

## スキー場運営の現況と官民連携手法を活用した再生戦略について

2025年3月21日

株式会社三井住友トラスト基礎研究所

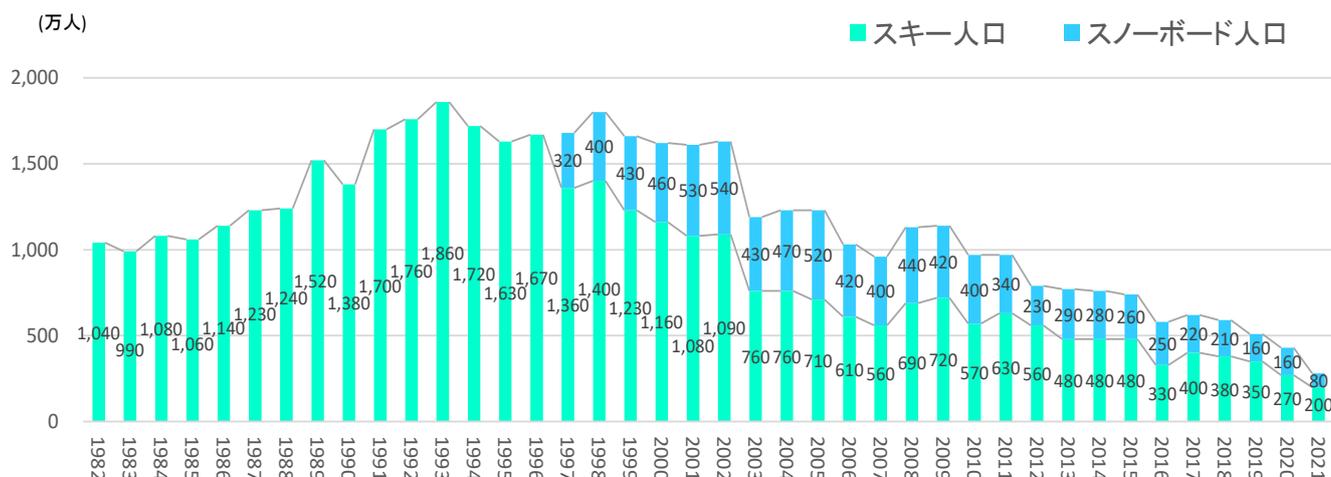
PPP・インフラ投資調査部 研究員 佐々木洋典

近年、国内のスキー場の4割強が赤字となっている。この原因として、①需要(スキー・スノーボードの参加人口)に対して供給(スキー場の数)が過剰な状態であること、②インバウンドなど多様化するニーズに対して施設の対応が遅れていることの2点が要因として考えられる。①については業界全体で取り組むべき課題である一方、②については事業者単位で取り組むべき課題であり、加えてこれらの課題は相互に関係している。②については、国内のスキー場が、第3セクターなど官民の多様な経営主体によって運営されている現状があるため、コンセッション方式を含めたさまざまな官民連携手法を活用することが有益であると考えられる。(本レポートは、一般社団法人不動産証券化協会「ARES 不動産証券化ジャーナル Vol.22」掲載論文をもとに、加筆・修正したものである)

## I. はじめに～昨今のスキー場業界の動向～

日本国内においてスキー場は、高度経済成長期やバブル期に発展したレジャー施設の1つである。特に、バブル期には空前のスキープームの中で、数多くのスキー場にたくさんの来場者が訪れ、スキー場の開発も進んでいった。しかし、国内のスキー・スノーボードの参加人口<sup>1</sup>(以下、参加人口)は、1993年の約1,860万人をピークに、2021年には約280万人にまで落ち込み、スキー場を取り巻く状況はこの30年で厳しいものとなっている<sup>2</sup>(図表1)。

図表1 国内のスキー・スノーボード参加人口の推移



出所) 公益財団法人日本生産性本部「レジャー白書」をもとに三井住友トラスト基礎研究所作成

<sup>1</sup> 公益財団法人日本生産性本部「レジャー白書」より。参加人口とは、ある余暇活動を「1年間に1回以上行った人口」を指す。

<sup>2</sup> スノーボードの集計が開始されたのは1997年からのため、1996年まではスキーのみの数値となっている。なお、インバウンドは参加人口に含まない。

この市場規模縮小の要因としては、可処分所得が伸び悩んでいることが指摘されている。この点はスキー場事業者や地元自治体等にはコントロールできず、外部要因と言える。また、先に示した参加人口が国内総人口<sup>3</sup>に占める割合を見ると、ピーク時の約15%から、2019年には約4%にまで落ち込んでいる。この点についても、例えばスポーツやレジャー全体の多様化、嗜好の変化といった外部要因が考えられるが、スキー場業界における内部要因として、参加人口の減少すなわち市場縮小に歯止めをかける経営の工夫が不足したために、相対的に魅力が低下し、吸引力が弱くなっているという見方もできる。

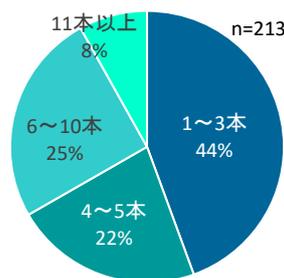
そこで本稿では、日本国内における昨今のスキー場の運営・経営状況を確認しつつ、内部要因とも言える経営の工夫が不足する状況が長く続いた原因を考察する。また、海外市場の状況も参考に、今後の日本のスキー場の再生拡大に資する戦略を検討・提案したい。

## II. 国内スキー場の運営、経営状況について

### II. 1. 施設規模と経営主体

2020年に、観光庁がスキー場事業者に対して実施したアンケートによると、索道施設(リフトやゴンドラ等)が5本以下のスキー場は66%を占めていた。このことから、国内スキー場の多くが比較的小規模であることが分かる<sup>4</sup>(図表2)。

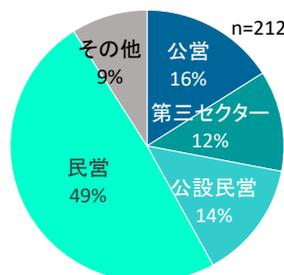
図表2 スキー場の索道施設数(ゴンドラ+リフトの合計数)



出所)観光庁「令和元年度スキー場事業者に対するアンケート調査結果」をもとに三井住友トラスト基礎研究所作成

また、国内スキー場の約半数が民営である一方、公営・第三セクター・公設民営(指定管理者等)など地方自治体が関与するスキー場も4割強を占めている(図表3)。この背景としては、地域振興の側面も大きいスキー場開発には、地方自治体が出資・関与した事例も多かったことが考えられる。

図表3 スキー場の経営主体



出所)観光庁「令和元年度スキー場事業者に対するアンケート調査結果」をもとに三井住友トラスト基礎研究所作成

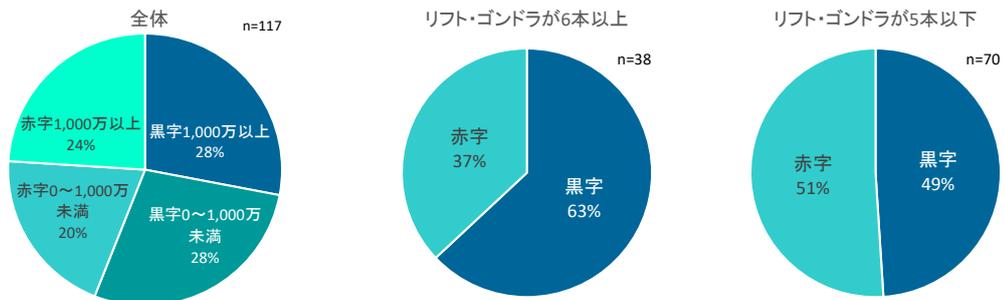
<sup>3</sup> 124,938千人(1993年10月1日現在)、126,167千人(2019年10月1日現在)

<sup>4</sup> スキー場規模の大小について一般化された定義は存在しないが、本書では参照した観光庁「令和元年度スキー場事業者に対するアンケート調査結果」に基づいて、索道施設5本以下のスキー場を小規模、6本以上を大規模とする。

## II. 2. 経営状況

前述のアンケートでは、全体の4割強のスキー場において、営業利益の直近3年間平均が赤字と回答している。ただし、大規模スキー場(索道施設6本以上)に限ると赤字の施設は4割未満に留まる一方、小規模スキー場(同5本以下)は約半数が赤字であった。このことから、施設規模によってスキー場の経営状況に差異がある可能性が読み取れる(図表4)。

図表4 スキー場の経営状況(規模別、黒字・赤字の割合)

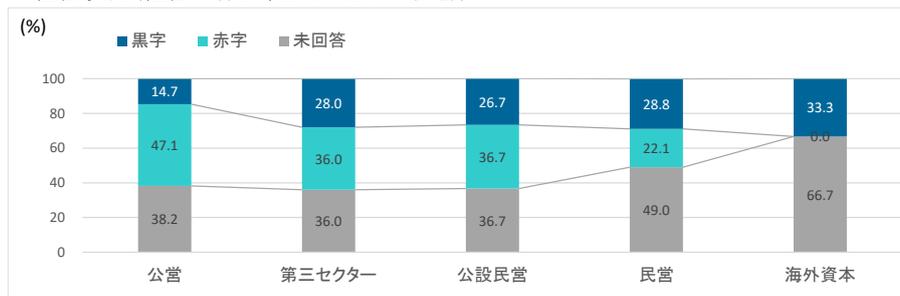


※営業利益の直近3年間平均

出所) 観光庁「令和元年度スキー場事業者に対するアンケート調査結果」をもとに三井住友トラスト基礎研究所作成

また、経営主体別で比較した場合、民営スキー場では赤字の施設が約2割に留まるのに対し、公営スキー場は半数近くが赤字と、経営主体によって経営状況に大きな差があることが分かる(図表5)。以上の結果から、スキー場事業者の中でも、公営で小規模なスキー場は特に厳しい状況に置かれていることが推察される。海外資本スキー場の黒字率が最も高い具体的な理由は不明だが、海外資本が買収したスキー場が大規模スキー場に絞られている可能性や、海外資本としてのノウハウを活かしたインバウンド誘致が効率的に進んでいる可能性などが考えられる。

図表5 スキー場の経営状況(経営主体別、黒字・赤字の割合)



※営業利益の直近3年間平均

出所) 観光庁「令和元年度スキー場事業者に対するアンケート調査結果」をもとに三井住友トラスト基礎研究所作成

## III. 遅れる経営改善と市場再生への取組

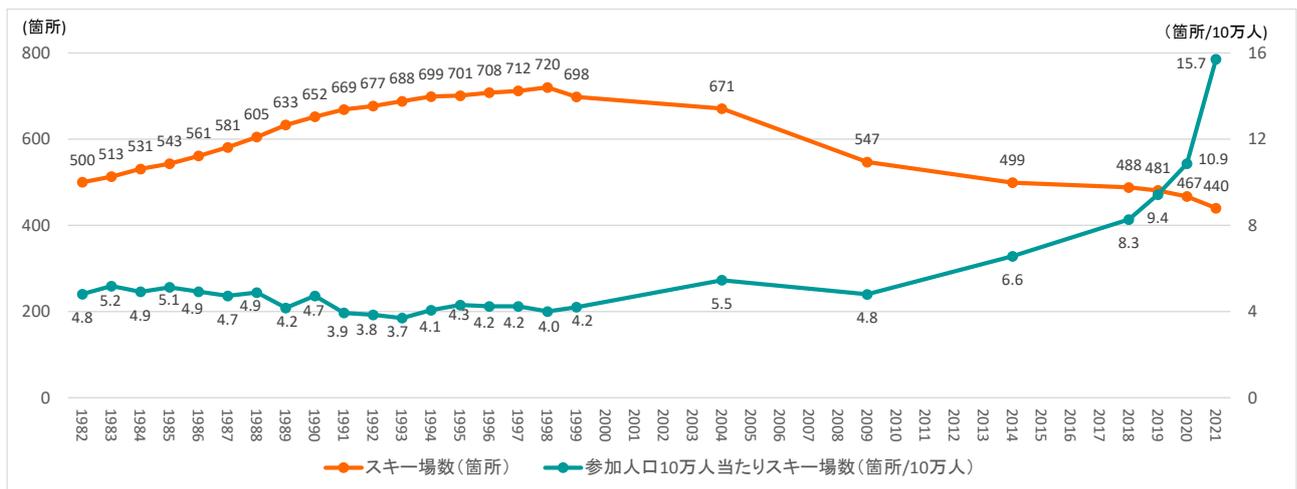
### III. 1. スキー場の供給過多

前述の通り、全体の4割強のスキー場において営業赤字が続く厳しい経営状況の背景には、スキー場の施設数が多く、供給過多の状況にあることが挙げられる。それを表すデータとして、参加人口とスキー場数の推移を比較する。前述の通り参加人口が大きく減少している中で、スキー場数も1998年(720箇所)をピークに年々減少し、2019年時点で481箇所となっている。しかし、その減少速度は参加人口のそれと比べると緩やかで、その結果、参加人口10万人当たりのスキー場数をみると、1993年は3.7(箇所/10万人)だったのが、2019年には9.4(箇所/10万人)に大幅に増加しており、参加人口に対してスキー場がかなり

の供給過多になっていることがわかる<sup>5</sup>(図表6)。供給過多の状況では、少ない利用者の取り合いとなり、均してみれば1スキー場当たりの収益が減少せざるを得ず、経営の巧拙で収益格差が生じ易い。

そのため、4割強のスキー場が営業赤字の状態となり、参加人口の減少に歯止めをかけるような大胆な経営の工夫には手を付けられない上、施設改修なども不十分になる。結果として、スキー場としての魅力が低下し、収益がさらに減少するという悪循環に陥っていると推察される。

図表6 索道施設があるスキー場数/参加人口 10万人当たりスキー場数の推移



出所)参加人口...公益財団法人日本生産性本部「レジャー白書」

スキー場数(～1998)...日本自由時間スポーツ研究所「スキー場産業に関する動向調査」

スキー場数(1999～)...株式会社野沢温泉「国際競争力の高いスノーリゾート形成の促進に向けた検討委員会」を基に三井住友トラスト基礎研究所作成

参考として、他国の現状と比較してみたい。国内に数多くのスキー場がある点など、日本との共通点が多い国としてフランスが挙げられる。フランスのスキー場事業者の組合である **Domaines Skiabiles de FRANCE** が毎年発行しているレポート「Indicateurs et Analyses」によると、近年の来場者数は、コロナ禍を除いて年間5,000万人ほどで推移しており、大きな増減はない。一方で、フランス国内のスキー場の総収入は1994年の約8億ユーロから、2019年の約14億ユーロへと大きく増加している。また、既往研究<sup>6</sup>によると2007年以降索道施設数は若干減っているものの、更新による大型・高性能化が進んでいる点が日本とは異なる。

こうしたことから、フランスでは、得られた収入を次の設備投資に充てることで収益性が高まる好循環が生まれていることが推察できる。

ここで視点を日本国内に戻す。一般的な商業施設やレジャー施設であれば、市場競争による自浄作用が働き、参加人口が減れば施設数も減っていく。しかし、以下の理由から日本国内では、今もなお多くのスキー場が残っていると考えられる。

#### ① スキー場が山間地域における雇用創出の場となっていること

一般的にスキー場があるような山間地域は、農林業従事者が多く、スキー場は冬季における雇用の場として貴重な施設となっている。そのため、スキー場が赤字であっても、地域の雇用を確保するために地方自治体が補填する“延命措置”が行われている事例が多く、結果として自浄作用が働きづらいことが推察される。

<sup>5</sup> 新型コロナウイルスによる影響を考慮して、2020年以降ではなく2019年の数値に言及している。

<sup>6</sup> 吉沢直・呉羽正昭(2021)、「フランスにおけるスキー観光の現代的特性—日本のスキー観光の持続的発展に向けた比較考察—」地理空間学会,14(2),109-126.

## ② 事業撤退時に発生する原状回復コストの捻出が難しいこと

スキー場を廃止する場合には、民法や自然公園法、地方自治体の条例によってスキー場を始める前の状態に戻す原状回復措置が義務付けられている。その内容は、索道施設やスキーセンターといった構造物の解体やゲレンデ部分の植樹作業などであるが、いずれも高額な費用負担がスキー場事業者に発生する。赤字が続くスキー場にとっては、この原状回復費用を支払うことができず、潰したくても潰せない状況にあることが考えられる。

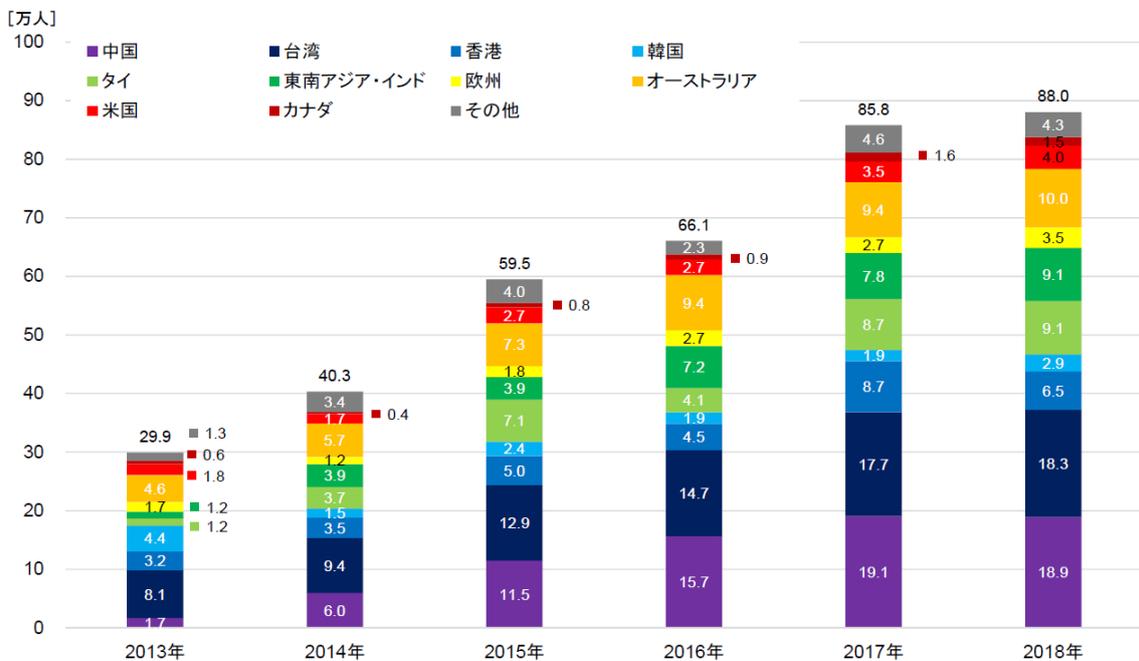
## Ⅲ. 2. 多様なニーズへの対応の遅れ

営業赤字の施設が多いことも影響して、日本のスキー場は全体として多様化するニーズへの対応が遅れているように見える。

これまで日本国内では、フードコート形式のゲレンデ食堂に代表されるような、効率重視の施設整備やサービス提供を多くのスキー場が行ってきた。これは、国内スキー観光が「大量の客が同時に訪れて画一的な行動を行う」という強いマス・ツーリズム的特性を有して発展してきた<sup>7</sup>ことが背景にある。しかし、このような効率性を重視したスキー場は、スノーボードの普及やインバウンドの増加(図表7)により、ユーザー属性やニーズが多様化している現状に対応できていないと考えられる。

インバウンドへの対応を例に挙げると、直近3年間いずれかの年度で営業利益が赤字だったスキー場は、3年連続で黒字だったスキー場と比べ、索道旅客収入<sup>8</sup>に占めるインバウンドの割合が小さい(図表8)。従って、黒字のスキー場と比べて、増加するインバウンドを取り込めていないことが読み取れる。一方、経営が安定しているスキー場は、マーケティング活動に基づいて潜在的なニーズを見つけ、新サービスの提供やそのための施設改修を行うなど、新たな投資を行うことで収益性を確保している。

図表7 訪日外国人スキー客の推移(推計)

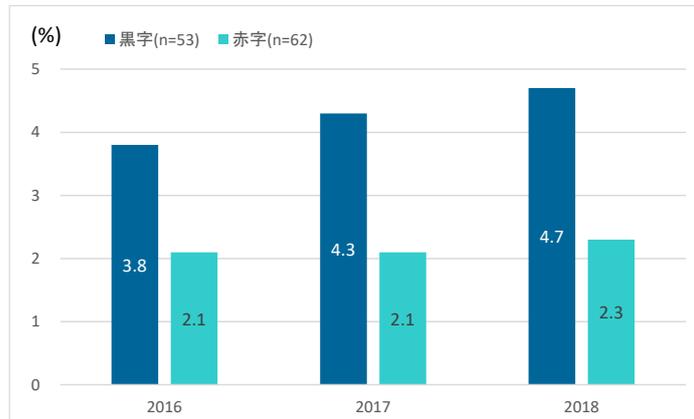


出所)観光庁「海外スキー市場に関するデータ整理(令和元年12月20日)」

<sup>7</sup> 呉羽正昭(2009),「日本におけるスキー観光の衰退と再生の可能性」地理科学学会,64(3),168-177.

<sup>8</sup> リフト券を主とした索道施設利用そのものに関する収入を指す。

図表 8 索道旅客収入(インバウンド割合)



※黒字:3年間連続で営業利益が黒字である事業者を対象に集計

赤字:3年間いずれかの年度において営業利益が赤字であった事業者を対象に集計

出所)観光庁「令和元年度スキー場事業者に対するアンケート調査結果」をもとに三井住友トラスト基礎研究所作成

## IV. これからのスキー場の再生戦略

### IV. 1. スキー場の整理

地域の雇用確保は重要であるが、地方自治体の財政健全化のためにも、スキー場の整理は必要と思われる。

直近では岩手県奥州市が、近年赤字が続いていた市所有の3スキー場のうち2つを休場<sup>9</sup>し、営業するスキー場を1つに絞り、指定管理者制度を採用する方針を2021年末に定めた。その後、民間のスキー場事業者へのサウンディング調査を踏まえて、積雪量やゲレンデの形状が最も優れていると判断された国見平スキー場を存続させることとし、2022年12月より国見平スキー場のみに絞って営業することとした。同スキー場の指定管理者に選ばれた(株)北日本リゾートは、奥州市に隣接する北上市でスキー場を運営している企業であり、近接したスキー場同士の連携を活かした営業活動によって収益性の向上を図っている。

なお、奥州市は2006年に2市2町1村が合併して誕生した地方自治体で、合併前の3スキー場はそれぞれ異なる地方自治体が所有・運営していた。2000年代に、全国で多くの市町村合併が行われたこともあって、一つの地方自治体が複数のスキー場を所有する事例は他にもある。従って、そうした地方自治体は、奥州市と同様の取組によって、地方自治体の財政安定化とスキー場の収益性向上を両立できる可能性を持っていると思われる。

一方で、供給過多のもう1つの要因に挙げた事業撤退時の「原状回復コスト」については、原状回復を行う際のフローやコストの「見える化」が十分に進められてこなかったことが根底的な課題だと思われる。スキー場の整理を進めていくためにも、原状回復すべき内容や官公庁への届出項目など必要な作業と、それらに必要なコストについて情報の収集・整理とその周知が必要だろう。

### IV. 2. 多様化するニーズに対応するスキー場運営

供給過多を改善したうえで、存続させるスキー場には、顧客のニーズに沿った運営を行っていくことが求められる。特に、規模が小さいスキー場ほど顧客のターゲットを絞り、差別化を図ることによって、遠方からでも来場者を呼び込める工夫が必要ではないだろうか。

その際、公共(国や地方自治体)所有のスキー場であれば、ノウハウを持った民間事業者に施設づくりや運営を委ねることは、有効な手段の一つになると考えられる。スキー場運営の分野では、これまでも指

<sup>9</sup> 原状回復措置を要する恒久的な閉業(=廃止)ではなく、一時的な閉業を指す。

定管理者制度や第3セクターといった官民連携事業の実績は多く存在するが、本稿ではPFI(Private Finance Initiative)制度に基づくコンセッション(公共施設等運営権)方式の導入を提案する。

PFIは、民間の資金と経営能力・技術力を活用し、公共施設等の設計・建設・改修やその後の維持管理・運営を行う事業手法である。PFIにも、民間事業者の関わり方によって様々な事業方式があるが、既に開業している公共施設の維持管理・運営については、コンセッション方式が適用できる(図表9)。

コンセッション方式とは、料金収入を伴う施設の所有権を公共が有したまま、施設の長期運営権を民間事業者を設定する事業手法である。公共は、民間事業者から運営権設定対価という収入が得られ、民間事業者にとっては固定資産税の負担をなくしつつ、公共施設を柔軟に運営できることが大きな特徴と言える(図表10)。日本国内では、空港や上下水道をはじめとする交通・インフラ分野において導入が進められており、直近では、国直轄の駐車場維持管理・運営事業でも導入に向けた民間事業者へのサウンディング調査が行われるなど、更なる広がりを見せている<sup>10</sup>。

指定管理者制度との差異としては、15~20年と長期の契約期間を設定することで、民間事業者が長期的かつ継続的に施設に対して投資を行える点や、資金調達の際に運営権に担保設定ができる点が挙げられる。

また、コンセッション方式は、事業類型<sup>11</sup>によって「独立採算型」と「混合型」に大きく二分される。コンセッション方式の導入当初は、事業費を全て利用料金等で回収し、公共は対価を支払わない「独立採算型」が中心であったが、利用料金等で回収しきれないコストや修繕費等を公共が民間事業者に支払う「混合型」の導入も近年増えている。

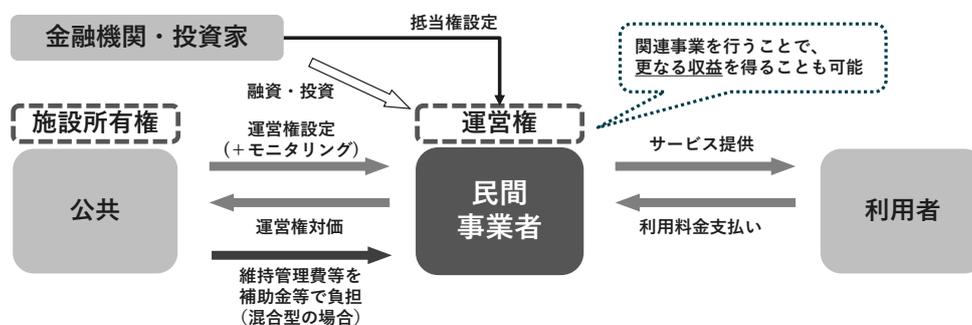
図表9 事業方式ごとの公共・民間の役割分担

事業方式	設計	建設・改修	施設所有	運営	資金調達
BTO(Build-Transfer-Operate)	民間	民間	公共	民間	民間
BOT(Build-Operate-Transfer)	民間	民間	民間	民間	民間
BOO(Build-Own-Operate)	民間	民間	民間	民間	民間
RO(Rehabilitate-Operate)	民間	民間	公共	民間	民間
コンセッション	-	-	公共	民間	民間
DBO	民間	民間	公共	民間	民間
公的不動産利活用	民間	民間	公共	民間	公共のみ
指定管理者制度	-	-	公共	民間	公共のみ

※「-」は事業の対象外  
 ※公的不動産利活用の「資金調達」は、公的不動産を資金の代わりに提供し、改修等追加の出費はかからない場合を想定  
 ※指定管理者制度の「資金調達」は、公共が民間に支払う指定管理料の調達を指す

出所) 三井住友トラスト基礎研究所

図表10 コンセッション方式の一般的なストラクチャー図



出所) 文部科学省「スポーツ・文化社会教育施設官民連携(コンセッション等)推進のための施策集」(2023年1月改訂)をもとに三井住友トラスト基礎研究所作成

<sup>10</sup> 国土交通省「(仮称)直轄駐車場維持管理・運営事業の民間活力(Ⅱ期)導入に向けたマーケットサウンディング調査」  
<sup>11</sup> PFI制度における「事業費の回収方法」を指す。

上記を踏まえて、コンセッション方式をスキー場運営に導入した場合には、以下のメリットが生まれることが期待される。

① 民間事業者による柔軟な施設利用料の調整

スキー場の中には、積雪量が少なく滑走可能なコース数に限りがある時期には、施設利用料を通常料金よりリーズナブルに設定している施設もある。コンセッション方式の導入によって、スキー場運営のノウハウを持つ民間事業者が、時期や降雪量に合わせて柔軟に施設利用料を調整して収益性を高めることが可能になる。

② スキー場が持つ特徴に合わせた事業費回収方法の設定

スキー場運営の収益性には、索道施設の老朽化状況、降雪量に基づく営業可能期間、多くの来場者が見込める都市圏とのアクセスなど、多くの要素が関連する。従って、事業費を回収するためには、そのスキー場が持つ課題やポテンシャルに適した事業スキームを構築する必要がある。その点において、コンセッション方式は、公共と民間事業者とで事業費の回収方法を協議、調整できる点がメリットとなる。

③ 地域の関係者との長期的連携

国によるスキー場関連の補助金事業には、観光地域づくり法人<sup>12</sup>とスキー場等の民間事業者が、補助金の使途について共同で計画策定することを条件とするものがある<sup>13</sup>など、スキー場運営において地域の関係者との連携はより重要になってきている。

コンセッション方式の場合には15～20年という長期の運営期間が設定されるため、地域の関係者と長期的連携を図ることが出来る。それによって、上述のような補助金事業の活用が容易になることや、1スキー場では実施できない大規模な誘客施策が実施できることがメリットとなる。

### IV. 3. スキー場運営におけるコンセッション事業化の事例

海外では、既に公設スキー場の運営においてコンセッション方式を採用する動きが始まっている。ギリシャ国営の資産管理会社であり、国有企業を管理するギリシャ共和国資産開発基金(Hellenic Republic Asset Development Fund: 以下、「HRADF」という。)は、2024年7月にヴァシリツァ国立スキーセンターのコンセッション方式による運営事業者の公募を開始した。ヴァシリツァ国立スキーセンターはギリシャ北部に位置し、約6,200haの敷地に18本のコースと7基のリフトを有するスキー場である。ギリシャ第2の都市であり、国際空港を備えるテッサロニキから高速道路を利用して2時間半ほどでアクセスできるため、ギリシャ国内はもちろんほかの欧州諸国からの来訪者もある。

ギリシャ政府は観光振興を目的として、当該地域の持続可能な開発を目指しており、今回の事業者公募に至った。HRADFのプレスリリースによると、事業者には少なくとも25年間の運営権が設定され、既存施設の運営・維持管理のほか、更なる開発の権限も与えられる<sup>14</sup>。

9月中旬までの応募期間には、スキー場の運営実績を持つイベント事業者など、ギリシャ国内から3件の応募があった。2025年3月時点では事業者選定などの続報は公表されていないが、公設スキー場のコンセッション事業化は、日本と同様にギリシャでも前例がない試みであるため、今後の動向に注目したい。

日本でも、札幌市と国が土地を所有する「札幌藻岩山スキー場」を対象に、新運営体制構築のためのサウンディング型市場調査を実施している。当該スキー場は、事業別(リフト・スクール・レストラン・レンタル)

<sup>12</sup> 地域の観光関連の多様な関係者の意見を取りまとめ、観光地域づくりの司令塔としての役割を担う団体。DMO (Destination Marketing/Management Organization)とも呼称される。

<sup>13</sup> 観光庁「国際競争力の高いスノーリゾート形成促進事業について」

<sup>14</sup> 日本とは異なり、海外のコンセッションは開発権限を含む場合もある。

に複数の事業者が運営を担当しているため、経営資源が分散化していることが課題となっている。新たな運営事業者には、4つの業務を包括的に運営させることで効率化を図る計画としている。

## V. 終わりに

以上の通り、スキー場の再生において、供給過多の改善は重要であり、これに向けては、スキー場数の削減など業界全体が一体となって取り組むべき課題がある。その一方で、経営の工夫により多様化するニーズに対応し、参加人口の減少に少しでも歯止めをかけるなど、一事業者や近隣スキー場が連携して取り組むべき課題もある。こうした課題は、これまでも業界内で認識されていても、地域の事情などからスキー場の削減は必要なほどに進まず、収益性の低いスキー場が増える中で、多様化するニーズへの取組も不十分な状態が長く続いた。このように2つの課題は相互に関係し、対応が難しかったと理解される。しかし、スキー場の供給過多が著しくなり、4割強のスキー場が赤字に至った現時点において、課題を再認識し、同時並行で本格的に取り組む必要がある。こうした取組みが進めば、多くのスキー場の経営状況が改善し、取組みが加速することも期待できる。

そのためにも、日本のスキー場が官民の多様な経営主体により運営されている現状を活かして、コンセッション方式を含めた様々な官民連携手法を活用することが有益だと考える。このような取組みによって、公共だけでなく民間事業者のノウハウも活用することで、ニーズをよりの確に捉え、収益性を高めていくことができるのではないだろうか。

## 参考文献

- 観光庁「令和元年度スキー場事業者に対するアンケート調査結果」  
アースホッパー「スキー・スノーボードとスキー場に関する意識調査 22-23」  
(<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000014.000058215.html>)
- 呉羽正昭(2014),「日本におけるスキー場の閉鎖・休業にみられる地域的傾向」, スキー研究, 11(1), 27-42.
- 公益財団法人日本生産性本部「レジャー白書」  
日本自由時間スポーツ研究所「スキー場産業に関する動向調査」  
株式会社野沢温泉「国際競争力の高いスノーリゾート形成の促進に向けた検討委員会」  
Domaines Skiabes de FRANCE 公式ホームページ(<https://www.domaines-skiabes.fr/>)  
Domaines Skiabes de FRANCE「Indicateurs et Analyses 2020」  
吉沢直・呉羽正昭(2021),「フランスにおけるスキー観光の現代的特性－日本のスキー観光の持続的発展に向けた比較考察－」地理空間学会,14(2),109-126.
- 呉羽正昭(2009),「日本におけるスキー観光の衰退と再生の可能性」地理科学学会,64(3),168-177.
- 奥州市「奥州市観光施設等の活用方針」(平成31年4月)  
奥州市「令和4年度 全員協議会会議録(令和4年4月18日)」  
奥州市「令和4年度 全員協議会会議録(令和4年6月14日・15日)」  
総務省統計局「人口推計の結果の概要」(<https://www.stat.go.jp/data/jinsui/2.html#annual>)  
観光庁「MICE 施設におけるコンセッション方式活用推進に向けた調査等事業 取りまとめ説明資料」(令和2年3月)  
国土交通省「(仮称)直轄駐車場維持管理・運営事業の民間活力(Ⅱ期)導入に向けたマーケットサウンディング調査」  
観光庁「国際競争力の高いスノーリゾート形成促進事業について」  
(<https://www.mlit.go.jp/kankocho/shisaku/kankochi/snowresort-kentou.html>)
- 札幌市「札幌藻岩山スキー場の在り方検討」  
(<https://www.city.sapporo.jp/sports/moiwa.html>)
- HARDF「Launch of the tender for the development of the National Ski Center in Vassilitsa」  
(<https://hradf.com/en/hradf-launch-of-the-tender-for-the-development-of-the-national-ski-center-in-vassilitsa/>)
- HARDF「Three (3) investment schemes express interest in the tender for the development of the National Ski Center in Vassitsa (Greek text only)」  
(<https://hradf.com/en/hradf-three-3-investment-schemes-express-interest-in-the-tender-for-the-development-of-the-national-ski-center-in-vassitsa-greek-text-only/>)

## 【お問い合わせ】PPP・インフラ投資調査部

<https://fofa.jp/smtri/a.p/114/>

1. この書類を含め、当社が提供する資料類は、情報の提供を唯一の目的としたものであり、不動産および金融商品を含む商品、サービスまたは権利の販売その他の取引の申込み、勧誘、あっ旋、媒介等を目的としたものではありません。銘柄等の選択、投資判断の最終決定、またはこの書類のご利用に際しては、お客さまご自身でご判断くださいますようお願いいたします。また、法務、税務、財務等に関する事項につきましては、それぞれ弁護士、税理士、会計士等にご相談・ご確認されますようお願いいたします。
2. この書類を含め、当社が提供する資料類は、信頼できると考えられる情報に基づいて作成していますが、当社はその正確性および完全性に関して責任を負うものではありません。また、本資料は作成時点または調査時点において入手可能な情報等に基づいて作成されたものであり、ここに示したすべての内容は、作成日における判断を示したものです。また、今後の見通し、予測、推計等は将来を保証するものではありません。本資料の内容は、予告なく変更される場合があります。当社は、本資料の論旨と一致しない他の資料を公表している、あるいは今後公表する場合があります。
3. この資料の権利は当社に帰属しております。当社の事前の了承なく、その目的や方法の如何を問わず、本資料の全部または一部を複製・転載・改変等してご使用されないようお願いいたします。
4. 当社は不動産鑑定業者ではなく、不動産等について鑑定評価書を作成、交付することはありません。当社は不動産投資顧問業者または金融商品取引業者として、投資対象商品の価値または価値の分析に基づく投資判断に関する助言業務を行います。当社は助言業務を遂行する過程で、不動産等について資産価値を算出する場合があります。しかし、この資産価値の算出は、当社の助言業務遂行上の必要に応じて行うものであり、ひとつの金額表示は行わず、複数、幅、分布等により表示いたします。