



日本総研

The Japan Research Institute, Limited

お問い合わせ

株式会社 日本総合研究所 広報部

電話: (03) 6896-1601

メール: pa@jri.co.jp

東京都品川区東五反田2丁目18番1号

大崎フォレストビルディング 〒141-0022

<https://www.jri.co.jp/>

日本総研ニュースレター

2025年2月号 第199号

スポーツビジネスは地域と共に発展する時代に —— 2
～地域と共有する「負債」の解決でビジネスを拡大～
リサーチ・コンサルティング部門 マネジャー 徳丸 翔

経済・政策レポート —— 3
レポート
定期刊行物

トピックス —— 6
ニュースリリース

スポーツビジネスは地域と共に発展する時代に

～地域と共有する「負債」の解決でビジネスを拡大～

リサーチ・コンサルティング部門 マネジャー 徳丸 翔

エンタメ間競争で多様化するスポーツビジネスの形

消費者がさまざまなエンターテインメントを選ぶことが出来る昨今、プロスポーツ興行の存在感が大きく増していると言いはない。例えば、Jリーグは創設以来、入場者を緩やかに増加させているが、これはクラブ数の増加による影響が大きく、1 クラブ単位での入場者数が大きく増えたわけではない。また、入場者の 60%以上が 40～50 代であることから、新規ファンの獲得が伸び悩んでいるのが実態といえる。

これまでプロスポーツクラブの主な収入源は、「入場料収入」「スポンサー収入」「放映権収入」「物販収入」とされてきた。しかしこのままでは、多くのプロスポーツクラブにおいて、ビジネスが縮小していく恐れさえある。

そこで注目されるのが、プロスポーツクラブが持つ「地域のハブ」としての特性やさまざまな資産を活用した新規市場の開拓である。プロスポーツクラブは、実はさまざまな資産や負債を持つ。競技自体のエンタメ性のほか、老若男女のファン、スポンサーとして密につながる数多くの地元企業や自治体、そしてスタジアムやクラブハウスなどの「資産」がある。一方、地域の「ハブ」として存在するが故、その地域や社会の「負債(課題)」を地域と共に有している。新たなビジネスの可能性は、このような資産や課題の中に存在する。

例えば、欧州サッカー連盟は、注目度の高い UEFA チャンピオンズリーグの開催地にレガシーを残すことを目的に、廃棄物削減などをテーマとしたスタートアップのコンテストを行った。世界中にファンを抱える UEFA と共に、社会課題を解決することに寄与すれば、スタートアップ側も知名度などを飛躍的に向上させられることが期待できる。

欧米では、スポーツクラブレベルでも同様の取り組みが既に盛んに行われている。クラブの持つ資産を活かし、民間企業がビジネスを展開、あるいは地域社会の課題解決に寄与する。民間企業は中長期的な目線での投資を行い、クラブ側のビジネスも結果的に大きくなっていくのである。

日本でも始まった社会課題解決型事業の展開

日本でもプロスポーツクラブや競技団体が、社会課題解決をビジネスにつなげる各種の取り組みを展開し始めた。

JFA(日本サッカー協会)が取り組む「価値共創事業」もそ

の一つである。JFA のパートナー企業である全日本空輸(ANA)が航空機利用拡大を目指す鹿児島地域において、「全日本 U-12 サッカー選手権大会」を開催し、地域内でのプレゼンス向上を図っている。JFA の県支部は地元企業・自治体・住民の参加を促し、ANA は参加する子供達への航空機チケットや宿泊券を提供する。双方の資産を上手く活用することで共に経済的メリットを得ることができるほか、地域コミュニティ発展という社会的価値も創出させている。

また、「学校現場における教職員の働き方」をテーマに学校授業の効率化や DX 化のサポートなどを手掛ける KDDI とは、同社の教育 DX 事業とのコラボレーションを図る。その中で JFA 認定講師が、小学校の体育教員に対し、研修会を開いて直接指導したり、サッカーの指導法をオンライン提供したりする。教員は体育授業の指導方法を効率的・効果的に学ぶことができ、負担が減少する、というロジックである。実際に指導を受けた教員からは好評を得ているという。

Jリーグのレノファ山口と地元の化学メーカーであるトクヤマとの取り組みも興味深い。「竹林面積の拡大」という地域課題解決に向け、伐採した竹を活用しクラブの応援グッズを作成。応援後は回収し、トクヤマの自家発電の材料として再利用するという、化学メーカーならではの取り組みである。BtoB 企業が、レノファ山口を通じて一般の方々からの認知度を高め、採用活動でも効果が出ているという。

こういったプロスポーツクラブの地域における役割は、石破内閣の掲げる「地方創生 2.0」の取り組みや理念とも合致し、今後はより重要視されていくであろう。

今後の課題は、こうした取り組みの効果を可視化することである。特に経済的価値のみならず、取り組みの社会的価値の可視化が進められれば、既存パートナー企業との取り組みの質向上や新規パートナー事業の獲得、すなわちビジネスの拡大も期待できる。

これらはまだ一部の組織が行う先進的な取り組みに過ぎないが、日本のスポーツ界全体に広がることで、社会におけるスポーツの価値向上、あるいはスポーツとの関わり方が認知され、スポーツビジネスの発展に寄与するものと確信している。



徳丸 翔(Sho Tokumaru)
慶應義塾大学経済学部卒業後、KPMG あずさ監査法人で会計監査等に従事後、Jリーグ主催のSHC(スポーツヒューマンキャピタル)修了。2019年株式会社総合研究所入社。PPP/PFI(官民連携事業)やスポーツビジネスのコンサルティング業務に従事。

経済・政策レポート

(2025年1月1日～2025年1月31日)

レポートの全文は、原則的に全て日本総研ホームページ (<https://www.jri.co.jp/>)の“経済・政策レポート”内に掲載されています。

レポート

リサーチ・アイ

(ホームページ: [経済・政策レポート](#) > [リサーチ・アイ](#))

カナダ産原油、政策要因で高まる生産下振れリスク

—トランプ関税引き上げとカナダの環境規制強化が背景—

(調査部 マクロ経済研究センター 研究員 梶野裕貴 / 2025年1月8日)

世界第4位の産油国であるカナダでは、原油生産が下振れるリスクが足元で増大。トランプ関税による競争力低下やカナダ政府の環境規制強化が背景。こうした政策が石油企業の収益を圧迫すれば、増産に向けた設備投資が腰折れし、生産伸び悩みが長期化する可能性。



新NISA導入後の投資意欲、投資行動の変化 —「貯蓄から投資」に向けた動きが加速、長期投資の定着が課題に—

(調査部 金融リサーチセンター 研究員 内村佳奈子 / 2025年1月10日)

2024年初からスタートした新NISA制度開始以降、口座数や買付額は堅調に増加しており、投資拡大を後押し。今後は、NISA利用者のさらなる裾野拡大や長期目線での資産形成の実現に向けて、金融リテラシーの向上が重要に。



為替需給面からの円売り圧力は弱まる見込み —貿易収支、旅行収支が改善し、実需面の円安圧力を緩和する公算—

(調査部 マクロ経済研究センター 研究員 吉田剛士 / 2025年1月10日)

2022年以降の円安基調は、為替需給面からの円売り圧力が強まっていることも一因。2025年は原油価格下落や訪日外国人客数の増加などを背景に経常収支が幾分改善し、需給面からの円売り圧力は緩和する公算。



強まるわが国デジタル関連製品の中国依存 —競争力の低下が背景—

(調査部 マクロ経済研究センター 研究員 藤



本一輝 / 2025年1月17日)

コロナ禍以降、わが国の供給全体に占める輸入品の割合は上昇。とりわけ、情報通信機械産業の上昇が顕著。同産業の競争力低下により、デジタル化需要を中国などからの輸入品に強く依存していることが背景。

繰り返される米国の債務上限問題

—政治的な混乱や財政悪化懸念の高まりから金利急騰の可能性が増大も—

(調査部 マクロ経済研究センター 研究員 立石宗一郎 / 2025年1月17日)

米国では、政府債務上限を巡る混乱が再燃。こうした政治的な混乱や財政赤字への懸念が米国の金利急騰を招く恐れ。足元ではすでに、タームプレミアムが上昇しており、米国の長期金利を押し上げている状況。



トランプ新政権の環境・エネルギー政策とどう向き合うか —原子力・水素・炭素回収での連携強化、州政府との協力も重要に—

(調査部 研究員 梶野裕貴 / 2025年1月22日)

トランプ政権は、就任初日にパリ協定離脱を表明するなど、環境・エネルギー政策を大きく転換。もともと、トランプ政権でも支援が継続されるとみられる、原子力・水素・炭素回収分野については、日米連携を強化すべき。加えて、州政府との協力も今後重要に。

人民元安に拍車をかけるトランプ関税

—米中金利差拡大や資金流出加速で、ドル高人民元安で推移する見込み—

(調査部 研究員 吉田剛士 / 2025年1月24日)

2022年以降、中国景気の減速懸念を背景に、人民元は対ドルで下落基調で推移。米トランプ大統領は、2月1日に中国に10%の関税を賦課する可能性を示唆しており、現実化すれば一段と人民元安圧力が高まる見込み。

第7次エネルギー基本計画案における「複数シナリオ」と今後の課題

(調査部 主任研究員 新美陽大 / 2025年1月27日)

2024年末、第7次エネルギー基本計画案が公開。注目は、初めて示された「複数シナリオ」。「再エネ」「水素等」「CCS」を革新技術と位置づけ、前提条件の異なる5つのシナリオを設定。技術動向の不確実性に対応する現実的手法だが、今後の活用方法に課題。



中国の成長率目標、2025年も+5%前後に設定

へ

—財政出動規模と内需拡大策が目標達成のカギ—

(調査部 研究員 呉子婧／2025年1月27日)

中国の2025年の経済成長率目標は前年並みの+5%前後に設定される見通し。財政規模、不動産と消費を喚起するための具体策が3月の全人代での注目点となるが、十分な規模と内容にはならず、2025年成長率は目標未達となる可能性。



マレーシアとシンガポールが共同経済特区を設立

—両国のシナジー効果でマレーシアへの直接投資に追い風—

(調査部 研究員 森田一至／2025年1月28日)

マレーシアとシンガポールが、マレーシア南部ジョホール州における共同経済特区の設立で合意。投資用地が不足するシンガポールと人材が不足するマレーシアの思惑が一致した形で、さらなる直接投資に期待大。



2024年10～12月期 GDP 予測

—個人消費が減少するも外需が全体をけん引—

(調査部 マクロ経済研究センター 研究員 藤本一輝／2025年1月31日)

2024年10～12月期の実質GDPは前期比年率+1.3%(前期比+0.3%)と、3四半期連続で年率+1%を上回る伸びを維持すると予想。個人消費が減少に転じたものの、外需が全体を押し上げたほか、設備投資も前期比プラスに転化。

トランプ 2.0 による印 IT・BPO ビジネスへの悪影響は限定的

—IT ビジネスを重視するトランプ政権、GCC のインドへの立地拡大がむしろ追い風に—

(調査部 マクロ経済研究センター 副主任研究員 細井友洋／2025年1月31日)

インド人が大半を占める、米国 H-1B ビザの発給厳格化の議論が再燃しているが、インド経済への懸念は限定的。むしろ、インド国内への立地が拡大している GCC を拠点に、インドから米国への IT・BPO 輸出は一層拡大する見通し。



GX2040 ビジョンにおける「公正な移行」と今後の課題

(調査部 主任研究員 大嶋秀雄／2025年1月



31日)

わが国政府はGX関連政策をまとめた「GX2040ビジョン」案を公表。注目点の一つに、「公正な移行」の独立した章への引き上げ。公正な移行とは、誰一人取り残さず構造転換を進める概念であり、円滑な脱炭素移行に不可欠。産業・労働・教育・地域など様々な分野における政策対応が必要。

リサーチ・フォーカス

(ホームページ: [経済・政策レポート](#)>リサーチ・フォーカス)

アジア新興国自動車市場の短期・長期展望

—主要市場インド・インドネシアで「自動車普及の天井」の懸念—

(調査部 マクロ経済研究センター 副主任研究員 細井友洋／研究員 森田一至／2025年1月15日)

インドとインドネシアの自動車市場が伸び悩んでいる。短期的には金利高止まりの影響が大きいですが、長期的には高い人口密度と急速なEVシフト政策が市場拡大を制約し、「自動車普及の天井」をもたらすリスクに留意が必要。制約緩和に向けて、日本の貢献も期待される。



中小企業の事業承継 M&A に係る動向と地域金融機関に期待される役割

(調査部 金融リサーチセンター 主任研究員 谷口栄治／2025年1月22日)

団塊の世代の多くが75歳以上の後期高齢者となる「2025年問題」に直面するなか、円滑な事業承継が不可欠。とりわけ地方では、多くの中小企業と関係を築いてきた地域金融機関の役割が重要であり、事業承継 M&A の推進役としての機能を果たしていく必要あり。



トランプ 2.0 が高める中国景気後退リスク

—2025年は関税引き上げだけでなく、デフレ・リスクも重石に—

(調査部 マクロ経済研究センター 主任研究員 野木森稔／研究員 呉子婧／2025年1月31日)

2025年は、米国による対中制裁強化が避けられないなか、中国政府は不動産不況・デフレ懸念など国内経済問題への対応も必要に。大規模な経済支援が必要にもかかわらず、政府はそれを躊躇する可能性が高く、中国景気低迷が深刻化するリスクが急速に高まっている。



リサーチ・レポート

(ホームページ: [経済・政策レポート](#)>リサーチ・レポート)

わが国の財政運営の先行きを試算する —中立的前提のもとで利払費や国債発行額が 抱えるリスク—

(調査部 主席研究員 河村小百合／2025 年 1 月 30 日)

年明け後に公表された日米両国の財政見通しは極めて対照的。財政再建に未着手のわが国について楽観的な内閣府の見通しは、そもその前提の設定に問題。“市場主義経済圏の国として、理に適った中立的な前提”に基づき試算すれば、わが国の先行きの利払費や国債発行額はどうか。わが国の財政が抱えるリスクを明らかにする。



ビューポイント

(ホームページ: [経済・政策レポート](#)>ビューポイント)

(コメント)2025 年を歴史的観点で考える —日米ともに「80 年サイクル」の歴史的転換点に —

(調査部長 石川智久／2025 年 1 月 6 日)

様々な政治・経済サイクルや昨今の情勢等をみると、2025 年は歴史的な構造転換点に。具体的には米国の保護主義への 80 年振りの逆回転、中国のデフレ化、グローバルサウスの台頭等である。日本も明治維新から太平洋戦争終戦までとほぼ等しい戦後 80 年を迎えるが、様々な面で変革を迎えていく公算が大きい。



(コメント)大阪・関西万博に向けて —地方創生とレガシー創出の努力が重要—

(調査部長 石川智久／2025 年 1 月 8 日)

大阪・関西万博開幕まで 100 日を切った。まずは準備を間に合わせる事が重要であるが、半年という長丁場を通して来客数を増やす努力が必要。その上で全国の観光地との連携による地方創生の推進や、新たな産業を生み出すというレガシー創出に向けた努力も不可欠。

(コメント)トランプの米国:歴史的観点と世界経済への影響

—米国の政治は 80 年振りの逆回転。社会の分断・格差が 続く一方、マクロ経済は堅調という「明と暗」入り混じる展開 に—

(調査部長 石川智久／2025 年 1 月 15 日)

第 2 期トランプ政権の歴史的な意義としては、米国政治が孤立主義へ傾倒するなど 80 年振りの逆回転を開始する

ほか、混乱と繁栄という「明と暗」が入り混じった状態となろう。世界経済には、サプライチェーンの変革、為替市場の変動、脱炭素等の逆回転等が予想される。

賃上げの内実と 2025 春闘の課題 —実質所得増に向けた改革プラン—

(調査部 客員研究員 山田久／2025 年 1 月 17 日)



2024 年の賃上げ率はバブル期並みであったが、年齢階層や企業規模でバラツキ。実質賃金増の定着には、生産性向上や労働分配率の適正化のみならず、交易条件にも目配せが必要。それには公労使・産官学が連携する新たな形に春闘を改革する必要。

(コメント)日銀が政策金利を 0.5%に引き上げ —メインシナリオはマイルドな利上げ継続ながら、トランプ 政策次第では利上げ加速のリスクも—

(調査部長 石川智久／2025 年 1 月 24 日)

日銀は政策金利を 0.5%に引き上げることを決定。金融の正常化が一步前進。今後も半年に 0.25%のペースで利上げが進む公算。もともと、トランプ政権の政策により米国がインフレとなった場合、円安が進み、日銀の利上げペースが加速するリスクあり。

JRI レビュー

(ホームページ: [経済・政策レポート](#)>JRI レビュー)

中堅企業に対する政府支援の在り方

(調査部 副主任研究員 村瀬拓人)



中堅企業への支援の強化は、企業支援の在り方を見直す大きな動きといえるものの、これまでの中小企業政策の拡張にとどまれば、目指すべき中堅企業の成長には繋がり難い。本論文では、中堅企業支援のありべき姿と求められる施策を考察する。

量的緩和と中央銀行の財務悪化が国家の財政運営に及ぼす影響

—英予算責任庁の分析とわが国への示唆—

(調査部 主席研究員 河村小百合)

英国では、独立財政機関である予算責任庁(OBR)が、正常化を進める中央銀行(BOE)の財務悪化という問題を繰り返したり上げ、量的緩和の正常化まで含めたライフタイム・コストや、統合政府ベースでの金利リスク分析も実施。去る 12 月 26 日に日銀が漸く公表した財務試算の問題点を含め、わが国にとってあるべき政策運営を検討。

RIM 環太平洋ビジネス情報

<Vol.25 No.95>

(ホームページ: [経済・政策レポート](#)>論文>RIM 環太平洋ビジネス情報)

「新質生産力」は中国経済をけん引するか —EV 産業から見える中国の強さともろさ—

(調査部 主席研究員 三浦有史)



習近平政権は、「新質生産力」を中国経済のけん引役に据える。電気自動車(EV)はそのひとつであるが、①採算を度外視した値下げ競争、②不確定要素が多い現地生産計画、③新興国における充電インフラ整備の遅れ、といった課題に直面している。

中国企業の海外展開の全体像 —個別企業の財務データからみた産業別動向—

(調査部 主任研究員 関辰一)



中国の製造業上場企業約 3,000 社の海外売上高の総売上高に占める割合は 2013 年の 12.8%から 23 年に 20.5%へ上昇するなど、中国企業は積極的に海外へ展開。本稿では、産業ごとの海外展開の動きを類型化し、主要産業の海外展開の特徴について考察する。

脱炭素時代のオーストラリアの資源・エネルギー —輸出戦略

(調査部 主任研究員 熊谷章太郎)



東アジア向けの化石燃料の輸出をけん引役とする成長モデルが限界を迎えるなか、オーストラリアは環境対応を通じた高付加価値化と輸出先の多様化を軸とする資源・エネルギー産業の構造転換を進めている。

原油市場展望 <2025 年 1 月>

(ホームページ: [経済・政策レポート](#)>原油市場展望)

アジア・マンスリー <2025 年 2 月>

(ホームページ: [経済・政策レポート](#)>アジア・マンスリー)

トピックス

ニュースリリース

日本総合研究所と富士通が、三井住友銀行のシステムバージョンアップに生成 AI を用いた共同実証で生産性向上を実現

(銀行基幹共通システム本部 / 2025 年 1 月 23 日)

富士通(株)とともに、(株)三井住友銀行の「Red Hat Enterprise Linux」のバージョンアップに伴う非互換対応に生成 AI を活用し、生産性向上と安定稼働の両立を目指す共同実証を行っています。2024 年 11 月 5 日から 2025 年 1 月 15 日まで実施した検証フェーズでは、富士通が開発した生成 AI を活用した独自のシステムを用いて、非互換情報などの抽出にかかる時間を従来と比較して約 65%削減することができました。2025 年 1 月 16 日からは、検証フェーズで特定した非互換箇所について、生成 AI を活用してアプリケーションのソースコードを修正する実行フェーズを開始しています。

国内最長距離 & 国内初の中型バスでのレベル 4 自動運転の営業運行

(創発戦略センター シニアコンサルタント 逸見拓弘 / 2025 年 1 月 24 日)



茨城交通(株)、(株)みちのりホールディングス、(国研)産業技術総合研究所、先進モビリティ(株)、(一財)日本自動車研究所とともに、経済産業省・国土交通省の共催事業「RoAD to the L4 テーマ 2」にて、茨城交通が運行するバス路線「ひたち BRT」への自動運転技術の導入、労働生産性の改善を目指した取り組みを行っています。2024 年 12 月 18 日には、茨城県公安委員会から営業車両としては国内で初めて、道路交通法に定められた特定自動運行許可を受けました。茨城交通は、旅客自動車運送事業の計画を茨城運輸支局に届出の上、特定自動運行旅客運送による営業運行を 2025 年 2 月 3 日より開始します。

定期刊行物

日本経済展望 <2025 年 1 月>

(ホームページ: [経済・政策レポート](#)>日本経済展望)

米国経済展望 <2025 年 1 月>

(ホームページ: [経済・政策レポート](#)>米国経済展望)

欧州経済展望 <2025 年 1 月>

(ホームページ: [経済・政策レポート](#)>欧州経済展望)

中国経済展望 <2025 年 2 月>

(ホームページ: [経済・政策レポート](#)>中国経済展望)

為替相場展望 <2025 年 1 月>

(ホームページ: [経済・政策レポート](#)>為替相場展望)