

# 瀬波温泉地域活性化施設整備事業化調査

## 報告書

令和8年3月

新潟県村上市

株式会社 博報堂

## 目次（案）

1. 本調査の概要	1
1-1 調査の目的	1
1-2 自治体の概要	2
1-3 事業発案に至った経緯・課題	4
① 自治体が抱えている課題	4
② 上記課題への対策としてこれまで実施している施策や調査等	5
1-4 検討体制の整備	6
① 庁内の検討体制	6
② 民間の関係者との協力体制	6
2. 本調査の内容	7
2-1 調査の流れ	7
3. 前提条件の整理	8
3-1 対象施設及び対象地の概要	8
①対象施設の状況	8
4. 事業者ヒアリング及び活動内容の検討	15
4-1 事業者ヒアリングおよびワークショップでの協議内容	15
① 村上市内観光および特産品関連事業者ワークショップ	15
② 瀬波温泉旅館組合協議会	17
③ 食関連エキスパートワークショップ	18
4-2 SIB 事業を通じて達成を目指すあり姿	22
4-3 SIB 事業コンセプト	23
5 SIB 事業化のためのロジックモデルと KPI 設定の考え方	25
① 社会的インパクトロジックモデル	25
② KPI 設定の考え方	26
③ SIB 事業マイルストーン	27
④ 検証方法	29
6既存施設改修事前調査	31
6-1 耐震診断調査	31
6-2 遵法性調査	34
6-3 建築費概算のための簡易設計案	35
7. 今後の進め方	39
7-1 ロードマップ	39
① 事業化に向けてのスケジュール	39
② 今後の検討事項等	39

## 1. 本調査の概要

### 1-1 調査の目的

本業務の対象施設は、新潟県村上市の「瀬波温泉地区」にある瀬波温泉地域活性化施設(旧香藝の郷美術館)である。

瀬波温泉地域活性化施設は、瀬波温泉地区にある遊休公有不動産である。以前までは新潟市の美術工芸会社が所有しており、「香藝の郷美術館」として運営を行っていた。施設の廃業に伴い、当該施設の所有者は施設の売却を検討し、市は2017年11月に本施設を購入した。

「入込客数が年々減少し、地域活性化策が地元からも求められる中、温泉街の中心に位置する当該物件を活用し、新しい地域の魅力の開発をすること」「乱開発を防ぐこと」といった点が、本施設購入の目的であるとされている。活用方法については、地域住民や瀬波温泉旅館協同組合などの意見を聞きながら、有効な活用方法を模索してきたが、現在も活用に至っていない。

本調査は、令和6年度民間提案型官民連携モデリング事業(インフラ維持管理・修繕等スモールコンセプション 調査テーマ⑨-A)「ブランド創出型スモールコンセプション」調査にて検討した施設の次期検討にあたる内容についての調査である。SIBを組み合わせることでハード面のみだけでなくソフト面を含めての検討を可能にする事業スキームの精査を行っていく。

令和6年度調査の報告書では、SIB 組成過程における重要点について論じたとともに、他の観光都市の成功ケースを分析することから、スモールコンセプションを通じた社会的インパクトを定義する汎用的ロジックモデルの規定を行なった。

令和6年度調査の報告書にて記載したように、事業化に向けてはいくつかの課題が残っている。とくに本年度の調査においては、村上市における地元事業者とのさらなる事業活動内容協議や施設改修の具体案検討を行うことで、事業予算規模の具体化とKPI案の設定、そのマネジメント手法について検討を進めた。またこのマネジメント手法については、他の自治体でも同様の検討ができるよう、汎用化を目指して検討を進めている。

加えて、本年度調査では、建築ハード面での調査も合わせて行なっている。令和6年度調査でも指摘したように、スモールコンセプションにおいては、事業検討開始前に既存建造物に大規模改修の必要性が認識されていなかった場合でも、検討を進める過程で利活用方針に応じた改修の必要性が生じることがある。このことは、昨今の建築コストの急騰も考慮すると必要事業費に大きな影響を与え、スモールコンセプション事業者のキャッシュフローが逼迫し、中途解約リスクの蓋然性を高める恐れがあるため、地方公共団体にとってもデメリットが大きい。従

い、上記段階での改修案再検討、建築費用の精査、契約不適合責任事由の確認等を考慮した検討フローの構築は重要となる。また、本調査の対象施設のように既存施設が元々民間保有の施設である場合などは、更に改修検討の手続き自体が複雑化する場合があることには留意必要であると思われる。

したがって、本調査では第4章～第5章では、社会的インパクトロジックモデルとKPI評価およびマネジメント手法に至るまでのソフト面の検討について、第6章では、ハード面での検討について報告する。

## 1-2 自治体の概要

### 【概要】

村上市は、新潟県の北端に位置しており、東部は山形県・西部は日本海と接している。面積は1,174 km<sup>2</sup>であり、県の総面積の約9.3%を占めている。豊かな自然と地域資源を有していることが特徴であり、市内の多岐にわたるエリアに名所が点在している。

### ・現在の人口・世帯構成<sup>1</sup>

人口:57,418人

世帯数:21,549世帯

現在、村上市の総人口は昭和30年に記録した94,284人を境に減少が進んでおり、令和2年度の国勢調査では57,418人となっている。この数値は当初の推計値を下回る水準であり、今後さらなる減少の加速が見込まれる。また、近年は出生数の減少や、若年世代の市外転出に伴い、年少/生産年齢人口の減少が目立つ。

<sup>1</sup> 村上市公式ホームページ「村上市の概要」

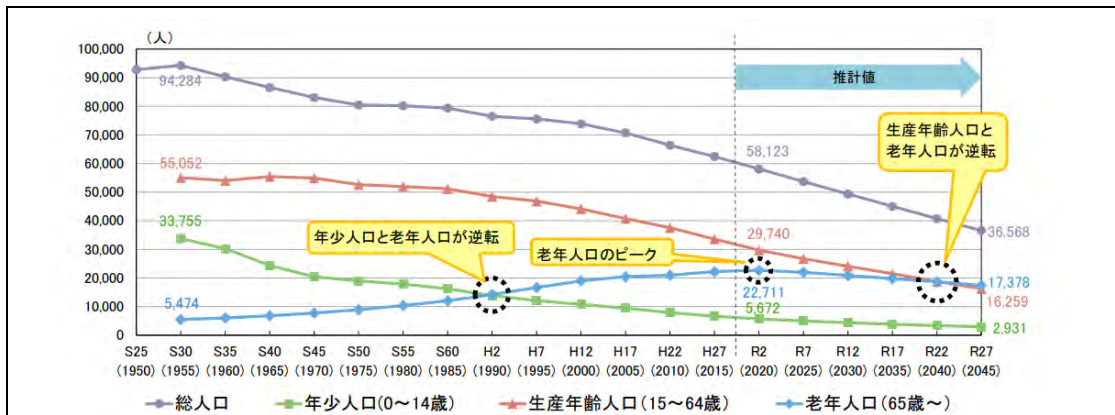


図 1:村上市の人口推移のグラフ<sup>2</sup>

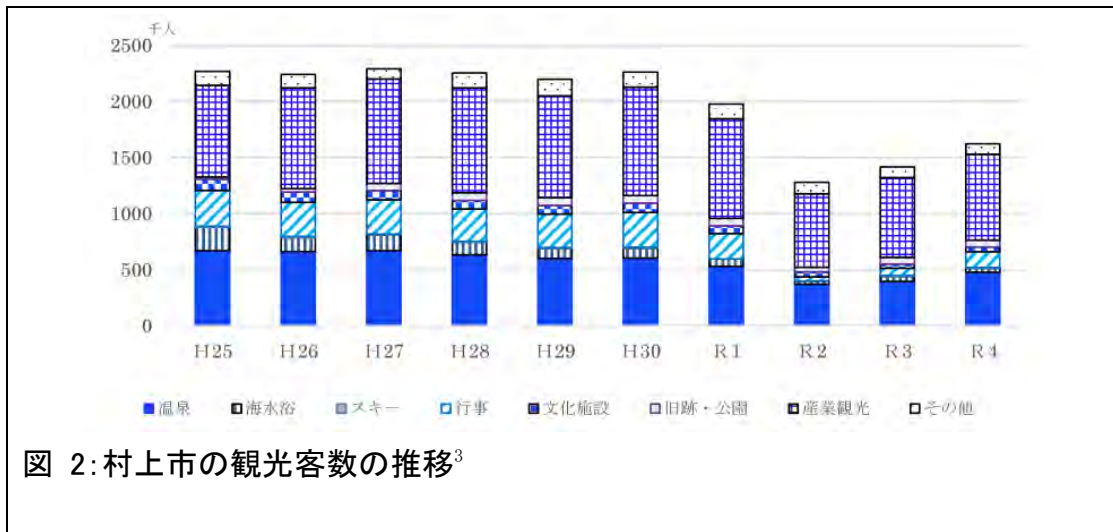
### 【村上市の代表的な観光資源】

地域を代表する観光資源は、名勝「笹川流れ」を代表とする美しい景観や、伝統と歴史を感じさせる城下町の街並み、県内有数の温泉リゾートである瀬波温泉地区など。これらの名所は県内のみならず日本全国にも知名度を誇っており、県内外から多くの観光客が訪れている。また、特産品としては岩船米や荒川の鮭・鮎、山間部で生産される越後杉などをもち、全国的にも知名度の高い逸品が多い。

### 【観光客の動向】

上記のような観光資源を豊富に有する村上市には、毎年多くの観光客が訪れている。特に、内訳をみると、温泉や産業観光目的の来訪者が多い。一方、訪問する観光客数は令和2年度まで年々横ばいであったが、新型コロナウイルスの影響もあり、大きく減少。令和4年度になっても、その客足については完全に回復しきっていない。また、訪日外国人客についても、横ばい傾向にあり、認知拡大が進んでいない。

<sup>2</sup> 新潟県村上市「第三次村上市総合計画」p6



### 1-3 事業発案に至った経緯・課題

#### ① 自治体が抱えている課題

新潟県村上市の現状および抱える課題について、市の総合計画における記載内容を元に以下に整理する。

新潟県村上市は、瀬波温泉など優れた観光資源を有している一方、各観光資源の改修や現状の観光トレンドに合わせた機能拡張、観光資源の魅力を伝えるプロモーションに対しての課題を抱えている。特に、インバウンド客への対応を始めとして、アフターコロナの多様化する旅行スタイルへの対応や情報発信ができず、村上市の魅力ある観光資源が埋もれてしまっている点が問題として挙がる。

・以下、総合計画内容より抜粋<sup>4</sup>

#### ■現状

- 本市には、全国に誇るべき観光資源や特産品がありますが、全国的な認知度が不足しています。

<sup>3</sup> 村上市役所ホームページ「むらかみ市勢豆知識」

<sup>4</sup> 村上市「第三次村上市総合計画 令和4年度～令和8年度」政策3-5 観光より引用

- 観光施設は、経年劣化等により改修が必要な時期となっています。また、日本海沿岸東北自動車道の工事が進められており、道の駅の機能拡張が望まれています。
- 本市を訪れる外国人観光客は、新型コロナウイルス感染症の影響もあり、近年は皆無となっています。
- 新型コロナウイルス感染症の影響により、旅行の形態が個人化へと加速しているとともに、旅行の目的も多様化しています。

#### ■課題

- 先進技術の活用や、来訪者に市の魅力を知っていただき誘客に繋げるため、多彩な観光プロモーションを進める必要があります。
- 観光施設の整備・改修や、多様な活用により利便性と利用率の向上を図る必要があります。
- アフターコロナを見据え、外国人観光客の関心が高い情報提供と環境整備を図る必要があります。
- 新たな旅行形態に対応するとともに、本市が持つすべての観光コンテンツを活用するなど、本市への誘客を図る必要があります。

#### ② 上記課題への対策としてこれまで実施している施策や調査等

これまでに実施している、主な施策や調査については以下の通り。

平成 29 年：当該物件を市が購入。

平成 31 年 3 月：旧香藝の郷の利活用方法に関する意見集約及び方向性に関する調査実施

令和元年 4 月：上記報告書に基づいた意見募集(提出件数 6 件)

令和元年 7 月：旧香藝の郷のモニター検証事業の募集

令和 6 年 7 月～令和 7 年 2 月：国土交通省民間提案型官民連携モデリング事業にて、SIB を活用した事業スキームについて検討実施

## 1-4 検討体制の整備

### ① 庁内の検討体制

村上市 観光課 山田昌実 課長  
観光交流室 村山真一 室長 増子正臣 係長

### ② 民間の関係者との協力体制

代表企業:株式会社 博報堂 および 株式会社 新潟博報堂。  
その他、新潟県内テレビ局、在村上市企業との連携。地元建設会社、地元飲食業者、地元食品事業者、村上市商工会議所、瀬波温泉旅館組合らによる、施設運営事業者候補との協議検討実施。

## 2. 本調査の内容

### 2-1 調査の流れ

#### 1 事業者ヒアリングおよび活動内容精査

施設運営事業者候補、SIB 事業者候補、SIB 投資家候補との対話による、インパクト創出活動の実施規模などのイメージを具体的に精査。

#### 2 KPI 目標値と検証方法検討

社会的インパクト創出により期待される持続的な経済効果を算出し、事業コスト投資に見合う規模の活動内容を整理。KPI の目標値とその検証法と合わせてまとめる。

#### 3 既存施設改修計画検討

社会的インパクト最大化のための改修案検討及び、改修実施に必要な建物と敷地の法的要件の整理、ガイドライン調査を含む必要調査の精査。

#### 4 改修関連事前調査実施

耐震調査及び耐震診断、ガイドライン調査。また、これら調査に先立っての意匠図、設備図、構造図の復元。行政、民間機関との協議。

#### 5 事業費精査・事業性検証

建築コスト算出のための簡易設計を実施。またインパクト創出活動の活動コスト、SIB ファイナンス関連コスト、事業開始後の収益性などを算出し、事業性を検証。

### 3. 前提条件の整理

#### 3-1 対象施設及び対象地の概要

##### ①対象施設の状況

本業務の対象施設は、「瀬波温泉地区」にある「旧香藝の郷美術館」である。旧香藝の郷美術館は、市が2017年11月に、温泉街活性化および乱開発防止を目的として購入したが、活用方針がまとまり切らず、遊休化した施設である。本項では、瀬波温泉地区および旧香藝の郷美術館の基本情報を整理する。

##### 1:瀬波温泉地区について

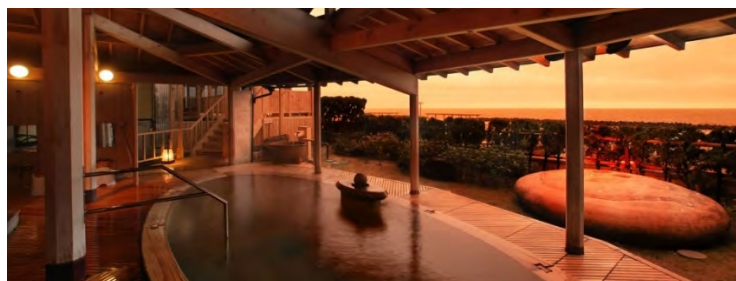


図 3:瀬波温泉地区の風景<sup>5</sup>

##### 【概要】

新潟県北の名湯とされる温泉地区であり、村上市が誇る海辺のリゾート温泉地。明治37年に石油試掘中にお湯が沸きだしたのが始まりであり、新潟県内でも、豊富な湧出量を誇る。

<sup>5</sup> 村上市観光協会 HP より  
<https://www.sake3.com/area>



図 4: 村上市および瀬波温泉地区のエリア区分<sup>5</sup>

・現在の人口・世帯構成(瀬波地区のみ)<sup>6</sup>

世帯数: 約 1,400 世帯

住民数: 約 3,500 人

【瀬波温泉地区の代表的な観光資源】

本地域は湧出する温泉をメインとした観光資源を豊富に有しており、日本海の瀬波海岸に面した十数軒の旅館およびホテル、日帰りの入浴施設や無料の足湯などがある。また、海岸からほど近いエリアには、日本国内最大規模の屋内スケートボード施設である「村上市スケートパーク」や、村上市内を一望できる「瀬波温泉 噴湯公園・伊夜日子神社」など、伝統～モダンまで幅広い観光資源を有している。

加えて、本エリアは、「村上・笹川流れ国際トライアスロン大会」のコースルートともなっており、国内外からフィールドスポーツを嗜む観光客も多く訪れている。

<sup>6</sup> 村上市 HP「(4) 村上地区の町内、集落別人口および世帯数」



図 5: 瀬波温泉 噴湯公園<sup>7</sup>



図 6: 村上市スケートパーク<sup>8</sup>



図 7: 村上・笹川流れ国際トライアスロン大会の様子<sup>9</sup>

【瀬波温泉地区の抱えている課題】

市の内部環境としては、駅から各地域をつなぐ2次交通の少なさや外部から誘客できる施設の少なさが目立つ。また、少子高齢化や若年層の市外流出の影響もあり、世帯数が年々減少している。これからの瀬波温泉地区の活躍を担う若い市民が少なくなっている状態である。加えて、村上市内の町内・集落によっては

住民同士の繋がりが希薄になっており、瀬波に対する想いや、歴史・伝統文化を守り繋いでいく意識に格差が生じているとの声も挙がっている。

## 2: 旧香藝の郷美術館について

### **【概要】**

「旧香藝の郷」は、瀬波温泉地区にある遊休公有不動産である。以前までは新潟市の美術工芸会社が所有しており、「香藝の郷美術館」として運営を行っていた。施設の廃業に伴い、当該施設の所有者は施設の売却を検討し、市は2017年11月に本施設を購入した。

「入込客数が年々減少し、活性化策が地元からも求められる中、温泉街の中心に位置する当該物件を活用し、新しい地域の魅力の開発をすること」「乱開発を防ぐこと」といった点が、本施設購入の目的であるとされている。活用方法については、地域住民や瀬波温泉旅館協同組合などの意見を聞きながら、有効な活用方法を模索してきた。



図 8: 香藝の郷美術館としての利用時の様子<sup>10</sup>

<sup>7</sup> 村上市観光協会 HP「瀬波温泉 噴湯公園」

<sup>8</sup> 村上市 HP「アリーナ - 村上市スケートパーク」

<sup>9</sup> 日本トリアスロン連合 HP「村上・笹川流れ国際トリアスロン大会(2023)／北信越ブロック選手権」

<sup>10</sup> ことりっぷ「香藝の郷美術館」より

<https://co-trip.jp/spot/2617>

## 【施設情報】

### ・当該施設の構成・構造について

当該施設は3階建ての旧美術館部分と、2階建ての旅館部分の2つの建物から構成されており、1階部分・2階部分の双方が、屋内の通路で繋がっている構造である。また、施設には道路に面する形でバスや自家用車が一時停車できるスペースも持つ。

#### A: 旧美術館棟<sup>11</sup>

延べ床面積: 946.99 m<sup>2</sup>

建設年度: 昭和 62 年建築

#### B: 旧旅館棟<sup>11</sup>

延べ床面積: 498.24 m<sup>2</sup>

建設年度: 平成 13 年度大規模改修



図 9: 旧香藝の郷美術館の外部画像<sup>12</sup>

<sup>11</sup> 村上市公式 HP 「R5 公共施設管理コスト計算書 - 村上市」  
(<https://www.city.murakami.lg.jp/uploaded/attachment/67968.pdf>)

<sup>12</sup> 令和 6 年 11 月 29 日 当社撮影

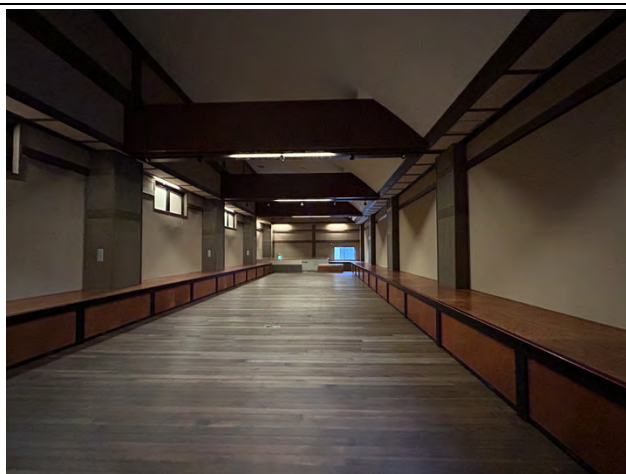


図 10:旧香藝の郷美術館の内部画像(2階部分)<sup>12</sup>



図 11:旧香藝の郷美術館 駐車場および周辺環境<sup>13</sup>



図 12:旧香藝の郷美術館 旅館棟<sup>12</sup>

各棟の外観については、外装に損傷がある状態ではない。内部については、一部雨漏れの影響により漆喰の壁が腐食するなどの損傷は見られる状態である。(詳細な耐震調査や既存不適格箇所など調査については、令和7年度に実施予定)

また、当該施設の対面には、坂町鼠ヶ関道(県道3号)を挟んで、瀬波温泉地区の観光案内所および駐車場がある。そのため、一定の来場に耐え得る駐車スペースの確保なども可能である。

**【施設が抱える課題】**

令和7年度1月時点までにおいて、建築面にまつわる大きな課題は存在しない一方、市民からの印象という側面において課題を抱えている。特に、利用目的が明瞭でない印象であり、「暗く不気味である」との評価が市民からなされていることが明らかになっている。<sup>13</sup> 要因としては、瀬波温泉地区の中心地に位置する一方、施設完成時や市の購入時における地域住民への情報共有や交流がなかったことから、現在まで周知が不足していることが挙げられる。

---

<sup>13</sup> 村上市 HP「旧香藝の郷の利活用方法に関する意見集約および方向性に関する調査・研究報告書」(2019)  
(<https://www.city.murakami.lg.jp/uploaded/attachment/37911.pdf>)

#### 4. 事業者ヒアリング及び活動内容の検討

##### 4-1 事業者ヒアリングおよびワークショップでの協議内容

###### ① 村上市内観光および特産品関連事業者ワークショップ

本事業の目的は瀬波温泉および村上市全体の観光産業の活性化であり、将来的には村上市地元企業が自走できる運営体制を構築できることが重要であると考えている。代表企業である博報堂や県内テレビ局はプロジェクト初期において主導するものの、SIB 期間を通じて村上市地元企業が自走できる状態にするための、伴走役としての役割を担う。

そのため、志のある村上市地元企業の発見と巻き込みを初期段階から積極的に行なった。村上市商工会議所事業者を中心に市内の事業者を招集し、事業説明及び意見交換会を実施。ワークショップ形式で参加事業者から様々な意見を聴取するとともに、運営事業者として積極参加を望む事業者への呼びかけを行なった。その後の本格検討に向けて参加したいという事業者が複数挙がった。

日時： 令和7年8月8日(金)15:00～

参加者： 地元事業者 28 名

食品加工事業者、観光体験提供事業者、旅館事業者、キャンプ場事業者、IT 関連事業者、飲食店事業者など。

主に挙がった意見は以下の通り。村上ならではの食や自然をテーマにした体験型観光を盛り上げるきっかけにしたいというポジティブな反応が上がる一方で、現状の人流では商業的に成立させることは厳しいという、民間にとってのリスク負担について不安視する声も多く挙がった。

###### <当施設に期待したいこと>

###### 食をテーマにした情報発信を担える場所

- ・ 食に特化したものがあると良い。おにぎりが注目されている中で、塩引き鮭のおにぎりが食べられると嬉しい。素材がいいものがあるので、鮭とか米とかいくらか特化したものがあると良い。大阪万博でも話題になっている。
- ・ 村上は、質が高い食材が豊富。住んでいると分かりづらいけど、村上の食材は豊富。歴史は真似できないし、固有の差別化の要素。村上市は地理的にも優位。38号線は北と南の地域が入れ交じる地域。つまり、二倍楽しめるという地理的な特性もある。ベースが全然違う良さがあるから、それを活かす。例えば岩船米はパキッと炊ける。ただ「美味しい」だけの時代は終わりにしたい、その先を追求したい。

- 道の駅みたいなものが瀬波温泉にできると良い。
- 情報発信ができて、美味しい食があるという環境にしていきたい。

#### 海外からや都会から来た人に伝わる象徴的な風景になる

- 遊歩道のように、裏で走り回るような原体験はある。温泉卵を作る経験とかここでしか体験が作り出せると、外国人がInstagramにあげて他の人がリアクションをするのはイメージできる。
- ワーケーションの選択肢になると良い。スマホから離れて、森が見えて、鮭があつて、そういう場所はワーケーションとして選びやすい。
- 夜の瀬波温泉は明かりがない。他の温泉は夜は街中に面白いものがある。瀬波温泉がライトアップされて観光の拠点になったら、温泉自体が盛り上がると思う。

#### 海も山も楽しめる、自然を楽しめる場所

- この距離感で山と海が楽しめる地域はない。コアな人だけでない、後ろの森を一般市民が入りやすいようにして、龍とか撮影する場所とかを発信できれば良い。海もあるけど池もあるし、キャンプサイトやグランピングサイトがあつて、自然を楽しみたい人はグランピングして、ゆっくりしたい人は温泉に泊まるなど。
- 山・海・川あるので、キャンプができるかも。地域振興局とかでもレンタルサウナとかやっている。グランピング施設があれば人は来てくれるかも。

#### 村上広域の面で展開できる体験を作りたい

- 面で展開すべき。新発田では、ヨリネス・イクネス・アイネスと関連性ある施設を作っている。関連するネーミングをつけれると良いのではないか。体験するために旅行をする訳だから、塩引き鮭を作るとかおにぎりをつくるとか、村上ならではの体験価値をつくる。
- 駅前の開発と関連して、子育て支援とかとゾーニングされていると良い。瀬波温泉と村上駅でシャトルバスと結ぶとか、地元の方も来て楽しいように来店と来店を循環させる。地元の人にも再発見の場所にしていく。

#### 瀬波から村上の街歩きをしてもらいたい

- 瀬波温泉のまちあるきをしてもらいたい。
- 食泊分離、外に出たくないが 8 割。朝食べない人も多い。新多久に行きたい目的で泊まる人は朝ご飯はいらないで酒と風呂を楽しむ。大江戸温泉ではラウンジでドリンクをサービスするようになった。外客内容の相乗効果が見込まれる施設にしたい。瀬波温泉って陶芸体験ができる、それは胎内市とかの人も来たりする。そしてカフェとかに寄る。女性の個人も多い。井戸端会議的な使われ方。夕方から瀬波はお客さんがくる。スケート

パークと温泉はあまり繋がりが無い。スケートパークに来る人は車中泊をしている。お金をかける場所が違う。

#### <今後取り組む上での課題>

##### 現状の人流では商業的に成立させることは厳しい

- 地域住民(瀬波温泉)にもっと話を聞いたほうが良い。飲食をテーマにした場所をつくって、誰が行くのかを熟考したい。普通のものをつくっても、新潟からわざわざ来れないだろうし。遊歩道を作っても冬は難しい、村上是夏の温泉。
- 夏に観光で人は来るけど、冬は人が来ない。
- ぼん酒館みたいなものがあると良いと思ったが、地元の酒屋とバッティングしないか？地域と話したほうが良いと思ったのは、やはりそういうバッティングが起きると思うから。

##### 駅前開発との兼ね合いをどう考えたら良いか

- 駅前を中心にしてまちづくりを考えている計画もあるので、色々なものが出来てくると、そことの兼ね合いも心配。駅前と温泉の施設間連携は考えたほうが良い。トライアスロンとかサイクリングショップとかあると良い。瀬波温泉は自転車を置く場所がない。

## ② 瀬波温泉旅館組合協議会

本施設が所在する瀬波温泉の旅館業者組合向けに説明会を実施。事業の動きへの理解を深めるとともに、今後温泉街としてどのように関わっていけるかについての議論が行われた。SIB 終了後に以下に民間事業として自走できるかが重要であるため、その実現可能性についての意見交換も行われた。

日時： 令和7年11月17日(月)、令和8年1月26日(月)

参加者： 瀬波温泉組合員事業者

#### <当施設に期待したいこと>

- 今まで長らく空き家で温泉街にとっては大きな課題であったが、ようやく進む兆しが見えて、期待したい。
- 山を活用したアイデアや、噴湯公園に抜ける道の活用など広域での活用アイデアがよい。これをきっかけにして旅館としても何ができるか検討したい。
- パースなど具体的な絵にしてみるとイメージが湧く。ここから皆でイメージ共有して進めていきたい。

#### <今後取り組む上での課題>

- ・ 瀬波温泉の今の人流で、一年間の人件費を確保すること、働き手を確保することは簡単ではない。6年間の SIB 期間があるうちにはいいが、それが終わったあとに、民間事業として自走できる状態に持っていけないと行けない。長い視点でみて持続可能な事業にしていく必要があると思う。
- ・ 瀬波温泉の真ん中にある施設であるので、瀬波の人間がしっかりと考えていく必要がある。

### ③ 食関連エキスパートワークショップ

市内事業者や博報堂、村上市担当との協議を通じて、本施設の活動テーマとして村上の「豊かな食文化」を中心に据えた企画で推進することを合意。今後の村上市における食文化の未来像を検討するため、東京を始め全国の食分野におけるエキスパートを村上に招き、村上の今後の可能性について検討を行なった。博報堂がこれまで日本全国各地で展開しているガストロノミーイベント「DINING OUT」や、佐賀県のガストロノミーに関する取り組み「佐賀マリアージュ」などを参考に、村上市での具体的な展開イメージを検討。招集した各エキスパートからは今後の展開可能性について様々意見が挙がるとともに、今後のプロジェクトへの具体的な協力内容についてのアイデアも挙がった。

日時： 令和7年12月8日(月)～9日(火)

#### <参加エキスパート>

中村 孝則 氏：美食評論家、コラムニスト

大西 健俊 氏：季刊誌「食楽」編集長、地域創生メディア「ONESTORY」副編集長

向井 知 氏：Restorant Cimi シェフ

中村 拓登 氏：中むら食堂 シェフ

安富 喬博 氏：佐賀県町 ガストロノミー佐賀

#### <ゲストからの主な声>

中村(孝)：

村上市がすべき事は、スペインのビルバオに似ている。ビルバオも豊富な資源があったが、観光客があまり来ない町だった。アートや、食、そのようなツアーやイベントを誘致することにより、ビルバオは成長した。

新潟県全域でガストロノミーアワードを毎年実施しているが、その授賞式のタイミ

ングでの連携プログラムを実施するなどの連携についても考えたい。

中村(拓) :

おいしさでの差別化ではなく、文化としての差別化が重要。その文化を守るためのアクションが必要。

手間暇をかける幸せ、手間暇をかけない幸せ。時代に合わせた幸せのあり方、長い目で見たときに本当にあるべきやることは何かを考えるべき。

産官学のうち学が合流できていない印象。子供たちが地域の未来を考えることでどういう人生の選択をするのか

短期的なイベントとして終わるのではなく、地続きの仕組みにしていく必要がある。

安富 :

人の流れも考慮し、村上市外との連携も考えるべきだと思う。例えば鶴岡市など。ガストロノミーツアーのような、ツアーを行うにも、そういう市外連携は考慮した方が可能性が広がる。

大西 :

地元の人が地元の良いものを体験をしていない、安富さんが言っていたように箱を作ってから運営が肝になってくる。最初のブーストをする仕組みが重要。参考になるのは虹吉のパターンが一番しっくり来ると思う。複数人のトップシェフが月替りでレストランを開くやり方。空いた日程は、虹吉でいうところの「あか吉」が寿司屋を運営する。

向井 :

・鮭のまちという強い印象で初訪問(新潟県が初!)。実際に鮭が激減している問題をみなさんがそれぞれ真剣に考えていることが伝わってきた。地域にとって鮭がとても大事な存在だと感じた

・鮭以外の食材が豊富なことに驚いた。自分は東京にいて、食材を選んで買う立場だが、地域全体が、豊かな土地に感謝し、食材だけでなく、食文化そのものを考えていることが素晴らしい。熱い想いを持った人にたくさん会えた

・工芸品など「歴史がある」、食を通してもっと活用できそう。

<地元村上事業者の声>

佐藤(NOSACHI) : 自分自身も本日回って、行ったことない場所が多かった。まさ

に今いる野澤食品さんも初めて来た。そういう意味でも村上市は広大だと改めて思った。広大故に、村上市民が説明できない村上市の魅力はかなり多い。村上市民が村上市の魅力を語れるようにしていくことは重要だと思った。

佐藤( NOSACHI ): ( 鮭の課題を踏まえ ) やっぱ、鮭以外にもこういう魅力が村上市にもあるということを市民が説明できる、誇りに思える、そういうことが大事だと思う。

加藤組 加藤:

商売は押し付けではいけない。どう需要に合わせて作り込むのか。

村上市の食は、人を介したストーリーが重要。そこにファンが生まれると思う。

地元での関わり方を若い時から考える機会を与えられると良い。

産官学としてのプロジェクトに昇華されることにすごく興味がある。

能登新 山貝:

・村上市は豊かな地域。山の幸が豊富で、最近ではジビエが主力になってきている

・鮭は大きな問題になっているが、課題にまで至っていない。さまざまな問題があることをまずはみんなで話し合い、考えていくことで課題が見えてくるのか？

・鮭は少なくなっているが、鮭文化やプロジェクトはこれからもつながっていく

・村上市は年間 4 億円程度の売り上げで、現在 10 店舗程度なので、1 店舗平均で 4,000 万円の売上。この規模感では育成するお金が捻出できない。昔は名工と呼ばれる職人がいた。産業として守るのであれば、「育成制度」が必要

食と料理の研究者 木村:

・「情熱は伝播する」熱い人の話を聞いたら、誰に伝えたい／伝えたいと思えないと思う。熱い人にどんどん会ってもらえる機会をつくる

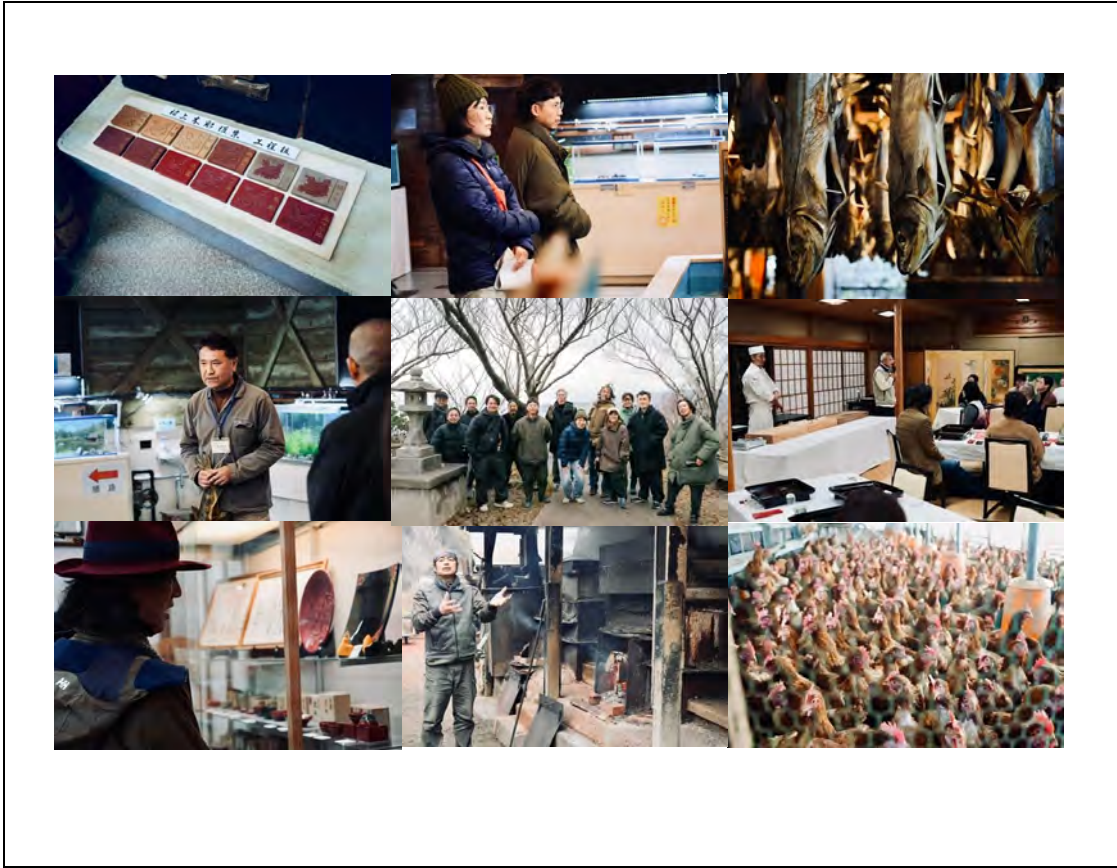
・村上市には歴史がある。「歴史は決して越えられない」。村上市は差別化するポイントだけだ。

全体ディスカッション:

13, 4年前 村上市の業業にターニングポイントがあった。岩船漁港の漁師と若手料理人の対談を経て、良い関係に。

神経締めすると傷物扱にされていた。それを大きく変えた。脳殺放血神経締めを教わってもらって良いものとして市場に出すことができた

今後、サスエの前田さんも招致して、漁師と料理人の間をつなぐ関係値を参考にしたい



#### 4-2 SIB 事業を通じて達成を目指すあり姿

地元企業や運営候補事業者、食分野におけるエキスパートの意見収集を踏まえ、当事業を通じて達成したい将来の在り姿を言語化、規定。瀬波温泉が抱える課題と、市の観光戦略、当事業の位置づけを踏まえ、SIB 期間終了時、令和13年度をイメージして規定した。

＜ブランディング活動を通じて達成される将来の在り姿＞

**国内外の人々を魅了する、**

**食文化に関する観光コンテンツが生まれ続ける街へ。**

**構成要素1：**

**食文化に関する観光コンテンツを生む拠点となる場ができています。**

- 瀬波温泉の中心に位置するコンテンツ創出 & 発信拠点として新たに生み出した観光コンテンツが根付き、拠点の事業運営継続についての体制ができています。

**構成要素2：**

**新たな担い手、地域連携による商品や観光体験ができています。**

- 村上市周辺の生産者や食品加工事業者、観光関連事業者らとのコラボレーションが頻繁に起きており、新たな観光体験や商品を産み続ける体制ができています。

**構成要素3**

**観光客への情報が継続的に発信されている**

- 村上あるいは瀬波温泉が、「食文化に関する観光コンテンツが生まれ続ける街」として認知されている。

＜施設運営の段階的展開＞

先述の通り本事業の目的は、瀬波温泉および村上市全体の観光産業の活性化であり、将来的には村上市地元企業が自走できる運営体制を構築できることが重要であると考えている。すなわち、SIB の事業期間を通じて地元企業が自走力を

つけ、SIB 期間終了の令和13年度以降、地域主導事業としての推進できている状態が重要になる。以下の表の通り、事業フェーズを3つにわけ整理し、地元企業自走への道筋を示した。

令和8～9年度「SIB 事業拠点整備」、令和10～13年度「SIB 事業推進」、令和14年度以降「地域主導事業として推進」とし、令和8～13年度の6年間を SIB 契約期間とし基盤づくりを行う。令和14年以降については、地域主導の事業としての事業継続を前提とした官民連携の在り方を整理した上で推進するとしている。

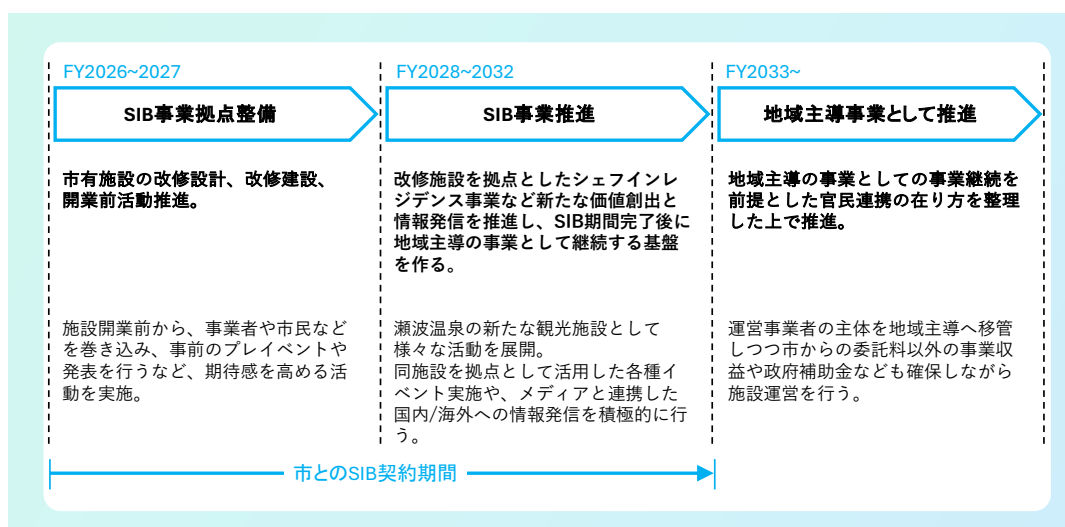


図 13: 施設運営の段階的展開

#### 4-3 SIB 事業コンセプト

先述の事業を通じたあり姿の実現に向けて、当施設および本事業で展開する事業活動のコンセプトを立案。SIB 事業コンセプトと構成要素に整理した。

##### <SIB 事業コンセプト>

### 瀬波温泉 MIRAI HUB

食文化を中心とする村上の魅力を世界に向けて発信、体験化するための観光拠点。

村上の食材や自然、地域のプレイヤーと、

未来の観光文化や食文化を牽引するプレイヤーとが出会い、

新たな観光コンテンツを開発するとともに、

未来の村上の魅力づくりに向けた、担い手育成や地域連携強化をする。

瀬波温泉を未来につなぐ、地域一帯でのチャレンジがここからはじまる。

### 構成要素1:

#### 新たな観光コンテンツの開発

- 新たな食文化を地域と共創し、発信するシェフインレジデンス。
- 山や海、温泉の自然体験を、活かしたグリーン体験コンテンツ。

### 構成要素2:

#### 担い手の育成と地域連携強化

- 地域内外のプレイヤーをつなぎ、コラボレーションを促進。
- インバウンドなど新たな顧客獲得に向けての受入体制のための地域内連携。

### 構成要素3

#### 観光客への情報発信

- インバウンド客や都市居住者に向けての、SNS や PR を活用した情報発信と、集客促進。

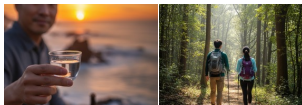
## 瀬波温泉

# MIRAI HUB

食文化を中心とする村上の魅力を世界に向けて発信、体験化するための観光拠点。村上の食材や自然、地域のプレイヤーと、未来の観光文化や食文化を牽引するプレイヤーとが出会い、新たな観光コンテンツを開発するとともに、未来の村上の魅力づくりに向けた、担い手育成や地域連携強化をする。瀬波温泉を未来につなぐ、地域一帯でのチャレンジがここからはじまる。

#### 新たな観光コンテンツの開発

- ・新たな食文化を地域と共創し、発信するシェフインレジデンス。
- ・山や海、温泉の自然体験を、活かしたグリーン体験コンテンツ。



#### 担い手の育成と地域連携強化

- ・地域内外のプレイヤーをつなぎ、コラボレーションを促進。
- ・新たな顧客獲得に向けての受入体制のための地域内連携。



#### 観光客への情報発信

- ・都市居住者やインバウンドに向けての、SNSやPRを活用した情報発信と、集客促進。



図 14: SIB 事業コンセプト

## 5 SIB 事業化のためのロジックモデルと KPI 設定の考え方

### ① 社会的インパクトロジックモデル

先述した、事業を通じて実現したい将来のあり姿と、具体的な事業活動をつなぐロジックモデルを規定。記載したアウトプットとアウトカムを元に KPI を設定するための見取り図とする。

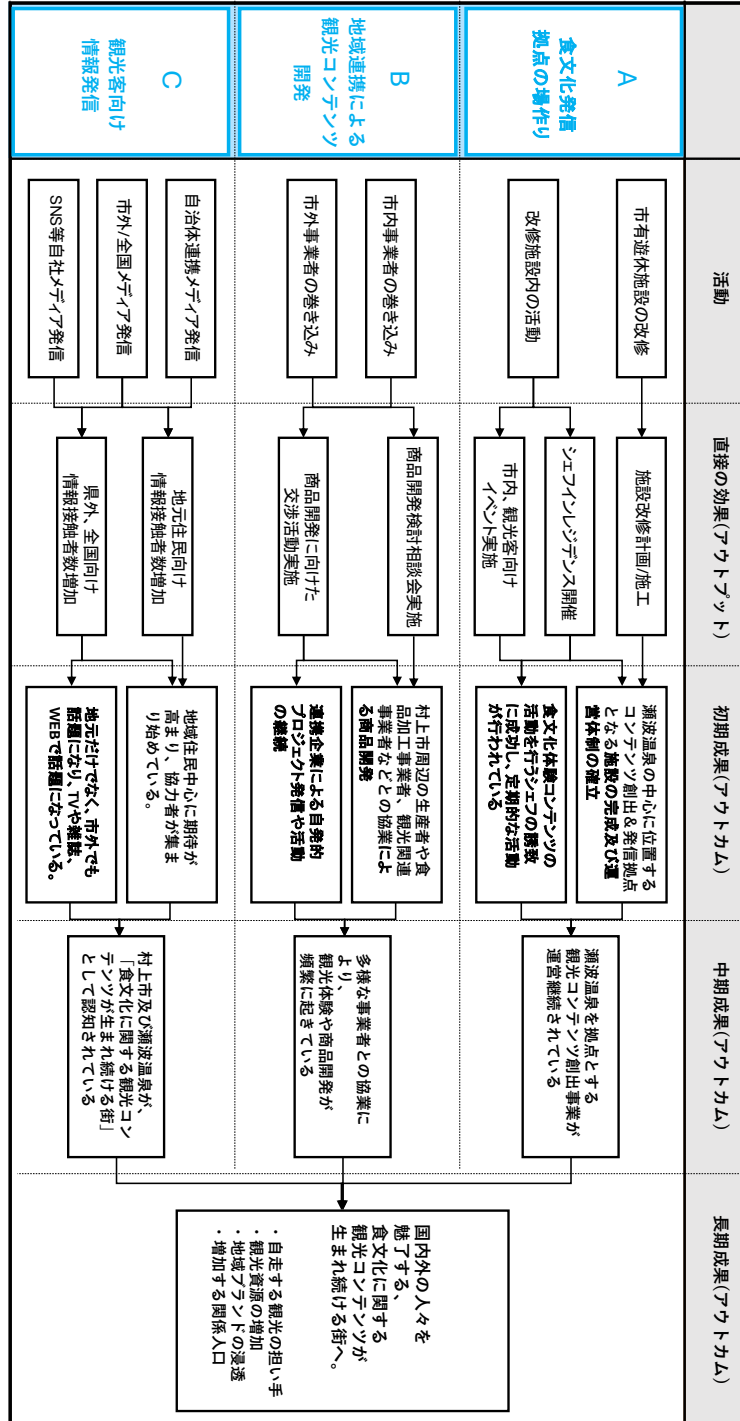


図 15: 社会的インパクトロジックモデル

## ② KPI 設定の考え方

KPI の設定にあたっては、地方公共団体、金融機関、運営事業者、それぞれ複数の観点で合意可能なものを設定する必要がある。いずれの立場からも納得性のあるものとする必要がある。ステークホルダー各々の主要な観点は以下の通り。

### <ステークホルダー各々の主要な観点>

- 地方公共団体： 市の戦略、財政投入に見合った効果が出ていると、市民に対して説明可能であること。
- 金融機関： SIB 投資に対する償還性が適切に担保され、求めるリスクリターンレベルが達成可能であること。
- 運営事業者： 成果連動委託料と事業収益のなかで捻出可能なコストにより実現可能な活動内容に見合っていること。

また、いずれの立場からも納得性のある KPI 設定のためには、定量的な数値指標のみによって設定するだけでなく、評価と改善を行うそのプロセスを規定することにより、目標達成に向けて適正な運用を行っていくことが重要であると考え。KPI 評価運用プロセスの考え方は以下の通り。

### <KPI 評価運用プロセスの考え方>

1. 本プロジェクトでは、に記載した「ブランディング活動を通じて達成される将来の在り姿」の実現に向け、A 食文化発信拠点の場作り、B 市地域連携による観光コンテンツ開発、C 観光客向け情報発信の3つの取り組みを推進する。
2. 上記の各取組に関して、プロジェクトの事業拠点整備期(1~2年目)、施設開業期(3~4年目)、プロジェクト成長期(5~6年目)の各フェーズにおいて、それらの各最終年度に達成すべき定性的マイルストーンを設定する。プロジェクト成長期の最終年度(6年目)のマイルストーンは将来の在り姿の構成要素と重なる。
3. 上記取組毎の各フェーズにおけるモニタリング項目を設定して進捗状況をマネージすると共に、各フェーズ完了時にマイルストーン達成状況を総合的に評価し、成果と課題を振り返り、次年度以降の計画の調整を行う

ことで、SIB 完了時マイルストーン(在り姿の構成要素)の達成確度を上げていく。

4. 成果連動委託料の最終支払は、SIB 完了時のマイルストーン達成状況を社会的成果(アウトカム)を KPI として設定し判断。他方、民間側が SIB 投資家から資金調達して先行投資した資金の回収に関しては、各フェーズの定性的マイルストーン達成に必要な基礎項目に係る活動結果(アウトプット)指標を KPI として設定することで、その償還性を適切に担保し、SIB 投資家が求めるリスクリターンのレベルを最適化する。

### ③ SIB 事業マイルストーン

各フェーズ完了時に、以下のマイルストーン達成状況を総合的に評価し、成果と課題を振り返り、次年度以降の計画の調整を行う。

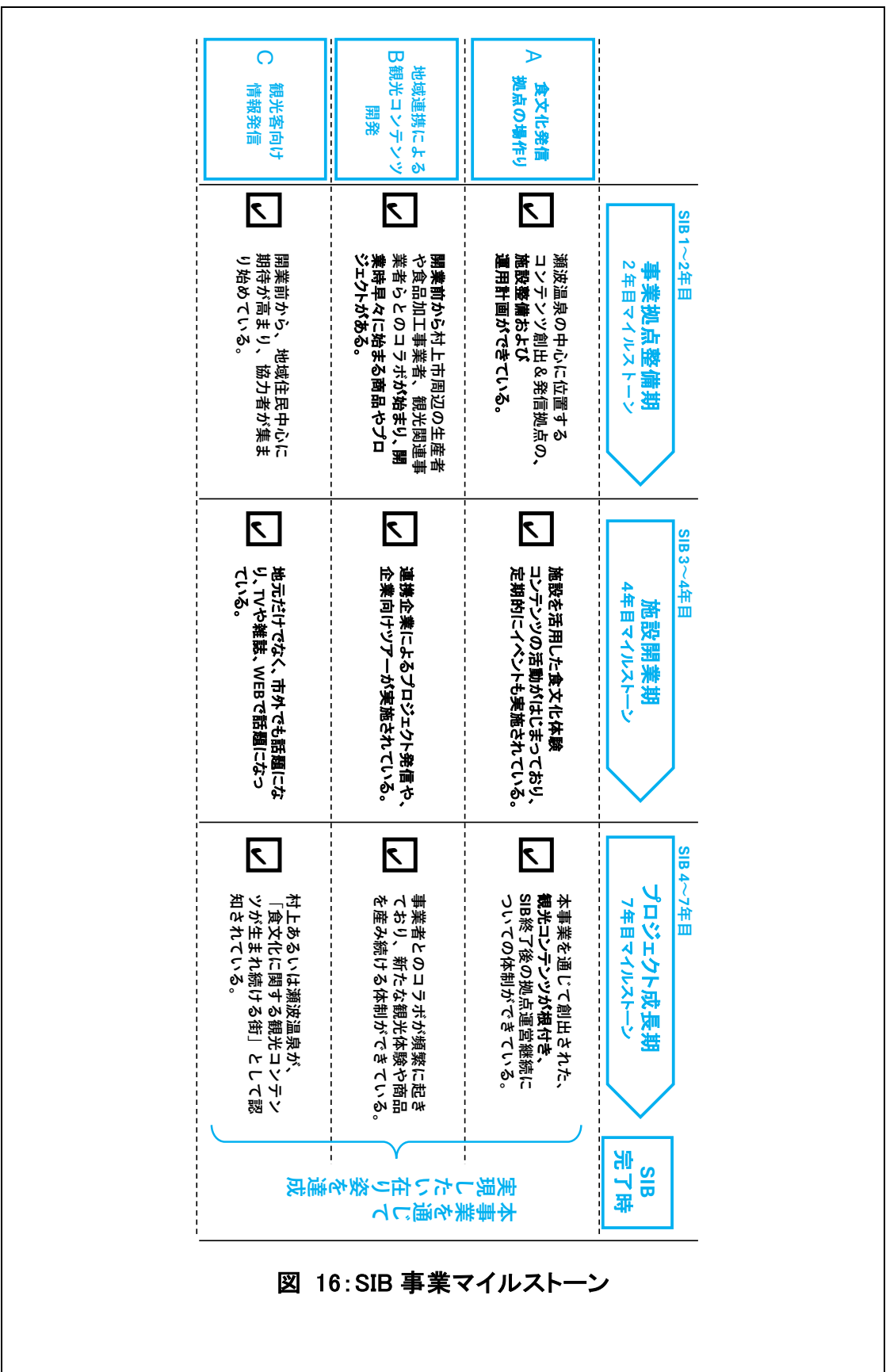


図 16: SIB 事業マイルストーン

④ 検証方法

マイルストーンに対応したモニタリングプロセスを規定。要因分析を行い適切な改善点を導き出す。

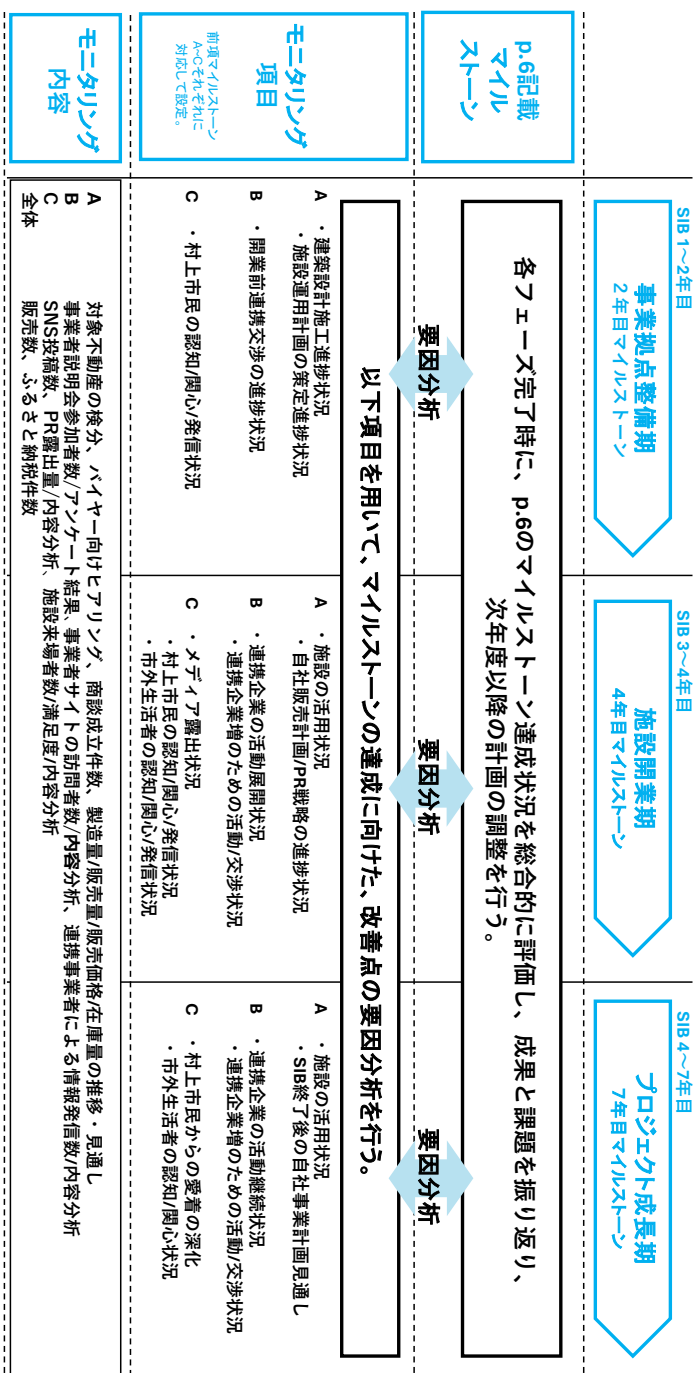


図 17: 定性的マイルストーンのモニタリングプロセス

マイルストーンに応じた適正なモニタリングプロセスが運用されていることを前提としたうえで、検収時期に応じた支払い条件にあたる KPI を設定。単年度の支払条件については、定性目標に係るマイルストーンとは別に、その実現に必要な基礎項目に係る活動結果(アウトプット\*)指標を KPI として設定。(\*アウトプット: 事業や活動を実施したことによって直接得られる生成物やサービス、実施量。)

<p>成果運動 委託料 支払条件</p> <p>前項マイルストーン A~Dそれぞれに 対応して設定。</p>	SIB 1~2年目	SIB 3~4年目	SIB 4~7年目	SIB 7年目期末	
	事業拠点整備	施設開業期	プロジェクト成長期	SIB完了時	
	<p>その実現に必要な基礎項目に係る活動結果(アウトプット)指標をKPIとして設定。 (*アウトプット: 事業や活動を実施したことによって直接得られる生成物やサービス、実施量。)</p>				<p>在り姿を変える7年目マイルストーンの達成状況について、社会的成果(アウトカム)指標をKPIとして設定。 (*アウトカム: アウトプットが生じた結果、生活社や社会にもたらされる便益や変化、影響。)</p>
	<p>A イベント実施回数 年間2回 累計2件</p> <p>B 商品開発数 累計2件</p> <p>C フランチャイズ設計完了 ・各種プロモーション制作 ・イベント情報/活動情報 の発信による情報接触者数 の~10万人</p>	<p>A シェアインレジデンス週末開催 年間16回 イベント実施回数 年間4回 累計10件</p> <p>B 商品開発数 累計10件</p> <p>C フランチャイズ情報/活動情報 の発信による情報接触者数 の~50万人</p>	<p>A シェアインレジデンス週末開催 年間16回 イベント実施回数 年間6回 累計20件</p> <p>B 商品開発数 累計20件</p> <p>C フランチャイズ情報/活動情報 の発信による情報接触者数 の~70万人</p>	<p>A 瀬波温泉を拠点として、村上の食文化の魅力を発信する事業者が周辺生産者や事業者とも連携しながら事業を継続している。</p> <p>B 地域内、地域外の連携プロジェクトが継続的に生まれ、20件以上の新規商品が開発されている。</p> <p>C 「国内外の人々を魅了する、食文化が育まれる街」としての村上市の認知度が本事業開始時よりも向上している。</p>	

図 18: モニタリングプロセスに関連付けた KPI の設定

## 6 既存施設改修事前調査

### 6-1 耐震診断調査

改修対象施設が開口部の少ない閉鎖的な建築物であることから、本事業でのコンセプトを実現するためには、より街に開けた開放的な施設である必要がある。そのため、開口部設置の可否を判断するための調査を行なった。調査の結果、重大な問題は確認されず、耐震構造上は、図に示すような規模での開口部の設置が可能であることが確認された。

#### <実施調査>

- 目視劣化調査
- コンクリート圧縮試験、中性化試験
- 不同沈下測定
- 躯体断面寸法調査
- 非構造部材調査
- 主要設備機器調査

試験証明書

依頼者名: 株式会社情報堂  
 依頼者の住所: 東京都港区赤坂5-3-1 赤坂ビルタワー  
 用いた試験方法: JIS A 1107:2022  
 (コンクリートからのコア採取方法及び圧縮強度試験方法 8 試験方法)  
 試料の名称、状態: JIS A 1107により作製されたコア供試体  
 工事名: 旧香島の道改修プロジェクト  
 所在地: 新潟県村上市瀬波温泉2丁目519-76  
 コア供試体の採取年月日: 2025年8月8日  
 試料受領年月日: 2025年9月2日 試験実施場所: 本社強度試験室

試験結果

試験年月日	2025年9月4日		
コア供試体番号	C-1	C-2	C-3
平均直径 (mm)	103.8	103.9	103.9
平均高さ (mm)	135.0	204.1	202.0
コア供試体の外観	良	良	試験位置: 下端より51mm, 直径10mm, 長さ71mm / 下端より51mm, 直径10mm, 長さ89mm
高さとの直径の比	1.30	1.96	1.94
補正係数	0.94	1.00	1.00
最大荷重 (N)	286000	405000	399000
補正する前の圧縮強度 (N/mm <sup>2</sup> )	33.8	47.8	47.1
補正した後の圧縮強度 (N/mm <sup>2</sup> )	31.8	47.8	47.1
補正した後の圧縮強度の平均値 (N/mm <sup>2</sup> )	42.2		

備考: 補正係数は、補正後の値が1.00 (N/mm<sup>2</sup>) 以下のコンクリートに適用される

1. 試験結果は、対象試験のみに適用される。
2. 試験結果は、受領した試料にのみ適用される。
3. 試料に関する情報は、「試験予約書(注文書)」に記載された情報を記載したものである。

受領した試料の試験結果は上記に示すとおりであることを証明します。

2025年9月5日

新潟県新潟市江南区樋町2丁目8番19号

株式会社プロダクト技研

ラボラトリマネジメント 杉崎直則

当証明書は、試験報告書の試験結果により発行されています。JIS A 1107 準拠の試験設備 (登録番号: 950020704P)、登録製造業者の試験設備には、厳密に定められた検査が行われています。

図 19: コンクリート圧縮強度試験証明書 抜粋



## 6-2 遵法性調査

当該施設は元々民間施設であったことから、建築当初の図面や書類等が十分に残っておらず、また遵法性についても疑われる部分があったため、調査を行った。実施調査は以下の通り。

### <実施調査>

- 書類調査
- 現況調査
- ヒアリング調査

調査の結果、以下の3点については違法性が確認され、改修時に是正する必要がある。

- 1. 敷地境界の状況、建物同士の取付き及び越境
- 2. 排煙オペレータの故障
- 3. 非常用照明の不点灯
- その他について建物の遵法性についてはおおむね適合していると考えられます。

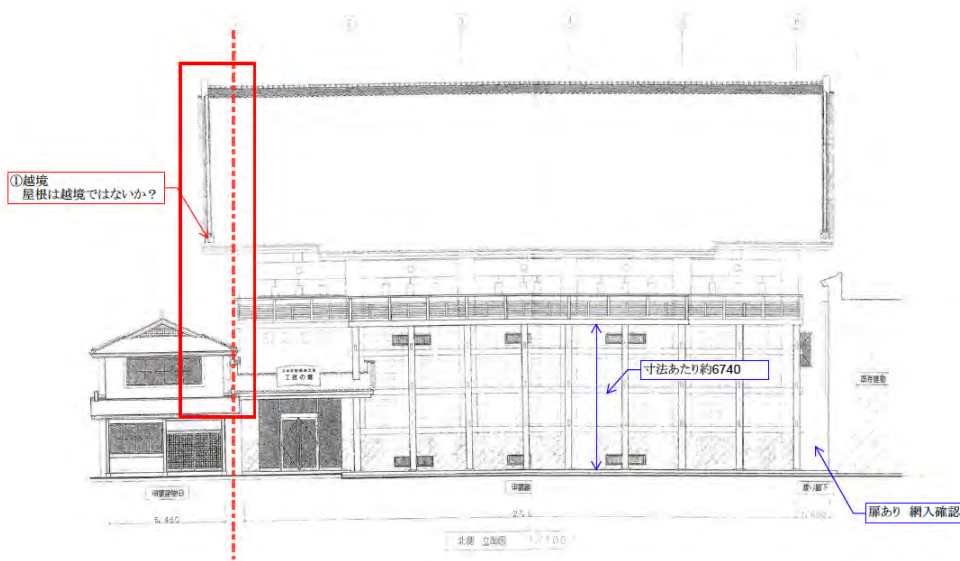


図 21:違法指摘箇所抜粋

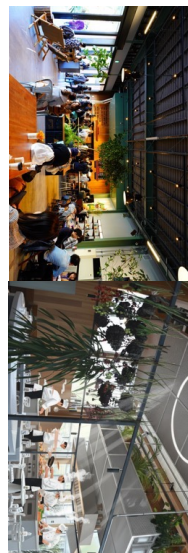
### 6-3 建築費概算のための簡易設計案

耐震診断調査、遵法性調査の結果を踏まえ、事業費概算の算出のため、簡易設計案を作成。下記の施設活用案を元に、簡易設計案を作成した。

#### 施設活用案

##### 1階：食文化発信ダイニング

「村上の食文化」をテーマとした体験型のダイニングを展開。オープンに開いたキッチンを設け、地域食材を活用した様々な実験的なコラボレーションを行う。観光客に向けたレストランと兼ねて、食にまつわる創造的な活動を行うラボとして機能する。「シェアインレジデンス」を主力活動に据えつつ、それ以外の期間は、近隣の住民も立ち寄ることができるカフェや飲食を展開。



##### 2階：村上体験共創ラボ

地域事業者や団体がワークショップやイベントを行うことのできる機能や、周囲でのアウトドアアクティビティやツアーの拠点としての機能、村上の品を集めたセレクトショップや新たな担い手のチャレンジショップとしての機能を提供。



##### 広場・市有林入口部

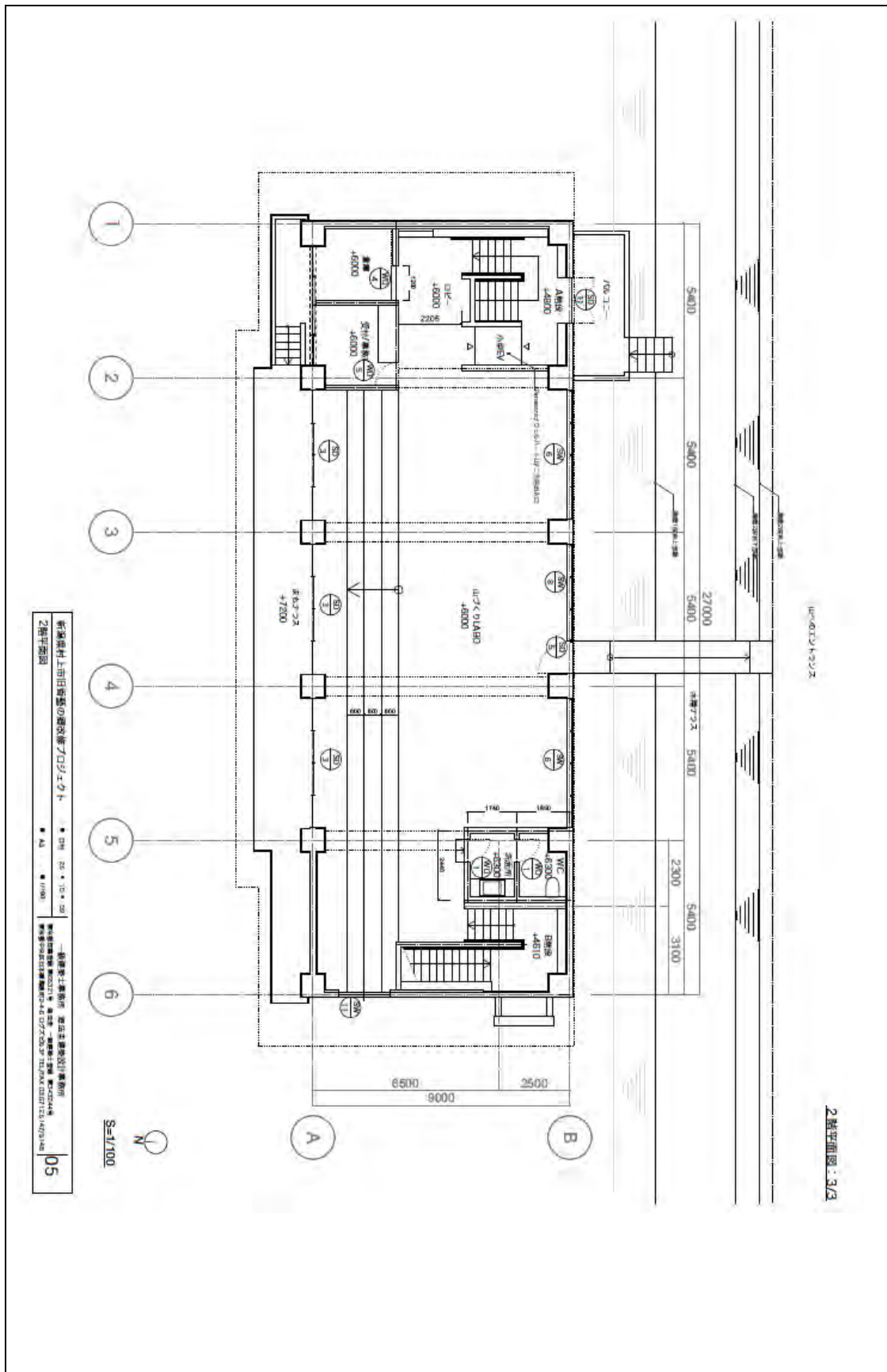
瀬波温泉を訪れた観光客が必ず訪れたくなるような、街の入口としての役割を担う。広場は、道路に面した象徴的な場所として、館内の飲食イベントの活動が溢れ出したリ、マルシェを行うなどの活用を想定。また、施設奥の噴湯公園に抜ける遊歩道に誘導し、散策を促す場所になる。



20

図 22: 施設活用案







## 7. 今後の進め方

### 7-1 ロードマップ

#### ① 事業化に向けてのスケジュール

令和8年度： SIB 事業契約開始、解体・改修工事。建築基本設計開始

令和9年度： 建築実施設計、施工開始

令和10年度： 施設供用開始

令和13年度： SIB 事業契約終了

#### ② 今後の検討事項等

SIB 期間を通じて地元企業の巻き込みと、事業創出を試みるものではあるが、事業開始に向けては、事前に周辺事業者や地域からの共感が必要になるため、丁寧な事業説明と共創機会の検討を事業開始前から必要になる。事業開始までの段階であらかじめ、周辺旅館などとの事業連携、協力体制がどこまで整理できるかについては課題が残る。

令和8年度の SIB 契約開始に向けては、施設運営事業者、SIB 事業者との詳細の契約条件の交渉が必要になる。KPI 設定における更に詳細な判定基準の設定や、契約開始後の官民協議の運用ルールについてなどの規定をしていく必要がある。

図 1: 村上市の人口推移のグラフ.....	3
図 2: 村上市の観光客数の推移.....	4
図 3: 瀬波温泉地区の風景.....	8
図 4: 村上市および瀬波温泉地区のエリア区分.....	9
図 5: 瀬波温泉 噴湯公園.....	10
図 6: 村上市スケートパーク.....	10
図 7: 村上・笹川流れ国際トライアスロン大会の様子.....	10
図 8: 香藝の郷美術館としての利用時の様子.....	11
図 9: 旧香藝の郷美術館の外部画像.....	12
図 10: 旧香藝の郷美術館の内部画像(2階部分).....	13
図 11: 旧香藝の郷美術館 駐車場および周辺環境.....	13
図 12: 旧香藝の郷美術館 旅館棟.....	13
図 13: 施設運営の段階的展開.....	23
図 14: SIB 事業コンセプト.....	24
図 15: 社会的インパクトロジックモデル.....	25
図 16: SIB 事業マイルストーン.....	28
図 17: 定性的マイルストーンのモニタリングプロセス.....	29
図 18: モニタリングプロセスに関連付けた KPI の設定.....	30
図 19: コンクリート圧縮強度試験証明書 抜粋.....	32
図 20: 軸組図抜粋.....	33
図 21: 違法指摘箇所抜粋.....	34
図 22: 施設活用案.....	35
図 23: 施設改修案抜粋.....	38