

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的意思決定プロセスに注目して<sup>†</sup>

山本悦史\* 中西純司\*\*

**Qualitative Analysis of Factors when Forming and Enhancing  
Partnerships in Professional Sports Club Management:  
The Decision-Making Process of Official Partners<sup>†</sup>**

Etsushi YAMAMOTO\* and Junji NAKANISHI\*\*

**Abstract**

Recently, sustainable partnerships between professional sports clubs and companies are being explored, with keywords such as “sponsorship activation” and “ESG (Environmental, Social and Governance) investment” being used. This study aims to clarify the factors that influence the formation and enhancement of partnerships between professional football clubs in the J. League and their sponsors (official partners). We conducted a case study on the official partner of Mito Hollyhock. Several qualitative research methods, such as document collection, interviews, and participant observation, were employed to trace the process of the formation and strengthening of the partnership. The results highlight that the partnership was realized through two factors: creating legitimacy for resource mobilization by the official partner, and building empathy for the club. The coexistence of various reasons; the contribution of an opinion leader, and the organizational characteristics of the official partner (structure, culture, and size), were influential in the justification process of resource mobilization for the official partner. Furthermore, the establishment of the club’s brand promise, the implementation of management reforms, and the establishment of a brand image generated empathy from the official partner. This study suggests that partnerships between professional sports clubs and their sponsors are formed not only through the exchange of benefits, but also through co-creation.

**Key words** : Sponsorship Activation, ESG Investment, Creating Legitimacy for Resource Mobilization, Empathy, Co-creation

1. 緒 言

プロスポーツクラブと企業の関係性は、スポンサーシップあるいはパートナーシップなどの

観点から多様なアプローチがなされてきた（注1）。企業によるスポンサーシップは、「ある活動に付随する利用可能な商業的可能性にアクセスする見返りとして、現金または現物でその活

<sup>†</sup>原稿受付 2023年5月31日 原稿受諾 2024年3月6日

\*新潟医療福祉大学健康科学部 〒950-3198 新潟県新潟市北区鳥見町1398

\*\*立命館大学産業社会学部 〒603-8577 京都府京都市北区等持院北町56-1

\*Faculty of Health Sciences, Niigata University of Health and Welfare, 1398, Shimami-cho, Kita-ku, Niigata, Niigata, Japan (950-3198)

\*\*College of Social Sciences, Ritsumeikan University, 56-1, Toji-in, Kitamachi, Kita-ku, Kyoto, Kyoto, Japan (603-8577)

動に投資すること<sup>1)</sup>と定義される。Jリーグに加盟するプロサッカークラブ（以下「Jクラブ」とする）の営業収益に対するスポンサー収入の割合が48.1%と、その他の項目（入場料収入やJリーグ配分金、物販収入など）と比較して最も大きな割合を占めていることから分かるように（注2）、プロスポーツクラブとスポンサーシップ契約を締結する企業は、クラブの収益向上や持続的成長を目指すうえで決して無視することのできない、重要なステークホルダーの一つとして位置づけられると言ってもよい。また、近年では、SDGs（Sustainable Development Goals）やESG（Environmental, Social and Governance investing）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（パートナーシップ）によって、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<sup>2)</sup>が指摘されるようになっている。

しかしながら、後述するように、スポーツスポンサーシップに関わる国内外の先行研究を見渡しても、プロスポーツクラブとスポンサー企業間のパートナーシップが、どのようにして形成・強化されていくのかといった点について調査・分析を行った研究は皆無に等しい状況にある。また、Jリーグにおけるスポーツスポンサーシップの現状について、特にJ2リーグとJ3リーグに所属するJクラブでは、小口のスポンサーが多いことから、高額かつ安定したスポンサー収入の獲得が難しいといった指摘<sup>3)</sup>がなされている。このような市場環境のなかで、J2クラブやJ3クラブにみられるような比較的经营規模の小さなプロスポーツクラブは、企業とのスポンサーシップ契約の締結に向けて、どのような視点のもと、どのようなタイミングで、どのような交渉を行っていかなければならないのか。

本研究の目的は、サッカーJ2リーグに所属する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ことにある。ここでは、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、その後、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。これらの作業を通じて、両組織間のパートナーシップ形成・強化が促進される要因を浮き彫りにすることを試みる。

## 2. 先行研究の検討

スポーツスポンサーシップに関連した研究の動向に関して、Cornwell and Maignan<sup>4)</sup>および辻<sup>5)</sup>が行った文献レビューに基づいて概観してみると、スポーツスポンサーシップに対するアプローチの視点は、スポーツスポンサーシップの特性（定義や特徴）やその経営的側面（目的や意図）に関する研究、さらにはその効果測定や戦略的活用のある方、法的・倫理的配慮に関する研究など、多岐にわたっていることが分かる。加えて、昨今では、スポンサーシップの効果を最大化していくために、企業側による「スポンサーシップアクティベーション」の展開があわせて重要視されており<sup>3)</sup>、企業がスポーツスポンサーシップの機会を効果的に活用する方法<sup>6)7)</sup>やこれらの契約が解除される理由<sup>8)9)</sup>に焦点を当てた研究なども確認することができる。

また、プロスポーツのスポンサー企業における意思決定の実態にアプローチを行った研究も一部確認できる。代表的な研究としては、NFL・NBA・NHL・MLB・NASCAR・PGA Tourを除く北米のプロスポーツ（Professional Niche Sports）とスポンサーシップ契約を締結した経験を有する企業を対象に、スポンサーシップを行う目的に関する調査・分析を

実行したGreenhalgh and Greenwell<sup>10)</sup>の研究が挙げられる。加えて、オーストラリアの大企業8社のマネジャーを対象としたインタビュー調査を通じて、スポンサーシップ選択をめぐる意思決定に対する、企業文化やマネジャーの信念・動機の影響を明らかにした研究<sup>11)</sup>がある。さらには、日本のプロバレーボールチーム (Victoria Himeji) とスポンサーシップ契約を締結した企業194社を対象とした質問紙調査を通じて、スポンサーシップ契約を締結する目的とチーム評価の関係性を明らかにすることを試みた研究<sup>12)</sup>も存在している。

しかしながら、ここで挙げた先行研究<sup>10) - 12)</sup>は、プロスポーツ組織とスポンサーシップ契約を締結する際の目的や対象といった、いわゆる初期の意思決定 (initial decision)<sup>13)</sup>に注目した調査・分析が中心となっている。したがって、現実には、時間の経過や市場環境の変化などの影響によって、プロスポーツ組織とスポンサー企業との関係性が強化されたり、あるいは解消されたりする可能性が存在しているにも関わらず、プロスポーツ組織とスポンサー企業間のパートナーシップが、どのようにして強化または解消されていくのかといったその後の意思決定 (subsequent decision)<sup>13)</sup>を含む一連のダイナミックな過程にアプローチを行った研究は管見の限り見当たらない。

続いて、Jクラブのスポーツスポンサーシップを取り扱った先行研究としては、Jクラブのスポンサー企業に関するブランド認知に影響を及ぼす要因を明らかにすることを試みた藤本<sup>14)</sup>、Jクラブのスポンサー企業のCSRに対するファンの知覚の先行要因と結果要因に関する調査・分析を行った大西<sup>15)</sup>、胸スポンサーの契約期間といった視点からJクラブのスポンサーシップの特徴を浮き彫りにした中村<sup>16)</sup>、Jクラブのスポンサー企業の組織成員に対するスポンサーシップの効果検証を行った渡辺<sup>17)</sup>など、複数の先行研究が確認できる。ただし、現時点において、その研究蓄積は限定的なものであると言わざるを得ない。また、ここで挙げた

藤本<sup>14)</sup>と大西<sup>15)</sup>に関しては、その調査対象がJクラブのファン (スポーツ観戦者) となっているため、各Jクラブのスポンサー企業あるいはその関係当事者を対象に調査・分析を行った研究は、中村<sup>16)</sup>と渡辺<sup>17)</sup>のみに限られてしまうことになる。

このとき、中村<sup>16)</sup>では、J1クラブの胸スポンサーの平均契約年数 (10.4年) が、イングランドプレミアリーグ (4.1年) の約2.5倍であることが明らかにされている。このように長期的なスポンサー契約が締結される背景として、当該クラブが企業スポーツ時代に所属していた企業であるといった理由やこれらのスポンサー企業が地域密着を志向しているといった理由など、「経済的関係を越えた関係性」が影響を及ぼしている可能性が示唆されている<sup>16)</sup>。また、渡辺<sup>17)</sup>では、Jクラブに対するスポンサーシップがスポンサー企業の組織成員 (正社員) にもたらす心理的・行動的効果、およびこれらの効果が発現するに至るメカニズムを実証的に解明することが試みられている。とりわけ、渡辺<sup>17)</sup>では、自社がJクラブと結ぶスポンサーシップ契約に関して、その金額や理由等の具体的な情報が組織成員に明瞭に開示・提供され、スポンサーシップ効果の適切性が理解されれば、当該のサッカークラブがホームタウンとする地域に対する貢献の実感が高まり、その地域貢献感から直接的に、あるいは自社に対する誇りを介して間接的に、ワークモチベーションの促進に繋がるといった可能性が明らかにされている。さらに、ここでは、J1クラブのスポンサー企業とJ2クラブのスポンサー企業では、J2クラブのスポンサー企業でのみ、地域貢献感のワークモチベーションに対する促進効果が確認されるという結果<sup>17)</sup>が示されている。その意味では、たとえばJ2クラブとそのスポンサー企業間のパートナーシップ形成・強化過程で生じる組織的な意思決定や合意形成 (利害調整) の諸相を、特にスポンサー企業側の目線からより丁寧に明らかにしていくことによって、中村<sup>16)</sup>が提示した「経済的関係を越えた関係性」の実態、さら

には渡辺<sup>17)</sup>が示したJクラブのスポンサー企業が獲得する効果の実態を、より鮮明な形で明らかにすることが可能になるのではないかと史料される。

以上の議論を踏まえると、本研究の独自性および意義は、サッカーJ2リーグに所属する比較的経営規模の小さなプロサッカークラブとの間にスポンサーシップ（パートナーシップ）契約を締結した単一の企業を対象としながら、これらの意思決定プロセス（decision-making process）で生じる諸現象について定性的（質的）な手法を用いて調査・分析を試みている点に見出されるものと考えられる。

### 3. プロスポーツクラブ経営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の方法

#### 3.1 対象事例の選定

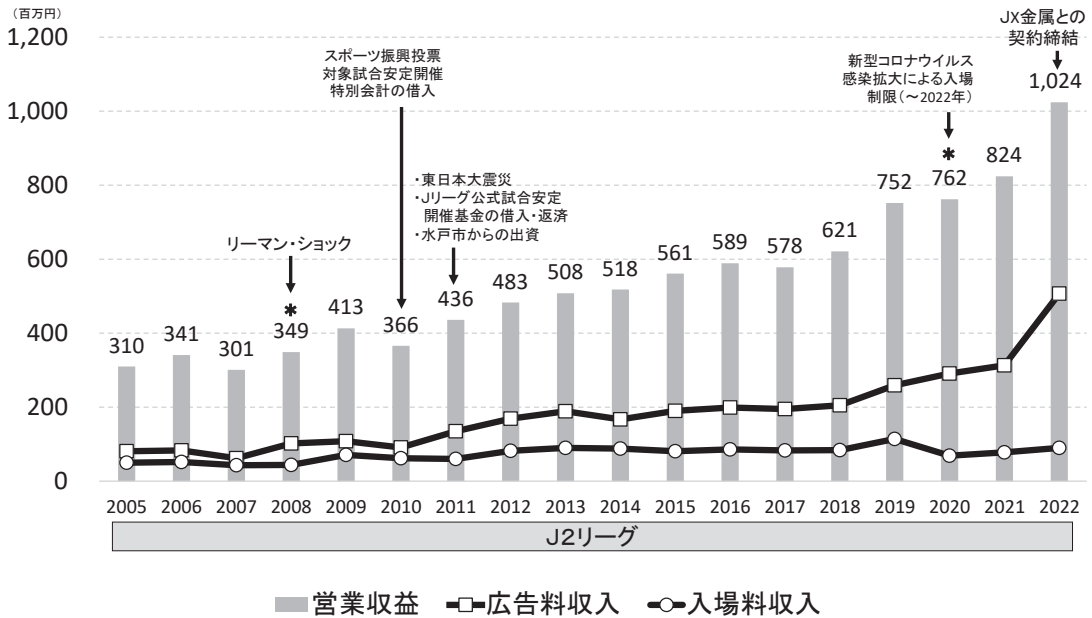
本研究の目的を達成するためには、JX金属と水戸ホーリーホックのパートナーシップが、どのようにして形成・強化されていったのかという点が明らかにされなければならない。したがって、ここでは、ケーススタディを戦略的に展開していくことが有効な手段になると考えられる。それは、リサーチ戦略としてのケーススタディに、「なぜ（why）」「どのように（how）」といった問題、すなわち、研究者がほとんどあるいはまったく制御できない現在の事象群で確認される問題を明らかにするといった特徴がある<sup>18)</sup>からである。また、ケーススタディの本質、つまり、あらゆるタイプのケーススタディの中心的な傾向が、ある特定の意思決定あるいは意思決定群を描写しようとする点にある<sup>19)</sup>も、本研究においてケーススタディという手法を用いることの有効性を明示していると言ってもよい。そのうえで、本研究がJX金属と水戸ホーリーホックのパートナーシップ形成・強化過程を事例とした単一ケーススタディ（single-case study）<sup>18)</sup>を実行する理由は、以下の2点に集約される。

第一の理由は、それまでプロスポーツとの関

係性をもった経験を有していない企業が、新たにJクラブとのパートナーシップ契約を締結した事例であるという点に見出される。こうした新規契約の締結に関わる経営判断は、パートナー企業にとっても不確実性が高く、過去に経験がなかったような新しい取組へのチャレンジを伴うことから、これらはイノベーションの採用<sup>20)</sup>に関わる意思決定であると理解することが可能である。このとき、先述したように、プロスポーツクラブと企業のパートナーシップ契約締結をめぐる企業側の意思決定や合意形成のプロセスに注目した先行研究は皆無の状況にあることから、本事例は「新事実のケース（revelatory case）」<sup>18)</sup>と位置づけることができる。

とりわけ、本事例では、Jクラブとスポンサー企業間のパートナーシップ契約がはじめて締結されてから半年強の期間のうちに、スポンサーのカテゴリーが「プラチナパートナー」から、最上位カテゴリーである「トップパートナー」に変更されるといった動きが生じている。これらの動きは、スポンサーシップ契約をめぐるその後の意思決定（subsequent decision）<sup>13)</sup>に何らかの要因が影響したことを意味している。したがって、JX金属側において、水戸ホーリーホックとのオフィシャルパートナー契約を継続・強化することに対するメリットやその後の発展可能性がどのような形で見出され、契約内容の変更（スポンサー料金の増額など）をめぐる意思決定がどのように行われていったのかを分析・把握することによって、先行研究では明らかにされてこなかったような新事実が発見できる可能性は高い。

第二の理由としては、JX金属とオフィシャルパートナー契約を締結した水戸ホーリーホックが、自立（自律）的・効率的なクラブ経営の展開を意味する「ビジネス化戦略」と、向社会的行動を通じた地域社会との関係構築を目指すといった「ローカル化戦略」を両輪とした経営を実践する「先進型クラブ（Advanced Club）」<sup>21)</sup>に分類された点が挙げられる（注3）。2000年



〔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。

図1 水戸ホーリーホックの経営状況（2005～2022年）

にJリーグ参入を果たした水戸ホーリーホックでは、1994年のクラブ創立当初から親会社を持たない、いわゆる「市民クラブ」としての経営体制が維持されてきた<sup>22)</sup>。2010年の営業収入（約3億6,600万円）は、当時のJリーグで最も少ない金額であり、クラブ経営自体も債務超過に陥ってしまうことによって、2010年には「スポーツ振興投票対象試合安定開催特別会計」の借入、2011年には「Jリーグ公式試合安定開催基金」の融資を受けるほどまでに悪化していた<sup>22)</sup>。しかしながら、東日本大震災が発生した2011年以降、債務超過や新型コロナウイルス感染拡大などといった様々な危機には直面しつつも、クラブの営業収益そのものは緩やかな増加傾向を辿り、2022年度には10億円超の営業収益（前年度比約123%）、および5億円を超えるスポンサー収入（前年度比約162%）を記録するに至っている〔図1〕。

さらに、地域活動という側面においても、2019年時点でのホームタウン活動の実施回数

は、Jリーグに加盟する全55クラブ（当時）のなかで10番目、J2リーグに所属していた18クラブのなかでは3番目に多い水準となっていたほか<sup>23)</sup>、それ以降にも、積極的な地域活動を展開すると同時に、地域課題と連動した農事業「GRASS ROOTS FARM」の立ち上げ、ホームタウン各市町村による所属選手（ホームタウンPR大使）のドラフト会議などといったように、他のJクラブでは確認されないような独自の地域活動も新しく実行されるようになっている（注4）。

Jクラブ経営におけるビジネス化戦略（マネジリアル・マーケティング）とローカル化戦略（ソーシャル・マーケティング）という2つのマーケティング戦略をめぐっては、これらの戦略が必ずしも相乗効果を生み出す関係となるわけではなく、時としてトレードオフまたは二律背反の関係になり得ることが指摘されている<sup>21)</sup>。こうしたマーケティング・ジレンマの発生可能性<sup>21)</sup>という視点を考慮すれば、これらの

2つのマーケティング戦略を両輪とした経営を展開する水戸ホーリーホックの実践は、プロスポーツクラブ経営という理論カテゴリーにおいて次世代の代表モデルになる可能性をもつ「先端事例」<sup>24)</sup>と位置づけることができよう。このとき、水戸ホーリーホックの成長に大きな影響を及ぼしたと考えられるスポンサー企業とのパートナーシップ形成・強化過程を多様な角度から分析・解釈するといった作業は、地域活動と連動させたスポーツスポンサーシップの展開、さらにはこれらを可能にするためのイノベーション戦略に関わる科学的知見の蓄積という点においても一定の意義を有している。加えて、水戸ホーリーホックのJ2リーグ在籍期間がJリーグ全体で最も長く、その経営が昇格・降格などといった外的要因の影響を一度も受けていない点は、比較的経営規模の小さなプロスポーツクラブが展開する様々な経営努力の実態と成果を客観的に評価するうえでも好都合であると考えられる。

### 3.2 データの収集および分析

データ収集にあたっては、データ・トライアングレーション<sup>25)</sup>の発想に基づいて、ドキュメント資料の収集、インタビュー調査、参与観察といった複数の手法を採用した。

はじめに、JX金属ならびに水戸ホーリーホックに関連する基礎資料を収集した。具体的には、JX金属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（茨城新聞など）およびインターネット記事の収集を行った。ここでは、JX金属および水戸ホーリーホックの事業内容や経営状況の確認を行うと同時に、両組織を取り巻く市場環境などの把握を行った。

続いて、JX金属と水戸ホーリーホックのパートナーシップ形成・強化過程における重要人物として、JX金属の経営企画部長をインタビューの対象者とすることを決定し、同氏を対象とし

た半構造化インタビューを実施した（2022年10月18日の約90分間）。ここでは、水戸ホーリーホックとのオフィシャルパートナー契約締結をめぐる意思決定プロセスの全容を把握するため、①契約の背景および目的、②契約に関わる意思決定および合意形成のプロセス、③契約締結後に展開した具体的な取組、という3つの項目に関して質問を行った。インタビューの結果については、対象者の許可を得たうえで、ICレコーダーによる録音を行い、逐語録を作成した。

加えて、先述した半構造化インタビューに関わる内容の事実確認を行うとともに、より豊かつ詳細なデータを収集することを目的として、2022年9月から2024年1月までの約16ヶ月間、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、さらには、複数のクラブ主催イベント（サポーターとクラブ関係者の座談会、クラブ代表取締役社長による講演会、新体制発表会など）における参与観察を行った。ここでは、クラブ関係者（代表取締役社長、経営企画室・事業部・新規事業部に所属するフロントスタッフ、社外取締役など）、JX金属関係者、サポーターに対するインフォーマル・インタビューをあわせて実行したほか、その前後においてもメールやSNSなどを通じて継続的なやり取りを行った。また、これらの参与観察の結果は、フィールドノートとして記録を行った。

データ分析は、佐藤<sup>26)</sup>が示した質的データ分析法（定性的コーディング、脱文脈化と再文脈化）の手続きに依拠して実行した。また、その過程では、舟橋ら<sup>27)</sup>を参考にしながら、第一著者による分析作業を行った後、共同研究者間での分析内容の適切性の確認（ピア・チェック）を行い、内容に疑義がある場合は、妥当性を確保するための追加調査とメンバー・チェックを実行するといった手順を踏んだ。

#### 4. JX 金属と水戸ホーリーホックのパートナーシップ形成・強化要因の検討

先述したとおり、近年の水戸ホーリーホックにおいては、ビジネス化戦略とローカル化戦略の両方の側面において、注目すべき成果が生み出されている状況にあると考えられる。しかしながら、現時点における経営規模やホームタウン内外からの注目度は、J1クラブや他のJ2クラブと比較した場合、決して大きいとは言えない状況にある。したがって、ここでは、JX金属が水戸ホーリーホックとのオフィシャルパートナー契約をはじめて締結したその時点において、こうした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は、極めて難しい状況にあったと考えるべきである。このように不確実性に満ちた段階において、JX金属と水戸ホーリーホックのパートナーシップは、どのようにして形成・強化されていったのか。

結論を先んじれば、本研究における一連の分析作業を通じて、JX金属と水戸ホーリーホックのパートナーシップ形成・強化過程においては、大きく2つの要因が影響を及ぼしていた可能性が示唆された。これらの2つのパートナーシップ形成・強化要因は、「パートナー企業における資源動員の創造的正当化」と「クラブに対する共感の醸成」といった観点から説明を行うことが可能であると考えられる。以下では、先に挙げた2つの要因が生み出された背景、およびそこで確認された個別の事象間の相互作用に関する分析の結果を示す。なお、JX金属経営企画部長を対象とした半構造化インタビューから得られた一部の語りについては、対象者本人の許可を得たうえで、直接引用という形式を採用する〔資料1～9〕。

##### 4.1 パートナー企業における資源動員の創造的正当化

JX金属と水戸ホーリーホックのパートナーシップ形成・強化を可能にした第一の要因は、

両組織を取り巻く多様なステークホルダーからの支持を獲得するための様々な努力と創意工夫が、水戸ホーリーホック側だけではなく、JX金属側においても積極的に展開されていた点に見出すことができる。とりわけ、これらの意思決定をめぐるJX金属の組織的な動向を追跡した結果、ここでは、資源動員のために何らかの正当性を訴えることによって他者の支持を獲得していくといった「資源動員の創造的正当化」<sup>28)29)</sup>と呼ぶべき現象が生じていた(注5)。いふならば、JX金属においては、役員や従業員などの関係者に対して、水戸ホーリーホックとの契約締結に関わる資源動員を可能にするための「理由(正当性)」が、様々な手段を通じて提示されたということであり、こうした資源動員の正当化が円滑に進められたことが両組織間のパートナーシップ形成・強化を促進する要因になったのではないかと考えられる。

この際、JX金属の組織内部における資源動員の正当化プロセスにおいては、①多様な理由(正当性)の共存状態、②オピニオンリーダーの存在、③JX金属の組織特性(構造・文化・規模)、という3つの事象が確認されることとなった。以下では、これら3つの点についてより詳細な説明を行っていくことにする。

##### 4.1.1 多様な理由(正当性)の共存状態

JX金属の歴史は、1905年における日立鉱山(茨城県)の開業に遡る<sup>30)</sup>。その後、様々な事業環境の変化に対応しながら、その名称や事業形態を変化させてきた。現在のJX金属は、ENEOSグループの中核事業会社という位置づけにあり(注6)、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している<sup>31)</sup>。2019年5月には、それまでに培われてきた技術や知見を活用しながらも、それまでの資源・鍛錬を中心とした装置産業型企業から、付加価値の高い製品や技術を提供する技術立脚型企業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」が掲げられた<sup>30)</sup>。

このような背景のもとで、2022年3月には、ひたちなか市に新工場建設のための大規模用地を取得し、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していくことが発表された<sup>32)</sup>。これらは、JX金属の先端素材分野においては過去最大規模の投資であり、最終的には500人以上の人的規模を有する一大拠点として、地域経済と雇用創出に貢献することが目指されている<sup>32)</sup>。こうした新工場建設に関わる計画を背景に、JX金属が茨城県内におけるプロモーションを積極的に展開していたことが、水戸ホーリーホックとの接点が生まれる一つの契機となっていた [資料1]。

JX金属とのオフィシャルパートナー契約締結について発表を行った水戸ホーリーホックのプレスリリース（2022年4月11日）では、ホームゲームにおける緩衝帯バナー広告の掲出、ホームゲームにおけるピッチ看板（ゴール裏1列目2枚）の掲出、サンクスマッチ（試合の冠スポンサー）の実施などの取組を展開していくことが示されている<sup>33)</sup>。その後、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）などといった具体的な取組が展開されるようになった。また、県北6市町のホームタウン追加が発表されるちょうど一ヶ月前の時期には、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）が開催され、その前後にはクラブOBによるサイン会やトークショー、サッカー教室などが行われている<sup>34)</sup>。こういった一連の活動には、JX金属の経営企画部（広報室）において、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った課題意識が存在していた（JX金属経営企画部長へのインタビュー結果）。

また、これらの活動が展開されていく過程では、2020年から水戸ホーリーホックの代表取締役社長を務めている小島耕氏やその他のフロントスタッフとのコミュニケーションを通じて、

資料1 JX金属経営企画部長による語り①

ひたちなかに大きな工場をつくります、人も採用しなければいけないというなかで、やはり社名をもっと売り込んでいかないとけない。そのなかで、例えば水戸駅に広告を出したりだとか。結局、プレスリリースをした時点で、どこの誰だか分からない会社だと受け手のインパクトがないので「あの会社がつくるのね」っていうのを、そういう素地をつくっておきたいってことがあって、いろいろ交通系の広告を出しているなかで、それを見つけたホーリーホックの営業担当の人からコンタクトがあったんです、うちの広報にも、「プロスポーツに協賛してみませんか」っていうオファーがありました、それが最初のきっかけなんですけど、とりあえず「少し看板を出すとかやってみようか」っていうところから始めたんです。

資料2 JX金属経営企画部長による語り②

いったん契約した後、小島社長たちが会社に来られて、そこから小島さんと少しコミュニケーションが始まるようになっていって、そこで面白いかもと思ったんです、この人たち、要は単なる広告宣伝の媒体としてだけではなくて、いろんなことを考えているなっていうのがあって、その時に私の問題意識と結びつくような気がしたんです。その後、小島さんとかとじっくり一緒に話をしたりするお時間があったりして、クラブのありたいと思っている方向だとか、いろんなものを聞かせてもらって、単なる商業主義でもないし、強いことが一番っていうことでもないですね。実際、いろんな課題があるということも赤裸々にお話してくれたんですけど、そんななかで一種、同じ課題に取り組めるかなと思ったんです。

JX金属と水戸ホーリーホックとの間で目指すべき将来像や課題意識の共有が行われ、クラブの理念や活動内容などに対する理解が深まっていく様子が確認できる [資料2]。

ここで注目すべきは、JX金属と水戸ホーリーホックの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、その後、最上位



のカテゴリであるトップパートナー契約へと変更されていく一連の過程において、茨城県内におけるプロモーションの展開といった当初の視点とは異なる、複数の新たな「理由」が生まれていたという点である。

たとえば、2022年4月30日にはじめて実施された「JX金属サンクスマッチ」を観戦した従業員約500名の反応から、JX金属全体で水戸ホーリーホックを支援していくことが、茨城県をはじめ全国各地に点在する各事業所の一体感やコミットメントを醸成していくことを可能にするのではないかとという新たな期待に繋がっていた（JX金属経営企画部長へのインタビュー結果）。

さらに、JX金属が掲げた「2040年JX金属グループ長期ビジョン」では、ESG推進体制の構築・強化が重要課題の一つと位置づけられており、2020年には、社長の諮問機関である「ESG推進会議」の整備、さらにはESGへの取組を統括する「ESG推進部」の発足などといった新たな動きが生まれていた<sup>30)</sup>。そして、そのことが、水戸ホーリーホックとのパートナーシップ形成とESG経営に関わる具体的な取組の展開などといった課題意識とを結びつけることを可能にした[資料3]。このようにして、JX金属と水戸ホーリーホック両組織の活動は、広告宣伝の手段だけに限定されない、より多様なスポンサーシップアクティベーションへと発展していくことになったと考えることができる（注7）。

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<sup>28)</sup>。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<sup>28)</sup>。つまり、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

資料3 JX金属経営企画部長による語り③

広報って知名度とかだけになっちゃうんですけど、経営戦略の中でこれが大事なんだっていうのを、経営企画部のスタンスで言ってきたので、よかったなと思ったんですけどね。ちなみに今、このホーリーホックにかかっている企業スポーツ担当っていうのも一応あって、それは総務部に実はいるんです。総務部であったり、広報、それから全体の司令塔としての経営企画、あとはESG推進部っていうのもあって、そこも今、絡ませてるんです。これも肝だと思ってるんですけど、ホーリーホックの取り組み、農業もそうだし、いろいろ、彼ら地域となんかやっていきたいっていうのがすごくあって、その取り組みに僕らも一緒に参画をしていきたいという感じです。

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」<sup>29)</sup>が創造されていたことが、社内のステークホルダーの支持を獲得することを可能にしていたのではないかと考えられる。

4.1.2 オピニオンリーダーの存在

JX金属が水戸ホーリーホックとのプラチナパートナー契約を締結したのは2022年4月11日、2023シーズンからのトップパートナー契約締結に関する発表が行われたのは2022年10月21日のことであった。このように、1年にも満たない期間のうちにJX金属と水戸ホーリーホックのパートナーシップ強化が実現することになったという事実は、これらの契約締結に関わるJX金属の意思決定が、役員などのトップマネジメントをはじめとする社内のステークホルダーからの理解や支持の獲得、すなわち、資源動員の創造的正当化に成功したことを示していると言ってもよい。ただし、そのための資源動員に対する理由（正当性）は、自然発生的に生まれたというわけではなく、むしろJX金属の経営企画部長による、社内のステークホルダーに対する説明や説得が行われていく過程で、次第に「創造」されたものとして捉えられるべきである。

4.1.1では、当初、広告宣伝に関わる取組と

してスタートした水戸ホーリーホックとのパートナーシップが、クラブとの緊密なコミュニケーションを通じて、次第に経営企画部を中心とした全社的な連携・協働へと発展していく様子が描き出された。こうした資源動員の正当化が進行していく過程では、JX金属の経営企画部長が極めて重要な役割を果たしていたことが分かる〔資料4〕。

たとえば、JX金属では、6月の株主総会の開催後（役員人事の正式決定後）に、創業の地である日立市で役員が安全祈願を行うといった恒例行事が毎年開催されている。JX金属が水戸ホーリーホックとオフィシャルパートナー契約を締結した2022年には、JX金属経営企画部長による提案のもとで、こうした安全祈願などのスケジュールに、ひたちなか市の工場建設予定地の視察、さらには水戸ホーリーホックのホームゲーム（7月2日）視察といった内容が組み込まれることになった〔資料5〕。ここでは、役員をはじめとするJX金属の関係者が、自社やクラブに対するサポーターや地域社会の反応を直接目の当たりにするといった機会が創出されていた。

加えて、JX金属と水戸ホーリーホックのパートナーシップ形成・強化過程においては、JX金属の本社や役員といったトップマネジメントだけではなく、それぞれの事業所に配置されたミドルマネジメント、さらには各事業所に勤務する一般社員からの理解をいかに獲得していくかといったことが、あわせて意識されていたと言ってもよい〔資料6〕。とりわけ、JX金属の経営企画部長による、一般社員への「意見聴取」を通じて、選手・スタッフとのコミュニケーション（クラブGMとの交流会や交流試合の開催）、さらには磯原地区の幼稚園や保育園への選手・スタッフの訪問などに関するニーズの存在が浮き彫りにされた。こうした一般社員の要望は、JX金属の経営企画部長を通じて水戸ホーリーホックに伝えられることになったが、クラブ側においても、これらのほとんどの要望に対して、1年以内に実質的な対応が行われている様子が

資料4 JX金属経営企画部長による語り④

最初は単に広報のツールとして他の広告と同じように広報室の範囲内でやる。そのときは私が広報室長だから私が決められた。予算の範囲内であれば、それが元々そこまで多く予算を取ってなかった。他もいっぱいやってるっていうのもあって、予算規模がだいぶ膨らんできたときに、下期の予算を編成する、10月から。だから8月の段階で取っておいた額はとうに超過しますと、さらに下期も超過させるつもりだと、要はそれを納得させる。ただ、やはり他の役員もいますから、役員たちを茨城に連れていく機会を結構つくったんです。

資料5 JX金属経営企画部長による語り⑤

安全祈願をした後、新しく工場をつくるその用地を見せたうえで、スタジアムにそのままバスで直行して、役員全員に試合を見てもらったんですよ。全役員に見てもらって、試合前にもピッチに連れ出したんです。記念撮影をするっていうので、バックスタンド側を歩いていくと、もうサポーターが入ってた。別に仕組んだわけでもなんでもないんですけど、みんなが「JX金属さん、有り難う」とかいっぱい言ってくれて、他にも大なり小なり、色々やって、全体の規模感でいっても、このくらいの増額だったら問題ないっていうような範囲で。でも、広告宣伝費だと多分、2年前の10倍以上に増やしたからね。

資料6 JX金属経営企画部長による語り⑥

一般社員とか中間管理職にはまだまだ浸透は、正直していないんで。それでも一部の工場なんかはかなり喜んでくれてるサッカー部が多いんです。100人くらいサッカー部がいて、北茨城の磯原工場っていうんですけど、磯原工場サッカー部のメンバーと、ホーリーホックの西村GM、あとトップチームのコーチとか、もちろん営業担当も。監督も一緒に、アツマーレって練習場でサッカーの試合をやったりとかしてました。10月1日ですね。私が磯原工場に行って、サッカー好き、サッカー部の人間、それからホーリーホックのサポーターを長年やってるような人とかを集めて、夜に懇親会をして、意見聴取したんです。

窺える(注8)。

また、JX金属経営企画部長からは、水戸ホーリーホックに対して、両組織間のコミュニケーションを「面と面」で行っていく、すなわち、個人と個人の関係性ではなく、より多様な部署に所属する社員同士の関係構築を通じて、組織横断的・継続的な取組へと発展させていくことが求められている<sup>35)</sup>。その背景には、JX金属と水戸ホーリーホックとのサステナブルな関係を構築しなければならないという経営企画部長自身の考えが存在しており、水戸ホーリーホックのクラブ関係者と、JX金属の経営陣をはじめとする社内関係者との仲介役を担うことで、クラブがもつ価値を共感してもらえる社内関係者を増加させていくことが目指されている<sup>35)</sup>。

この際、スポンサーシップアクティベーションを推進していく過程では、相互のビジネス状況(目的、競争力、過去のスポンサー活動)を考慮しながら、ターゲットとなる消費者の共感を呼ぶための様々な手法を用いたマーケティング・コミュニケーションを、戦略的に統合していくが必要になる<sup>6)</sup>。こうした先行研究の知見と類似した考え方は、JX金属経営企画部長にも同様に存在していたと考えられる。4.1.1でも触れたように、ここでは特に、JX金属と水戸ホーリーホックの両組織が展開する事業を、広報室としての取組だけではなく、総務部やESG推進部などを含めた、より広範なレベルで有機的かつ組織的に連動させていこうとする動きがあわせて確認できる。そして、JX金属の組織内部でこのような部署横断的な動きが生じた背景には、「全体の司令塔」(JX金属経営企画部長へのインタビュー結果)という位置づけにあったJX金属経営企画部長による社内関係者への働きかけが少なからず影響を及ぼしていたということになる。

さらに、JX金属の経営企画部長に関しては、水戸ホーリーホックの試合を積極的に観戦しながら、クラブの動向をこまめにチェックするだけではなく、自社と同様に「B to B」の形態を有する他クラブのパートナー企業とプロスポー

ツクラブの関係構築に関わるヒアリングを実施するなど、様々な学習を積み重ねていこうとする動きが確認できる<sup>36)</sup>。それと同時に、SNSなどの媒体を活用したクラブ関係者やサポーターとの交流、クラブ主催のパートナー感謝祭などにおける他のスポンサー企業との交流、さらにはJX金属経営企画部長とクラブ代表取締役社長による対談記事<sup>35)36)</sup>のインターネット配信などといった様々な取組を通じて、JX金属と水戸ホーリーホックの両組織を取り巻くより多様なステークホルダーと良好な関係性を構築するための様々な仕掛けが展開されている。また、その過程で発揮されるJX金属経営企画部長の実行力やスピード感は、水戸ホーリーホックにおいても大きな学びをもたらしており、多くのフロントスタッフから「一流企業のサラリーマン」<sup>36)</sup>としての評価と信頼を獲得するまでに至っている。

このとき、JX金属の経営企画部長は、①あらゆる形式の外部的なコミュニケーションとの接触が多く、よりコスモポリイトであると同時に、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、といった「オピニオンリーダー」<sup>20)</sup>としての役割を担っていたことが予想される。オピニオンリーダーは、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として位置づけられる<sup>20)</sup>。

とりわけ、JX金属と水戸ホーリーホックの契約締結にあたっては、JX金属の経営企画部長が、両組織の関係者との積極的なコミュニケーションを通じて、両組織間のパートナーシップを望ましい方向へと向かわせていこうとする様子が確認できる<sup>35)</sup>。また、その過程では、プロスポーツ、さらにはプロスポーツクラブ経営に対する理解を深めるための学習、クラブ関係者やサポーターとの積極的な交流が展開されるだけではなく、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)が発揮されていた。結果的に、こうした経営企画部長による一つ一つの行動や態度は、JX金

属や水戸ホーリーホックの関係者だけではなく、サポーターやJX金属以外のパートナー企業からの支持を獲得することを可能にしていた（クラブ社外取締役に対するインタビュー結果）。また、後述するように、2022年に行われた水戸ホーリーホックの「ホームタウン拡大」という重大な経営判断に対しても、JX金属の経営企画部長による提案とその後の支援活動が大きな影響を与えることになったと言える<sup>36)</sup>。

#### 4.1.3 JX金属の組織特性（構造・文化・規模）

JX金属においては、水戸ホーリーホックとのオフィシャルパートナー契約締結という意思決定に対する批判や抵抗が表面化することはなかった（JX金属経営企画部長へのインタビュー結果）。このとき、JX金属では、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が敷かれていた。それと同時に、JX金属の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」という役職を歴任しており、現在の経営企画部長とのコミュニケーションを通じて、これらの資源動員に対する理解や支持が獲得しやすくなるといった状況も生まれていた（JX金属経営企画部長へのインタビュー結果）。

さらに、1905年の日立鉱山に起源を有するJX金属では、長年にわたって「地域コミュニティとの共存共栄」といった課題と向き合うことが求められてきたという歴史が存在している<sup>30)</sup>。とりわけ、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組織文化（一山一家の精神や大煙突精神）、およびこれらに関わる知識や経験が、今日のJX金属におけるESG経営の土台を形成している（JX金属関係者に対するインタビュー結果）。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<sup>29)</sup>。

また、ここでは、組織の規模と革新性の間に

は正の相関関係があるといった知見<sup>37)</sup>にも注目しておくことが求められる。JX金属は、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名という経営規模を有しているほか（2023年3月31日現在）、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%の世界シェアを占めるなどといった高い実績を誇っていることから<sup>31)</sup>、世間一般にも「大企業」として認知されているような企業であると言ってもよい。加えて、JX金属全体における2022年度の広報宣伝に関わる予算額が、「2年前の10倍以上の金額」（JX金属経営企画部長へのインタビュー結果）に増額されていたことなども、JX金属の経営規模や組織スラックといった要因が、水戸ホーリーホックとのパートナーシップ形成・強化を促進した可能性を暗示している。

## 4.2 クラブに対する共感の醸成

第二の要因は、JX金属において、水戸ホーリーホックに対する理解・信頼が生まれていた点である。これらは、JX金属の「クラブに対する共感の醸成」といった視点から説明を行うことが可能であると考えられる。一連の分析を行った結果、JX金属においては、水戸ホーリーホックの、①ビジョン・ミッション・ブランドプロミス、②経営改革、③ブランドイメージ、という3つの要素に対する共感が生まれていたことが確認された。

### 4.2.1 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では、これまでも「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」といったビジョンに加えて、「人が育ち、クラブが育ち、街が育つ」というミッションが掲げられてきた<sup>22)</sup>。さらに、2021年以降は、「新しい原風景をこの街に」といったブランドプロミス（社会との約束）のもとで、クラブが掲げるビジョンやミッションの実現が目指されている<sup>22)</sup>。JX金属とのパートナーシップ（プラチ

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<sup>38)</sup>。

また、JX金属においては、これまでに水戸ホーリーホックが歩んできた「市民クラブ」としての歴史、クラブを支援してきた既存のパートナー企業に対するリスペクトや配慮といった視点を確認することもできる〔資料7〕。こうした語りにも表れているように、JX金属側には、水戸ホーリーホックの「市民クラブ」としてのアイデンティティに対する共感が存在している。これらは、ファンやサポーター、パートナー企業が「市民性 (citizenship)」や「当事者性 (ownership)」を発揮しながら、クラブの経営に参画していくことの重要性に対する共感であると言ってもよい。実際に、JX金属と水戸ホーリーホックの間では、クラブの競争力向上 (たとえば、所属ディビジョンやリーグ成績、経営規模など) を最優先課題とするのではなく、クラブが地域にしっかりと根差し、より強いファンの層を築いていくための取組を重要視していくことが共有されている (注9)。

このように、JX金属と水戸ホーリーホックによる連携・協働の根底には、ビジョン・ミッション・ブランドプロミスといった、クラブの将来像や存在意義に対する共感が存在していたことが確認された。この「共感」という点に関して、野中・勝見<sup>39)</sup>は、企業経営や事業におけるイノベーションを実現していくためには、共感の力をドライブや推進力としながら、論理だけでは動かせないものを動かし、分析だけでは描くことのできないゴールに到達するといった「共感経営」を実践することが重要であると主張する。共感経営においては、競争に勝つことを目的としながら、ものごとを過去・現在の延長線上で発想する「分析的戦略」よりも、企業の存在意義を前提に、目指すべき未来像からバックキャストする「物語り戦略 (Narrative Strategy)」が必要になる<sup>39)</sup>。このような視点に鑑みれば、JX金属と水戸ホーリーホックの

#### 資料7 JX金属経営企画部長による語り⑦

ホーリーホックみたいな「市民クラブ」はみんなが支えなきゃ駄目じゃないですか。逆に僕らからしても、みんなが支えてるクラブに有り難がられてる存在でありたいんです。JX金属が支えてるクラブじゃなくて、これまで支えてきたサポーターとか、スポンサーの気持ちを踏みにじるようなことはしたくないし、何故かという、我々の製品を売り込むためにやってる訳じゃなくて、地域社会で認められるために、高く評価されるためにやってるわけだから、そこはすごく大事にしています。

契約締結が、不確実性が高く、客観的な経済成果を見出すことが難しい段階において可能になった要因は、両組織間のパートナーシップの形成が「共感」を起点にしながら進んでいった点にも見出すことできる。

#### 4.2.2 クラブの経営改革に対する共感

JX金属が水戸ホーリーホックとのトップパートナー契約締結を発表したニュースリリース (2022年10月21日) には、「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き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な諸改革に積極的に取り組む姿勢にも共感できる場所が多く、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」<sup>40)</sup>といったコメントが掲載されている。このように、JX金属においては、水戸ホーリーホックが推進してきた経営改革に対する共感が醸成されており、このことがスポンサー料の増額を含めた変更を可能にした一つの要因を生み出していることが分かる。このとき、JX金属では、水戸ホーリーホックの話題を軸にしながら、各事業所間の「横の関わり」<sup>35)</sup>が生まれつつあるほか、クラブとの連携に関わるメディア露出が増えたことによって、「JX金属をセットで考えてくれる方が増えた」<sup>41)</sup>といった効果が

実感されていた。さらに、両組織の契約締結後には、日鉱記念館の館内にも特設コーナーが設けられ、そこに水戸ホーリーホックの選手・スタッフ、さらにはサポーターたちが訪問するといった変化も生じていた（JX金属関係者に対するインタビュー結果）。

このような変化が生じる前後の水戸ホーリーホック側の動きに注目すると、そこでは、JX金属とのオフィシャルパートナーシップ契約成立以前の2018年頃から、小島氏による主導のもとで、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が進められてきたことが確認できる<sup>42)</sup>。これらの経営改革はクラブのガバナンス上の問題（残業代未払い問題など）が一つのきっかけとなっていたが、同時にクラブ内では、スムーズな意思決定が可能になり、様々な施策が打ち出されるようになるといった効果も得られていた<sup>42)</sup>。

また、水戸ホーリーホックでは、多くのフロントスタッフが、自らの個人アカウントを用いて積極的なSNS投稿を行うといった「フロント総発信型」のSNS戦略が展開されている状況にある（注10）。このように、水戸ホーリーホックのフロントスタッフによる自由かつ積極的なSNS投稿が可能になっている背景にも、当該クラブが行ってきた心理的安全性の向上に関わる組織改革の影響が見え隠れしている。そして、こうした水戸ホーリーホックのSNS戦略は、47都道府県で唯一、地域民放テレビが存在しないという茨城県内において、JX金属の社名を浸透させるための重要な機会を創出するだけでなく、サポーターとJX金属との直接的なコミュニケーションの機会を生み出すことにも大きく貢献している<sup>43)</sup>。言うなれば、X（2023年7月まではTwitter）においては7万人を超えるフォロワー数を有している水戸ホーリーホックが、一種の地域メディアとしての役割を果たしてきたことが、B to B企業であるJX金属とサポーターとの心理的距離を縮めていくことを可能にしているということである。

加えて、2020年の第三者割当増資が実行され

た後の数年間においては、フロントスタッフの増員（主に、業務委託契約）、さらには新たな人事評価制度の開発・導入などといった取組が実行されてきた（クラブ代表取締役社長へのインタビュー結果）。3.1でも述べたように、2020年以降の水戸ホーリーホックでは、「GRASS ROOTS FARM」や「ホームタウンPR大使（ドラフト会議）」などといった、従来型のホームタウン活動とは異なる革新的な企画が提案・実行されている。組織の成員がもっている知識や専門能力の水準の高さ（complexity）がその組織の革新性を促進する要因<sup>20)</sup>とされている点を踏まえるならば、2020年以降、海外のプロサッカークラブや大手一般企業での勤務経験、地域おこし協力隊などでの活動経験などといった多様な経歴を有するフロントスタッフが新たに入社していること（複数のクラブ関係者に対するインタビュー結果）も、こうした革新的な新規事業の推進に少なからず影響を及ぼしていると考えられる。そして、そのことは、ESG経営を志向するJX金属のさらなるアクティベーションの可能性をより大きなものに行っていると予想することもできる（注11）。

さらに、水戸ホーリーホックが展開してきた人的資源管理などに関わる一連の経営改革の成果は、2022年9月に発表されたホームタウンの拡大をめぐる一連の対応にも顕著に表れていたと考えられる。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契約が締結された2022年4月の時点において、JX金属の主要事業所が立地する日立市や北茨城市をはじめ、茨城県の県北地域は、水戸ホーリーホックのホームタウンではないという状況であった。JX金属と水戸ホーリーホックのパートナーシップをより強固なものにしていくためには、クラブに対してより多くの資源動員を可能にするための「大義名分」が求められていたと言ってもよい〔資料8〕。

また、2022年9月に新たに県北地域の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）が追加されたことによ

資料8 JX金属経営企画部長による語り⑧

厳密には実は地元じゃなかったんですよね。ひたちなかは入っていますけど、日立と北茨城は違ったと、だからホームタウンにしようよって話をして、そうしたらうちは正面から応援しやすくなるし、そうしたら彼らも確かにそうだよねっていう、県北やろうよって。たまたま言い出したのは私が先かもしれないですけど、どうしてもあったと思うんです。我々としてはそれがある意味、前提になるので。

て、水戸ホーリーホックのホームタウン15市町村の合計人口は、それまでにホームタウンとしていた9市町村（水戸市、ひたちなか市、笠間市、那珂市、小美玉市、茨城町、城里町、大洗町、東海村）の約70万人から、茨城県の総人口約290万人の3分の1以上に相当する約103万人という規模にまで拡大されることとなった [図2]。

もちろん、水戸ホーリーホックにおけるホームタウン拡大は、JX金属側からの一方的な要

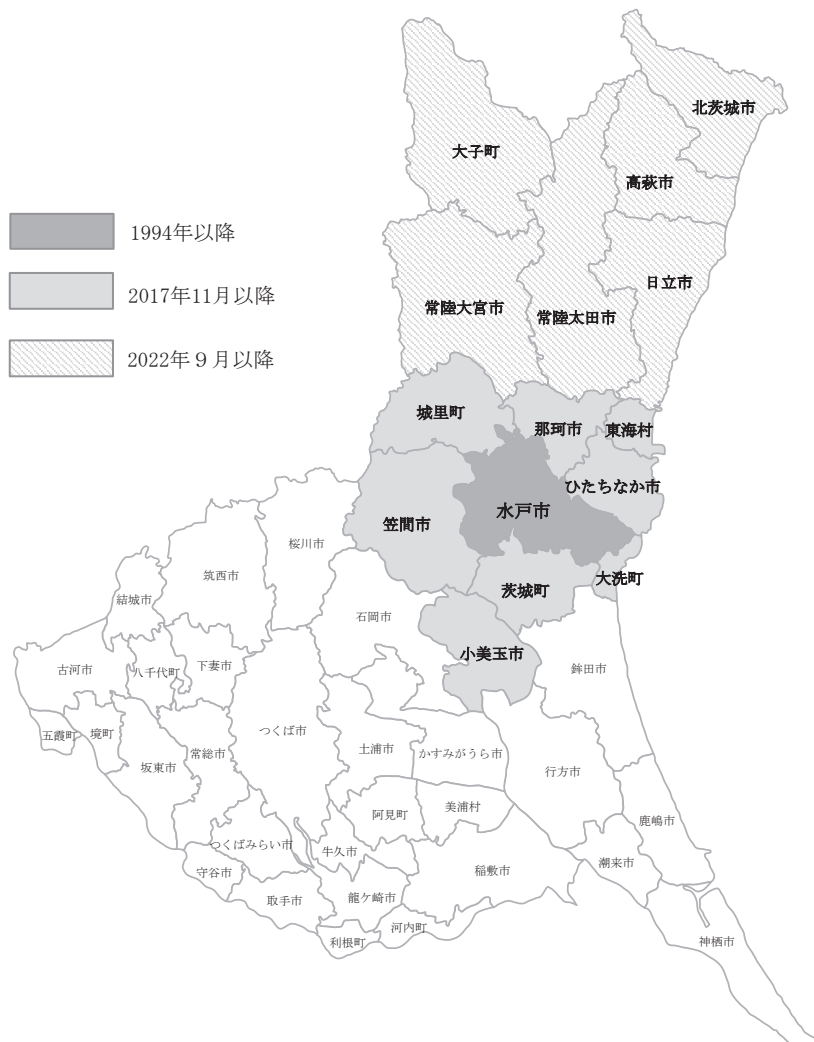


図2 水戸ホーリーホックのホームタウン

望のもとで実施されたわけではなく、クラブ側にとっても、その将来を考えるうえでの重要な選択肢として位置づけられていたと考えられる。たとえば、2022年シーズンの水戸ホーリーホックでは、総売上や広告料収入、オフィシャルパートナー継続率、平均観客動員数などに関わる「11のゴール（Key Goal Indicator：重要目標達成指標）」が設定され、各項目で前年比110%から120%の成長率を達成していくことが目指されていた<sup>44)</sup>。また、近年では、ホームゲームにおける観客動員数や有料観客率の増加、新スタジアム建設などに向けた気運を高めていくためのメッセージなども、クラブ代表取締役社長をはじめとするクラブ関係者のSNSなどを通じて積極的な発信がなされている状況にある。このような背景を踏まえると、水戸ホーリーホックにおいても、ファンベースの拡大を通じたクラブのビジネス機会を増大させていくとともに、茨城県内における社会的・経済的な影響力を高めていくことを目指すうえで、ホームタウン拡大という経営判断が必要視されたことは想像に難くない。実際に、ホームタウン拡大後には、県北地域からの観客増加が明確な形で実感されている状況にある<sup>36)</sup>。また、こうしたビジネス機会の創出・増大といった視点だけではなく、水戸ホーリーホックでは、県北地域の地域課題を解決するための活動もこれまで以上に活発化しつつある（クラブ関係者に対するインタビュー結果）。

その一方で、ホームタウン拡大という経営判断を実行するためには、「通常では数年かかる」<sup>36)</sup>ようないくつかの課題を乗り越えていく必要があった。具体的に、水戸ホーリーホックにおいては、Jリーグ理事会の承認を受けるための手続きだけではなく、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」<sup>36)</sup>などが展開されていた。2022年における水戸ホーリーホックのホームタウン拡大は、JX金属とのオフィシャルパートナー契約締結、さらには、その過程で生じたJX金属の

経営企画部長とのやり取りが一つのきっかけとなっているが<sup>36)</sup>、これらが実現に至った背景には、水戸ホーリーホックというクラブが、先に挙げた様々な課題を克服するための組織能力を形成していたことによるところが大きいと考えられる。

このように、水戸ホーリーホックでは、労務管理体制の改善や心理的安全性の向上、第三者割当増資を通じた事業人材の補強とそれに合わせた人事評価制度の開発・導入、さらには県北地域へのホームタウン拡大などといったように、将来のさらなる成長を目指した様々な経営改革が実行されていた。とりわけ、水戸ホーリーホックの人的資源管理などに関わる諸改革においては、一人ひとりのフロントスタッフがリーダー、あるいは意思決定者として「スピード感」をもって動くことが、大きな組織との差別化を図る際のストロングポイントになっていくという認識が存在していた<sup>42)</sup>。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」<sup>36)</sup>という言葉がキーワードとなっていることに鑑みれば、こうした水戸ホーリーホックの経営改革が「スピード感」をもって実行されてきたことは、クラブの将来に向けた「チャレンジングな諸改革」<sup>40)</sup>が進んでいるといったJX金属の経営陣からの評価・共感を引き出すという文脈においても一定の効果を発揮していたと推察することができる。

#### 4.2.3 クラブのブランドイメージに対する共感

JX金属と水戸ホーリーホックのパートナーシップ形成・強化過程をめぐっては、水戸ホーリーホックというクラブの文化・風土に対するJX金属側の視点が存在していた〔資料9〕。とりわけ、水戸ホーリーホックでは、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）の開発などといった取組が積極的に展開され、選手自身の社会人基礎力の強化、ひいては、選手たちのクラブに対するコミットメントや愛着の醸成が目指されてきた<sup>45)</sup>。こうした取組にも象徴されるように、水戸ホーリーホックでは、近年、選手・監督・



## 資料9 JX金属経営企画部長による語り⑨

いろんな細かい点はあるんですよ。例えば「黒髪ルール」とか、ホーリーホックは茶髪・金髪禁止ですから、選手のスタイルもそうですね。結局うちは、いわゆる「真面目」なメーカーなんです。社員の多くは、要はメーカーです。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。

事業人材の育成に特に注力するクラブであるといったブランドイメージが確立されつつあり、特にその効果は、J1クラブが将来を期待するような優秀な若手選手の所属・移籍先として選択される機会が以前よりも多くなったという点で実感されている<sup>45)</sup>。それと同時に、こうしたクラブのブランドイメージの確立は、JX金属からの共感を獲得することにも貢献していたと考えることができる。

スポーツスポンサーシップに関する先行研究においては、スポンサー企業とスポンサー・イベントに関わるブランドイメージの適合性 (sponsoring brand fit) が、消費者のスポンサーに対する態度や購買意欲などに影響を及ぼす<sup>46)47)</sup>とされてきた。これに対して、JX金属と水戸ホーリーホックの連携・協働をめぐる事例は、プロスポーツクラブのブランドイメージに対する共感が、先行研究が注目してきたような消費者の態度や購買意欲といった側面だけでなく、クラブと企業間のパートナーシップの形成・強化それ自体の促進要因にもなり得ることを示唆している。

加えて、水戸ホーリーホックの予算規模（営業収益および営業費用）は、J2リーグ全体の平均（約15～17億円）を下回っているほか、選手人件費に対する予算確保が困難であったこ

とから、多くの選手が毎年のように他クラブに移籍してしまうといった状況が続いてきた（クラブ関係者およびサポーターに対するインタビュー結果）。また、こうした厳しい経営状況に直面しながら、J2リーグでの戦いを繰り返すなかでは、J3リーグに降格しない経営とJ1リーグへの昇格を目指すための実践を同時に展開しなければならないという「経営上の難しさ」とも向き合い続ける必要があった（クラブ社外取締役に対するインタビュー結果）。したがって、水戸ホーリーホックの選手や事業人材の育成に対する積極的な投資は、選手獲得交渉時における「育成の水戸」というイメージの確立<sup>45)</sup>、さらには「新しい原風景をこの街に」をブランドプロミスに据えたリブランディングの推進<sup>45)</sup>を目指していく過程においても重要な機能を有していたと推察される。その意味で、水戸ホーリーホックの人材育成に関わる実践は、JX金属のような大企業からの共感を引き出すために行われてきたわけではなかったと言えるが、結果的には、JX金属側の共感を醸成することにも一定の貢献を果たしていたということになる。

## 4.3 資源動員の創造的正当化とクラブに対する共感の醸成を通じた価値共創

上記4.1および4.2での議論を踏まえると、JX金属と水戸ホーリーホックのパートナーシップ形成・強化の促進要因に関しては、図3のような概念図を用いて説明することが可能であると考えられる。

このとき、スポーツスポンサーシップの概念を提示した藤本<sup>3)</sup>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<sup>5)</sup>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、本研究におけるケーススタディの結果から描き出されたのは、「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

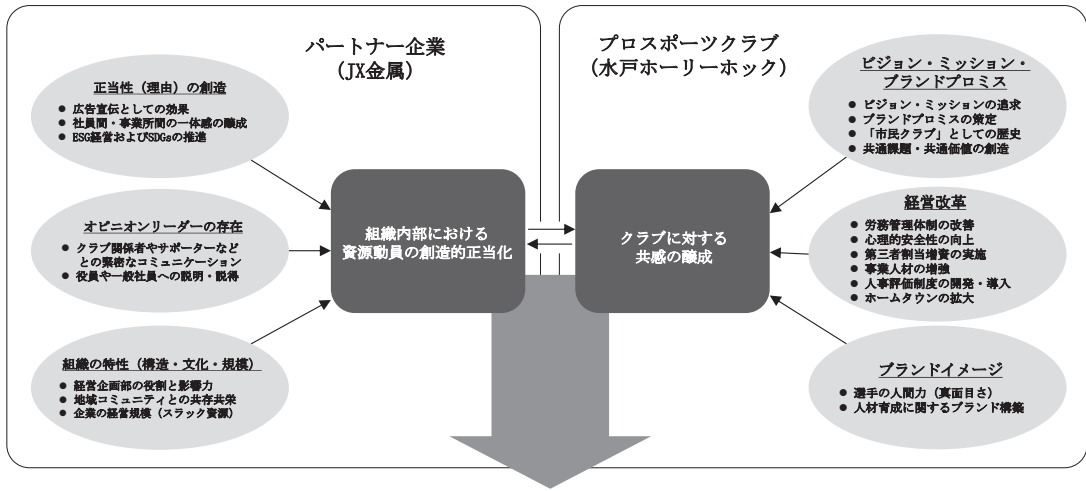


図3 JX金属と水戸ホーリーホックのパートナーシップ形成・強化の促進要因

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」という構図であったと言ってもよい。スポーツスポンサーシップをめぐる取引の構造に注目した藤本<sup>3)</sup>や辻<sup>5)</sup>と、パートナーシップの形成・強化に着目した本研究の成果は、必ずしも同列に扱うことはできないが、プロスポーツクラブとスポンサー企業の関係性を、スポンサーシップを含んだより広範な概念としての「パートナーシップ」という視点<sup>13)</sup>で捉えた場合には、こうしたプロスポーツクラブとスポンサー企業間の価値共創を活性化させていくことの重要性がより明確化されるものと考えられる。実際に、水戸ホーリーホックのホームタウン拡大とそれに伴う県北地域などへのプロモーションの過程では、JX金属と水戸ホーリーホックの「一蓮托生」<sup>43)</sup>の関係性のもとで生まれる連携・協働を通じて、スポーツ振興や地域振興（教育・福祉など）に関わる取組が積極的に展開されるようになっていく。これらは、企業と社会の共創関係を基盤としながら経済価値と社会価値の同時実現を目指していく「共通価値の創造 (Creating Shared Value)」<sup>48)</sup>にも重なる考え方であると言ってもよい。

ただし、このことは、JX金属と水戸ホーリー

ホックの両組織間において「ベネフィットの交換」が行われていることを否定するものではない。ここではむしろ、JX金属からの信頼や共感を獲得するための、水戸ホーリーホック側の様々な努力や創意工夫が展開されていた。具体的に、両組織間のパートナーシップ形成・強化過程では、ホームタウン拡大に向けた手続きや関係各所との調整、各事業所に勤務する一般社員が抱くニーズへの対応などが、スピード感をもって実行されていただけでなく、オフィシャルパートナー契約の締結に対する肯定的なイメージを醸成していくための取組が数多く実行されていた。

そのうえで、ここで提示した概念図からは、以下のような実践的インプリケーションを導き出すことができる。はじめに、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求められる。

加えて、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)」を展開していくことが重要になる。また、ここでは、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もあわせて示唆されることとなった。さらには、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ということが明らかになった。

それと同時に、ここでは、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、あるいは今後、プロスポーツクラブとの間における契約締結を実行・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（地方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が示されたと言ってもよい。

## 5. 結 語

本研究の目的は、水戸ホーリーホックのオフィシャルパートナー企業であるJX金属を対象とした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・強化過程の諸相およびその要因を明らかにすることであった。両組織間のパートナーシップ形成・強化の過程では、広告宣伝としてのサービ

ス供給といった関係性から、次第により多くの部署を巻き込んだ連携・協働に発展していくといった動きを確認することができた。とりわけ、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ることとなった。また、JX金属内部における資源動員の正当化プロセスにおいては、正当性（理由）の創造、オピニオンリーダーの存在、組織の特性（構造・文化・規模）といった3つの事象が確認された。それと同時に、水戸ホーリーホックに対するJX金属の共感が醸成されていく過程では、水戸ホーリーホックのビジョン・ミッション・ブランドプロミス、経営改革、ブランドイメージといった3つの要素に対する共感が生まれていた。

しかしながら、ここでは単一ケーススタディという手法が選択されたがゆえに、他のオフィシャルパートナー企業や経営規模の小さな新興企業などとのパートナーシップ形成・強化過程については、十分な検討を行うことができていない。また、パートナー企業の組織構造や文化・風土によっては、何らかの疑問・批判・抵抗・反対に遭遇するといった「資源動員の壁（死の谷）」<sup>29)</sup>に直面してしまうケースと、そうでないケースが生まれる可能性を想定しなければならない。さらに、それぞれのプロスポーツクラブにみられる特性に関しても、大都市での活動を行うクラブと地方都市をホームタウンとするクラブ、あるいは、親会社（責任企業）からの支援を受けるクラブといわゆる「市民クラブ」との間では、それぞれのクラブで求められる業務プロセスや価値基準が異なっている可能性もある。したがって、今後も様々なケースを対象とした調査・分析を行っていくことが必須の課題となる。加えて、プロスポーツクラブと企業間のパートナーシップの持続可能性を高めていくうえでは、これらの効果測定に関わる視点が必要不可欠になるほか、複数のパートナー（ス

ポンサー) 企業が乱立することによって生じるリスク<sup>9)</sup>などを検討していくことも必要視される。

## 謝 辞

本研究は、JSPS 科研費22K11510の助成を受けたものです。また、本研究にご協力くださったJX 金属ならびに水戸ホーリーホック関係者の皆様、サポーターの皆様、本研究に対して大変貴重なコメントをくださった査読者の先生方に厚く御礼申し上げます。

(注1) スポンサーシップとパートナーシップの概念上の位置づけについて、Cornwell and Kwon<sup>13)</sup>では、一般的には「パートナーシップ」という用語が使われることが多いとしたうえで、ジョイントベンチャーやコ・ブランディングなどの他のパートナーシップと区別するために「スポンサーシップ」という言葉を用いている。本研究ではこうしたCornwell and Kwon<sup>13)</sup>の視点を参考にしながら、「パートナーシップ」をプロスポーツクラブとスポンサー企業の多様な連携・協働を意味する包括的な概念として位置づける。また、本研究で事例として取り扱う水戸ホーリーホックと、JX 金属をはじめとするスポンサー企業との間で締結される契約については、当該クラブで使用されている「パートナーシップ契約」という表現で統一する。

(注2) 「2022年度クラブ決算一覧」<sup>49)</sup>に掲載されている全58クラブのスポンサー収入の総額を、営業収益の総額で除した数値(割合)である。ディビジョン別では、J1リーグで46.9%、J2リーグで49.0%、J3リーグで53.5%となっている<sup>49)</sup>。

(注3) 山本・中西<sup>21)</sup>は、プロスポーツクラブの経営分析に関して、ビジネス化指標(3因子8項目)とローカル化指標(2因子9項目)の2軸マトリックスを用いた分析視座(ABCDモデル)の提案を行っている。この「ABCDモデル」において、それぞれのJクラブは、先進型クラブ(Advanced Club)、ビジネス志向型クラブ(Business-oriented Club)、コミュニティ志向型クラブ(Community-oriented Club)、発展途上型クラブ(Developing Club)の4つのタイプに分類されている<sup>21)</sup>。

(注4) GRASS ROOTS FARMは、農業従事者の高齢化や耕作放棄地の増加といった地域課題を背景として立ち上げられた水戸ホーリーホックの農事業である<sup>50)</sup>。また、ホームタウンPR大使ドラフト会議は、ホームタウン全自治体担当者を巻き込む形で実施される所属選手(ホームタウンPR大使)の指名ドラフト企画であり、所属選手ならびに各自治体のホームタウン活動に対する自発的かつ積極的な関与を引き出すことが可能になっている(クラブ関係者へのインタビュー結果)。

(注5) 本研究では、イノベーションを「個人あるいは他の採用単位によって新しいと知覚されたアイデア、習慣、あるいは対象物」<sup>20)</sup>と捉える普及学における定義を採用しているが、イノベーションの普及過程と資源動員の正当化プロセスには、多くの共通点が存在する<sup>29)</sup>。

(注6) 2023年5月11日、ENEOSホールディングス株式会社およびJX 金属によって、JX 金属の株式上場に向けた準備が開始されることが発表された<sup>51)</sup>。具体的には、2023年6月1日付の組織改正によって、「上場準備室」「広報・IR部」「財務部」が新設されることとなっている<sup>51)</sup>。

(注7) JX 金属グループのESG活動では、全部で6つのマテリアリティ(重要課題)が設定されており、そのうちの「地域社会との共存共栄(マテリアリティ5)」のなかに、水戸ホーリーホックとのトップパートナー契約に関わる内容が含まれている<sup>52)</sup>。2023年12月までに確認された具体的な取組(ニュースリリース)としては、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のほか、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」の同時展開<sup>53)</sup>、さらには、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」への協賛と社内における障がい者雇用との連動<sup>54)</sup>などが挙げられる。

(注8) 2023年以降は、日立市・常陸太田市・北茨城市・常陸大宮市・高萩市・大子町の各幼稚園・小学校などで、JX 金属の協賛による「スポーツ体験教室 powered by JX 金属」が開催されている<sup>55)</sup>。さらに、2023年4月からは、日立市・北

茨城市にて、新たに「水戸ホーリーホックサッカースクール powered by JX金属」が開校されている<sup>56)</sup>。

(注9) JX金属からは、水戸ホーリーホックに対して、「クラブが長く続いていくこと」「地域に根付いて、強いファンの層を作ること」が求められていた<sup>35)</sup>。また、JX金属の経営企画部長を対象としたインタビューにおいても、クラブに対して支払ったスポンサー料をすべてチーム強化に使うのではなく、少なくともその半分は選手育成や地域活動への投資に使ってもらいたいといった具体的な考え方があわせて示されていた。

(注10) クラブ代表取締役社長である小島耕氏のSNS投稿(2022年3月8日)によれば、水戸ホーリーホックでは、「フロント総発信型」のスタイルが構築されており、それがファンエンゲージメント獲得の近道であると考えられている。このとき、クラブ内では、①実名のアカウントで発信を行う、②面と向かって言えないことは書かない、という2つのルールが共有されている(2022年12月に実施された小島氏の講演の記録による)。

(注11) 2023年1月から実施されている「水戸ホーリーホック 新体制発表会&ホームタウンPR大使ドラフト会議」というイベントが、2024年にはJX金属による協賛(presented by JX金属)という形式で実行されている点<sup>57)</sup>を踏まえると、こうした水戸ホーリーホックの取組がJX金属の新たなアクティベーションの機会を創出していることが分かる。

## 参 考 文 献

- 1) Meengham, T. ; The Role of Sponsorship in the Marketing Communications Mix, *International Journal of Advertising*, Vol.10, pp.35-47, 1991.
- 2) 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.
- 3) 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.
- 4) Cornwell, T. B. and Maignan, I. ; An International Review of Sponsorship Research, *Journal of Advertising*, Vol.27, pp.1-21, 1998.
- 5) 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.
- 6) O'Reilly, N. and Horning, D. L. ; Leveraging sponsorship : The activation ratio, *Sport Management Review*, pp.424-437, 2003.
- 7) O'Keefe, R. et al. ; Sponsorship activation : Turning money spent into money earned, *Journal of Sponsorship*, Vol.3, No.1, pp.43-53, 2009.
- 8) Farrelly, F. ; Not Playing the Game : Why Sport Sponsorship Relationships Break Down, *Journal of Sport Management*, Vol.24, pp.319-337, 2010.
- 9) Jensen, J. A. and Cornwell, T. B. ; Why Do Marketing Relationships End? Findings From an Integrated Model of Sport Sponsorship Decision-Making, *Journal of Sport Management*, Vol.31, pp.401-418, 2017.
- 10) Greenhalgh and Greenwell ; What's in It for Me? An Investigation of North American Professional Niche Sport Sponsorship Objectives, *Sport Marketing Quarterly*, Vol.22, pp.101-112, 2013.
- 11) Vance, L. et al. ; Sponsorship selections : corporate culture, beliefs and motivations, *Corporate Communications : An International Journal*, Vol.21, No.4, pp.483-499, 2016.
- 12) Takamatsu, S. ; The relationship between sponsorship objectives and sport team reputation among sponsor companies : An exploratory study focusing on sponsors of a Japanese professional women's volleyball club, *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, Vol.32, Issue 2, pp.252-268, 2022.
- 13) Cornwell, T. B. and Kwon, Y. ; Sponsorship-linked marketing : research surpluses and shortages, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.48, pp.607-629, 2020.
- 14) 藤本淳也; スポーツ・スポンサーシップ効果に関する研究 - プロスポーツチーム・スポンサーのブランド認知に注目して - . *大阪体育大学紀要*, 第38巻, pp.1-10, 2007.
- 15) 大西孝之; スポーツ・スポンサーシップにお

- ける企業の社会的責任：CSRの知覚の先行要因と結果要因。早稲田大学博士学位論文，2009.
- 16) 中村英仁；制度的環境がスポンサーシップ関係に与える影響：日本的事例の分析，一橋大学スポーツ研究，Vol.35，pp.18-24，2016.
- 17) 渡辺岳夫；スポーツ・スポンサーシップの効果に関する実証的研究：Jリーグクラブのスポンサー企業の組織成員に対する効果に注目して，企業研究，第41号，pp.13-39，2022.
- 18) Yin, R. K.；Case Study Research and Applications：Design and Methods, SAGE Publications, 2017.
- 19) Schramm, W.；Notes on Case Studies of Instructional Media Projects, Working paper, the Academy for Educational Development, 1971.
- 20) Rogers, E. M.；Diffusion of Innovations (5th ed.), Free Press, 2003.
- 21) 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.
- 22) 水戸ホーリーホック；クラブ概要. <https://www.mito-hollyhock.net/club/>, (参照日2023年10月19日).
- 23) 日本プロサッカーリーグ；Jリーグホームタウン活動調査2019年版，2020.
- 24) 田村正紀；リサーチ・デザイン－経営知識創造の基本技術，白桃書房，2006.
- 25) Denzin, N. K.；The research act：A theoretical introduction to sociological methods (2nd ed.), McGraw-Hill, 1978.
- 26) 佐藤郁哉；質的データ分析法 原理・方法・実践，新曜社，2002.
- 27) 舟橋弘晃，他；スタジアム整備構想におけるステークホルダーの特定と類型化：北九州スタジアムのケース・スタディ，スポーツ産業学研究，Vol.30, No.2, pp.131-149，2020.
- 28) 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.
- 29) 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.
- 30) JX金属；SUSTAINABILITY REPORT 2021，2021.
- 31) JX金属；CORPORATE PROFILE, 2022.
- 32) JX金属；News Release 茨城県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へー，2022年3月16日.
- 33) 水戸ホーリーホック；JX金属株式会社 プラチナパートナー契約締結のお知らせ，<https://www.mito-hollyhock.net/news/p=17051/> (参照日2023年10月19日).
- 34) 水戸ホーリーホック；「JX金属サンクスマッチ」開催のお知らせ，<https://www.mito-hollyhock.net/news/p=20119/> (参照日2023年10月19日).
- 35) 佐藤拓也；サッカーチームに協賛することの意義は看板を出すだけではなく，コミュニティーづくりに参画すること，デイリーホーリーホック，<https://www2.targma.jp/hollyhock/2022/12/21/post39646/> (参照日2023年10月19日).
- 36) 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2023年10月19日).
- 37) 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.
- 38) 米村優子；JX金属株式会社「『新しい原風景をこの街に』同じ志を持つ同士として，今後は一緒にあって地域活性化の歩みを進めていきたい」，デイリーホーリーホック，<https://www2.targma.jp/hollyhock/2022/05/17/post37159/> (参照日2023年10月19日).
- 39) 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.
- 40) JX金属；News Release 水戸ホーリーホックと2023シーズンのトップパートナー契約を締結，2022年10月21日.
- 41) J2水戸とJX金属 茨城県北・県央の活性化へ連携，茨城新聞，2022年9月5日.
- 42) 佐藤拓也；「脱最貧」目指すJ2・水戸はなぜ「経営改革」できたのか？コロナ禍にも負けない新体制とは，REAL SPORTS，<https://real-sports.jp/page/articles/384537615279326433> (参照日

- 2023年10月19日).
- 43) 水戸ホーリーホック 小島耕社長に聞く スポーツ広告によるPRの鍵, 日刊鉄鋼新聞, 2023年3月28日.
  - 44) 水戸ホーリーホック; 2022シーズン「水戸ホーリーホック 11のゴール」, <https://www.mito-hollyhock.net/news/p=15553/> (参照日2023年10月19日).
  - 45) 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.
  - 46) Gwinner, K. and Bennett, G. : The Impact of Brand Cohesiveness and Sport Identification on Brand Fit in a Sponsorship Context, *Journal of Sport Management*, Vol.22, pp.410-426, 2008.
  - 47) 山口志郎; スポーツイベントにおけるスポンサーフィット: 先行研究の検討, *スポーツマネジメント研究*, 第7巻, 第1号, pp.3-22, 2015.
  - 48) Porter, M. E. and Kramer, M. R. : Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, Vol.89, pp.62-77, 2011.
  - 49) 日本プロサッカーリーグ; 2022年度 Jクラブ決算一覧, 2023.
  - 50) 水戸ホーリーホック; 新規事業「GRASS ROOTS FARM」立ち上げのお知らせ, <https://www.mito-hollyhock.net/news/p=12274/> (参照日2023年10月19日).
  - 51) ENEOSホールディングス・JX金属; JX金属株式会社の東京証券取引所への株式上場準備の開始について, 2023年5月11日.
  - 52) JX金属; SUSTAINABILITY REPORT 2023, 2023.
  - 53) 水戸ホーリーホック; JX金属株式会社 トップパートナー契約更新のお知らせ, <https://www.mito-hollyhock.net/news/p=32221/> (参照日2024年1月15日).
  - 54) 水戸ホーリーホック; 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」設立のお知らせ, <https://www.mito-hollyhock.net/news/p=32530/> (参照日2024年1月15日).
  - 55) 水戸ホーリーホック; スポーツ体験教室 powered by JX金属開催のお知らせ, <https://www.mito-hollyhock.net/news/p=24123/> (参照日2023年10月19日).
  - 56) 水戸ホーリーホック; 「水戸ホーリーホック サッカースクール powered by JX金属」日立校・北茨城校 開校のお知らせ, <https://www.mito-hollyhock.net/news/p=25444/> (参照日2023年10月19日).
  - 57) 水戸ホーリーホック; 「2024 水戸ホーリーホック新体制発表会&ホームタウンPR大使ドラフト会議 presented by JX金属」開催のお知らせ, <https://www.mito-hollyhock.net/news/p=32476/> (参照日2024年1月15日).