

自治体によるローカルベンチマークを活用した地域中核企業との対話

1. 目的

本モデル事業は、地方公共団体が「地域経済分析システム」（以下、「RESAS」という。）によって把握した、地域にとって重要と考えられる企業及びその周辺企業（取引先、協力先）と、ローカルベンチマークを活用して対話を実施する。対話を通して、これまで地方公共団体が認識していなかった地域中核企業の役割に対する気付きを得ること、把握した内容をもとに、より実態に即した計画や施策に繋げることで、地方公共団体と企業が一体となり、地域活性化に取り組むことを目的とする。

2. 全体像と事業の進め方

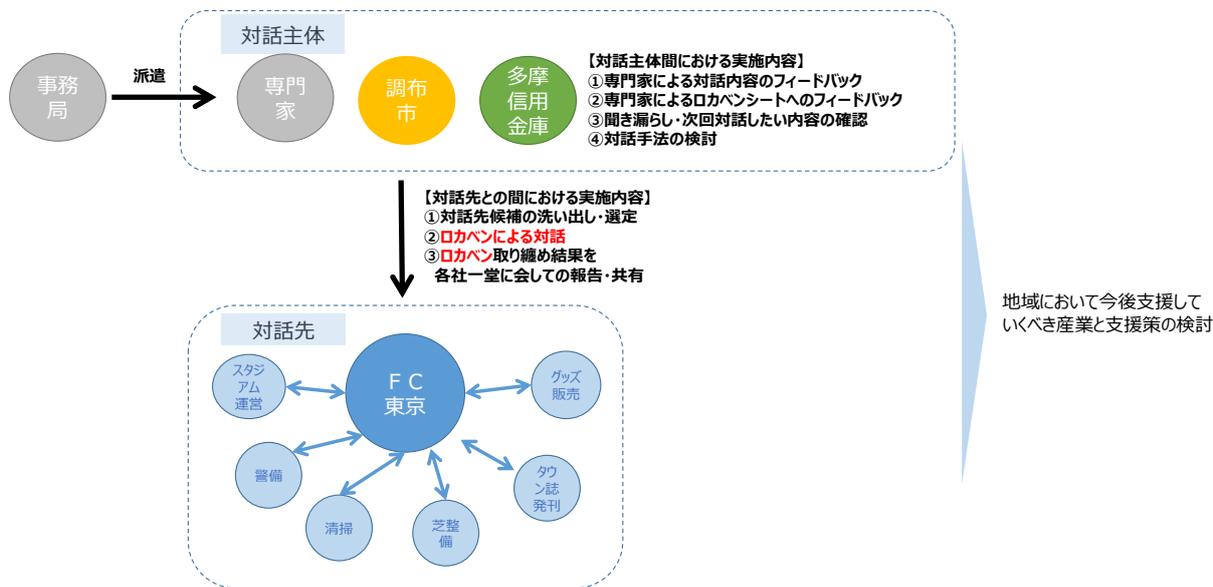
2.1 取り組みの背景

本モデル事業は、支援機関である地方自治体（調布市）が東京フットボールクラブ株式会社（以下「FC 東京」という。）から「スポーツとしての地域貢献は限界がきており、次の地域貢献を課題に感じている」と相談を受けたことに端を発している。調布市としても、FC 東京が既にスポーツ振興で地域に貢献いただいていることは既知であるし、市民も理解している。一方で、地域経済という点で市内業者との取引等の事業実態が浮彫になっていないことから、今回のモデル事業を通じて顕在化を図り、今後の地域活性化の連携・支援策や、それを行うための基盤を構築することを目指し、モデル事業を実施することになった。

2.2 モデル事業の全体像

モデル事業の全体像としては、調布市が RESAS を活用して地域の産業分析を行った上で、地域金融機関である多摩信用金庫、企業支援の専門家とも協力をし、地域中核企業である FC 東京とその取引相手企業との間でローカルベンチマークを活用した対話を行う。この対話により FC 東京や関連会社が、地域経済を牽引するためにどのような役割を果たしているのか、また今後どのような役割を果たしていくことが求められるのか、関係者で対話を行うことにより把握する（図表 1）。

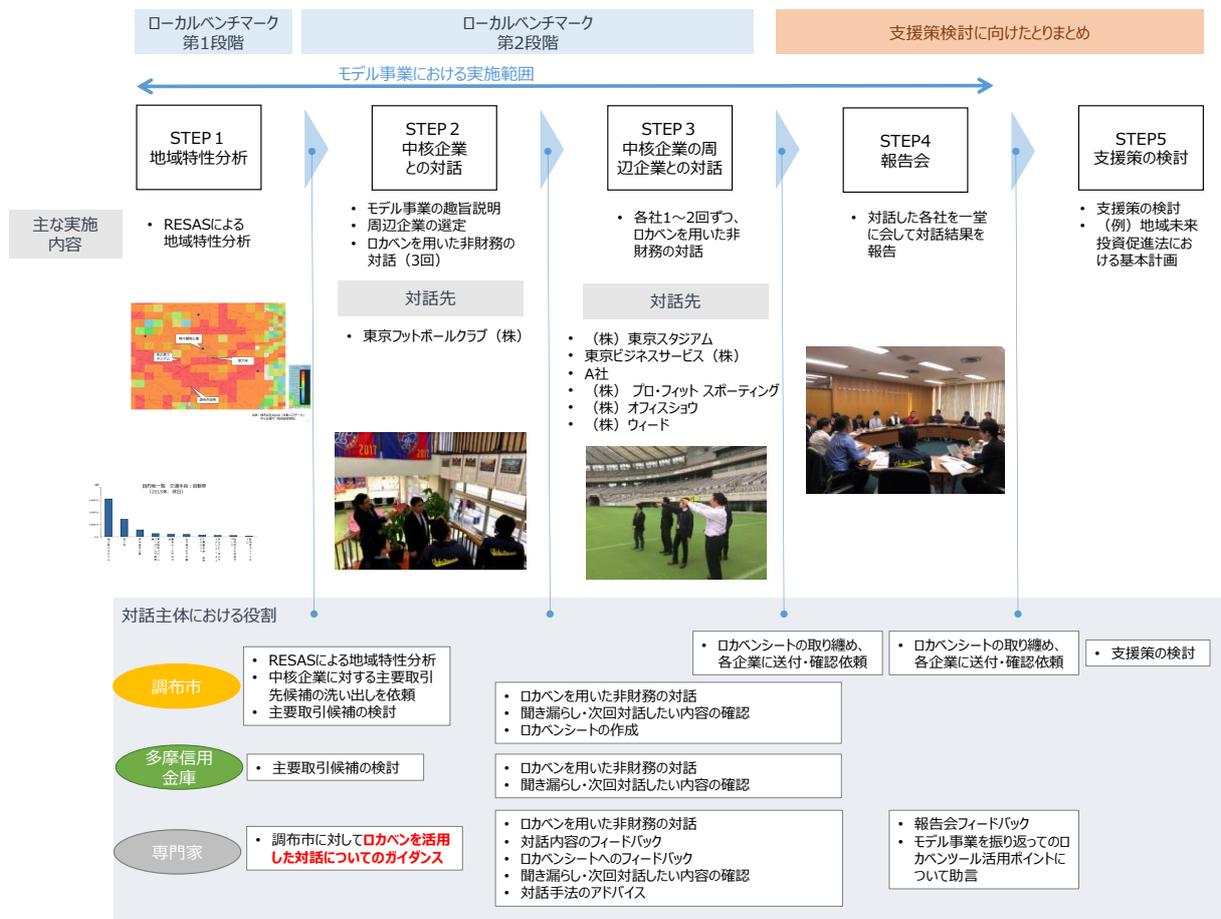
図表 1 モデル事業全体像



2.3 事業の進め方

まず初めに、支援機関である調布市が RESAS を活用し、地域の特性を把握したうえで、地域中核企業を特定する（図表 2：STEP1）。次に、周辺企業の選定を、支援機関である調布市、多摩信用金庫及び地域中核企業の 3 者間で行う。その後、支援機関である調布市に対して、専門家（事務局である（株）帝国データバンクより派遣）によるローカルベンチマークを活用した対話についてのガイダンスを実施の上、選定した地域中核企業および周辺企業に対して複数回の対話を実施した（図表 2：STEP2、3）。対話は、調布市を主体とし、多摩信用金庫及び専門家の 3 者が連携の上で対象企業各社と実施し、対話後には聞き漏らしや次回対話したい内容の確認、専門家による対話手法に対するアドバイス等を実施の上で、調布市職員が毎回の対話後、対話内容をローカルベンチマークに取りまとめた。また、全ての関係企業との対話が終了した後、各社が一堂に会して、ローカルベンチマークの対話結果について報告・共有を行い、地域の中核企業が実施している事業が、周辺企業とのどのような取引等によって実現されているのかについての相互理解を深めた（図表 2：STEP4）。

図表 2 事業の進め方



2.4 支援機関の紹介

商 号：調布市役所
 住 所：東京都調布市小島町 2-35-1
 市 長：長友 貴樹

特 徴：

- 東京都のほぼ中央に位置し、面積はその約 1%
- 市の中央部には、東西に走る京王線と、国道 20 号線(甲州街道)、中央自動車道があり、これを中心として市街地が形成されている。
- 地形は、武蔵野台地の南部の位置にあり、北に武蔵野の面影を残す深大寺の森、南にゆるやかに流れる多摩川など、豊かな自然に恵まれている。
- 武蔵野の歴史と数々の史跡を持つ文化都市としての一面、電気通信大学をはじめ、桐朋学園、白百合女子大学、東京慈恵会医科大学が立地する学園都市としての一面の他、スポーツ振興も盛んであり、神代植物公園付近の総合体育館のほか、味の素スタジアム(東京スタジアム)

が FC 東京と東京ヴェルディのホームグラウンドとなっている。

- ・ 今後は、東京オリンピック・パラリンピック競技大会とラグビーワールドカップ 2019 日本大会の市内開催が予定されている。



3. 調布市の特性把握

(ローカルベンチマーク第1段階)

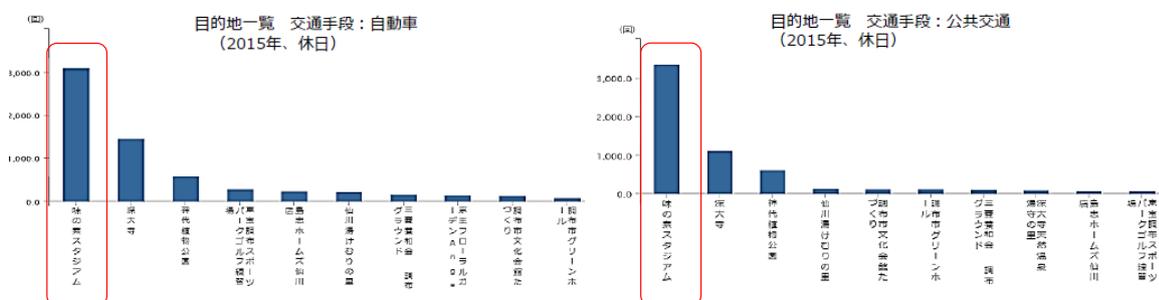
3.1 RESAS を活用した地域の特性把握

RESAS を活用し、地域の特性を把握する。RESAS における「観光マップ・国内・目的地分析」を確認し、調布市に訪れる人の流れを目的地別に分析を行ったところ、休日に味の素スタジアムが目的地とされることが圧倒的に多いことが確認された（図表 3）。また、同様に RESAS における「まちづくりマップ・流動人口メッシュ」より調布市に訪れる人の流れの集積度合をみた結果、調布市では味の素スタジアムに繋がるように京王電鉄、中央自動車道、国道 20 号線沿いに流動人口が集積しており、味の素スタジアムが重要拠点であることが確認された（図表 34）。このことにより、味の素スタジアムをホームスタジアムとしているプロサッカーチームは 2 チームあるが、特に平均入場者数が国内全クラブ中 2 番目に多い¹FC 東京が地域における人口流入に大きな貢献をしていることを把握した。

図表 3 地域経済分析システム²による調布市の目的地分析

①調布市 目的地分析

- 調布市では、休日に味の素スタジアムが目的地とされることが圧倒的に多い



出典：ナビタイムジャパン「経路検索条件データ」

※RESAS 目的地分析の概要

観光施設の検索回数をマップやランキングで把握することで、自地域の観光施設の人気度(注目度)を把握することができる。また、当該施設がどの地域から多く検索されているかを見ることで、どこに観光PRを重点的に行うかの選定等に役立つ。

¹ 2017 年度 26,490 万人。J.LEAGUE Data Site より (<https://data.j-league.or.jp/SFTP01/>)

² <https://resas.go.jp/>

図表 4 地域経済分析システムによる流動人口メッシュ分析

②調布市 流動人口メッシュ分析

- 味の素スタジアムに繋がるように京王電鉄、中央自動車道、国道20号線沿いに流動人口が多い



流動人口2016年6月休日



出典：株式会社Ageop「流動人口データ」
中小企業庁「地域資源情報」

出典：株式会社Ageop「流動人口データ」
中小企業庁「地域資源情報」

※RESAS 流動人口メッシュ分析の概要

500mメッシュ(政令指定都市は250mメッシュ)単位で、月別・時間単別の流動人口の集積度合いをヒートマップで表示できる。また、任意に指定した範囲における、月別・時間単別の流動人口をグラフで表示することで、人気の観光スポットを把握するとともに、過密地域から周辺地域に誘導(周遊)するかどうかという、観光戦略を立てることができる。

3.2 対象企業の選定

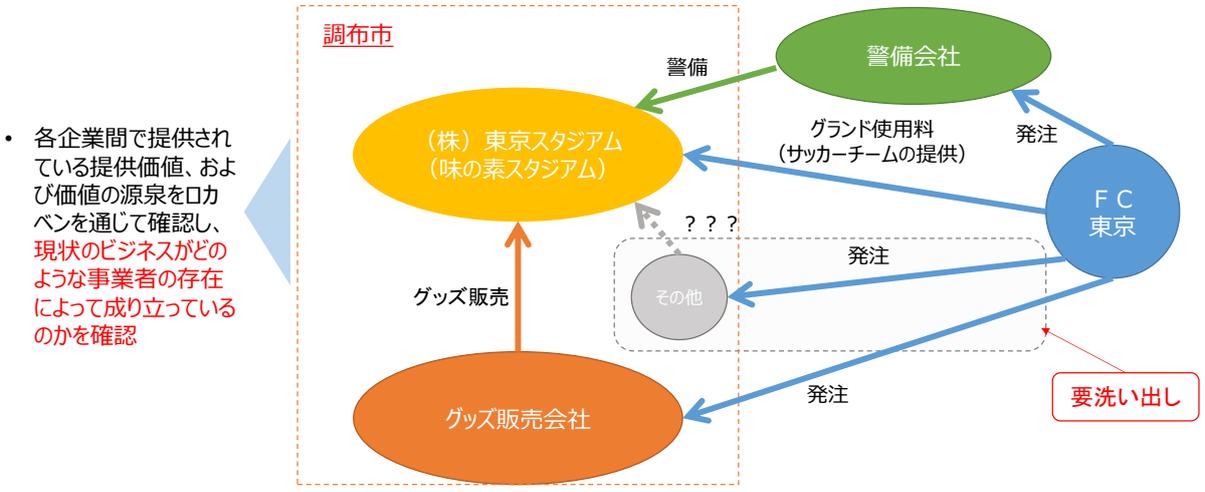
次に、支援機関である調布市及び多摩信用金庫、並びに FC 東京の 3 者間において、当該地域中核企業 (FC 東京) を取り巻く周辺事業者について、FC 東京として欠かせない取引先であること、もしくは調布市と関連している企業 (本社所在地、雇用等) を条件とした周辺企業の洗い出しを行った。周辺企業の洗い出しの基準として、「①地域中核企業の事業を運営するために欠かせない企業」、及び「②地域中核企業を起点とした人の流れを活用したビジネスを展開する企業」の 2 つの観点を立てて協議した結果、6 社を選定した (図表 5、図表 6)。

図表 5 選定企業一覧

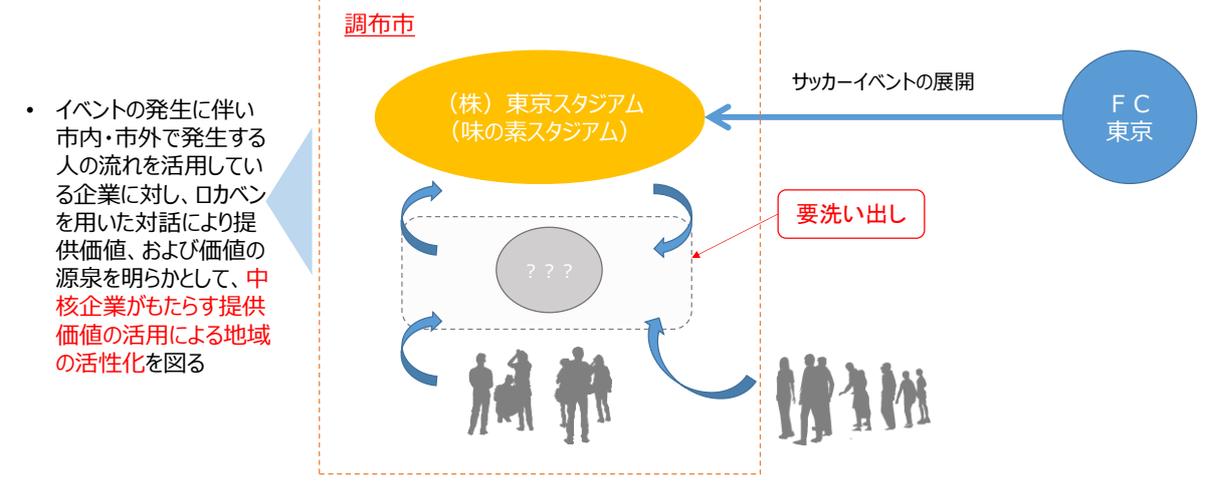
No	商号	業種	選定理由
1	東京フットボールクラブ (株)	プロサッカーチームの運営	①
2	(株) 東京スタジアム	施設の運営管理	①
3	(株) プロ・フィットスポーティング	用品・雑貨販売	①
4	(株) オフィスショウ	芝生工事・整備	①
5	東京ビジネスサービス (株)	清掃	①
6	(株) ウィード	タウン誌の出版	②
7	A 社	警備	①

図表 6 地域中核企業の周辺企業の選定方針

選定方針① 中核企業の事業を運営するために欠かせない企業



選定方針② 中核企業を起点とした人の流れを活用したビジネスを展開する企業



4. ローカルベンチマークを活用した地域中核企業及び関連企業との対話 (ローカルベンチマーク第2段階)

4.1 ローカルベンチマーク活用のためのガイダンス

地域中核企業である FC 東京やその周辺企業との対話に入る前に、ローカルベンチマークとはどのような考え、ツールであるか。それを活用するために必要なマインドやスキルはどのようなものかといったガイダンスを実施した。

(1) ガイダンスの流れ

ガイダンスはローカルベンチマークおよび本モデル事業への理解を深めるため、調布市、多摩信用金庫、FC 東京を対象として実施した。ガイダンスのアジェンダは以下の通り。

図表 7 ガイダンスのアジェンダ

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. ローカルベンチマークについて説明（経済産業省） ※20分2. 本モデル事業の主旨説明（株式会社帝国データバンク） ※10分3. ローカルベンチマーク非財務についての考え方・対話手法の説明（専門家）
※60分<ul style="list-style-type: none">・非財務の視点で対話を行うメリット・必要性・対話手法・事例の共有 等4. 今後の進め方について（全員）※約 30分<ul style="list-style-type: none">・対象企業の選定について・スケジュールの確認 |
|---|

(2) 対話のポイント

企業との対話に先立ち、事務局が派遣した専門家が調布市に対し、ローカルベンチマークにおける「非財務情報」のヒアリング手法および記載方法についてガイダンスを実施した。専門家からは、主に以下のポイントについて説明を実施した。

<対話時の注意点>

- ・とにかく全身全霊で相手の話を聴く。
- ・質問以外は先方の話を聴くことに徹する。

- ・適度にうなづく。
- ・基本的に笑顔で全てを受け止めるように聴く。
- ・質問は簡潔かつ明確にする。
- ・質問する際は、その質問の意図をセットで伝える。
- ・質問が個別バラバラにならないように、以前の質問や直前の質問との関係性を持たせる。
- ・共感した場合はその旨を適切に伝える。時々、イメージを膨らますために事例を挟むなど、共感していることを伝えるために自身の体験事例を挟むことは良いが、基本的に傾聴の姿勢を崩さない。

<ローカルベンチマーク活用時のポイント>

- ・財務分析結果シートは、非財務をヒアリングするための導入確認的位置づけと考える。
- ・非財務ヒアリングシートの「商流・業務フロー」は、顧客提供価値の把握が最も大切である。
- ・「顧客は誰か？何を買っているか？」「なぜ、他社ではなく自社で買うか？」「その価値を提供できるのは何故か？」は、全て顧客提供価値を実現できる強みがあるからである。
- ・業務フローについては実施内容と差別化ポイントを把握し、商流は取引先と取引理由を整理し、どのような流れで顧客提供価値が提供されているかを把握する。
- ・非財務ヒアリングシートの順番でチェックシートのようにヒアリングするのではなく、企業の過去・現在・将来を見据えた全体像を踏まえてヒアリングを行う。

<進行のコツ>

- ・ヒアリングが進んできた段階で、ローカルベンチマークの非財務情報のシートの中で確認ができていないことが見えてくるので、その際にヒアリングのチェックシートとして活用する。
- ・対話の際は、対話をする人とメモを取る人を担当分けしたほうがスムーズになる。

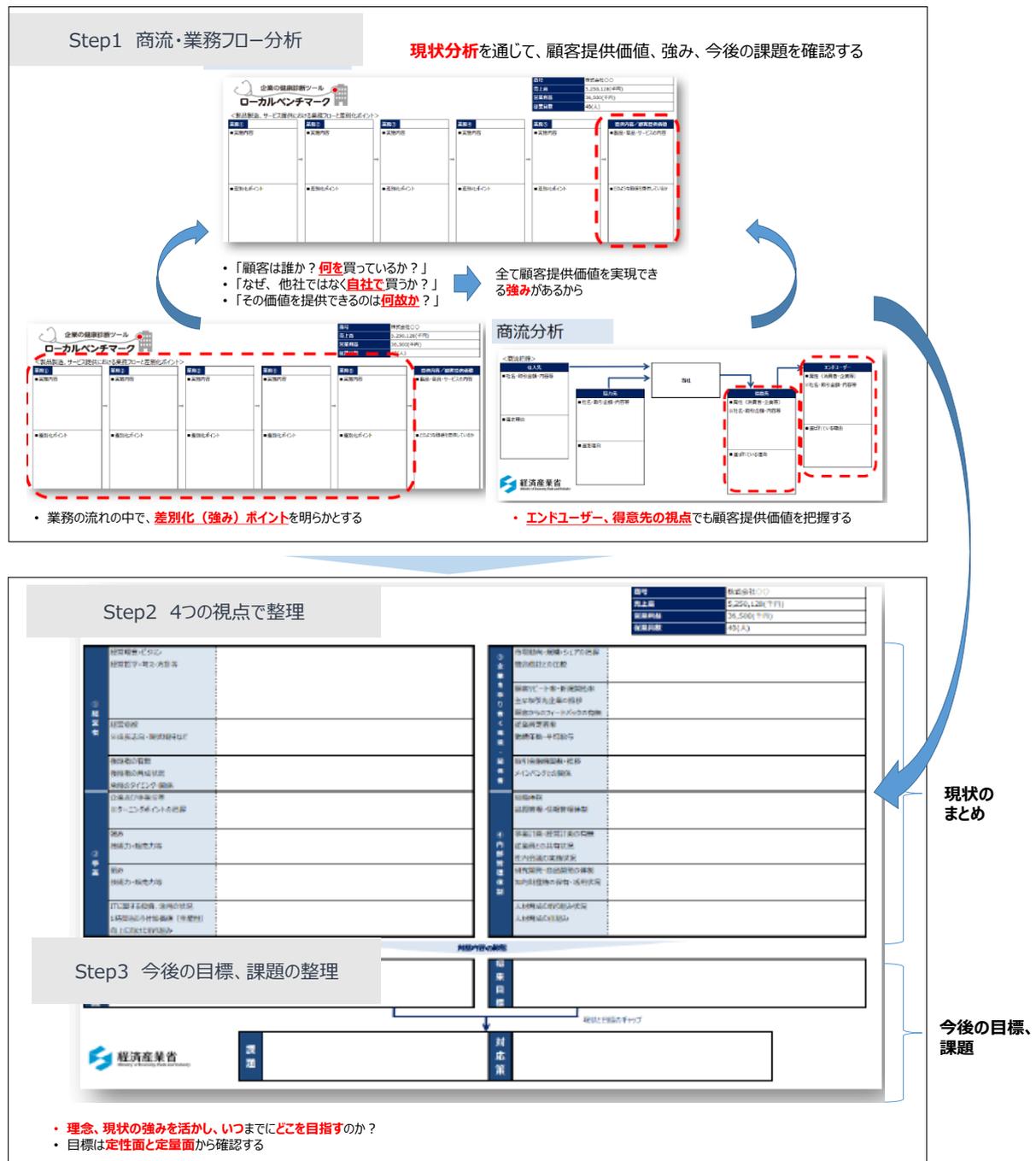
4.2 モデル事業における対話の進め方

以上を踏まえ、本モデル事業における対話主体の連携として、以下の流れで対話を実行した。ただし、あくまで大原則としつつ、対話の流れによっては順番を前後させて対話を実施した。

- ①まず初めに、商流・業務フローの確認を行う。確認の際には、各フローの先に「顧客提供価値」があることを意識し、その「顧客提供価値」を実現できる強みを業務フローにおける「差別化ポイント」、および得意先・エンドユーザーから「選ばれている理由」として確認する。
- ②商流・業務フローにおける対話に基づき明らかとなった現状を「4つの視点」において整理の上、抜けや漏れがある箇所を中心に再確認を行う（対話の最中には、商流・業務フローにおいて把握できた内容が「4つの視点」の整理においてどれに当てはまるかを意識してヒアリングしつつ、対話終了後から次の対話までの間にシートに記載することで再整理を行い、抜け漏れを確認する）。

- ③商流・業務フローや4つの視点により現状の整理を行い、将来目標、課題、対応策について対話を行う。
- ④対話終了後に、専門家による対話内容のフィードバックや、聞き漏らし・次回対話したい内容の確認、対話手法に関するアドバイスを受ける。
- ⑤調布市が各社と対話の都度、ローカルベンチマークを作成の上、専門家に共有し、助言を踏まえて次回の対話に臨む。

図表 8 対話の流れとローカルベンチマーク非財務シートの関係性



4.3 東京フットボールクラブ株式会社

要旨

- ・ ファンに対する「非日常空間」の提供のため、「地域密着」・「おもてなし」をキーワードとした取り組みを推進し、ホームゲーム集客数2位を実現
- ・ コンセプトである「強く・愛されるチームを目指して」を実現するため、関係会社間の連携について、ローカルベンチマークを通じた対話により再認識

(1) 企業概要

項目	内容
商 号	東京フットボールクラブ株式会社
U R L	www.fctokyo.co.jp/
設 立	1998年10月1日
代 表 者	大金 直樹
従 業 員 数	49名
資 本 金	1,137,000,000 円
本 社	東京都江東区猿江 2-15-10
味の素スタジアム事務所	東京都調布市西町 376-3 味の素スタジアム内
小平グラウンド	小平市大沼町 3-14-1 東京ガス武蔵野苑内



(2) 事業内容・状況

プロサッカークラブ「FC東京」の運営を主力とするほか、サッカースクールの運営も手掛けている。クラブ運営で地元重視の姿勢を打ち出しており、東京都民のための地域密着型Jリーグクラブ創設（サッカーチームの運営）を目的に在京法人ほか東京都や調布市など自治体が参画、出資し、1998年に設立。クラブの成績が業況を左右しやすい傾向にある（FC東京の2017年度成績は13位）。

(3) 対話により得られたこと

ローカルベンチマークを用いて対話を行い、同社の顧客提供価値、および価値の提供が可能となる強みの源泉・差別化ポイントの洗い出しを行った。

顧客提供価値

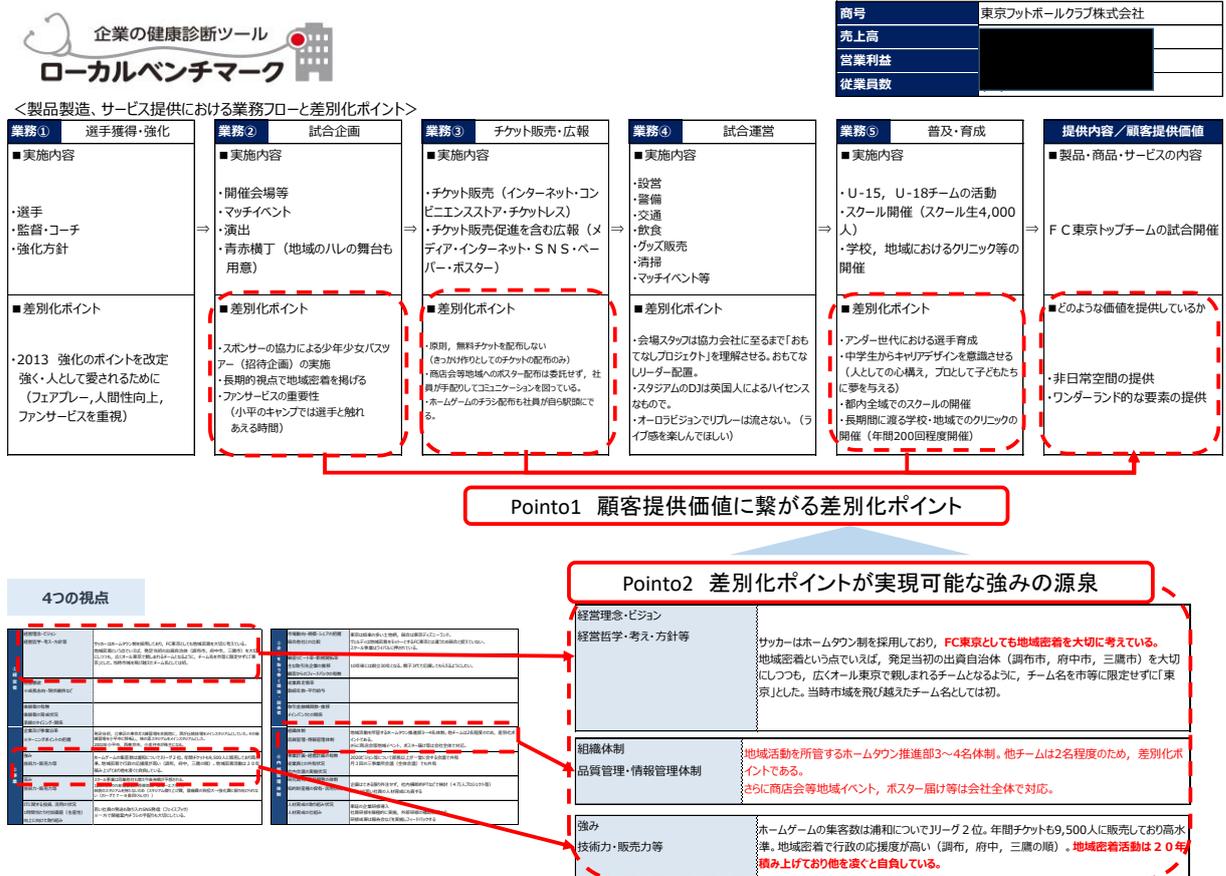
- ・ FC 東京では、首都東京にある多種多様のレジャーやエンターテインメントと肩を並べられるよう、FC 東京というトップチームの試合運営を通じた「ワンダーランド化」を推進しており、ファンに対する「非日常空間」の提供を目指して事業を運営している。
- ・ ホームゲームの集客数は浦和レッズに次ぐ 2 位であり、年間チケットの購入者（SOCIO 会員）からは、「(FC 東京の試合が) 明日の活力を与えてくれる」、「生活の一部となっている」との声を得ている。



強みの源泉・差別化ポイント

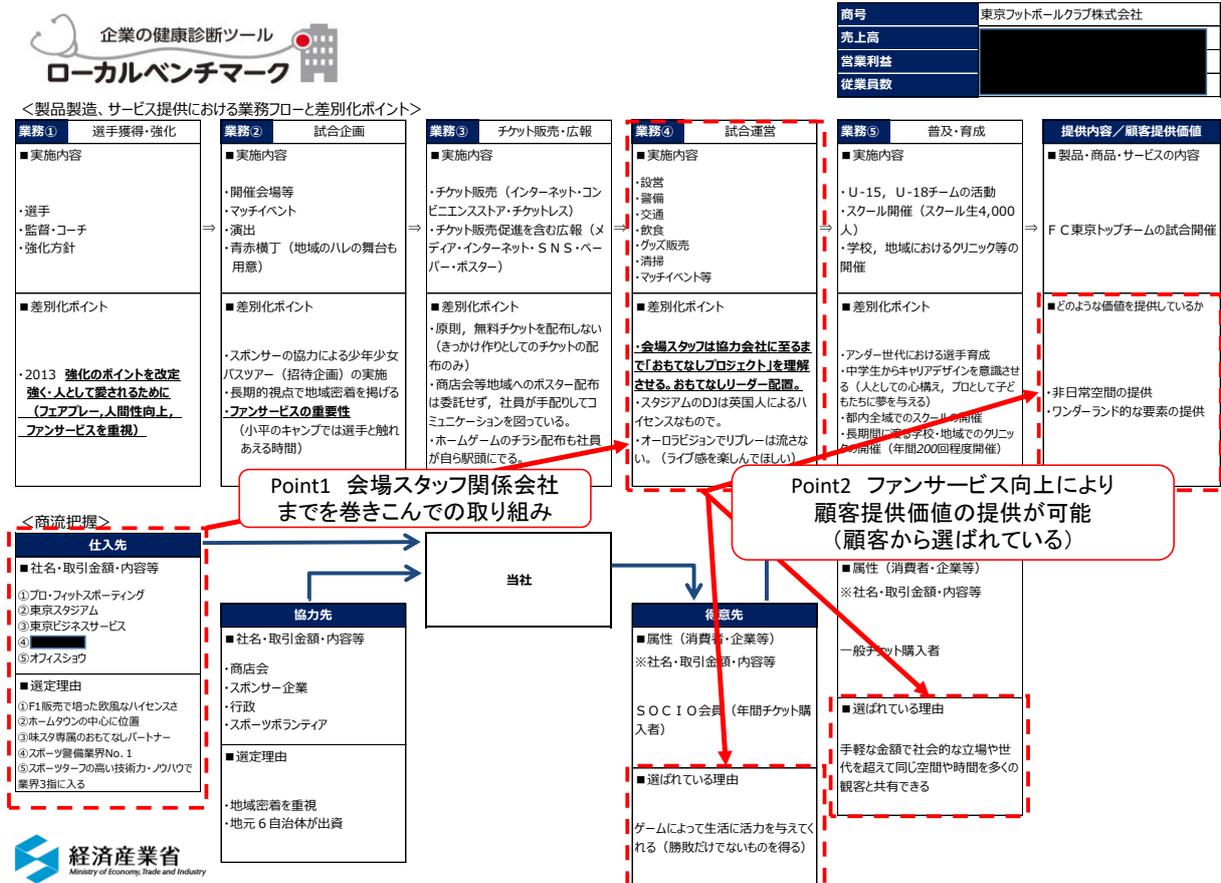
- ・ FC 東京は「地域密着」を設立当初から大切にしている。設立当初は東京市場における住民の地元に対する帰属意識の希薄さについて懸念はあったが、現在は「俺達の町のクラブ」と思ってくれる人は多い。他クラブとの違いとして、他クラブはホームタウン部には 2 名程度しかおらず、活動も当該 2 名で実施できる範囲で行うことが普通であるが、FC 東京は専門部署に 3～4 名配置した上で必要な活動を考え、実際に必要な活動（ポスターの配布・張り替え等）を行う際には社長含めた全スタッフで行っている。全員でやることで、サポーターや地域の方と接する回数は桁違い、接する面が広がると考えている。地域密着活動を 19 年間積み上げていることから、設立当時は子供であったファンが大人になり、親子ともにファンとなる関係性ができあがっている。長期間取り組みつづけることが大切であるとの意識の元、このまま 3 世代、4 世代と関係を築いていくことを目指している。

・ 図表 9 「地域密着活動」と顧客提供価値



- ・ コンセプトである「強く、愛されるチームを目指して」を実現すべく、同社主導の元、「おもてなしプロジェクト」というファンサービス・顧客満足度を向上させるプロジェクトの推進を2年前より行っている。特筆すべき点として、同プロジェクトは自社のみでの取組ではなく、後述する（株）プロ・フィットスポーツ等の協力会社を巻きこんでの取り組みであることが挙げられる。具体的には「おもてなしリーダー」と呼ばれるプロジェクト責任者を各社選定の上、定期的なミーディングを実施して「笑顔」や「挨拶」等の月別のテーマを共有し、意識の統一を図るほか、外部講師を派遣し、3試合に1回程度、スタジアムにおける現地査定を行うことにより、サービス品質・人材レベルの向上を図っている。

図表 10 「おもてなしプロジェクト」推進と顧客提供価値



(4) 今後の対応

- ・ チーム力の向上、地域連携の強化

クラブとして、集客4万人を目標として更なる飛躍を図るべく、市や地域、協力企業ともさらなる連携を高め、ホームゲームの魅力を磨き、地域のハブとなって周りを巻き込むことを目指したい。
- ・ 育成面の強化によるブランド力の構築

また、「FC東京の育成」としての基盤を強化する方針である。引き続き「強く、愛されるチーム」を目指し、国体チームへのコーチ派遣や、海外のコーチとも交流をもつなど、コーチのレベルアップを図っている。また、近い将来の目標として「2020ビジョン³」を掲げており、「アジアトップレベルの育成体制、および、アジアで戦えるチームに進化」と定め、海外の多様な地域(インドネシア等)でコーチ陣を始めたとしたスタッフの交流を促進し、アジアにおいて「FC東京に来れば選手が伸びる」というような風潮を築くべく、育成面でもブランド力の構築を目指す方針。
- ・ 内部人材の育成

³ <http://www.fctokyo.co.jp/vision>

ビジョンを達成するために、今いる内部人員のレベルアップは課題と認識されており、株主である東証の企業研修プログラムを導入したほか、社員研修も積極的に取り組み始めている。内容としては、公開講座もあれば、他のスポーツ団体を見学しに行く等、様々なことを計画的に実行しており、全体会議の際に2名ずつフィードバックを行うようにしている。

(5) 企業・支援自治体の声

<企業からの声>

対話先であるFC東京からは、支援先として調布市という地方自治体とローカルベンチマークによる対話を実施することにより、「クラブの価値を客観的な視点で認識できた」、「様々な視点で分析いただいたことで、強み弱みを整理する良い機会となった」といった第三者的立場による価値の再認識の他、「市が取り組むことで施策に繋がりやすい」といった今後のアクションプランに対する前向きな声が挙がった。

<支援自治体の声>

支援自治体である調布市からは、「FC東京に対してスポーツ振興という視点だけでなく、地域振興という視点でみる事ができた」という、自治地域に対する新たな気づきを実現した。

4.4 株式会社東京スタジアム

要旨

- ・現場における臨機応変な対応力を、FC 東京との長年の取引や管理 JV との連携、職員の能力を活かした組織体制の構築により実現。
- ・来場者・地域に愛されるスタジアムづくりを目指し、スタジアムツアーを通じた「非日常感」の提供や、施設の多目的な活用、およびそれを可能とする細やかな料金設定を設けている。

(1) 企業概要

項目	内容
商 号	株式会社東京スタジアム
U R L	http://www.ajinomotostadium.com/
設 立	1994年8月11日
代 表 者	代表取締役社長 田崎 輝夫
従 業 員 数	25名
資 本 金	96億5,250万円
本 社	東京都調布市西町376番地3



(2) 事業内容・状況

多目的スタジアムである「味の素スタジアム」の運営管理を主業として、その他付随する関連業務を手掛けている。国内最大級の天然芝グラウンド（107m×71m）を有するメインスタンド「味の素スタジアム」、「アミノバイタルフィールド」、「味の素スタジアム西競技場」など関連施設の管理・運営を手掛けている。サッカーチーム「FC東京」及び「東京ヴェルディ」のホームスタジアムとしての位置付けから、両チームの成績推移によって集客実績が変動するほか、アメリカンフットボール、ラグビー等スポーツ目的利用やコンサート並びに商業系イベント実績数等にも影響を受けている。

(3) 対話により得られたこと

ローカルベンチマークを用いて対話を行い、同社の顧客提供価値、および価値の提供が可能となる強みの源泉・差別化ポイントの洗い出しを行った。

顧客提供価値

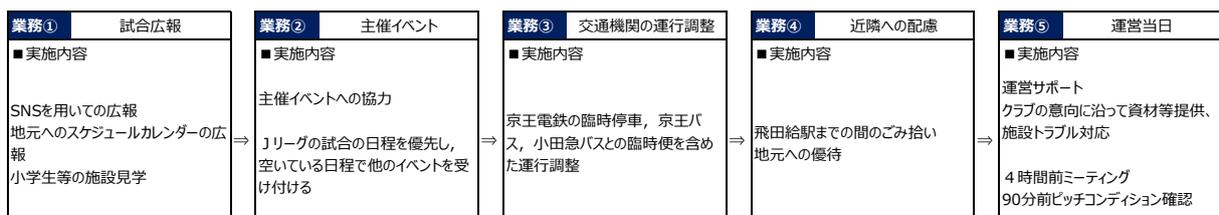
- ・ 国内最大級の天然グラウンド「味の素スタジアム」の運営にあたり、施設の管理を目的とした関係会社によるJV(ジョイントベンチャー)と連携すること等により、現場における臨機応変な対応力を発揮している。
- ・ サッカー競技以外にも多目的な利用が可能であり、施設の部分貸しにも対応する細やかな料金設定を設定することで、「楽しんでもらえる施設」を目指し、スタジアムの魅力を伝えている。



強みの源泉・差別化ポイント

- ・ 施設のハード面の強みとして、約5万人と大規模収容が可能であることや、京王電鉄で新宿から最短20分というアクセスの良さが挙げられる。当該ハード面の強みを効率的に活かすべく、(株)京王設備サービス、(株)東京ビジネスサービス、A社の3社によるJVと連携してスタジアムの管理運営を行っている。Jリーグイベントの運営においては、主催者(FC東京)からの各種要望(資材の提供等)に応じる必要があるが、長年クラブ側と連携して運営を行っていることから、細かな事前確認は必要がなく、試合の4時間前及び90分前にピッチコンディション等を確認するミーティングを行う程度であり、現場における臨機応変な対応によりクラブ側の課題を解決している。これは、JVが設備管理、清掃、警備をそれぞれ主業とする企業の出資により成り立っていることにより、専門性を持った組織が一体となって設備管理に臨むことができているため、効率的な体制を築いている。

図表 11 業務フローの円滑な遂行



(4) 今後の対応

- ・ 誘客に繋げる取り組みの実施

味の素スタジアムは国内でも有数の集客が可能な設備であり、当社はFC東京の目指す「4万人集客プロジェクト」の実現に向け、来場者を増やす取組にも協力している。そのために、味の素スタジアムは「来場者に楽しんでもらえる施設」を目指した事業運営を行っている。同目標の実現として、顧客リピートやスタジアムの魅力発信のため、一般向けにスタジアムツアーを月に1回程度行っており、普段は入場できないバックヤード見学イベントをJリーグの試合前後に実施すること等を通じて、お客様に「非日常感」を感じていただくことで、FC東京の試合への誘客に繋げる取組を行っている。この「非日常感」は、FC東京も同様に目指していることであり、主催者と一体となった事業運営が行われている。

- ・ 多目的利用の推進

災害時の避難訓練の実施や、映像撮影等の多目的な利用が可能であり、用途に応じて施設の一部貸しにも対応した細やかな料金設定も設けている。

- ・ スタジアムの地位の確立

以上のように主催者から依頼される各種イベントの遂行だけではない「地域に愛されるスタジアム」を目標に事業運営を行うことによって地元の理解を得ることにより、顧客に選ばれる施設としての地位の確立を目指す方針。

- ・ 内部人材の育成

2019年ラグビーワールドカップ、および2020年のオリンピック・パラリンピックを見据えた英語研修やダイバーシティ研修を実施するなど、人材育成に取り組んでいる。

- ・ 図表 12 来場者・地域に愛されるスタジアムづくり

スタジアム
ツアーを
通じた
「非日常感」
の提供



多目的な
活用を可能
とする
細やかな
料金設定



「来場者に楽しんでもらえる施設」
「地域に愛されるスタジアム」
の実現

	<ul style="list-style-type: none"> 味の素スタジアム <ul style="list-style-type: none"> 利用申請書 フロアガイド アミノバイタルフィールド <ul style="list-style-type: none"> 注意事項 料金表 利用申請書 西武球場 <ul style="list-style-type: none"> 注意事項 料金表 利用申請書 	<ul style="list-style-type: none"> アジバンダ広場 <ul style="list-style-type: none"> 利用申請書 プレندي広場 <ul style="list-style-type: none"> 利用申請書 会議室・ホール <ul style="list-style-type: none"> 注意事項 料金表 請求利用申請書 展示会バック利用申請書 撮影 <ul style="list-style-type: none"> 料金表 撮影許可申請 	
--	---	---	--

(5) 企業・支援機関の声

<企業からの声>

対話先である（株）東京スタジアムからは、ローカルベンチマークによる対話について、「対話の中で、普段意識していないような企業の強みや課題を改めて掘り起こすよい機会となった」というメリットの声が挙がっている。

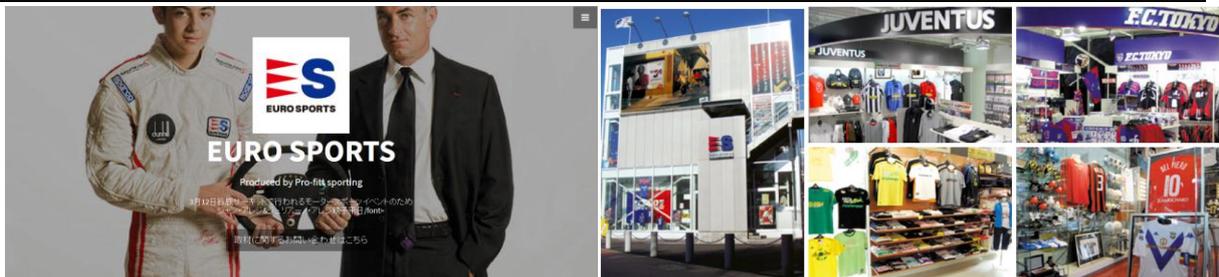
4.5 株式会社プロ・フィット スポーティング

要旨

- ・ FC 東京の 1 番店として、選手グッズは全選手の品を取りそろえる等、他の店舗にはない豊富な物量と品揃えを実現し、FC 東京のマーチャライジング⁴の盛り上げに貢献している。
- ・ オフィシャルショップとして唯一卸・小売を一貫して取り扱う体制や、魅力的な販売手法、効率的な店舗運営によって実現している

(1) 企業概要

項目	内容
商 号	株式会社プロ・フィットスポーティング
U R L	http://www.profit-sporting.co.jp/
設 立	1993 年 5 月 13 日
代 表 者	堀田 浩司
従 業 員 数	7 名
資 本 金	1,000 万円
本 社	東京都調布市西町 376-3 味の素スタジアム ポケットガーデン内



(2) 事業内容・状況

サッカーとモータースポーツを軸とするスポーツエージェント用品・雑貨販売を手掛けている。全社業績としては、近年はサングラス販売（「Ray-Ban」のアウトレットショップ運営）が伸びており、同部門が主力となっている。その他、海外で活躍するスポーツ選手の国内におけるマネジメント活動、スポーツやエンターテインメント関連のライセンス商品の企画・製造、卸売、サッカー、F1に関する店舗の運営・通信販売・イベント販売活動を行っている。

味の素スタジアムの隣に直営店「EURO SPORTS」を構え、FC 東京・ヴェルディ 1969 オフィシャルショップとして J リーグやヨーロッパスポーツの各種販売を行っている。

⁴ 消費者の欲求・要求に適う商品を、適切な数量、適切な価格、適切なタイミング等で提供するための企業活動のこと。

(3) 対話により得られたこと

ローカルベンチマークを用いて対話を行い、同社の顧客提供価値、および価値の提供が可能となる強みの源泉・差別化ポイントの洗い出しを行った。

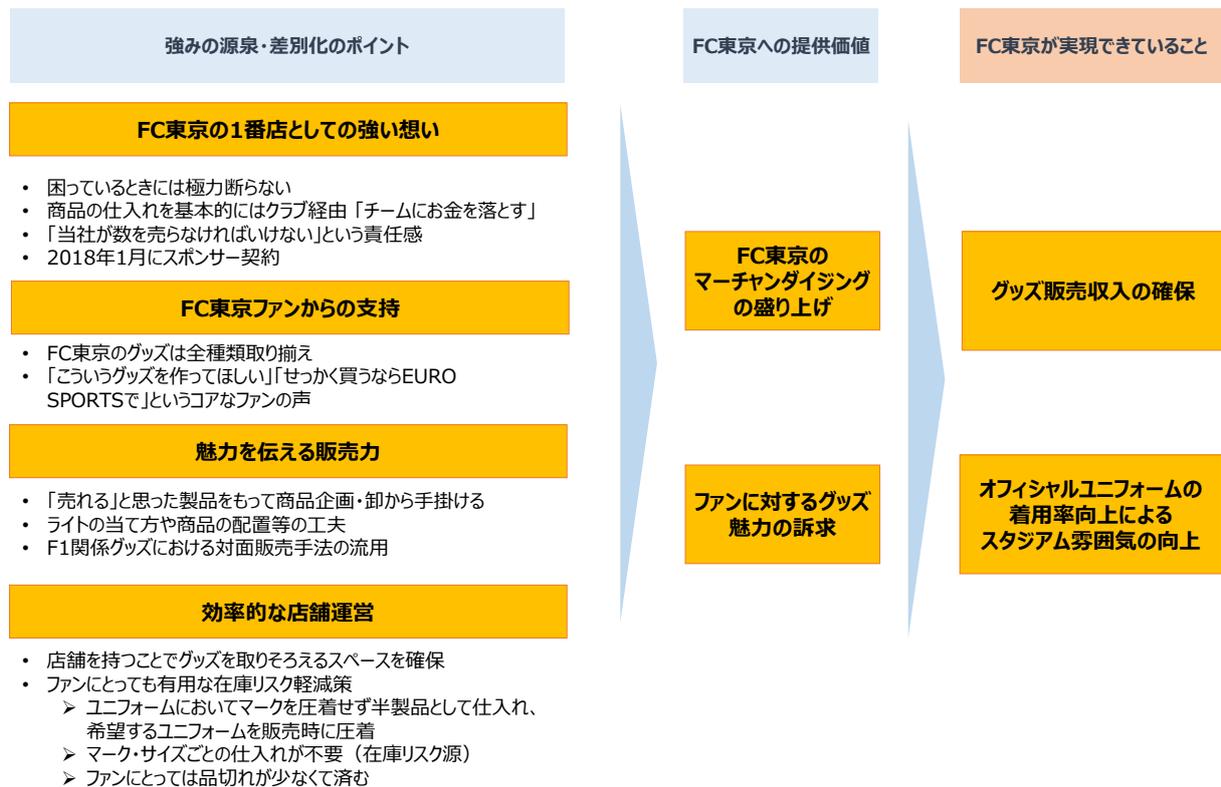
顧客提供価値

- ・ FC 東京の 1 番店として、選手グッズは全選手の品を取りそろえる等、他の店舗にはない豊富な物量と品揃えを実現し、FC 東京のマーチャンダイジングの盛り上げに貢献している。
- ・ ライトの当て方や商品の配置等を工夫し、商品がかっこよく見えるように工夫し、ファンに対するグッズの魅力を訴求している。

強みの源泉・差別化ポイント

- ・ FC 東京とは 2001 年よりスタジアム物販・通信販売、2002 年から本社を調布市（味の素スタジアムの隣）に移転したうえでの直営店販売、2005 年にはオンラインショップを展開するなど、長年の協力関係がある。当社の意識としても、FC 東京が困っているときには極力断らないことを心掛けており、急な出店依頼などにも対応していることから、FC 東京からはモノ売りの際には真っ先に相談される信頼関係が構築されている。また、ファンからの認知度も高く、コアなファンからは「こういうグッズを作ってほしい」「せっかくグッズを買うなら EURO SPORTS で」という声も挙がる関係性を築いている。
- ・ 一時期は FC 東京側にマーチャンダイジングができる人材が不足していたことから、FC 東京からの要請により商品企画を行っていたこともあり、品質の良い今治のタオルマフラー等、現在も人気のグッズを手掛けている。これは、当社が小売りだけではなく、店舗における意見を踏まえて、小売りの視点により「売れる」と思った製品をもって商品企画・卸から手掛けることができる強みによる。オフィシャルショップの中では、卸と小売りの両方を手掛けている会社は、現状当社のみである。
- ・ 他社との比較において、グッズの商流は商流さえ確保すればクラブ外から安価で購入が可能であるが、当社は FC 東京の一番店として、「チームにお金を落とす」という強い意向から、商品の仕入れを基本的にはクラブ経由で行っている。小売りにおける意識としても、「当社が数を売らなければいけない」という責任感を感じており、FC 東京のグッズは全種類取り揃えている。これは、什器の配置等の見せ方によってより綺麗に見せるための工夫や、イベント時の販売においては当社他事業で手掛ける F1 関係グッズにおける対面販売手法の流用等による「魅力的な販売手法」と、店舗を持つことでグッズを取りそろえるスペースを確保しつつ、例えばユニフォームにおいてマークを圧着せず半製品として仕入れ、ファンの希望するユニフォームを店舗販売時に圧着することでマーク・サイズごとの仕入れを不要とする在庫リスクの低減（同時にファンにとっては品切れが少なく済む）等、「効率的な店舗運営」によって実現している。

図表 13 提供価値と強みの源泉・差別化のポイント



(4) 今後の対応

- ・ **クラブスポンサー契約の実施**
 今後とも FC 東京とは強固な関係を築く方針であり、2018 年 1 月にはクラブスポンサー契約を締結している。
- ・ **FC 東京グッズ販売の増加**
 以前はゴール裏でもアンオフィシャルなユニフォームを着る文化があったが、当社がオフィシャルグッズとして展開したことにより正規品が増えて、ユニフォームの着用率を増やしてきた自負があるが、まだ観客数の割にはユニフォームの販売数・着用率はまだまだ少ない認識である。新たな売り場の開拓や、顧客接点を強化・活用による顧客動員数に影響を受けない販売体制・企画立案等を通じて、FC 東京グッズ販売におけるシェア率の更なる向上を目指している。
- ・ **内部人材の育成**
 社員教育においては組織立っての体制はないことから、FC 東京主導のもと行われる「おもてなしプロジェクト」における講習に参加させてもらうことが研修として機能している。この結果、スタジアム物販を担当する社員の質の向上が実現できている一方、それ以外の社員間において顧客対応における格差が生まれていると考えており、組織としての共有を行う方針である。

(5) 企業・支援自治体の声

<企業からの声>

ローカルベンチマークによる対話により、「自分たちを振り返ることができた」という声が挙げられた。

4.6 株式会社オフィスショウ

要旨

- ・ 世界レベルの芝育成及び芝管理技術力を有しており、FC 東京においては練習場と試合会場の両環境において最高品質のピッチ環境を提供できている。
- ・ 「利用者にとって何が大切か」という判断の元、顧客に対して本質的な提案を実施している。

(1) 企業概要

項目	内容
商 号	株式会社オフィスショウ
U R L	-
設 立	1984年10月26日
代 表 者	池田 省治
従 業 員 数	31名
資 本 金	2,000万円
本 社	東京都港区六本木3-5-14-203

Office SHOW



(2) 事業内容・状況

競技場整備事業を中心に、芝生工事事業を行っている。競技場整備事業は、味の素スタジアムや東京ガス深川グラウンド、東京ガス大森グラウンドラグビー場およびを中心に、NACK5スタジアム大宮、FC 東京小平グラウンドなど主にサッカー場やラグビー場のスポーツターフ（芝生フィールド面）整備・メンテナンスなどを、複数年契約によって請け負っている。このほか駒沢オリンピック公園総合運動場、ヴァンフォーレ甲府山梨大学医学部グラウンド、横浜 FC LEOC トレーニングセンターなど、芝生を持つグラウンド全般の整備を広く請け負っている

(3) 対話により得られたこと

ローカルベンチマークを用いて対話を行い、同社の顧客提供価値、および価値の提供が可能となる強みの源泉・差別化ポイントの洗い出しを行った。

顧客提供価値

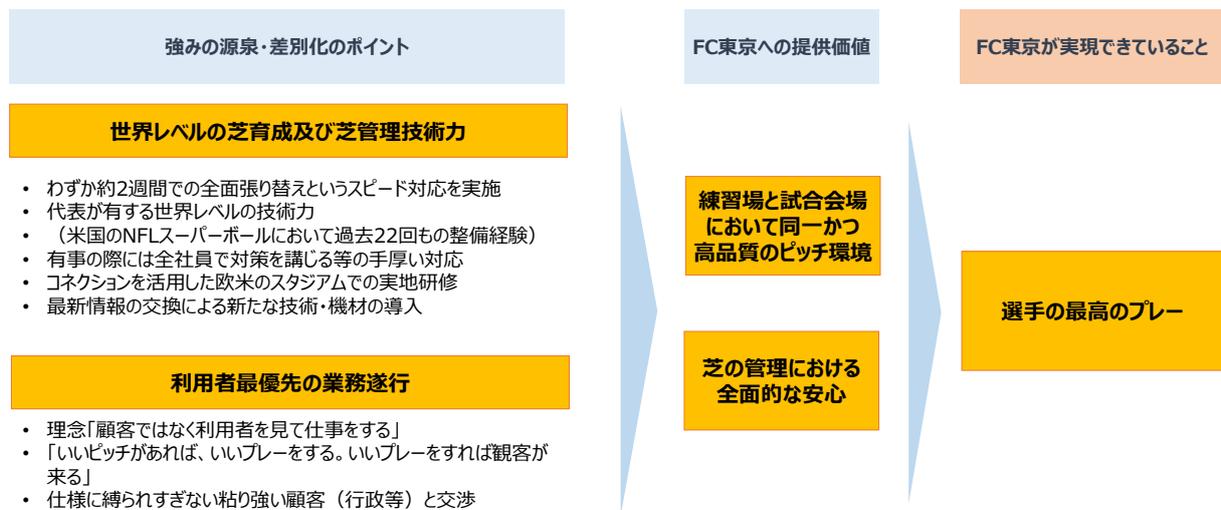
- ・ 世界レベルの芝育成及び芝管理技術力に基づく良質な環境を提供している。また、小平グラウンドと味の素スタジアム両方の芝生管理を請け負っていることから、FC 東京においては練習場と試合会場において、ほぼ同様な環境を再現できている。引退会見で当社名を出して御礼を言ってくれた選手もいた。
- ・ 利用者にとって本質的に何が重要かについて、提供先である FC 東京と共通の理解をしていることから、芝の管理において全面的な安心を与えている



強みの源泉・差別化ポイント

- ・ FC 東京との取引は 1995 年に深川グラウンドの整備を手掛けてからの付き合いであり、当初は 1 か月だけとの契約であったが、FC 東京より継続したいとの希望を受けて以降、現在まで他のスタジアムを含めた取引を続けている。味の素スタジアムは、当時はグラウンドの芝の状態が悪かったが、2006 年 8 月にわずか約 2 週間での全面張り替えというスピード対応により改善している。これは、代表者である池田氏がアメリカの NFL スーパーボールにおいて過去 22 回もの整備経験を有する世界レベルの技術力を有していること、および有事の際には全社員で対策を講じる等の手厚い対応により実現できていること、FC 東京からも芝の管理は 100% 任せられる全面的な信頼を得ている。与えられる制約は「予算・目的・天候」のみである。
- ・ 経営者の理念として「顧客（お金を支払う人）ではなく利用者を見て仕事をする」ということを掲げており、全ての判断軸を同理念に基づき行動することで、長期的な視点に立って顧客にとってより良い方策を提案している。アメリカの芝文化において根付いている「いいピッチがあれば、いいプレーをする。いいプレーをすれば観客が来る」という考えの元、ソフト（FC 東京等プロサッカー клуб）とハード（スタジアム。および同運営を行う組織・行政）を育てることにより、それらが融合した際に経済的な効果が生まれ、Win-Win の関係に繋がると考えており、FC 東京からも評価を得ている。例えば、日本における芝管理業界においては、水やりや肥料、薬剤などの回数が明文化されており、芝のコンディションに関係がなく仕様通りに行う企業もいるが、当社は利用者にも最高の環境を提供するため、仕様にも定められるような無駄な作業については、粘り強く顧客（行政等）と交渉するなど、「何が大切か」を常に考え、判断している。

図表 14 提供価値と強みの源泉・差別化のポイント



(4) 今後の対応

- ・ 芝生文化の普及

日本には芝生文化が根付いておらず、サッカーにおいても幼少期から天然芝でプレーする機会が少ないことは欧米とのレベルの差が生まれる一因と危機意識を持っている。そのため、池田氏は国内では数少ないスポーツターフ整備の第一人者として、日本サッカー協会プロジェクトメンバー、日本サッカー協会施設委員、NPO 法人グリーンスポーツ鳥取技術顧問等を兼任することを通じ、日本にアメリカ同様のスポーツターフ専門グラウンドクルー育成、およびスポーツ芝管理をビジネスとして確立を目指している。

- ・ 人材育成

池田氏のコネクションを活用した欧米のスタジアムでの実地研修や、最新情報の交換による新たな技術・機材の導入などに取り組んでいる。また、日本各地に芝生文化を広めるべく、関東から東北にかかえて徐々に管理エリアの拡大を行っているが、各都道府県に人材がおらず、当社だけで人材育成を行うことも難しいことから、まずは芝生に触れる機会（ハード）を用意し、そこに人を集めることで普及を図る方針である。

(5) 企業・支援自治体の声

<企業からの声>

ローカルベンチマークによる対話により、「現状は小平にある練習場から、味の素スタジアムの近隣に練習場を作ること、調布市に「FC 東京タウン」を作るべき」という、自社だけではなく行政および関係企業を巻き込んだ今後の方策について意見が挙がった。

4.7 東京ビジネスサービス株式会社

要旨

- ・ 「お客様（観客）第一」という思いのもと、高品質なサービス対応、および迅速かつ柔軟な対応を実施し、味の素スタジアムを「エコスタジアム」としての認定を実現
- ・ 長年のノウハウの蓄積や、決裁権を現場委譲による迅速な意思決定、および ISO9001 の認定などの体制構築によって実現している

(1) 企業概要

項目	内容
商号	東京ビジネスサービス株式会社
URL	http://www.tbs-net.co.jp/
設立	1962年8月21日
代表者	野島 信明（代表取締役会長）、宮本 啓志（代表取締役社長）
従業員数	4,100名
資本金	1億円
本社	東京都新宿区西新宿6-14-1 新宿グリーンタワービル
多摩支店	東京都立川市錦町2-4-6



(2) 事業内容・状況

清掃業務及び設備保守業務を主体として建物サービス全般を手掛けている。ビルメンテナンスを主力として、清掃業務（日常清掃、定期清掃）を中心に害虫駆除・消毒、庭園・植栽管理、特別清掃、ホテル等のベッドメイキング、設備保守管理などを行っている。

多摩支店においては、味の素スタジアムにおける清掃業務全般を受託しており、スタジアム関係の決済は清掃業務責任者である山田氏（対話者）において全権を有している。

(3) 対話により得られたこと

ローカルベンチマークを用いて対話を行い、同社の顧客提供価値、および価値の提供が可能となる強みの源泉・差別化ポイントの洗い出しを行った。

顧客提供価値

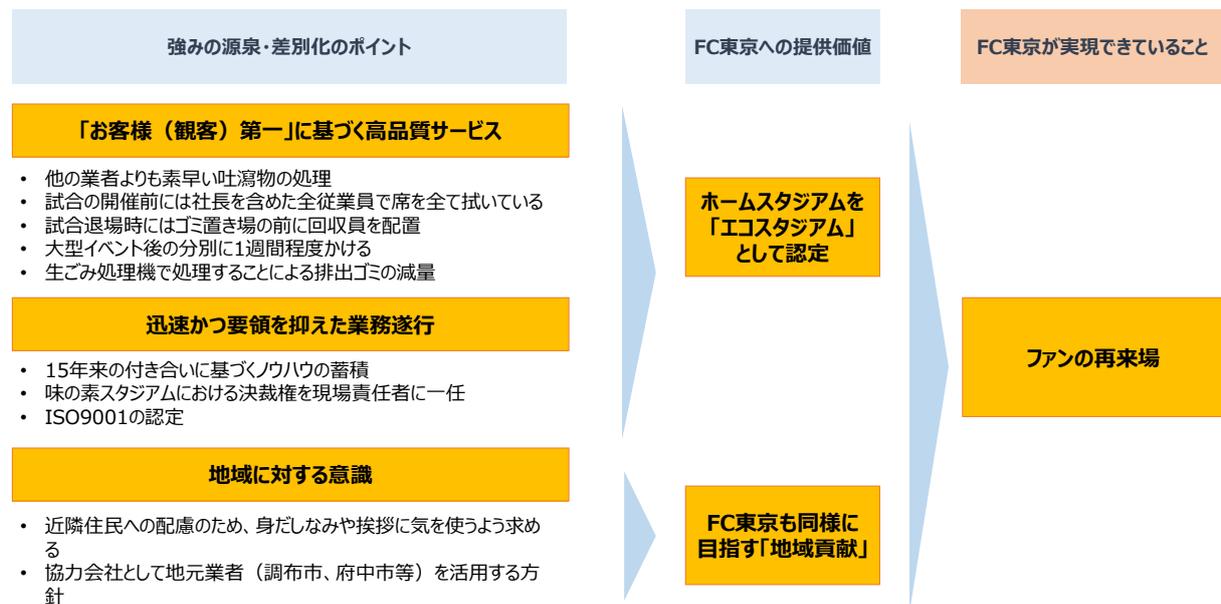
- ・ 「お客様（観客）第一」という思いのもと、高品質なサービス対応、および迅速かつ柔軟な対応を実施し、味の素スタジアムを「エコスタジアム」としての認定を実現。



強みの源泉・差別化ポイント

- ・ 同社は直接の顧客ではなく「お客様（観客）第一」「お客様に”また来たい”と思ってもらうこと」を大切に考えている。この思いはFC 東京も同様であることから、他のクラブと比較してもFC 東京からの指摘は細かい傾向にあるため、迅速な対応を心掛けている。例えば、吐瀉物の処理として、他の業者では薬剤で固まるまで放置という対応をしているが、当社の場合は手袋をはめて速やかに処理し、薬剤を撒くという対応をしている。
- ・ 味の素スタジアムは吹きさらしの施設であり、強風などにより座席に汚れがみられることもあることから、試合の開催前には社長を含めた全従業員で開場前に席を全て拭いている。また、調布市は他地域と比べてごみの分別が厳しい中、試合退場時にはゴミ置き場の前に回収員を配置することにより、ゴミ箱があふれる前に回収員がその場で受け取り、その上で一度回収したゴミを再度分類する体制を整えている。大型イベント等観客数が多い際には分類に1週間程度かかることもあるが、食べ残しを生ごみ処理機で処理することによる排出ゴミの減量や、大会・イベント状況から作業を翌日の日中に回すことによる経費削減など、様々な工夫により実現している。
- ・ 清掃業務は警備よりも夜が遅くなり、基本はオールナイトの作業となってしまうため、若い男性が多いが、近隣住民への配慮のため、身だしなみや挨拶に気を使うよう求めている。また、協力会社として地元業者（調布市、府中市等）を活用する方針をとることにより、FC 東京も同様に目指す地域貢献に寄与している。
- ・ 以上のような各種取組については、FC 東京が味の素スタジアムで実施した第1戦から続く15年来の付き合いに基づくノウハウの蓄積や、味の素スタジアムにおける決裁権を現場責任者に任せることによる迅速な意思決定、およびISO9001の認定などの体制構築によって実現している。

図表 15 提供価値と強みの源泉・差別化のポイント



（４）今後の対応

- 人材の確保、定着

当社の課題として、サッカーの試合がない閑散期においては業務が少なくなることから、雇用期間が空くことによるアルバイト従業員の定着率が問題となっている。そのため、極力週に1度は仕事を作ることで引き留めを図るようにしている。特に2019年ラグビーワールドカップ、および2020年のオリンピック・パラリンピックを見据えて人材の確保は急務となっている。スタジアム内の他の業務と比べて清掃はイメージが悪く、採用段階において解決策が見いだせてはいないものの、人材の定着面においては、FC東京主導の「おもてなしプロジェクト」の更なる推進による人材育成や、顧客からの感謝の言葉や優れた取り組みの共有等を通じてサービス品質の向上・維持を図る方針。

（５）企業・支援自治体の声

<企業からの声>

ローカルベンチマークによる対話により、「さらなる美観維持に努めてエンドユーザーの再来場を促進する気持ちが高まった」という声が挙がっており、現状のビジネスの立ち位置や必要性についての再認識が深めることに繋がった。

4.8 株式会社ウィード

要旨

- ・ 10年間、地域を調布市の商店街等に絞って繋がりを構築しており、他社にはないネットワーク力を有している。
- ・ 「取材力」、「魅力伝達力」により地域の魅力創出に貢献する能力を有する。
- ・ 2017年12月より182chのアプリ化を実現し、今後はアプリ上でFC東京の新人選手特集を掲載する予定。

(1) 企業概要

項目	内容
商号	株式会社ウィード
URL	http://www.182ch.net/
設立	2003年4月1日
代表者	渡辺 弘樹
従業員数	6名
資本金	1,000万円
本社	東京都調布市多摩川 5-9-4 インペリアル京王多摩川フラット 103号



※当社は、調布市においてFC東京の高い集客力を活用し、ファン・サポーターをいかに市内へ回遊させ市内消費に繋げることを目的に地域密着型フリーペーパーの発行をしている。調布市、FC東京にとって、地域密着で商店会や個店を熟知している強みを持つ当社と、連携した取組により地域経済の活性化を図るために、サービス実態の把握に特化したヒアリング取材を行っている。そのため、ローカルベンチマークの作成は行っていない。

(2) 事業内容・状況

地域密着型フリーペーパーほか各種商業出版物、印刷物等の制作を行っている。広告主からの広告収入を源泉とした地域密着型フリーペーパー「182ch（イチハチニチャンネル）」（東京都調布市をエリアとするタウン情報誌、年6回発行）の編集・発行・配布を軸とする運営で、このフリーペーパーに掲載する広告収入を主体に、ホームページ作成やパンフレット・チラシ・ショップカード・ポスター・メニューブックなどの商業印刷物、グッズ製作や店舗装飾等の業務も手掛ける。フリーペーパー「182ch」の発行部数は80,000部（当社ウェブサイト公称）で、奇数月末の隔月発行である。内容は地元調布市を中心としたエリアにおけるイベントや話題、飲食店・雑貨店などの店舗情報やインタビュー記事で構成されている。

FC東京との関わりとして、創刊号より選手の特集を掲載している。

(3) 対話により得られたこと

- ・ 1コーナーにFC東京を選んだ理由は、FC東京のスタッフの真剣さ、地域愛に共感したからである。
- ・ 発刊当初は味の素スタジアムにて配布をしていたが、発刊1年後には当社が配布しなくてもファンが自ら探してくれるようになった。現在はHPに記事をアップすると約1万アクセスがある状態である。調布の随所に設置しているラックにおいてある冊子の減少数をみることで、FC東京ファンの行き帰りのルートにある程度特定できている。
- ・ 地域の看板作成業務も行っており、受注した際には特に指定がない場合、FC東京のチームカラーである赤青で作成するなど、「FC東京を応援するまちづくり」を図っている。
- ・ FC東京ファンが182chを読む理由として、特集情報はFC東京のHPにも載っていない独自の情報であることが挙げられる。FC東京の魅力の引き出しや、地域の隠れた名店の掘り起こし等の「取材力」、および訴求対象に到達できる媒体（紙、看板、WEB）を組み合わせる事業展開してきた「魅力伝達力」の組み合わせにより、地域の魅力創出に貢献する能力を有する。また、代表の社会貢献活動等により、調布市のみならず全国の事業者と人脈形成ができていることから、調布市の魅力を他地域に発信することや、他の地域と組んで観光イベントを実施するなど施策を拡げることが可能である。

(4) 今後の対応

- ・ 182chのアプリ化

182chをアプリ化し、新たなサービス展開を検討している。2018年から毎月FC東京の新人選手記事を掲載予定であり、FC東京側としても新人選手教育として取材慣れをさせたいという点で利害が合致している。アプリの記事については、「携帯電話でも編集可能なアプリ化」を実現し、レンタルを開始する予定。

(5) 企業・支援自治体の声

<企業からの声>

- ・ ローカルベンチマークによる対話により、「FC 東京ともっと密になり企画していきたい」、「当社の地域ネットワークをもっと活用して FC 東京サポーターを増やしていきたい」といった今後の事業展開に対する前向きな声が挙がっている。

5. 振り返り

5.1 報告会の開催

本モデル事業では、調布市が聞き手となり、地域の中核企業である FC 東京とその関連企業との間で、ローカルベンチマークを活用した対話を実施した。その後、調布市と FC 東京及びその関連企業、多摩信用金庫、専門家等が一堂に会した報告会を実施し、各社了承の元、記入された各社のローカルベンチマークを共有した上で、地域の中核企業とその関連企業との間における共通認識の構築や、対話を行った当事者以外から見たその他の関係会社各社（(例) 関連企業 A 社から見た関連企業 B 社）について、調布市が把握しきれていない観点についての意見収集を図った。

その結果、「他社の取り組みへの理解が深まった」、「情報交換の機会として良かった」という声に加えて、「新たな繋がり」の構築ができた、「今後、連携した事業展開が期待できる」、「自治体が主体となって取り組むことへの期待」といった前向きな声も挙がった。今後の課題としては、今後の具体的な展開やアクションプランの必要性があげられた。また、対話者が決裁者ではない場合、どこまで内部の情報を開示して良いかといった開示範囲の判断に困る等の声も挙がった。



以下、報告会で得られた参加企業の声である。

(1) 他社の取り組みへの理解の深耕

- ・ 他企業の内容を深く知ることができた。
- ・ 全社が地元（調布市）に愛されるよう努力されていることが分かった。
- ・ FC 東京の 4 万人プロジェクトについて初めて知った。
- ・ 各社のクラブ支援の力強い想い、特に 182Ch については初めて知る機会となった。
- ・ 各社の課題等を改めて認識できた。

(2) 情報交換の機会

- ・ 情報交換・コミュニケーションは大切なので、こういう機会を増やしてほしい。
- ・ FC 東京をとりまく業者との意見交換ができたことはメリット。
- ・ 1 対 1 ではない情報交換は有意義だと感じた。

(3) 新たな繋がり構築の機会創出

- ・ 横の繋がりができた。
- ・ より一層ステークホルダーとの連携の必要性を痛感した。

(4) 今後の連携した事業展開への期待

- ・ 今回の振り返りミーティングのような全体が集まる会を通して何かみんなで協力し、エンドユーザー目線の企画を行いたい。
- ・ 「集客プロジェクト」を進める際にメンバーと一緒にしてもらうことにより、新たなアイデアをいただけそう。
- ・ FC 東京と もっと密になり地域活性化につながる新たな企画を提案していきたい。
- ・ 調布市におけるプロジェクトの発足もローカルベンチマークがきっかけになったと思う。同プロジェクトと連携して新たな取り組みにつなげていきたい。

(5) 自治体が主体となって取り組むことへの期待

- ・ ローカルベンチマークが企業の健康診断とは理解していたが、役所と企業を一体化するためのツールとして活用することは素晴らしい取り組みである。
- ・ 調布市が FC 東京のクラブの価値を客観的な視点で認識できたことに意味がある。
- ・ 調布市が取り組むことで施策へのつながりが期待できる。
- ・ 調布市は、市内の社会課題なども把握しているはずなので、地域活性化の担い手として NPO 等との連携ももっとできるはず。
- ・ 調布市が主体となり、地域中核企業である FC 東京を中心とした事業者間のネットワークが形成されることにより、新たな取り組み（新事業）に繋がると考える。
- ・ 調布市という公的機関が主体となることで、様々な関係機関との調整が付きやすくなる。

(6) 今後の検討事項

- ・ せっかくつながった線を強固にするため、今後の展開について、具体的にどう進むのかを決める必要がある。
- ・ 継続的な取り組みに繋げるため、ビジネスという視点を取り入れる必要がある。

5.2 モデル事業の振り返り

報告会終了後に、本モデル事業の関係者より、以下の声をいただいている。

(1) 中核企業（FC 東京）

- ・ 関連企業の想いや考えを認識でき、より一層、関連企業との連携の必要性を痛感した。調布市で発足したプロジェクトもローカルベンチマークがきっかけであり、今後このプロジェクトと連携して新たな取り組みに繋げていきたい。

- ・ 調布市に当社の価値を客観的な視点で認識いただけたことは大変よかった。クラブを様々な視点で分析いただいたことが強み、弱みを整理する機会となった。

(2) 支援機関（調布市）

- ・ 各企業との対話の場面では、限られた時間の中で多くの情報を得ることが求められるため、ローカルベンチマークに対する知識や、ヒアリングを行う上での重要なポイントに関する情報を備えた状態で臨むことが重要であると感じた。このため、とりわけ行政職員によるローカルベンチマークの積極的な活用を目指すことを視野に入れた場合には、ツールを有効的に活用するための研修や専門家からの支援が得られる等の対策が求められると考える。
- ・ この事業を契機として、各企業とも連携して地域活性化に資する取組について話し合う場を設けていきたい。
- ・ これまでの調布市と FC 東京との連携の中で、地域への貢献として認識していた分野とは異なる「地域経済活性化」という視点での FC 東京の貢献について確認する機会となった。今後、「地域経済活性化」という新たな視点で連携することが、企業・調布市の双方にとって有益な取組となる可能性を大いに感じている。
- ・ 今後は、調布市が FC 東京を地域中核企業として支援することが、FC 東京はもとより、関連企業や地域経済へどのような影響を与えるかを様々な角度から分析し、フィードバックすることが課題になってくると考えている。

(3) 支援機関（多摩信用金庫）

- ・ 地域中核企業を軸として事業者や地域とのかかわりを整理できたので、よいきっかけになった。
- ・ 今回事例として取り上げられた事業者等だけでなく、もっと多くのプレイヤーを巻き込んで地域の活性化や個々の事業者の成長につなげていきたい。

(4) 専門家

（中小企業診断士 青木宏人）

①自治体職員がローカルベンチマークを活用できるように工夫したこと

- ・ 事前にローカルベンチマークのヒアリングのポイントを専門家から説明した。
- ・ 毎回の支援終了後にヒアリング結果の振り返りと次回までにヒアリングすべきポイントをアドバイスした。
- ・ すべての支援が終了した後に、ローカルベンチマークを今後も活用するために必要なポイントについて説明した。

②自治体職員がこの事業を通じてどこまでできるようになったか

- ・ 支援企業の非財務への理解が高まったと感じる。また、商品・サービスを通じて提供している価値があるという視点が身についたと思う。さらに、FC 東京とそのパートナーである企業の強みを活かして、地域の魅力を高める課題解決の糸口が見えてきたと感じる。

- ③今後その他の自治体職員がローカルベンチマークを活用するにあたって何が必要だと思うか
- ・自治体、金融機関などに経営手法活用のポイントなどを指導する機会を設ける。
 - ・我々支援者側がローカルベンチマークの成功事例などを作り、それを普及させることで、この経営手法を使えば「我々の目的や目標を達成できる」と思ってもらえるように努める。
 - ・成功事例がある程度蓄積した段階からは、自治体や金融機関側が主導となり、成功事例の共有などを行い、ノウハウをブラッシュアップする機会を設ける。

(中小企業診断士 國谷 真)

- ①自治体職員がローカルベンチマークを活用できるように工夫したこと
- ・事業開始にあたり、ヒアリングに関するノウハウ集を作成し、それをもとに説明と質疑応答の場を設けた。なお、ヒアリングのノウハウ集には具体的な質問内容を多く盛り込んだが、実際の事業において、すべてを参照して質問をすることは難しいと想定されたため、全体として何に重点をおいて相手から引き出しをしていけばいいのかを別途イメージ図を渡して伝えた。
 - ・また、全体的な重点ヒアリング項目について、質問そのものが目的化しないように、なぜその質問が必要なのか(質問によって相手から引き出したいこと＝質問の意図)を併せて説明した。
 - ・事業の中では、ヒアリング後に振り返りの場を設けて、課題の伝達と解決のための具体的なアドバイスを提供した。
- ②自治体職員がこの事業を通じてどこまでできるようになったか
- ・理解力、ヒアリング力(引き出し力)に長けた職員の方でしたので、飲み込みが早いと感じた。また、ローカルベンチマークそのものの理解も早く、画一的な質問ではなく、相手に合わせた柔軟な質問の仕方、引き出し方を身につけられたと思う。
- ③今後その他の自治体職員がローカルベンチマークを活用するにあたって何が必要だと思うか
- ・ローカルベンチマークはあくまでも手段であることの徹底と、目的化させないために、ローカルベンチマークを支える理論的背景を専門家がやさしく解説する場を設ける必要があると考える。

6. まとめ

地方自治体が地域中核企業及び関連企業とローカルベンチマークを活用した対話を実施することにより、以下の効果が得られた。

①地域経済活性化に向けたプロジェクトチームの発足と施策への活用

本モデル事業においては、ローカルベンチマークの第1段階である「地域の経済・産業の視点」について、RESASを活用し、地域に還元される経済効果である「流入人口」の把握・見える化を行い、FC東京が地域中核企業であることを裏付けた。また、ローカルベンチマークを活用し対話を行うことで、特定された地域中核企業について、その協力会社を含めた事業性や実態を把握した。

この結果、本モデル事業を通じて、調布市は、FC東京がこれまでの、サッカーを通じた地域貢献という枠を超え、企業体として地域経済の活性化全般に役割を果たせるパートナーである可能性を把握することが出来た。

これを踏まえ、2018年1月12日に調布市役所の内部組織として「FC東京と連携したまちづくり等の推進に関するプロジェクトチーム」というプロジェクトチームが発足した。同プロジェクトは、当初は「FC東京20周年記念プロジェクト」として、スポーツ振興等という視点で期間を1年と定めたプロジェクトであったが、本モデル事業を通じた実態把握により、期間を定めず永続的な連携体制、かつ、従来の縦割り組織ではない部署横断的なチーム体制を構築することが決定された。加えて、同プロジェクトの推進を通じて、FC東京を地域未来投資促進法における未来牽引企業候補として位置付け、基本計画の策定についても検討していくこととなった。

図表 16 モデル事業実施前と実施後の調布市体制について

モデル事業前	名称	FC東京20周年記念プロジェクト		
	目的	20周年事業での連携		
	期間	1年間		
<hr/>				
モデル事業後	名称	FC東京と連携したまちづくり等の推進に関するプロジェクト		
	目的	20周年事業での連携	FC東京の来場者増等の取組支援	地域経済活性化という視点での連携
	期間	半永続		

②利害関係者間の相互理解の深耕

本モデル事業における2点目の効果として、利害関係者間における相互理解の深耕があげられる。ローカルベンチマークという共通のフォーマットにより自社を理解・再認識し、かつ同シートの構造を理解した上で他社を同様にみることにより、「利害関係者全員が差異なく相互理解を得ること」、および他社の視点が入ることにより「客観的な視点により自社では気が付きにくい気付きを得ること」が実現できる。

本モデル事業においては、ローカルベンチマークを活用し、対話することで、関係各社が「客観的な自社」について認識した後、各社が一堂に会する形式で最終報告会を行うことにより、相互理解の深耕を図った。また、最終報告会では、FC 東京と関係の深い協力会社同士が、作成された他社のローカルベンチマークをみる（例：関係会社 A が関係会社 B 社のローカルベンチマークをみる）ことで、「自社では気が付かないが、日頃から付き合いのある他社だからこそわかる自社への気付き」を改めて得ることができた。これは、本モデル事業に参加した企業同士が、ローカルベンチマークというフォーマットに基づき共通目線を持つことが出来たことによる。

③自治体によるローカルベンチマークの活用

本モデル事業では、地域の中核となる企業とその関連企業の強みや課題について、ローカルベンチマークを活用した対話により明らかにした。特徴としては、自治体を中心となってローカルベンチマークの対話を担ったことであり、これは自治体がローカルベンチマークの新たな活用主体となり得ることを示したものである。本来的には、自治体は、地域の金融機関や支援機関や、地域中核企業との関係も支援策等を通じて、連携が可能であることから、自治体がローカルベンチマークを活用し、地域中核企業等との対話を行うことは、地域活性化においても非常に意義のあることである。

今回、対話の主体となった調布市役所職員は、地域経済活性化のための施策検討は日々行っているが、ローカルベンチマークを活用した対話を行うことは初めてであり、モデル事業の打診を受けるまで、ローカルベンチマークのツールを見たこともなかった。しかし、ガイダンスや専門家の支援を得ながら、対話の前後で予習と復習を繰り返すことで、ローカルベンチマークを活用した対話を調布市役所職員自身で実践できるレベルにまで到達することができている。

また、対話を行った企業からは、「公的機関が主体となることで、NPO など様々な関係機関との調整が付きやすくなる」といった声や「他の施策との連動が期待できる」といった声があがっている。これは、調布市という公的機関がローカルベンチマークを活用することで、情報開示や関係機関の調整がスムーズ行えることや、他の産業振興施策や雇用施策など、自治体しか持ちえない強みを発揮することへの期待であるとも捉えられる。公的機関という信頼性に基づき、自治体が主体となって地域中核企業とその周辺企業のネットワークが形成され、新たな取り組み（新事業）が実行されることが期待される。

今後、人手不足や経営者の高齢化からくる廃業の問題は深刻さを増していくことが考えられる。地域という面で産業振興を考えられる自治体職員自身がローカルベンチマークの視点を持ち、地域企業と対話を行うことができることで、より効果的な産業振興施策を検討・実施することに繋がると考える。

(参考) 地域未来投資促進法の活用

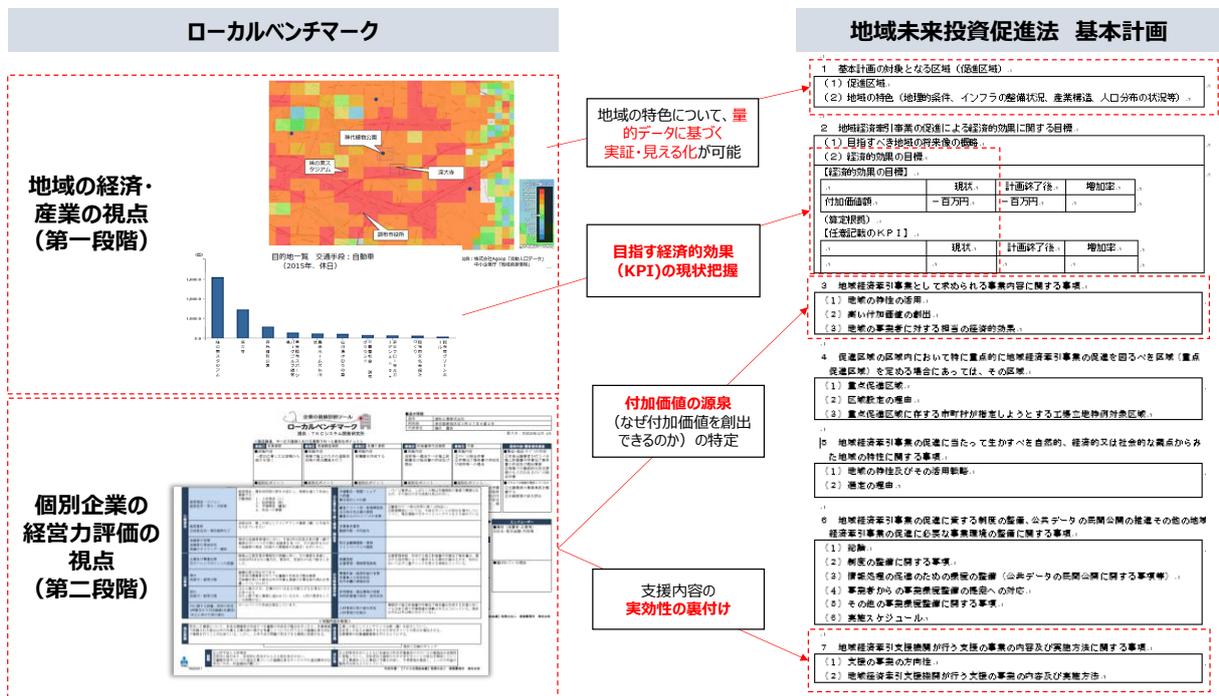
「6. まとめ」の「①地域経済活性化に向けたプロジェクトチームの発足と施策への活用」の末尾で述べられている通り、地域未来投資促進法における基本計画策定において、ローカルベンチマークの活用が考えられる。具体的には、以下のようなことが挙げられる。

① 地方自治体による地域経済を牽引する各事業者の実態・地域貢献度合いの把握

本事業においては、ローカルベンチマークの第1段階である「地域の経済・産業の視点」として、地域経済分析システム (RESAS) の活用により、地域に還元される経済効果である流入人口について量的情報の現状把握・見える化を図ることができた。これは、地域未来投資促進法の「基本計画」において自治体が求められる経済効果の数値目標の把握に資する分析である。

また、事業内容について、基本計画では計画を通じた高い付加価値の創出が求められるが、ローカルベンチマークの第2段階である「個別企業の経営力評価の視点」による各企業との対話を通じて、その付加価値の創出がどのような取り組みによって成されているかという現状把握 (背景) や抱える課題、考えられる対応策などが明らかとなり、実態を反映した現実的かつ実効的な計画を策定することが可能となる。

図表 17 地域未来投資促進法における基本計画とローカルベンチマークの関係

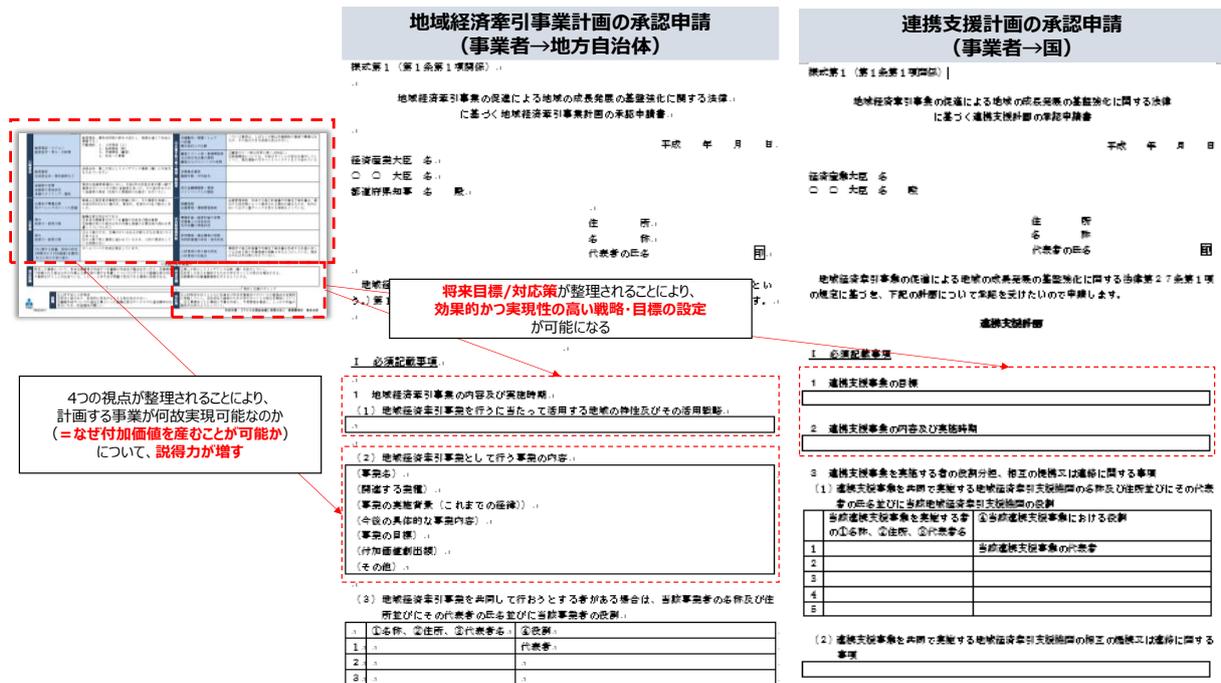


②事業者自身における地域経済牽引に対する気づき・自覚の深耕

事業者側が作成する「地域経済牽引事業計画」の承認申請時において、ローカルベンチマークを活用することにより、事業者から地方自治体 (および国) に提出する申請の内容は、より説得力があり、実現性の高い内容とすることが可能となる。具体的には、ローカルベンチマークで整

理した「将来目標」や「対応策」は、地域経済牽引事業計画の承認申請の「活用戦略」や「目標」の記載に活用可能である。また、地域経済牽引事業計画においては、「事業の内容」の記載が必要となるが、ローカルベンチマークにおける「4つの視点」を整理により、計画における事業の内容をより詳細かつ具体的な内容とすることが可能となる。

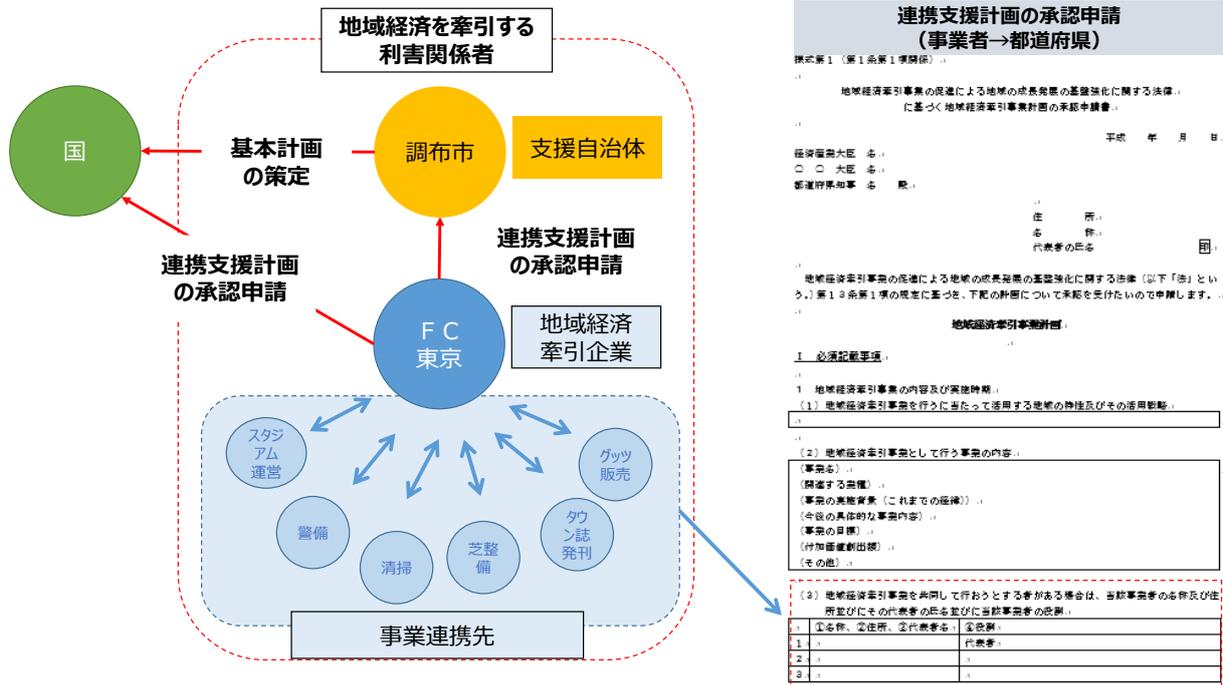
図表 18 地域未来投資促進法における事業者承認申請とローカルベンチマークの関係



③利害関係者間の相互理解の深耕

地域未来投資促進法における地域経済牽引事業計画の申請にあたっては、事業者から地方自治体への申請の際に、「地域経済牽引事業を共同で行おうとする者がある場合は、当該事業者の名称及び住所並びにその代表者の氏名並びに当該事業者の役割」についての記載が求められている。ローカルベンチマークを活用した対話により各事業者における共通認識を醸成した内容を申請の中に盛り込むことが可能となる。

図表 19 地域経済を牽引する利害関係者における共通目線としてのローカルベンチマーク



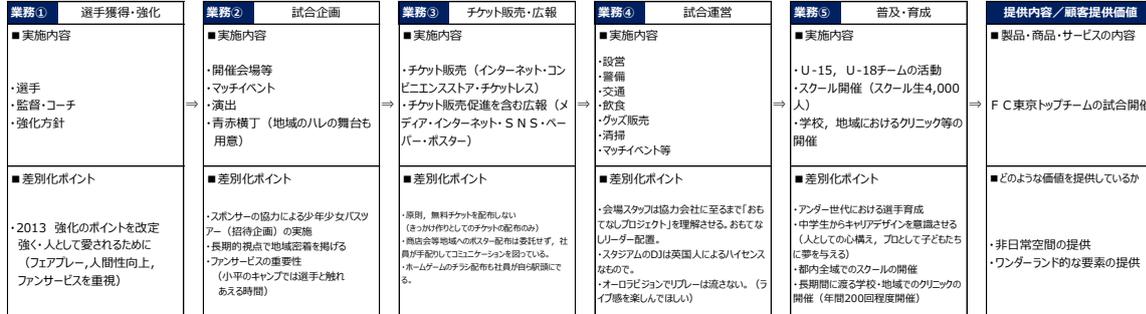
参考1. 東京フットボールクラブ株式会社

(1) 商流・業務フロー

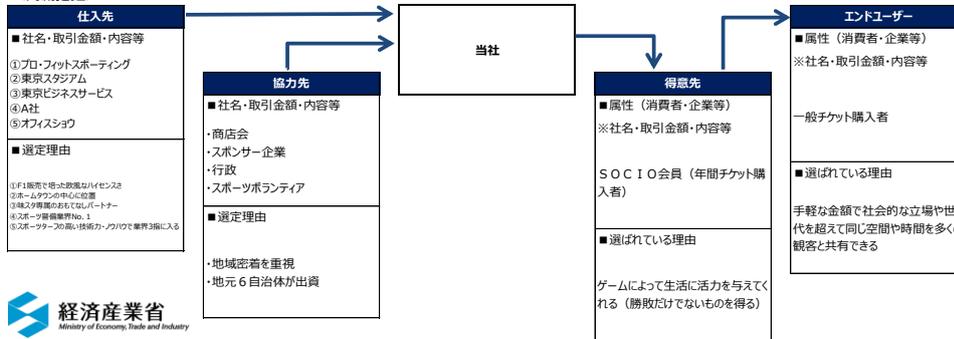


商号	東京フットボールクラブ株式会社
売上高	
営業利益	
従業員数	

＜製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント＞



＜商流把握＞



(2) 4つの視点



商号	東京フットボールクラブ株式会社
売上高	
営業利益	
従業員数	

<p>① 経営者</p> <p>経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等</p> <p>経営意欲 ※成長志向・現状維持など</p> <p>後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係</p>	<p>サッカーはホームタウン採用を併用しており、FC東京としても地域密着を大切に考えている。地域密着という点では、発足当初の出資自治体（調布市、府中市、三鷹市）を大切にしつつも、広くオール東京で観られるチームとなるように、チーム名を市等に限定せずに「東京」とした。当時市場を飛び越えたチーム名としては初。</p>	<p>③ 企業を取り巻く環境・関係者</p> <p>市場動向・規模・シェアの把握 競合他社との比較</p> <p>顧客リピート率・新規開拓率 主な取引先企業の推移 顧客からのフィードバックの有無</p> <p>従業員定着率 勤続年数・平均給与</p> <p>取引金融機関数・推移 メインバンクの関係</p>	<p>東京は娯楽の多い土地柄、競合は東京イニエーランド、ブル子（地域密着をモットーとするFC東京とは違い競合と捉えていない。スクール事業はラグビーに押されている。</p> <p>10年後には創立30年となる。親子3代で応援してもらえるようにしたい。</p>
<p>② 事業</p> <p>企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握</p> <p>強み 技術力・販売力等</p> <p>弱み 技術力・販売力等</p> <p>ITに関する投資、活用状況 1時間当たり付加価値（生産性） 向上に向けた取り組み</p>	<p>発足当初、江東区の東京ガス練習場を本拠地に、西が丘競技場をメインスタジアムとした。その後練習場を小平市に移転し、味の素スタジアムをメインスタジアムとした。2002年小平市、西東京市、小金井市が株主になる。</p> <p>ホームゲームの集客数は浦和についてリーグ2位。年間チケットも9,500人に販売しており高水準。地域密着で行政の応援が高い（調布市、府中、三鷹の順）。地域密着活動は20年積み上げており他を凌ぐと自負している。</p> <p>スクール事業は協業他社も増え今後苦戦が予想される。1試合当たりの来場者数が停滞気味（2.6〜2.7万人） 自前のスタジアムを持たないため（スタジアム借り上げ費、開催費の負担大→強化員に振り向けられない（リーグで7〜8名程度が中心））</p> <p>若い社員の発注も取り入れSNS発信（フェイスブック） ※一方で開催案内チラシの手配も大切にしている。</p>	<p>④ 内部管理体制</p> <p>組織体制 品質管理・情報管理体制</p> <p>事業計画・経営計画の有無 従業員との共有状況 社内会議の実施状況</p> <p>研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況</p> <p>人材育成の取り組み状況 人材育成の仕組み</p>	<p>地域活動を所管するホームタウン推進部3〜4名体制。他チームは2名程度のため、差別化ポイントである。さらに商店会等地域イベント、ボスター届け等は会社全体で対応。</p> <p>2020ビジョン等について部長以上が一筆に会する会議で共有 月3回の三事業所会議（全体会議）でも共有</p> <p>企業はできる限り外注せず、社内機能的PTなどで検討（4万人プロジェクト等） PTにより若い社員の人材育成にも資する</p> <p>東証の企業研修導入 社員研修を積極的に実施、外部研修の補助制度あり 研修成果は報告会などを実施しフィードバックする</p>

対面内容の概観

<p>現状認識</p> <p>ここ数年リーグの順位も中位に甘んじている。 1試合当たりの入場者数が停滞気味（2.6〜2.7万人） →スポーツ好き以外に見てもらえなかつたのが大きい</p>	<p>将来目標</p> <p>強く、愛されるチームの確立（育成に力を入れている。コーチのレベルアップのため団体チームにもコーチ派遣、ヘルプのコーチとも交流を中） FC東京ブランドの確立（SOCIO会員12,000人）（2020ビジョン：アジアで輝くためにインドネシアとも育成で関係開拓） ホームタウン東京（調布）の確立（平均来場者数30,000人）</p>
--	---

現状と目標のギャップ



<p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> 常に上位を狙うチームになるためにはどうするべきか ファン、地域をより大切にしている人材育成するにはどうするべきか SOCIO会員を増やすためにはどうするべきか ホームスタジアムへの来場者数を増やすための魅力を強化するにはどうするべきか 	<p>対応策</p> <ul style="list-style-type: none"> 定着した選手を育てる。サッカー先進国等多様な地域でコーチ陣を始めとしたスタッフの交流を促進し、ノウハウの基礎を強化する 後援者（小平（小クラブ以外）で練習を実施し、学校単位や地域単位で練習を見学してもらう等、選手と触れ合える特別な機会を設ける 協力企業とつながる連携を求め、ホームゲームの魅力を増やす 市民も連携し、SOCIO会員や会員のアンケート等により、要望や不満を把握し施策に反映する 市、地域や協力企業（ユニフォーム販売、スタジアム）と協力し、試合前の観戦ポイントや応援の楽しみ方講座の開催や試合終了後に市内を巡回するお楽しみポイントを紹介する等、試合前後も楽しめる企画を考える
---	---

参考2. 株式会社東京スタジアム

(1) 商流・業務フロー

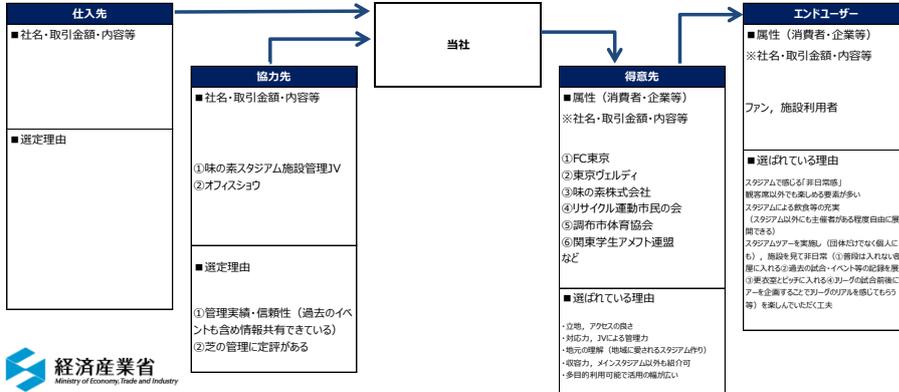


＜製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント＞

業務①	業務②	業務③	業務④	業務⑤	提供内容/顧客提供価値
試合広報 ■実施内容 SNSを用いたの広報 地元へのスケジュールカレンダーの広報 小学生等の施設見学 ■差別化ポイント 地元の高齢者や小学生等の対応としてSNSばかりでなく、紙媒体(スケジュールカレンダー)でも対応	主催イベント ■実施内容 主催イベントへの協力 リーグの試合の日程を優先し、空いている日程で他のイベントを受け付ける ■差別化ポイント リーグ優先の日程調整	交通機関の運行調整 ■実施内容 京王電鉄の臨時停車、京王バス、小田急バスとの臨時便を含めた運行調整 ■差別化ポイント 交通機関の事情に詳しい職員が調整に当たっているためスムーズに業務が行える	近隣への配慮 ■実施内容 飛田給駅までの間のごみ拾い 地元への優待 ■差別化ポイント 主催者のみならずスタジアム側でも対応	運営当日 ■実施内容 運営サポート クラブの意向に沿って資材等提供、施設トラブル対応 4時間前ミーティング 90分前ピッチコンディション確認 ■差別化ポイント 当日、クラブからの要望対応はスタジアムが行う クラブと共に運営してきている実績から、現場対応で解決できることが多い	■製品・商品・サービスの内容 大収容力のスタジアム サッカー競技以外にも多目的に利用可能 ■どのような価値を提供しているか ・サッカーの試合については、常に大収容力の状態を維持 ・Jリーグ一体となった現場対応力 ・部分貸しにも対応し、細かな料金設定をしている

商号	株式会社東京スタジアム
売上高	(千円)
営業利益	(千円)
従業員数	(人)

＜商流把握＞



(2) 4つの視点



① 経営者	② 事業	③ 市場動向・規模・シェアの把握	④ 内部管理体制
経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等 経営意欲 ※成長志向・現状維持など 後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係 企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握 平成11年4月 本社を調布市に移転 平成13年3月 東京スタジアム開業 平成14年11月 ネーミングライツに関して、味の素株式会社と基本合意 平成25年9月 入札で東京2013開催	強み 芝の管理に気を使っている(試合ごと季節ごとの芝の刈り方、散水時間を要する) 現場判断等の対応力(待機列の整理について現場の状況により最良の案に対応) 付帯施設を含め多目的に使える施設利用可能なため競施設として多様なニーズに対応 弱み 開業して16年を経過していることから、ファンとJリーグの対応が十分でない サッカー専用スタジアムではないため、商業とJリーグに理解があるの声がある(一方、リーグの試合以外ではこのスペースを活用しての多目的利用が可能なため、強みでもある) ITに関する投資、活用の状況 1時間当たり付加価値(生産性) 向上に向けた取り組み	競合他社との比較 顧客リピート率・新規開拓率 主な取引先企業の推移 顧客からのフィードバックの有無 従業員定着率 勤続年数・平均給与 取引金融機関数・推移 メインバンクとの関係 組織体制 品質管理・情報管理体制 代表取締役社長(部のOB職員)、総務部長、総務課長、事業課長以下、総務課8人(総務係、施設係、調整係、企画担当係)事業課7人(1係、2係)	事業計画・経営計画の有無 従業員との共有状況 社内会議の実施状況 研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況 人材育成の取り組み状況 人材育成の仕組み 毎月、全体会議を開催し、集客目標等を共有 多目的利用可能な施設であるため、一部貸しなど柔軟に 2019ラビバWC、2020リババを見据えた英語研修やチャイナ語研修を実施するなど、人材育成に取り組む

商号	株式会社東京スタジアム
売上高	(千円)
営業利益	(千円)
従業員数	(人)

対話内容の総括

現状認識 FC東京の観客数は常に4万人に満たない 満席時の交通事情について、H29.6月のサッカー日本代表戦の際も、陣りの時間帯でスタジアム通り、飛田給駅の混雑調査を行ったが、地元の方の駅利用の迷惑を減らすには大きな問題はなく、満席時にも対応できると考えている 施設面では、エレベーターの台数の少なや一部和式トイレが残っているため改修を予定している	将来目標 多くのサポーターに採用してもらえる施設(FC東京4万人集客プロジェクトなど来場者を増やす取組にも協力している) FC東京観客席を満席にする(4万5千~4万7千人) 楽しんでもらえる施設 地元住民にも愛される施設
--	---

現状目標のギャップ

課題 集客を増やすにはどうすればよいか 来場者を増やして施設とすればよいか	対応策 主催者とも協力し、サッカーの試合時が多目的に使える他会場を活かし、スタジアム一体となってサッカー観戦前後でも楽しめる要素を取り入れる(物販・イベント) 現在実施中のスタジアムツアーをより強化し、選手の目録での体験をすることや、非日常を感じていただくことで、FC東京の試合への誘客に繋げる
--	--

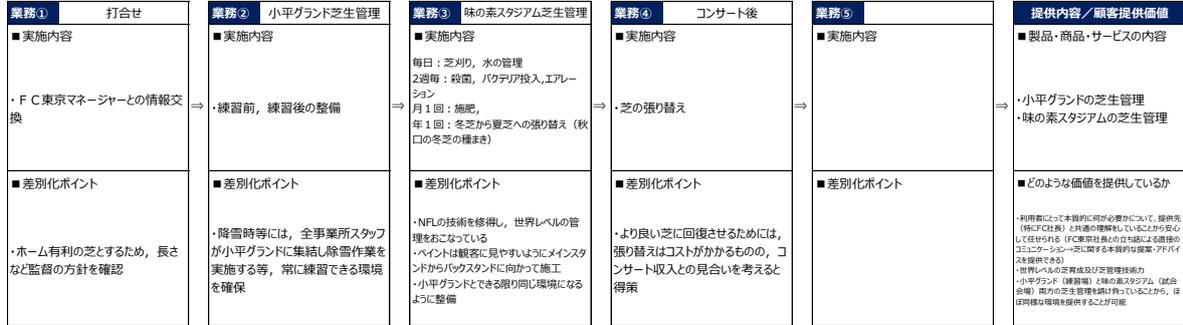


参考4. 株式会社オフィスショウ

(1) 商流・業務フロー

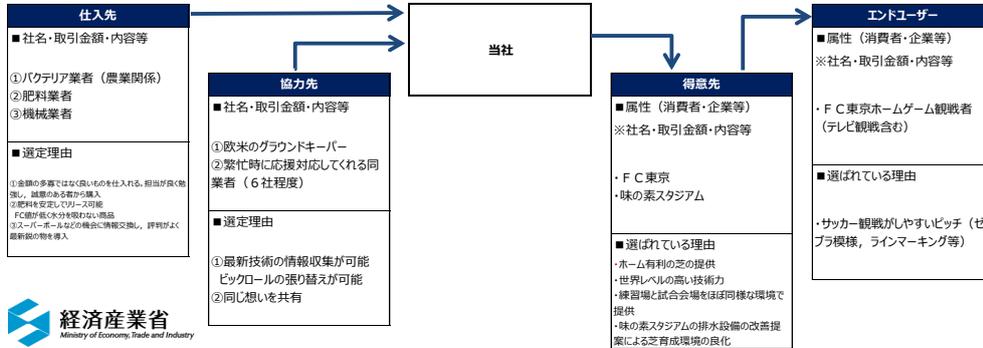


＜製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント＞



商号	株式会社オフィスショウ
売上高	(千円)
営業利益	(千円)
従業員数	(人)

＜商流把握＞



(2) 4つの視点



① 経営者 経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針等 経営意欲 ※成長志向・現状維持など 後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係	・「利用者を見て仕事を」する「すべてはこのコンセプトが判断軸になっている」 ・長期的視点に立って、顧客にとってより良い方策(経済面も含め)を提案する ・細かな仕様に基づかない、与えられる制約は「予算」「目的」「天候」、その時点で芝の状況や気候条件等に基づいた作業方法を選択する ・スタジアムはハード、選手・チームはソフト、ハードを持っているところがソフトを育てる ・「いいピッチをいっしょに人が見に来る→スタンドと屋根が必要」、良い環境のピッチを提供することで、エンドユーザーである観客(テレビ観戦者)に対して良いサービスが提供できる ・欧米の情報交換により、新たな技術や機器を導入 ・欧米のように芝生文化を育てたい(日本サッカー協会グリーンプロジェクトメンバー)	・スポンサーの専門業者が少なく、追従業者や古くからの芝生管理の業者が入れ替わることある ・業界において、当社の高い技術力による実績が認知されており、競争力が強く、短期対応が必要な仕事を依頼されることも多い(当該依頼へ確実に対応することで、さらに当社への信頼度が増し、新たな依頼につながる可能性がある)
② 事業 企業及び事業沿革 ※ターゲットポイントの把握 強み 技術力・販売力等 弱み 技術力・販売力等 ITに関する投資、活用の状況 1時間当たり付加価値(生産性) 向上に向けた取り組み	・1989年NFLグランドキーパー・ジョージ・マ氏より技術習得 ・2000年小平グランド開設(管理業務委託) ・2006年8月に、他社が対応できなかった味の素スタジアムの芝生全面張り替えを実施 ・高い芝育成(養生)技術 ・海外のグランドキーパーとの広いネットワークによる情報収集力 ・豊富な実績をベースとしたブランド力 ・グランドキーパーを育てるのに時間がかかり、会社の拡大にはつながりにくい	・大宮アルディージャ関係(NACK5スタジアム、練習場) ・フロンティア甲府関係(山梨大学医学部グランド) ・横浜FC
③ 企業を取り巻く環境・関係者 市場動向・規模・シェアの把握 競合他社との比較 顧客比率・新規開拓率 主な取引先企業 顧客からのフィードバックの有無 従業員定着率 勤続年数・平均給与 取引金融機関数・推移 メインバンクとの関係	・グランドキーパー 27人 平均年齢31、32歳、最年長50歳、最年少23歳 年3回部長(4人)の会議 ・各現場ごとにトップグランドキーパー1人とグランドキーパー数名体制 ・顧客事業所間での情報交換 ・マネージャーと会話して芝を決める。コミュニケーションで良いのは立ち話し。 ・新たな芝育成技術の導入(バクテリアの活用) ・独自理論に基づく練習場ピッチの規格(サイズ)設定 ・欧米のスタジアム等での実地研修 ・芝生をきちんと育てることができれば現場を任せられるヘッドグランドキーパーとなる	・スポンサーの専門業者が少なく、追従業者や古くからの芝生管理の業者が入れ替わることある ・業界において、当社の高い技術力による実績が認知されており、競争力が強く、短期対応が必要な仕事を依頼されることも多い(当該依頼へ確実に対応することで、さらに当社への信頼度が増し、新たな依頼につながる可能性がある)
④ 内部管理体制 事業計画・経営計画の有無 従業員との共有状況 社内会議の実施状況 研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況 人材育成の取り組み状況 人材育成の仕組み	・研究開発・商品開発の体制 ・知的財産権の保有・活用状況 ・新たな芝育成技術の導入(バクテリアの活用) ・独自理論に基づく練習場ピッチの規格(サイズ)設定 ・欧米のスタジアム等での実地研修 ・芝生をきちんと育てることができれば現場を任せられるヘッドグランドキーパーとなる	・スポンサーの専門業者が少なく、追従業者や古くからの芝生管理の業者が入れ替わることある ・業界において、当社の高い技術力による実績が認知されており、競争力が強く、短期対応が必要な仕事を依頼されることも多い(当該依頼へ確実に対応することで、さらに当社への信頼度が増し、新たな依頼につながる可能性がある)

対話内容の整理

現状認識 ・日本には芝生文化が根付いていない ・グランドキーパーを育てるには時間がかかる ・会場が人を育てるといふ側面がある中、勉強するための会場が少ない	将来目標 ・日本での芝生文化の普及 ・スポンサー専門グランドキーパーの育成 ・芝生管理をスポーツビジネスとして確立させる ・調布にF C東京タウン創設
---	--

現状と目標のギャップ



課題 ・日本に芝生文化を根付かせるためにはどうすべきか ・優秀なグランドキーパーを多く輩出するにはどうすべきか ・スポンサーの管理をスポーツビジネスとして確立するにはどうすべきか	対応策 ・人材育成としては、スポンサーがビジネスとして確立し、技術が進んでいる海外での研修制度を確立する ・サッカーにおいて、年少期から天然芝でプレーする機会を増やし、併せてその芝を管理するグランドキーパーを育てる機会とするため、リーグの育成から天然芝の芝生管理現場やグランドキーパー養成を始めるように働きかける
---	---

参考5. 東京ビジネスサービス株式会社

(1) 商流・業務フロー

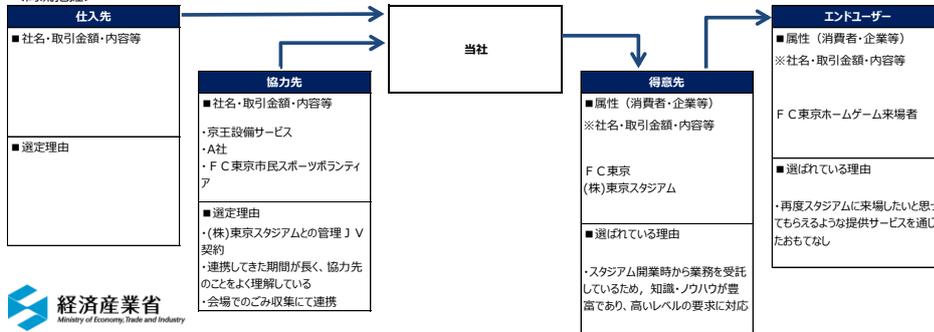


商号	東京ビジネスサービス株式会社
売上高	(千円)
営業利益	(千円)
従業員数	(人)

＜製品製造、サービス提供における業務フローと差別化ポイント＞

業務①	業務②	業務③	業務④	業務⑤	提供内容/顧客提供価値
■実施内容 ・日々の業務の中で、東京スタジアムやFC東京の担当者と調整 ■差別化ポイント ・業務の内容等について、改めて打ち合わせ等を行う必要性がないことによる業務の効率化 ・関東スタジアムの管理JVの一員であることから、施設や業務に精通（業務フロー全体に係る差別化ポイント）	■実施内容 ・強風等により、座席に汚れが見られる場合、随時清掃作業を実施 ■差別化ポイント ・上記作業について、（東京スタジアムとの）契約仕様書によって定められている回数を超えた場合でも、FC東京の試合開催前日限り実施	■実施内容 ・FC東京スタッフが実施するゲーム開催前のイス拭きに参加 ・会場内の清掃やゴミ箱（袋）等の巡回・袋交換等を実施 ・観客席、コンコース等の汚物等の処理 ■差別化ポイント ・ゲーム開催前のイス拭き、来場者に対するおもてなしの精神で自主的に参加 ・汚物等の処理はスピードが求められるが、確立された業者間の連携により、迅速な処理が可能	■実施内容 ・退場時に観客がごみ置き場等に持参するごみの回収 ・会場内（観客席）のごみ回収や清掃を実施 ■差別化ポイント ・ごみ置き場に回収員を配置（好評価）	■実施内容 ・回収したごみ袋を一度開封し、すべてのごみを分別（翌日以降も1週間かけて作業を実施） ・食品残さは生ごみ処理機へ、ペットボトルはキャップを外して別回収 ■差別化ポイント ・食品残さを生ごみ処理機で処理し、排出ごみを減量 ・ペットボトルのキャップ回収率は市内事業所で1位	■製品、商品・サービスの内容 ・ゲーム開催前日までの座席清掃 ・スタジアム内（座席・トイレ等含む）の清掃 ・ごみ箱の管理、ごみ回収 ※FC東京のおもてなしプロジェクトに協力 ■どのような価値を提供しているか ・清掃品質の高さ ・迅速な響應応答への対応 ・対応における機動力 ・要望を先取りした対応 ・任せ安心し ・事前調整が効率的 ・契約内容をベースにしたも要望に対する柔軟な対応

＜商流把握＞



(2) 4つの視点



商号	東京ビジネスサービス株式会社
売上高	(千円)
営業利益	(千円)
従業員数	(人)

① 経営理念	② 事業	③ 市場動向・規模・シェアの把握	④ 内部管理体制
経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針 経営意欲 ※成長志向・現状維持など 後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握 強み 技術力・販売力等 弱み 技術力・販売力等 ITに関する投資・活用状況 1時間当たり付加価値（生産性） 向上に向けた取り組み	競合他社との比較 顧客リピート率・新規開拓率 主な取引先企業の推移 顧客からのフィードバックの有無 従業員定着率 勤続年数・平均給与 取引金融機関数・推移 メインバンクとの関係	組織体制 品質管理・情報管理体制 事業計画・経営計画の有無 従業員との共有状況 社内会議の実施状況 研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況 人材育成の取り組み状況 人材育成の仕組み
経営理念・ビジョン 経営哲学・考え・方針 経営意欲 ※成長志向・現状維持など 後継者の有無 後継者の育成状況 承継のタイミング・関係	企業及び事業沿革 ※ターニングポイントの把握 強み 技術力・販売力等 弱み 技術力・販売力等 ITに関する投資・活用状況 1時間当たり付加価値（生産性） 向上に向けた取り組み	市場動向・規模・シェアの把握 競合他社との比較 顧客リピート率・新規開拓率 主な取引先企業の推移 顧客からのフィードバックの有無 従業員定着率 勤続年数・平均給与 取引金融機関数・推移 メインバンクとの関係	組織体制 品質管理・情報管理体制 事業計画・経営計画の有無 従業員との共有状況 社内会議の実施状況 研究開発・商品開発の体制 知的財産権の保有・活用状況 人材育成の取り組み状況 人材育成の仕組み

対話内容の整理

現状認識 FC東京のおもてなしプロジェクトについて、やられていない感覚を持つ従業員もいる 廃棄物の処理など迅速な対応が必要な場面で情報の伝達にタイムラグがある場合がある（現場→運営本部→東京BS）また、高早くてできなくてはいけないときのパニックがある 工場の別のパートで手探りで当日の清掃作業をする現場もあり、準備が不足している 試合終了後のスタジアム清掃に手回りが早い（夜中2時まで作業）工場の分には手回りが早い パートに指示を出せる社員が少ない（若手が多い）	将来目標 FC東京の目指すおもてなしを向上させる FC東京との関係性をより向上させる
---	---

現状と目標のギャップ



課題 おもてなしプロジェクトを従業員に浸透させるにはどうすべきか 突発時の清掃対応を迅速に行うにはどうするか 工場の分別やスタジアム清掃を効率よく進めるにはどうすべきか	対応策 おもてなしプロジェクトの推進、従業員に浸透させるためにFC東京へ派遣研修を行う 現場の突発時の清掃の準備を迅速にするため、即座に現場へ派遣する体制を構築し、アルバイトの常駐化を図る 現場の突発時の清掃の準備を迅速にするため、即座に現場へ派遣する体制を構築し、アルバイトの常駐化を図る 現場の突発時の清掃の準備を迅速にするため、即座に現場へ派遣する体制を構築し、アルバイトの常駐化を図る 現場の突発時の清掃の準備を迅速にするため、即座に現場へ派遣する体制を構築し、アルバイトの常駐化を図る
--	---