

# スポーツ&エンターテインメント施設の官民連携スキームについて

---

2022年1月27日

 **DBJ** 株式会社日本政策投資銀行

地域調査部  
桂田 隆行



# スポーツを核とした街づくりを担う「スマート・ベニュー®」

## スポーツを核とした街づくりを担う 「スマート・ベニュー®」

～地域の交流空間としての多機能複合型施設～



2013年8月  
スマート・ベニュー研究会  
株式会社日本政策投資銀行 地域企画部



## News Release

平成 25年 8月 30日  
株式会社日本政策投資銀行  
代表取締役社長 橋本 徹

### 『スポーツを核とした街づくりを担う「スマート・ベニュー」 ～地域の交流空間としての多機能複合型施設～』を発行

株式会社日本政策投資銀行（代表取締役社長：橋本徹、以下「DBJ」という）は、スマート・ベニュー研究会（委員長：早稲田大学スポーツ科学学術院教授 間野義之）と共同して、『スポーツを核とした街づくりを担う「スマート・ベニュー」～地域の交流空間としての多機能複合型施設～』と題した調査レポートを発行しました。

わが国は、人口減少社会・高齢化社会が到来しつつあり、今後、国・自治体の財政状況は厳しくなると予想されています。財政状況が厳しくなる中では、効率的な財政支出により都市機能の集約を図る必要があり、その解決策の一つがコンパクトシティの推進であると考えております。

当レポートでは、コンパクトシティ形成の中核となる交流空間としてスタジアム・アリーナ等のスポーツ施設に着目しています。

街づくりの中核を担う施設は、公共機能や商業施設等が併設された多機能複合型、民間活力導入、街なか立地、収益力が向上できる施設であることが求められており、これら「周辺エリアマネジメントを含む、複合的な機能を組み合わせたサステナブルな交流施設」を「スマート・ベニュー」と定義付けました。今後 20年間に見込まれるスタジアム・アリーナ等の改築・新設の金額規模が 2兆円以上であると推計したうえで、改築・新設の機会等において「スマート・ベニュー」の整備推進を提言するものです。

当レポートをご希望の方は、DBJウェブサイト「その他レポート」  
（<http://www.dbj.jp/investigate/etc/index.htm>）に掲載されておりますのでご参照ください。

DBJは、企業理念「金融力で未来をデザインします～私たちは創造的金融活動による課題解決で、お客様の信頼を築き、豊かな未来を、ともに実現していきま～」に基づき、地域にお役に立てる情報発信を積極的に行ってまいります。

【お問い合わせ先】  
地域企画部 電話番号 03-3244-1100

# スマート・ベニューハンドブック ～スタジアム・アリーナ構想を実現するプロセスとポイント～





日本政策投資銀行 Business Research

## スマート・ベニュー ハンドブック

スタジアム・アリーナ構想を実現する  
プロセスとポイント

地方公共団体、民間事業者、スポーツチームから競技団体まで  
スポーツビジネスに関わるすべての人へ

# 日本初!

スポーツビジネスを成功に導く、  
スタジアム・アリーナの資金調達から運営まで、  
その詳細を網羅した解説書登場!

<p><b>【著者】</b> 日本政策投資銀行 地域企画部 杉元宣文</p>	<p><b>【監修】</b> 早稲田大学スポーツビジネス研究部 部長 早稲田大学スポーツビジネス研究部 教授 岡野義之</p>	<p>国内・海外の成功事例を 丹念に収集、 その運用の実情における ポイントのすべてをこの1冊に</p>
<p><b>【刊】</b> 日本政策投資銀行 地域企画部 日本経済研究所 早稲田大学スポーツビジネス研究所</p>		<p>発行：ダイヤモンド・ビジネス出版 発売：ダイヤモンド社</p>

## News Release

2020年5月18日  
株式会社日本政策投資銀行

### DBJ BOOKs

#### 『スマート・ベニューハンドブック ～スタジアム・アリーナ構想を実現するプロセスとポイント～』 を出版

株式会社日本政策投資銀行（以下「DBJ」という。）は、書籍 DBJ BOOKs『スマート・ベニューハンドブック～スタジアム・アリーナ構想を実現するプロセスとポイント～』を今般、ダイヤモンド社より出版しました。

本書は、スポーツを通じた国内経済・地域活性化への期待が高まる中、スポーツビジネスの牽引役として位置付けられているスタジアム・アリーナの資金調達から運営までを解説しています。

「スマート・ベニュー」とは、DBJ が唱導・定義した、周辺のエリアマネジメントを含む、複合的な機能を組み合わせたサステナブルな交流施設を意味します。本書ではなかでもスタジアム・アリーナに着目し、それを活用した地域活性化・地方創生のあり方を考察していきます。

- 第1章 まちづくりとスポーツ施設
- 第2章 スマート・ベニューとは
- 第3章 スタジアム・アリーナ実現のための検討事項
- 第4章 スマート・ベニューの先進事例



書籍名：  
日本政策投資銀行 Business Research  
『スマート・ベニューハンドブック～スタジアム・アリーナ構想を実現するプロセスとポイント～』

著者：日本政策投資銀行 地域企画部  
日本経済研究所  
早稲田大学スポーツビジネス研究所

当書籍をご希望の方は、ダイヤモンド社のウェブサイト  
(<https://www.diamond.co.jp/book/0784478084779.html>)  
をご参照ください。

DBJ は、企業理念「金融力で未来をデザインします～金融フロンティアの拡大の開拓を通じて、お客様及び社会の課題を解決し、日本と世界の持続的発展を実現します～」に基づき、今後とも様々な情報発信を積極的に行ってまいります。

【お問い合わせ先】

地域企画部 電話番号 03-3244-1113



# スタジアム・アリーナおよびスポーツチームがもたらす社会的価値の可視化・定量化調査 ～等々力陸上競技場および川崎フロンターレを対象としたケーススタディ～



## スタジアム・アリーナおよびスポーツチームがもたらす社会的価値の可視化・定量化調査

～等々力陸上競技場および川崎フロンターレを対象としたケーススタディ～



© J.LEAGUE

2021年6月  
スポーツ庁

株式会社日本政策投資銀行 地域企画部



## News Release

2021年6月21日  
株式会社日本政策投資銀行

### 「スタジアム・アリーナおよびスポーツチームがもたらす社会的価値の可視化・定量化調査～等々力陸上競技場および川崎フロンターレを対象としたケーススタディ～」を発行

株式会社日本政策投資銀行（以下「DBJ」という。）は、スポーツ庁と共同で、このたび「スタジアム・アリーナおよびスポーツチームがもたらす社会的価値の可視化・定量化調査～等々力陸上競技場および川崎フロンターレを対象としたケーススタディ～」と題した調査レポートを発行しました。

2015年10月のスポーツ庁発足等を契機に、スポーツによる地域経済の活性化に向けた取り組みが推進される中、スタジアム・アリーナ等スポーツ分野の社会的価値の可視化・定量化は、スポーツを活用した地域創生にも寄与するものとして、地方自治体等の関連するステークホルダーからの期待が高まっております。

これまで、スポーツ庁は「社会的インパクト評価の手法を用いたスタジアム・アリーナ効果検証モデル」（2019年3月公表）において、スタジアム・アリーナが周辺地域にもたらす効果を検証する際の考え方やプロセスの整理およびロジック・モデルの策定を実施し、DBJは「スポーツの価値算定モデル調査」（2020年3月公表）において、スポーツチームの価値算定モデルを構築しました。

当レポートは、両調査では算定されていなかった『スポーツの社会的価値』に着目し、スタジアム・アリーナおよびスポーツチームが周辺地域にもたらす社会的価値の可視化・定量化への新たなアプローチ手法を構築し、等々力陸上競技場および川崎フロンターレをケーススタディとして調査を行ったレポートです。

当レポートでは、以下4つのアプローチ手法により社会的価値の可視化・定量化を試みました。

- (1) 川崎市が抱えている社会課題を分析し、スポーツの活用により川崎市の社会課題の解決に貢献が期待できる社会的価値の仮説を構築し、6項目に分類
- (2) 等々力陸上競技場および川崎フロンターレの活動から創出される社会的価値を整理
- (3) 川崎市が期待する6項目の社会的価値と等々力陸上競技場および川崎フロンターレの活動から創出される社会的価値との関連性について、ロジック・モデルを用いて双方の因果関係を可視化
- (4) 可視化された社会的価値それぞれに成果指標と測定方法を設定し、定量化を試行

上記アプローチ手法の適用を踏まえた本調査の主なポイントは、以下のとおりです。

- (1) 可視化された6項目の社会的価値はそれぞれ独立しているのではなく、連鎖・循環することで全体的な社会的価値が増大するという好循環をもたらすことが考えられる。
- (2) 等々力陸上競技場での観戦経験がある人とそうでない人との間に、川崎市に対する誇りと愛着度に差が生じていることが明らかになり、スタジアム・アリーナおよびスポーツチームにおける活動が、スタジアム周辺住民のシビックプライドやソーシャルキャピタルの醸成に寄与することが示唆された。
- (3) 当レポートが、スタジアム・アリーナおよび地域のプロスポーツチーム、そして地方自治体等の関連するステークホルダーにとって、スポーツの社会的価値を認識するための一助となり、かつスタジアム・アリーナの整備検討における議会や地域住民への説明材料として活用されることを期待する。

当レポートをご希望の方は、DBJウェブサイト「[調査研究レポート](#)」に掲載されていますのでご参照ください。

なお、共同調査先であるスポーツ庁の公表詳細はこちら  
([https://www.mext.go.jp/sports/b\\_menu/sports/mcatetop02/list/detail/1415586.htm](https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/sports/mcatetop02/list/detail/1415586.htm))をご参照ください。

DBJは、企業理念「金融力で未来をデザインします～金融フロンティアの地まぬ開拓を通じて、お客様及び社会の課題を解決し、日本と世界の持続的発展を実現します～」に基づき、今後もスポーツを活用した持続可能な社会の実現および地域創生に貢献する情報発信を積極的に行ってまいります。

#### 【お問い合わせ先】

スポーツ庁 参事官（民間スポーツ担当）付  
電話番号 03-5253-4111（内線3944）  
地域企画部 電話番号 03-3244-1633

# 等々力陸上競技場および川崎フロンターレをケーススタディとした社会的価値の可視化・定量化へのアプローチ

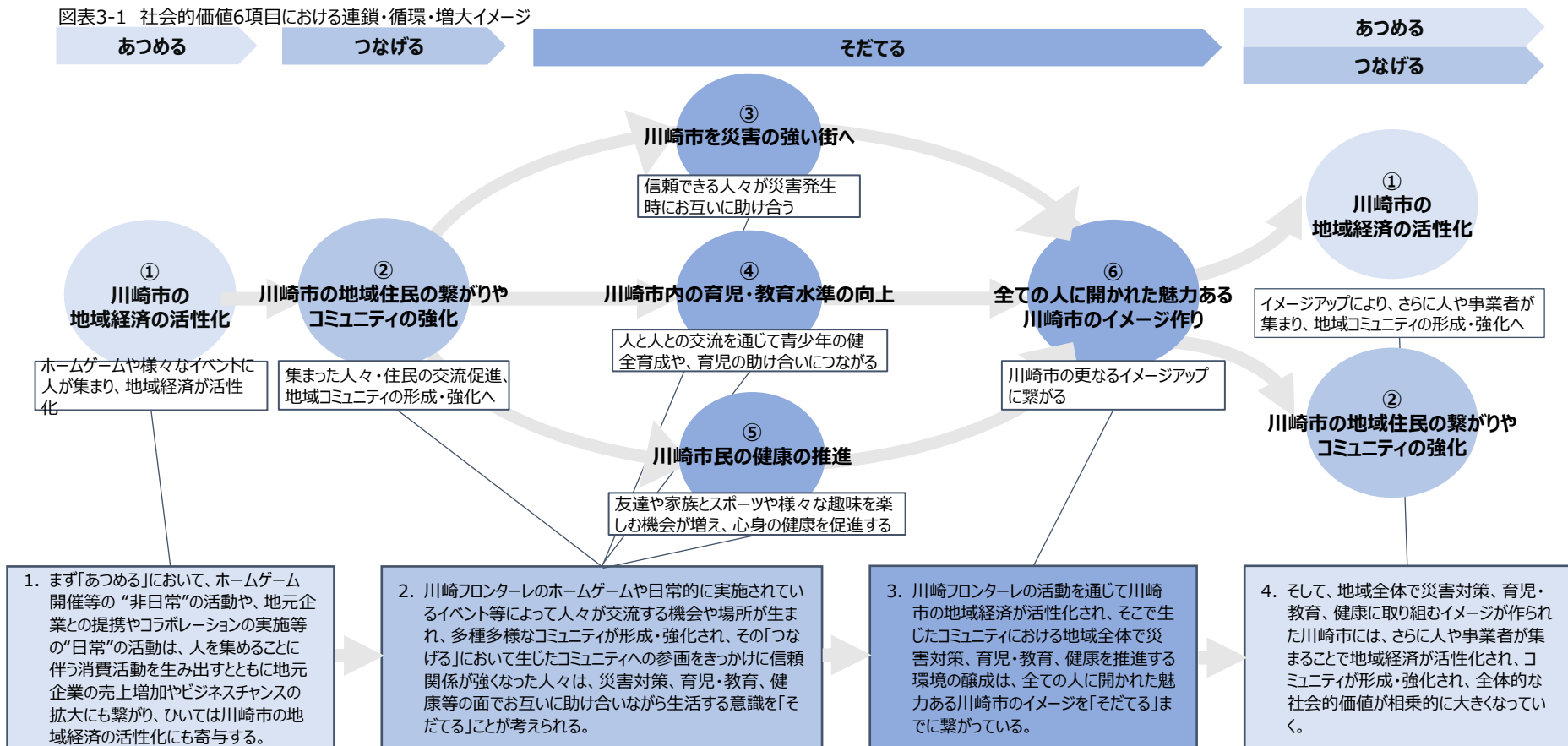
## Step3. 等々力陸上競技場および川崎フロンターレが生み出す社会的価値の可視化

- ① Step2で見出された等々力陸上競技場・川崎フロンターレの活動と、川崎市が期待する社会的価値6項目との関連性を整理
- ② 等々力陸上競技場・川崎フロンターレの活動および川崎市と協力して実施した事業やイベント等が、川崎市が期待する社会的価値6項目とどのように繋がっているか、その因果関係を可視化(=ロジック・モデルを作成)

### 等々力陸上競技場・川崎フロンターレの活動および川崎市と協力して実施した事業やイベント等と、川崎市が期待する社会的価値6項目との因果関係の可視化

- 6項目の社会的価値はそれぞれ独立しているのではなく、「あつめる」→「つなげる」→「そだてる」という段階的な分類の中で、**社会的価値⑥を長期的な成果として社会的価値①～⑤が構成され、それぞれの価値が連鎖・循環することで全体的な社会的価値が相乗的に大きくなっていく**と考えられる

図表3-1 社会的価値6項目における連鎖・循環・増大イメージ

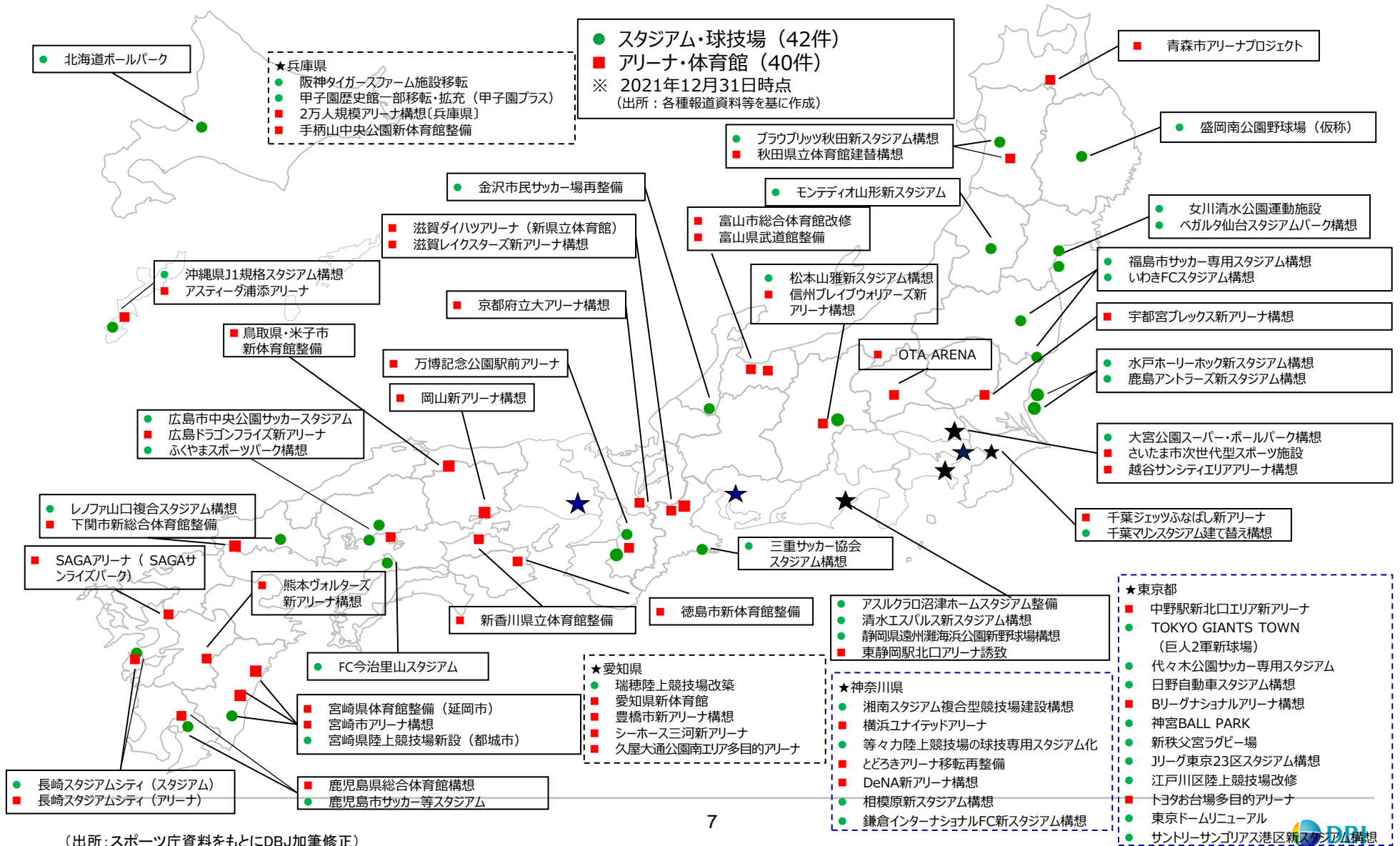


(出所) スポーツ庁・DBJ作成

# 2021年の政府の成長戦略「成長戦略フォローアップ工程表」(スポーツの一部を抜粋)

2021年度		2022年度	2023年度	2024年度～	担当大臣	KPI
予算編成 税制改正要望	秋～年末	通常国会				
<b>スポーツを核とした地域活性化</b>						
<ul style="list-style-type: none"> <li>「Sport in Life プロジェクト」において設置するコンソーシアムの加盟団体数の拡大や団体間の連携促進を図り、2020年度に収集した好事例を横展開する等、多様な形でスポーツ機会の提供を推進</li> <li>東京オリンピック・パラリンピック競技大会開催の機運を活かし、大会後の「Sport in Life」のムーブメントづくりに向けて国民参加型のキャンペーン等を展開</li> </ul>					【文部科学大臣】	<ul style="list-style-type: none"> <li>スポーツ市場規模を2020年までに10兆円、2025年までに15兆円に拡大することを目指す (注)スポーツ市場規模を継続的かつ国際比較可能な形で推計する手法として、DBJ等が開発したスポーツGDPを基準として評価するとともに、推計手法の更なる精緻化の検討を進める</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な世代が集う交流拠点としてのスタジアム・アリーナの重要性を踏まえ、2025年までに20拠点を整備するとともに、本拠点や拠点候補も含めたスタジアム・アリーナ間の連携体制を新たに構築し、スタジアム・アリーナの一層の機能強化を図る</li> </ul>					【文部科学大臣、経済産業大臣】	
<ul style="list-style-type: none"> <li>3地域程度においてアクセラレーションプログラム等を支援して先進事例の形成を行う</li> <li>横展開を目的とした「地域版SOIP構築に係る手引き」を作成し公表する</li> </ul>		「地域版SOIP」の構築を促進				<ul style="list-style-type: none"> <li>全国のスタジアム・アリーナについて、多様な世代が集う交流拠点として、2017年から2025年までに20拠点を實現する</li> <li>成人の週1回以上のスポーツ実施率を、2015年の40.4%から、2021年までに65%程度に向上することを目指す</li> </ul>
地方自治体、民間事業者等の連携による地域の学校体育施設の有効活用に関するモデル事例の形成を支援する						
「ココスポ」等地域のスポーツ施設に関わるスポーツサイトの充実とサイト間の連携を図る						
<ul style="list-style-type: none"> <li>一般社団法人大学スポーツ協会(UNIVAS)及び大学の活動への支援</li> <li>UNIVASが新たに進める安全安心ガイドライン認証制度の事業とも連携・協力し、大学スポーツにおける安全安心の確保のための取組を推進する</li> <li>地元の大学スポーツを活用した地域振興を推進し、その成果を取りまとめて公表する</li> </ul>					【文部科学大臣】	
<ul style="list-style-type: none"> <li>障害者を含む住民が運動・スポーツを習慣化するためのスポーツ行政と医療の連携体制の構築</li> <li>新型コロナウイルス感染症の影響により運動・スポーツ不足となった高齢者等が安心・安全に運動・スポーツを再開できる環境の整備</li> </ul>						
ホストタウン等の取組を担う団体を「地域スポーツコミッション」へ発展させる取組を支援						【文部科学大臣、国土交通大臣】
「地域スポーツコミッション」の経営の多角化に向けた取組を支援し、その成果を取りまとめて公表する		成果を踏まえ、更なる取組を推進				
<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍でも実施可能なアウトドアスポーツや、ポストコロナを見据え、武道を活かした体験プログラムやコンテンツ整備等に取り組む</li> <li>「地域スポーツコミッション」等が行うスポーツツーリズム等の取組を複数支援し、その成果を取りまとめて公表する</li> </ul>		成果を踏まえ、更なる取組を推進				

# 全国のスタジアム・アリーナ新設・建替構想と先進事例形成の現状



(出所：スポーツ庁資料をもとにDBJ加筆修正)



# 令和2年度「多様な世代が集う交流拠点としてのスタジアム・アリーナ」選定

スポーツ庁及び経済産業省では、まちづくりや地域活性化の核となるスタジアム・アリーナの実現を目指す「スタジアム・アリーナ改革」に取り組んでおり、2025年までに20拠点を実現することとしています。

この度、スポーツ庁及び経済産業省は、モデルとなる対象施設の第一弾として、「多様な世代が集う交流拠点としてのスタジアム・アリーナ」を以下の通り選定しました。選定した拠点に対しては重点的なサポートを行っていくとともに、2025年まで毎年、選定を行っていく予定です。

なお、選定されたスタジアム・アリーナの詳細や選定を記念したイベント等については、詳細が決まり次第、発表します。

## <多様な世代が集う交流拠点としてのスタジアム・アリーナ>

### ➤「運営・管理段階」又は「設計・建設段階」の施設（※）

- 1.ES CON FIELD HOKKAIDO（エスコンフィールドHOKKAIDO）【北海道北広島市】
- 2.FLAT HACHINOHE【青森県八戸市】
- 3.横浜文化体育館再整備事業【神奈川県横浜市】
- 4.桜スタジアム（大阪市立長居球技場）【大阪府大阪市】
- 5.東大阪市花園ラグビー場【大阪府東大阪市】
- 6.ノエビアスタジアム神戸（神戸市御崎公園球技場）【兵庫県神戸市】
- 7.FC今治新スタジアム【愛媛県今治市】
- 8.ミクニワールドスタジアム北九州（北九州スタジアム）【福岡県北九州市】
- 9.SAGAアリーナ【佐賀県佐賀市】

### ➤「構想・計画段階」の施設

- 1.アイシンアリーナ（仮称）【愛知県安城市】
- 2.長崎スタジアムシティプロジェクト【長崎県長崎市】

（※未来投資戦略（平成二十九年六月九日閣議決定）において、2025年までに実現するとしている20拠点の施設は「管理・運営段階」又は「設計・建設段階」の施設としています。）

# XSM FLAT八戸株式会社（FLAT HACHINOHE）への出資について — 特定投資業務の活用により、八戸版「スマート・ベニュー®」推進をサポート —

## XSM FLAT八戸株式会社への出資について—特定投資業務の活用により、八戸版「スマート・ベニュー®」推進をサポート—

2020/03/27 投資 東北

株式会社日本政策投資銀行（以下「DBJ」という。）は、通年型アイリンクをベースとした日本初の多目的アリーナ「FLAT HACHINOHE」を保有するXSM FLAT八戸株式会社（本社：青森県八戸市）に対して匿名組合出資を実施し、八戸版「スマート・ベニュー®」（注1）の推進をサポートします。

八戸市は、「氷都・八戸」と称される等、従前よりアイスホッケー・アイススケートが盛んに行われている地域です。八戸市では「アリーナを核としたまちづくり」を実現すべくJR八戸駅西地区にて土地画整理事業を進める中、アリーナの整備・運営に関して、事業実績を有するゼビオグループ傘下のクロススポーツマーケティング株式会社と間で協議を重ね、同社を中心としたゼビオグループが、本件プロジェクトの中核施設となるFLAT HACHINOHEの整備を進めてきました。

FLAT HACHINOHEの事業スキームは主に以下の特徴を有しています。

(1) 通年型アイリンクをベースとした日本初の多目的アリーナ

通年型アイリンクをベースに、世界基準の断熱移動式フロアを設置することにより、①「氷都・八戸」のシンボルであるアイスホッケー・アイススケートを中心とした氷上スポーツ、②バスケットボール等のアリーナスポーツ、③コンサート、イベント、コンベンション、④学校教育や地域行事等、多様なシーンでの活用が想定されています。

(2) コンテンツと一体となった施設運営

ゼビオグループでアジアリーグアイスホッケーに所属する「東北フリーブレイズ」がホームアリーナとして利用し、コンテンツと一体となった施設運営が行われる予定です。

(3) 建設・運営コストの最適化

アリーナの事業ノウハウを有するクロススポーツマーケティング株式会社が必要十分な施設・スペックを整備することにより、建設コストや運営コストの最適化が図られています。

(4) 新たな官民連携スキーム

八戸市はFLAT HACHINOHEの建設用地を30年間に亘り無償で貸与する一方、アリーナ施設は民間企業の資金やノウハウを活用して整備・運営されます。また、八戸市は、一定の施設利用枠を有償で借り受けて市民利用等に活用する等、アリーナ施設としてはわが国初の官民連携スキームとなっております。

(5) 政府の施策に沿った取組

「未来投資戦略2017」、「まち・ひと・しごと創生基本方針2019」、「第2期「まち・ひと・しごと創生総合戦略」」において、アリーナ施設整備を地域経済活性化の拠点とする施策が推進されているところ、FLAT HACHINOHEを整備し、「アリーナを核としたまちづくり」を推進する取組はこうした施策に沿ったものと考えられます。

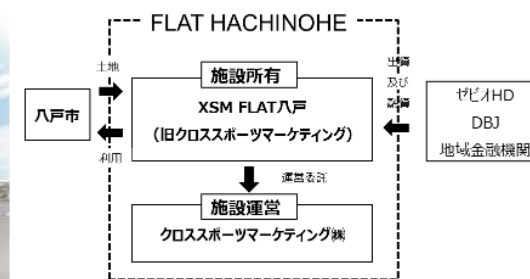
FLAT HACHINOHEは、以上の優れた特徴を有する中で、スポーツを中心とした交流拠点、また、プロフィットセンターとして、八戸版「スマート・ベニュー®」を実現する八戸の地域成長の牽引役となることが期待されています。

DBJでは、これまで、スタジアム・アリーナを活かしたまちづくり等、様々なスポーツ関連分野の調査研究や提言を行って参りましたが、本件は、以上の特徴を有する優れた取組に対して特定投資業務を活用し、地域金融機関（東邦銀行、青森銀行、みちのく銀行、福島銀行）と協調して資金面でのサポートを行うものです。なお、本件は、アリーナ施設としては初の特定投資業務の活用案件となります。

DBJは、企業理念「金融力で未来をデザインします〜金融フロンティアの弛まぬ開拓を通じて、お客様及び社会の課題を解決し、日本と世界の持続的発展を実現します〜」に基づき、今後ともスポーツを通じた地域活性化を牽引するお客様の取組を積極的にサポートしてまいります。

（注1）街づくりおよびコンパクトシティの中核施設として、「周辺のエリアマネジメントを含む、複合的な機能を組み合わせさせたサステナブルな交流施設」を表す造語。DBJの登録商標。

○ FLAT HACHINOHE 全景（イメージ）

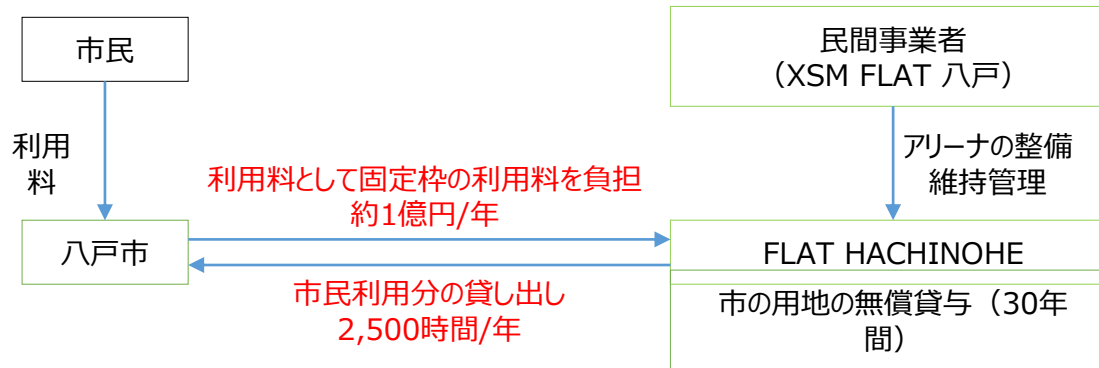


【お問い合わせ先】

東北支店 業務第一課 電話番号 022-227-8184  
アセットファイナンス部 電話番号 03-3244-1714

# 事例 FLAT HACHINOHE / PPPの新たな事業スキーム

- FLAT HACHINOHEの整備に際し、土地は八戸市が30年間無償で貸与する。
- アリーナが供用を開始する2020年度から30年間、八戸市はXSM FLAT八戸に対し、年間約1億円の施設利用料を支払い、2,500時間の利用枠を得る。この利用枠を市民利用や学校教育利用に充当する。



## 自治体 八戸市のメリット

- 八戸市は施設利用料として30年間で30億円を負担することとしており、施設整備に集中する建築費等の支出や、施設を所有することで発生する維持管理・運営に係る費用がなくなる。
- アイスリンク機能を保有する多目的アリーナを市民や学校教育のために確保できる。

## 民間事業者 XSM FLAT 八戸のメリット

- 市から土地の無償貸与を受けることにより、施設整備のコストを抑えつつ、「東北フリーブレイズ」のホームリンクを整備でき、運営時には新たな設備の導入や入れ替え等も自らの裁量で行うことができる。
- 年間2,500時間、30年間の施設利用契約を結ぶことで、収支の見通しが立てやすくなり、資金調達がしやすくなる。

<出所>FLATHACHINOHEホームページより

# 愛知県新体育館整備・運営等事業（BT+コンセッション）

2021年2月17日

前田建設工業株式会社  
株式会社NTTドコモ  
Anschutz Sports Holdings (AEG)  
三井住友ファイナンス&リース株式会社  
東急株式会社  
中部日本放送株式会社  
株式会社日本政策投資銀行  
クッシュマン・アンド・  
ウェイクフィールド株式会社

愛知県新体育館整備・運営等事業における落札者の公表について

本日、前田建設工業を代表企業とするグループは、愛知県が進めている「愛知県新体育館整備・運営等事業」に係る公募手続において、落札者として選定されました。この事業は「質の高い県民サービスの提供と、事業者の収益性の確保、さらに運営権対価の最大化が図られ、県内の企業・県民、運営にあたる民間事業者、行政のそれぞれにとってメリットの高い、『三方良し』を実現すること」を目的としています。

昨年来、当グループは、国内構成企業各社と世界最大のスポーツ&ライブエンターテイメント会社のシナジーを活かすことで、新たな事業モデルの創造と世界最先端のアリーナを実現すべく、本件に取組んできました。今後、愛知県との基本協定の締結準備を進めていく予定です。具体的な事業内容等につきましては、愛知県との協議を踏まえ適宜公表して参ります。

記

事業概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇対象施設 : 愛知県新体育館</li> <li>◇対象施設の構成 : メインアリーナ、サブアリーナ・多目的ホール</li> <li>◇設計・建設期間 : 2021年6月～2025年3月まで</li> <li>◇維持管理・運営期間 : 2025年4月～2055年3月まで（30年間）</li> <li>◇事業の範囲 : 統括マネジメント業務・設計建設業務・維持管理業務・運営業務 等</li> </ul>
コンソーシアム名称	Aichi Smart Arenaグループ
コンソーシアム構成企業	前田建設工業株式会社、株式会社NTTドコモ、Anschutz Sports Holdings (AEG)、三井住友ファイナンス&リース株式会社、東急株式会社、中部日本放送株式会社、株式会社日本政策投資銀行、クッシュマン・アンド・ウェイクフィールド株式会社

以上

【鳥瞰図】



【バスケットボール】



【大相撲】



【コンサート】



<出所>株式会社愛知国際アリーナから提供

# お問い合わせ先

---

ご質問、ご相談等がございましたら、下記連絡先までお問い合わせください。

## 連絡先

---

株式会社日本政策投資銀行 地域調査部

課長 桂田 隆行 (カツラダ タカユキ)

 TEL: 03-3244-1149     E-mail: [tkkatsu@dbj.jp](mailto:tkkatsu@dbj.jp)

**著作権 (C) Development Bank of Japan Inc. 2022**  
**当資料は、株式会社日本政策投資銀行 (DBJ) により作成されたものです。**

当資料は、貴社及び当行間で検討／議論を行うことを目的に貴社限りの資料として作成されたものであり、特定の取引等を勧誘するものではなく、当行がその提案内容の実現性を保証するものではありません。

当資料に記載された内容は、現時点において一般に認識されている経済・社会等の情勢および当行が合理的と判断した一定の前提に基づき作成されておりますが、当行はその正確性・確実性を保証するものではありません。また、ここに記載されている内容は、経営環境の変化等の事由により、予告なしに変更される可能性があります。

当資料のご利用並びに取り組みの最終決定に際しましては、貴社ご自身のご判断でなされますよう、また必要な場合には顧問弁護士、顧問会計士などにご相談の上でお取り扱い下さいますようお願い致します。

当行の承諾なしに、本資料（添付資料を含む）の全部または一部を引用または複製することを禁じます。