

1. 日時：2024年5月20日（月）9時30分～12時00分
2. 場所：経済産業省本館17階 国際会議室
3. 出席者：高橋委員、青影委員、稲垣委員、大河委員、齊藤委員、佐野委員、高田委員、元沢委員、森田委員、宮川オブザーバー、スポーツ庁、経済産業省
4. 議事要旨：

【自由討議】

- 委員からの主な発言は以下の通り。

（リーグ・クラブの人材確保）

- 高度なビジネススキルを持った人材の確保は難しいが、様々な産業からスポーツへ関与される方との交流が活性化できると思う。
- 社長、マーケティング、営業、クリエイティブのポジションは大事。職位・職種ごとに最適な人材確保の手法は異なる。例えば、社長は、プロ職業化が進んでもよく、ヘッドハンティングのような仕組みはいいのではないか。マーケティングは行政連携も有効ではないか。営業は、セカンドキャリアとして選手の活用が有効ではないか。クリエイティブな部分は育成・採用は難しいため、外注するのがいいと思う。
- スポーツや地方創生に関心のある人は一定数存在。リーグ・クラブの経営方針に共感してもらえると、優秀な人に入社してもらうことに繋がる。
- スポーツ業界は専門性が必要と思われがちだが、それだけではない。外部の人材がもっとスポーツ業界にはいってくることができると良い。
- 副業・兼業人材も活用しながら人材育成に取り組むべき。
- リーグやスポーツ関連の教育機関等で新人への教育もするなど次のステップを見据えて進めてほしい。
- リーグ・クラブの社員が働きやすい職場となるよう、DXの推進による業務効率化や組織内の仕組みづくりが重要であり、DX人材の確保も重要。
- 海外では、経営人材として弁護士が携わっていることも多い。日本でも、ビジネスサイドに企業法務の弁護士が参画することも大事。これからスポーツDXが進み、新しいビジネスが生まれると、新しい権利の創出という攻めの観点でも、法的リスクの回避という守りの観点でも重要。

（リーグ・クラブとパートナー企業等との人材交流・出向）

- パートナー企業とリーグ・クラブとの人材交流によって、スポーツビジネスに対する双方の理解が深まり、それによって様々なアクティベーションが生まれることが期待できる。
- パートナー企業に出向した人材が何を得ることができるのか整理が必要。例えば、ファンマーケティングのノウハウ獲得や各クラブが存在する地域への理解促進が挙げられる。

- あるスポーツ団体では、チームオペレーションはスポーツ団体、ビジネスオペレーションは親会社と役割が分かれていたが、最近、双方の人事交流が進んでおり、双方にとって良い影響がある。
- 都心から地方に人材交流・出向が行われる場合、人件費の格差や物価のキャップ、昇進等の処遇の差などが問題になる。
- 経営者が考え方を変えていかなければならない。通常は当然と思われるような人事施策への感度も低く、ハードワークなどにつながっている。外部の人材が経営にもっと入ってくることで、人材施策などの刷新につながるといい。

#### (リーグ・クラブの人材育成)

- 選手の育成に力を入れている団体は多いが、事業部人材の育成に同じくらい力を入れている団体は少ない。人材を育成する余力のないクラブもあるかもしれないので、リーグが一括して人材を採用・育成し、各クラブに派遣するような仕組みがあっても良いのではないか。人材の採用・育成に投資できるお金がないという問題もあるが、リーグから各クラブへ配分する分配金の出し方についてもあわせて検討できれば良い。
- 基礎的なビジネススキル、マネジメントスキルをどのように向上させるのかが要点。スポーツ業界では、そのようなスキルを身につける機会が乏しい。
- スポーツ団体の中には、自社の社員を、海外における同じ競技種目のスポーツ団体に派遣している事例もある。派遣した社員は、現地でスタジアムの維持管理、チケットの販売、スポンサー営業、VIP席の営業などを学んでいる。
- 同じ競技間だけでなく、異なる競技間の人材交流も人材の育成に役立つのではないか。
- 人材の強化という課題については、事業だけでなく、法的、会計的な人材にも課題があり、それがスポーツ団体のガバナンスの弱さにつながっているのも、事業人材のみの問題と捉えないようにした方がよい。

#### (スポーツ産業のあり方について)

- 2030年代、またその先のスポーツ産業の成長に向けて、個々の取組の前に、将来の社会やスポーツを取り巻く環境変化・課題や、それらを踏まえた上での将来のスポーツ産業のあり方を考えるに当たっての視点の整理が重要。企業や社会全体がどうなっていくのかということの中で、スポーツが今後どういう役割を担っていくかを表現し、それにより企業どう関わっていくべきかという内容にできるとよい。

#### (スポンサーシップとパートナーシップについて)

- 対価が支払われない関係性をパートナーシップと呼ぶこともある。言葉として、パートナーシップとするべきか、スポンサーシップとするべきか、どのように打ち出すと、ビジネスとしての価値共創の概念を含む方向性を示せるのか検討が必要。
- どちらかというパートナーシップで統一した方がいいのではないか。対価が発生するが、単に広告宣伝だけではなく、アクティベーション中心となるようなものというよう

に注釈をつけるなど、うまく定義し、浸透させることにより企業との共創を作り上げていくことが重要。

以上