、実行したことを評価して、改善する」という流れで事業を展開すると、効率的かつ効果的に事業を継続することができると言われている。

本事業を継続的に実施するためには、計画を十分に練ることや実際に行った作業を常に見直すことが重要であるとともに、一度の評価・改善だけでなく、定期的な評価や改善を行うことも重要である。

また、実行から評価まで一定の期間をおく場合は、途中経過のチェックとして「モニタリング」を行い、目標の達成が危ぶまれる場合は、そのときにできる改善を実施し、目標の達成に近づけることが必要である。

【図 PDCAサイクルの概念図】



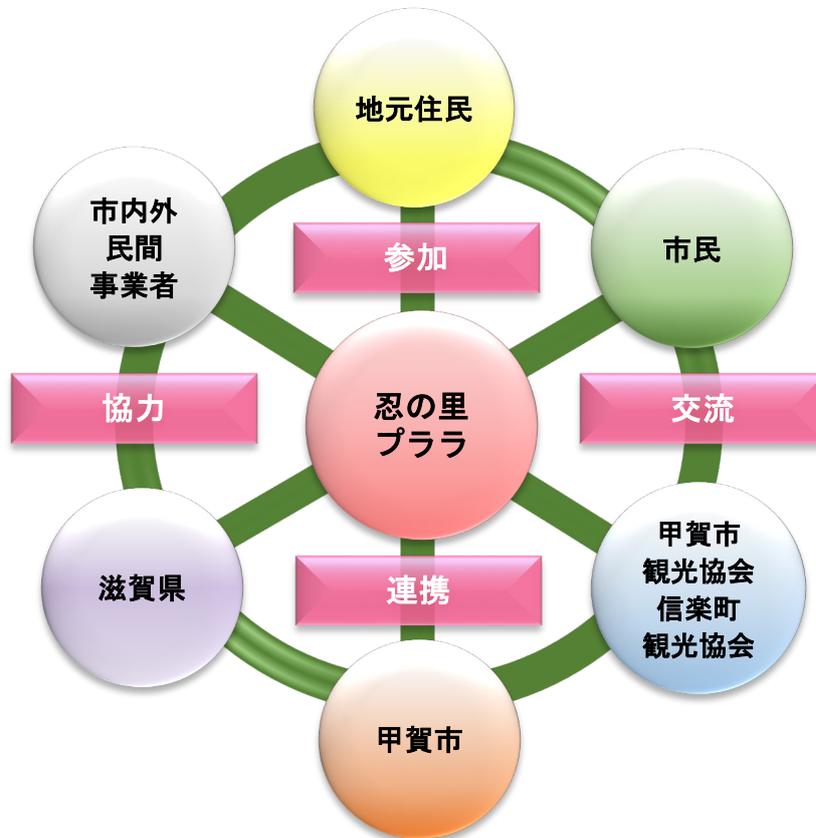
【PDCAサイクル実施の概要】

- 「Plan=計画」：平成30年度に「忍者を核とした観光拠点整備基本計画」を策定する。
- 「Do=実行」：計画に基づき「忍の里プララ」の施設改修を行い、施設の運営を実行する。  
※「実行」から「評価」までの間に「モニタリング」を実施し、目標の達成状況を検証する。  
※市民等からの意見、民間事業者からの提案のほか、社会情勢、環境変化等も鑑み、計画の見直しの必要が生じた場合は、「Plan」(再計画)を行う。
- 「Check=評価」：施設開館1～2年後など、施設来訪客数や来訪者の評価等を参考に、計画に沿った実行が出来ていたのかを定期的に検証する。
- 「Action=改善」：検証結果で見た課題の解決策を考え改善を行う。この時に、次のサイクルの「Plan」(改善計画)を意識して考えることが重要なポイントとなる。

## (7) 今後の体制

本計画を推進するに当たり、今後の体制を以下のとおり構想する。

【図 今後の体制イメージ図】



【表 役割分担等】

	役割分担等
甲賀市	・各所と連携しながら計画の進捗管理を行うとともに、地元勉強会の実施など地元の活動を支援する。
甲賀市観光協会 信楽町観光協会	・観光協会は、各所と連携しながら持続可能な観光資源ネットワーク形成に向けて、観光に関する窓口支援や事業者への協力要請等を行う。なお、甲賀市観光協会においては、観光拠点施設整備初期（第1次整備範囲）の管理運営を行うとともに、以降の円滑な運営に関する支援を行う。
滋賀県	・首都圏、県内外における甲賀流忍者の啓発・広報活動に協力するとともに、県内観光施設相互の連携を支援する。
市民	・甲賀流忍者、甲賀武士の歴史を誇りに持てるように、できる範囲から、市内観光振興に係る取組を行う。徐々に参加者を増やししながら、甲賀市の魅力発信に係る活動を展開する。
地元住民	・来訪者の受入体制の構築と施設間等相互の交流を図れるように、観光拠点施設と一体となった地域づくりとなるよう努める。
市内外民間事業者	・市内事業者においては、観光資源ネットワーク形成に係り、広く支援を行うように努め、施設やゾーン・エリア整備、また管理運営についてはできる範囲内で参加するように努め、観光振興に向けた取組を行う。

