スポーツ団体のDX推進に向けた手引き・事例集
（概要版）

スポーツ庁
令和7年　3月

令和6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（（2） スポーツ団体のビジネス拡大にむけたDX等推進支援及び人材調査事業」別添報告書

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

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

目次

第１章　はじめに　P.3（全体版 P.4）

第２章　スポーツ団体によるDX戦略　P.6（全体版 P.11）

第３章　スポーツ団体によるDXの進め方　P.12（全体版 P.24）

第４章　スポーツ団体によるDX戦略のポイント　P.15（全体版 P.39）

第５章　事例集　P.17（全体版 P.48）

第６章　スポーツ団体がDX実装に利用可能な支援事業　P.19（全体版 P.116）

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

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です

DXとは

- DXは、一般的にデジタルトランスフォーメーション、デジタライゼーション、デジタイゼーションの3段階に分類されます。
- あらゆる産業において、新たなデジタル技術を利用して、従来の枠組み・ルールが変化しつつある中で、競争力維持・強化のために、DXをスピーディに進めていくことが求められています。

広義のDX

	アウトカム	具体例
デジタルトランスフォーメーション（狭義のDX） 組織横断/全体の業務・製造プロセスのデジタル化、“顧客起点の価値創出”のための事業やビジネスモデルの変革	**新規ビジネスの創出**	✓ 既存ビジネスで蓄積したデータやノウハウを体系化し、外部に販売
	既存ビジネスにおける顧客への提供価値向上	✓ 新たなデジタル技術を付加することで、従来の価値提供のチャネルを拡充
デジタライゼーション 個別の業務・製造プロセスのデジタル化	**既存ビジネスにおける収益性向上**	✓ 蓄積したデータを利活用し、マーケティングや広告を実施
	社内プロセス・インフラの高度化	✓ CRMツールを用いて、顧客情報を一元化し、営業活動を高度化 ✓ MAツールを用いて、マーケティング活動を自動化
デジタイゼーション アナログ・物理データのデジタルデータ化	**業務を部分的に簡素化・効率化**	✓ 紙の書類をPDFに電子化 ✓ 対面会議をオンライン化

※DXに関する詳細な解説は、経済産業省「デジタルガバナンスコード」等をご参照ください

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

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

- スタジアムDXとアプリによる観戦体験向上　埼玉西武ライオンズ　全体版P.59
- データの集約・統合および各事業におけるDX推進　横浜DeNAベイスターズ　全体版P.63

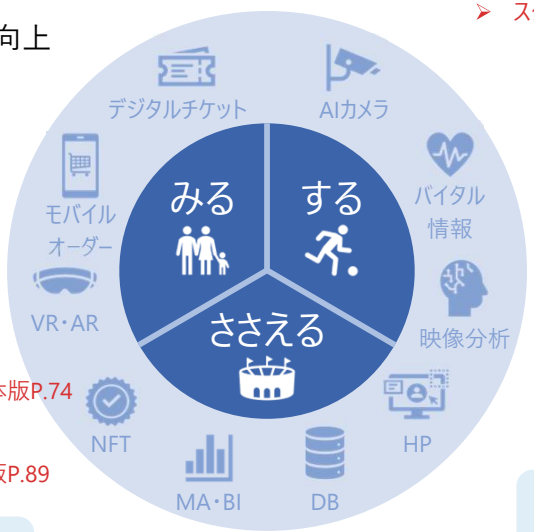
VR・ARやSNSを活用することで、間接観戦体験の価値向上

- VR・ARによる新たな観戦体験の提供　日本山岳・スポーツクライミング協会　全体版P.100

選手の競技力向上

パフォーマンス管理分析システムや
デジタルトレーニングを活用することで、
選手の技術力を向上

- スタッツデータ自動分析基盤構築による分析高度化　リコーブラックラムズ東京　全体版P.70



新規ビジネスの創出

NFTやベッティング等の
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

- 独自NFTやトークンの提供による新規ファンの開拓　鎌倉インターナショナルFC　全体版P.74
- 独自NFT提供による新規ファン接点の開拓　シーホース三河　全体版P.78
- DAOによるファンベースの拡大　佐賀バルーナーズ　全体版P.81
- ユニークさを追求するための、戦略的なDX推進　東芝ブレイブルーパス東京　全体版P.89

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

- 会員情報基盤および大会エントリーシステムの整備による競技記録の見える化　日本陸上競技連盟　全体版P.97

既存ビジネスにおける収益性向上

蓄積したデータを利活用し、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

- チケットデータ分析基盤による収益性改善　リコーブラックラムズ東京　全体版P.70
- 公式LINEを活用した独自ファン基盤の構築　熊本ヴォルターズ　全体版P.85
- グループ内連携によるデータ改革　サントリーサンバーズ大阪　全体版P.93

社内プロセス・インフラの高度化

顧客・選手データ基盤や
社内イントラを整備することで、
既存事業の生産性向上

- Japan Rugby IDを中心としたマーケティング・コンテンツプラットフォームの整備　ジャパン・ラグビー・リーグワン　全体版P.52
- 会員ID基盤およびマーケティングツール群提供によるクラブ負荷軽減　Bリーグ　全体版P.55
- Jリーグ提供のツール群を活用した業務基盤構築　川崎フロンターレ　全体版P.67

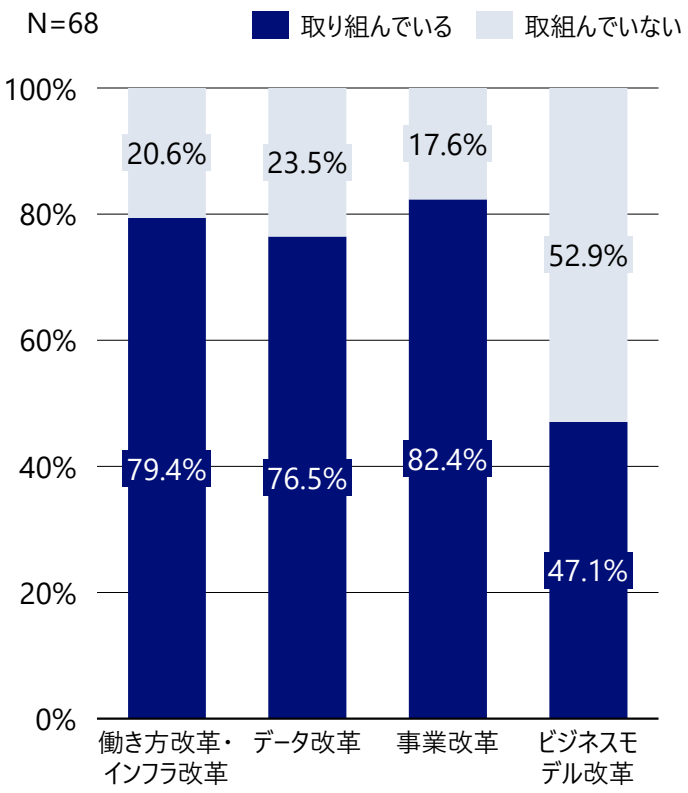
Copyright（C）　Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

💡コラム｜多くのスポーツ団体がDXに取り組み、そして成果を感じています

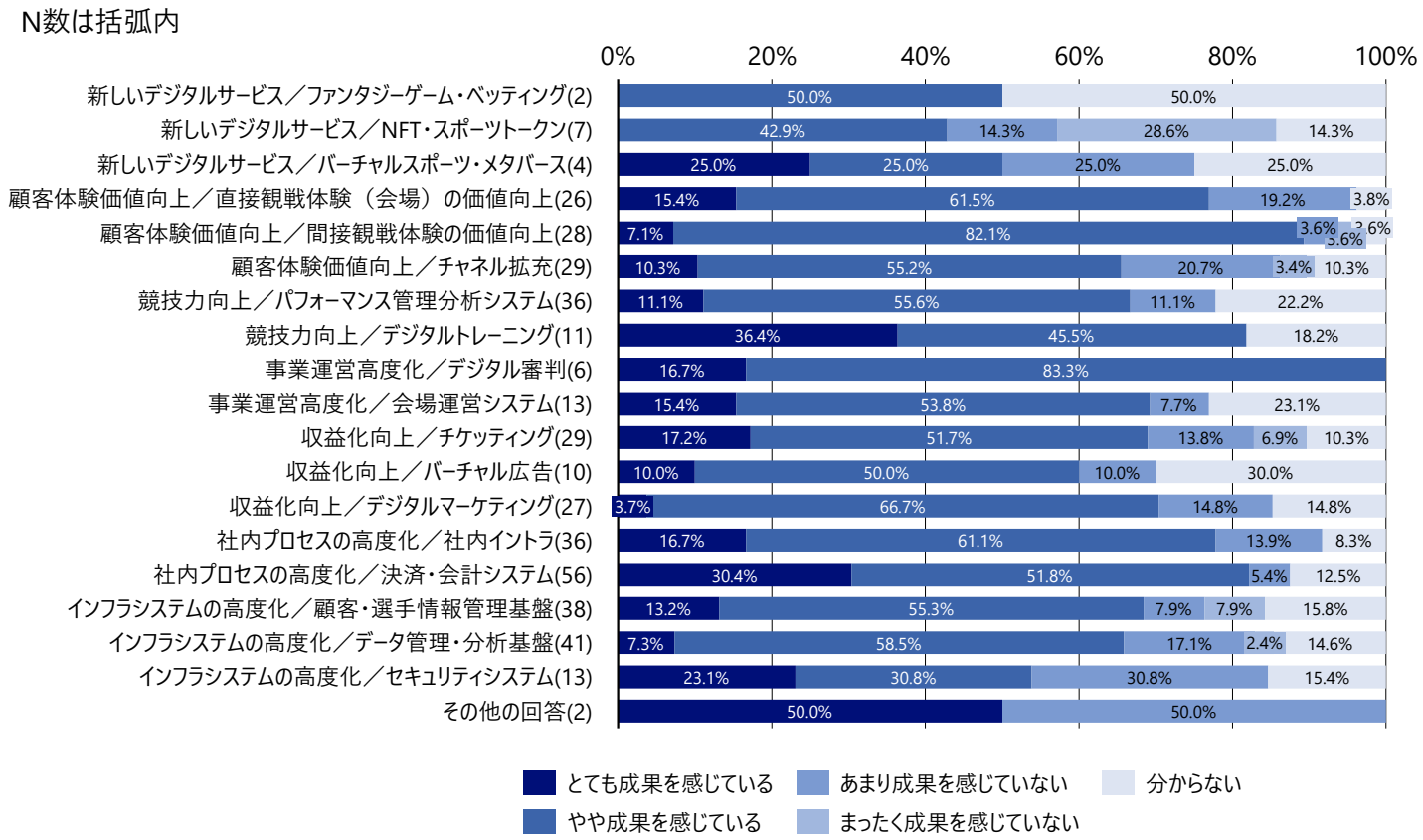
スポーツ団体のDXの実態

- 【左下】働き方改革、データ改革、事業改革、取り組んでいるスポーツ団体は、全体の8割程度。ビジネスモデル改革においてもスポーツ団体全体の5割程度取り組んでいる。
- 【右下】多様なDX施策が存在しますが、多くの施策で成果が感じられています。相対的には、新しいデジタルサービスは、成果が感じられにくい傾向にあります。

スポーツ団体のDXへの取組状況(令和6年度)



DX施策の成果(令和5年度)



出所）本事業アンケート調査（アンケートの詳細結果は、スポーツ庁HPに掲載されている別添報告書をご参照ください）

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

DXの成果には一定期間を要するため、継続的で一気通貫したDX戦略が求められます

DX戦略のプロセス

- DXの推進には投資が必要であり、さらに具体的な成果を上げるには一定期間を要します。
- よって、場当たり的な取組としないためにも、DX戦略、DX組織戦略、そしてDX人材戦略を一気通貫で策定した上でDXを推進していくことが重要です。

DX戦略

DXで何を目指すのか？

- DXで目指す姿
- 取り組むDX領域
- ロードマップ
- リーグ・クラブ・NFとの連携・役割分担

→

DX組織戦略

どんな組織でDXを推進するのか？

- 組織内の機能配置
- インハウス/アウトソースの考え方

→

DX人材戦略

DX人材の定義 → 獲得施策の検討

どんな人材が必要か？

- 役割
- 知識
- スキル
- 経験

必要な人材をどのように獲得するか？

インソース
- 新卒採用
- 中途採用
- 人事異動
- 育成

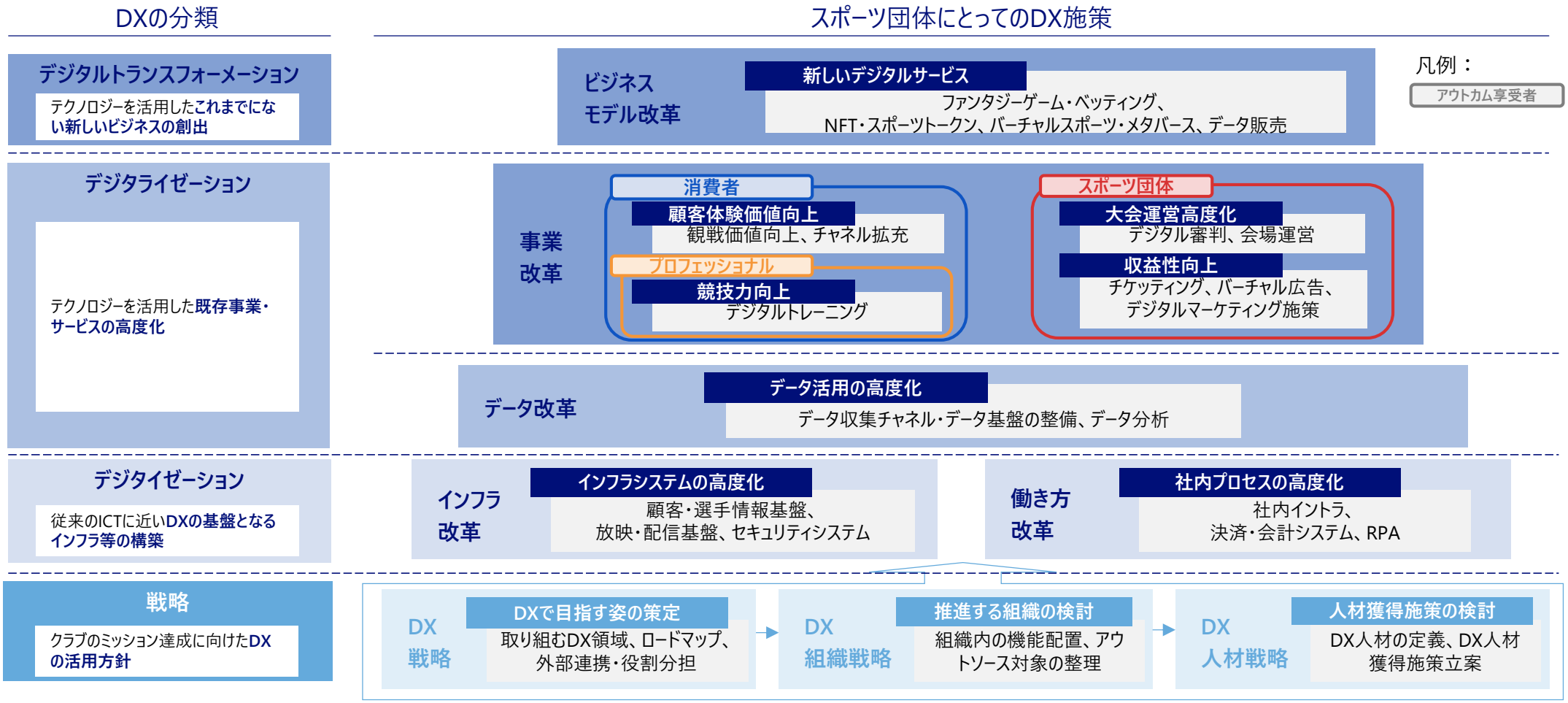
アウトソース
- スポンサー出向
- 外注・委託

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

スポーツ団体によるDX施策は、ピラミッド形式の4階層で類型が可能です

スポーツDX施策の構成

- DXに取り組むスポーツ団体は、この4階層の中でクラブの戦略に基づいて取り組むべきDX領域を検討していくことが求められます。
- 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、その後に2-3階層目へと取組の枠組みを上段へと拡充していくことが望ましいと考えられます。



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

DX施策を実施するのに必要なDX機能は、大きくA～Cの3類型が存在しています

組織に必要なDX機能

- DX推進に向けては、組織にそれを可能とするDX機能を搭載する必要があります。
- DX機能には、大きくA・B・Cの3つの類型（A：IT・DX全体の統率、B：デジタルビジネスの推進、C：ITシステム／インフラの管理）が存在しています。自身の組織に不足している機能があれば、優先的に整備していく必要性がありますが、最も重要なのは、全体の統率を担う「A：IT・DX全体の統率」を担う機能だと考えられます。

A　IT・DX全体の統率　☞経営企画部等の上流組織

- **A-1.（IT・デジタル）戦略**
  ビジョン・IT・デジタル戦略策定、事業横断のデジタル・企画など
- **A-2.（IT・デジタル）ガバナンス**
  IT人材育成/最適配置、全社員リテラシー向上、サイバーセキュリティ/リスクマネジメントなど
- **A-3.データ戦略**
  データ活用推進、データガバナンスなど

B　デジタルビジネスの推進（Agile型）　☞マーケティング部等の事業部

- **B-1.デジタル企画・デザイン**
  技術/アイディア探索、デジタル企画・予算管理、エコシステム構築、パートナーシップ管理、UI/UX設計・PoC※1、KPI達成度評価・改善など
- **B-2.デジタル実装**
  サービス開発・運用、プラットフォーム構築、セキュリティ・リスク対策実行など
- **B-3.データ分析**
  データ分析、統計分析/マイニングなど

DX推進のために求められる業務

C　ITシステム／インフラの管理（Waterfall型）　☞既存のIT部門

- **C-1.システム導入企画**
  システム（ERP※2/共通基盤・システム等）企画・予算管理・展開
- **C-2.プロジェクトマネジメント**
  プロジェクトマネジメント、ベンダーマネジメントなど
- **C-3.システム構築・導入**
  要件定義、設計、構築、セキュリティ・リスク対策実行
- **C-4.システム基盤構築**
  インフラ構築、アーキテクチャ整備・管理、セキュリティ・リスク対策実行
- **C-5.システム運用・保守**
  システムの運用・保守、データの品質維持など

従来のIT化の業務

※1 PoC：「Proof of Concept」の略で、日本語では「概念実証」と訳される言葉。サービスや製品に用いられるアイデアや技術が実現可能かを確認する一連の検証作業
※2 ERP：「Enterprise Resource Planning」の略で、日本語では、統合基幹業務システム、基幹システムの意味

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

DX機能を担うDX人材は、大きく4類型に分類することができます

DX機能とDX人材

- DX人材は、Aの「戦略人材」、Bの「DX開発人材」と「データ人材」、Cの「既存IT人材」の大きく4類型に分けることができます。それぞれが有すべきスキル要件は下図の通りです。

組織のDX機能

A IT・DX全体の統率
- A-1. 戦略
- A-2. ガバナンス
- A-3. データ戦略

B デジタルビジネスの推進（Agile型）
- B-1. デジタル企画・デザイン
- B-2. デジタル実装
- B-3. データ分析

C ITシステム／インフラの管理（Waterfall型）

DX人材 / スキル要件

重要要件　付加要件

DX人材		スキル要件	
戦略人材	DX戦略を描き、関係者をコーディネートして協働関係の構築をリードしながら、組織の変革を促すリーダー	戦略を描く	DX動向を深く理解し、自社におけるDXの位置づけを見極め、経営戦略と整合したDX戦略を立案する
		戦略を実装する	各部署や外部ステークホルダーを巻き込みながら、DX戦略を組織内に実装していく
		ガバナンスを効かせる	各部署が推進するDX施策の方向性や必要性について、DX戦略に基づいて、適宜、管理・マネジメントする
DX開発人材	ビジネスや顧客の視点等を総合的にとらえ、サービスをデザイン・開発していく人材	企画・立案する	デザイン思考等を活用し、ユーザー目線でDX施策を企画・立案・推進する
		設計する	先進技術やクラウドサービスを組み合わせ、サービスを設計する
		開発する	アジャイル開発の手法や行動原理に基づき、開発を管理する
データ人材	データを活用した業務変革や新規ビジネスの実現に向けて、データを収集・解析する仕組みの設計・実装・運用を担う人材	分析・可視化する	データ分析の専門家として、データを用いてビジネス課題を解決する
		データ基盤を開発する	データ分析基盤を設計し、開発・運用する
既存IT人材	DXを活用したサービスを提供するために必要なシステムやソフトウェア等の基盤の設計・実装・運用を担う人材	導入企画をする	プロジェクトの提案、立上げ、計画、実行、監視コントロール、終結を実施し、計画された納入物、サービスと、その要求品質、コスト、納期に責任を持つ
		PJTをマネジメントする	アプリケーションの設計、開発、構築、導入、テストおよび保守を実施する
		構築・保守運用する	特定技術の観点で顧客の環境に最適なシステム基盤の設計、構築、導入を実施する

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

DX人材のペルソナは下図。1人が複数のペルソナを担うケースも多いのが実態です

DX人材のペルソナ

- スポーツ団体の規模やDXの熱度によって、どのスキルを有するDX人材が組織に必要かを検討することが重要です。

戦略人材

トップリーダー インハウス

戦略を描く

経歴・人材像	• スポーツ業界での経営経験が豊富な業界の第一人者
獲得手法	• リーグ立上げや変革のタイミングに合わせて招聘

ストラテジスト インハウス アウトソース

戦略を描く
戦略を実装する

経歴・人材像	• コンサルティング会社等で戦略策定の経験を有する
獲得手法	• リー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 インハウス

戦略を実装する
ガバナンスを効かせる

経歴・人材像	• 経企部やDX推進部など組織を横断で見る部署にて事業部のDX施策を管理
獲得手法	• 通常の新卒・中途採用

DX開発人材

デジタルリーダー インハウス

企画・立案する
設計する

経歴・人材像	• IT企業でIT/DXサービスの業務経験を有する
獲得手法	• 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 アウトソース

設計する
開発する

経歴・人材像	• 上流の指示を受け、DXサービスの開発を行う
獲得手法	• 外部パートナーへ外注

データ人材

インハウス アウトソース

分析・可視化する
データ基盤を開発する

経歴・人材像	• 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
獲得手法	• 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

既存IT人材

プロジェクトマネージャー インハウス

導入企画をする
PJTをマネジメントする

経歴・人材像	• 情報システム部門にて、従来より組織のIT業務を担う
獲得手法	• 通常の新卒・中途採用

ソフトウェアエンジニア アウトソース

構築・保守運用する

経歴・人材像	• 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
獲得手法	• 外部パートナーへ外注

※インハウス：自社内で内製化された状態のことで、本手引きでは人材を内製化して保有する意味
※アウトソース：自社で対応する業務の一部を社外に依頼すること。本手引きでは、連携する社外のDX人材を指す

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

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

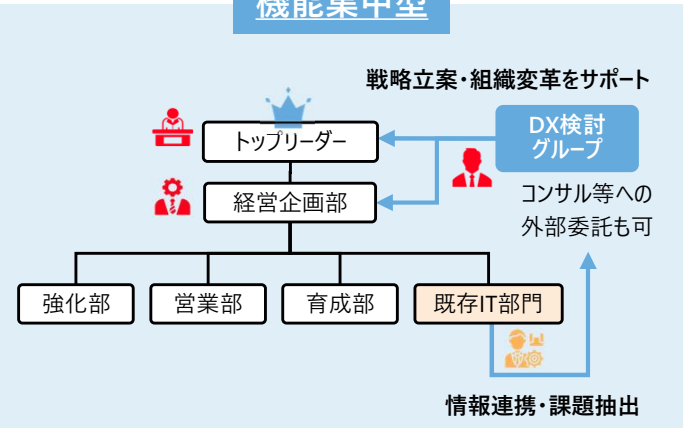
DX組織体制の変革プロセス

- 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

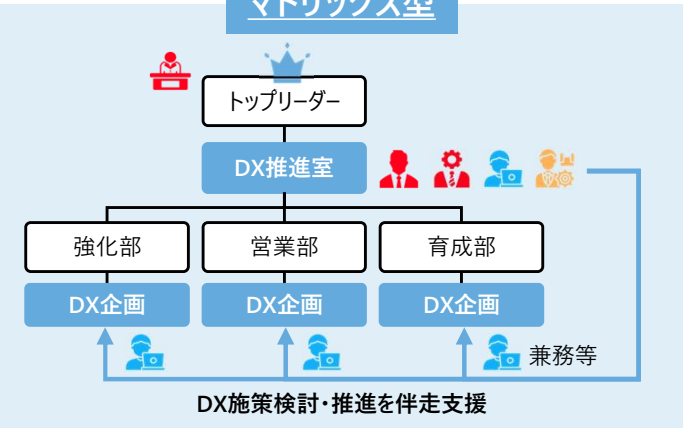
DX人材・機能を集中配置

機能集中型



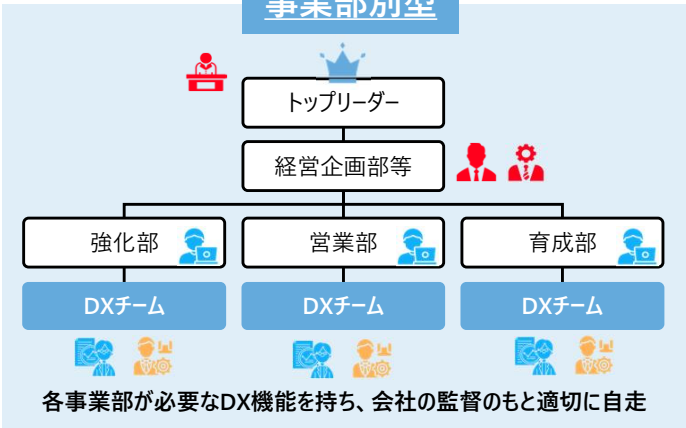
DX人材・機能を集中しつつ、横串に組織全体を支援

マトリックス型



事業部ごとにDX人材・機能を分散保持

事業部別型



※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

- ✓ 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

- ✓ 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

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

- ！ 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

- ！ 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

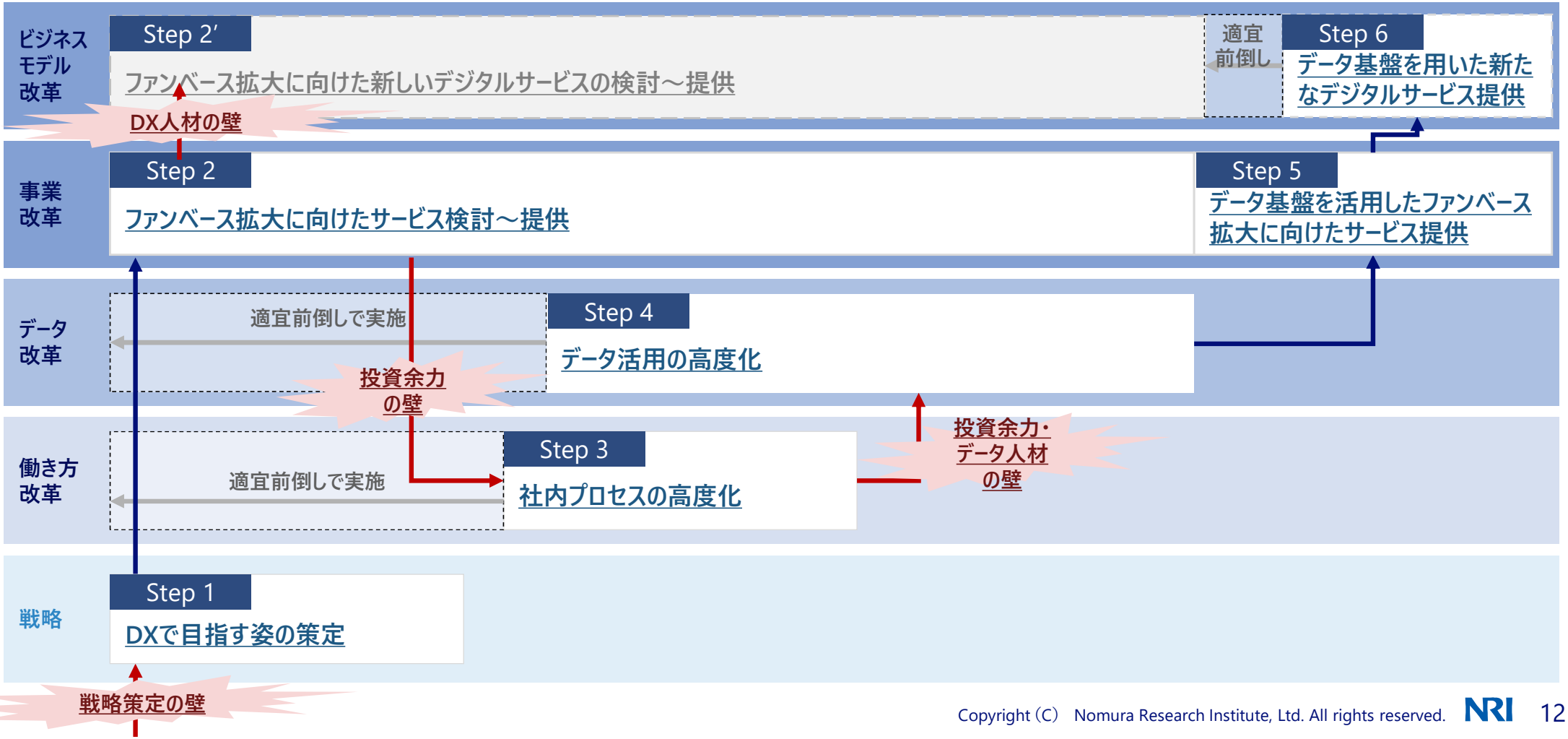
Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

事業改革を行いつつ、投資余力ができたら働き方改革・データ改革を実施しましょう

DX施策実施プロセス

- スポーツ団体がDXに取り組む際の順序としては、まずDX戦略を策定した（Step1）上で、一旦ファンベース増加に取り組みながら（Step2）、収益に直結しない投資が可能になった段階で、働き方改革やデータ改革を進めることが望ましいです。

スポーツ団体のDX施策実施プロセス



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

各ステップに一定の時間をかけながら、着実にDX推進していくことが重要です

DX施策実施プロセス

- DX戦略の策定、働き方改革等を推進する際は、各改革に一定の時間がかかることを理解し、DX改革が一朝一夕で実現できないことを理解した上で取り組む必要があります。

スポーツ団体のDX施策実施プロセス

※実施にかかる年月は一般的な想定であり、必ずしも以下に記載の期間で完了できるとは限らない点に留意

#	類型	改革内容	概要	
Step 1	戦略	DXで目指す姿の策定 （6か月～1年）	• 経営戦略に沿ってDX方針を整理し、場当たり的なDXを防止 • 3~6か月で現状把握を実施した上で、3~6か月で目指す姿を整理	ファン基盤拡大に向けた戦略構築と実行のポイントを全体版P.30以降で解説
Step 2	事業改革・ビジネスモデル改革	ファンベース拡大に向けたサービス提供 （Step4まで随時）	• （特に中小規模の団体においては）クラブ経営を安定させるためのファンベース拡大が重要なため、戦略策定～データ計画と並行しながら、DXを活用した個別施策を通じ、ファンベースの拡大を企図	
Step 3	働き方改革	社内プロセスの高度化 （6か月～1年）	• 業務高度化により、増収に向けた施策に割く工数を捻出 • 3~6か月で現状の社内プロセスを把握後、次の3~6か月でリプレイスを実施	DX人材主導での社内プロセス高度化のポイントを全体版P.32以降で解説
Step 4	データ改革	データ活用の高度化 （1年～2年）	• ファンデータ管理基盤を整備し、事業改革を効果的に遂行する土壌を構築 • 6~12か月での整備方針を確認後、次の6~12か月で基盤を整備	顧客データの基盤構築・改善のポイントを全体版P.34以降で解説
Step 5	事業改革	データ基盤を活用したファンベース拡大に向けたサービス提供	• —	収益拡大のための事業・ビジネスモデル改革のポイントを全体版P.38で解説
Step 6	ビジネスモデル改革	データ基盤を用いた新たなデジタルサービス提供	• —	

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

DX人材確保は、手法ごとの強み／弱みを意識し、実装時に工夫することが望まれます

DX人材確保手法

- 関連会社の業種等によって、各スポーツ団体が取りうるDX人材確保手法は異なります。それぞれの強み／弱みを認識し、実装時にはできる範囲で、弱みを補う工夫を施しましょう。

DX人材確保手法ごとの特徴

（凡例）青色：当該人材確保手法が優れている点、赤色：当該手法を活用した場合の課題

関連会社*の有無/業種	DX人材確保手法		特徴		評価
			人材調達の難易度	調達によるDX推進効果	
インターネット・Web業界	関連会社連携	出向 or/and グループ内発注	+ 関連会社からDX人材を調達できる	+ DX実装のPDCA稼働が速い - 本業とのシナジーが無い取組を行いづらい	連携できれば最適。グループの「実証」の場に留まらず、関連会社に収益拡大の場として認識してもらうことが求められる
上記以外の業界/存在しない	関連会社連携	出向 or/and グループ内発注		- BtoC領域のDX知見が不十分な場合がある - 関連会社の意思決定スピードに影響を受ける（特に組織間で都度調整が要る場合）	十分なDX知見を有する関連会社に適している。関連会社の意思決定が遅い場合は、出向の方が望ましい
上記以外の業界/存在しない	外部連携	外部委託	+ 最適な人材と簡単に連携できる - 委託費用がかかる	- 外部人材のコミットメント次第になる	内製化といずれが望ましいかは状況次第。外部委託する場合は、その役割をあらかじめ明確にしておくことが望ましい
上記以外の業界/存在しない	内製化	中途採用	- 適切な人材を発見・採用するハードルが存在する	+ 関連業務を内製できる - 結果的にスキル不一致でも継続雇用が必要になる	内製化の是非は採用人材次第である。独立した給与体系や研修補助等、適切な人材を採用し、そのスキルを入社後も保てる仕組が重要である

*関連会社には、親会社、グループ会社、スポンサー会社を含む

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

リーグによるDX推進のポイント概要

DX施策の優先度

大項目	中項目	優先度
ビジネスモデル改革	新しいデジタルサービス	○ 集約された権利を基に先行的に試行的検証
事業改革	顧客体験価値向上	△ （共通的な支援は提供しつつクラブ側が主）
	競技力向上	△ （共通的な支援は提供しつつクラブ側が主）
	大会運営高度化	◎ 大会主催者として効率的効果的な運営を目指す
	収益化向上	◎ クラブ側の収益向上に資する共通的な支援
データ改革	データ活用の高度化	◎ クラブ側のデータ活用高度化に資する共通的な支援
働き方改革	社内プロセスの高度化	◎ クラブ側の働き方改革に資する共通的な支援
インフラ改革	インフラシステムの高度化	◎ 基盤となるファン・選手情報管理基盤の整備

DX組織体制のプロセス

Ⅰ. 戦略期 → Ⅱ. 基盤構築期 → Ⅲ. 組織変革期 → Ⅳ. 自律運用期

機能集中型

- 改革初期は、限られた人的リソースで組織改革を進めていくことが求められる
- よってトップリーダー号令の下、改革を担うDX検討グループを創設し、そこに外部委託やスポンサー企業連携にて外部人材も招聘しながら、各事業部門を巻き込んだDX改革を推進する

マトリックス型

- 組織的なDX推進を担う組織としてDX推進室などを創設し、各事業部門のDX施策を管理・支援

事業部別型

- 事業部ごとにDX人材を配置し、事業部ごとにDX施策を推進
- 経企やDX推進室などの管理部門は、DX戦略との整合性を監督

リーグならではの、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** • 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ますが、そのためには、大規模なシステム開発が必要になります。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です。 • 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ます。
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** • 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ます。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上で重要となります。 • 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す。
③ コンテンツ権利がうまくマネタイズに繋げられていない	**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** • 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ります。 • 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弁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ます。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ります。

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

クラブによるDX推進のポイント概要

DX施策の優先度

大項目	中項目	優先度
ビジネスモデル改革	新しいデジタルサービス	○ 集約された権利を基に先行的に試行的検証
事業改革	顧客体験価値向上	△ （共通的な支援は提供しつつクラブ側が主）
	競技力向上	△ （共通的な支援は提供しつつクラブ側が主）
	大会運営高度化	◎ 大会主催者として効率的効果的な運営を目指す
	収益化向上	◎ クラブ側の収益向上に資する共通的な支援
データ改革	データ活用の高度化	◎ クラブ側のデータ活用高度化に資する共通的な支援
働き方改革	社内プロセスの高度化	◎ クラブ側の働き方改革に資する共通的な支援
インフラ改革	インフラシステムの高度化	◎ 基盤となるファン・選手情報管理基盤の整備

DX組織体制のプロセス

Ⅰ. 戦略期 → Ⅱ. 基盤構築期 → Ⅲ. 組織変革期 → Ⅳ. 自律運用期

機能集中型

- 改革初期は、限られた人的リソースで組織改革を進めていくことが求められる
- リーグのように組織体制が大きくないために、基本的には、DX改革を担う担当者を少なくとも1名でもよいのでアサインし、そのDX担当者を中心に各事業部門を巻き込んだDX改革が必要

マトリックス型

- DX担当者が各事業部門のDX施策を管理・支援

事業部別型

- 事業部ごとにDX人材を配置し、事業部ごとにDX施策を推進
- 経企やDX推進室などの管理部門は、DX戦略との整合性を監督

クラブならではの、あるある問題事例	解決方針
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** • 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ます。 • 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ましょう。
② DX推進を担う・旗を振る人材がいない	**DX担当者のアサイン** • クラブでは人的リソースの逼迫が課題になっていますが、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1名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ます。 • 担当者にノウハウがあれば理想的ですが、な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です。
③ DX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** • 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す。 • 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きます。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ます。

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

全体版では、先行して多様なDXに取り組むスポーツ団体を紹介しています

団体	規模	種目	団体名	施策分類	フェーズ	DX施策概要	ページ（全体版）
リーグ	中	ラグビー	リーグワン	①インフラ改革	Ⅱ.基盤構築期	コンテンツ統合により経営基盤強化・ブランド構築を目指す JRIDを中心としたマーケティング・コンテンツPFの整備	P.52
	中	バスケ	Bリーグ	①インフラ改革	Ⅳ.自律運用期	創設時からの緻密な経営DX戦略により観客動員150％増を達成 JリーグIDを中心としたマーケティングPFの整備	P.55
クラブ	大	野球	埼玉西武ライオンズ	②事業改革	Ⅳ.自律運用期	180億円規模の大規模改修により次世代ボールパークを創出 ドーム設備とアプリを活用したスタジアムDX	P.59
	大	野球	横浜DeNAベイスターズ	複数領域	–	親会社連携・SaaS活用により効果的にDXを推進 データの集約・統合および各事業におけるDX推進	P.63
	中	サッカー	川崎フロンターレ	②事業改革	Ⅲ.組織変革期	広範なクラブ運営業務をIT化、相互連携により経営高度化を実現 JリーグID基盤を中心としたDX経営基盤の整備	P.67
	中	ラグビー	リコーブラックラムズ	②事業改革	Ⅱ.基盤構築期	年間81時間の作業圧縮により労働の高付加価値化を実現 半自動スタッツデータ分析・活用基盤の構築	P.70
	小	サッカー	鎌倉インターナショナルFC	複数領域	–	Web3によるファンベース拡大と、SaaSによる働き方改革の推進を実現 小規模団体特有の課題を打破するDXの推進	P.74
	小	バスケ	シーホース三河	②事業改革	Ⅲ.組織変革期	アリーナDX、NFT等を活用した多様なファンマーケティングの展開 独自サービスとアリーナDXで挑む新たな魅力発信	P.78
	小	バスケ	佐賀バルーナーズ	③ビジネスモデル改革	–	DAO事業の展開によるファンベースの拡大と社内でのDX機運お醸成 DAOによるファンベースの拡大	P.81
	小	バスケ	熊本ヴォルターズ	複数領域	–	公式LINEの活用により、効果的なダイレクトマーケティングを実現 公式LINEを活用した独自ファン基盤の構築	P.85

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

全体版では、先行して多様なDXに取り組むスポーツ団体を紹介しています

団体	規模	種目	団体名	施策分類	フェーズ	DX施策概要	ページ（全体版）
クラブ	小	ラグビー	東芝ブレイブルーパス東京	複数領域	–	独自性の高い取組を通じ、ユニークなクラブというブランドを形成 ユニークさを追求するための、戦略的なDX推進	P.89
	非公開	バレーボール	サントリーサンバーズ大阪	複数領域	–	データ取得可能な仕組みづくりとデータ活用により、CRMを強化 グループ内連携によるデータ改革	P.93
NF	大	陸上	JAAF 日本陸連	①インフラ改革	II.基盤構築期	各地域協会との粘り強い調整により登録手続きをペーパーレス化 新会員登録・大会エントリーシステムの構築	P.97
	小	スポーツクライミング	日本山岳・スポーツクライミング協会	③ビジネスモデル改革	III.組織変革期	VR・AR、メタバース等への積極投資で新たな魅力発信 新技術を活用した新しい観戦体験・ビジネス創出	P.100

団体規模の基準（売上高）

	リーグ・クラブ	NF
大規模	100億円以上	40億円以上
中規模	10~100億円未満	3~40億円未満
小規模	10億円未満	3億円未満

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

本章ではスポーツ団体が活用可能と見込まれる全国の支援事業を紹介しています

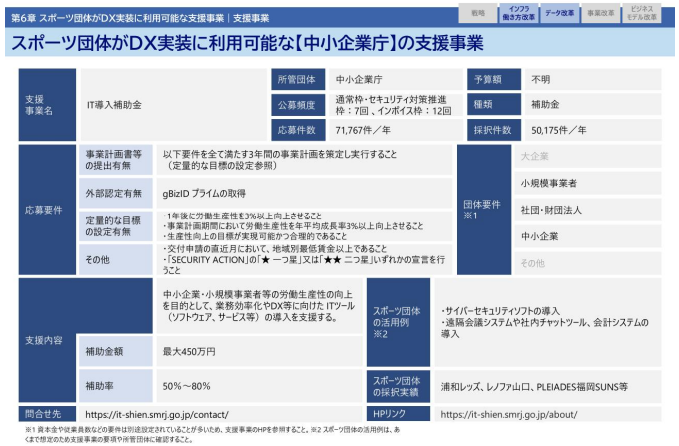
- DXを推進するにあたり、人材や資金といった多くの課題が存在します。これらの課題を解決するため、国や地方自治体ではクラブのDX推進を支援するさまざまな事業を用意しています。
- 本章では、3部構成で皆様にDX推進に資する支援事業の存在を知っていただくとともに、自クラブで活用可能が見込まれる支援事業の情報を提供することを目的としています。

スポーツ団体の活用事例
→一部のみ概要版に掲載

- ✓ スポーツ団体が支援事業を活用してDXを推進した過去事例を紹介
- ✓ 様々なDX類型で活用可能な支援事業が存在することを紹介

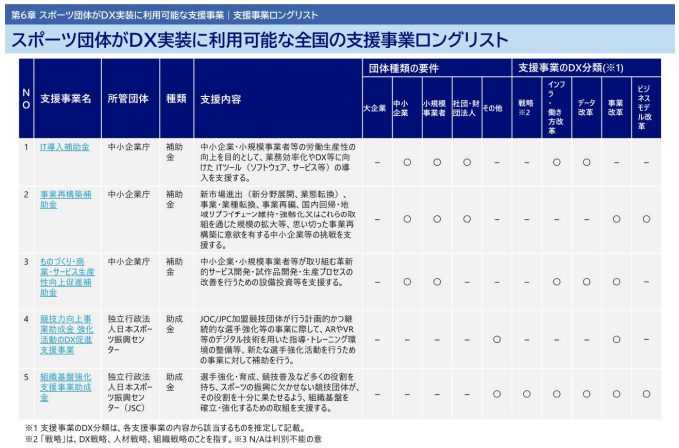
活用見込みの高い支援事業
→全体版のみに掲載

- ✓ 過去にスポーツ団体が採択されたことのある支援事業と、採択枠が多い支援事業を中心に11事業を紹介



支援事業のロングリスト
→全体版のみに掲載

- ✓ 全国の80件程度の支援事業の概要や団体要件、支援対象のDX類型を整理



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

スポーツ団体が支援事業を活用してDXを推進した過去事例を紹介します

支援事業名	IT導入補助金（詳細全体版P120）
所管団体	中小企業庁
支援金額	不明
スポーツ団体	レノファ山口FC
支援時期	2023年度
主な目的	クラブ公式ショップへのPOSシステムの導入による業務効率化

主なDXの取組　働き方改革

クラブ公式アンテナショップのPOSシステムの導入

- ECサイト管理会社からの紹介で POSシステムの導入を決断
- POSシステムを導入により ショップ運営業務や、 売上集計・管理の 効率化を実現

公式アンテナショップの様子→

支援事業名	中小企業DX推進補助金（詳細全体版P138）
所管団体	山口県
支援金額	不明
スポーツ団体	レノファ山口FC
支援時期	不明
主な目的	アプリの機能拡張による顧客体験価値向上と収益源の多角化

主なDXの取組　事業改革

レノファ山口FC公式アプリの機能拡張

- アプリ開発ベンダーの紹介で 補助金を使用して アプリの機能拡張を決定
- 招待チケットの付与機能や 有料会員限定コンテンツの 配信機能を搭載
- アプリ機能の高度化による 顧客体験価値向上と 有料コンテンツの配信による 収益源の多角化に貢献

レノファ山口の 公式アプリ →（現在は閉鎖）

出所：レノファ山口公式HPより

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

Envision the value,
Empower the change