

令和8年度松本市アルプスエリアスノーリゾート再構築事業
マスタープラン策定業務委託仕様書

1 業務名

令和8年度松本市アルプスエリアスノーリゾート再構築事業マスタープラン策定業務

2 趣旨

本業務は、地域経済の核である両スキー場について、野麦峠と乗鞍それぞれの特性を踏まえた持続可能な将来展望を検討するため、オールシーズン型の山岳リゾートへの展開可能性を含めた中長期的・定量的な分析を盛り込んだマスタープランを策定するもの。

3 期間

契約締結の日から令和9年3月31日まで

4 業務内容

(1) 現状の詳細分析と課題・ポテンシャルの特定

ア 市営（野麦峠）と民営（乗鞍）の運営形態の違いを明確に意識し、それぞれの経営状況、運営体制、財務状況、利用状況等に関する詳細なデータ収集と分析を行うこと。

イ 施設・設備の現状を評価し、安全性、機能性、魅力度の観点から課題を特定すること。

ウ 地域経済への影響を定量・定性的に分析し、松本市が現在負担している財政状況の全容と内訳を詳細に把握すること。特に、スキー場事業が松本市全体の財政、観光戦略、地域振興においてどのような位置づけにあるかを考察すること。

エ 地元関係者や住民有志の活動状況、意向を丁寧にヒアリングし、本業務に反映させること。

オ 関連法規、松本市の関連計画、過去の検討経緯などを整理・分析すること。

カ 両スキー場が抱える本質的な課題（収益性の脆弱性、運営体制の限界、地域との連携状況、利用者のニーズ変化等）を多角的に特定すること。

キ 両スキー場の自然条件、地域資源、交通アクセス、周辺地域の開発状況などを評価し、潜在的な魅力や将来的な活用可能性を洗い出すこと。

ク 今後の経営判断の基礎となる客観的な現状把握を行うとともに、将来的な事業展開の可能性や外部経営主体にとっての魅力・課題を明確化するための視点を提供すること。

(2) 将来の方向性検討と戦略の立案

ア (1)で特定された課題とポテンシャルを踏まえ、両スキー場それぞれの「あるべき姿」を多角的に検討し、各シナリオにおける実現可能性、地域への影響、松本市への影響を評価すること。

イ 国内外のスキー場・地域観光施設の先進事例や成功・失敗事例を調査し、本スキー場への適用可能性を検討すること。

ウ 短期的な収益改善策を具体的に立案し、その実行によるアップサイドを推計すること。

エ 中長期的な持続可能性を高めるための事業戦略を策定すること。

オ 新しい経営主体が意欲を持って参入できるような、魅力と実現性のある事業モデルや運営スキ

- ームを具体的に検討し、提案すること。
 - カ 地域経済にとっての有用性（雇用、地域消費、ブランド力向上等）の判断指標を提案し、その価値を最大化するための具体的施策を検討すること。
 - キ 環境変化（気候変動による積雪量変動、人口減少等）に対応し、持続可能なスキー場運営や地域観光に資する事業構造への転換について検討・提案を行うこと。
 - ク 松本市としての関与の方向性について、現状の課題と将来ビジョンを踏まえた最適なアプローチを検討すること。特に、市営の野麦峠と民営の乗鞍という運営形態の違いを考慮し、それぞれのスキー場に対する松本市の関与の度合いや方法（例：野麦峠は施設管理者としての役割、乗鞍は民間事業者への事業承継支援、地域活性化への間接的支援など）を具体的に考察し、提言すること。
 - ケ 専門的な視点から、両スキー場を単体としてではなく、松本市全体におけるスキー場の機能、またはアルプスエリア全体の観光資源との関連性に基づき、最適な在り方を具体的に提案すること。その提案に至る論理的根拠と、その判断が松本市全体にもたらす影響について詳細に記述すること。
 - コ アルプスエリア全体での相乗効果を最大化するための連携戦略や、広域的な視点での持続可能な運営形態についても検討し、提案すること。
- (3) マスタープランの策定
- ア (2)で検討された戦略に基づき、両スキー場の最終的な在り方を明確に示すこと。
 - イ 以下の要素を盛り込んだ詳細なマスタープランを作成すること。
 - (ア) 具体的な施策ロードマップ（短期・中期・長期）
 - (イ) 必要な投資額の内訳と資金調達計画（松本市、将来経営主体、金融機関等からの調達方法）
 - (ウ) 事業収支シミュレーション（複数シナリオ、リスク感応度分析含む）
 - (エ) 費用対効果分析
 - (オ) 実行体制（組織体制、役割分担、関係機関との連携）
 - (カ) リスク評価と対応策
 - ウ 市営の野麦峠、民営の乗鞍、それぞれの運営形態に応じた実現可能な投資計画、運営スキーム、及び市の関与のあり方を示すこと。
 - エ 策定するマスタープランは、松本市が今後の方向性を検討・判断するための客観的な基礎資料となるよう、論理的かつ分かりやすい構成とすること。
 - オ 将来的に事業を担う可能性のある経営主体に対して、具体的な事業機会として提示できる内容とするため、事業の魅力や収益性、社会的意義などを明確に提示する工夫を盛り込むこと。
 - カ 図表やインフォグラフィックスを多用し、専門知識がない関係者にも理解しやすい表現とすること。
 - キ 野麦峠スキー場及びMt.乗鞍スノーリゾートマスタープラン（最終報告書）としてそれぞれ作成し、市へ提出すること。この際、各マスタープランにおいて、アルプスエリア全体の観光戦略やスノーリゾートとしての将来像との整合性および位置づけを記述すること。
 - ク 中間報告会や最終報告会を松本市に対して実施すること。その実施時期および実施方法については発注者との協議により決定すること。
 - ケ 成果物の納品形態、部数、データ形式については、別途協議の上決定すること。

5 業務報告書の提出

- (1) 報告書は紙での納品のほかに、電子データでも納品すること。
- (2) 報告書の提出を受け、検収に合格後、当該報告書の引渡しを受けるものとする。

6 委託料の支払い

委託料は一括払いとし、受注者は最終報告書を提出後、この委託料を請求すること。発注者は当該請求を受領後、30日以内に支払うものとする。

7 その他

- (1) 受注者は直近5年間において、スキー場または大規模山岳観光施設のマスタープラン策定業務、経営改善計画策定業務、あるいはそれに準ずるコンサルティング業務の実績を有すること。
- (2) 随時、発注者と協議するとともに、本仕様書に定めのない事項に関しては、発注者と受注者の協議によりこれを定めるものとする。
- (3) 受注者は、松本市個人情報保護条例を遵守し、業務上知り得た個人情報等の秘密を他人に漏らしてはならない。業務終了後においても同様とする。
- (4) 成果品の所有権、著作権、利用権は、本市に帰属するものとする。
- (5) 本業務により得られた成果品及び資料、情報等は、本市の許可なく他に公表、貸与、使用、複写、漏洩をしてはならない。
- (6) 業務完了後、受注者の責任に帰すべき理由による成果品の不良箇所が発見された場合は、速やかに本市が必要と認める訂正、補足、その他必要な措置を行うものとし、これに対する経費は受注者の負担とする。
- (7) この仕様書について、疑義が生じたとき又は定めのない事項や細部の業務内容については、その都度、本市と協議を行うこと。
- (8) 本業務の全部を第三者に再委託してはならない。

8 担当

担当 松本市役所総合戦略局アルプスリゾート整備本部 秋葉

TEL 0263-94-2307

FAX 0263-94-2567

※組織改革または人事異動により担当者が変更になる場合があります。