

2025年1月24日(金) 全能連マネジメント・アワード2024〈第二次審査〉

# プロスポーツクラブ経営における パートナーシップ形成・強化要因の質的分析:

オフィシャルパートナー企業の意思決定プロセスに注目して

山本 悦史 (新潟医療福祉大学)

中西 純司 (立命館大学)



# 研究の背景



# 「地域社会と一体となったクラブ作り」をめざすプロスポーツクラブの課題

ヨーロッパ型の  
プロスポーツ

アメリカ型の  
プロスポーツ

ヨーロッパのような土着のクラブ文化を一つの理想としながらも、アメリカのプロスポーツにみられるリーグ集権型のビジネスモデルの要素を取り入れるといった「柔軟性」を發揮.



各クラブが活動拠点とする「地域(ホームタウン)」という概念に、**ビジネス的等価交換を前提とした市場(商圈)**としての「地域」と、**互酬性規範や贈与をベースとした人々の関係性の総体としての「地域」**という二重の意味が内在化されることになった(市場性の追求と公共性の担保をいかに両立させていくのか).

日本型の  
プロスポーツ?

※日本のほとんどのプロスポーツクラブは「**株式会社**」の形態を採用している.

山本悦史「Jクラブによる地域貢献活動の新展開ーソーシャルガバナンス論からのアプローチー」  
有賀郁敏 編著『スポーツの近現代ーその診断と批判』  
ナカニシヤ出版, pp.423-445, 2023.

# “サステナビリティ”に対する関心の高まり

## CSV

(Creating Shared Value)

共通価値の創造

## SDGs

(Sustainable Development Goals)

持続可能な開発目標

## ESG

(Environment, Social, and Governance)

環境・社会・ガバナンス(への投資)

## 経済価値と社会価値の同時追求

※CSRやCSVをめぐる研究では、経済価値と社会価値を生み出す活動のトレードオフを解決するための議論が未だ十分には行われていない(磯辺, 2019).



本研究の出発点（問い）

プロスポーツクラブにおける  
経済価値と社会価値の同時実現は  
いかにして可能か？

# プロスポーツクラブ経営の新展開（競技性・事業性+社会性）

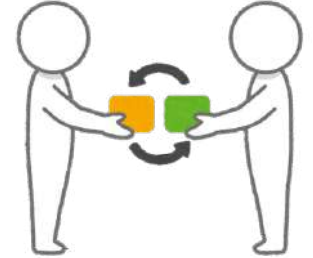
Jリーグをつかおう。社会のために。



【従来のホームタウン活動】

「交換モデル」

※ビジネス的な等価交換が求められがち



【シャレン!に関わる活動】

「共創モデル」

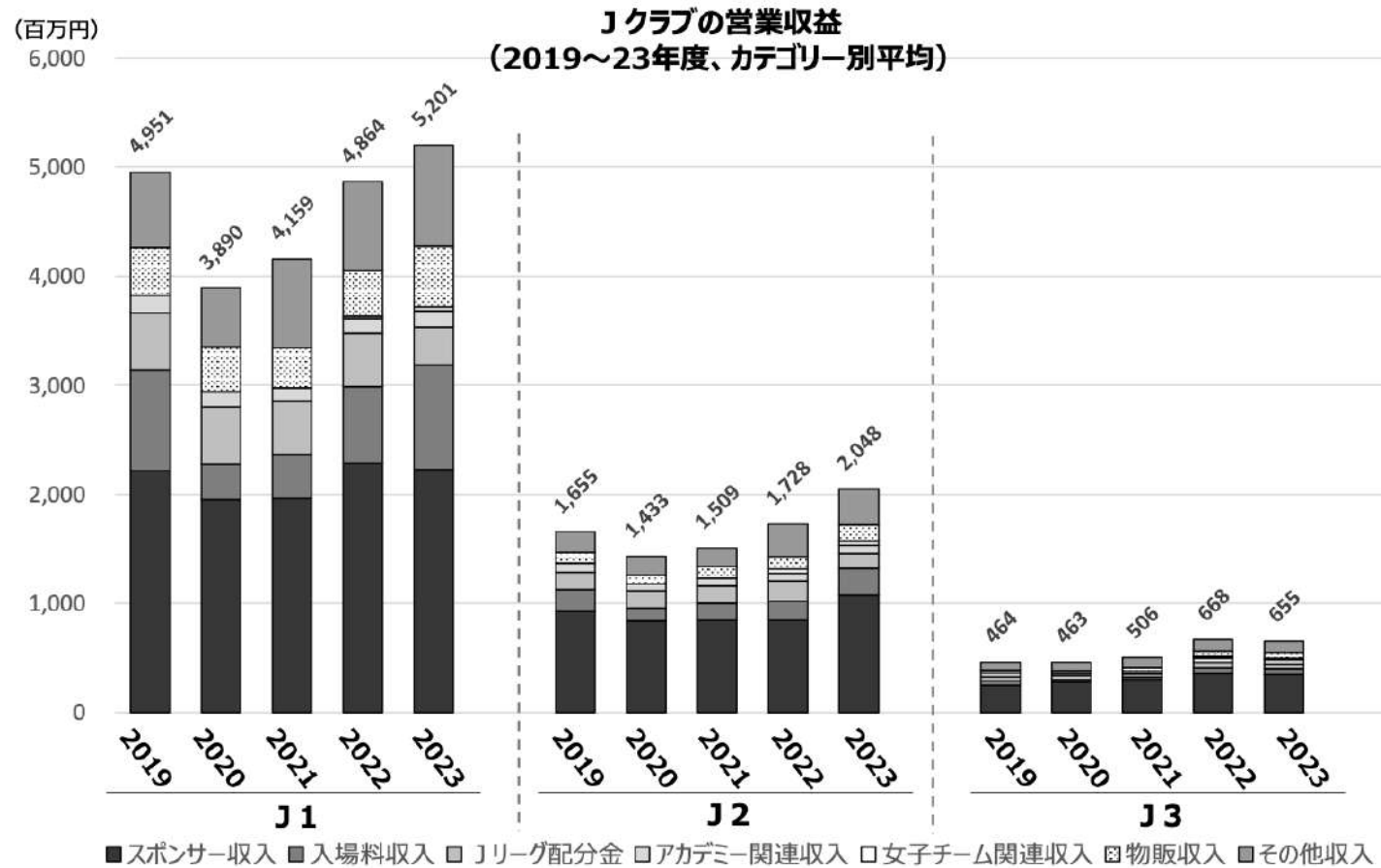
※共通の目標に向かって進んでいく  
プロセスから得られる学びと成果により  
大きな価値をおく。



多様な主体との連携・協働が活発化し、年間3万回を超えるホームタウン活動（全60クラブ合計）が展開されている一方で、必ずしもすべてが「**持続可能な取り組み**」となっているわけではない。



# プロスポーツクラブ経営の新展開（競技性・事業性+社会性）



出典：Jリーグクラブ経営ガイド 2024（公益社団法人日本プロサッカーリーグ，2024）

→ プロスポーツクラブの経営規模は、近年ますます「**多様化**」していく傾向にあると言える。  
中小規模のプロスポーツクラブは、どのようにして自らの成長を図っていくべきであるのか？

# ABCDモデルから見たJリーグクラブの類型 (山本・中西, 2022)

## Business-oriented Club (ビジネス志向型クラブ)

ビジネス化を先行的に  
実践するクラブ

## Advanced Club (先進型クラブ)

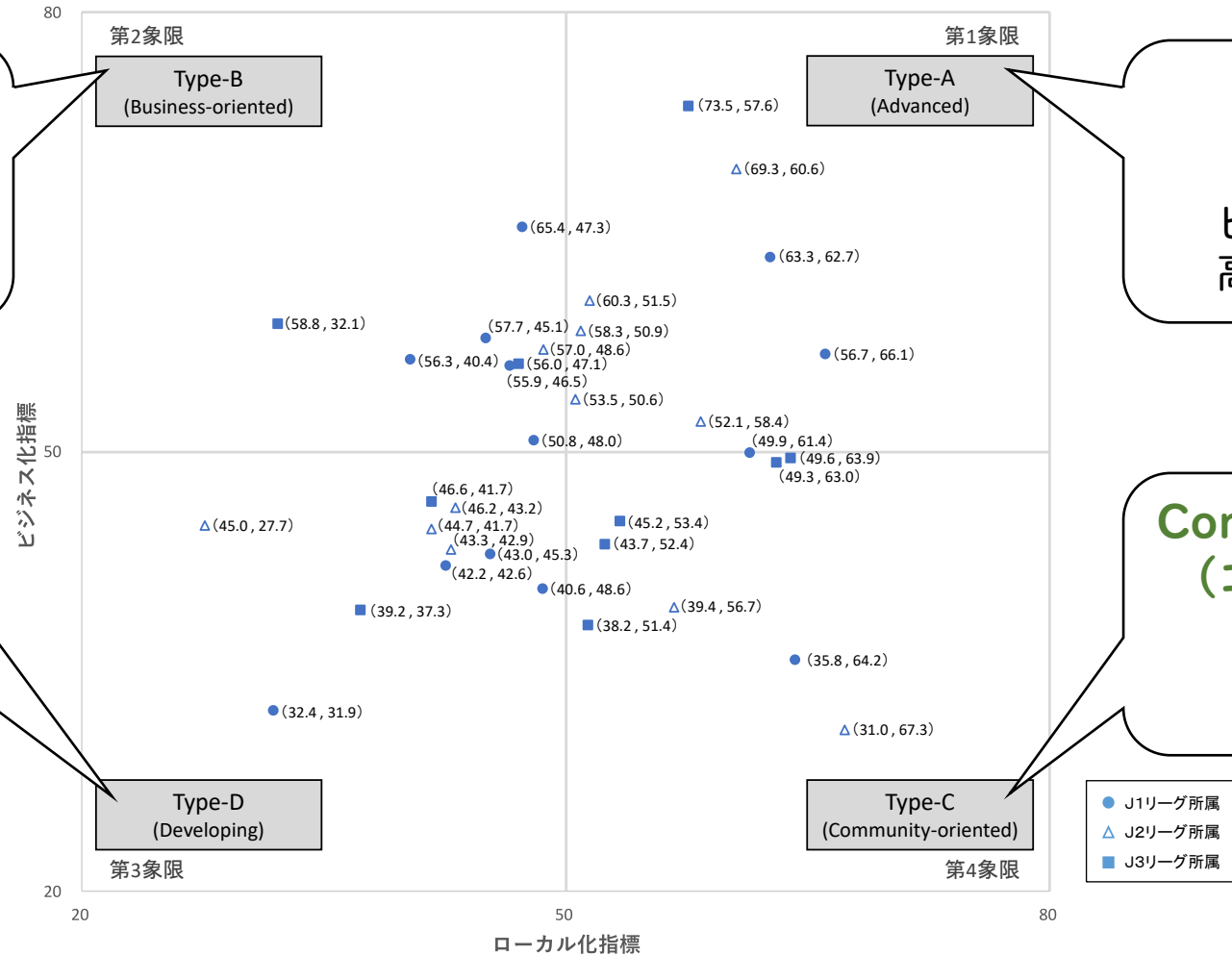
ビジネス化とローカル化を  
高い次元で両立するクラブ

## Developing Club (発展途上型クラブ)

ビジネス化とローカル化が  
どちらも遅滞するクラブ

## Community-oriented Club (コミュニティ志向型クラブ)

ローカル化を先行的に  
実践するクラブ

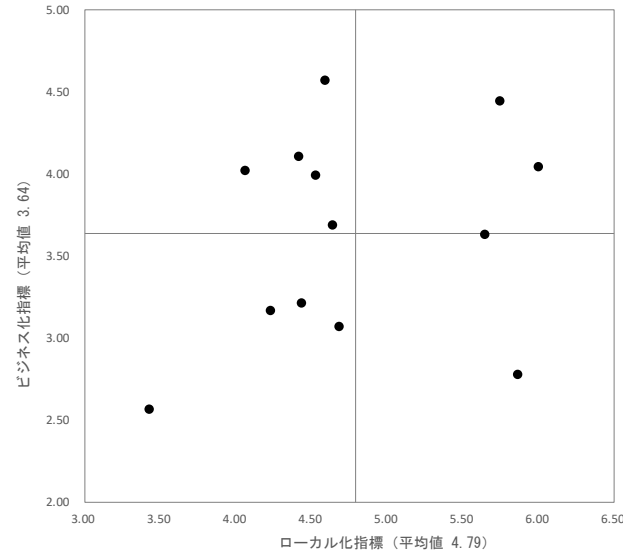


† ( )内の数値の前者はビジネス化指標、後者はローカル化指標のT得点を示す。  
 †† T得点は0から100までの数値で表されるが、データの最小値・最大値を踏まえ、20から80の範囲で表示している。

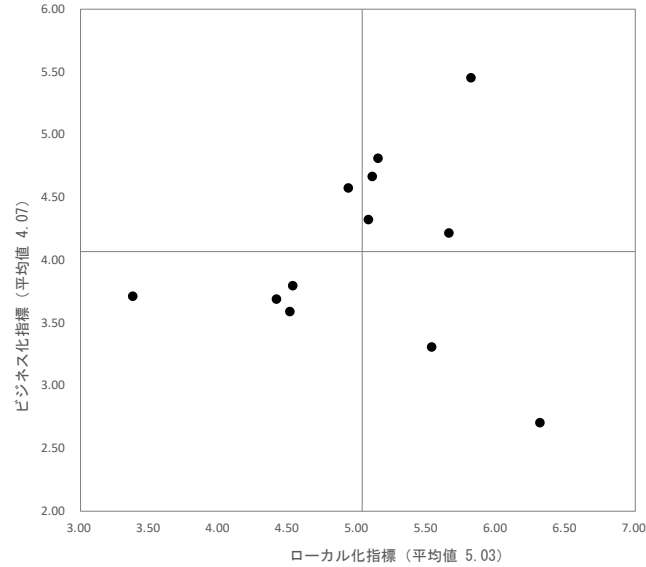


# ABCDモデルから見たＪリーグクラブの類型 (山本・中西, 2022)

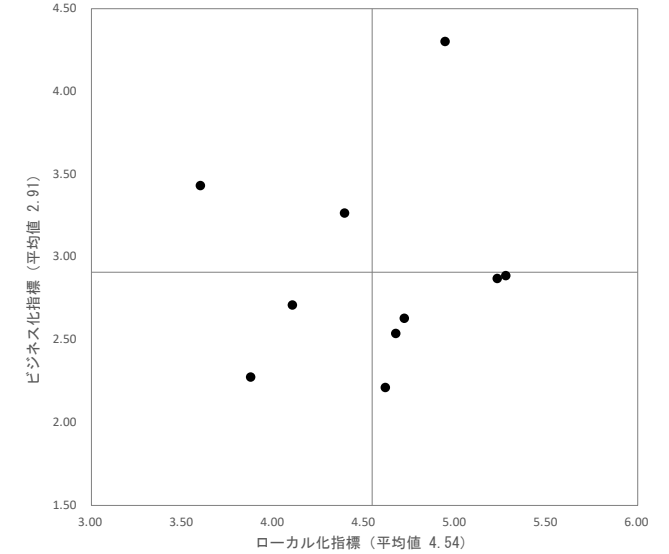
## Ｊ１リーグ



## Ｊ２リーグ

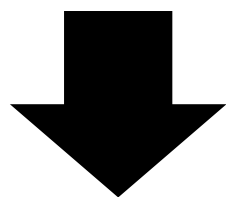


## Ｊ３リーグ



- Ｊ１リーグでは「ビジネス志向型クラブ (Type-B)」の割合が最も大きい。
- Ｊ２リーグでは「先進型クラブ (Type-A)」の割合が最も大きい。
- Ｊ３リーグでは「コミュニティ志向型クラブ (Type-C)」の割合が最も大きい。

Type-Aのクラブ  
(特に、J2リーグのクラブ)  
に関するケーススタディ



プロスポーツクラブと  
ホームタウン(地域社会)の  
持続可能な成長を可能に  
するための“手掛かり”  
が得られるのでは？



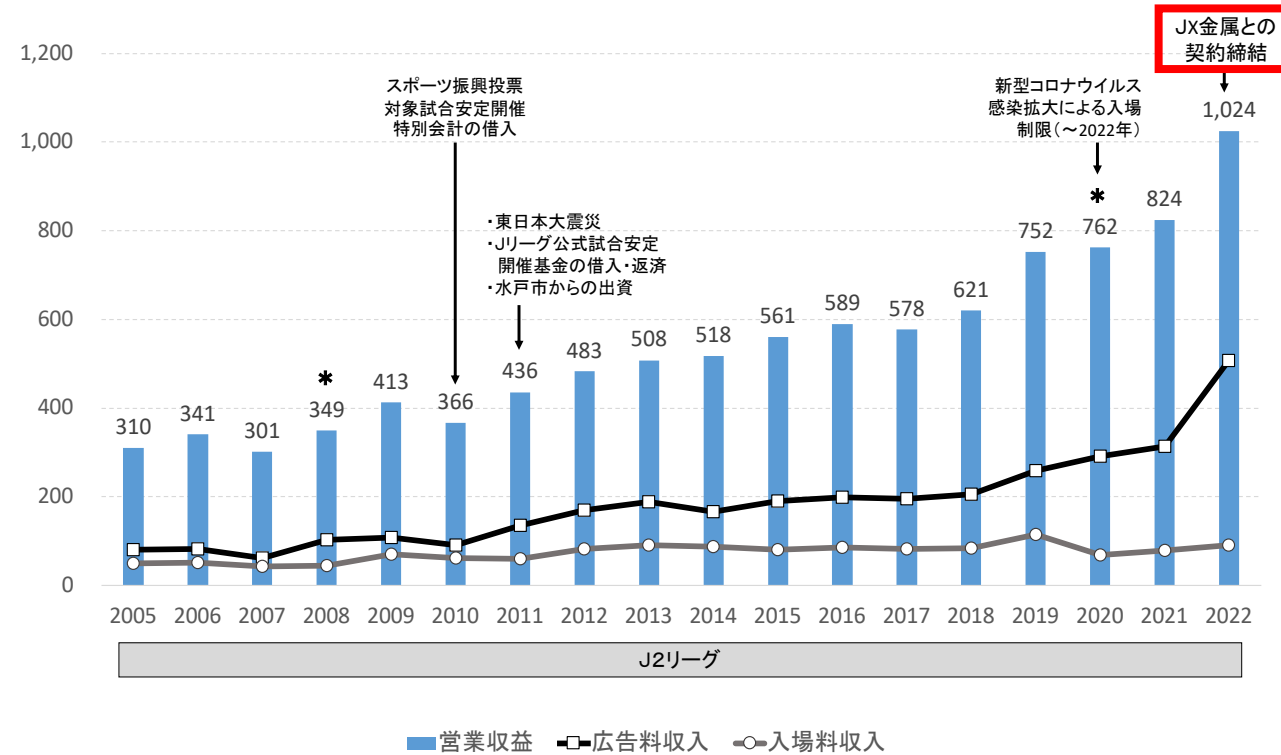
# 水戸ホーリーホックのスポンサーシップを事例としたケーススタディ

## 水戸ホーリーホック\*を対象事例とした理由

\*株式会社フットボールクラブ水戸ホーリーホック

- クラブ創設当初（1994年）から、親会社を持たない「**市民クラブ**」としての経営体制を維持。
- 2010年の営業収益は3億6,600万円（当時のJリーグで最小）であり、債務超過に陥るほどまでに経営が悪化していたが、2011年以降の事業規模は緩やかに拡大してきている。
- 2019年の営業収益は、7億5,200万円（前年度比121%）。ホームタウン活動回数はJ2リーグで**3番目**、Jリーグ55クラブ（当時）では10番目。
- 2022年には**10億円超の営業収益（前年度比123%）**と**5億円を超えるスポンサー収入を記録（前年度比162%）**を記録。

※「J2リーグ在籍期間」がJリーグで最も長く、その経営が昇格・降格等といった外的要因による影響を一切受けていない。



〔出典〕公益社団法人日本プロサッカーリーグ『クラブ決算一覧』（2005～2022年版）

† 図中の「\*」は、代表取締役社長の交代を意味する。

水戸ホーリーホックの経営状況（2005～2022年）



# 研究目的

水戸ホーリーホックとそのオフィシャルパートナー企業である「JX金属株式会社（以下「JX金属」とする）」のパートナーシップ形成・強化過程に関するケーススタディを通じて、**プロスポーツクラブと企業のパートナーシップ形成・強化要因**を明らかにする。



JX金属と水戸ホーリーホックの間ではじめてオフィシャルパートナー（プラチナパートナー）契約が締結されてから、最上位カテゴリーであるトップパートナー契約への変更が発表されるまでの期間（その前後の期間を含む）において、**JX金属側で展開された意思決定および合意形成のプロセスを追跡**する。



撮影：申請者

水戸ホーリーホックとのパートナーシップ形成に関わる意思決定がJX金属の将来的な経済成果に繋がっていく客観的な根拠を見出すことが困難な状況において、両社のパートナーシップ形成・強化はどのように実現したのか？

撮影：申請者

# 研究方法

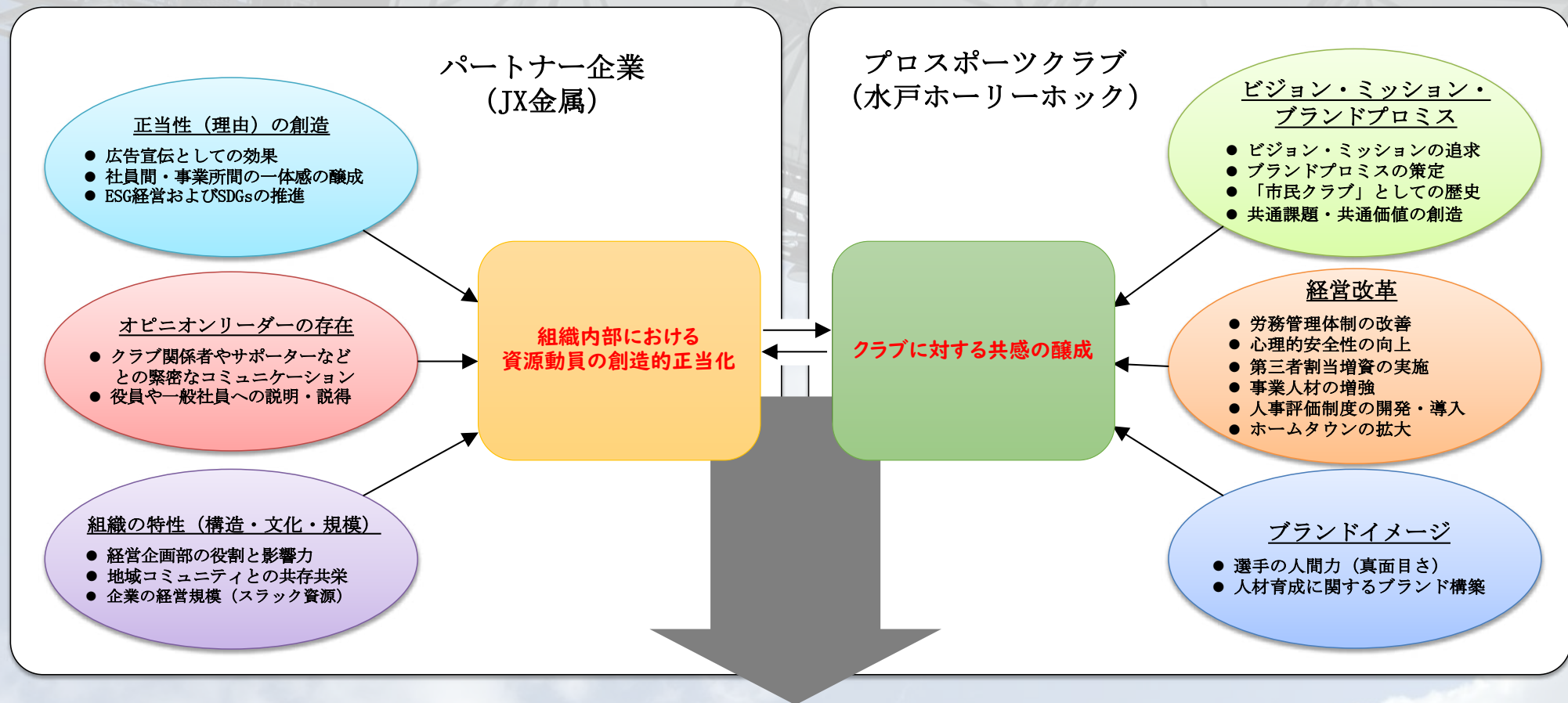
\* 「データ・トライアンギュレーション (Denzin, 1978)」の発想に基づき、複数の質的研究手法を組み合わせた調査・分析を実行。

- 対象事例であるオフィシャルパートナー企業 (JX金属株式会社) および水戸ホーリーホックの公式ホームページで発表された企業情報やプレスリリース, 報告書 (損益計算書および貸借対照表, サステナビリティレポートなど) のほか, 新聞記事 (茨城新聞・日刊鉄鋼新聞など) およびインターネット記事などを収集し, ドキュメント分析 を実行。
- JX金属の経営企画部長を対象とした 半構造化インタビュー\* を実施 (2022年10月18日の約90分間) 。
- 約16ヶ月間 (2022年9月から2024年1月) の 参与観察 :  
水戸ホーリーホックのホームゲーム6試合, およびアウェイゲーム2試合, クラブ主催の複数のイベント (サポーターとの座談会, 代表取締役社長による講演会, 新体制発表会など) の観察, クラブ関係者, パートナー企業関係者, サポーターを対象としたインフォーマル・インタビューを実施 (その前後にはSNSやメールなどを通じた継続的なやり取りを実施) 。
- 定性的コーディング, 脱文脈化と再文脈化 (佐藤, 2002) などの質的データ分析法の手続きに依拠。

\*インタビュー結果の詳細については, 山本・中西 (2024) をご参照ください。



# 結果および考察 (本研究で得られた結果の全体像)



パートナー企業とクラブによる「価値共創」の実現

JX金属と水戸ホーリーホックのパートナーシップ形成・強化が実現していく過程では、  
①パートナー企業における資源動員の創造的正当化、②クラブに対する共感の醸成  
といった2つの要因が重要な役割を果たしていた可能性が示唆された。



# ① 水戸ホーリーホックとのパートナーシップ形成・強化に向けた資源動員に対する **正当性(理由)の創造**

## 【JX金属株式会社を取り巻く状況の変化】

その歴史は、1905年における日立鉱山の開業に遡る。  
ENEOSグループの中核事業会社という位置づけ  
(2024年10月8日に東京証券取引所に上場申請)。

銅やレアメタルを中心とした非鉄金属について、  
資源開発から精錬・リサイクル，先端素材の  
製造・開発までの一貫した事業を展開。

2019年にそれまでの資源・鍛錬を中心とした  
装置産業型企业から，付加価値の高い製品や技術を  
提供する技術立脚型企业への転身を図っていくといった  
**「2040年JX金属グループ長期ビジョン」**を掲げる。

2022年3月に，**ひたちなか市に新工場建設のための  
大規模用地を取得**。先端素材分野を中心とした新たな主要  
拠点，さらには本社機能の一部移転を検討することを発表。



⇒ **広告宣伝としての効果**

# ① 水戸ホーリーホックとのパートナーシップ形成・強化に向けた資源動員に対する **正当性(理由)の創造**

## 【水戸ホーリーホックとのパートナーシップ形成】

2022年4月に**プラチナパートナー契約締結**  
→ ホームゲームにおける緩衝帯バナー広告、  
およびピッチ看板（ゴール裏1列目2枚）の掲出。

「JX金属サンクスマッチ(冠試合)」を初開催（4月30日）。  
→ **JX金属の社員約500名が試合を観戦。**

トップチームユニホームへの広告掲出（5月8日以降）、  
日立鉱山やJX金属の歴史を紹介する「日鉱記念館」への  
来場者向けコラボノベルティの作成（8月13日以降）。

日立市内において、クラブとしては史上初となる  
Jエリートリーグのサンクスマッチ（8月28日）を開催。

「本社を東京都に置きながら茨城県内でのプロモーションを  
いかに効果的に行っていくのか」という課題意識とも結び付く。



⇒ **社員間・事業所間の一体感の醸成**



# ① 水戸ホーリーホックとのパートナーシップ形成・強化 =資源動員に対する **正当性（理由）** の創造

## 【水戸ホーリーホックとのパートナーシップ強化】

2022年10月に **トップパートナー契約締結**

- **次世代育成活動**の一環としてのサッカースクールなどに対する運営協力（スポーツ体験教室 powered by JX金属など）。
- 茨城県内在住の65歳以上の人々を対象とした試合観戦サービス「OVER65PASS presented by JX金属」とホームタウン在学・在住の中高生を対象とした試合観戦サービス「TEENSSEAT presented by JX金属」の展開。
- 障がい者サッカーチーム「水戸ホーリーホック クノスフェアビデ」への協賛と**農福連携事業**などとの連動。
- 全国知的障がい者サッカー大会「太平電業カップ」への運営協力（水戸ホーリーホック主催）。

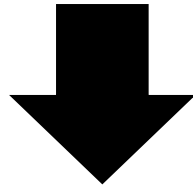


⇒ **ESG経営およびSDGsの推進**



## ① 水戸ホーリーホックとのパートナーシップ形成・強化 =資源動員に対する **正当性(理由)** の創造

イノベーションへの資源動員にとって最も重要なのは、革新的技術（アイデア）を用いた事業収益への期待，すなわち，投資をすればそれに見合ったリターンがあるという見通しである。しかしながら，これらの革新的アイデアの将来の経済的成果について，事前に確実な見通しを持つことは困難であり，イノベーションに対する資源動員への支持を獲得していく過程では，**経済合理性以外の理由があわせて必要になる**（武石ほか，2012）。



JX金属において，水戸ホーリーホックとのパートナーシップ契約締結やその後のスポンサー料金の増額に向けた資源動員が正当化されていく過程では，**「多様な理由の共存状態」**が創造されていたことによって，社内のステークホルダーの支持を獲得できた可能性が高い。



撮影：申請者

## ② オピニオンリーダー\* の存在 \*イノベーションに対する不確実性を減少していく過程で重要な役割を果たす存在 (Rogers, 2003)

### 【パートナーシップ形成・強化過程でみられた J X 金属経営企画部長の動き】

#### J X 金属関係者

- 役員に対する説明・説得  
(社員やサポーター, 地域社会の反応を直接目の当たりにする機会を創出) .
- 一般社員からの「意見聴取」  
(社員の要望をもとにしたスポンサーシップの権利活用) .

#### 水戸ホーリーホック関係者

- 両組織間のコミュニケーションを「面と面」で (部署横断的に) 行っていくことを求める.
- ビジネス面におけるプロフェッショナルな姿勢 (実行力やスピード感) を発揮することで, クラブ関係者の業務に影響を与える.

#### サポーターおよび他の企業関係者

- 試合会場での会話やSNSを通じた 積極的な交流.
- クラブ代表取締役社長との対談記事の掲載などを通じた メッセージの発信.
- パートナー感謝祭での交流などを通じた 他のパートナー企業との関係性の構築.

①あらゆる形式の外的なコミュニケーションとの接触が多く, よりコスモポリトであると同時に, ②より高い社会経済的地位にあり, ③その社会規範に依拠するものの, より革新的である, という「オピニオンリーダー」としての役割 (Rogers, 2003) を担っていたことが予想される.



### ③ JX金属の 組織特性

#### 【JX金属にみられた組織の構造・文化・規模】

##### 組織の構造

- 広報室が経営企画部内に配置され、経営企画部長が広報室長を兼務するといった体制（当時）。
- 代表取締役社長をはじめとする複数の役員がこれまでに「経営企画部長」という役職を歴任。

##### 組織の文化

- 山間地域のまちづくりや公害問題への対応に取り組むなかで培われた「一山一家の精神」や「大煙突精神」。
- ESG経営における重要課題としての「地域コミュニティとの共存共栄」。

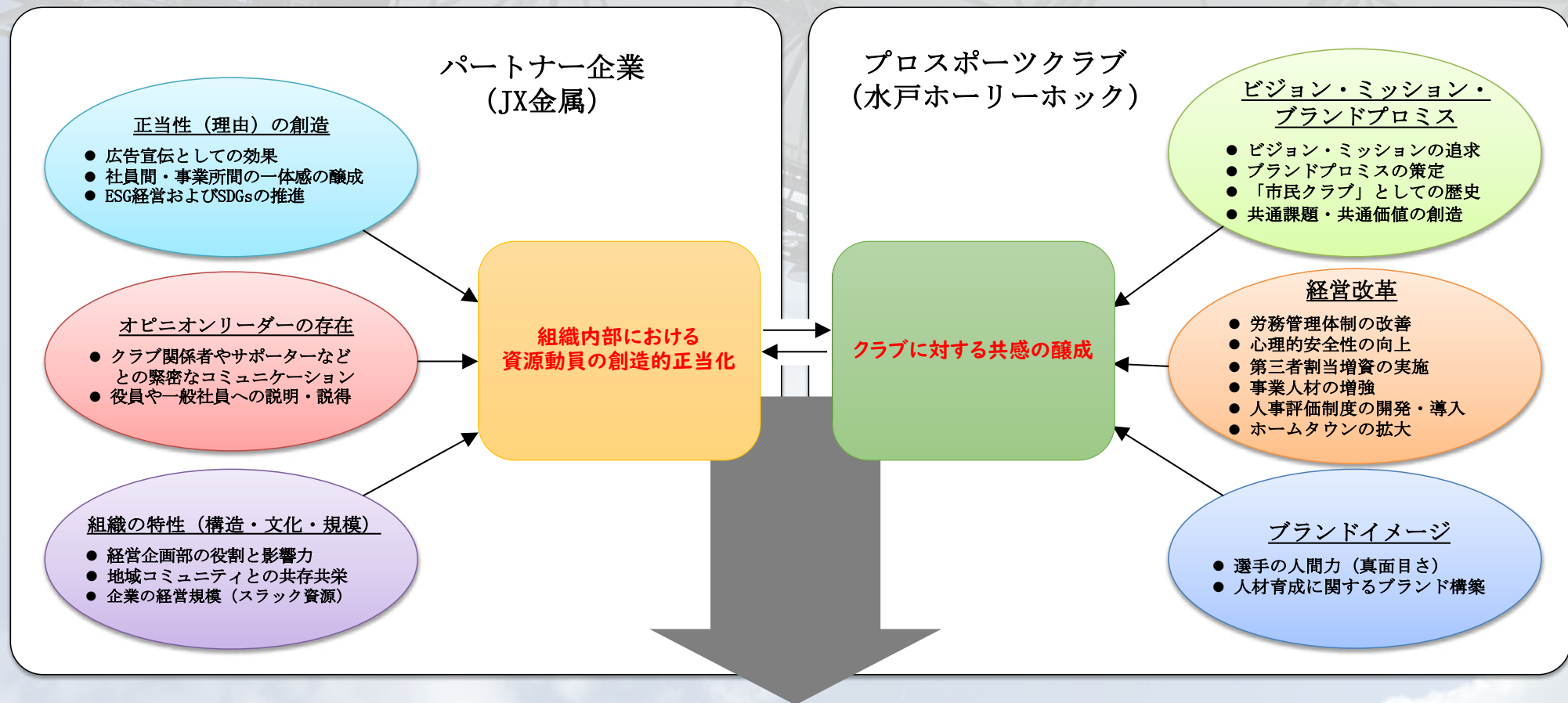
##### 組織の規模（スラック資源）

- 資本金750億円，単体の従業員数約3,345名，グループ全体では10,431名という経営規模（2023年3月31日当時）。
- フレキシブル回路基板（FPC）用圧延銅箔では約80%，半導体用スパッタリングターゲットでは約60%の世界シェア。

資源動員の正当化プロセスにおいては、イノベーションの理由が、企業が自ら定義する社会的役割や共通された価値観と整合的である限り，それが経済合理性という点からは万人が納得するような客観性に乏しくても，企業組織内での同意を得られる確率は高くなる（武石ほか，2012）。

組織の規模と革新性の間には「正の相関関係」がある（Mahler and Rogers, 1999）。

# 結果および考察（本研究で得られた結果の全体像）



パートナー企業とクラブによる「価値共創」の実現

JX金属と水戸ホーリーホックのパートナーシップ形成・強化が実現していく過程では、  
①パートナー企業における資源動員の創造的正当化、②クラブに対する共感の醸成  
といった2つの要因が重要な役割を果たしていた可能性が示唆された。



#### ④ ビジョン・ミッション・ブランドプロミス に対する共感

##### 【水戸ホーリーホックのビジョン】

夢と感動と一体感の共有に向けて、地域に根ざし、  
地域と歩み、地域に貢献し、地域と共に発展します。

##### 【水戸ホーリーホックのミッション】

人が育ち、クラブが育ち、街が育つ

##### 【水戸ホーリーホックのブランドプロミス（社会との約束）】

新しい原風景をこの街に ←2021年以降に導入

JX金属とのパートナーシップ（プラチナパートナー）契約締結が  
発表された際にも、合同記者会見におけるJX金属副社長の発言  
からは、クラブが掲げたブランドプロミスに対する共感が示された。



## ⑤ クラブの **経営改革** に対する共感

「およそ半年強にわたるパートナー契約期間を通じ、同チームの理念や活動内容が当社の目指す『地域との共存共栄』の精神と軌を一にする部分が大いと感じたことに加え、小島社長の強力なリーダーシップのもと、将来のさらなる成長に向けチャレンジングな諸改革に積極的に取り組む姿勢にも共感できるところが多く、今後も同チームとともに歩んでいきたいという思いを強くしています」

「トップパートナー契約締結」に関するJX金属によるニュースリリース（2022年10月21日）

労務管理体制の改善や心理的安全性の向上など  
に関わる経営改革の推進（2018年頃～）

「フロント総発信型」のSNS戦略

※都道府県で唯一、地域民法テレビが存在しない茨城県で  
一種の地域メディアとしての役割を果たすことになる。

第三者割当増資を通じた、フロントスタッフの増員、  
新たな人事評価制度の開発・導入（2020年～）



撮影：申請者



撮影：申請者



## ⑤ クラブの **経営改革** に対する共感

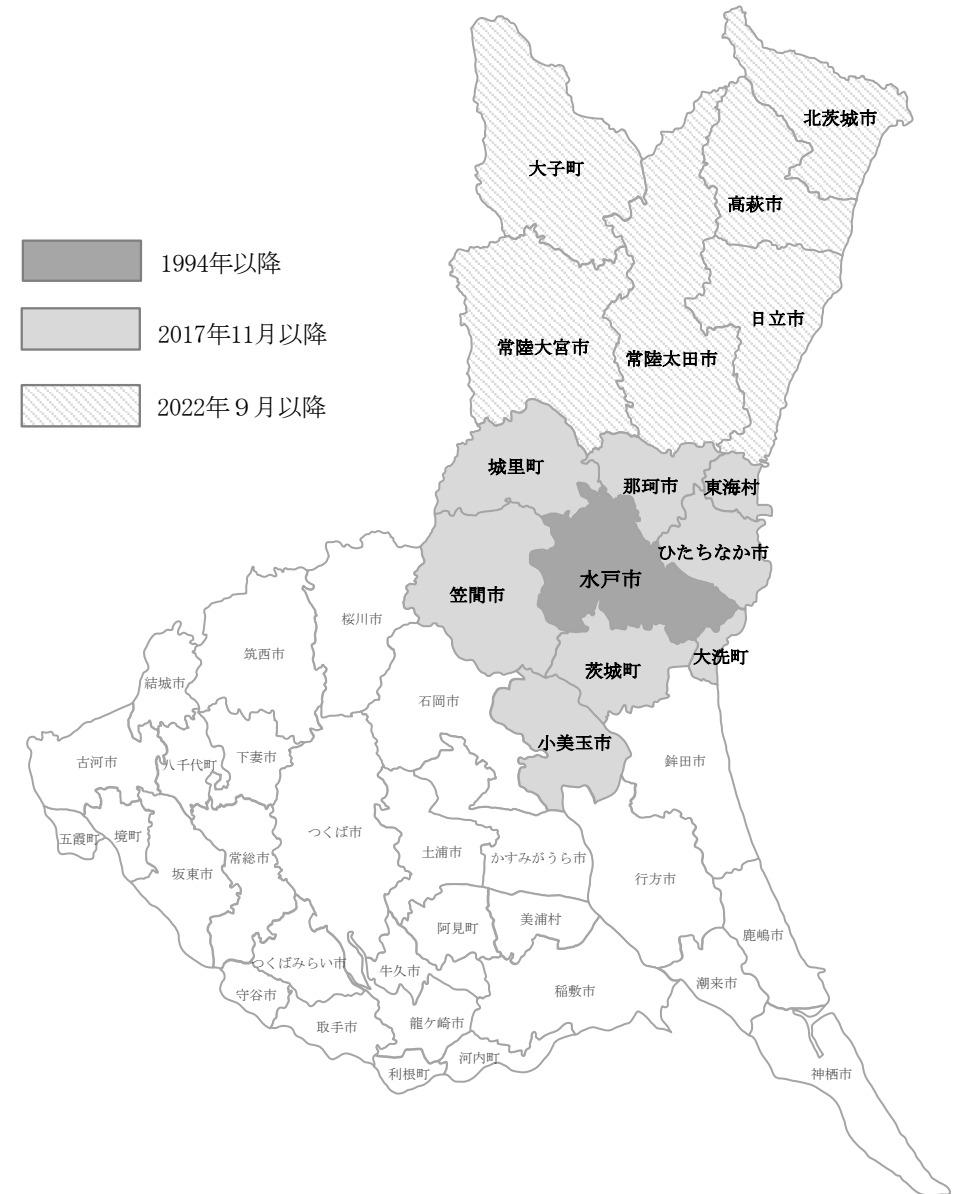
### 【ホームタウンの拡大に向けた取り組み】

2022年9月に、それまでの9市町村に加えて、新たに県北地域の6市町（日立市，常陸太田市，北茨城市，常陸大宮市，高萩市，大子町）を追加。

→ **ホームタウン15市町村の合計人口が103万人**  
**（茨城県総人口の3分の1に相当）となる。**

クラブでは、Jリーグ理事会の承認を受けるための手続きに加えて、各自治体からの支援表明を受けるための調整活動，さらには対象地域で事業活動を展開する他クラブとの「粘り強い交渉」などが **スピード感をもって** 展開された。

水戸ホーリーホックとJX金属の組織間においても、この「**スピード感**」という言葉がキーワードとなっていた（佐藤，2022）。



## ⑥ クラブの **ブランドイメージ** に対する共感

### 【人材育成に関するブランド構築】

クラブ独自のプロ選手向け知識習得・人材育成研修プログラム (**Make Value Project**) の開発。

選手・監督・事業人材の育成に特に注力するクラブ **「育成の水戸」** (西村, 2023) といったイメージを確立。

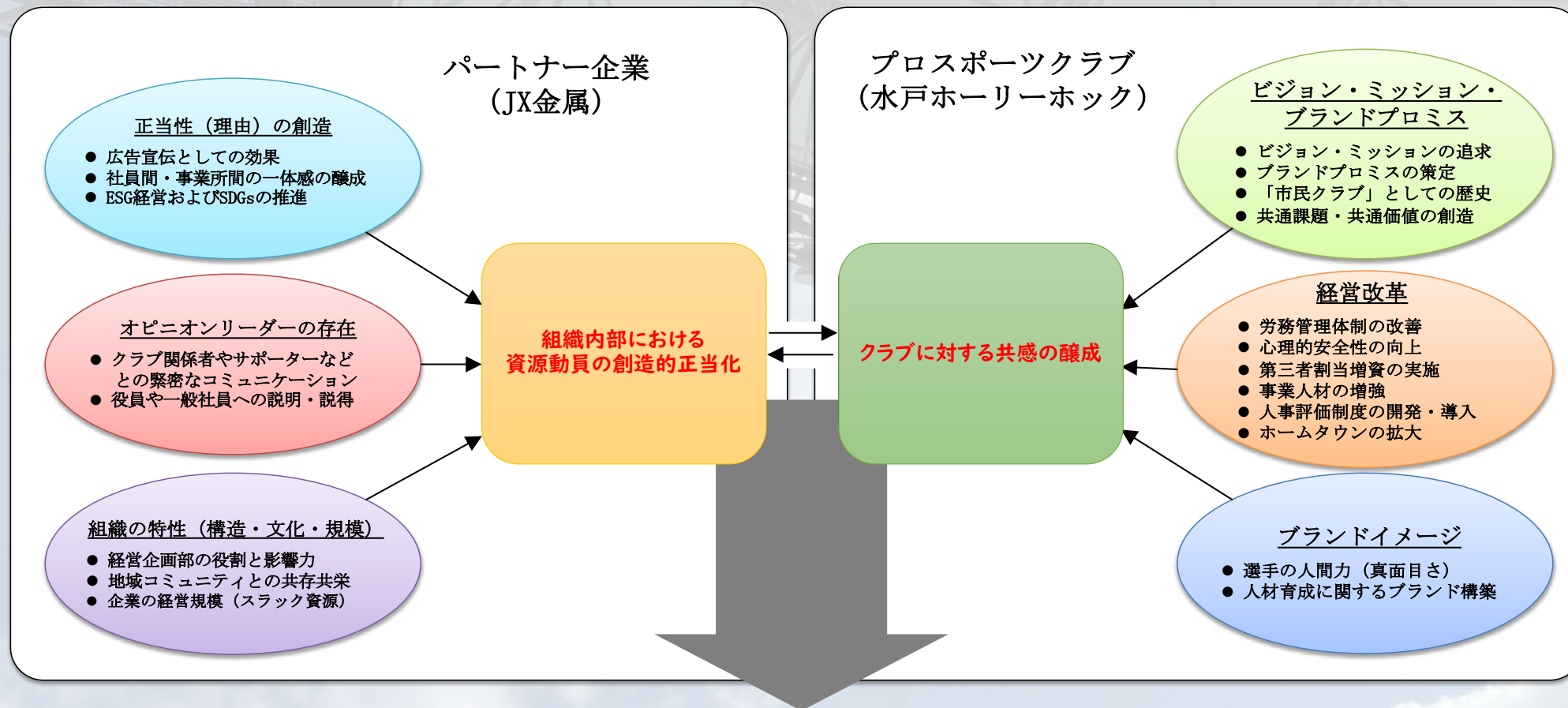
結局うちは、いわゆる「真面目なメーカー」なんです。工場で働いている人間も真面目に現場で働いている人たちで、ずっと一つの会社に、**そういう真面目な集団に受け入れられるようなチームであってほしい**なと思った。だから、まさにそういうようなところがホーリーホックにはばっちり。うちの工場を繋ぐスポーツとして、工場の人みんなにサポートされるスポーツとして良いなと思ったっていうのもあります。(JX金属経営企画部長による語りから引用)



撮影：申請者



# 結果および考察 (本研究で得られた結果の全体像)



パートナー企業とクラブによる「価値共創」の実現

JX金属と水戸ホーリーホックのパートナーシップ形成・強化が実現していく過程では、  
①パートナー企業における資源動員の創造的正当化、②クラブに対する共感の醸成  
といった2つの要因が重要な役割を果たしていた可能性が示唆された。

# <普及性・発展性>

## 【学術的な意義】

スポーツスポンサーシップの概念を提示した藤本(2019)やスポーツスポンサーシップに関わる文献レビューを行った辻(2011)などの先行研究では、スポンサー企業とスポーツ組織とのWin-Winの関係性を創り出すための「ベネフィットの交換」が強調されている点に注目する必要がある。これに対して、本研究では、「地域コミュニティとの共存共栄」といった共通課題・共通価値を有するJX金属と水戸ホーリーホック両組織間のパートナーシップを基盤とした**「価値共創」**という構図が描き出された。 ← 経済価値と社会価値の同時実現に向けた重要なヒントであると考えられる。

※SDGsやESGなどといった言葉をキーワードとしながら、プロスポーツクラブとスポンサー企業間の連携・協働によって、従来のような広告露出に関わる効果だけではなく、様々な社会課題の解決をはじめとしたより広範な社会的価値が**生み出される可能性**(デロイトトーマツ, 2020)が指摘されている。



撮影：申請者



撮影：申請者



# <普及性・発展性>

## 【実践的な意義】

- 新規パートナーの開拓や既存のパートナー企業との関係強化を目指すプロスポーツクラブにおいては、ターゲットとなる企業の組織内部における「資源動員の正当化プロセス」の実態を適切に把握・理解し、これらの**正当化を促進するための「理由（正当性）」を効果的に生み出していくことが重要である点**について指摘した。
- パートナー企業からの「共感」を引き出していくためには、クラブの将来像や存在意義を共有するための「**物語り戦略（Narrative Strategy）**」（野中・勝見, 2020）を展開していくことが重要である点を指摘した。
- チーム強化に関する投資が優先されがちなプロスポーツクラブ経営において、**労務管理や人事制度、組織の心理的安全性などに関わる経営改革**を遂行し、クラブにおける組織能力の向上を図りながら、パートナー企業に対して大小様々な成功体験を提供しつづけていくことが、パートナー企業との関係強化という点において一定の有効性を発揮する可能性を浮き彫りにした。
- クラブ独自のブランドイメージを構築するための具体的な実践を継続していくこと、あるいは、既に構築されたブランドイメージと適合性が高い企業をターゲットとしたスポンサーセールスを展開していくことなども、パートナー企業の新規獲得や関係強化の促進要因になり得るということを明らかにした。



## <普及性・発展性>

### 【実践的な意義】

- プロスポーツクラブとのパートナーシップ契約をすでに締結している企業や、今後プロスポーツクラブとの契約締結を実行・検討しようとしている企業においても、クラブやこれらを取り巻く多様なステークホルダー（自治体や他のオフィシャルパートナー企業、サポーターなど）との間で「共通価値の創造」を図り、これらの実現に向けた取組を主体的かつ積極的に展開していくことによって、**これまでにはなかったような経営成果（認知度や従業員満足度の向上、地域社会における信頼の獲得や新たなネットワークの構築など）が生み出される可能性を示した。**
- 今後は、スポンサー企業による「スポンサーシップアクティベーション（スポンサーシップを促進するために企業が行うマーケティング活動：IEG, 2019）」の動きをさらに活発化させるべく、1)スポーツスポンサーシップ（パートナーシップ）に関するより多くの事例を対象としたケーススタディの実施、2)プロスポーツクラブの地域貢献活動によって生まれる社会的価値の可視化に取り組んでいくことで、これらの効果のさらなる拡大が期待できる。



# <実行性・有効性>


クラブ公式ホームページ  
および公式SNS等での発信

→2025年1月時点では、  
**4.9万以上のインプレッション**

+

クラブのスポンサー営業にて活用  
(パートナーシップの構築事例として紹介)

mito-hollyhock.net

 SNS

## スポーツ産業学研究での論文掲載についてご案内

クラブ,メディア | 2024/04/16

このたび山本悦史氏(新潟医療福祉大学)・中西純司氏(立命館大学)による論文にて、水戸ホーリーホックの取り組みについて研究、掲載いただきましたので、本論文についてご紹介させていただきます。

■論文題目  
「プロスポーツクラブ経営におけるパートナーシップ形成・強化要因の質的分析：オフィシャルパートナー企業の意思決定プロセスに注目して」

■著者情報  
新潟医療福祉大学 健康科学部 山本悦史  
立命館大学 産業社会学部 中西純司

■掲載雑誌名・巻号・ページ  
スポーツ産業学研究 第34巻 第2号、pp.81-103.

■論文データ  
[https://doi.org/10.5997/sposun.34.2\\_81](https://doi.org/10.5997/sposun.34.2_81)

← ポスト

 水戸ホーリーホック   
@hollyhock\_staff

【スポーツ産業学研究での論文掲載について】  
このたび山本悦史氏(新潟医療福祉大学)・中西純司氏(立命館大学)による論文にて、水戸ホーリーホックの取り組みについて研究、掲載いただきましたので、本論文についてご紹介させていただきます。  
[mito-hollyhock.net/news/p=35237/](https://mito-hollyhock.net/news/p=35237/)  
#水戸ホーリーホック



場所: mito-hollyhock.net

8:00 · 2024/04/16 場所: Earth · 3.1万回表示

47件のリポスト 8件の引用

140件のいいね 12件のブックマーク

## 引用・参考文献

\*クラブや企業によるプレスリリースおよびインターネット記事については省略（山本・中西，2024をご参照ください）

デロイトトーマツ；今治. 夢スポーツが生み出す社会的インパクトの可視化 SROI分析（抄訳版レポート），2022.

Denzin, N. K. ; The research act: A theoretical introduction to sociological methods (2nd ed.),

McGraw-Hill, 1978.

藤本淳也；スポーツ・スポンサーシップの概念と日本の現状，AD STUDIES, Vol.67, pp.36-41, 2019.

磯辺剛彦；世のため人のため，ひいては自分のための経営論：ミッションコア企業のイノベーション．白桃書房，2019.

公益社団法人日本プロサッカーリーグ；Jリーグクラブ経営ガイド 2024，2024.

Mahler, A. and Rogers, E. M. ; The diffusion of interactive communication innovations and

the critical mass: the adoption of telecommunications services by German banks,

Telecommunications Policy, Vol. 23, Issues 10-11, pp. 719-740, 1999.

西村卓朗；世界で最もヒトが育つクラブへ「水戸ホーリーホックの挑戦」，竹書房，2023.

野中郁次郎，勝見明；共感経営「物語り戦略」で輝く現場，日本経済新聞出版本部，2020.

Rogers, E. M. ; Diffusion of Innovations (5th ed.), Free Press, 2003.

佐藤郁哉；質的データ分析法 原理・方法・実践，新曜社，2002.

佐藤拓也；B to B企業がサッカークラブのスポンサーになるメリットについて，デイリーホーリーホック，

<https://www2.targma.jp/hollyhock/2022/12/22/post39656/>（参照日2024年12月24日）.

武石彰，他；イノベーションの理由：大河内賞受賞事例にみる革新への資源動員の正当化，組織科学，Vol.41，

No.1，pp.4-14，2008.

武石彰，他；イノベーションの理由 資源動員の創造的正当化，有斐閣，2012.

辻洋右；スポーツスポンサーシップ研究概説，スポーツマネジメント研究，第3巻，第1号，pp.23-34，2011.

山本悦史；Jクラブによる地域貢献活動の新展開 - ソーシャルガバナンス論からのアプローチ - ，有賀郁敏 編著

スポーツの近現代 - その診断と批判，ナカニシヤ出版，pp.423-445，2023.

山本悦史，中西純司；Jクラブ経営におけるビジネス化戦略とローカル化戦略の諸相：ABCDモデルを用いた

マーケティング・ジレンマの発生可能性の推察，スポーツ産業学研究，Vol.32，No.1，pp.97-116，2022.

山本悦史，中西純司；プロスポーツクラブ経営におけるパートナーシップ形成・強化要因の質的分析：オフィシャル

パートナー企業の意思決定プロセスに注目して，スポーツ産業学研究，Vol.34，No.2，pp.81-103，2024.





# ご清聴いただき,誠に有り難うございました!

本研究は, JSPS科研費 22K11510 (研究代表者: 山本悦史) の助成を受けて実施されました。

本研究にご協力くださったすべての皆様に心より感謝申し上げます。