

企画提案書
(本業務の実施方針)

1. 業務実施の基本コンセプト

1-1 業務の目的に対する弊社の認識

- 錦鯉生産は、2000 年代以降、輸出が中心となり、インバウンドがコロナ禍から V 字回復にある現在、**クールジャパンとしてポテンシャルが高い**。
- 小千谷市にとって「錦鯉」は、漁業の枠内における一産業という位置付けではなく、**観光経済や市民のシビックプライド形成、関係人口の増加**など波及効果を期待できる**地域のソフト資産**である。
- 本業務は、錦鯉の発祥地である小千谷市において、「錦鯉の聖地」としてのブランド化の確立を目指すために、錦鯉振興施設のコンセプトや機能など**概念設計**を行うとともに、その**効果を市内全域に波及させるための仕組みや候補地の検討、実現化方策としての官民連携手法**の可能性について検討し、**次年度以降の取組につなげていく**ことと認識している。

1-2 業務の実施にあたっての基本姿勢

- 地に足の着いた検討**を行うこととし、対面での現地のニーズ把握、現地調査による現状把握を基本とする。
- 小千谷市のまちづくり全体における錦鯉振興施設の役割を検討し、**地域経済・地域活性化のエンジンとなる施設の概念を設計**する。
- 官民連携による整備・運営手法の可能性の検討では、**国土交通省の PPP 協定パートナー（個別相談パートナー）である弊社のネットワークと知見**を活かし、持続可能な運営体制の構築に向けた検討を行う。

1-3 業務の実施方針

(1) 小千谷市の錦鯉のポジションの把握（強み、弱み、機会、脅威の分析）

- 錦鯉振興施設のコンセプトと、それに紐づく導入機能を検討するため、前提条件の整理では、小千谷市の錦鯉のポジションを**内部環境（強み、弱み）、外部環境（機会、脅威）の視点**から客観的に分析する。
- 上記の分析にあたり、既存の統計や資料で得られない部分は、**関係機関等へのヒアリング調査**により補完し、多角的な分析を行う。
- また、錦鯉をテーマとしたまちづくりでは、長岡市（山古志地域）でも特徴的な取組がなされており、**差別化の視点での検討材料として、長岡市の取組**を把握する。

(2) 市街地を中心とした全市的な現状把握・分析はGIS（地理情報システム）によるデータの可視化手法を活用

○錦鯉振興施設の整備のあり方を巡っては、

- ①錦鯉の里と相互に**役割分担するのか**、それとも**錦鯉振興施設に「錦鯉の里」の機能を移転**するのか
- ②市の顔である**中心市街地（西小千谷地区）に立地**するのか（ただし、立地可能な場所には制約があると想定）、それとも**郊外等に新たな適地を求めるのか**といった事項について、配置論から見た考え方の整理が必要である。

○市街地を中心とした全市的な現状把握・分析では、**GIS（地理情報システム）を活用**して、人口、産業、土地・建物利用、交通、施設立地等の空間的な特徴を分析し、配置論の検討につなげる。

(3) 錦鯉振興施設の導入機能は、「ありたい姿」目線で検討

○錦鯉振興施設の導入機能の検討にあたっては、

- ①目の前の制約条件・リソース（財源、適地、担い手等）を重視し、**ミニマムレベル（必要最小限）の視点**で検討するアプローチ
- ②「錦鯉の聖地」などのコンセプトを象徴する施設を目指し、**マックスレベル（ありたい姿）の視点**で検討するアプローチの2つがある。

○ここでは、**本業務が基本調査の段階**であることを踏まえ、**まずは「ありたい姿」目線で検討し、その姿を実現するための手法**（場所の確保、官民連携を含む整備・運営手法など）を検証する進め方とする。

(4) 波及効果は、錦鯉振興施設の整備と中心市街地活性化等市内他地域との連携方策の中で定量的に検討

○仕様書の「業務内容」の「(5) 錦鯉振興施設の波及効果の検討」は、**規模等の想定を行う前の段階**であることから、まずは波及効果の項目の洗い出しを行う。

○波及効果の定量的な検討は、**施設の規模が概算的に設定**できる「(6) 錦鯉振興施設の整備と中心市街地活性化等市内他地域との連携方策及び想定費用の算出」の中で行い、**想定費用と効果との比較の中で有効な連携方策を検討**する。

(5) 錦鯉振興施設の整備のあり方検討では、民間事業者目線の意見も活用

○本業務では、仕様書の「業務内容」の「(10) 整備・管理運営手法の検討」において、「民間事業者等へのヒアリング」があるが、官民連携手法を検討する場合、下記の事項においても、**民間事業者目線の評価が参考**となる。

- ①錦鯉振興施設の整備と中心市街地活性化等市内他地域との連携方策
⇒新規施設と既存ストックの活用は、どのように評価されるのか
- ②既存の錦鯉の里の再整備
⇒錦鯉の里のブランド性が、どのように評価されるのか
- ③整備候補地の検討
⇒集客を考慮した場合、どのような立地条件が求められるのか

○民間事業者等へのヒアリングは、**上記の3点の検討と併せて実施できるような工程計画**とする。

1-4 業務実施の手順

- 前提条件として、錦鯉を巡る強み、弱み、機会、脅威及び市街地を中心とした全市的な現状把握・分析を踏まえてコンセプト、導入機能を検討する。
- 錦鯉振興施設の整備を、全市的な地域経済活性化、賑わい向上へとつなげるための市内他地域との連携方策を検討する。
- 次年度以降の基本構想・基本計画へのステップアップをにらんで整備箇所、整備・管理運営手法、整備スケジュールを検討する。

(1) 調査の概要、前提条件の整理

- ①調査の目的
- ②市における錦鯉の歴史的経緯 →主に「強み」の分析
- ③錦鯉に係る国、県の政策動向やマクロ的な市場動向 →主に「機会」の分析
- ④錦鯉生産に係る競合自治体、競合・類似施設の動向 →主に「脅威」の分析
- ⑤総合計画等の上位・関連計画における錦鯉関連施策の位置づけ →主に「強み」の分析
- ⑥錦鯉の里等関連施設の概要及び利用状況 →主に「強み」/「弱み」の分析
- ⑦錦鯉生産者の現状 →主に「強み」/「弱み」の分析
- ⑧市の錦鯉関連施策の実施状況及び施策推進上の課題等→主に「強み」/「弱み」の分析

(2) 市街地を中心とした全市的な現状把握・分析

- ①中心市街地の概況（人口、産業、開発、空き家・空き店舗等）
- ②中心市街地の公共施設の整理と利用状況の把握
- ③市全域における公共施設の配置バランスや行政サービス機能の整理
- ④市全域から見た中心市街地の公共施設の配置バランスや行政サービス機能の過不足等課題の整理・分析
- ⑤社会動向・経済情勢の整理（インバウンド、博物館を巡る潮流、ウォークアブルなまちづくり、空きビル対策等）
- ⑥その他必要となる現況、課題（市全域での観光系施設の分布状況）

- (3) コンセプトの設定
- (4) 錦鯉振興施設に導入する機能の検討
- (5) 錦鯉振興施設の波及効果の検討（定性的検討）

(6) 錦鯉振興施設の整備と中心市街地活性化等市内他地域との連携方策及び想定費用の算出

- ①郊外新拠点整備型
- ②まちなかフィールド型
- ③錦鯉の里・郊外新拠点連携型
- ④錦鯉の里・郊外新拠点連携型+まちなかフィールド型

想定費用と
定量的効果
の検討

(7) 既存
の錦鯉の里
の再整備に
係る検証と
考察

(8) 整備候補地の検討

- ①錦鯉振興施設の整備が可能な用地を複数抽出
- ②評価項目の設定と比較分析・絞込み

(9) 候補地の事業用地確認

(10) 整備・管理運営手法の検討

- ①近年における官民連携整備手法の事例の整理
- ②官民連携手法の導入の可能性の整理
 - ・民間事業者等へのヒアリング
 - ・概算事業費及び運営費の試算

(11) 整備スケジュールの検討

(12) 将来ビジョンの策定

1-5 業務工程

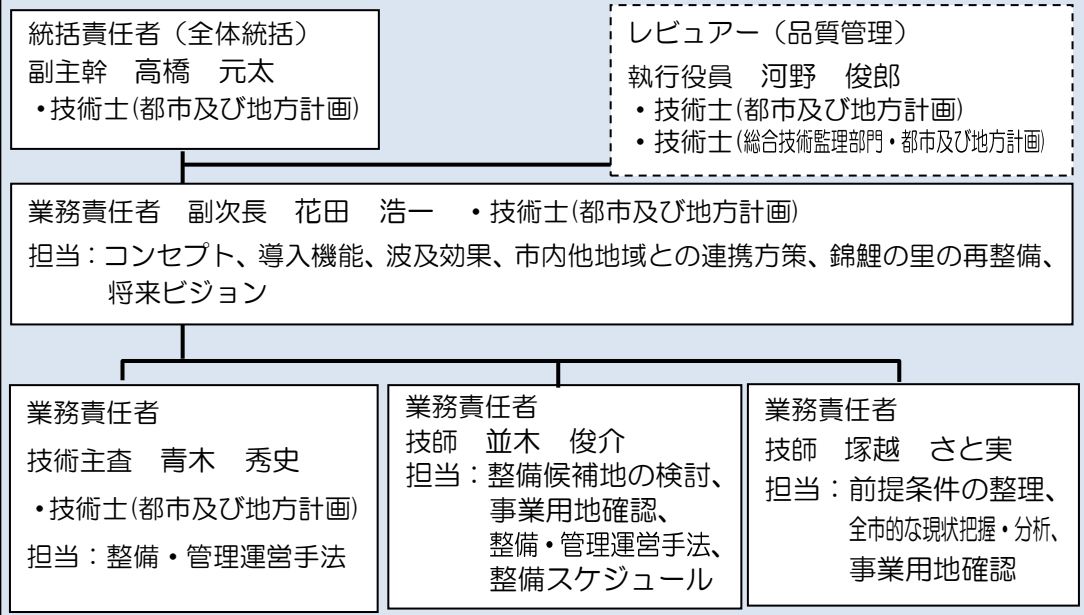
- 次年度への予算要求等も考慮し、**9月末までに錦鯉振興施設のコンセプト及び導入機能を中間報告**できるようにする。
- 錦鯉振興施設の整備と**中心市街地活性化等市内他地域との連携方策**の検討や、それと関連する**候補地の評価**では、同種・類似施設（水族館等）の官民連携による整備・運営に知見を有する**民間事業者の意見も参考**とするため、官民連携整備手法の事例収集は8月からスタートする。
- 12月までに候補地や整備手法の方向性**を明らかにし、1月以降、整備スケジュール及び将来ビジョン、並びに報告書のとりまとめを行う。

項目	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
計画準備	→								
調査の概要、前提条件の整理	→ 文献・データ収集	→ 現地調査・ヒアリング	→ 現状分析とりまとめ						
市街地を中心とした全市的な現状把握・分析	→ 文献・データ収集	→ 現状分析とりまとめ							
コンセプトの設定		→ SWOT分析	→ コンセプト検討						
錦鯉振興施設に導入する機能の検討			→						
錦鯉振興施設の波及効果の検討			→ 効果項目の定性評価	→ 効果の定量評価は、他地域との連携パターンで異なるため、下記の項目の中で検討					
錦鯉振興施設の整備と中心市街地活性化等市内他地域との連携方策及び想定費用の算出				→ 連携方策のパターン評価（費用と効果、課題等）	→ 連携方策の絞り込み				
既存の錦鯉の里の再整備に係る検証と考察				→ 連携方策のパターンに対応した検証	→ 連携方策に対応した考察				
整備候補地の検討				↑ 集客など民間目線の意見反映		→			
候補地の事業用地確認						→			
整備・管理運営手法の検討	→ 官民連携整備手法の事例の収集	→ ヒアリング対象企業候補抽出	→ 日程調整/ヒアリング実施			→ 官民連携整備手法の可能性	→ 概算事業費及び運営費の試算		
整備スケジュールの検討						→			
将来ビジョンの策定						→ 骨子	→ 策定		
報告書の作成						→ 構成案	→ まとめ		
打合せ	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦		

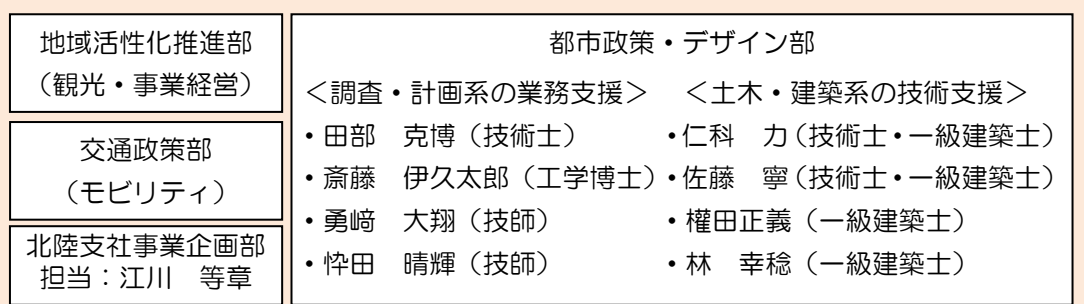
2. 業務実施の体制

- 拠点施設を核とした地域振興**に知見をもつ高橋を統括責任者に配置する。
- まちづくり全般のベテラン技術者である花田を筆頭的な業務責任者に配置し、**本業務のコアとなる部分**を担当させる。
- 官民連携による施設整備計画の実績が豊富**な中堅技術者である青木、並木を配置する。
- フットワークのある若手技術者の塚越を配置し、**基礎的な調査**を担当させる。
- 行政出身（国土交通省都市局）の役員である河野をレビューアードとして配置し、**行政・技術の両面**から成果をレビューし品質を確保する。
- 前提条件の整理や中心市街地の現況整理、民間事業者ヒアリングの準備など、**同時並行的に複数の検討を遅滞なく進める**ため、調査・計画系の技術者による**業務責任者のバックアップ体制**を構築する。
- 本業務は基本調査の段階ではあるが、**狙いが錦鯉振興施設の整備**であることから、**実現性の観点**では建築・土木の専門知識も求められる局面があると想定される。このため、統括責任者・業務責任者の所属部署の専門技術者と連携する。
- PFIの事業体を組成するなど**事業経営のノウハウを持つ地域活性化推進部、DXと絡めたモビリティのノウハウを持つ交通政策部**と連携して業務を実施する。
- 業務の遂行状況の確認**等を担当する北陸支社事業企画部の江川を配置する。

■都市政策・デザイン部：統括責任者・業務責任者



■社内関連部署のバックアップ体制



3. 調査の進め方

3-1 調査の概要、前提条件の整理

(1) 小千谷市における錦鯉の歴史的経緯

- 錦鯉は、現在の小千谷市、旧山古志村（現長岡市）を発祥とし、江戸時代後期に食用として飼育していた真鯉が突然変異したものが起源とされている。
- 上記のような歴史的背景から、新潟県の錦鯉生産は、事業者数、輸出シェアが**全国一**である。
- 小千谷市の錦鯉のブランド力を高める上では、**錦鯉生産の歴史的経緯を理解することが重要**であるとともに、**県内の競合産地の動向も同時に把握**する必要がある。
- 本項目では、小千谷市に加えて、旧山古志村も含めて、錦鯉生産の歴史的経緯について言及している既往の資料を収集し、整理する。

【資料例】

- ・(株)日本政策投資銀行新潟支店「新潟県錦鯉産業の「強み」～更なる発展に向けて～」(2018年)
- ・新潟県「錦鯉検討委員会 報告書」(2017年)
- ・坂田寧代 他「中越地域における養鯉池の立地変遷と水利用技術」農業農村工学会論文集(2011年)
- ・坂田寧代 他「灌漑用から養鯉用に転換されたため池の歴史と今後の可能性」農業農村工学会誌(2013年)
- ・坂田 寧代 他「中越地震後の大規模養鯉業者の山間部における展開」農業農村工学会誌(2015年) など

(2) 錦鯉に係る国、県の政策動向やマクロ的な市場動向

- 水産庁の資料（令和5年4月）によると、錦鯉に関しては下記が報告されており、追い風的な状況にあると言える。

- ▶新潟県は錦鯉出荷量の5割を占め、**主産地としてのブランド**を確立。
- ▶**輸出額は年々増加の傾向**にあり、この10年で2倍に成長。
- ▶オールジャパンで水産物の輸出促進を強化するトレンドの中で、錦鯉についても他の和の文化業界と連携して**輸出拡大の取組を推進**。

- 一方、従来、最大の輸出国であった**中国において、輸出許可がストップ**（2023年）するなどの事態も発生している。
- 本項目では、錦鯉の輸出を巡る政策動向や、国際的な情勢を含む市場動向について関連資料を収集し、整理する（最新動向については報道記事も整理）。

【資料例】

- ・農林水産物・食品の輸出拡大のための輸入国規制への対応等に関する関係閣僚会議「農林水産物・食品の輸出拡大実行戦略」（2023年12月改訂）
- ・新潟大学は、錦鯉を学術的に研究する「新潟大学錦鯉学センター」を開設（2023年8月報道）
- ・農林水産省「錦鯉の魅力」（2023年8月）
- ・水産庁「錦鯉について」（2023年4月）
- ・新潟県「錦鯉の振興に関する新潟宣言」（2022年11月）
- ・農林水産省「『錦鯉特区』（国家戦略特区）提案への対応」（2021年2月）
など

(3) 錦鯉生産に係る競合自治体、競合・類似施設の動向

○新潟県の錦鯉生産は、全国一であることから、**小千谷市は優位なポジション**にあるが、県内に目を向ければ、**競合相手である長岡市（山古志地域）**において、錦鯉をテーマとした下記の取組が進んでいる。

- ▶ 錦鯉と触れ合える「錦鯉観光野池」の整備（2022年）と体験型ツアー企画
- ▶ 錦鯉観光ツアーの推進母体となる「錦鯉観光株式会社」の設立
- ▶ 錦鯉の共同飼育（オーナー制度）の仕組み
- ▶ デジタル住民票を兼ねた「Nishikigoi NFT」の発行 など

○一方、小千谷市と長岡市が連携することで、**錦鯉をテーマとした観光・交流のコンテンツに厚み**をもたせることや、広域的な広がりの中での**周遊、滞留、消費の拡大**、対外的な**情報発信の強化**を図ることができる。

○このためには、小千谷市と長岡市が**それぞれに特徴ある競争力**を備えることが重要である（弱いコンテンツ同士の連携は効果が低く、強いコンテンツ同士の連携が真に効果を発揮すると考える）。

○また、広島県（生産量第2位）では廿日市が**錦鯉をテーマとしたミュージアム（はつこい庵）**を整備しており、錦鯉のブランド化では競合施設となっている。



美の鑑賞空間として印象的な見せ方が特徴的な「はつこい庵」（広島県廿日市市）

○小千谷市が錦鯉産業の競争力を高めるためには、**連携・競合環境を把握することが重要**なことから、長岡市における錦鯉をテーマとした地域活性施策を収集するとともに、県外の競合・類似施設の動向を分析する。

(4) 小千谷市の総合計画等の上位・関連計画における錦鯉関連施策の位置づけ

○錦鯉振興施設のコンセプト・機能を検討するにあたっては、**これまでの錦鯉関連の施策との連続性・継続性**も重要である。

○小千谷市の総合計画（後期基本計画）では、下記（施策の基本方針）が示されている。

- ▶ 市の魚「錦鯉」のPR：本市が原産地であることを国内外へPR
- ▶ 販路拡大に対する支援：インターネットを活用した錦鯉品評会の開催など
- ▶ 鯉ヘルペスウイルス（KHV）病への対策強化
- ▶ 経営基盤の強化：新たな販路開拓と既存市場の規模拡大
- ▶ 教育や観光との連携：錦鯉に関する学習の機会、錦鯉を活かした観光振興

○上記のほか、総合戦略（改訂版）においても**「成長産業」や「小千谷ブランド」の文脈**で錦鯉関連の施策が示されている。

○本業務では、総合計画や総合戦略等における錦鯉関連施策を整理する。

(5) 錦鯉の里等関連施設の概要及び利用状況

○錦鯉振興施設の整備と中心市街地活性化等市内他地域との連携方策の検討（3-6）では、**錦鯉の里**及び**錦鯉の里と人の流れのつながりがある小千谷市総合産業会館サンプラザ**等の概要（機能）及び利用状況の資料が参考となる。

○ここでは、発注者から提供される資料や**ビッグデータを含む民間データ**等を基に、下記の事項を整理する。

【調査項目】

- ・設置目的
- ・竣工年
- ・位置
- ・施設配置図
- ・面積：敷地、建築、延床
- ・建物構造
- ・機能構成、提供サービス
- ・改修履歴、計画
- ・国内外の利用者数や収入の推移、月別変動
- ・収支の状況
- ・目的地検索回数の推移（ナビタイムジャパン）
- ・観光検索サイトでの評価（じゃらん、トリップアドバイザー）
- ・施設周辺の歩行者交通量、滞留人口の居住地分析（携帯電話位置情報）

■携帯電話位置情報を活用したデータのアウトプットイメージ（一例）



データ：KDDI・技研商事インターナショナル「KDDI Location Analyzer」関係者限り

(6) 錦鯉生産者の現状

○錦鯉振興施設は、錦鯉産業の振興（成長産業化）の核となるべき施設であり、錦鯉生産者のニーズや課題感を把握することが重要である。

○このため、**小千谷市錦鯉漁業協同組合に対するヒアリング調査**を行う。

【調査項目】

- ・担い手：組合員の推移、年齢構成、後継者・新規参入等
- ・市場：国内・国外市場の現状と見通し、中国への輸出ストップの影響、販路開拓に向けた組合員の好事例
- ・特徴的な取組：東京駅前常磐橋プロジェクトとの連携、観光との連携
- ・長岡市（山古志）の生産者との連携又は競争状況、小千谷産錦鯉の強みと弱み
- ・「錦鯉の里」に対する評価
- ・行政に対する意見、提案 など

○小千谷市錦鯉漁業協同組合へのヒアリングを通じて、**特徴的な取組をしている生産者の情報が得られた場合**は、発注者や組合を通じてヒアリングを依頼する。

○**市内の錦鯉関連事業所の分布状況を把握**するため、小千谷市錦鯉漁業協同組合員の名簿やWEB情報（「錦鯉NAVI」）によると、小千谷市内は46事業者）などを活用して**GIS化（地理情報システムとして作成）**する。

(7) 小千谷市の錦鯉関連施策の実施状況及び施策推進上の課題等

- 錦鯉振興施設のコンセプト・機能の検討では、小千谷市の錦鯉関連施策の進捗評価を反映することが重要である。
- 総合計画や総合戦略に掲載された施策の所管課に対してヒアリング調査を行い、**施策の進捗状況、施策推進上の課題、課題解決の方向**等を整理する。

3-2 市街地を中心とした全市的な現状把握・分析

(1) 中心市街地の概況

- 中心市街地の範囲は、発注者との協議により決定するが、土地利用や錦鯉の里、これまでのまちづくり等を考慮し、**概ね都市再生整備計画（西小千谷市街地区）の範囲**を想定している。
- 錦鯉振興施設の整備は、中心市街地の課題解決に寄与することが重要であり、中心市街地の概況として、下記の事項を把握する。
- データ整理にあたっては、**グラフ化やGIS（地理情報システム）の活用**による可視化を基本とする。

【調査項目】

- ・人口：人口推移、町丁目別の変化率・分布（国勢調査）
- ・年齢別人口：年齢3区分別の推移、町丁目別の高齢化率・分布（国勢調査）
- ・世帯：世帯数推移、町丁目別の変化率・分布（国勢調査）
- ・産業：産業別従業者数推移、町丁目別の従業者数の変化率・分布（経済センサス）
- ・商店街：空き店舗の推移及び分布（発注者からの資料提供希望）
商店街での買い物割合（県調査資料）
- ・観光：観光関連施設の分布（観光マップ等）
- ・土地及び建物利用（国土数値情報 100m メッシュデータ）
- ・空き家：町丁目別の空き家数、空き家分布（発注者からの資料提供希望）
- ・市街地整備：都市再生整備計画に基づく事業等の実施、計画位置
- ・公共交通：バス路線のネットワーク（公共交通マップ） など

(2) 中心市街地の公共施設の整理と利用状況の把握

- 公共施設については、**人の流れに影響を与える市民文化系、社会教育系、スポーツ・レクリエーション系、産業系の施設**を中心に抽出（詳細は発注者と協議）し、GISを活用した分布図を作成する。
- 抽出した公共施設について、**施設特性（提供サービス・規模・築年）、利用状況、公共施設等総合管理計画における今後の管理方針**等を整理する。
- 旧小千谷病院跡地の図書館を核とした複合施設（2024年6月開館）は、中心市街地活性化への効果が期待されており、利用状況について最新のデータを整理するほか、**携帯電話位置情報**を活用して、**開業前後の人の流れの変化**を分析する。

(3) 市全域における公共施設の配置バランスや行政サービス機能の整理

- 中心市街地の公共施設の整理で取り上げた同種・類似の施設を中心に抽出（詳細は発注者と協議）し、GISを活用した分布図を作成する。
- 抽出した公共施設について、施設特性（提供サービス・規模・築年）、利用状況、公共施設等総合管理計画における今後の管理方針等を整理する。

(4) 市全域から見た中心市街地の公共施設の配置バランスや行政サービス機能の過不足等課題の整理・分析

- 前ページの(2)及び(3)で作成した分布図をGIS上で一体化し、公共施設の配置バランスや行政サービス機能の過不足を分析する。
- また、道路・公共交通ネットワークの重ね合わせにより、施設へのアクセス性を評価する。

(5) 社会動向・経済情勢の整理

- 社会動向・経済情勢の整理は、調査業務を遂行する中で必要な事項を取り上げるが、現時点では下記を想定している。

【調査項目】

- ・インバウンド：クールジャパンである錦鯉の市場性に関連
- ・博物館法改正：70年ぶりの抜本改正。錦鯉振興施設が博物館法の適用を受けるかどうかは別の議論だが、錦鯉振興施設がミュージアムの性格を持つことは間違いなく、ミュージアムを巡る潮流変化の題材として法改正の背景・趣旨等を整理
- ・博物館DX：博物館（特に観賞魚系）で活用できるDX技術の動向を整理
- ・ウォークブル：錦鯉振興施設の整備と中心市街地活性化等市内他地域との連携方策に関連
- ・空きビル対策：錦鯉振興施設の整備と中心市街地活性化等市内他地域との連携方策に関連。例えば、国土交通省の令和6年度制度拡充では、次期開発に向けた事業化支援として、既存物件の除却、暫定利用を支援対象に追加

(6) その他必要となる現況、課題についての整理：市全域での観光交流系施設の分布

- 公共施設については、(4)において市全域からの配置バランスを分析するが、観光交流施設（市有施設以外を含む）についても、施設の配置バランスを把握することが重要である。
- 調査対象は、発注者との協議により決定するが、例えば、民間の経路検索サービスで検索回数が多い「道の駅 ちぢみの里おぢや」「錦鯉の里」「震災ミュージアムそなえ館」、民間の観光サイトで評価の高い「花火と職人の町片貝モニュメント」「浅原神社」などが候補として挙げられる。

3-3 コンセプトの設定

○3-2までの調査成果を踏まえ、本施設に関する **SWOT 分析**（強み・弱み・機会・脅威）を行うとともに、錦鯉振興施設に期待される役割について **クロスSWOT 分析を用いて検討**する。

○錦鯉振興施設のコンセプトは、錦鯉振興施設に期待される役割を基に、**キーワードを抽出し、複数案作成**する。

■SWOT 分析（強み・弱み・機会・脅威）の例

強み	弱み
<ul style="list-style-type: none"> ● 錦鯉の発祥の地（小千谷市東山地区：錦鯉生産の聖地）、日本農業遺産認定第1号（2017年） ● 新潟県の錦鯉生産は事業者数、輸出シェアともに全国一 ● これまでの蓄積に基づく新品種開発が旺盛（「黄白」2014年） ● バイヤー評「新潟に行けば欲しい鯉が見つかる」 ● 多品種・少量・高単価の実現 ● 錦鯉の里（外国人来訪者が増加） ● 水槽でも飼育できる小さな錦鯉「ちび錦」などの商品開発（小千谷市事業者） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 知名度が十分に浸透しているとは言えない（クールジャパンとしての錦鯉の知名度、錦鯉発祥地としての小千谷の知名度） ● 気象条件から光熱費や越冬ハウス等の設備負担が重く、大量生産になじまない ● 輸出の基盤が不足（成田空港経由が多） ● 錦鯉の里の老朽化（情報発信、アピールに限界がある可能性） ● 観光との連携が弱い（外国人の訪問目的は錦鯉の買い付け）
機会	脅威
<ul style="list-style-type: none"> ● 海外でも「Koi」は通用：観賞魚文化のグローバル化 ● 新潟大学が「錦鯉学センター」設置（2023年）：模様形成のメカニズム、疾病対策などを研究 ● 錦鯉を国魚に推す動き：錦鯉文化産業議員連盟（2019年）等 ● 国のクールジャパン戦略の一つに錦鯉を位置付け（2020年） ● 錦鯉が輸出重点品目に追加（2022年） ● 輸出額は年々増加の傾向にあり、この10年で2倍に成長 ● 世界錦鯉サミット（2022年） ● 錦鯉の振興に関する新潟宣言（2022年） ● 錦鯉市場：約63億円（2022年）で拡大傾向 ● 海外の錦鯉流通業者が国内の産地を訪問して購入する動き：錦鯉ハンティングツアー 	<ul style="list-style-type: none"> ● 長岡市（山古志地域）が錦鯉をテーマとしたソフト施策を展開 ● 中国において、輸出許可がストップ（2023年） ● 国内の錦鯉需要の減少（池のある住宅の減少、国内愛好者の高齢化） ● 錦鯉生産者の減少（2018/2008：経営体25%減、従業員23%減） ● KHV（日本になかったコイの病気）の侵入 ● 国内はもとより海外でも錦鯉の生産が活発（競合相手の発生） ● 海外を含む産地間競争の激化を背景とした知的財産的価値の低下 ● 他県にも日本の観賞魚の展示施設が開業（広島県、奈良県）

■クロス SWOT 分析の例とコンセプトワード

組み合わせ		錦鯉振興施設に期待される役割	錦鯉振興施設のコンセプトワード
<強み> ・錦鯉の聖地 ・高い生産技術	<機会> ・グローバル化 ・強い競争力	錦鯉を核とした稼ぐ力の向上、海外輸出による地域経済の活性化の拠点を形成	メッセ・コンベンション
<弱み> ・錦鯉の里の老朽化 ・観光との連携不足	<機会> ・クールジャパン ・ハンティングツアー	錦鯉を核としたインバウンドを含む観光展開の拠点を形成	体験、展示、交流
<強み> ・高単価産業 ・海外販路拡大	<脅威> ・生産者の減少 ・国内需要減少	若い世代を核とした錦鯉産業の担い手、後継者育成の拠点を形成	研修
<弱み> ・大量生産は困難 ・国内での知名度不足	<脅威> ・産地間競争 ・国内競合施設	錦鯉の生産研究、錦鯉文化の発信の拠点を形成	研究

3-4 錦鯉振興施設に導入する機能の検討

- 導入する機能は、前項で整理した錦鯉振興施設に期待される役割を踏まえ、**必要となる機能及び機能の具体的なイメージを検討する。**
- 具体的なイメージは、3-1で調査する観賞魚系の競合・類似施設の事例、3-2で調査する博物館DX技術の動向、3-10で実施する民間事業者ヒアリングなどを素材に検討する。
- また、導入機能の整理と合わせ、当該機能を導入する場合の**必要面積について類似施設を参考にしながら設定**する。

■導入機能のイメージ

錦鯉振興施設に期待される役割	機能	イメージ
錦鯉を核としたインバウンドを含む観光展開の拠点を形成	体験	・観光養鯉池での餌やり、池上げ ・デジタル上での錦鯉の育成（自分好みの色彩のデジタル錦鯉） （デジタル交配で、新たな模様のデジタル錦鯉の生成⇒商品化）
	展示	・観光養鯉池、庭園池、棚田・棚池 ・デジタル養鯉池／アート養鯉池
	交流	・オーナー鯉、オンライン鑑賞（自宅のモニターが水槽になる。リアルを見るために定期的に訪問する） ・生産者と購入者の関係人口づくり
錦鯉の生産研究、錦鯉文化の発信の拠点を形成	研究	・生産技術（目利き、飼育等）の研究 ・コイ科の魚病研究 ・大学の錦鯉研究機能のブランチャ誘致
若い世代を核とした錦鯉産業の担い手、後継者育成の拠点を形成	研修	・輸出や SNS 活用などマーケティングスキルの研修 ・養鯉技術習得の研修
錦鯉を核とした稼ぐ力の向上、海外輸出による地域経済の活性化の拠点を形成	メッセ・コンベンション	・品評会等イベントスペース ・コンベンションスペース ・商談、ビジネス交流サポート
付帯機能	販売	・ミュージアムショップ ・カフェ、レストラン ・地域商品の販売

3-5 錦鯉振興施設の波及効果の検討

○前項で整理した導入機能を踏まえて、錦鯉振興施設の**波及効果（定性評価）を整理**する。

■波及効果（定性評価）の例

	波及効果	効果の発現時期	
		短期	中長期
体験・展示	施設訪問者（観光客）の増加による入込客数の増加	●	
	錦鯉文化・産業の発信によるシビックプライドの醸成		●
交流	観光客や生産者等の交流による関係人口の増加	●	
	関係人口から定住人口への移行		●
研究	錦鯉の疫病対策や生産技術向上による生産量の増加		●
	品質、商品価値向上によるブランド価値向上		●
研修	養鯉事業の担い手・後継者の増加		●
メッセ・コンベンション	錦鯉の関連産業や派生産業とのマッチング機会の増加	●	
	関連分野（販売・流通、商品開発、DX、スタートアップ等）の参入・連携促進		●
	産業誘致による雇用創出・人口流入促進		●
販売	販売・休憩施設の設置による滞在時間の増加、多様なニーズに対応した満足度の向上	●	

3-6 錦鯉振興施設の整備と中心市街地活性化等市内他地域との連携方策及び想定費用の算出

(1) 錦鯉振興施設の整備と中心市街地活性化等市内他地域との連携方策

○下記～次ページに示す錦鯉振興施設整備の4パターンについて、**メリット・デメリットを整理**する。

○各整備パターンの整理結果は、**民間事業者ヒアリング（3-10で実施）**の際に提示し、民間目線の評価と合致しているかどうかを検証する。

■整備パターン及びメリット・デメリットの例

整備パターン	概要	メリット	デメリット
①郊外新拠点整備型	全ての機能を新拠点に集約し、郊外に整備する	<ul style="list-style-type: none"> 導入機能をまとめて整備可能 施設を集約することでシンボル性を発揮しやすい 民間事業者として参入が容易 	<ul style="list-style-type: none"> 中心市街地との連携方策の検討が必要 ※上記検討の中で錦鯉の里の跡地利用の位置付けを検討
②まちなかフィールド型	既存の錦鯉の里周辺で空き地や空きビルなどを撤去し、中心市街地全体に機能を分散して整備する	<ul style="list-style-type: none"> 小千谷市の上位関連計画と整合 中心市街地内の施設間の連携が容易 	<ul style="list-style-type: none"> まとまった用地の確保が課題 用地確保次第では導入機能が限られる 敷地が分散した場合、歩行者動線や移動手段の整備が必要

整備パターン	概要	メリット	デメリット
③錦鯉の里・郊外新拠点連携型	既存の錦鯉の里を別機能で改修し、全ての機能を新拠점에集約し、郊外に整備する	<ul style="list-style-type: none"> 導入機能をまとめて整備可能 民間事業者として参入が容易 (別機能により) 中心市街地内の施設間の連携が容易 	<ul style="list-style-type: none"> 錦鯉の里の機能変更について錦鯉振興施設と連携可能な機能選定が必要
④【その他提案】錦鯉の里・郊外新拠点連携型+まちなかフィールド型	機能を既存の錦鯉の里、郊外の新拠点、中心市街地内の空き家や空きビルに分散させ、相互のネットワークを強化する	<ul style="list-style-type: none"> 郊外の新拠点で導入機能をまとめて整備可能で、民間事業者として参入が容易 小千谷市の上位関連計画と整合 中心市街地内の施設間の連携が容易 	<ul style="list-style-type: none"> 確保すべき敷地が多い 対象地が複数となることで調整先・調整事項が増加 歩行者動線や移動手段の整備が必要

(2) 想定費用の算出

1) 建設費用の算定

○建設費用は、最新の物価変動等が反映されている**新営予算単価**や**(一財)建設物価調査会公表資料**等を基に建設単価を設定し、算定する。
 ※算定に用いる施設規模は、3-4で設定した機能ごとの想定面積を採用

2) 経済効果の検討

○経済効果(定量)は、**施設整備段階及び運用段階**の2つについて**整備パターンごと**に検討する。
 ○錦鯉振興施設の整備を通じた地域経済へのインパクトを可視化するため、産業連関分析を行う**(「経済波及効果分析ツール(新潟県)」を活用)**。

【産業連関表を用いた経済波及効果のイメージ】

- ・経済波及効果 = 第1次波及効果 + 第2次波及効果
- ・第1次波及効果：直接効果及び直接効果の生産に伴う中間需要による効果
- ・第2次波及効果：就業者所得に伴う消費による効果

○**施設整備段階**の経済効果は、「分析ツール(建設)」を活用し、前項で算出した建設費用をインプット変数とする。
 ○**運用段階**の経済効果は、「分析ツール(観光消費)」を活用し、錦鯉振興施設の波及効果(定性評価)の内容を基に、訪問客数(宿泊、日帰り)及び新潟県の観光消費額単価(消費支出総額又は費目別消費支出額)の設定値をインプット変数として**消費額**を試算する。

(3) 整備パターンの総合評価

○整備パターンの総合評価では、**想定費用、定性・定量効果、メリット・デメリット(施設整備の容易さ及び市内・中心市街地への影響、民間事業者意見)**を比較し、1案への絞り込みを検討する。

3-7 既存の錦鯉の里の再整備に係る検証と考察

- 既存の錦鯉の里の再整備に係る検証は、整備パターンの総合評価を踏まえ、**再整備した場合の効果及び実施に向けた課題を整理**し、錦鯉の里の方向性としてとりまとめる。
- また、錦鯉の里の方向性は、「錦鯉振興施設の整備と中心市街地活性化等市内他地域との連携方策」との整合を図る。

■錦鯉の里の方向性の例

区分	効果	課題
廃止 (整備パターン①)	・当該敷地、施設を売却した場合、錦鯉振興施設の整備費に活用することが可能	・錦鯉の里から発生していた効果が喪失 ・錦鯉の里周辺の店舗の売上減少
継続・機能強化 (整備パターン②)	・中心市街地における「錦鯉のシンボル」が継続	・施設が老朽化する中での機能強化に課題
転用 (整備パターン③、④)	・中心市街地の活性化に寄与する機能導入が可能(例えば富裕層向けの宿泊施設等)	・活用意欲のある民間事業者の発掘が課題

3-8 整備候補地の検討

(1) 候補地の選定の考え方

- 整備候補地については、3-6の結果を踏まえて、選定の条件を設定する。
- 現時点では下記の条件を想定している。

■候補地選定の条件(例)

項目	説明
必要な面積の確保	錦鯉振興施設に求められる規模を満足できる一団の土地 ▶用途地域内：低未利用地(例えば工場跡地等) ▶用途地域外：転用可能な一団の農地又は低未利用地 ※適正な土地利用及びインフラの追加投資抑制の観点からは、市街地と連続したエリアが望ましい
交通条件	高速道路のインターチェンジ周辺や国道等の広域的な幹線道路の利便性を確保できる土地
上位・関連計画の位置づけ	土地利用転換や土地の有効利用などが上位・関連計画で位置づけられている土地(そのような土地が存在するかどうかは要確認)
土地利用規制	農業振興地域農用地や農業基盤整備(補助)が行われ、償却期間が完了していないエリアは事業のスピード感の観点では除外することが考えられる
災害ハザード	ハザードマップにおける家屋倒壊等氾濫想定区域や浸水深が一定以上のエリアは除外することが考えられる

(2) 候補地の絞り込み手順

- 候補地の評価は、**敷地特性（敷地の使いやすさや利便性）と事業性（追加投資の少なさや波及効果の大きさ、時間的なコストの少なさ）**を基本に評価する。
- 下表に示す評価項目を設定するとともに、評価項目ごとに**評価方法（得点の付与基準：3点、2点、1点など）**を設定し、**定量化**する。
- 総合評価では、評価項目の得点の**合計値を算出**するとともに、**合計得点の差が小さい場合は、重みづけ評価**なども検討する。

■候補地の絞り込み条件（例）

視点		項目	概要
I 敷地特性	①敷地条件	A 敷地形状等	・整形、敷地内高低差、ハザード等で評価
		B 将来のニーズ変化への対応（拡張、転用）	・将来的な拡張や機能追加等への対応しやすさを評価
		C 周辺施設との一体性	・隣接施設との一体利用の可能性を評価
	②利便性	A 主要道路からのアクセス性	・接続道路規格を踏まえ評価
		B 公共交通利用によるアクセス性	・既存公共交通利用によるアクセスのしやすさを評価
		C 既存交通量への影響	・施設立地に伴う誘発交通量と接続道路規格を踏まえ評価
II 事業性	①経済性	A インフラ新設・移設等の有無	・事業実施に係る電気ガス・上下水道等のインフラ整備の有無を評価
		B 建物補償等の有無	・事業実施に係る支障物件の有無を評価
		C 周辺商業地・観光地等への影響	・周辺商業地等への経済波及効果を評価
	②手続き等	A 敷地の所有状況	・用地取得の有無を評価
		B 埋蔵文化財包蔵地	・埋蔵文化財調査の有無を評価
		C 農地転用許可等の有無	・農転等の手続きの有無を評価

3-9 候補地の事業用地確認

- 3-8で絞り込こまれた候補地について、机上調査（登記簿等、ハザードマップ・インフラ設備（電気・ガス・上下水道等）確認等）で基礎情報を把握した後、**現地調査にて敷地内外の状況（接道箇所、周辺建物等）を確認**する。
- 調査結果は、**候補地カルテ**としてとりまとめる。

■候補地の絞り込み条件（例）

調査項目	把握項目
①用地の立地条件	所在地、交通アクセス、周辺環境（インフラ、ハザード）等
②用地の形状・規模	敷地形状、面積、地目、規制等の指定状況 等
③用地の利用状況	現在の利用状況、地権者・利用者の権利関係 等
④用地の取得方法	近年の用地取得の方法 等
⑤用地の取得価格	周辺地価、該当敷地周辺の取引情報 等

3-10 整備・管理運営手法の検討

(1) 近年の官民連携整備事例の整理

- 水生生物の飼育・展示という特性を踏まえ、**類似施設は水族館を中心に調査**する。
- 錦鯉振興施設は、様々な事業手法による整備が想定されるため、PFI 手法に留まらず **PPP 手法までを対象とした事例収集を実施**する。
- 各施設における官民連携整備手法の整理は、「施設整備」と「管理運営」の2点について、**特徴や事業手法選定に至った経緯を整理**する。

■官民連携整備手法の事例（案）

活用した手法等		事例
PFI 手法	BTO 方式	葛西臨海水族園（東京都）、 静岡市海洋・地球総合ミュージアム（静岡県）、 宮島水族館（広島県）
	BOO 方式	江ノ島水族館（神奈川県）
	RO 方式	海の中道海浜公園海洋生態科学館（福岡県）
PPP 手法	指定管理者制度	のとじま水族館（石川県）
	コンセッション方式	蒲郡市竹島水族館（愛知県）
	民間都市開発推進機構 による金融支援	四国水族館（香川県）、 仙台うみの杜水族館（宮城県）

(2) 錦鯉振興施設における官民連携手法の導入可能性の整理

- 前項で把握した**事例の主導的な事業者に対して、ヒアリング**を実施する。
- ヒアリングでは、水族館の整備・運営への**参画経緯**のほか、錦鯉振興施設の将来像や機能等を提示し、**望ましい整備パターンや整備手法、導入が見込める機能**、民間企業として**参画を検討する場合に必要な条件等**についてヒアリングを行う。
- ヒアリング結果は**概算事業費及び運営費の試算条件に活用**する。なお、官民連携手法により整備した場合の概算事業費は、内閣府「PPP/PFI 手法導入優先的検討規程策定の手引（令和4(2022)年9月）」による「費用総額の比較による評価」を活用し検証する。

■ヒアリング先（候補例）

対象者	選出の理由
株式会社乃村工藝社	集客空間設計のノウハウを活用した PPP/PFI 事業において豊富な実績を有するため 【実績】PFI 手法（BTO 方式）静岡市海洋・地球総合ミュージアム（静岡県）
五洋建設株式会社	水族館建設のノウハウを活用した PPP/PFI 事業において豊富な実績を有するため 【実績】PFI 手法（BTO 方式）宮島水族館（広島県）
オリックス株式会社	商業施設運営のノウハウを活用した水族館の PPP/PFI 事業において豊富な実績を有するため 【実績】PFI 手法（BOO 方式）江ノ島水族館（神奈川県）
一般財団法人石川県 県民ふれあい公社	水族館の指定管理者制度による管理運営の実績を有するため 【実績】PPP 手法（指定管理者制度）のとじま水族館（石川県）
三井物産株式会社	事業実施に関する資金調達ノウハウを活用した PPP/PFI 事業において豊富な実績を有するため 【実績】PPP 手法（民都機構による金融支援）仙台うみの杜水族館（宮城県）

■ヒアリング項目（案）

ヒアリング項目	内容
事業参画の経緯	・官民連携手法を用いた水族館の整備・運営に参画した経緯
事業手法選定の経緯	・事業スキーム構築に係る経緯、選定の要因・キーマン
運営に係る費用	・ランニングコストの状況
錦鯉振興施設のあり方	・望ましい整備パターンや整備手法、導入が見込める機能のあり方
民間事業者の参画条件	・民間企業として参画を検討する場合に必要な条件・情報等

3-1-1 整備スケジュールの検討

(1) 今後、検討すべき事項等の整理

○今後、検討すべき事項等としては、「**建設候補地の選定に向けた検討事項**」及び「**施設整備に向けた検討事項**」、「**官民連携手法の具体化に向けた検討事項**」等を整理する。

【建設候補地の選定に向けた検討事項】

- ・地権者意向の把握（アンケート、説明等）
- ・土地取得価格の精査 など

【施設整備に向けた検討事項】

- ・市民ニーズ（アンケート、住民説明会等）の把握
- ・庁内における施設整備方針（導入機能等）のオーソライズ
- ・施設計画（配置計画（配置・動線）、平面・立面計画等）の検討
- ・管理運営方針（管理運営体制、広報等）の検討 など

【官民連携手法の具体化に向けた検討事項】

- ・民間事業者へのサウンディング調査
- ・官民連携手法導入可能性調査による精査 など

(2) 今後の整備スケジュール

○今後の整備スケジュールは、**事業実施までに想定されるステップ**（建設候補地の選定、基本構想、基本計画、基本設計、実施設計、導入可能性調査、施工（設計・施工））を整理して作成する。

【建設候補地の選定の考え方】

- ・今年度とりまとめた将来ビジョン等を基に**候補地の地権者に対し、意向把握及び意向醸成を実施**し、用地確保の見通しを立てる。
- ・地権者交渉がまとまり次第、建設候補地を確定する。

【施設整備に向けた検討の考え方】

- ・基本設計、実施設計、施工（設計・施工）のスケジュールは、**弊社の一級建築士も関与して検討**する。
- ・施設整備に必要な**手続き等や実務上見込むべき期間**を精査する。
- ・施設計画に関する住民説明会等の合意形成の期間は、基本構想及び基本計画策定の期間に含むものとして整理する。

【官民連携手法の具体化に向けた検討の考え方】

- ・PFI 手法を活用した整備スケジュールは、**一般的なスケジュールのほか、手続きの簡易化を図った場合のスケジュール**（「地方公共団体向けサービス購入型 PFI 事業実施手続き簡易化マニュアル」（内閣府）を参照）を作成する。
- ・導入可能性調査、事業者選定アドバイザー業務等のスケジュールは、**弊社の事業化支援実績を有する技術者が関与**し、見込むべき期間を精査する。

■整備スケジュールの比較イメージ（案）

実施内容	概ねの実施期間		
	従来手法	官民連携手法	
		PFI手法 (BTO方式)	PFI手法 (簡素化)
用地確保※	24か月		
基本構想策定	8か月		
基本計画策定	12か月	12か月	15か月
基本設計	12か月		
実施設計	12か月		
導入可能性調査		12か月	※基本計画と合わせて実施
事業者選定アドバイザー業務		10か月	7か月
民間事業者募集		5か月	5か月
特定事業契約締結		3か月	3か月
施工（設計・施工）	12か月	13か月	13か月
合計	6年8か月	7年3か月	6年3か月

※候補地選定前の想定値であり、候補地選定を踏まえ期間の詳細化を図る
 出典「地方公共団体向けサービス購入型PFI事業実施手続き簡易化マニュアル」（内閣府）を基に作成

3-12 打合せ協議

○打合せは、現時点で初回、中間5回、納品前1回の合計7回を想定している。

打合せ時期	内容
7月中旬	<ul style="list-style-type: none"> ・業務計画書に基づき業務内容、スケジュールを確認 ・受注者から発注者への貸与希望資料リストの提示 ・錦鯉漁業協同組合へのヒアリング実施の調整（ヒアリング項目等）
8月下旬	<ul style="list-style-type: none"> ・前提条件の整理、市街地を中心とした全市的な現状把握・分析の調査結果報告及びその結果を踏まえたSWOT分析の議論 ・錦鯉振興施設と同種・類似施設の官民連携手法の適用事例の報告
10月上旬	<ul style="list-style-type: none"> ・錦鯉振興施設のコンセプト及び導入機能、波及効果の議論 ・錦鯉振興施設と同種・類似施設で官民連携整備手法を適用した事例のヒアリング候補の調整
11月下旬	<ul style="list-style-type: none"> ・錦鯉振興施設の整備と中心市街地活性化等市内他地域との連携方策の検討結果、錦鯉の里の再整備に係る検証結果の議論 ・錦鯉振興施設と同種・類似施設で官民連携手法を適用した事例のヒアリング結果報告
12月下旬	<ul style="list-style-type: none"> ・錦鯉振興施設の整備と中心市街地活性化等市内他地域との連携方策の絞り込み、及びそれと連動した錦鯉の里の再整備に関する考察の議論 ・整備候補地の抽出と評価結果の議論 ・錦鯉振興施設の整備における官民連携手法の可能性の議論
2月上旬	<ul style="list-style-type: none"> ・候補地の事業用地の調査報告 ・錦鯉振興施設の概算事業費及び運営費の試算、整備スケジュールの議論 ・将来ビジョンの骨子の議論 ・報告書の目次構成案の報告
3月中旬	<ul style="list-style-type: none"> ・納品前打合せ：成果物の確認

3-13 将来ビジョンの策定

- 将来ビジョンは、**本業務の成果を対外的（市民を含む）にわかりやすく示す冊子**として作成することを提案する。
- 上記の趣旨から、錦鯉振興施設の**コンセプトや導入機能をパース等のイラスト・イメージ写真等で視覚的に伝える**とともに、**想定される波及効果や今後の進め方等**も盛り込む。
- パース等のイラストは、手書き風、CG 風などがあり、発注者と協議して作風を選定する。



手書き風ミュージアムのスケッチ例【弊社業務実績】



CG 風のスケッチ例【弊社業務実績】

