

成果報告書_概要版

令和5年度 スポーツ産業の成長促進事業 「スポーツ×テクノロジー活用推進事業 ((3) スポーツDX人材活用促進事業) 」

株式会社野村総合研究所

2024年3月31日

NRI

Envision the value,
Empower the change



令和5年度 スポーツ産業の成長促進事業「スポーツ×テクノロジー活用推進事業((3)スポーツDX人材活用促進事業)」の概要

背景

- 2020年11月、産業界の更なる成長を目的に、経済産業省は「デジタルガバナンス・コード」を公表。スポーツ産業においても、2022年に策定された第3期「スポーツ基本計画」において、政策目標として“スポーツ界にデータ・テクノロジー等DXを導入することでスポーツを「する」「みる」「ささえる」の実効性を高める”ことが掲げられている。
- 一方で、スポーツ産業におけるDX人材の定義付け（DX人材戦略）やその前提となるDX戦略やDX組織戦略については、産業の中で明確な定義付け・整理は行われておらず、スポーツ産業におけるDX実現に向けた全体像の定義づけ・描写が急務である。よって本業務では、スポーツ産業のDX推進において最大のボトルネックであるDX人材の活用支援に係る政策の方向性を導き出すことを目的に、スポーツ産業におけるDX人材の定義付け、さらにはそういった人材の育成・確保における課題・ニーズの実態把握を行うことを目指す。

業務内容

目的①：検討に資するノウハウの獲得

1. スポーツ産業における事例調査
2. 他産業における事例調査

目的②：前提となるスポーツ産業におけるDX要件の定義付け

3. DXを実装する主体とその目的の類型化

目的③：スポーツ産業におけるDX人材の実態把握と支援方策の検討

4. 組織に必要なDX機能とDX人材の定義付け

5. DX人材の育成・確保に向けたとりまとめ

主な調査結果

1 スポーツ団体によるDX戦略

- スポーツ団体によるDXの取組内容（＝DX施策）を類型化し、目的別に整理
- リーグ・クラブなどの属性別に優先的・戦略的に取り組むべきDX戦略のポイントもとりまとめた

2 スポーツ団体によるDX組織戦略・人材戦略

- スポーツ団体が左記のDX戦略を実行するに当たって、必要となる組織戦略や人材戦略を類型化、定義付け
- さらに、リーグ・クラブなどの属性別に優先的・戦略的に実施すべきポイントについてもとりまとめた

3 スポーツ団体のDXへの取組状況

- アンケート調査・ヒアリング調査により、国内のスポーツ団体が取り組んでいるDX戦略・DX組織戦略・DX人材戦略の実態を明らかにした
- アンケート調査においては、100以上の団体から回答があった

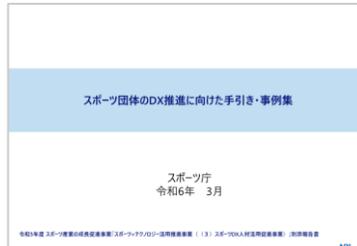
4 先進事例によるDX戦略のノウハウ

- デスクトップ調査やアンケート調査において、特に先進的にDX戦略を実施できているスポーツ団体にヒアリング調査を実施
- 効果的なDX戦略が実現できているノウハウを事例集としてとりまとめ形式知化した

スポーツ団体のDXへの取組状況に関するアンケート調査



スポーツ団体のDX推進に向けた手引き・事例集



主な成果物

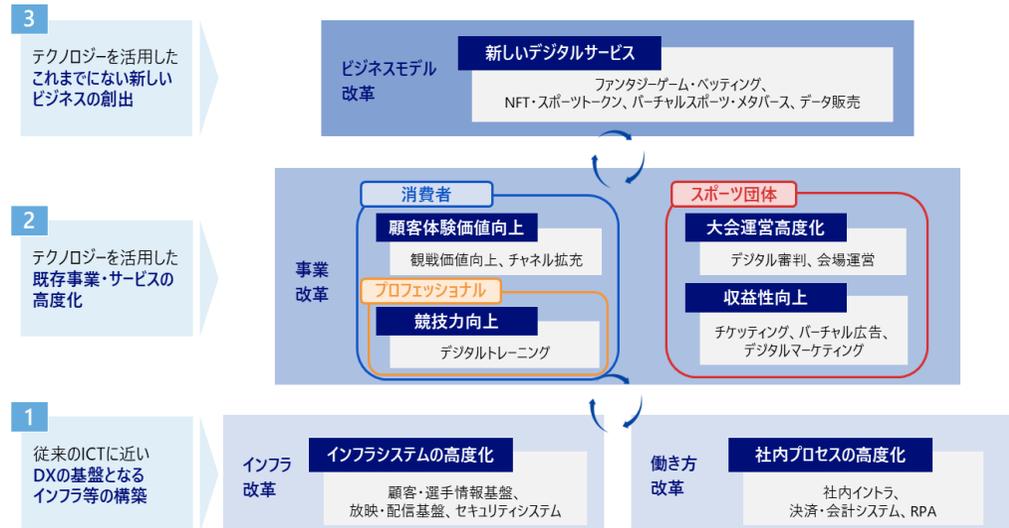
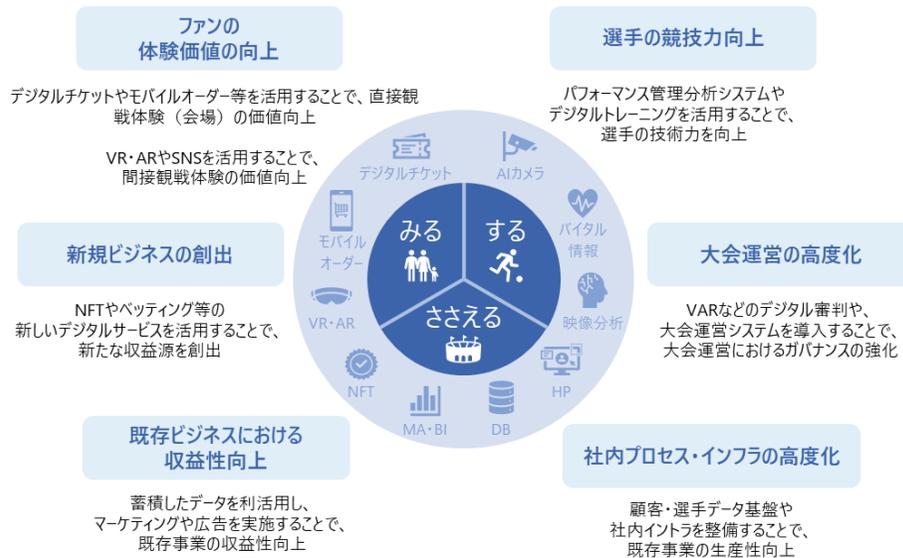
【主な調査結果】1. スポーツ団体によるDX戦略

スポーツ団体がDXに取り組むメリット

- DXとは、デジタル技術を活用して、組織の競争上の優位性を確立すること。各産業においてDXへの取組が推進されている中、スポーツ団体においても、DXへの着手、推進が求められている。
- スポーツ団体がDX推進に取り組むメリットは、主に下図の6つが想定される。**
- アンケート調査の結果、**DX施策に取り組んでいるスポーツ団体は、いずれのメリットも感じている回答が多かったが**、特に「インフラの高度化」と「選手の競技力向上」は、成果を感じやすい傾向にあった。

DX施策の類型

- スポーツ団体によるDX施策は、**ピラミッド形式の3階層で類型が可能。**
- DXへ未着手の団体は、まず**DX施策全ての基盤となる1階層目を整備した上で**、その後2-3階層目へと取組の枠組みを拡充していくことが望ましいと考えられる。
- リーグ・クラブでは、それぞれ優先的に取り組むべき類型が異なる。**リーグは、競技全体の情報基盤となる「インフラシステムの高度化」やスポーツ団体の運営が向上する「大会運営高度化」と「収益性向上」への投資、整備が重要。クラブは、リーグが整備した基盤を活用しながら「顧客体験価値向上」と「競技力向上」に集中して取組むことが多い。



【主な調査結果】2. スポーツ団体によるDX組織戦略・人材戦略

DX組織体制

- DX改革には、DX戦略の策定だけでなく、それを実行するための組織戦略を描き、組織改革を実行していくことが重要。
- リソースが限定的かつ組織規模が大規模にはなりにくいスポーツ団体においては、限られたリソースで組織体制を戦略的に描いていくことが求められる。
- 具体的には、下図の通りDX組織の「機能集中型」「マトリックス型」「事業部別型」の3つに分類することができる。組織規模やDX改革の進行段階に応じて、柔軟に組織デザインを変化させることが重要。

DX人材のペルソナ

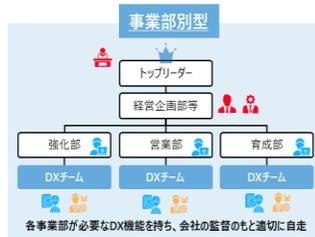
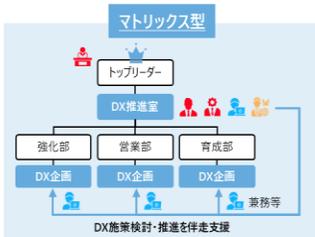
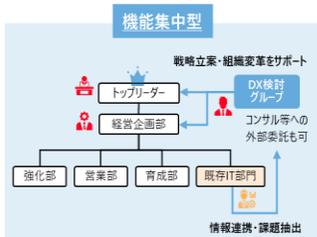
- DX組織が実行すべきDX機能を実現するには、その機能を運用可能なDX人材が必要。本事業では、**DX人材を3つの大類型**（IT・DX全体の統率を担う「戦略人材」、デジタルビジネスの推進を担う「DX開発人材」と「データ人材」、ITシステム／インフラの管理を担う「既存IT人材」）と、**大分類に紐づく形で計8人のペルソナとして類型化し、スキル要件を定義付けた。**
- スポーツ団体は、この全体像の中で組織に不足している機能を補完・整備していく必要がある。特に**DXを推進していく上で基盤となり最も重要なのは、DX戦略であり、「戦略人材」の重要性は高い**と考えられる。

I. 戦略期 II. 基盤構築期 III. 組織変革期 IV. 自律運用期

DX人材・機能を集中配置

DX人材・機能を集中しつつ、横串に組織全体を支援

事業部ごとにDX人材・機能を分散保持



※上記の組織体制はあくまで一例であり、団体種別、人員規模、スポンサーとの関係性等によって、最適な運用・組織形態は異なる可能性があります

メリット・期待できる点

- 権限集中により、変革を迅速に進めやすい
- 関係者を絞ることで知識やノウハウを蓄積しやすい

デメリット・注意点

- 現場部門との距離・軋轢が生まれやすい
- 組織全体での意思統一に時間がかかりやすい

- 人手が足りない中でも着実な施策推進が期待できる
- 現場のノウハウをDX施策に落とし込みやすい

- 施策実施における責任の所在が不明瞭になりやすい
- リーダーが複数存在することで、命令系統が混乱しやすい

- 各事業部の要望・現場/ノウハウをDX施策に落とし込める
- 他組織に頼らずともDX施策を事業部ごとに自走できる

- 部署間での人員・ノウハウの交流が生じにくい
- 施策の陳腐化・組織機能の部分最適が進む恐れがある

戦略人材	トップリーダー <small>インハウス</small> 経歴・人材像 獲得手法 職能を継ぐ	スポーツ業界での経営経験が豊富な業界の第一人者 リング立上げや変革のタイミングに合わせて招聘
	デジタルリーダー <small>インハウス</small> 経歴・人材像 獲得手法 企業に立戻る 設計する 開発する	IT企業でIT/DXサービスの業務経験を有する 中途採用（専門人材として新卒採用よりも水準を上げた待遇設定） スポンサー企業からの出向
	DXエンジニア <small>採用/社内育成</small> 経歴・人材像 獲得手法 設計する 開発する	上流の指示を受け、DXサービスの開発を行う 外部パートナーへ外注
	データ人材 <small>インハウス/採用/社内育成</small> 経歴・人材像 獲得手法 分析・可視化する データ基盤を構築する	マーケティング会社やIT企業等でデータ分析の経験を有する 中途採用 スポンサー企業からの出向 外部パートナーへ外注
	ストラテジスト <small>インハウス/採用/社内育成</small> 経歴・人材像 獲得手法 職能を継ぐ 職能を構築する	コンサルティング会社等で戦略策定の経験を有する リング立上げや変革のタイミングに合わせて招聘・採用 出向・常駐形式でのコンサル業務委託
	スーパーバイザー <small>インハウス</small> 経歴・人材像 獲得手法 職能を構築する 現任スキルを保持する	経企部やDX推進部など組織を横断して見る部署にて事業部のDX施策を管理 通常の新卒・中途採用
	プロジェクトマネージャー <small>インハウス</small> 経歴・人材像 獲得手法 導入企画をする 評価をマネジメントする	情報システム部門にて、従来より組織のIT業務を担う 通常の新卒・中途採用
	ソフトウェアエンジニア <small>採用/社内育成</small> 経歴・人材像 獲得手法 職能を保持・保守運用する	上流の指示を受け、インフラ基盤となるソフトウェアの開発・保守運用を行う 外部パートナーへ外注
DX開発人材	DX開発人材 <small>採用/社内育成</small> 経歴・人材像 獲得手法 企業に立戻る 設計する 開発する	IT企業でIT/DXサービスの業務経験を有する 中途採用（専門人材として新卒採用よりも水準を上げた待遇設定） スポンサー企業からの出向
既存IT人材	既存IT人材 <small>採用/社内育成</small> 経歴・人材像 獲得手法 導入企画をする 評価をマネジメントする	情報システム部門にて、従来より組織のIT業務を担う 通常の新卒・中途採用

【主な調査結果】3. スポーツ団体のDXへの取組状況

スポーツ団体によるDXへの取組状況

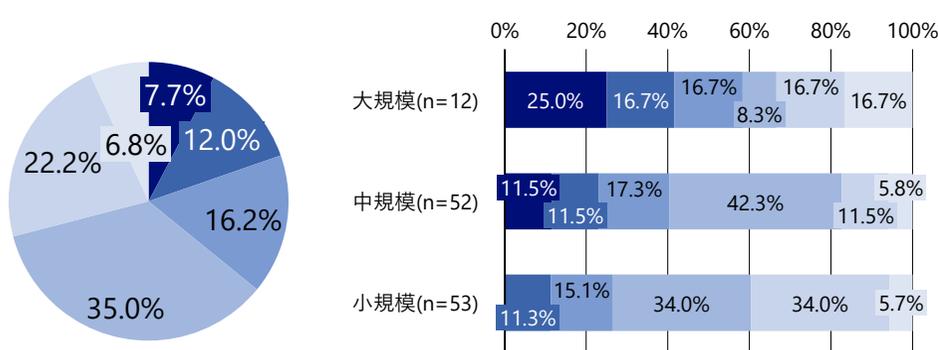
- DX戦略に取り組んでいるスポーツ団体は、**全体の7割程度**。
- 全社のDX戦略を有しているのは、2割程度**である。
- 団体規模が大きいほど、全社戦略に基づいてDXに取り組むことができている傾向**にある。中小規模になると戦略が不在のままDXに取り組んでいる。
- 属性別（リーグ・クラブ・NF）で見ても、いずれの属性でもDX戦略に同程度の割合で取組がされている。一方、全社戦略の下、DXへ取り組むことができているのは、リーグで多い傾向にある。

取り組まれているDX施策

- 「**インフラシステムの高度化**」と「**社内プロセスの高度化**」の取組割合が**最も高く**、従来の非効率（紙ベースなど）な労働環境を効率化していくための取組が進みつつあることが分かった。
- 続いては、「**競技力向上**」や「**顧客体験価値向上**」への取組割合が高い。一方で、「**新しいデジタルサービス**」の開発への取組割合は小さかった。
- 今後注力していきたいDX施策としては、「会場での観戦体験価値向上」の割合が最も高かった**。その他では、「デジタルマーケティング」、「インフラシステムの高度化」、「競技力向上」が優先的に考えられていた。

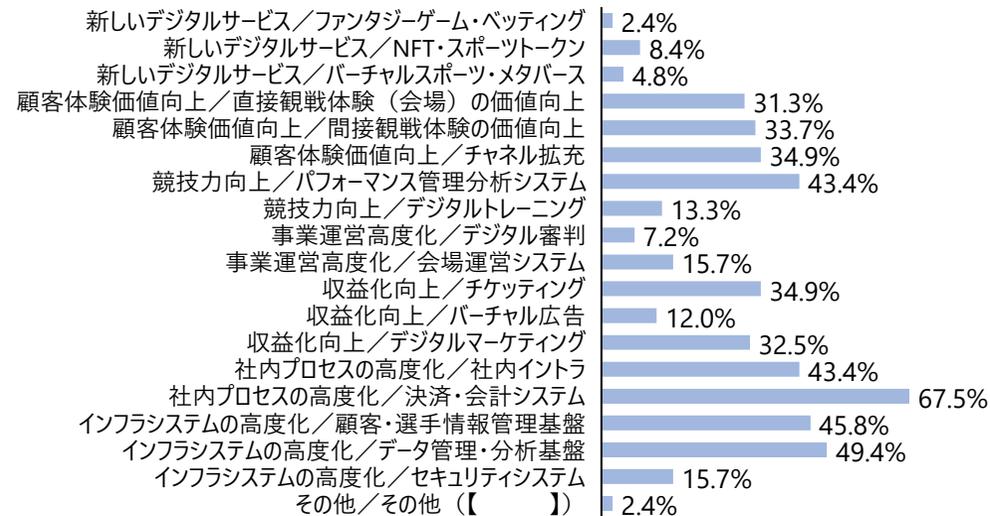
全体

組織規模別



- 全社戦略に基づき、全社的にDXに取り組んでいる
- 全社戦略に基づき、一部の部門においてDXに取り組んでいる
- 全社戦略はないが、全社的にDXに取り組んでいる
- 全社戦略はないが、一部の部門においてDXに取り組んでいる
- 取組んでいない
- わからない

現在、取り組んでいるDX施策



【主な調査結果】4. 先進事例によるDX戦略のノウハウ

リーグにおけるDX推進のポイント

- リーグは、クラブをとりまとめた運営主体として、リーグ運営の基盤となる「インフラシステムの高度化」や「社内プロセスの高度化」を優先的に整備することが必要。そのため、**大型システム構築のために大規模投資が必要になるが、スポンサー連携により財務的・人的リソースを確保しているケースが多かった。**
- 大型システムは、**デジタルマーケティングの基盤システムやその活用支援ツール、さらには放送・配信システム基盤等が提供されるなどクラブ運営に資するものが多い。**また、システム提供に終始することなく、活用方法の研修や勉強会も開催することが望ましい。

クラブにおけるDX推進のポイント

- クラブは、人的・財務的リソースに乏しく、かつ、組織としても大規模でないことが多い。そのため、**リーグ側が整備するデジタルマーケティング基盤や放送・配信基盤を有効的に活用していくことが重要。**
- また、**スポンサー企業や親会社との連携により、リソース補完を行うクラブも多く見られた。**特に親会社との連携においては、社内システムやセキュリティシステムの利用、事業部の新技術の実証実験などクラブ側にメリットの大きい連携も可能であり、戦略的な連携が望ましい。
- クラブでDX改革を進めるには、**少なくとも1名のDX担当者のアサインが必要。**知識やスキルを備えている人材は理想だが、そうでなくても専任がいることで**徐々に組織風土を含めDXへの機運を高めることが重要。**

リーグならではの、あるある問題事例	解決方針	クラブならではの、あるある問題事例	解決方針
①大型システムが必要なものの、人的・財務的リソースがない	スポンサー企業との連携による人的・財務的リソースの拡充 <ul style="list-style-type: none"> リーグには、多種多様な情報を効率的・効果的に運営することが求められるが、そのためには、大規模なシステム開発が必要。一方で、そのために必要な人的・財務的リソースは、必ずしも保有できていないことが多い。 よって、先進的なプロリーグでは、DXのノウハウを有する企業とスポンサーシップという形で連携し、そのノウハウやスキルを有する人材をリーグ側にも共有してもらうことでこの問題を解決していくことが多い。 	①システム開発リソースやその利用ノウハウがない	リーグや親会社、スポンサー企業との連携による、効率的な組織のDX改革 <ul style="list-style-type: none"> クラブは、リソースが限定的であり、自前でDX改革を進めることのハードルは高いことが想定される。 リーグや親会社、スポンサー企業と連携することで、システム基盤や人材獲得、サービス開発を実現し、DX改革を効率的に進めることが重要である。
②所属クラブ側にDXノウハウがなく、DX施策が普及しない	リーグ・クラブが一体的に利用する共通システム基盤の整備 <ul style="list-style-type: none"> リーグ側がデータ基盤および支援ツール群を整備することで、クラブ側の負担軽減と施策向上が期待できる。システムのデータ規格の策定、DB化、ツール提供まで、リーグが一貫して設計・運用することが、効率的なデータ活用やマーケティング施策の高度化を実現する環境整備を進めていくうえで重要。 また、クラブ側のスキル向上のために、リーグ側で研修を行ったり、事例共有会を催すことも効果的である。 	②DX推進を担う旗を振る人材がない	DX担当者のアサイン <ul style="list-style-type: none"> クラブでは人的リソースの逼迫が課題になっているが、生産性向上の実現のためにも先行投資としてDX推進を担う担当者をまずは一人でもよいのでアサインすることが、クラブ内のタスクでも最優先事項の一つであると言える。 担当者にノウハウがあれば理想的だが、難しければリーグや親会社、スポンサー企業との連携も行いながら徐々にノウハウを蓄積していき、DX担当者を中心にDX改革に着手していくことが重要。
③コンテンツ権利がうまくマネタイズに繋がっていない	スポンサー企業・NF・リーグ等の同一競技内関係者による権益体制の構築 <ul style="list-style-type: none"> リーグ立ち上げ時などに関係者が保有するIP情報を整理、中立的な法人に統合、活用可能な形で管理することで、正確な利益配分と、コンテンツ権利の効果的な運用が可能になる。 例えば、スポンサー企業・NF・旧リーグなどで共同出資することで合併企業を立ち上げることが先進的なプロリーグでは行われている。これにより企業側からノウハウ・リソース面での協力を行うことも可能になる。 	③DXに取り組む組織風土がない	DX担当者がDX戦略のPDCAを回していくことで、徐々に組織風土を醸成 <ul style="list-style-type: none"> リーグや親会社の支援も受けることで開発コストを抑えつつ、アサインしたDX担当者の主導によりDX戦略のPDCAサイクルを高速回転させていくことが重要である。 成功体験を積み重ねることで、DXの効果を実感する従業員が増え、徐々にDX活用の文化が浸透していく。この繰り返しにより、中長期的には、自律的なDX推進を可能にする組織づくりが期待できる。

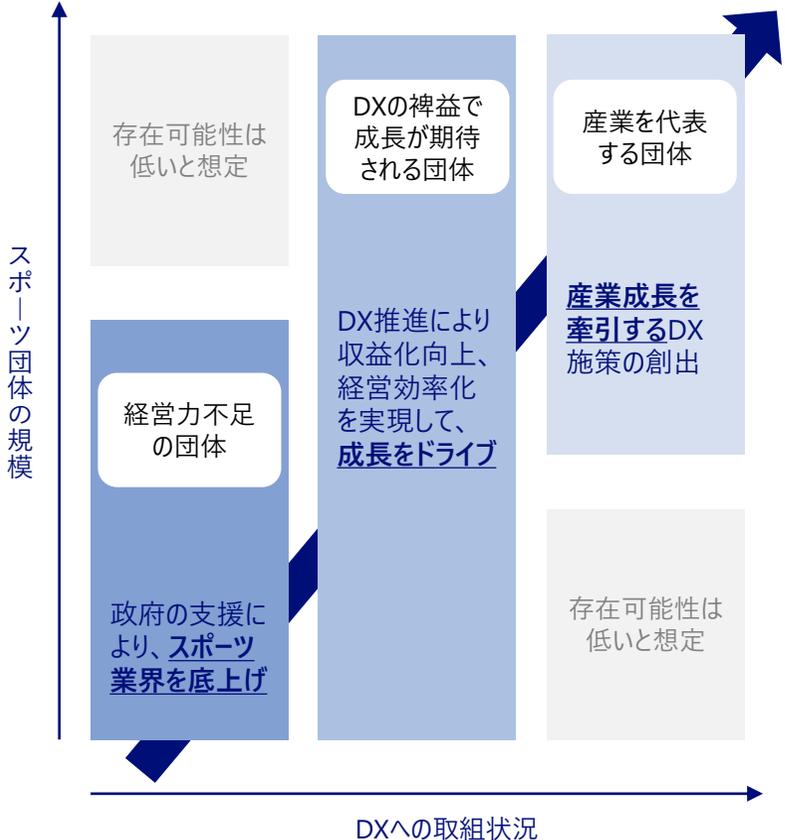
令和5年度 スポーツ産業の成長促進事業「スポーツ×テクノロジー活用推進事業((3)スポーツDX人材活用促進事業)」の概要

本事業を踏まえたスポーツ団体の実態整理と政策方針の提言

- 本事業の調査により、スポーツ団体の規模とDXへの取組状況によって、直面している課題と求められる政策支援は異なることが分かった。
- スポーツ産業全体の成長化を見据えては、各ペルソナごとに必要な支援を提供し、ボトムアップとトップの牽引的成長の両面へのアプローチが重要と思料。

スポーツ団体のペルソナ

- DXへの取組状況ごとに支援を使い分けることで、段階的な成長を支援
- 産業のボトム・ミドルアップに加え、トップ団体の牽引的成長を目指す



スポーツ団体のペルソナごとの課題と政策方針

団体数	産業影響力	直面している課題	政策支援の方針
少	大	<ul style="list-style-type: none"> • 収益化モデルの構築 	<ul style="list-style-type: none"> • 最先端トレンドの調査・共有 → 海外事例調査、勉強会の開催、海外カンファレンス派遣調査など • 収益化モデルの検証・支援 → 実証事業、ファンド設立、ベンチャー支援、税制優遇の検討など
ノウハウ・ネットワークの共有化 ↓ ↑ ベンチマークとして成長			
中	中	<ul style="list-style-type: none"> • DX戦略の不在 • DX実装リソースの不足 (人材・資金) 	<ul style="list-style-type: none"> • DXの業界知化・機運醸成 → 国内外調査、手引き・事例集作成、シンポジウム、コンソーシアム運営など • DX戦略策定・DX実装支援 → 事務局伴走支援
多	小	<ul style="list-style-type: none"> • DXの理解不足 • インフラ基盤の未構築 • DX実装リソースの不足 (人材・資金) 	<ul style="list-style-type: none"> • 人材・事業者ネットワーク → イベント・コンソーシアム運営、人材・事業者マッチングプラットフォームの構築、スポーツDX事業者調査など • インフラ構築の支援 → 補助金制度、補助金管理事務局事業など

0. 事業の背景・目的	P9
1. スポーツ産業における事例調査	P12
2. 他産業における事例調査	P17
3. DXを実装する主体とその目的の類型化	P21
4. 組織に必要なDX機能とDX人材の定義付け	P25
5. DX人材の育成・確保に向けたとりまとめ	P38

0. 事業の背景・目的
1. スポーツ産業における事例調査
2. 他産業における事例調査
3. DXを実施する主体とその目的の類型化
4. 組織に必要なDX機能とDX人材の定義付け
5. DX人材の育成・確保に向けたとりまとめ

0. 事業の背景と目的

本事業の背景

背景

- 2020年11月、産業界の更なる成長を目的に、経済産業省は「デジタルガバナンス・コード」を公表。企業のDX化に必要な事項をとりまとめるなど、全産業・全企業を対象にDX推進に向けた支援政策を実行している。
- スポーツ産業においても、2022年に策定された第3期「スポーツ基本計画」において、政策目標として“スポーツ界にデータ・テクノロジー等DXを導入することでスポーツを「する」「みる」「ささえる」の実効性を高める”ことが掲げられている。
- こうした状況の中、NRIは、令和4年度「スポーツ×テクノロジー活用推進事業（4）民間投資促進のためのスポーツデータの可視化検討調査事業」をスポーツ庁より受託し、スポーツデータを活用したスポーツ産業への民間投資促進について、各種調査と仮説検討・提言を行ってきた。
- 昨年度事業では、スポーツ産業におけるDX推進のプロセスにおいて、スポーツ団体や関連する民間企業が直面している課題・障壁として、「スポーツデータ活用に係る戦略策定/基盤構築/利活用施策推進等の各フェーズで検討を推進する人材が不足している」が存在し、スポーツDX推進における重要課題の一つとして、DX人材の確保・育成があることが分かっている。
- 一方で、スポーツ産業におけるDX人材の定義付け（DX人材戦略）やその前提となるDX戦略やDX組織戦略については、産業の中で明確な定義付け・整理は行われておらず、スポーツ産業におけるDX実現に向けた全体像の定義づけ・描写が急務である。
- よって本業務では、スポーツ産業のDX推進において最大のボトルネックであるDX人材の活用支援に係る政策の方向性を導き出すことを目的に、スポーツ産業におけるDX人材の定義付け、さらにはそういった人材の育成・確保における課題・ニーズの実態把握を行うことを目指す。

0. 事業の背景・目的
1. スポーツ産業における事例調査
2. 他産業における事例調査
3. DXを実装する主体とその目的の類型化
4. 組織に必要なDX機能とDX人材の定義付け
5. DX人材の育成・確保に向けたとりまとめ

0. 事業の背景と目的

事業の目的とタスクの全体像

目的①：検討に資するノウハウの獲得

1. スポーツ産業における事例調査

- DX人材育成・確保に係る国内外の先行事例調査を実施
- その取組におけるステークホルダーや育成・確保スキーム、効果をとりとまとめる

2. 他産業における事例調査

- 国内他産業のDX人材の活用支援事例を把握し、スポーツ産業における施策検討の参考ポイントを獲得する。

目的②：前提となるスポーツ産業におけるDX要件の定義付け

3. DXを実装する主体とその目的の類型化

- スポーツ産業の主要な主体ごとに、DX推進の主要目的を網羅的に洗い出し、DX人材戦略検討の土台となるスポーツ産業のDXの全体像を整理する。

目的③：スポーツ産業におけるDX人材の実態把握と支援方策の検討

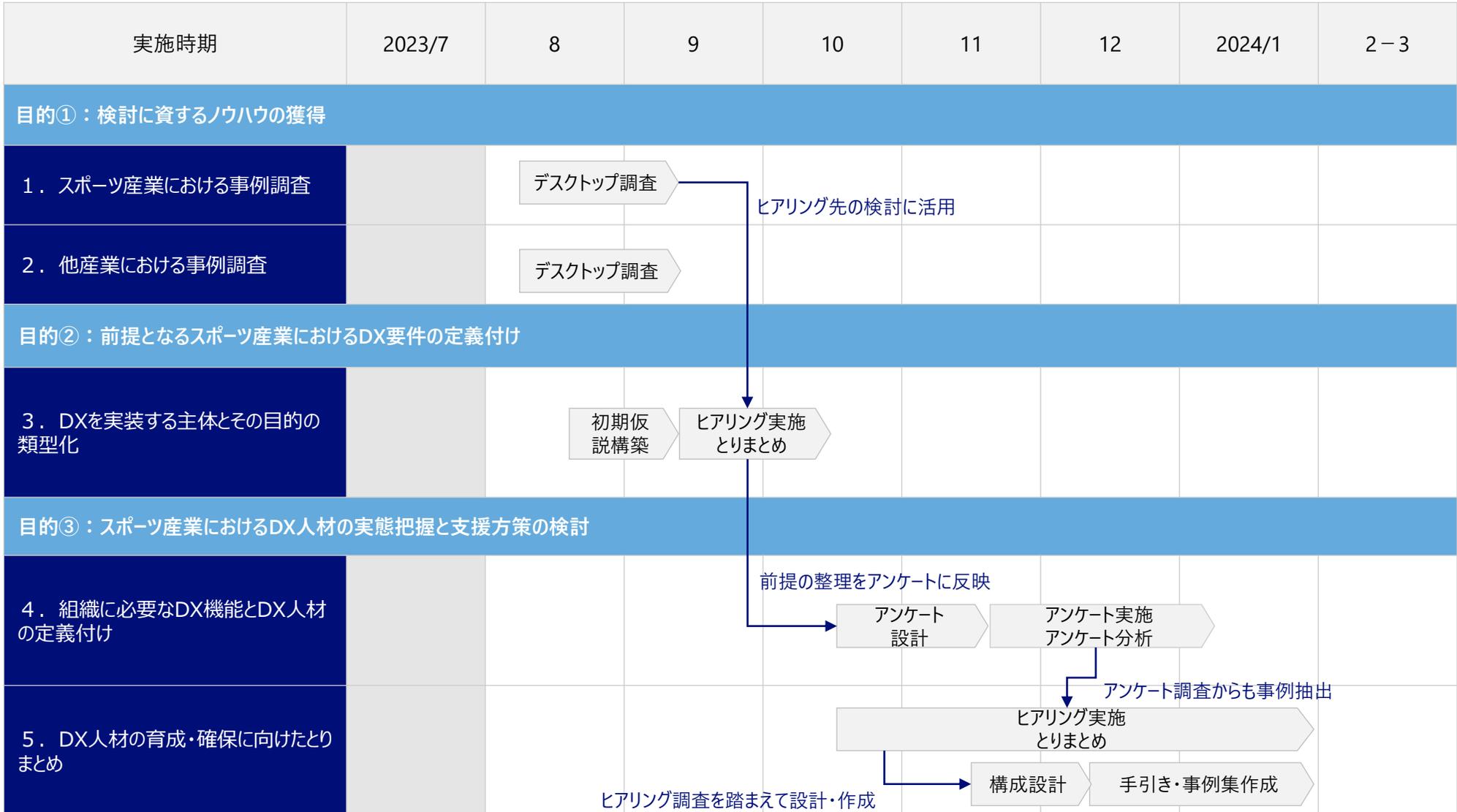
4. 組織に必要なDX機能とDX人材の定義付け

- (1)において定義付けされたスポーツ産業のDXの全体像に基いて、組織が備えるべきDX機能とそれを果たすDX人材・スキル要件を定義付けする。
- DX人材・スキル要件は、経済産業省等から公表されている業界横断的な基準をベースとしつつ、スポーツ産業特有の特徴を踏まえた具体化を図る。

5. DX人材の育成・確保に向けたとりまとめ

- 本事業で定義づけたDX機能やDX人材・スキル要件を手引きとしてとりまとめ、スポーツ産業における共有知とする。
- 各主体のDX推進の後押しを目的に、業界における課題やその解決策スキームも整理する。

0. 事業の背景と目的 実施スケジュール



0. 事業の育成・目的
1. スポーツ産業における事例調査
2. 他産業における事例調査
3. DXを実施する主体とその目的の類型化
4. 組織に必要なDX機能とDX人材の定義付け
5. DX人材の育成・確保に向けたとりまとめ

1. スポーツ産業における事例調査

本タスクの概要

目的

- スポーツ団体におけるDX戦略およびその実現に向けた人材・組織戦略を検討する上で参考になるような、先行施策を実施しているスポーツ団体をリストアップし、施策概要を調査する
- 調査した事例群について、組織および施策の類型ごとに整理を行い、組織種別（NF・リーグ・クラブ・企業）ごとの実施傾向およびその理由について検討する

手法

- 「DX」×「人材（組織）」の文脈で施策を展開しているスポーツ団体をデスクトップベースで調査する（選定ロジック等の詳細は別途記載）
- リストアップされた事例群について、施策の類型による整理軸を検討する
- 組織類型および施策類型ごとに分類を行い、団体種別に応じた施策の実施傾向を抽出する

結果概要

- デスクトップ調査の結果、各組織種別について、計40件の先行事例が抽出された
- 先行事例の分析の結果、施策の実施フェーズ（①DX人材戦略の検討・組織的な定義、②DX人材の獲得、③内部人材等の育成）と、施策実施における組織対応（A.外部連携、B.組織再編、C.改革支援）のマトリックスにある程度整理できることが明らかになった
- 大多数の事例が人材獲得の領域に集中しており、多くの団体が人材確保に苦慮していることが伺えた

0. 事業の育成・目的
1. スポーツ産業における事例調査
2. 他産業における事例調査
3. DXを実施する主体とその目的の類型化
4. 組織に必要なDX機能とDX人材の定義付け
5. DX人材の育成・確保に向けたとりまとめ

1. スポーツ産業における事例調査 | 1-1. デスクトップ調査

対象団体の選定基準および事例の選定ロジック

■ 調査対象団体の選定基準

■ 主体類型ごとに、以下の条件を満たす団体について、DX人材の活用に関する先行事例を抽出した

- リーグ：JSPOに加盟している中央競技団体競技またはその関連団体が運営、公認するトップリーグ（詳細後述）
- クラブ：リーグ全体としてプロ化されているJリーグ（J1~3）、プロ野球、Bリーグ（B1,B2）に所属するクラブ
 - ・ 収益性向上も目的としてDX施策を推進している事例の方が今後の調査でより実践的な内容を収集できると思案
- NF：JOCに正加盟している競技団体
- スポーツ関連企業：スポーツ体験を成り立たせる商品・サービス（用品など）を提供する企業（狭義のスポーツ関連企業）
 - ・ スポーツ体験の価値向上（エンタメ化など）、運営等効率化等の手段を提供する広義のスポーツ関連企業は含まない

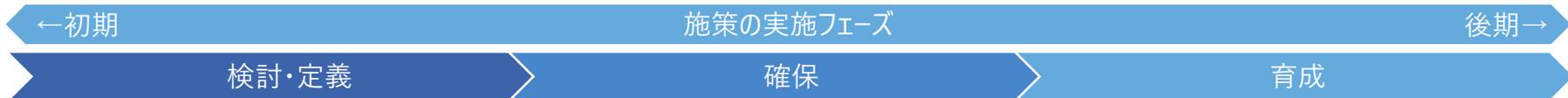
■ 調査対象事例の選定ロジック

1. 既に具体的な取り組みを実施しており、ある程度結果と課題が明らかになっていると考えられる事例であること
 - 企画段階や実施を開始したばかりの事例は対象外もしくは優先度を落として検討
2. 主な事業主体（リーグ・クラブ・NF・狭義のスポーツ関連企業）を網羅する形でバランスを考慮すること
 - 基本的にはリーグ・クラブの事例を優先して選定する方針
3. 同様の事業主体内でも、事業規模のバランスを考慮して可能な限り小～中～大で満遍なく選定すること
 - 特にクラブに関しては事業規模の差が大きいため、小規模クラブの事例も含められるよう考慮
 - 小～中～大の判断基準については4章を参照

0. 事業の育成・目的
1. スポーツ産業における事例調査
2. 他産業における事例調査
3. DXを実施する主体とその目的の類型化
4. 組織に必要なDX機能とDX人材の定義付け
5. DX人材の育成・確保に向けたとりまとめ

1. スポーツ産業における事例調査 | 1-1. デスクトップ調査 | 事例調査の類型整理

計40件の先行事例が抽出され、施策内容によるグループ分けを実施した
 施策の類型ごとに実施事業者の属性が大きく分かれる傾向になった



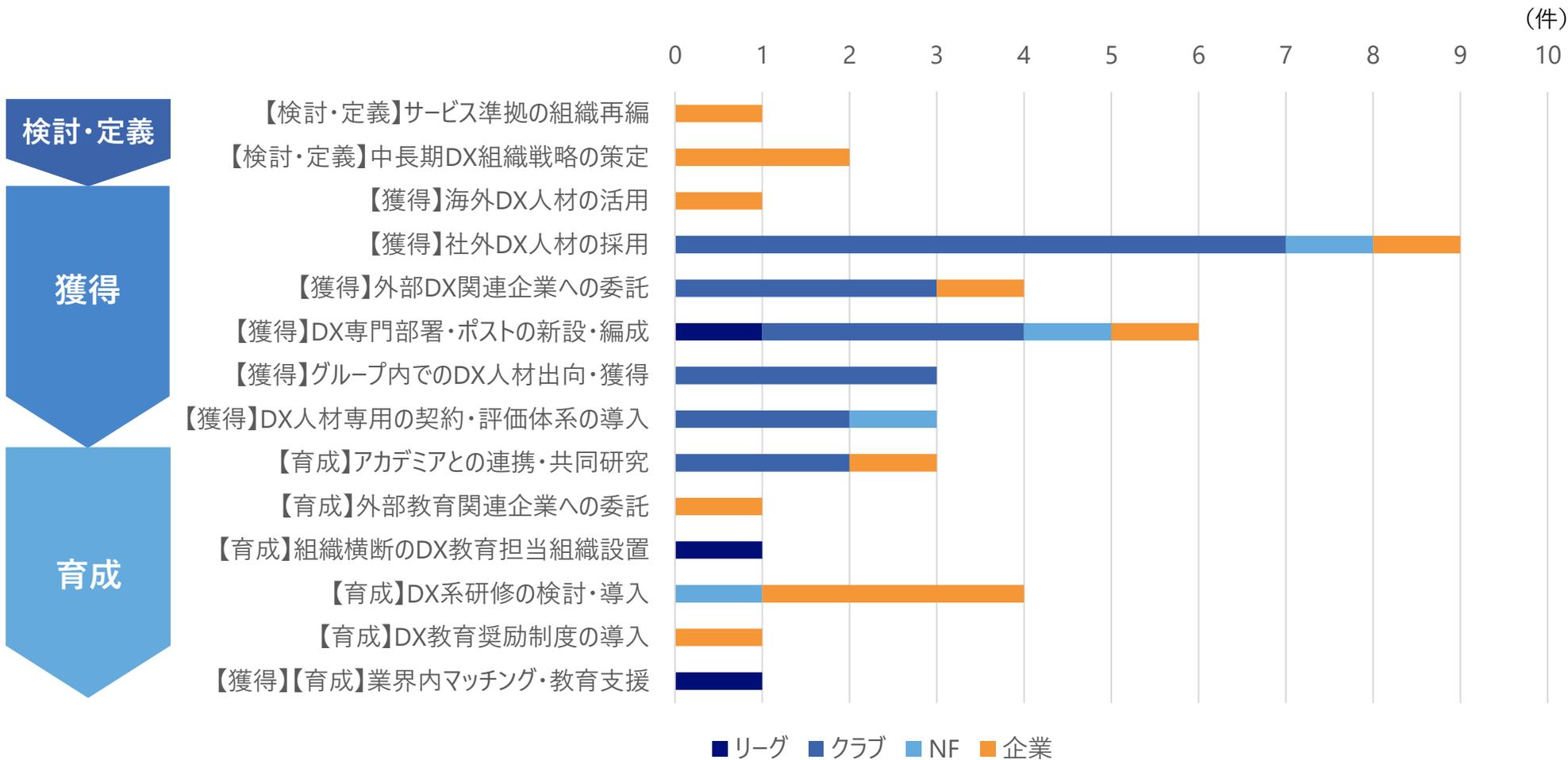
↑外部
 施策実施における組織対応
 ↓内部

外部連携	海外DX人材の活用 ▶ 国際的に事業を展開している企業	1	アカデミアとの連携・共同研究 ▶ 先進技術を開発したい企業・クラブ ▶ 優秀な学生を採用したい企業・クラブ	3
	社外DX人材の採用 ▶ DX専門人材を獲得したいクラブ ▶ サービスの内製化を目指す企業	9	外部教育関連企業への委託 ▶ 多様な人材にDXスキル・マインドを導入したい企業	1
組織再編	外部DX関連企業への委託 ▶ ナレッジ・リソースが不足しているクラブ	4		
	サービス準拠の組織再編 ▶ 既存のデジタルサービスがある企業 ▶ グループ会社等が複数ある大企業	1	DX専門部署・ポストの新設・編成 ▶ 横断でのDX化を推進したい企業・クラブ	6
変革支援			組織横断のDX教育担当組織設置 ▶ DX関連のナレッジを持ち、複数の加盟クラブが参加する団体	1
	中長期DX組織戦略の策定 ▶ ビジネス変革が求められる中～大企業 ▶ DXによる新規ビジネスを検討している企業	2	グループ内でのDX人材出向・獲得 ▶ 関連会社にDX関連知見がある企業・クラブ	3
			DX人材専用の契約・評価体系の導入 ▶ DX人材の採用に苦慮しているクラブ・企業 ▶ 採用コストを抑えたいクラブ・企業	3
			DX系研修の検討・導入 ▶ 業務等の専門性が高い企業 ▶ 一部職員にのみ研修を行う企業	4
			DX教育奨励制度の導入 ▶ 研修等への投資が難しい中小企業	1
			業界内マッチング・教育支援 ▶ 複数の加盟クラブを持つ団体	1

1. スポーツ産業における事例調査 | 1-1. デスクトップ調査 | 施策類型ごとの実施事業者の割合

全体として人材獲得関連の事例が多く、クラブが人材確保に苦慮していることが伺える

- 全40事例のうち、検討・定義関連の施策が4件、獲得関連が25件、育成関連が11件だった
- クラブ・リーグ等のスポーツ団体では大多数の事例が獲得に集中しており、特にクラブの事例はすべて獲得関連だった



※一つの企業が複数のタイプの取り組みを実施している場合も存在

1. スポーツ産業における事例調査 | 1-1. デスクトップ調査 | 施策類型ごとの代表事例と取組概要

市場・事業の状況に合わせた適切なDX戦略の検討がDX人材像の明確化にもつながる

戦略段階	先行事例	事業者名	取組類型	取組概要
<div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 10px; text-align: center;"> 検討 ・ 定義 </div>	外部連携	－（事例なし）	－	－
	組織再編	－（アシックス）	－（サービス準拠の組織再編）	－（海外支社ごとに開発サービスを分担、各社が必要な人材を現地採用）
	変革支援	－（ミズノ）	－（中長期DX戦略の立案）	－（中経内で全社的なDX化推進方針を制定、専門部署を設置して推進）
<div style="background-color: #0056b3; color: white; padding: 10px; text-align: center;"> 獲得 </div>	外部連携	栃木SC	外部DX関連企業への委託	IT系人材会社とパートナーシップ契約締結、デジタル関連業務全般を外部委託
	組織再編	横浜DeNAベイスターズ	グループ内でのDX人材の出向・獲得	親会社からエンジニアを大量出向、組織風土と合わせて開発環境を整備
	変革支援	日本オリンピック協会	DX人材専用の契約・評価体系の導入	「デジタル戦略ディレクター」のポストを新設、有期で副業・兼業のIT人材を公募
<div style="background-color: #0072bc; color: white; padding: 10px; text-align: center;"> 育成 </div>	外部連携	フォルティウス （女子カーリング）	アカデミアとの連携・共同研究	大学のAI研究者を技術顧問として招聘、データ分析等の技術指導をサポート
	組織再編	Jリーグ	組織横断のDX教育担当組織設置	Jリーグがハブとなり、各クラブIT担当者向けのDX研修を定期的開催
	変革支援	－（デサント）	DX教育奨励制度の導入	－（公募制による研修機会の提供と挑戦を応援する風土づくりを推進）

出展）各社HP等

※事例数は今後のアンケート調査の結果増加することを想定

0. 事業の背景・目的
1. スポーツ産業における事例調査
2. 他産業における事例調査
3. DXを実施する主体とその目的の類型化
4. 組織に必要なDX機能とDX人材の定義付け
5. DX人材の育成・確保に向けたとりまとめ

2. 他産業における事例調査

本タスクの概要

目的

- スポーツ産業におけるDX人材の活用支援方策を検討していくに当たり、国内他産業のDX人材の活用支援事例や業界横断的に推奨されている考え方・基準を把握し、参考になるポイント・特徴を獲得する。

手法

- 国内のDX人材の活用支援は、業界横断的な基準として制定されているものと、各業界内においてその特徴を踏まえてより具体的な方策支援として実施されているものの2つに分類することができる。
- 本タスクにおいては、まず前提として業界横断的な国内基準を十分に理解した上で、各業界の具体方策を調査し、スポーツ産業への横展開を検討していくこととする。
- 具体的には、デスクトップ調査において、業界横断的な施策と一業界内の支援事例のロングリストを作成する。その上で特にキャッチアップしておくべき事例は簡単な事例としてとりまとめる。

結果概要

- デスクトップ調査で関連事例を収集し、「業界横断的な基準・考え方事例」については、経済産業省やIPA情報処理推進機構のレポート等を中心に計15件の事例を収集した。
- 一方で「一業界内の支援事例」は多くは確認できず、計5件の事例を収集した。
- このうち、8件については特にスポーツ産業内でDXを推進していくに当たり指針となる重要レポートであることを踏まえ簡単に事例としてとりまとめた。

0. 事業の背景・目的
1. デジタル産業における事例調査
2. 他産業における事例調査
3. DXを実施する主体とその目的の類型化
4. 組織に必要なDX機能とDX人材の定義付け
5. DX人材の育成・確保に向けたとりまとめ

2. 他産業における事例調査 | 2-1. デスクトップ調査

デスクトップ調査にて事例ロングリストを作成した上で、参考となる事例をピックアップした

業界横断的な基準・考え事例

目的	DX/IT		施策分類		実施主体	施策名	概要	URL	備考
	ベンチマークフラグ	DX	IT	定義・指針					
業界横断的な基準・考え事例	Q	Q		Q	経済産業省	デジタルガバナンス・コード	DXの推進に向けて企業や経営者が実施すべき事項を取りまとめた文書。情報処理促進法に基づき形2020年11月に策定し、2022年9月に改訂	https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dgc/dgc.html	DX銘柄の選定における評価基準ともなっている
	Q	Q	Q	Q	経済産業省/IPA情報処理推進機構	デジタルスキル標準	DX推進における人材の重要性を踏まえ、個人の学習や企業の人材確保・育成の指針である「デジタルスキル標準（DXリテラシー標準-DX推進スキル標準）」を策定	https://www.meti.go.jp/press/2022/12/2022121002/2022121002.html	
		Q		Q	内閣官房	デジタル田園都市国家構想	4つの重点領域を中心に、関係省庁が連携し、政府をあげてデジタル人材の育成・確保を推進。①デジタル人材育成プラットフォーム、②職業訓練、③大学等における教育（リカレントを含む）等によりデジタル人材を育成、④デジタル人材の地域への還元を促進	https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/digitaldenen/index.html	
	Q	Q		Q	IPA情報処理推進機構	DX白書2023	日本におけるDXの取り組み状況の調査や、企業が社会的にDXに取り組むために必要なDX戦略および推進プロセス、それを支えるためのデジタル人材の確保やビジネスニーズへの対応、価値提供の実現方法などを解説	https://www.ipa.go.jp/publish/wp-dx/dx-2023.html	DXの現状を俯瞰的に把握するのに役立つ
		Q	Q	Q	IPA情報処理推進機構	デジタル時代のスキル変革等に関する調査（2022年度）	DXを含む変革への取組みや、組織・人材マネジメント、IT人材個人における学び直しや労働移動に関する現状・課題の経年変化を分析し同時に、人材の適応性・適応性向上に向けた深掘り調査、および具体的な施策案を策定	https://www.ipa.go.jp/mzai/chousa/skill-henkaku2022.html	調査業務等の委託先：アロハ社

特に参考となりえる事例を8つピックアップして事例集に整理

DX政策事例集

2. 他産業における事例調査 | 2-2. DX政策事例集の作成

経済産業省ではDX推進に向け企業が実施すべき事項をデジタルガバナンスコードとして整理。DX銘柄選定における評価基準としても活用されている

実施主体	経済産業省	支援対象種別	業界横断型 各業界特化型	施策分類	定義・指針 事例調査結果	DX/IT	DX IT	ベンチマーク対象	○
施策名	デジタルガバナンスコード								
施策概要	<ul style="list-style-type: none"> DXの推進に向けて企業や経営者が実施すべき事項を取りまとめた文書 情報処理促進法に基づき形2020年11月に策定し、2022年9月に改訂 DX銘柄の選定における評価基準ともなっている 								

いち業界内の支援事例

目的	DX/IT		施策分類		実施主体	施策名	概要	URL	備考
	ベンチマークフラグ	DX	IT	定義・指針					
いち業界内の支援事例	Q	Q		Q	内閣官房	地域におけるSociety5.0推進関連施策集	地域における情報通信基盤等の環境整備とデジタル人材の育成・確保スキームについて施策案を作成	https://www.chisou.go.jp/sousei/about/mirai/pdf/society5.0_collecti.on.pdf	
		Q		Q	電子情報技術産業協会 (JEITA)	産業保安分野におけるDX推進のリーダー人材育成	ユーザーとなり得るプラント・工場分野の関係者を対象に、リーダーシップの観点も取り入れた、スマート保安を導入する企業において必要となる知識・スキルなどを学ぶための講習会を新たに企画・開催	https://www.jeita.or.jp/japanese/asets/pdf/letter/vo145/06.pdf	
			Q	Q	日本センサー協議会	CSIRT 人材の定義と確保	各企業のサイバーセキュリティにおいて必要な機能、体制、人材を明確にすることによって、サイバーセキュリティの継続的な活動を支援することを目的として、人材の定義とスキル要件、募集要項などを策定	https://www.nca.gr.jp/activity/img/s/recruit-hv20201211.pdf	
		Q		Q	総務省	自治体DX推進計画2.0	「デジタル・ガバナメント実行計画」（令和2年12月25日閣議決定）における自治体関連の各施策について、自治体が重点的に取り組むべき事項・内容を具体化するともに、総務省及び関係省庁による支援策等ととりまとめ、令和2年12月に「自治体デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画」として策定	https://www.soumu.go.jp/main_content/00083516_7.pdf	
		Q		Q	IPA情報処理推進機構	製造業DX	先進的にDXに取り組んでいる中小規模製造業の事例をとりまとめ、これらからDXに取り組む企業に向け、その必要性や進め方をガイドとしてまとめた	https://www.ipa.go.jp/digital/dx/mi-g-dx/index.html	人材に特化していないが、特定業界向けのDXの進め方ガイド資料の例

デジタルガバナンスコードでは、DX推進に必要な考え方と実施項目、その具体例を示した上で、手引きまで用意している

出所：経済産業省HP
参考URL：https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dgc/dgc.html

2. 他産業における事例調査 | 2-2. DX政策事例集の作成

【参考】経済産業省ではDX推進に向け企業が実施すべき事項をデジタルガバナンスコードとして整理。DX銘柄選定における評価基準としても活用されている

実施主体	経済産業省	支援対象種別		施策分類		DX/IT		ベンチマーク対象
施策名	デジタルガバナンスコード	業界横断型	各業界特化型	定義・指針	事例・調査結果	DX	IT	○
施策概要	<ul style="list-style-type: none"> DXの推進に向けて企業や経営者が実施すべき事項を取りまとめた文書 情報処理促進法に基づく形で2020年11月に策定し、2022年9月に改訂 DX銘柄の選定における評価基準ともなっている 							

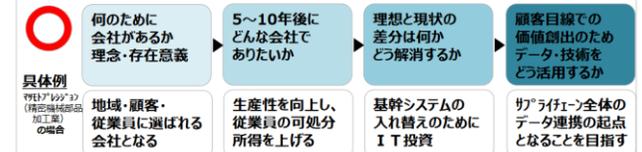
デジタルガバナンスコードでは、DX推進に必要な考え方と実施項目、その具体例を示した上で、手引きまで用意している



そもそもDX (デジタルトランスフォーメーション) とは何か

- デジタル技術やツールを導入すること自体ではなく、データやデジタル技術を使って、顧客目線で新たな価値を創出していくこと。
- また、そのためにビジネスモデルや企業文化等の変革に取り組むことが重要となる。

DX推進において経営者が考えるべきこと：



よくあるDXが進まないパターン：

- どんな価値を創出するかではなく、「AIを使って何かできないか」という発想に Ex.社長「AIやろう！」部長「なんかやるぞ！」現場「見積もりください！」ベンダ「・・・」(丸投げ)
- 号令はかかるが、DXを実現するための経営としての仕組みの構築が伴っていない Ex.社長「明日からDXだ」部長「うちの部門は関係ない」現場「あー忙しい」(誰も変革に着手しない)

2. 他産業における事例調査 | 2-2. DX政策事例集の作成

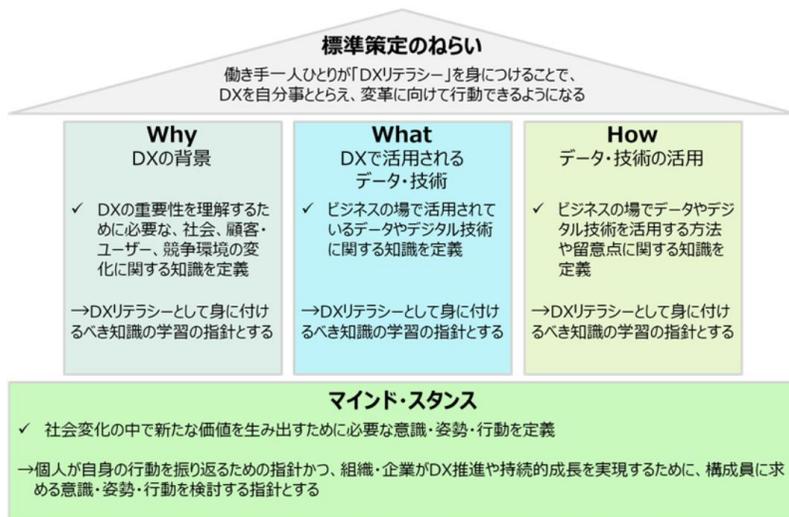
【参考】DX推進における人材の重要性を踏まえ、個人の学習や企業の人材確保・育成の指針である「デジタルスキル標準（DXリテラシー標準・DX推進スキル標準）」を策定

実施主体	経済産業省/ IPA情報処理推進機構	支援対象種別		施策分類		DX/IT		ベンチマーク 対象	
施策名	デジタルスキル標準	業界 横断型	各業界 特化型	定義・指針	事例・ 調査結果	DX	IT		○
施策概要	<ul style="list-style-type: none"> 組織のDX推進を人材のスキル面から支援するため、DXを推進する人材の役割や習得すべきスキルを定義したデジタルスキル標準を策定 デジタルスキル標準は、ビジネスパーソン全体がDXに関する基礎的な知識やスキル・マインドを身につけるための指針である「DXリテラシー標準」、及び、企業がDXを推進する専門性を持った人材を育成・採用するための指針である「DX推進スキル標準」の2種類で構成 								

デジタルスキル標準では、リテラシーとスキル、両面でビジネスパーソンが身に着けるべき能力・スキルを定義している

DXリテラシー標準

DX推進スキル標準



DX推進スキル標準 - ロール一覧

● 人材類型をさらに詳細に区分し、以下の通りロールを設定している。

人材類型	ロール	DX推進において担う責任
ビジネスアーキテクト	ビジネスアーキテクト (新規事業開発)	新しい事業、製品・サービスの目的を見出し、新しく定義した目的の実現方法を決定したうえで、関係者をコーディネートし関係者間の協働関係の構築をリードしながら、目的実現に向けたプロセスの一貫した推進を通じて、目的を実現する
	ビジネスアーキテクト (既存事業の高度化)	既存の事業、製品・サービスの目的を見直し、再定義した目的の実現方法を決定したうえで、関係者をコーディネートし関係者間の協働関係の構築をリードしながら、目的実現に向けたプロセスの一貫した推進を通じて、目的を実現する
	ビジネスアーキテクト (社内業務の高度化・効率化)	社内業務の課題解決の目的を定義し、その目的の実現方法を決定したうえで、関係者をコーディネートし関係者間の協働関係の構築をリードしながら、目的実現に向けたプロセスの一貫した推進を通じて、目的を実現する
デザイナー	サービスデザイナー	社会、顧客・ユーザー、製品・サービス提供における社内外関係者の課題や行動から顧客価値を定義し、製品・サービスの方針（コンセプト）を策定するとともに、それを戦略的に実現するための仕組みのデザインを行う
	UX/UIデザイナー	バリュープロポジション [※] に基づき製品・サービスの顧客・ユーザー体験を設計し、製品・サービスの情報設計や、機能、情報の配置、外觀、動的要素のデザインを行う
	グラフィックデザイナー	ブランドのイメージを具現化し、ブランドとして統一感のあるデジタルグラフィック、マーケティング媒体等のデザインを行う
データサイエンティスト	データビジネスストラテジスト	事業戦略に沿ったデータの活用戦略を考えると、戦略の具体化や実現を主導し、顧客価値を拡大する業務変革やビジネス創出を実現する
	データサイエンティスト/アナリティクス	データの処理や解析を通じて、顧客価値を拡大する業務の変革やビジネスの創出につながる有意義な知見を導出する
	データエンジニア	効果的なデータ分析環境の設計・実装・運用を通じて、顧客価値を拡大する業務変革やビジネス創出を実現する
	フロントエンドエンジニア	デジタル技術を活用したサービスを提供するためのソフトウェアの機能のうち、主にインターフェース（クライアントサイド）の機能の実現に主たる責任を持つ
ソフトウェアエンジニア	バックエンドエンジニア	デジタル技術を活用したサービスを提供するためのソフトウェアの機能のうち、主にサーバーサイドの機能の実現に主たる責任を持つ
	クラウドエンジニア/SRE	デジタル技術を活用したサービスを提供するためのソフトウェアの開発・運用環境の最適化と信頼性の向上に責任を持つ
	スガカルエンジニア/データエンジニア	デジタル技術を活用したサービスを提供するためのソフトウェアの実現において、現実世界（物理領域）のデジタル化を担い、デバイスを含めたソフトウェア機能の実現に責任を持つ
サイバーセキュリティ	サイバーセキュリティマネージャー	顧客価値を拡大するビジネスの企画立案に際して、デジタル活用に伴うサイバーセキュリティリスクを検討・評価するとともに、その影響を抑制するための対策・統制の主導を通じて、顧客価値の高いビジネスへの信頼感向上に貢献する
	サイバーセキュリティエンジニア	事業実施に伴うデジタル活用関連のサイバーセキュリティリスクを抑制するための対策の導入・保守・運用を通じて、顧客価値の高いビジネスの安定的な提供に貢献する

※ バリュープロポジション：顧客が求める価値を把握した上で、ビジネスのクイパビリティを踏まえて決定される。企業が製品・サービスを購入する顧客に提供する利益や、顧客がその製品・サービスを買うべき理由

0. 事業の背景・目的
1. スポーツ産業における事例調査
2. 他産業における事例調査
3. DXを実装する主体とその目的の類型化
4. 組織に必要なDX機能とDX人材の定義付け
5. DX人材の育成・確保に向けたとりまとめ

3. DXを実装する主体とその目的の類型化

本タスクの概要

目的

- スポーツ産業におけるDX人材を定義付けるに当たっては、その前提として、スポーツ産業の各主体にとってのDX推進の目的と、その目的実現に必要な組織の機能を特定した上で、そこから逆算した検討が必要である。
- よって、本タスクにおいては、スポーツ産業におけるDX推進の主要目的を網羅的に洗い出し、DX人材戦略検討の前提となるスポーツ産業におけるDXの全体像を整理する。

手法

- デスクトップ調査にて、スポーツ産業で想定される主要なDX施策を洗い出し、DX施策の類型化初期仮説を作成する。
- 策定した初期仮説は、次タスクのヒアリング調査にてヒアリング先に提示し、初期仮説の検証に活用した。

結果概要

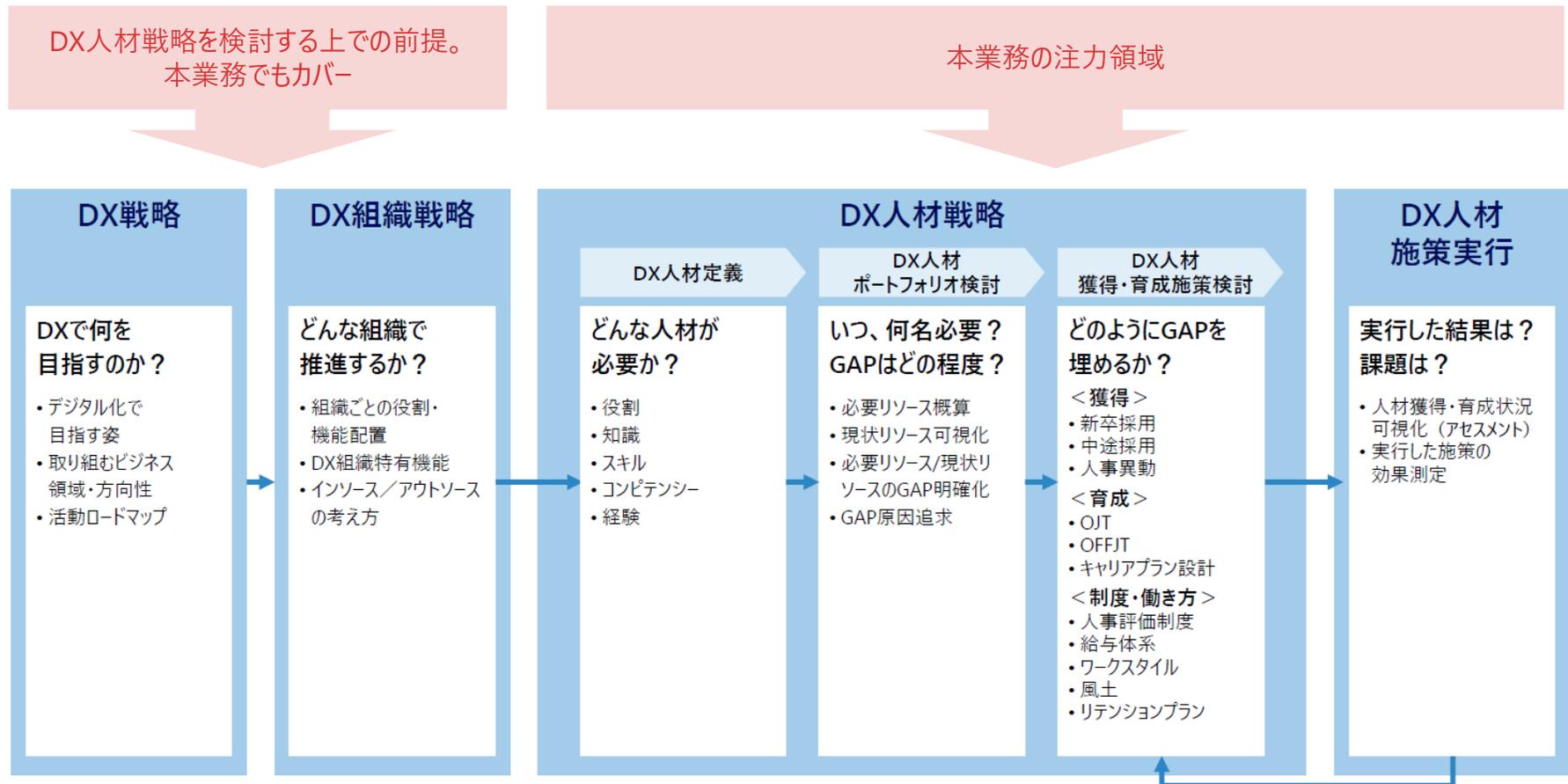
- スポーツ産業におけるDX施策は、3階層のピラミッド式で下記の通り整理した。
 - 3層目：ビジネスモデル改革（新しいデジタルサービス）
 - 2層目：事業改革（顧客体験価値向上、競技力向上、大会運営高度化、収益化向上）
 - 1層目：インフラ改革（インフラシステムの高度化）、働き方改革（社内プロセスの高度化）

0. 事業の背景・目的
1. スポーツ産業における事例調査
2. 他産業における事例調査
3. DXを実装する主体とその目的の類型化
4. 組織に必要なDX機能とDX人材の定義付け
5. DX人材の育成・確保に向けたとりまとめ

3. DXを実装する主体とその目的の類型化 | 3-1. 仮説モデル検討

DX人材戦略を議論する上では、前提となるDX戦略・DX組織戦略から整理することが重要。本タスクは、その目的意識のもと、実施した。

DX推進におけるDX人材戦略の位置づけ

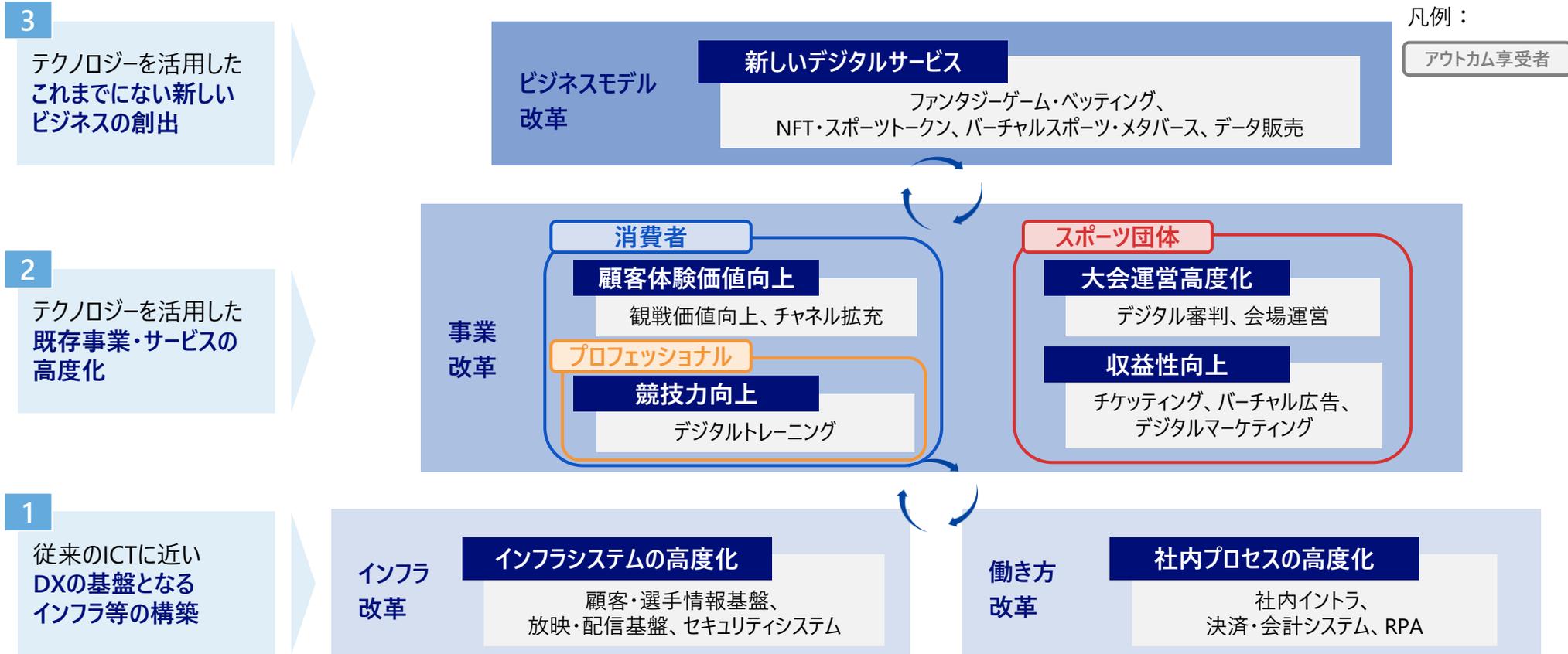


0. 事業の背景・目的
1. スポーツ産業における事例調査
2. 他産業における事例調査
3. DXを実装する主体とその目的の類型化
4. 組織に必要なDX機能とDX人材の定義付け
5. DX人材の育成・確保に向けたとりまとめ

3. DXを実装する主体とその目的の類型化 | 3-1. 仮説モデル検討

他産業を含めた一般的な考え方を踏襲し、DX施策の類型を3段構成のピラミッドで表現した。

- 各階層は、DX機能を搭載する際に互いに作用しあうため、一方通行ではなく連動し合う関係にある。
- 例えば、「新しいデジタルビジネス」を実行するには、それに必要なインフラシステムやデータ基盤、スキルを組織として有しておく必要がある。



3. DXを実装する主体とその目的の類型化 | 3-1. 仮説モデル検討

スポーツ団体が講じ得るDX施策の類型は、下記の通り整理した。

アウトカム享受者

大項目	中項目	小項目	具体例	
	アウトカム	スポーツ団体によるDX施策		
ビジネスモデル改革	新しいデジタルサービス	ファンタジーゲーム・ Betting NFT・スポーツトークン バーチャルスポーツ・メタバース データ販売	選手・ファンのバイタルデータ（治験等）・スタッツデータ（Betting等）の販売	
事業改革	消費者	顧客体験価値向上	直接観戦体験（会場）の価値向上	QR決済、モバイル注文アプリ、顔認証ゲート、デジタルサイネージ、デジタルチケット
			間接観戦体験の価値向上	VR・AR観戦、リモート応援システム、実況観戦
	プロフェッショナル	競技力向上	チャンネル拡充	SNS、アプリ、HP
			パフォーマンス管理分析システム	パフォーマンス・コンディション管理分析システム、映像分析システムクラウド
	スポーツ団体	大会運営高度化	デジタルトレーニング	VRトレーニング、IoT・ウェアラブルデバイス、トラッキングセンサー、オンラインコーチング
			デジタル審判	VAR、自動判定システム、採点補助AI
		収益化向上	会場運営システム	
			チケットティング	チケット売買プラットフォーム、ダイナミックプライシング
		バーチャル広告	広告配信ツール、公告プラットフォーム	
		デジタルマーケティング	ファンIDに基いたダイレクトマーケティング、スポンサーアクティベーション	
働き方改革	社内プロセスの高度化	社内イントラ 決済・会計システム	遠隔会議システム、チャットアプリ、情報共有システム・クラウド	
インフラ改革	インフラシステムの高度化	データ管理・分析基盤	ファンID管理基盤、選手ID管理基盤、試合記録、選手データ、スタッツデータ	
		放映・配信基盤	放映・放送コンテンツの制作・保管・加工基盤	
		セキュリティシステム	著作権侵害発見ツール	

4. 組織に必要なDX機能とDX人材の定義付け

本タスク（4-1. デスクトップ調査）の概要

目的

スポーツ団体がDX施策の企画を進めるためには、組織規模や内部リソースが重要な条件になると考えられる
そこで、今後のヒアリング調査およびアンケート調査に向け、

- 組織種別（NF・リーグ・クラブ）ごとに、組織規模の判断を行ううえでの適切な指標、および該当指標の業界内での平均的な値を検討する
- 組織種別、組織規模ごとにモデルケースとなりえる事例のリストアップを進める

手法

- 1章と同様、公開情報を元に、組織種別（NF・リーグ・クラブ）ごとに団体規模（従業員数等）および経営規模（売上高、経常収益等）に資する各種指標・数値の調査を実施した
※スポーツ庁と議論の上、企業については手引き・事例集の想定主要読者からは外れること、収益構造等が通常のスポーツ団体とは異なることなどから検討対象外とした

結果概要

- DX施策の実施に当たってはある程度のシステム投資が必須となるため、組織全体での経営体力や収益規模を図る指標が必要であり、公開頻度などの観点から売上高を選定した
- 施策の検討・企画にあたっては資金的な投資と並行して、人的なリソースの余裕も必要と考えられる為、ショップスタッフ、アルバイト等を含まない常勤での従業員数についても評価指標として選定した
- 公開情報の平均値等を参考に、売上高および従業員数について大中小の基準値を検討した

0. 事業の背景・目的
1. スポーツ産業における事例調査
2. 他産業における事例調査
3. DXを実施する主体とその目的の類型化
4. 組織に必要なDX機能とDX人材の定義付け
5. DX人材の育成・確保に向けたとりまとめ

4. 組織に必要なDX機能とDX人材の定義付け | 4-1. デスクトップ調査

各主体類型における経営および運営に係る団体規模の判断基準

- 調査結果を踏まえ、各主体類型ごとに、団体規模の判断基準（大/中/小/極小）を以下のように検討した
- 全類型で共通活用可能、かつ公開情報が多いものとして、売上高と従業員数を経営・運営の指標として選択した

■ 経営規模の判断基準

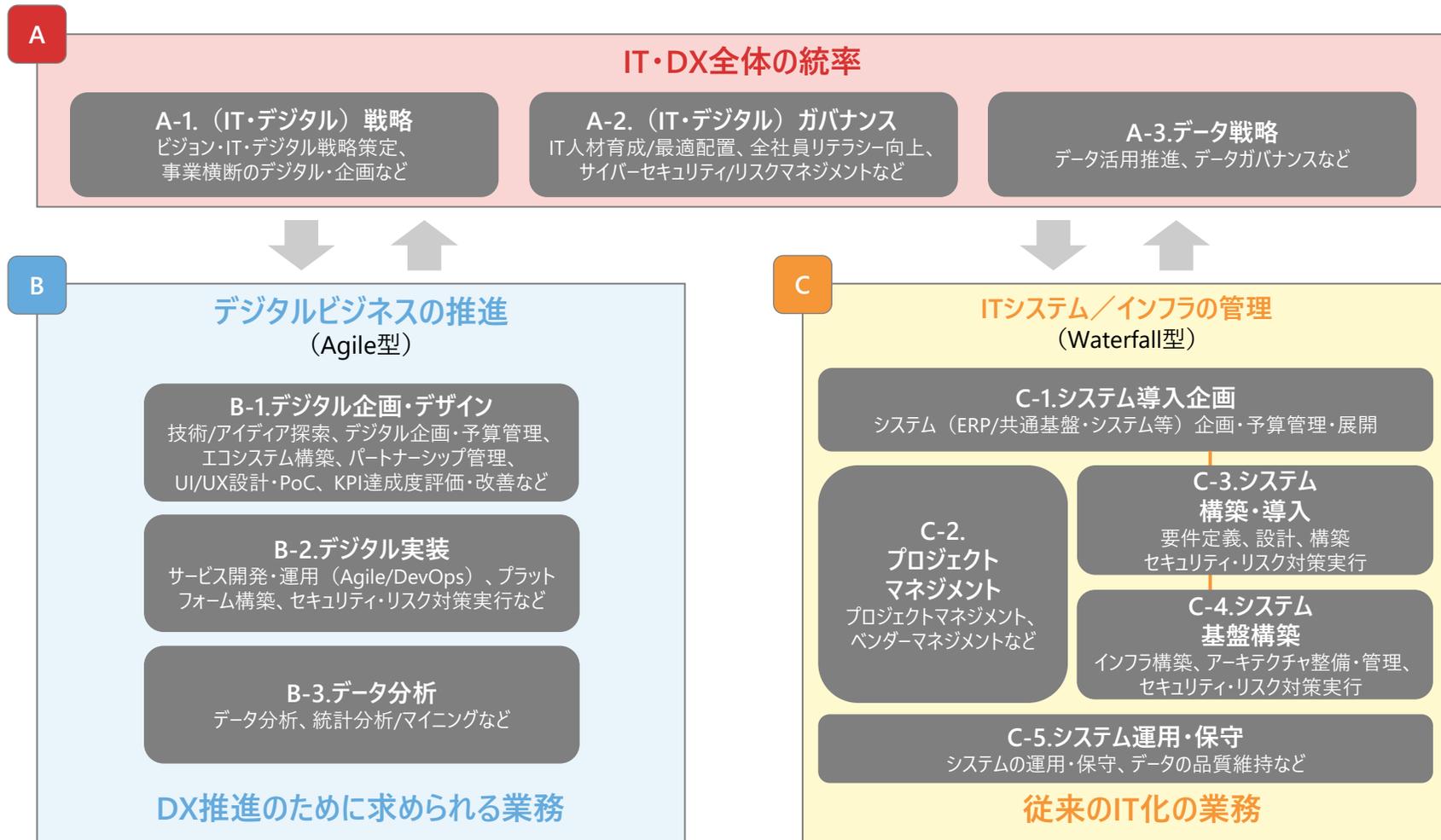
- リーグ：合計売上高 大：300億円以上～中：100億円以上～小：10億円以上～極小：10億円未満
 - NPB、Jリーグ、Bリーグの3リーグとそれ以外のリーグで大きな差が生じているため
- クラブ：売上高 大：100億円以上～中：50億円以上～小：10億円以上～極小：10億円未満
 - NPBの各球団の運営規模が非常に大きい一方、Jリーグ、Bリーグの下部リーグなどではバラつきが大きい
- NF：売上高 大：40億円以上～中：20億円以上～小：3億円以上～極小：3億円未満
 - 管轄のプロリーグの有無や代表戦の有無によって放映権収益等の売上高に大きな差が生じているため

■ 運営規模の判断基準

- リーグ：従業員数 大：100人以上～中：40人以上～小：20人以上～極小：20人未満
 - ⇒ NPBが180名を超えている一方、Jリーグ、Bリーグでも40名程度であり、それ以外のリーグでは10名程度の事例も多い
- クラブ：従業員数 大：60人以上～中：20人以上～小：10人以上～極小：10人未満
 - J1、J2、B1のクラブはほとんどのクラブが40名以上なのに対し、J3やB2のクラブでは10～20名程度のクラブが多いため
- NF：従業員数 大：60人以上～中：20人以上～小：10人以上～極小：10人未満
 - 上位団体では60名以上なのに対し、全体での平均は15名程度の為、クラブと同様の指標を設定した

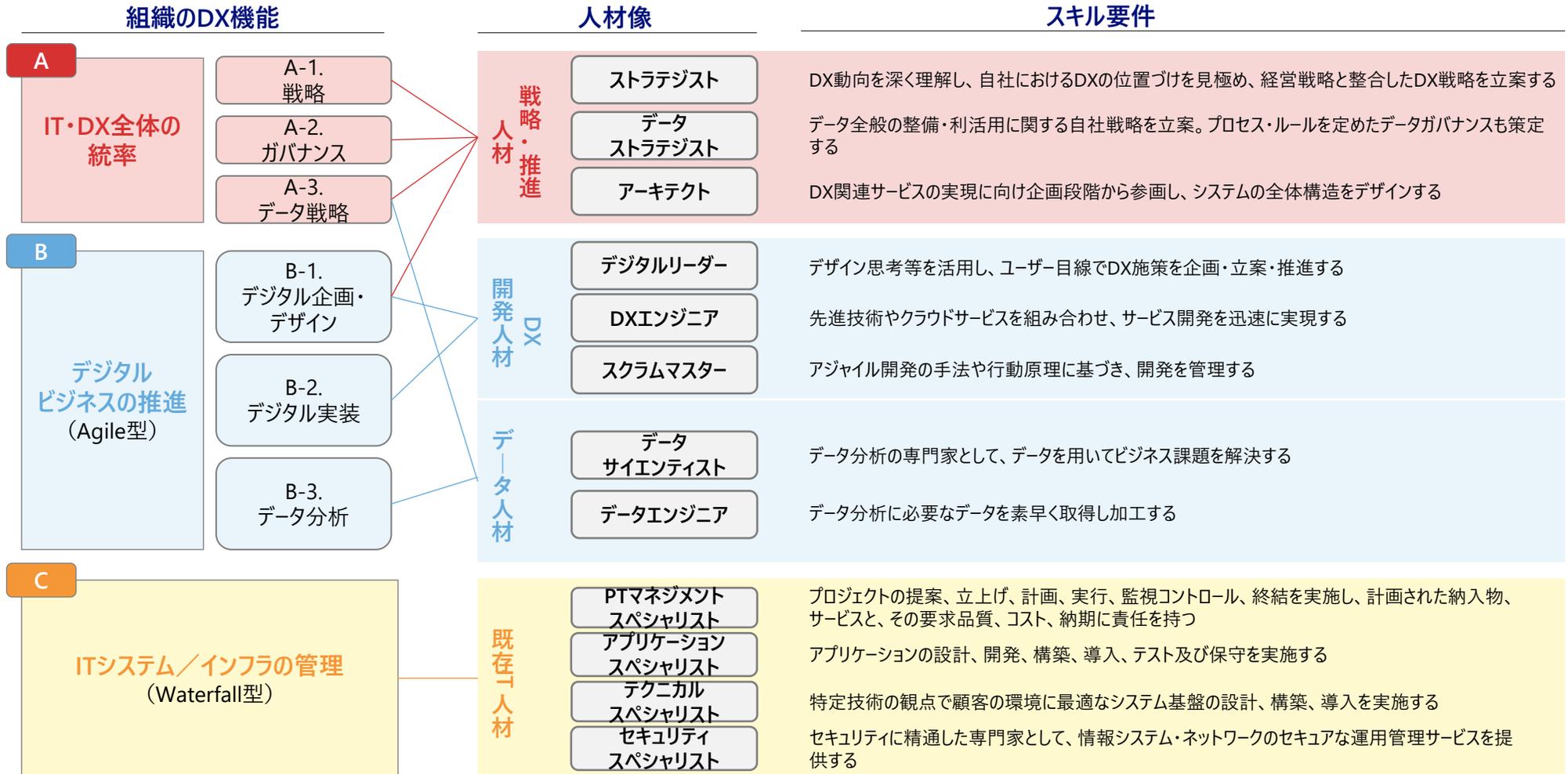
4. 組織に必要なDX機能とDX人材の定義付け | 4-1. デスクトップ調査 | 仮説検討

組織がDX戦略を推進する際に必要なDX機能を、下記の通り整理した。



4. 組織に必要なDX機能とDX人材の定義付け | 4-1. デスクトップ調査 | 仮説検討

前述のDX機能を稼働させるために必要なDX人材のスキル要件を下図の通り整理した。



※機能と人材・スキルは1対1対応するものではなく、実態としては、1人が複数の役割・スキルを担うケースが想定される

4. 組織に必要なDX機能とDX人材の定義付け

本タスク（4-2. ヒアリング調査）の概要

目的

- 事例集の作成に向け、様々な団体規模のスポーツ団体において、幅広い施策類型を網羅する形で先行事例を抽出し、施策実施の過程、効果、課題意識等について詳細に調査する
- 手引きの作成に向け、先行事例を詳細に調査し、各主体類型ごとにDX施策を実施する上でのポイント、円滑なDX化を実現する組織・人材戦略のポイントを検討する

手法

- 1章で実施したデスクトップ調査の結果リストアップされたスポーツ団体群に加え、3章で検討した各施策類型について追加調査を実施し、ヒアリング先候補となる団体を再度リストアップした
- 問い合わせフォーム、荷電、内部ネットワーク等を用いて各団体にヒアリングの打診を勧めた
また、並行して進めたアンケート結果からも有望ヒアリング先を抽出し、打診を行った
- ヒアリングは対面、もしくはオンラインにて1時間程度実施した

結果概要

- 計25団体に対してヒアリング打診を実施し、うち12団体についてヒアリングを実施した
- リーグについては3団体、クラブについては7団体、NFについては2団体にヒアリングを実施し、団体規模、施策類型の両面において、幅広い事例を収集することができた

4. 組織に必要なDX機能とDX人材の定義付け | 4-2. ヒアリング調査

ヒアリングを打診および実施した団体の一覧は以下の通り

団体規模および施策内容を幅広くカバーするよう候補団体を抽出、コンタクトを実施した

主体		ヒアリング実施先	代表施策類型	代表的なDX施策概要	備考
類型	規模				
リーグ	大	Jリーグ	インフラシステムの高度化	<ul style="list-style-type: none"> JリーグIDを活用した各種情報基盤の整備 クラブ向けDX研修プログラムの展開 	対面実施（Jリーグオフィス）
	中	Bリーグ	インフラシステムの高度化	<ul style="list-style-type: none"> 直接体験価値向上を中心とした各種DX施策 クラブ向けDX情報基盤の整備 	オンライン実施
	小	リーグ・ワン	事業運営、インフラシステムの高度化	<ul style="list-style-type: none"> 放映権等管理の一本化、NFと連携したDX施策 	オンライン実施
		ジャパン・ラグビー・マーケティング	インフラシステムの高度化	<ul style="list-style-type: none"> リーグ・NF・スポンサーの合併会社設立による権益統合 	オンライン実施
クラブ	大	埼玉西武ライオンズ	顧客体験価値向上	<ul style="list-style-type: none"> スタジアムDXによる直接体験価値の向上 独自アプリを活用した観戦ストレスの軽減 	対面実施（所沢オフィス）
		川崎フロンターレ	事業改革、社内プロセスの高度化	<ul style="list-style-type: none"> JリーグID等を活用したマーケティング施策の展開 自治体と連携したシビックテック施策の実施 	対面実施（川崎オフィス）
	中	ジュビロ磐田	顧客体験価値向上	<ul style="list-style-type: none"> ファン・チーム共創型コミュニティポータルの立ち上げ 地元大学と連携した人材交流・DX検討の実施 	オンライン実施
		シーホース三河	新しいデジタルサービス	<ul style="list-style-type: none"> アリーナDX・SNSを活用した直接・間接体験価値向上 NFT販売基盤の構築・運用 	オンライン実施
	小	リコーブラックラムズ東京	競技力強化	<ul style="list-style-type: none"> 親会社（リコー）と連携した、データ分析自動化 （同上）、マーケティングデータ活用基盤の構築 	対面実施（砧オフィス）
		NECレッドロケッツ・グリーンロケッツ	顧客体験価値向上	<ul style="list-style-type: none"> 事業部門と連携したIT/NW/AIを活用した各種施策の実施 自治体、地域他クラブと連携した情報連携基盤の構築 	対面実施（三田NECオフィス）
NF	大	日本陸上連盟	インフラシステムの高度化	<ul style="list-style-type: none"> 会員基盤および大会エントリーシステムの開発・導入 	対面実施（陸連オフィス）
	小	日本山岳・スポーツクライミング協会	新しいデジタルサービス	<ul style="list-style-type: none"> 会員およびファン向けデジタルプラットフォームの開発 NFT・メタバース等を活用した体験価値向上 	オンライン実施

※ヒアリング打診自体は25団体に実施し、うちヒアリングを承諾いただいた団体のみ記載

4. 組織に必要なDX機能とDX人材の定義付け | 4-2. ヒアリング調査

リーグでは、**権益等の統合を行ったうえで、会員情報基盤およびツール群を提供することで、所属クラブのマーケティング展開を支援、業界全体でのファン獲得を支援することが重要となる**

リーグにおけるDX施策および組織・人材戦略のポイント

大



Jリーグ
A氏

- 施策：共通顧客データ基盤とそれに紐づくMAツール等のマーケティングツール群を整備、クラブ向けに提供
 - ✓ 各クラブのマーケティング施策のレベルを担保しつつ、リーグ全体でナレッジの横展開を可能に
- 組織：マーケティング部内にDX専任の開発・運用チームを設立、機動的かつ柔軟にマーケティングDXを推進
- 人材：プロスポーツ団体の魅力を積極的に発信、プロフェッショナルとしてマーケティング人材およびDX人材を採用

中



Bリーグ
B氏

- 施策：リーグ同様、共通データ基盤とそれに紐づくツール群、OTT基盤を整備、クラブ・ファン向けに提供
- 組織：リーグ・NFの共同出資で会社を設立し、権益・リソース・顧客基盤の統合と効率的な運用を実現
 - ✓ リーグが基盤保守・サービス開発、会社がIP管理・大会運営・プロモーションを担当
- 人材：DX人材による伴走支援のもと、内製化と外注のバランスをとりつつ、実施施策の自走化を進めている

中



リーグ・ワン
C氏

- 施策：他リーグ同様、共通データ基盤とそれに紐づくツール群、OTT基盤(開発中)を整備、業界全体向けに提供
- 組織：リーグ・NF・事業会社の共同出資で会社を設立し、権益・リソースの統合と効率的な運用を実現
- 人材：新リーグ立ち上げに向け、幅広い外部専門人材を招聘、DX戦略検討と組織再編を伴走支援
 - ✓ 戦略機能は徐々に自走化させつつ、DX開発人材を途中で獲得、戦略に基づいた施策を着実に遂行

4. 組織に必要なDX機能とDX人材の定義付け | 4-2. ヒアリング調査

クラブでは、リーグやスポンサーの基盤を最大限活用しつつ、各事業部の企画立案を横串で監督・支援する体制を整備することで、自律的にDX施策が展開される組織づくりが可能

クラブにおけるDX施策および組織・人材戦略のポイント



西武ライオンズ
D氏

- 施策：大規模改修によるスタジアム設備の増強と独自開発アプリの活用により、直接体験価値の向上を実現
- 組織：システム部門・経営企画部が横串で各事業部を監督、マーケティング施策の着実な実装を支援
- 人材：各事業部にハイクラス人材を獲得し、球団全体でのリテラシー向上により、自走化を高度に実現



川崎フロンターレ
E氏

- 施策：リーグの情報基盤、ツール群を最大限活用し、多様な業務のデジタル化とデータ統合を実現
- 組織：DX人材が横串で各事業部の施策を伴走支援することで、DXの経営への落とし込みを確実に推進
- 人材：抜本的な事業改革のため、リーグのデータ基盤構築に携わったDX人材をスポンサーをハブに招聘



シーホース三河
F氏

- 施策：リーグの基盤を活用しつつ、アリーナDX、デジタルトレーニング、NFT等の独自施策も幅広く展開
- 組織：基盤機能は親会社のリソースを有効活用しつつ、スポーツ団体としての経営判断はクラブ側で担保
- 人材：プロ野球球団のDX化を推進した経験を持つDX人材が兼業で参画、施策検討および戦略策定を主導



リコーブラックラムズ
東京
G氏

- 施策：スタッツデータおよびチケットデータの分析基盤を構築、関連業務の効率化と高度化を実現
- 組織：親会社の業務革新の専門部隊が伴走支援、現場のニーズに合った業務基盤システムを構築
- 人材：親会社の専門人材が兼務で伴走しつつ、内部人材がリスキリングで徐々にDX関連スキルを獲得

4. 組織に必要なDX機能とDX人材の定義付け | 4-2. ヒアリング調査

NFでは、スポンサー連携や専門人材への委託等でナレッジとリソースを低コストで確保しつつ、幅広い競技愛好者や都道府県関係者向けの基盤・ポータル整備を進めることが求められる

NFにおけるDX施策および組織・人材戦略のポイント



日本陸上競技
連盟
H氏

- **施策**：陸上競技者・愛好家向け新会員登録・大会エントリーシステムを構築し、ペーパーレス化と効率化を実現
 - ✓ これまで県の協会が個別に実施していた窓口を統一することで、全国で業務負荷を軽減することを目指す
- **組織**：開発機能は内部に保有しておらず、**外部ベンダーの既存サービス活用により低コストで開発を推進**
 - ✓ 競技団体向けの既存業務・ポータルサービスをカスタムして運用することで、初期開発コストを圧縮
- **人材**：仕様検討、ベンダーとの調整等は**外部の専門人材に兼業で依頼することで、着実なPJT推進を実現**
 - ✓ 外部のシステムコンサル人材が兼業でシステムの仕様検討、ベンダーとの調整・監督等を主導



日本山岳・スポーツ
クライミング協会
I氏

- **施策**：VR／AR、メタバース等を活用した新しい観戦体験価値、および新規ビジネスの創出に挑戦
 - ✓ 放映・スタッツデータ基盤の構築、これに紐づくVR/AR放送システム開発、VARシステム等を立て続けに導入
- **組織**：一部IT企業とテクニカルサプライヤーとして契約、**資金ではなく技術・アドバイス提供によるサポートを受ける**
 - ✓ スポンサー企業はシステムの開発・運用だけでなく、新規DX施策の提案など戦略機能も一部サポート
- **人材**：内部DX人材が戦略機能を幅広くカバー、**スポンサーのIT企業と密接な協力関係を構築**
 - ✓ 上記人材は元々大会の運営現場出身で、その際にシステム開発経験および企業ネットワークを蓄積

4. 組織に必要なDX機能とDX人材の定義付け

本タスク（4-3. アンケート調査）の概要

目的

- デスクトップ調査・ヒアリング調査にて検証・整理してきたスポーツ産業におけるDX施策やそれを実行するためのDX機能・DX人材の類型について、現状の日本のスポーツ産業における取組実態、またはDXを推進していく上でのボトルネックを把握すべく、アンケート調査を行った。

手法

- アンケート調査は、主体ごと（リーグ・クラブ・NF）の分析を想定するため、回答者数を確保することを目的に、回答ハードルが低いウェブアンケートを採用した。
- ウェブアンケートは、27問で構成し、リーグ・クラブ・NFがそれぞれ所属する業界団体経由で発出した。

結果概要

- 回答者数としては、リーグから21、クラブから54、NFから53の計117の回答があった。
- アンケート結果からは、DXに取り組んでいるスポーツ団体は全体の約7割に上り、多くのスポーツ団体がDXに着手し始めていることが分かった。
- さらに約7割のDX施策で成果が上がっているという回答になっており、DXに取り組んだスポーツ団体は、成果を感じていることが多いことも分かった。
- 一方でDX推進における一番のボトルネックは人材不足であり、特にDX戦略を描ける人材の不在が課題にあがっていた。

4. 組織に必要なDX機能とDX人材の定義付け | 4-3. アンケート調査

アンケート調査の実施概要

目的	<ul style="list-style-type: none"> スポーツ団体のDXの取組状況の実態を把握すること スポーツ団体のDX推進におけるボトルネックを明らかにすること
調査対象	<ul style="list-style-type: none"> スポーツ団体（408団体） <ul style="list-style-type: none"> ✓ リーグ：日本トップリーグ連携機構への加盟12リーグ+日本野球機構（2リーグ） ✓ クラブ：上記リーグに属するクラブチーム ✓ NF：JOCへの正加盟団体
調査方法	<ul style="list-style-type: none"> Webアンケート調査 設問項目数は、27問 共通リンクを発行し、各団体の法人番号でログイン回答する方法（途中保存可）
調査期間	<ul style="list-style-type: none"> 2023年11月～2024年1月
発出方法	<pre> graph LR SportsAgency[スポーツ庁] -- 依頼 --> JTL[日本トップリーグ連携機構] SportsAgency -- 依頼 --> JBO[日本野球機構] SportsAgency -- 依頼 --> JOC[JOC] JTL -- 依頼 --> League[リーグ] League -- 依頼 --> Club[クラブ] JBO -- 依頼 --> Team[球団] JOC -- 依頼 --> NF[NF (正加盟団体)] Club -- 回答 --> JTL Team -- 回答 --> JBO NF -- 回答 --> JOC </pre>

4. 組織に必要なDX機能とDX人材の定義付け | 4-3. アンケート調査

アンケート調査の結果概要 (1/2)

IT投資予算

- 属性別で見ると、リーグ→NF→クラブの順で予算は大きい傾向にあり、中央値で数百万円程度。一方で、平均や偏差値を見ると、大規模予算を持っている団体も一部存在することが分かる。
- 規模別で見た方が予算差は顕著。大規模団体は、千万単位で予算を持つ一方、中・小規模団体は、数百万程度であることが想定される。
- 最も投資されているのは、インフラシステムの高度化。次点で、顧客体験向上と社内プロセスの高度化であった。

DXへの取組状況

- DX戦略に取り組んでいる団体は、全体の7割程度。全社のDX戦略を有しているのは、2割程度である。
- 団体規模が大きいほど、全社戦略に基づいてDXに取り組むことができている傾向にある。中小規模になると戦略が不在のままDXに取り組んでいる。

取り組まれているDX施策

- インフラ改革と働き方改革を目的としたDX施策が最も実施されている。
- 次点で取り組まれている事業改革の中では、特に競技力向上と顧客体験価値向上を目的にしたDX施策が多く実施されている。
- 今後注力したいDX施策としては、事業改革の観戦体験価値向上につながる施策が最も注目されている。

DX施策の成果・課題

- DX施策の類型に限らず、成果があがっていると感じているスポーツ団体が多い。一方で、相対的には、新しいデジタルサービスの成果は、感じられにくい傾向にある。
- DX施策を推進していく上で最も課題となっているのは、人材不足。次いで予算不足とデジタル戦略の欠如も大きな課題となっている。

4. 組織に必要なDX機能とDX人材の定義付け | 4-3. アンケート調査

アンケート調査の結果概要 (2/2)

DX機能

- 「A. IT・DX全体の統率」が最も保有されていない。一方で、従来のITに近い概念である「C. ITシステム」については、保有されている割合が高い。
- 今後、組織に優先的に整備したい機能としては、「A. IT・DX全体の統率」の割合が最も高い。その中でも特に「A-1. 戦略」機能の優先度は、顕著に高い。
- 大規模団体では、相対的にデータ戦略やデータ分析機能へのニーズも高くなっている。
- 行程（戦略→ビジネス開発→基盤企画→基盤構築・運用保守）が川下になればなるほど、自社に機能を保持するのではなく、アウトソースする意向が高くなる。

DX組織体制

- 組織内でDX推進を横断的に進める役割を担う組織を持っているのは、2割程度。規模別で見ると、大規模団体は8割がDX推進組織を有している。

DX人材

- DX人材が不足していると回答した割合は、約9割に上る。
- DX人材の確保手法としては、中途採用、外部活用（コンサル・ITベンダー等）が主流。次いで、社員の育成や社内の配置転換が用いられている。

5. DX人材の育成・確保に向けたとりまとめ

本タスクの概要

目的

- スポーツ産業におけるDX推進において、取り組み得るDXの内容や必要なDX機能、DX人材・スキル要件は明確に定義付けされたものが存在せず、各団体は、手探りの中推進を試みている、あるいは、意欲はあるもののノウハウがない、課題を解決できず着手できていないという状況が生まれている。
- よって、本事業で定義づけたDX機能やDX人材・スキル要件は、本タスクにおいて手引きとしてとりまとめ、スポーツ産業における共有知として、各組織のDX推進に活用してもらうことを目指す。

手法

- これまでのデスクトップ調査、ヒアリング調査結果、アンケート調査結果を踏まえ、手引き・事例集の作成を行った。
- 本手引き・事例集においては、スポーツ産業におけるDXの全体像（総論）と各取組やプロセスごとのノウハウ（各論）の両面からとりまとめを行い、これからDXに着手する組織や、既にDXに着手しているものの効果的に推進できていない組織、いずれにおいても参考となる内容構成を目指した。

結果概要

- 「スポーツ団体のDX推進に向けた手引き・事例集」と題して約60ページの手引き・事例集を作成した。
- 4章構成としており、「第1章はじめに」では、スポーツ産業におけるDXの全体像やDXに取り組む意義について解説している。「第2章スポーツ団体によるDX戦略」については、DX戦略やそれを実行するためのDX組織戦略・人材戦略について解説している（総論）。「第3章スポーツ団体によるDX戦略のポイント」では、リーグ・クラブでDX戦略を実行する際にそれぞれ留意すべきポイントを各論として整理している。最後に「第4章事例集」では、DXに先進的に取り組んでいるスポーツ団体の取組詳細を紹介している。

5. DX人材の育成・確保に向けたとりまとめ | 5-1. 手引き・事例集の作成

下記の構成・目的に基いて、手引き・事例集の設計を行った。

章立て		目的	目次	留意点
1	序章	<ul style="list-style-type: none"> DX推進への動機付け 	手引きの目的・想定読者	-
			スポーツ団体がDXを推進することの必要性・メリット	既存レポートなどを引用
			【コラム】データで見るスポーツ業界におけるDXの実態	アンケート調査結果から作成
2	スポーツ団体によるDX推進とは	<ul style="list-style-type: none"> DX推進についての基礎理解向上 DX推進における共通言語化 	スポーツDXとは何か	既存レポートなどを引用
			スポーツ団体のDX推進全体マップ	各種ステークホルダーの役割・関係性を整理
			DX施策の類型（全体像・類型化）	主体属性や団体規模を踏まえて類型化を想定
			DX推進に求められる組織戦略（全体像・類型化）	
3	リーグによるDX推進のポイント	<ul style="list-style-type: none"> ノウハウの横展開 	DX施策によってリーグが目指すべき姿	団体規模やリーグ・クラブの機能分担、着手の優先順位などを踏まえてポイントを整理
			組織・人材戦略のポイント	
4	クラブによるDX推進のポイント		DX施策によってクラブが目指すべき姿	組織・人材戦略については、あるある問題事例と対する解決策をベースにとりまとめを想定
			組織・人材戦略のポイント	
5	事例集	<ul style="list-style-type: none"> 事例の具体的イメージアップ 	インデックス	-
			リーグ	(2-3事例)
			クラブ	(3-4事例)
			NF	(1-2事例)

5. DX人材の育成・確保に向けたとりまとめ | 5-1. 手引き・事例集の作成

手引き・事例集の内容については、別添報告書を参照されたい。

0. 事業の背景・目的
1. スポーツ産業における事例調査
2. 他産業における事例調査
3. DXを実施する主体とその目的の類型化
4. 組織に必要なDX機能とDX人材の定義付け
5. DX人材の育成・確保に向けたとりまとめ

スポーツ団体のDX推進に向けた手引き・事例集

スポーツ庁
令和6年 3月

令和5年度 スポーツ産業の成長促進事業「スポーツ×テクノロジー活用推進事業（3）スポーツDX人材活用促進事業」別添報告書

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. **NRI** 0

DX改革に向けては、組織改革も並行して適切に進めていくことが重要です

DX組織体制の変革プロセス

- DX改革の推進のためには、組織変革も並行して進める必要があります
- 組織の類型は大まかに「機能集中型」「マトリックス型」「事業部別型」に分類することができ、組織規模やDX改革の進行段階に応じて、柔軟に組織デザインも変化させることが重要です

I. 戦略期 II. 基礎構築期 III. 組織変革期 IV. 自律運用期

DX人材・機能を集中配置 → DX人材・機能を集中しつつ、横断に組織全体を支援 → 事業部ごとにDX人材・機能を分散保持

機能集中型 → マトリックス型 → 事業部別型

メリット・期待できる点

- 機能集集中により、変革を迅速に進めやすい
- 関係者を絞ることで知識ノウハウを蓄積しやすい
- 人手が足りない中でも効果的な施策推進が期待できる
- 現場のノウハウをDX施策に落とし込みやすい
- 各事業部の要望・現場ノウハウをDX施策に落とし込める
- 他組織に頼らずともDX施策を事業部ごとと定まらせる

デメリット・注意点

- 現場部門との距離・軋線が生まれやすい
- 組織全体の意思統一に時間がかかりやすい
- 施策実施における責任の所在が不明確になりやすい
- リーダーが複数存在することで、命令系統が混乱しやすい
- 部署間での人員・ノウハウの交流が生じにくい
- 施策の疎離化・組織機能の部分最適が進む恐れがある

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. **NRI** 21

第1章 はじめに | 2. スポーツ団体がDX推進に取り組む意味・メリット

スポーツ団体がDX推進に取り組む意義として、大きく6つのメリットが想定されます

スポーツ団体にとってDXとは

- スポーツ団体がDX推進に取り組むメリットは、下図の6つが主に想定されます。
- それらのメリットは、スポーツをみる人（ファン）、する人（アスリート、指導者）、ささえる人（スポーツ団体）が享受できると考えられます。

ファンの体験価値の向上
デジタルチケットやモバイルオーダー等を活用することで、直接観戦体験（会場）の価値向上
VR-ARやSNSを活用することで、間接観戦体験の価値向上

選手の競技力向上
パフォーマンス分析システムやデジタルトレーニングを活用することで、選手の技術力向上

大会運営の高度化
VARなどのデジタル審判や、大会運営システムを導入することで、大会運営におけるガバナンスの強化

社内プロセス・インフラの高度化
顧客・選手データ基盤や社内イベントを整備することで、既存事業の生産性向上

新規ビジネスの創出
NFTやベテニング等の新しいデジタルサービスを活用することで、新たな収益源を創出

既存ビジネスにおける収益性向上
蓄積したデータを活用し、マーケティングや広告を実施することで、既存事業の収益性向上

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. **NRI** 9

第4章 事例集 | B.LEAGUE

人材・組織戦略

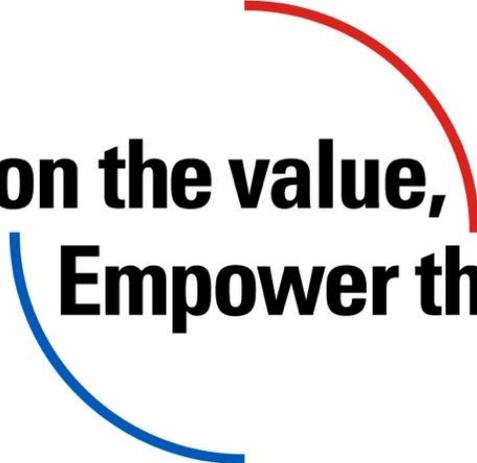
DX推進に向けた組織体制：マトリックス型

- リーグ・会社双方にDX専任組織を設置、責任により連携も強化
- フロンティアチームグループ（RIG）は、リーグ/クラブのみで活用しているプラットフォームを企画、運営。
- デジタルコミュニケーショングループ（BCP）は、リーグ/クラブとBAで相乗効果を出しやすいSNSやWEBなどのプラットフォーム活用 + コンテンツ制作を担当。また、リーグ-クラブ間の申請などのワークフローを開発・運用し、DXを推進。
- 相互連携による効率的なマーケティング施策の実施。規模拡大に向けて、上層部の戦略人材が双方の団体の類似部署を兼任することで実施を支援
- DX施策は、リーグではフロンティアプラットフォーム、会社ではデジタルコミュニケーショングループが主導しており、他事業部の施策立案・実施をそれぞれ支援
- リーグ・会社の執行役員を軸にDX人材が各部の活動をマネジメント

DX人材の獲得手法・運用方針：自律運用期

- DX人材が全体統率しつつ、中途採用により開発機能の内製化を進める
- リーグ立ち上げに伴う組織改革をトップ主導
- DXをはじめとした積極的な施策検討・実施を実現する経験豊富な組織構築を強力に先導
- IT企業でシステム開発・業務改革を主導した経験を持つDX人材が参画
- DX戦略の立案及び全体統括を担当し、データ・マーケティング基盤構築を主導
- DX開発人材を中途採用で大量獲得し、DX施策の内製化・自走力向上を実現
- リーグ・会社双方で約20名体制（業務委託含む）で各種サービス運用を主導
- 今後は、戦略機能を拡充し、リーグとしてのさらなる魅力的なDX施策の展開と、業界全体を巻き込んだ中長期的なファン獲得戦略の立案とブランド価値向上を目指す

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved. **NRI** 44



**Envision the value,
Empower the change**