

# SPRING

サービスイノベーションへの取組みの  
新たな展開にむけて  
提言書

2013年4月18日  
サービス産業生産性協議会

## 目次

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| はじめに                                 | 1  |
| 1. 日本におけるサービスイノベーションへの取組み            | 2  |
| 1.1. サービス産業生産性協議会の設立                 | 2  |
| 1.2. サービス産業生産性協議会を中心とする産業界の取組み       | 2  |
| 1.2.1. ベストプラクティス普及活動                 | 3  |
| 1.2.2. JCSI(日本版顧客満足度指数)調査の開発と調査結果の公表 | 3  |
| 1.2.3. サービス産業における人材育成                | 4  |
| 1.2.4. サービス産業における業務革新                | 4  |
| 1.2.5. サービス産業のグローバル化                 | 5  |
| 1.2.6. 情報発信および普及広報活動                 | 5  |
| 1.3. 科学的・工学的アプローチに関わる研究の進展           | 6  |
| 1.4. 幅広い活動の展開と盛り上がり欠ける波及             | 7  |
| 2. 第二段階におけるサービスイノベーションへの取組み          | 9  |
| 2.1. サービスイノベーションのベストプラクティスセンターとして    | 9  |
| 2.1.1. ベストプラクティス企業・団体の顕彰             | 9  |
| 2.1.2. サービスイノベーション・ベストプラクティス・ハンドブック  | 10 |
| 2.1.3. SPRINGフォーラム                   | 11 |
| 2.2. サービスイノベーションの裾野の拡大               | 12 |
| 2.2.1. JCSIの拡充、普及、ブランド確立             | 12 |
| 2.2.2. 中堅中小企業への人材育成支援                | 12 |
| 2.2.3. サービス産業のグローバル化                 | 13 |
| 2.3. サービスイノベーションへの新たな取組み             | 14 |
| 2.3.1. 製造業のサービス化への取組み                | 14 |
| 2.3.2. 科学的・工学的アプローチ研究の成果の活用          | 14 |
| 2.3.3. 地域振興に寄与するサービス産業振興コーディネーター     | 15 |
| 2.4. 第二段階のSPRING活動の展開に向けて            | 16 |
| 2.4.1. サービス産業行政への期待                  | 16 |
| 2.4.2. サービス産業の雇用の安定化                 | 17 |
| 2.4.3. メディアとの連携強化                    | 17 |

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 付録                    | 19 |
| 「ハイ・サービス日本 300 選」選定結果 | 19 |
| JCSI(日本版顧客満足度指数)調査    | 20 |

---

## はじめに

---

サービス産業は、すでに日本経済の GDP の 4 分 3 を占める重要産業となっている。少子高齢化など社会構造変化に対応したサービス需要の増大、公的市場の民間開放や規制改革による新たなサービス市場の拡大などを背景に、一層の市場拡大が見込まれている。他方、その生産性が、我が国の製造業や海外のサービス産業と比較して相対的に低いことがかねてから指摘されており、サービス産業における生産性向上とイノベーションの達成がわが国経済の発展にとって重要な課題となっている。

サービス産業生産性協議会(英語名:Service Productivity & Innovation for Growth、略称:SPRING)は、生産性向上に役立つ経営革新ツールなどの情報の提供、有効な知識の共有のための「場づくり」や業界・企業の自主的な取組の支援などを通じて、サービス産業の生産性向上とイノベーションを通じたダイナミックな成長を支援することを目指して、産学官が連携して取り組む共通のプラットフォームとして、2007年5月に設立された。

まず、ハイ・サービス日本300選という顕彰制度により、サービス産業における生産性向上とイノベーションの目標像を提示し、そのモデルを実現するためのアプローチの方法として科学的・工学的アプローチを重視しながら、サービスプロセス革新、サービス品質・認証、サービス人材育成という具体的な目標を設定して多面的な活動を開始した。さらに、そのようにして推進されるサービスイノベーションの成果を評価するために、ミクロでは顧客満足度を同じ業界内だけでなく、業界を横断的に比較・評価できる JCSI(日本版顧客満足度指数)調査を開発し、その調査結果を公表するという事業を推進した。また、マクロ的な評価に必要な統計の整備が十分でないことに着目して行った産学官の検討の中からはすでにいくつかの成果が出ている。また、この国内に活動を限ることなく、サービス産業のグローバル化についても産学官のプラットフォームを設けて啓発活動を行ってきた。

このように、本協議会は、わが国の産業界における唯一のサービスイノベーション推進専門組織として、多面的な活動を展開してきたが、途中、事業仕分けの対象となるという不測の事態があったとはいえ、その活動に参画する主体の国民運動的な広がりにおいては、十分であったとはいえないという反省がある。

今、わが国は、長く続くデフレから脱却し、東日本大震災からの復興をはたしつつ、新たな成長経済への道筋を歩もうとするとば口に立ち、新たな段階の経済社会を目指して歩を進めつつある。この時をとらえて、本協議会では、自らの活動が第二段階に入りつつあると自己規定して、よりオープンで、より現場起点で、より活動的な取組みの実現を目指し、新たな段階におけるサービスイノベーション推進の在り方について、包括的な検討と抜本的な見直しを行うこととした。

## 1. 日本におけるサービスイノベーションへの取組み

---

### 1.1. サービス産業生産性協議会の設立

2006年7月、財政・経済一体改革会議において「経済成長戦略」が策定され、産学官によるサービス産業生産性協議会の発足が決定された。これを受け、2007年4月には、経済産業省に設置された「サービス産業のイノベーションと生産性に関する研究会」の報告書<sup>1</sup>(牛尾レポート)において本協議会の基本構想が示され、政府の成長力加速プログラムにもその内容が盛り込まれた。そして、同年5月10日、サービス産業をはじめ、製造業、大学関係者など、幅広い関係者の参加の下に、経済産業省を中心とする6省庁の支援を得て、「サービス産業生産性協議会」が設立され、財団法人社会経済生産性本部(現:公益財団法人 日本生産性本部)がその事務局を担うこととなった。

本協議会はサービス産業の生産性向上を実現するために、産学官が連携する共通のプラットフォームとしての役割を担うことを期待されている。サービス産業は多様であり多くの分野に亘っているため、抱える課題も様々である。これらの課題解決には、個々の企業だけでなく業種全体に亘る取組み、さらには業種を超えた柔軟な対応など、多様な方策が必要であるからである。

このような課題に対し、本協議会では生産性向上に役立つ経営革新ツールなどの情報提供、有効な知恵の共有のための産学官連携の「場づくり」や業界・企業の自主的な取組みの支援などを通じて、関係者を広く巻き込んだサービス産業のイノベーションと生産性向上のダイナミックな展開を作り出すこと、そしてこれら具体的な成果を協議会会員のみならず幅広く均霑することを目指して活動をスタートした。

### 1.2. サービス産業生産性協議会を中心とする産業界の取組み

サービス産業生産性協議会では、産学官が連携してサービスイノベーション、サービス産業の生産性向上に取り組むため、以下のような活動を具体的に展開してきている。

---

<sup>1</sup> サービス産業のイノベーションと生産性に関する研究会、サービス産業におけるイノベーションと生産性向上に向けて、経済産業省編、経済産業調査会、2007年10月

## 1.2.1. ベストプラクティス普及活動

### (1) 「ハイ・サービス日本 300 選」の選定

生産性向上やイノベーションに役立つ先進的な取組み(ベストプラクティス)を行っている企業・団体を表彰・公表することによって、その組織の一層の取組みを喚起し、優良事例を広く普及・共有するために、すなわちサービス産業全体のイノベーションや生産性向上を促進することを目的として、2007年12月に第1回表彰を行い、2010年3月の第9回まで計269社の表彰を行った。賞はいずれもサービス産業生産性協議会が「ハイ・サービス日本 300 選」として授与した。

### (2) ベストプラクティスの普及：「ハイサービスクラブ」「フォーラム」

2009年3月には、受賞企業・団体のさらなる発展のため、互いの良いところを学び合い、交流するための場として「300 選クラブ」が発足した。その後、受賞組織に限らず、幅広くサービスイノベーションに関する創意工夫に満ちた優良事例の実践と取組みに関する情報交換や共有、さらなる発展を目指した「ハイ・サービスクラブ」へと拡大展開をしている。2010年からは「ハイ・サービスミーティング」を年に1回合宿形式で開催し、多くの組織が参加している。

また、2009年度より相互交流を基とした「フォーラム」を開催し、後述の各テーマによるベストプラクティスの共有および実践の場として、普及展開活動を行なっている。

## 1.2.2. JCSI(日本版顧客満足度指数)調査の開発と調査結果の公表

JCSI(Japanese Customer Satisfaction Index)は、異なる事業者や異なるサービス分野間のサービス品質が比較可能な顧客満足度指数として、2007年度から開発をし、2009年度より本格的に運用を開始した。

この JCSI は、単に満足度を指数化するだけでなく、その要因となるサービスを利用した際の品質評価や価格への納得感、利用後の他者への推奨(クチコミ)や継続的な利用意向(ロイヤルティ)なども分析できる設計になっている。また、回答者属性についても可能な限り公平性、中立性を確保すると同時に、回答者数も統計的に十分に信頼性を担保できるよう実施している。

2012年度には31業種378社の満足度を算出し、業界上位企業名も含めて発表するとともに、これら顧客満足の構造分析に基づいたデータについて、多くの企業に自社の経営改善等に活用いただいている。

またデータ利用だけでなく、カスタマイズ調査や個別コンサルティング・研修等、顧客企業にとって役立つプログラムの開発や実施もしている。

### 1.2.3. サービス産業における人材育成

2007年度～2009年度において「人材育成委員会」を立ち上げ、サービス産業の人材育成をめぐる諸課題について検討を行った。現場のサービスそのものを担う人材に関する教育と、経営に関わる人材の育成という2つの課題に大きく分けられる。前者については業種によってはすでに業界団体や各種専門学校等でノウハウを積み重ねているとともに、業種が異なると横展開しにくいという問題点があるため、本協議会では後者の経営人材に特化して活動を行うこととなった。製造業と比較して、長い時間をかけて経営人材を育成していくことが難しいサービス産業においては、会社の中核となる経営人材をいかに育成していくかが、業種に限らず共通の課題でもあるからだ。

この課題に対し、具体的には2009年度より「人材育成フォーラム」を立ち上げ、特に「ハイ・サービス日本300選」受賞企業等の若手経営者を講師に招き、その経験を相互交流で共有するような機会を設けている。また、2009年度に実施した経営者を囲んだ研修プログラムである「知恵の場」は、日本ホスピタリティ推進協会主催事業へと引き継がれ、経営人材に対する課題を同じくして同様の活動を行っている。

### 1.2.4. サービス産業における業務革新

生産性向上における主に分母改善に寄与する、効率化等の各種課題や方策について、2007年度～2009年度においては「科学的・工学的アプローチ委員会」、「サービスプロセス委員会」を立ち上げ、諸課題についての共有・適用事例の検討、および様々なサービス現場に対して実証事業を行った。

「科学的・工学的アプローチ」では、経験や勘に頼りがちな業務を見直し、ITを活用するなどの最新手法について取り上げ、また「サービスプロセス」においては、トヨタ生産方式に代表されるような製造業における「製造管理のノウハウ」をサービス産業にも導入することが生産性向上に有効である事例を多く積み重ねた。(3カ年で計34件の実証を実施)

2009年度からは「業務革新フォーラム」を立ち上げ、より現場の課題に対応すべく、成功事例の共有や最新の理論や方法の解説、製造業管理ノウハウに関するポイントを学ぶ場として現在まで継続的に実施している。

## 1.2.5. サービス産業のグローバル化

経済産業省による「グローバル・サービス研究会」報告書(2008年度)において、グローバル展開を促進するためには官民連携による業種横断的なプラットフォームの確立が必要であるとの提言を踏まえ、国際展開に関心のある企業や官民の関係者の参加を得て、2009年9月に「グローバル・サービス・フォーラム」が発足した。

サービス産業も今や国内市場だけでなく、海外市場も踏まえた展開が必須との問題意識から、グローバル先進企業の国際展開事例の経験共有やさらなるベストプラクティスの収集、新たな応用の展開と事業創発を目的に現在も活動を行なっている。2009年度には日本および海外のサービス企業事例として、20社について先進事例研究を行った。

また、海外進出にあたっては、各国事情や規制等の情報共有が重要なため、日本貿易振興機構(JETRO)や経済産業省とも随時連携をしながら、2010年度以降も参加者同士が互いの情報を共有すべく、テーマ別研究会等を開催している。

## 1.2.6. 情報発信および普及広報活動

### (1) セミナー、シンポジウム等の実施

2007年度～2009年度においては、サービス産業における生産性向上の重要性を幅広く知らしめるために、全国各地にて普及広報セミナーやシンポジウム、研究会等を実施した。特に毎年3月には一年間の活動総括として、「SPRING シンポジウム」を実施し、多くの方に参加いただいた。また、産業技術総合研究所、中小企業基盤整備機構等とも連携して、それぞれのテーマに特化したシンポジウム等を実施している。

2010年度からは、主に東京においてシンポジウム、研究会等を開催し、その他の地域については、各地域の関係団体と連携をとりながら、実施をしている。

### (2) 会員拡大

運動をより広めるため、2007年度より会員募集を開始した。会員の維持拡大にあたっては、会員メニューの充実化が必須である。主に会員を対象とした講演会やシンポジウムを開催するとともに、会報、ブックレット等も継続的に刊行している。

### (3) 媒体活用

WEBによる広報とともに、専門紙、専門誌への掲載等、マスメディアの活用も随時行



ってきた。合わせて、日本生産性本部が発行する生産性年次白書や生産性統計、生産性新聞などを通して協議会起点の情報発信を行うとともに、「レジャー白書」等、サービス産業に関連の深い情報について、会員等への情報提供も随時行っている。

### 1.3. 科学的・工学的アプローチに関わる研究の進展

産業界におけるサービス産業生産性協議会を中心とした活動と並行して、学术界においては、サービスイノベーションを推進するための科学的・工学的アプローチに関わる研究が大きく進展した。

サービス産業生産性協議会が設立されたと同じ 2007 年には、文部科学省において、幅広くサービスイノベーションを推進する人材の育成のための大学教育を充実することを目的として、「サービスイノベーション人材育成推進プログラム」がスタートした。このプログラムによって、諸大学におけるサービスイノベーションの重要性についての関心が喚起され、多様なタイプのサービスイノベーション推進人材の育成のための大学および大学院教育プログラムが開発された。そして、それらの大学のいくつかは実際にそれらの教育プログラムを実践する学科やコースを設けてサービスイノベーション人材の育成にあたり始めている。

2008 年には、これまでナノテクノロジーやバイオテクノロジー等の産業技術分野で、常に先進的な公的研究開発活動を行ってきた産業技術総合研究所が、無形のサービスを産業技術研究開発の対象とするサービス工学研究センターを設立した。サービス工学研究センターでは、観測、分析、設計、適用のサイクルを実現するための方法論を確立することを基本理念として、広範な研究開発活動が展開されている。

また、2010 年からは、科学技術推進機構(JST)の社会技術研究開発センターが、日本における本格的なサービスサイエンス研究開発の発足に向けて、問題解決型サービス科学研究開発プログラムをスタートさせた。プログラム全体は、サービス科学の基盤構築につながる分野横断的な研究と、社会実装を視野に入れた問題解決型研究の二つのカテゴリーに分けて、3 年間の発展的・継続的な研究企画の公募を行う形で推進され、現在、14 本の本格的な研究開発プロジェクトが推進されている。

2012 年には、これらの学术界における動きを統合する総合学会を設立する動きが出てきた。サービス学会は、サービスに関する広範な知識を体系化することで様々な産業課題の解決に寄与し、サービスに関わる「社会のための学術」を構築することを目的として 2012 年 10 月に設立された。第1回の国内大会が京都において、2013 年 4 月に開催され、

さらに国際会議である The 1st International Conference on Serviceology (ICServ 2013) が 10 月に、東京において開催されることが決まっている。

このように、本協議会を中心とした産業界におけるサービスイノベーションへの取組みが、2009年の事業仕分けで若干、足踏みするなかで、学界での取り組みは、大学でのプログラム開発、サービス工学、サービスサイエンス、サービス学と、着実に積み上がっていきつつある。

## 1.4. 幅広い活動の展開と盛り上がり欠ける波及

これまでのサービス産業生産性協議会の活動や関係する学界の動向を検証してみると、次のような課題が明確になってくる。

第一は、対象とする企業の問題である。本協議会は、2007年の牛尾レポートを受けて、産学官の連携の下に設立されたが、産業界においては、主として大企業のイニシアティブによって推進されてきたという現実があり、また、自主活動を行う上で財政的基盤の確保のためにも、その後の活動が、結果として、どうしても大企業の視点に立ったものになりがちであったことは否めない。

このような活動を真に国民運動的なものにしていくためには、サービス産業の生産性向上に強い関心を持つ企業・団体の裾野を広げていくことが重要であり、そのためには、大企業だけでなく、中堅中小企業を重視した普及活動の展開が不可欠である。

第二は、情報発信に関わることである。サービスイノベーションを推進し、本協議会の活動について理解を得ていくためには、その問題の意義や重要性についての情報発信が極めて重要であることは言うまでもない。本協議会では、発足当初からその重要性を認識し、発足記念シンポジウムに始まり、毎年、全産業を対象とするSPRINGシンポジウムを開催するだけでなく、地方でのシンポジウムにも注力してきた。また、そのような大規模なシンポジウムだけでなく、より小規模な月例の研究会やセミナー、フォーラム等もきめ細かく実施し、それらの成果は、プレスリリースや、会報の発行、インターネットのホームページの充実等により、広く産業界に発信する努力を行ってきた。

このような、サービスイノベーション一般についての情報発信だけでなく、個別のテーマについての研究成果をブックレットにしてシリーズで発刊するとともに、JCSIの測定結果について、個々の産業全体の顧客満足度指数を発表するだけでなく、顧客満足度についてのベストプラクティスを具体的な個別企業名と指数そのものの絶対値を開示するという活動も行った。

このように、通常の経済団体の行う情報発信活動としてできることは、広範に実施できているが、それが、国民運動的に広がっていくという結果にはつながらなかった。この面では、以上のような活動を総括したうえで、抜本的な対策が講じられるべきであろう。

第三は、産業政策の基調に関わることである。わが国が自国を、モノづくりの最先進国として自己規定し、産業界のパーセプションや産業政策の基調に、常にモノづくり重視の姿勢が根強く存在することは否定できない。この風土を根本から変えていき、すでにGDPや雇用の4分の3を占めるシェアを持つサービス産業を、産業政策の中核に据える発想がわが国に定着しないかぎり、サービス産業生産性向上やサービスイノベーションに関わる活動も、少々の活動では、モノづくり重視の風土のなかに雲散霧消していつてしまうという状況が存在する。

そのような基調のなかで2009年度に断行されたサービス産業生産性向上支援調査に関わる「事業仕分け」は、そのような状況に追い打ちをかけ、取組みを推進してきた当事者の意欲や気力を著しく削いでしまう結果となったのも故無しとしない。

このような状況を根本から変革していくためには、モノづくり重視一辺倒のグッズ・ドミナントな風土に、よりバランスのとれたサービス重視のサービス・ドミナントなパラダイムを、高いレベルで定着させていく本格的な努力が肝要である。サービスサイエンス研究開発の進展や、サービス学会の発足が、これに大きな貢献をすることを期待したいが、この「サービスイノベーションへの取組みの新たな展開にむけて」の提言そのものも、それに何等かの貢献するものとなれば幸いである。

## 2. 第二段階におけるサービスイノベーションへの取組み

### 2.1. サービスイノベーションのベストプラクティスセンターとして

サービス産業生産性協議会の活動は、これから第二段階に入っていくが、その際に、当協議会がわが国のサービスイノベーションの推進において果たすべき最も重要な役割は、わが国における個別の企業・団体のサービスイノベーションのベストプラクティスの事例が集積するセンターとしての役割である。これが、普及啓発や、人材育成、政策提言等の多様な活動の基盤となるものであり、最も社会的な貢献度の高い活動であろう。そして、当然ながら、それらのイノベーションを実際に推進したわが国のサービスイノベーションを代表する経営者のコミュニティの、オーガナイザーとしての役割を果たしていくことも、活動の中核に位置づけたい。また、これまでの産業界におけるサービスイノベーション支援活動のパイオニアとしての実績をふまえて、積極的に対外的な提言活動を行っていく。

そのような形で展開される活動は、限られた事業資源を有効に活用すべく、これまで以上に明快な戦略を持って実効的に推進する必要がある。本ビジョンでは、サービスイノベーションのベストプラクティスセンターを実現するために、下記の 3 つの手法を有機的に連携させた戦略パッケージを提案したい。

#### 2.1.1. ベストプラクティス企業・団体の顕彰

サービス産業生産性協議会では、イノベーションや生産性向上に役立つ先進的な取り組み(ベストプラクティス)を行っている企業・団体を、ハイ・サービス日本 300 選として選定し、顕彰、公表する活動を行ってきた。ここで選定された企業は、その後の本協議会の普及啓発や人材育成活動の基盤となってきたことは周知の通りであり、その後の学術界における研究や開発活動にも多大の貢献をしてきた。

このような、ベストプラクティス企業の顕彰活動は、今後も本協議会の活動の中核的な活動として位置づけられるべきである。しかしながら、そのような活動は、第二段階に入った日本のサービスイノベーションにふさわしいものであらねばならない。

第一に、第二段階のベストプラクティスは、科学的・工学的アプローチに偏らず、より現場起点、顧客起点という視点を強めた、サービスイノベーションそのものに着目したもの

であるべきである。イノベーションを有効な武器なしに進めることは困難であり、科学的・工学的アプローチは今後も重要であり続けるが、ハイ・サービス日本 300 選の選定において、ともすると、科学的・工学的アプローチや、サービスプロセスの改善へのアプローチ等、アプローチの合理性に着目した選定姿勢が強すぎたとすれば、修正していく必要がある。第二段階においては、アプローチの方法だけでなく、現場の感覚に即したより包括的なサービスイノベーションの成果に着目する姿勢が望まれる。

第二に、ハイ・サービス日本 300 選においては、あまり拠り所のない中で行われたこともあり、どこかに大企業の評価軸から演繹した評価という側面が前面にでてしまうきらいがあったかもしれないが、第二段階においては、より中堅中小企業の活動に即したものに注目すべきである。そこでは、従来の科学的・工学的アプローチにおいてはあまり注目されなかった「志」や「意欲」、「ヒト」への着目も重視されてしかるべきであろう。

第三に、ハイ・サービス日本 300 選の選定自体、幅広く日本全体から選定するという姿勢を堅持しており、東京の企業は、全体の 29% でしかないが、その選定に、東京から地方を見るという姿勢があったとすれば、それは改められるべきであり、各地域のコンテキストに根差したイノベーションの在り方に着目し、地方からグローバルへという方向性にも十分意識した視点が重要である。

以上のような基本姿勢に留意しつつ、新たに、グッドデザイン賞のサービス版にあたるような賞（「グッドサービス賞（仮）」）を設け、幅広くサービスイノベーションの優良事例を探索し、新しい時代にふさわしい評価軸のもとに評価を行い、多角的な側面から優れた企業・団体を顕彰を行いたい。このような顕彰活動は、第二段階のサービスイノベーションへの取組みにおける中核的な活動のひとつとして取り組んでいく。そして顕彰活動の結果として選定されるベストプラクティスについては、信頼性の高い賞にしていく努力が必要である。

また、この顕彰活動は、本協議会におけるサービスイノベーションへの取組みを広く周知していく絶好の機会であるため、効果的な広報活動の機会としていく。

## 2.1.2. サービスイノベーション・ベストプラクティス・ハンドブック

ハイ・サービス日本 300 選においては、(1)科学的・工学的アプローチ、(2)サービスプロセスの改善、(3)サービスの高付加価値化、(4)人材育成、(5)国際展開、(6)地域貢献、という6つの視点から、ベストプラクティス企業・団体を選定してきた。新たな顕彰制度がスタートすれば、また新たなベストプラクティスの事例が、サービス産業生産性協議会に集積していくことになる。

これまでは、その6つの視点に加えて、地域分布や、業種分類以上に全体を分析するというはしていない。第二段階においては、本協議会に集まる事例企業・団体が、どのような特性を持ち、どのような環境下で、なにを引き金としてイノベーションに向かったのか、何が制約条件であり、それをどのように突破したのか、その成功要因は何だったのか、結果として実現されたビジネスモデルはどのような特色を持っているか、等の諸点について、専門的な分析を行い、ハンドブックの形で公開することは、サービスイノベーションに向おうとする企業・団体にとって非常に有意義な活動の指針になりうる。

このようなハンドブックの内容は、環境変化や業界構造の変化などによって変更を余儀なくされる部分も出てこよう。一定の期間毎に、ハンドブックの内容を見直すことが、ハンドブックの価値を上げていくうえでも重要である。

### 2.1.3. SPRINGフォーラム

サービス産業生産性協議会は、現状でも、ハイ・サービス日本300選企業・団体が集う「ハイサービスクラブ」や、「ハイサービスミーティング@葉山」等を擁し、サービスイノベーション企業・団体の経営者の集うわが国最大のコミュニティになっている。また、業務革新フォーラム、人材育成フォーラム、グローバル・サービス・フォーラム等、様々なフォーラム活動、サービス産業分野の多くの経営幹部や実務家が集まっている。

第二段階の活動においてはそれらの多様なフォーラム活動を、「SPRING フォーラム」として統合することが有効である。そして、この SPRING フォーラムに、JCSI の毎年の優良企業や新たにサービスイノベーションのベストプラクティスとして顕彰される企業・団体には、SPRING 会員として、積極的に参画してもらうことによって、SPRING フォーラム全体が常に活性化されている状態が維持できることが期待される。

また、SPRING フォーラムは幹事会員、企画会員と、これらのベストプラクティス企業・団体として選定された企業・団体だけでなく、一般企業や個人も気軽に参加でき、本協議会の活動に関する最新情報にアクセスできる「SPRING メイト(仮)」制度を導入する。

この制度は、会費の負担がなく、本協議会の実施するシンポジウムやセミナー、出版、ホームページを通じた広報等、多様な活動が行われる度に、一定のフォーマットを提示して幅広く登録を呼びかけていく。登録してもらった方には、わが国のサービスイノベーションの先端の動きについての情報を常に伝達し、有料の SPRING 活動の案内も積極的に行う。このように活動全体をよりオープンにしていくことによって、活動の裾野の拡大を目指す。

このベストプラクティス企業・団体の顕彰、サービスイノベーション・ベストプラクティス・ハンドブック、SPRING フォーラムを有機的に連携させたサービスイノベーションのベストプラクティスセンターとしての戦略パッケージは、これを実現させていくことによって、日本のサービスイノベーションの推進にとって重要な意義を持つ経営者コミュニティを形成していくことになろう。

## 2.2. サービスイノベーションの裾野の拡大

### 2.2.1. JCSIの拡充、普及、ブランド確立

JCSI(日本版顧客満足度指数)調査は、統計的な収集方法により総計 12 万人の利用者からの回答をもとに、日本の幅広い産業をカバーした日本最大級の顧客満足度調査である。2009 年度から毎年結果の公表を行っているが、企業の経営戦略目標としての活用も始まってきている。顧客の評価を起点とし、異業種・異業態を比較可能な調査であり、この特徴を活かし、経営革新ツールとして個別企業のサービスイノベーション推進支援に向けた取組みを展開する。

また、現在、31 業種・業態、約 400 企業ブランドを対象にしているが、今後は調査対象業種の拡充をはかり、これまでの活動の成果もふまえて中小企業版・地域版調査などへの発展・拡充の可能性を明らかにし、日本最大級の顧客視点による企業ブランドの総合評価としての地位を確立することを目指す。また、さらなる普及拡大のために、JCSI のシンボルマーク策定などを行うとともに広報活動を積極的に展開しブランド価値の向上を図る。

さらには、中堅中小企業へ実践的支援を推進するために、JCSI 対象業種の拡充とあわせ、業種／業界に特化した支援活動を行えるよう、業界団体との協働体制の構築を目指していく。

### 2.2.2. 中堅中小企業への人材育成支援

サービス産業の生産性向上のため、他産業又は他社の優れた事例に学ぶことが重要とされ、「ベストプラクティス」の収集と紹介が行われているが、さらに経営者育成には、成

功や失敗体験の共有化により本質の理解が重要である。特に、グローバルサービス人材の育成においては、現地での実体験や経験者との交流が有効である。

SPRING フォーラム参加企業・団体等の経営者・実務家を含めた「学び合いのコミュニティ(学びの場)(仮)」を構築し、経営者同士の交流促進を図るとともに、他社にサービス人材の育成機会を求め、一定期間、実地体験(「おとなの武者修行(仮)」)をすることにより、優れた事例を体得し、自社への移転・定着を図る。

併せて、イノベーション推進には、サービスの担い手の巻き込みが欠かせないため、サービス品質向上に向けた課題・テーマ別のセミナーや研究会を行う等、メニューの充実を図るとともに幅広い網羅的な情報ポータル構築、参加しやすい会員制度のあり方などを検討し、会員拡充にも努める。

また、JCSI等を活用し、サービス品質の見える化を通じたコンサルティングを行うことにより、中堅中小企業の活性化を図る。

これらの推進にあたっては、自治体、商工会議所、業界団体などと連携し、十分な検討の上、実効性のある仕組みづくりを行い、参加者の拡大を目指す。

### 2.2.3. サービス産業のグローバル化

サービス産業生産性協議会では、その設立三年目から、サービス産業のグローバル展開の重要性を認識し、グローバル・サービス・フォーラムという、産学官でサービス産業のグローバル化を推進するためのプラットフォーム組織を立ち上げ、運営してきた。

このような活動を通じて、本協議会では、欧米諸国に比して圧倒的に遅れているわが国のサービス産業の国際展開の必要性に対する啓発活動を積極的に展開してきた。しかしながら、そのような活動は、2010年代に入るあたりから、あまり意味をなさなくなっている。その頃から、流通産業や外食産業等を中心として、縮退する日本市場に留まらず、中国を中心とするアジア新興国への進出は、経営戦略の中心課題となり、サービス産業といえども、グローバル展開を行うのは当然のこととされるようになってきたのである。

ただ、これは、大企業の場合であり、中堅中小企業の場合には、このような現象は、一部の例外を除いてまだまだこれからという感がある。したがって、サービス産業のグローバル化にむけての啓発活動は、いまだ遅れているサービス産業大企業を含めて、サービス



産業の中堅中小企業にとっては、重要な意義を持つ活動であり続けるであろう。そのような活動を展開する際には、日本で実施する座学よりも、実際に、現地に出かけていって、現地の環境の中で議論をしたり、実際にベストプラクティス企業を訪問したりする活動が重要である。

## 2.3. サービスイノベーションへの新たな取組み

### 2.3.1. 製造業のサービス化への取組み

サービス産業生産性協議会は、サービス産業の為の生産性向上と付加価値の拡大を目指すサービスイノベーションを想定して活動してきたが、第二段階にはいって、新たにモノづくりに対する、コトづくりという視点からの製造業のサービス化が新たな重要テーマとなっている。

一方で、強い価値訴求力を有するサービスを、ネットワークから、端末、アプリケーション、コンテンツまでをグローバルプラットフォーム上で統合して実現する米国グローバル企業に市場を席卷され、他方では韓国、中国、台湾の追い上げにあう、わが国のエレクトロニクス産業や情報通信産業が、縮退する国内市場に直面するに及んで、製造業のサービス化は、まさに日本経済全体の喫緊の課題となりつつある。そして、これは関連する中堅中小企業にとっても同じである。

そのような中で、本協議会では、新たなテーマ領域として製造業のサービス化を取り上げ、総合的な検討の場を設けるとともに、この分野でもベストプラクティスの集積を行い、高度な情報を共有し学び合おうとする経営者や実務家のコミュニティを形成すべく活動を開始している。

わが国の製造業が得意とするきめ細かい品質管理の発想をサービスの領域まで拡げていき、さらに、「気づかい」や「おもてなし」といった日本的感性に基づく独自のサービスモデルを展開することによって強いグローバルな競争力を確立できるはずであり、この分野で本協議会が果たす役割には、特に人材育成において大きいものがあるはずである。

### 2.3.2. 科学的・工学的アプローチ研究の成果の活用

これまで学術界において展開されてきた、大学教育カリキュラム開発、サービス工学、サービスサイエンス、サービス学といった取組みは、いずれもサービスイノベーションに有

益なツールを提供しうるものである。これらの成果を理解し、活用することによって、経営者の直観的判断に強い自信が伴い、さらに多様なサービスイノベーションに向かう発想の多様性を獲得しうるはずである。

第二の段階に入りつつあるわが国のサービスイノベーションへの取組みにおいては、これらの学界における取組みを奇貨として、サービス産業生産性協議会の活動にも積極的に取り込んでいくことが望ましい。

そのためには、学界サイドには、理論偏重でない実践知の形式知化への努力が不可欠であり、政策当局には、引き続き学界におけるサービスイノベーションに対する科学的・工学的アプローチへの取組みを積極的に支援する先導的な政策展開が望まれる。

この経営者・実務家と学界、政策当局を繋いでいく営みは、本協議会の重要な役割のひとつであろう。政策当局に支援された学界における最新の研究成果を、わかりやすく経営者や実務家に教育研修する機能がなければ宝の持ち腐れになってしまう。この価値を実現する場を設えていくことは、重要な機能であると認識する。

### 2.3.3. 地域振興に寄与するサービス産業振興コーディネーター

地域においては、観光を始めとしてサービス産業が地域振興の大きな鍵を握っていると言える。昨今、一部の自治体が推進しているオープンデータ(行政公開情報)利活用においても、オープンデータをさまざまな分野の民間企業が活用することによって新たなサービスが生まれ、地域活性化に寄与することが大いに期待されている。そのような取り組みを行う場合、地域内の自治体や企業など異なる業態間をつないで事業を創出するコーディネーターあるいはプロデューサー的な人材の存在が重要である。このような人材を自治体が供給したり民間が供給したりするケースはあるが、地域においてそうした人材が豊富に存在している訳ではない。

そこで、観光を始めとしたサービス産業の振興や新たなサービスビジネスモデルの創出をサポートするコーディネーターを発掘あるいは養成し、これを地域に派遣することを通じて地域密着型でサービス産業の振興を図るという手法が考えられる。このようなサービス産業振興コーディネーターには、政府から一定の認定を得た上で、官(自治体)と民(企業、NPO等)のネットワークをつなぐ場づくりや、サービス産業振興に向けたシナリオ作り、官民を巻き込んだ実践などが期待される。

しかし、ある程度ビジネスモデル創出の経験を有し、地域のコーディネーターとして活躍できる人材を発掘・養成、養成のためのプログラム開発、コーディネーターの派遣にかかる費用など財政的な措置も課題となる。行政の積極的な支援を期待するとともに、実施に向けた仕組みづくりを今後検討していく。

## 2.4. 第二段階のSPRING活動の展開に向けて

### 2.4.1. サービス産業行政への期待

サービス産業の生産性向上施策はわが国の成長戦略としての抜本的取組みとし捉え、政府として優先的に取り組むことを期待したい。

具体的には、サービス産業のイノベーションを促進する規制改革、経済活動における基礎的素養としてのサービス工学やサービス学の認知と普及施策、サービスイノベーションのベストプラクティス企業・団体を顕彰する制度の創設、中堅中小企業に重点をおいたサービスイノベーション人材の育成・地域活性化に寄与するサービス産業振興コーディネーターの育成、中堅中小企業のグローバル化の支援などが考えられる。

また、サービスの概念は複合的な特性を持っており、既存政策の枠組みではサービス産業に対する適切な指導監督が困難になりつつあるとの認識から、GDPの4分の3を占めているサービス産業に対する各種政策を総合的な視点からきめ細かく推進できる高度な行政機関の設置を要望する。

ここでは、サービス産業における競争力強化や成長戦略、知的財産権保護のための法整備やサービス価値の明確化、大学での正規カリキュラム化に向けた知識体系の標準化など、サービス産業の生産性向上とイノベーション推進による国際競争力強化を促進する包括的な取組みが実施されるであろう。

あわせて、製品・サービスの信頼を獲得する方法として、ISO9000等の認証取得が進んでいるが、サービス自体の信頼性の向上のための施策として、優れたサービスを認証する取組みの必要性についても検討する必要がある。

第二段階のサービス産業生産性協議会の活動を実行に移していく上では、より一層

政府と一体となった活動が求められている。裾野が広く多岐にわたるサービス産業を振興していく上では、引き続き関係する省庁との連携と財政措置も含めた政策的支援が不可欠である。

## 2.4.2. サービス産業の雇用の安定化

わが国の GDP 並びに有期契約労働者を含めた従業者数の 4 分の 3 を占めるサービス産業であるが、事業所数においては、8 割を超えている。また、サービス産業の生産性は他産業と比較して低く、通信、金融など一部を除き、立ち遅れがみられる。それは、総じて事業規模が小さく、IT の有効活用の遅れや、有期契約労働者が多く人材の流動性が高いために能力開発機会に恵まれていないことなどが要因として考えられる。

サービス産業は、ヒトがサービス生産・提供の中心になっていることから、サービスの品質や生産性はヒトにより大きく依存することになる。サービス品質や生産性向上を考えれば、個人の能力開発や IT を有効に活用できる人材の育成を積極的に行うことが大切であり、また、労働条件の改善を図り、雇用の安定化に努めることにより、良いサービスの供給体制ができあがるものとする。

産業の全体の発展においても、人材育成や労働条件の改善は重要な視点である。人材の流動性が高いサービス産業においては、社内育成システムに代わる人材育成の仕組みや、スキル標準の策定や能力評価制度の検討が求められる。

また、事業規模が小さいことにより取引関係において、無理なコストダウンや消費税率アップが適正に行われないことなどが懸念される。公正な競争条件・競争環境の確立も、雇用の安定には重要である。

このような取組みを進めることにより、サービス産業の雇用の安定化に寄与する啓発活動や有効な人材育成政策の整備への働きかけを強化することは、それ自体がサービス産業の生産性を向上し、イノベーションを進めることになろう。

## 2.4.3. メディアとの連携強化

これまで、サービス産業生産性協議会では、発足当初から情報発信の重要性を認識し、シンポジウム、セミナー、フォーラム、出版、媒体利用等、多様な活動を行ってきたが、

その波及にはいまひとつ盛り上がりには欠けたのは、すでに述べたとおりである。

これまで、サービスイノベーションに関して本協議会が行ってきた取組みについての情報発信は十分行われてきているが、それは、ともすると、会員企業やその周辺の経営者や実務家のコミュニティに対するものが多く、その外側の幅広いステイクホルダーに対する積極的な働きかけは希薄だったと言わねばならない。

第二段階の情報発信活動においては、従来の方法に加えて、既存のコミュニティの外側に対する幅広い働きかけを強化する必要がある。

そのためには、第一に、サービスイノベーションに関わるテーマについて、他のメディアとの連携を強化する必要がある。こちらから一方的に発信して、それが取り上げられるのを待つのではなく、テレビ、新聞、雑誌等が行っている特集やシリーズ企画等に、今後、ベストプラクティス企業・団体の顕彰や、JCSI活動の進化等から生み出される優れたサービスイノベーション事例やそれらを推進する経営者を積極的に紹介し、連携を求めていくことが有効であろう。また、厳選した事例をビジネスモデル／コアコンピタンス分析を交えて紹介した書籍を出版することも有益である。その際にも、みずから出版するだけでなく、これまであまりなじみのない出版社とも連携をはかる努力が必要である。

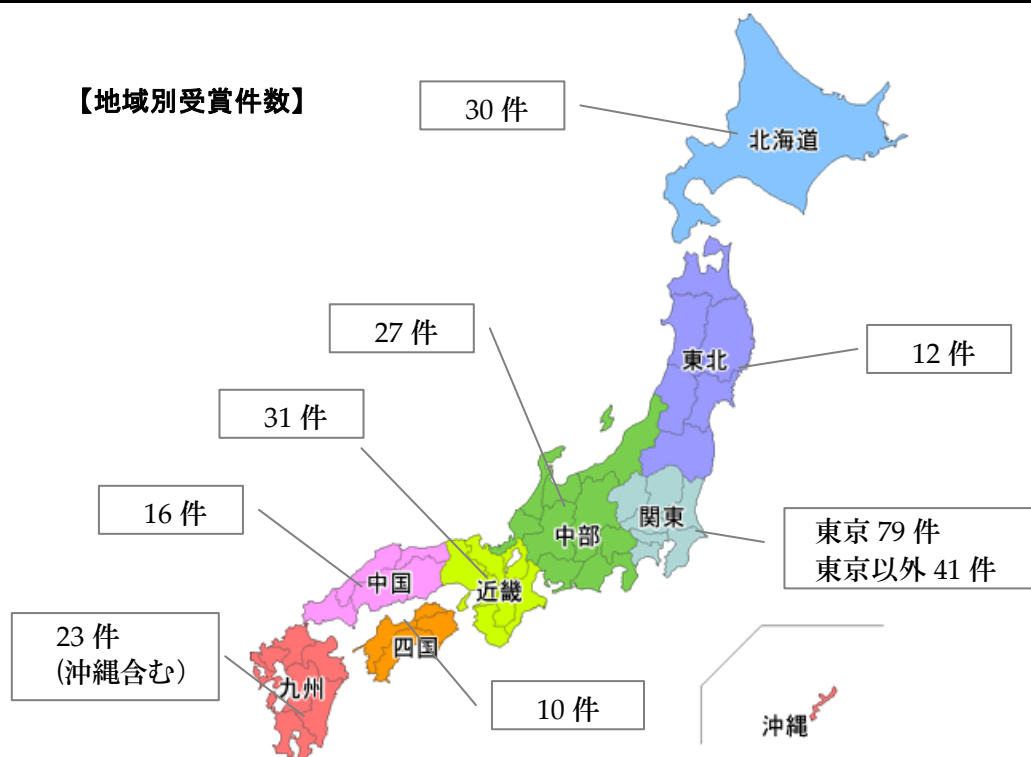
第二に、本協議会の設立当初と現在のメディア環境の決定的な相違は、ソーシャルメディアの普及である。広報ツールとしてのソーシャルメディアの活用方策については、まだ確立したものがあるわけではないが、高質大量のコンテンツがある割には、その普及がいまひとつという本協議会の置かれている状況にとっては、利用の仕方によっては極めて有効である可能性がある。今後は、このような新しいメディアの活用にも果敢に挑戦していく必要がある。

## 付録

### 「ハイ・サービス日本 300 選」選定結果

選定に当たっての評価項目は、前述の研究会報告書「サービス産業におけるイノベーションと生産性向上に向けて」(2007年4月経済産業省)にあげられた以下の6つの観点为基础として、選考委員会により、サービス産業のイノベーションや生産性向上に資する取組み(ベストプラクティス)を評価した。(詳細は <http://www.service-js.jp/hs/>)

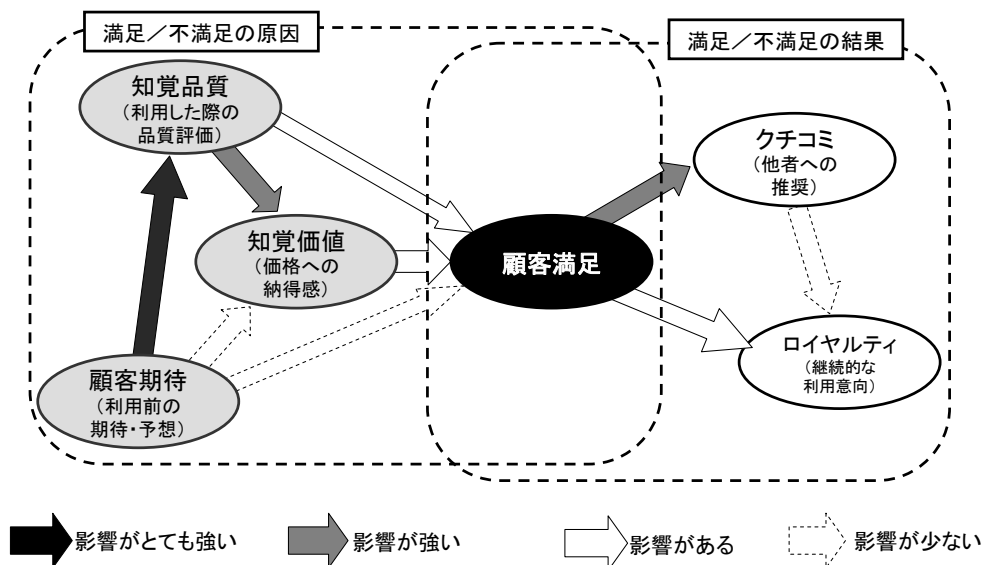
| 評価項目         | 内容  | 授賞件数 |
|--------------|---|------|
| 科学的・工学的アプローチ | 「経験と勘」に頼らず、顧客・市場のニーズ把握・分析によるサービス提供や、新しい科学的・工学的な技術・方法を導入 | 32件  |
| サービスプロセスの改善  | サービス業にありながら、カンバン方式などの手法を取り入れて、サービスプロセス改善・効率化の取組みを実践     | 84件  |
| サービスの高付加価値化  | サービスの質の向上のため、顧客志向でのサービス提供や顧客満足度の測定・追求を行っている             | 89件  |
| 人材育成         | 人材の登用・育成・モチベーション向上などに、ユニークな方法や制度を取り入れている                | 31件  |
| 国際展開         | 国際展開を積極的に行っている  | 11件  |
| 地域貢献         | 地域の特性を活かしたサービス展開や、地域全体の発展に貢献する活動を行っている                  | 22件  |



## JCSI(日本版顧客満足度指数)調査

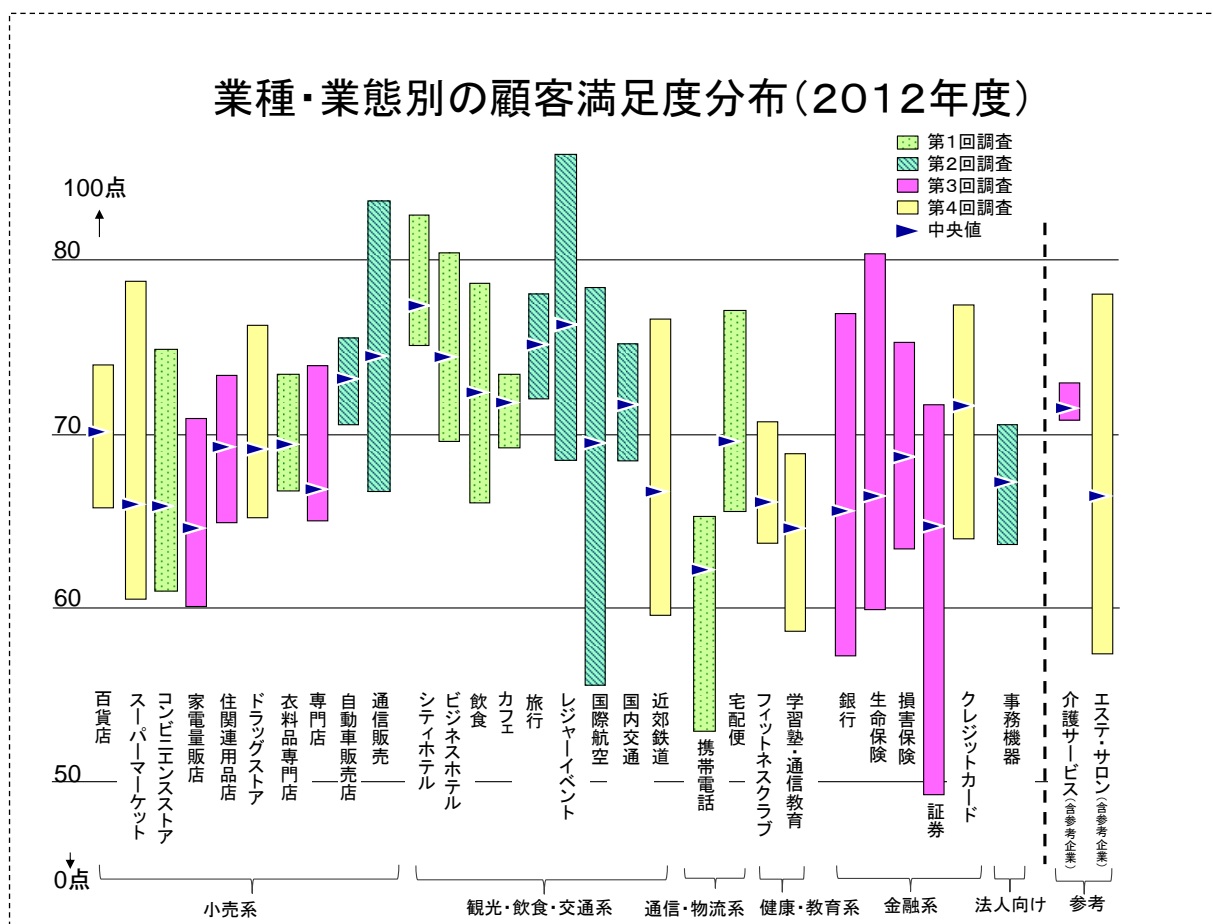
「顧客満足」の他、「顧客期待(利用前の期待・予想)」「知覚品質(利用した際の品質評価)」「知覚価値(価格への納得感)」「クチコミ(他者への推奨)」「ロイヤルティ(継続的な利用意向)」の6つの指数により、各業界・各企業のサービスを多面的に評価できる診断システム。「顧客の評価」を起点とした業界を超えた競争を促すことで、より高い付加価値や顧客満足度を高める経営が日本に広がり、それが日本企業の成長と国際競争力の強化に役立つことを狙いとしている。(詳細は <http://consul.jpc-net.jp/jcsi/index.html>)

【JCSIの因果モデル図】



矢印は、「心理的な動き」を示す。黒い部分は、業種・業態共通での関係性が特に強いことを示す。

【2012年度JCSI調査結果より】



《過年度利用実績件数》

|        | データ利用    | コンサルティング/個別調査、等 |
|--------|----------|-----------------|
| 2010年度 | 49社 120件 | 1社 2件/2件        |
| 2011年度 | 70社 139件 | 6社 6件/3件        |
| 2012年度 | 63社 185件 | 8社 12件/3件       |



【各業種の顧客満足度1位企業】

|           | 業種・業態名     | 企業名        | 2011年度<br>1位企業名           | 顧客期待 | 知覚品質 | 知覚価値 | 顧客満足度       | クチコミ | ロイヤルティ |
|-----------|------------|------------|---------------------------|------|------|------|-------------|------|--------|
| 小売系       | 百貨店        | 阪神百貨店      | 伊勢丹                       | 69.6 | 71.0 | 72.3 | <b>74.0</b> | 59.5 | 65.1   |
|           | スーパーマーケット  | オーケー       | (同左)                      | 69.8 | 72.3 | 77.6 | <b>78.4</b> | 56.7 | 68.7   |
|           | コンビニエンスストア | セイコーマート    | (同左)                      | 64.9 | 69.4 | 75.0 | <b>74.9</b> | 57.1 | 64.5   |
|           | 家電量販店      | ヨドバシカメラ    | (同左)                      | 69.6 | 71.0 | 67.6 | <b>71.0</b> | 62.2 | 64.8   |
|           | 住関連用品店     | セリア        | ホームック<br>(2011年度はホームセンター) | 63.2 | 66.3 | 73.3 | <b>73.4</b> | 58.1 | 64.3   |
|           | ドラッグストア    | コスモス薬品     | (同左)                      | 68.5 | 71.7 | 75.2 | <b>76.3</b> | 59.2 | 69.3   |
|           | 衣料品専門店     | 西松屋        | (同左)                      | 62.7 | 64.8 | 73.8 | <b>73.5</b> | 57.3 | 55.8   |
|           | 専門店        | IKEA       | (本年度より新設)                 | 69.5 | 68.1 | 72.2 | <b>73.9</b> | 61.8 | 62.0   |
|           | 自動車販売店     | ダイハツの販売店   | スバル<br>(2011年度は自動車)       | 73.4 | 75.1 | 71.0 | <b>75.6</b> | 64.8 | 65.5   |
|           | 通信販売       | オルビス       | (同左)                      | 77.8 | 81.7 | 81.3 | <b>83.6</b> | 69.1 | 75.4   |
| 観光・飲食・交通系 | シティホテル     | 帝国ホテル      | (同左)                      | 84.8 | 84.3 | 77.9 | <b>82.6</b> | 74.7 | 70.2   |
|           | ビジネスホテル    | ドミーイン      | リッチモンドホテル                 | 72.3 | 76.5 | 77.0 | <b>80.4</b> | 68.5 | 71.0   |
|           | 飲食         | 丸亀製麺       | スシロー                      | 70.4 | 74.4 | 78.2 | <b>78.7</b> | 57.2 | 63.3   |
|           | カフェ        | コメダ珈琲店     | カフェ・ベローチェ                 | 70.2 | 72.1 | 68.8 | <b>73.2</b> | 61.0 | 63.3   |
|           | 旅行         | 一休.com     | (同左)                      | 73.5 | 76.4 | 75.2 | <b>78.1</b> | 63.9 | 73.5   |
|           | レジャーイベント   | 劇団四季       | (同左)                      | 84.7 | 85.3 | 78.5 | <b>86.2</b> | 72.6 | 74.1   |
|           | 国際航空       | シンガポール航空   | (同左)                      | 77.4 | 78.3 | 75.5 | <b>78.6</b> | 69.0 | 69.2   |
|           | 国内交通       | スターフライヤー   | (同左)                      | 67.0 | 73.2 | 73.7 | <b>75.2</b> | 64.1 | 65.6   |
|           | 近郊鉄道       | 阪急電鉄       | (同左)                      | 70.9 | 75.7 | 73.1 | <b>76.7</b> | 63.3 | 62.6   |
| 物流通系・     | 携帯電話       | au         | NTTドコモ                    | 64.0 | 65.7 | 58.5 | <b>65.3</b> | 58.4 | 56.4   |
|           | 宅配便        | ヤマト運輸      | (同左)                      | 76.4 | 78.3 | 71.0 | <b>77.1</b> | 64.2 | 68.4   |
| 教健康系・     | フィットネスクラブ  | メガロス       | (同左)                      | 66.8 | 68.0 | 64.5 | <b>70.7</b> | 61.6 | 61.3   |
|           | 学習塾・通信教育   | 学研教室       | (同左)                      | 68.9 | 68.2 | 63.1 | <b>68.3</b> | 56.8 | 48.6   |
| 金融系       | 銀行         | 住信SBIネット銀行 | (同左)                      | 66.6 | 72.0 | 73.5 | <b>77.0</b> | 56.3 | 62.7   |
|           | 生命保険       | 都道府県民共済    | (同左)                      | 69.4 | 77.9 | 78.2 | <b>80.3</b> | 68.8 | 70.7   |
|           | 損害保険       | チューリッヒ     | (同左)                      | 72.4 | 75.1 | 72.3 | <b>75.3</b> | 64.9 | 63.9   |
|           | 証券         | 松井証券       | (同左)                      | 65.5 | 69.5 | 70.5 | <b>71.8</b> | 53.3 | 62.9   |
|           | クレジットカード   | 楽天カード      | (同左)                      | 68.5 | 75.1 | 74.7 | <b>77.5</b> | 55.5 | 68.0   |
| 向法人       | 事務機器       | 富士ゼロックス    | (同左)                      | 70.8 | 71.4 | 66.2 | <b>70.7</b> | 63.6 | 61.3   |
| 参考        | 介護サービス     | ニチイ        | ツクイ<br>(本年度は参考調査)         | 71.4 | 69.3 | 68.5 | <b>71.0</b> | 63.5 | 60.3   |
|           | エステ・サロン    | ミュゼプラチナム   | (本年度より新設)                 | 70.2 | 73.9 | 76.0 | <b>78.1</b> | 65.0 | 61.0   |

## サービス産業生産性協議会 企画会議ビジョン懇談会

### ■メンバー

- 秋草 直之 代表幹事(富士通株式会社 相談役)  
座長 村上 輝康 副代表幹事(産業戦略研究所 代表  
・株式会社ベネッセホールディングス独立取締役)  
新井 民夫 幹事(芝浦工業大学 工学部機械学群機械工学科 教授)  
池田 弘 幹事(学校法人新潟総合学園 総長)  
金丸 恭文 幹事(フューチャーアーキテクト株式会社 代表取締役会長兼社長)  
斎藤 敏一 幹事(株式会社ルネサンス 代表取締役会長執行役員)  
八野 正一 幹事(全国労働組合生産性会議 副議長)  
松井 忠三 幹事(株式会社良品計画 代表取締役会長)  
松川 昌義 常任幹事(公益財団法人日本生産性本部 理事長)

### ■オブザーバー

- 白石 重明 経済産業省 商務情報政策局サービス政策課長

### ■ワーキングメンバー

- 柴崎 辰彦 富士通株式会社 システムインテグレーション部門 戦略企画室長  
古橋 浩史 サービス産業生産性協議会事務局次長  
(日本生産性本部サービスイノベーションセンター部長)

(敬称略 氏名五十音順)

サービスイノベーションへの取組みの新たな展開にむけて  
提言書

---

2013年4月18日 発行

発行元            サービス産業生産性協議会

〒150-8307 東京都渋谷区渋谷 3-1-1  
公益財団法人日本生産性本部  
Tel. 03-3409-1189 Fax. 03-3409-1187  
<http://www.service-js.jp/>

---

※本書の全部または一部の複写・複製・転記載及び電子媒体への無断入力を禁じます。

Copyright © 2013 サービス産業生産性協議会