

新サービス製品の開発と プロダクトライフサイクルについて

高橋 秀雄

I はじめに

ここでは、新サービス製品の開発とサービス製品のプロダクトライフサイクルの問題について取り上げる。サービス製品はいうまでもなく無形のものなので、その新製品開発は有形製品のようにはっきりと目に見える形で行うわけにはいかない。その新製品開発過程については、無形のサービス製品には、有形製品の開発過程を説明するさいに用いられてきたモデルをそのまま適用できるとは限らない。

そして新製品として開発されたサービス製品は、有形製品の場合に想定されているようなプロダクトライフサイクルの過程を経るとは限らないし、そもそもプロダクトライフサイクル概念そのものをサービス製品に適用できるとは限らないのである。

サービス製品の場合、その無形性から、新製品開発のさいに、必ずしも有形製品の開発の場合と全く同一の手法がそのまま適用できるとは限らないのである。ここでは、サービス製品の無形性等の特質を念頭に置いて、どのようにして新サービス製品開発の問題を考察すべきなのかを検討することにする。

付け加えておくと、サービス製品は無形のものなので、有形製品に適用されてきた製品開発やプロダクトライフサイクル論を、その

まま適用することができないのにもかかわらず、有形製品も無形製品も区別なく等しく同一のマーケティング手法が適用できるかのように取り扱われることがあるので、そうではないということを示すためにも検討を行うのである。

II 新サービス製品開発のさいに考慮すべき要因

新サービス製品開発のさいに考慮すべき要因は、①サービス製品の特質（特性）と、②サービス製品の構成要素である。

サービス製品は、①無形性、②損なわれやすさ、③生産と消費の同時性、④異質性、⑤所有権の欠如という5つの特質がある⁽¹⁾。このサービス製品の特質のなかの①、②、③は、新サービス製品開発のさいに様々な影響を及ぼすことになる。

第1に、サービス製品はそもそも無形のものなので、はっきりと目に見える形で製品開発を行うことが困難である。試作品を作るなどということは、外食産業のメニュー開発等を除いてほとんどの場合実施することができない。

第2に、サービス製品の損なわれやすさという特質から、新しく考案したサービス製品を作り出して保存しておくということもできない。

第3に、生産と消費の同時性という特質が

ら、サービス製品の生産とその提供がなされる同一の時点と場所に、顧客が居合わせることになる。こうしたことから、新サービス製品の開発のさいには、サービス製品を、対面接触時にどのような仕方や手順により顧客に提供・配達するのか、といったことも考慮する必要があるのである。

サービス製品は、様々な構成要素からなるものであるが、新サービス製品の開発のさいには、この構成要素には何があるのかを考慮に入れる必要がある。

サービス製品を構成する要素のうち、最も基礎的なものは中核サービスである。この中核サービスに加えて、その周辺部分に付随的なサービス等がある。この付随的なサービス等には、無形のサービスだけでなく、有形のものも含まれる⁽²⁾。例えば、航空会社の旅客輸送サービスは、旅客輸送サービスという中核サービスと、予約受付サービス、機内における接客サービスや有形の機内食の提供等といった付随的なサービスから構成される。

サービス企業が新サービス製品の開発を行うさいの対象には、中核サービスの部分と付随的なサービス等の部分とがある。それゆえ新サービス製品開発は、中核サービスの新規開発や既存の中核サービスの改善・改良により行うことができる。そして、新サービス製品開発は、付随的なサービス等の新規開発や既存の付随的なサービス改善・改良により行うことができるのである。さらに、付随的なサービス等の開発のさいには、無形のものだけでなく有形のものも新製品開発の対象になることがある。例えば、航空会社の場合には、機内サービス改善のために機内食の改善・改良をすることがあるが、これは有形要素を伴う新サービス製品開発ということになる。付け加えておくと、外食企業のメニュー開発は中核サービスに関わる部分の新サービス製品開発になるであろう。外食企業の場合には、有形要素を含めて中核サービスの開発を行うことになる。

このようなところから、新サービス製品の開発がなされるパターンには、①中核サービスとその周辺の付随的なサービスを含めた総体としてのサービス製品の新規開発によるもの、②中核サービスとその周辺の付随的なサービスを含めた総体としてのサービス製品の改善・改良によるもの、③中核サービスの改善・改良によるもの、④付随的なサービスの改善・改良によるものなどがあるのである。そして、このようなパターンによる新サービス製品開発は、有形無形の要素を組み合わせることによりなされるのである。新サービス製品の開発のさいには、このような点を考慮に入れる必要がある。

III 新サービス製品とは何か

新サービス製品開発により生み出される新サービス製品はどのように分類されるのであろうか。この点について検討するために、サービスマーケティングの論者がどのように新サービス製品を分類しているのかをみてみることにしよう。

A.Palmer (1994) は、新サービス製品を、①スタイルの変更、②サービスの改善、③サービスの製品ライン拡張、④新サービス(当該サービス企業の既存の顧客にとっての新製品)、⑤大きなイノベーションの5つに区分している⁽³⁾。

S.P.Jhonson, L.J.Menor, A.V.Roth and R.B.Chase (2000) は、新サービス製品を次の3つに分類している。

第1に、「提供物の追加の結果としてもたらされる、顧客が以前には入手可能ではなかった提供物」である⁽⁴⁾。

第2に、顧客が新しいものであると感ずるような「サービス配達過程の抜本的な変更」によるものである⁽⁵⁾。

第3に、顧客が新しいものであると感ずるような「既存のサービス・パッケージあるいは配達過程に対する増加した改善」によるも

のである⁽⁶⁾。

Palmer (1994) と Jhonson, Menor, Roth and Chase (2000) が述べていることをまとめると新サービス製品は次のように分類されることになる。

第1に、既存の市場には存在しなかった根本的なイノベーションによる新製品である。

第2に、既存のサービス製品の改善・改良による新製品である。

第3に、既存のサービス製品の顧客への配達過程の変更や改善による新製品である。

第4に、あるサービス企業が、他社が取り扱っている既存のサービス製品を自社の取り扱い製品ラインに新規に付け加えることによるものである。

新サービス製品の開発は、全く新しいアイデアや根本的なイノベーションによりなされることはあまりない。そのようなことはたまになされる程度である。例えば、陸運業界において以前になされた宅配サービスの新規開発はイノベティブなものであったが、このような新製品開発は頻繁になされるものではない。

比較的よくなされる新サービス製品の開発は、サービス製品の中核的な部分に関する改善・改良によるものである。例えば、航空会社の航空機の便数の増加は旅客にとってのサービス改善につながる。

それに加えて、サービス製品を構成する要素としての中核サービスに付随する周辺的な部分の改善・改良によっても新製品開発はなされる。例えば、航空会社では、機内食メニューの新規開発、航空機の座席の幅やピッチ等の改善・改良、その他の機内サービスの改善・改良によっても新サービス製品の開発を行うことができる。

また、新サービス製品開発は、サービス製品の提供・配達過程の改善・改良によってもなされる。例えば、ファストフード店ではモバイルオーダーにより、スマートフォンでのメニューの事前予約を受け付けている。この

モバイルオーダーにより、顧客が注文したメニューを受け取るさいの時間が省けるとともに待ち時間が短縮される。また、レストランのメニューを席に着いて食べるという仕方でも提供するのではなく、テイクアウトメニューとして提供するという仕方もある。この場合、レストランは顧客の選択肢を広げるというという意味での利便性を提供することになる。このようにサービス製品の場合には、その提供・配達過程の改善・改良を行うだけでも新製品開発を行うことができるのである。サービス製品ならではの製品開発の仕方であるといえる。

さらに、サービス企業は、他社で取り扱っているのと同様のタイプのサービス製品を自社の取扱サービス製品ラインに加えることにより新製品開発を行うことができる。例えば、高品質での航空旅客輸送サービスを提供している大手航空会社が、他社がすでに行っている格安航空事業に参入する場合や、外食企業が他社がすでに取り扱っているメニュー等を新規に取り扱う場合などが、こうしたことに該当する。

以上のように、新サービス製品の種類には様々なものがあるのである。

IV 新サービス製品の開発過程

新サービス製品の開発過程について検討するまえに、新サービス製品開発とサービスデザインとの相違を確認しておくことにする。

Jhonson, Menor, Roth and Chase (2000) は、新サービス製品開発とサービス・デザインとを区分している⁽⁷⁾。

Jhonson, Menor, Roth and Chase (2000) は、サービス・デザインを、「詳細な構造、インフラストラクチャを明細化する」ことや、「サービス活動戦略の内容の統合」に関わるものであるとしている⁽⁸⁾。そして、新サービス製品開発を、「新サービス提供物を開発する総体としての過程」であるとしている

る⁽⁹⁾。

Jhonson, Menor, Roth and Chase (2000) のように、サービスデザインと新サービス製品開発とは別のものであると捉える方がよい。サービスデザインは、新サービス製品開発の全過程のなかに含まれる1つの過程という位置づけでよいと思われる。具体的にいえば、以下でみる新サービス製品の開発過程のなかの⑤の開発の過程に含まれるものと位置づける方がよい。新サービス製品開発過程は、いくつかの過程を経ることによってなされるものとして捉えられているが、特に、⑤の開発の過程で問題になるのは、サービス製品の配達や提供の仕方に関わるブループリントを設計することである⁽¹⁰⁾。つまり、このサービスのブループリントを設計するという意味でのサービスデザインが⑤の開発の過程で問題になるのである。

D.W.Cowell (1985) は、新サービス製品の開発過程を、①アイデアの創出→②アイデアのふるい分け→③コンセプト開発とテスト→④事業分析→⑤開発→⑥テスト→⑦商業化、といった7つの過程からなるものとしている⁽¹¹⁾。

Palmer (1994) は、新サービス製品開発過程を、①アイデアの創出→②アイデアのふるい分け→③コンセプト開発とテスト→④事業分析→⑤開発→⑥商業化、といった6つの過程からなるものとしている⁽¹²⁾。

Cowell (1985) と Palmer (1994) の捉え方はほぼ一致しており、異なるのはテストの過程があるかないかという点だけである。いずれにせよ、Cowell (1985) と Palmer (1994) は、基本的に、①アイデアの創出→②アイデアのふるい分け→③コンセプト開発とテスト→④事業分析→⑤開発→⑥商業化、といった製品開発過程を経ることにより新サービス製品が開発されるとしているのである。Cowell (1985) と Palmer (1994) が提示しているこのような新サービス製品開発過程を説明するモデルは、有形製品の製品開

発を説明するために用いられてきたものと同じである。ただし、サービス企業の新サービス製品の開発について考察するさいに、このようなモデルを適用しようとしても、サービス企業全般に適用することは困難であり、一部のサービス企業にしか適用できないことに注意する必要がある。例えば、適用可能なのは、外食企業や大規模なテーマパークのように、その取扱サービスのなかに比較的有形の部分が多く含まれており、個別のサービス製品の内容を比較的確定しやすいところである。つまり、外食企業では、新しいアイデアにより新メニューを企画・開発し、顧客に提供することはよくなされていることである。大規模なテーマパークでは、新規アトラクションや新規イベントの企画・開発を随時行い、新規さを来園客にアピールしている。

しかしながら、例えば、ホテル業界に新規参入する企業が、単に増加する宿泊需要を見込んで、特に何らのアイデアもなしに、ごく普通の宿泊主体型ホテルを建設して新規に立ち上げる場合のように、先にみたような過程を経ることなく新サービス製品開発を行うことも可能なのである。このようなホテルでは、宿泊需要を満たすことにより収益を上げることに関心があるので、ホテルの開設以降に、新サービス開発を行うことはさほどないものとみられるのである。そして、特別新サービス製品開発を行わなくても、通常の宿泊サービスの提供に関わる業務を遂行することにより、収益を上げることは可能なのである。

また、個別サービス製品というものが特になく、顧客の求めに応じてその都度提供するサービス製品の内容を変えることなどの理由により、そのサービス製品の内容を確定することが困難なサービス企業では、新サービス製品開発を行うさいに、サービス製品のコンセプトの大まかな決定、サービス製品の提供内容や提供手順等の大まかな確定等を行うだけでよいのではないかと思われるのである。

有形製品を念頭に置いて考案された新製品開発過程のモデルというものは、必ずしもすべてのサービス企業やサービス製品にそのまま適用できるものではないのである。比較的うまく適用できるサービス企業やサービス製品と、そうではないサービス企業やサービス製品とがあるのである。

V サービス製品のプロダクトライフサイクルについて

1 サービス製品へのプロダクトライフサイクル概念適用のさいの困難

Cowell (1984) と Palmer (1994) は、サービス製品には有形商品と同様に、①導入→②成長→③成熟→④衰退、といったからなるプロダクトライフサイクルがあるものと捉え、それについて問題にしている⁽¹³⁾。

このサービス製品のプロダクトライフサイクルについていえば、新サービス製品が開発され、それが市場に導入された後に、広範に市場で受け入れられ成長期に至るという過程はある程度確認することはできる。ただし、サービス製品の場合、有形製品とは異なって、無形のものであり、明確に識別できる個別製品ブランドのようなものはないので、どれだけ明確な形で、①導入→②成長→③成熟→④衰退、といったプロダクトライフサイクルの過程がみられるのかどうか疑問が残る。

このような問題があるからであろうが、Cowell (1984) は、サービス製品へのプロダクトライフサイクル概念の適用には3つの問題があるとしている⁽¹⁴⁾。

第1に、プロダクトライフサイクルについての一般的な批判とそのサービス製品への適用についての批判である。

第2に、定義の問題である。

第3に、その有効性についての経験的な証拠がないことである。

一般的な批判とサービス製品への適用についての批判というのは次のようなことであ

る。つまり、もともと導入期→成長期→成熟期→衰退期といったものからなるプロダクトライフサイクルの考え方そのものの妥当性について疑問がもたれることがあるということである。また、Cowell (1984) は、ほとんどのサービス組織では、中核となるサービスをあまり持っていないし、同一カテゴリーに属する種々のサービス製品を組み合わせる融通性を持ち合わせていないと述べている⁽¹⁵⁾。そうしたところから、Cowell (1984) は、プロダクトライフサイクル概念を、サービス企業の製品ポートフォリオの形成のために、サービス業に適用しようとしても、あまり役立たないものとみている⁽¹⁶⁾。それは、サービス企業では、プロダクトライフサイクル概念を適用することができるサービス製品の種類はあまり多くはないとみているからである。

定義の問題に関して、Cowell (1984) は、製品の種類の確定を問題にしている⁽¹⁷⁾。つまり、プロダクトライフサイクルを問題にするさいに、そもそもどのような製品種類を対象とするのが問題になるからである。Cowell (1984) は、たばこ製品を例に挙げて製品の種類、製品の形態、ブランドについて説明しているが、そもそもサービス製品のような無形のものに関して製品の形態を問題にしてもあまり意味がない。有形製品であれば、例えば洗剤という製品種類の場合には、粉末洗剤、液体洗剤等のような製品の形態をはっきりと確認することができる。これに対して、無形のサービス製品の場合には、サービス製品の分類は有形製品とは異なり、製品の種類や、形態の区分は明確なかたちではなくて、大まかにしかなされないことが多いのである。そうしたところから、サービス製品のプロダクトライフサイクルの対象となる個別のサービス製品を確定すること自体が困難なのである。

Cowell (1984) は、また、定義の問題に関して、プロダクトライフサイクルの季節的

調整や不安定な動きの点での調整の必要性を挙げている。こうした点は単に技術的な事柄であるが、サービス製品はリゾートホテルの宿泊サービスのように需要の季節的変動があるものがあるので、売上高の季節的調整が必要だというのであろう。

サービス製品のプロダクトライフサイクルの有効性の検証については、それに関する実証研究を行うしかないであろう。ただし、無形のサービス製品では有形製品のようなはっきりと確認できる個別製品というものがないので、そうした実証研究を行うこと自体が困難であろう。

サービス製品のプロダクトライフサイクルについて考えるさいに、特に問題なのは、どのようなサービス製品を対象としてプロダクトライフサイクルというものを考えるのか、つまり対象とするサービス製品の定義をどのようにするのかということである。例えば、ホテルの宿泊サービスに関するプロダクトライフサイクルを問題にする場合、その対象とする宿泊サービスがどのようなものであるのかを確定するのにかなり手間取るであろう。

宿泊サービスといっても、高級ホテルの宿泊サービス、中級のホテルの宿泊サービス、低料金ホテルの宿泊サービス、といった具合に様々なものがある。同じ宿泊サービスでも料金により提供されるサービス内容にかなりの相違があるのである。

そして、宿泊サービスには、観光レジャー客向けのものであるのか、商用客向けのものであるのかという相違もある。宿泊客が観光レジャー客であるのか、商用客であるのかの相違により、提供する客室タイプが異なってくることがあるのである。家族連れの観光レジャー客であればツインルームが適しているし、商用客であればシングルルームが適しているであろう。このように宿泊サービスといっても様々なタイプのものがあるのである。それゆえ、宿泊サービスのプロダクトライフサイクルというものを考えると、

様々なタイプの宿泊サービスがあるなかで、どのようなタイプの宿泊サービスを取り上げるのかという問題に直面するのである。

結局のところ、サービス製品の場合には、その無形性により、これといったきまり決まった形がないだけでなく、サービス製品を提供するサービス企業間でのサービス方針やサービス提供方法等の相違があるので、同じタイプとみられるサービス製品でも、顧客が利用するサービス企業の別により、内容が異なるサービス製品が提供されることになるのである。サービス製品のタイプ区分は所詮は最大公約数的なものにしか過ぎないのである。

低料金で宿泊サービスのみを提供する宿泊主体型ホテルのプロダクトライフサイクルというものを考えるにしても、いつ頃からそのようなサービスの提供が開始されたのかを確定するのは困難であろう。また、将来、そのようなサービスに対する需要がなくなってしまい衰退期に入っていくということも考えにくい。

このように、サービス製品によっては、プロダクトライフサイクルの対象となるサービス製品の定義をすることが困難なのである。

2 新サービス製品には普及・拡大するものとしなないものがある

さらに、ある特定のサービス企業により新規に開発されたサービス製品（特に既存の市場にはなかったイノベティブな新サービス製品）が市場に普及するとともに他社に模倣されることなどにより市場が拡大していくということがすべての新規に開発されたサービス製品にみられるのかどうか疑問がある。つまり、サービス製品の場合、プロダクトライフサイクルの成長期というものが常にみられるのかどうか疑問があるのである。

もちろん、新規に開発されたサービス製品が例えば、宅配便サービスのように市場に普及するという事は起こり得る。宅配便サー

ビスは、小口荷物をドアツードアで送り届けるものであるが、このようなサービス提供内容は比較的標準化しやすいので、他社が同様のサービス製品を取り扱うようになり、市場が拡大するといったことは起こり得る。

そして、ハンバーガーショップ、ファミリーレストラン等の外食企業の新規業態開発の場合であれば、そうした業態が様々な企業に受け入れられて市場が拡大していくということは起こり得る。

また、例えば外食企業の牛丼、カレー、ハンバーガー、ハンバーグ、鍋物等のような比較的カテゴリー化しやすいメニューの新規開発であれば、市場に受け入れられ、他社が模倣することにより市場が拡大するということは起こり得る。

ただし、特定のサービス企業が、自社の保有する独自のノウハウや経営資源を前提として、その対象とする顧客層向けに新規に開発した新サービス製品を、他社が模倣することで市場が拡大していくということはさほど起こり得ないとみられる。そのような新サービス製品に関しては、プロダクトライフサイクルというものを考えることは困難である。

例えば、特定のホテルが、独特なサービス提供スタイルによる新しいタイプの宿泊サービス（例えば高級なライフスタイルホテルで提供されるサービス等）を開発したとしても、他のホテルが、その特定のホテルが行っているサービス内容を模倣するということとはあまりないので、それが広範に普及していくとはみられないのである。というのは、ホテルによってサービス方針やサービスの提供の仕方、諸事情等が異なっているからである。つまり、各ホテルでは、独自のサービス方針に基づいて自社流のサービス提供をすであろうし、それぞれのホテルの規模、立地、サービス施設の状況等も異なっているので、単純な他社のサービス製品の模倣などをするとはみられないのである。それに、ホテル会社間で単純な他社のサービス製品の模倣をし

たとすると、ホテル会社間で同質化が進み差別化できなくなってしまうし、そもそも他社と同様のサービスを提供する環境になかったり、必要な人員や施設設備がなかったりするので、模倣できないということもあるのである。そうしたところから、あるホテルである特定のサービス製品開発がなされ、それが成功したからといって、他のホテルでそれを必ずしも模倣はしないのである。

新規に開発されるサービス製品のなかには、特定のサービス企業の企業風土、ノウハウ、要員、施設設備、サービス提供施設の立地等に依存して開発されるものがあるが、そうした新サービス製品は他社では模倣することができないし、企業内での事情等が異なるのでそもそも模倣しても意味がないのである。

顧客の側も、自分のニーズには合わず、特定の顧客のニーズにしか合わない新サービス製品を受容するということはないであろう。つまり、サービス企業の場合には、特定の顧客のニーズに合わせて新サービス製品を創出するということがあるのであるが、そのような新サービス製品が市場に幅広く受け入れられて需要が拡大していくことはみられないのである。

有形製品、例えば自動車、家電製品、パソコン、カップ麺やチョコレート等の加工食品、ボールペン等の文房具などの場合には、それらを製造する企業は、他社の同種製品と代替性のある製品を製造し市場に供給することができる。ただし、無形のサービス製品を取り扱うサービス企業の場合には、それを提供するサービス企業の規模が、一般的に製造業者の規模よりも小さいので、多くのサービス企業の市場規模は小さいことが多いし、各サービス企業が置かれた状況や自社のサービス方針等に応じて、雑多な自社流サービスを顧客に提供していることが多くみられるであろう。このような状況下では、特定のサービス企業が新規に開発したサービス製品を他の

企業が模倣することにより市場規模が拡大するということはあまり起こり得ないものと考えられる。

いずれにせよ、イノベティブな新サービス製品であっても、そのサービス製品の生産と提供が、特定のサービス企業独自のノウハウ、経営資源、サービス提供施設等に依存する場合には、他社がそれを模倣するということがあまり起こり得ないものとみられるのである。そうではなくて、新サービス製品の生産とその提供方法を比較的標準化しやすく、新サービス製品を特定の製品カテゴリーに分類しやすいところから、他社が追随・模倣しやすい条件が整っている場合には、他社の参入により市場規模が拡大していくことは起こり得るであろう。

それゆえ、すべてのタイプのサービス製品に対してプロダクトライフサイクルの概念を適用すること困難であるとみられるのである。

3 サービス製品の廃棄について

プロダクトライフサイクル論の考え方は、通常、その衰退期にある製品のうち、需要が著しく減退し収益性がなくなってしまった製品を廃棄するということになる。しかしながら、サービス製品の場合には、そのプロダクトライフサイクルの衰退期というものを明確に確定することができるのかどうかは分からないのである。

また、例え、サービス製品の衰退期というものが見られたとしても、個々のサービス企業が該当するサービス製品の廃棄を進めていくかどうかは分からないのである。そもそも、サービス企業が廃業という意思決定をすることなく、サービス製品の廃棄を行い得るサービス企業数は限られるのである。全体としてみた場合、特定のタイプのサービス製品しか取り扱っていないサービス企業では、取扱サービス製品の廃棄は即廃業になるからである。Cowell (1984) は、サービス部門

において製品の削除の慣行が存在するという証拠はあまりないとしているが、無形のサービス製品を取り扱っているサービス企業では、複数の種類の有形製品を取り扱っている製造業者のように製品の削除や廃棄をすることは困難なのである⁽¹⁸⁾。

サービス企業が取り扱っているサービス製品のうち需要が減退しており、収益性が著しく低下しているものについては、場合によっては廃棄の対象となるであろう。ただし、サービス企業が廃棄せずに、そのサービス製品の廃棄を行い得るのは、複数のサービス製品ラインや製品タイプを取り扱っている場合だけである。ただし、こうした場合でも、個々のサービス製品ラインやサービス製品のタイプを明確に識別できるという条件がつくことになる。このようにいうのは、サービス企業の場合、その取扱サービス製品の無形性により、明確な形で製品ラインや製品タイプを識別することが困難な場合があるからである。つまり、取扱サービス製品の廃棄といっても、個々の製品ラインや製品タイプを明確に識別できないのであれば、どのサービス製品を対象として廃棄するのかを確定することができないからである。

サービス製品の廃棄を比較的执行しやすいのは、外食企業である。外食企業では、需要がなくなった取扱メニューを廃棄するとともに、新規メニューを追加することが可能である。また、外食企業のなかには、例えば、牛丼店、そば店、うどん店等の複数の店舗業態を展開しているところがあるが、このような外食企業の場合には、業績不振に陥った店舗業態の廃止と有望な新店舗業態の導入により、経営の立て直しを図ることができる。

また、大手ホテルチェーンのなかには、高級ホテル業態、アッパーミドルクラスのホテル、ミドルクラスのホテル、低料金タイプの宿泊主体型ホテル、リゾートホテル等の複数のホテルブランドを展開していることがあるが、このような大手ホテルチェーンでは、需

要が減退しており収益性がなくなったホテル業態を廃止することができる。

ただし、特定のタイプのサービス製品しか取り扱っていないサービス企業や、そもそもその取扱サービス製品を個別のサービス製品に区分けすることが困難なサービス企業では、その取扱サービス製品の廃棄が廃業に繋がってしまうことになるのである。こうしたところでは、廃業するという意思決定をしない限りサービス製品の廃棄を行うことはない。製品の廃棄という概念は、特に複数の種類の有形製品を取り扱っている製造業者を念頭に置いて生み出されてきたものなので、サービス企業全般に適用できるものではないのである。需要が減退している製品を廃棄して、需要が今後増加していくとみられる有望な新製品を取り扱うといった発想は有形製品を取り扱う製造業者の発想である。サービス企業の中には、その取扱サービス製品の追加削除により、サービス企業の活性化を図り存続成長していくところもあるであろうが、そうしたサービス企業ばかりではないのである。サービス製品の追加削除ができないところでは、廃業するか、業態転換するのかわいずれかしかないのである。そのようなサービス企業が、廃業や業態転換をしないのであれば、Palmer (1994) が述べているように、パフォーマンスが低下しているサービス製品の修正、価格引き下げ、販売促進活動のあり方の見直し、販売促進費の削減等の手段により対処していくのが現実的であろう⁽¹⁹⁾。つまり、できうる限りの手段を講ずることにより存続を図っていくしかないのである。

以上のように、プロダクトライフサイクルの概念を無形のサービス製品に対して適用することには困難があるのである。

VI おわりに

ここでは、新サービス製品の開発とプロダクトライフサイクルの問題について検討して

きた。無形性等の特質（特性）をもつサービス製品の場合には、有形製品に適用されてきた議論が問題なく適用できるとは限らないのである。無形製品を取り扱うサービス企業では、製造業者とは異なり、個別製品ブランド製品やファミリーブランド製品といったものがないことが多いのである。というのは、はっきりとした形がなく、無形のものからなるものなので、明確に個別のサービス製品であると確定できるものはあまりないのが実情だからである。

例えば、有形製品を取り扱う製菓メーカーでは、その取扱製品（個別製品）の種類をチョコレート、クッキー、ポテトチップス、ガム、グミ、飴、アイスクリーム、といった具合に容易に確定することができる。サービス業の場合には、有形のメニューを取り扱っている外食企業等を除いて、個別製品を明確に確定することができるところはあまり多くはないのである。例えば宿泊主体型ホテルでは、主力の宿泊サービス製品以外に、付随的なサービス製品があったとしても、宿泊サービス製品の他にメインの個別サービス製品であるといえるようなものはあまりないとみられる。

また、ブライダル専門企業に関していえば、ゲストハウスウェディングの企業、レストランウェディングの企業、専門結婚式場、フォトウェディングの企業等、といった具合に様々なサービス提供スタイルがあるので、サービス提供内容は企業間で異なったものになっている。それだけでなく、特にゲストハウスウェディングの企業は顧客の意向を受けてフリープランのブライダルサービス製品を提供しているので、特に決まり切ったパターン化された内容のブライダルサービス製品を提供しているわけではない。付け加えておくと、ブライダル専門企業では、ブライダルサービス製品がメインのサービス製品であり、他に個人の記念日等に関わるイベントの業務を行っているところはあるものの、それ

は付随するサービス製品でありメインの個別サービス製品ではない。いずれにせよ、このようなブライダル専門企業の主力サービス製品であるブライダルサービス製品の内容は、企業間でもばらつきがあるし、企業内でもばらつきがあるので必ずしも一定していないのである。こうしたサービス企業では、標準化された内容の個別のサービス製品というものを確定することは困難なのである。このような事情がみられるサービス企業では、先に述べたように大まかな新サービス製品開発を行えばよいのである。

有形製品とは異なって、個別製品というものを明確に確定することが困難なことが多い無形のサービス製品に関しては、有形製品に適用されているような新製品開発過程のモデルを全面的に、そして厳格に適用することは困難なのである。有形製品に適用されている製品開発過程のモデルは、サービス企業が個別の新サービス製品としてその内容が確定できるものを開発する場合に適用できるものといえる。

プロダクトライフサイクルに関していえば、個別のサービス製品を確定することが困難なところから、どのようなサービス製品を対象としてプロダクトライフサイクルを考えるべきなのかという根本的な問題が存在するのである。それだけでなく、各サービス企業ではサービス方針等が異なるところから、特定のサービス企業により新サービス製品として開発されたものが、必ずしも他のサービス企業の取扱サービス製品として受け入れられて広がっていくとは限らないのである。また、需要の減退しているサービス製品の廃棄とはいっても、サービス企業ではサービス製品の廃棄が即廃業に繋がることが多いので、それを行うことが困難なのである。つまり、通常のプロダクトライフサイクル論で想定されているような成長期、成熟期、衰退期が明確な形でみられないサービス製品があるということなのである。

ここで問題にしてきたサービス製品の開発やそのプロダクトライフサイクルに関しては、あまり研究されているとはみられないが、サービス業のマーケティングに関する研究を進めていくために、より一層研究される必要がある。顧客との良好で長期的な関係の構築・維持を問題にするリレーションシップ・マーケティングというものがあるが、それは確かにサービス・マーケティング研究の重要な一分野である。ただし、どれだけリレーションシップ・マーケティングを首尾良く遂行したとしても、サービス製品の企画・開発、価格設定、広告販売促進、チャンネル、といった内容からなるマーケティング・ミックス戦略が有効に遂行できないのであれば、サービス企業の経営活動は軌道には乗らないであろう。つまり、マーケティング・ミックス戦略なしでは、提供すべきサービス製品のコンセプトや内容が全く定まらないし、どのような価格設定をすべきなのかに関する意思決定もできないからである。そうした意味で、サービス製品の企画・開発等を含めたサービス業のマーケティング・ミックス戦略の展開に関する研究をさらに進めていく必要があるのである。

(注)

- (1) サービス製品の特質(特性)については、次のものを参照のこと。
Cowell (1984), pp.23-27. Zeithaml, Bitner and Gremler (2013), pp.19-24. 高橋 (1998), 8~10 ページ。
- (2) サービス製品が、様々な有形無形の要素からなることについては、次のものを参照のこと。
Cowell (1984), pp.34-37. Lovelock and Wright (2002), pp.142-143. Palmer (1994), pp.129-130.
- (3) Palmer (1994), p.140.
- (4) Jhonson, Menor, Roth and Chase (2000), p.2.
- (5) *Ibid.*, p.2.
- (6) *Ibid.*, p.2.

- (7) *Ibid.*, p.5.
- (8) *Ibid.*, p.5.
- (9) *Ibid.*, p.5.
- (10) サービスのブループリントの詳細については、Shostack (1992) を参照のこと。
- (11) Cowell (1985), pp.133-140.
- (12) Palmer (1994), pp.141-143.
- (13) Cowell (1984), pp.115-118. Palmer (1994), pp.136-139.
- (14) Cowell (1984), pp.120-122.
- (15) *Ibid.*, p.120.
- (16) *Ibid.*, p.120.
- (17) *Ibid.*, pp.120-121.
- (18) *Ibid.*, p.143.
- (19) Palmer (1994), p.147.
- (参考文献)
- Cooper, R.G. and S.J. Edgett (1999), *Product Development for the Service Sector*, Perseus Books.
- Cowell, D.W. (1984), *The Marketing of Services*, Butterworth-Heinemann Ltd.
- Fitzsimmons, J.A. and M.J. Fitzsimmons (eds) (2000), *New Service Development: Creating Memorable Experiences*, Sage Publications, Inc.
- Hollins, G. and B. Hollins (1991), *Total Design: Managing the Design Process in the Service Sector*, Pitman Publishing.
- Jhonson, S.P., L.J. Menor, A.V. Roth and R.B. Chase, "A Critical Evolution of the New Service Development Process: Integrating Service Innovation and Service Design," in Fitzsimmons and Fitzsimmons (eds) (2000), pp.1-32.
- Kasper, H., P. van Helsdingen and W. de Vries, Jr. (1999), *Services Marketing Management*, John Wiley & Sons Ltd.
- Lovelock, C.H. (1984), *Services Marketing: Text, Cases, & Readings*, 1st ed., Prentice-Hall Inc.
- Lovelock, C.H. (1991), *Services Marketing*, 2nd ed., Prentice Hall.
- Lovelock, C.H. and J. Wirtz (2007), *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, 6th ed., Pearson Prentice Hall. (白井義男監修・武田玲子訳『ラブロック&ウィルツのサービス・マーケティング』ピアソン・エデュケーション、2008年)
- Lovelock, C.H. and J. Wirtz (2011), *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, 7th ed., Pearson Prentice Hall.
- Lovelock, C.H. and L. Wright (2002), *Principles of Service Marketing and Management*, 2nd ed., Prentice Hall.
- Palmer, A. (1994), *Principles of Services Marketing*, McGraw-Hill Book Company.
- Shostack, G.L. (1992), "Understanding Services Through Blueprinting," in Swartz, Bowen and Brown (eds.) (1992), pp.75-90.
- Swartz, T.A., D.E. Bowen and S.W. Brown (eds.) (1992), *Advances in Services Marketing and Management*, Vol.1, JAI PRESS.
- Swartz, T.A., D.E. Bowen and S.W. Brown (eds.) (1993), *Advances in Services Marketing and Management*, Vol.2, JAI PRESS.
- Swartz, T.A., D.E. Bowen and S.W. Brown (eds.) (1995), *Advances in Services Marketing and Management*, Vol.4, JAI PRESS.
- Swartz, T.A., D.E. Bowen and S.W. Brown (eds.) (1996), *Advances in Services Marketing and Management*, Vol.5, JAI PRESS.
- Swartz, T.A., D.E. Bowen and S.W. Brown (eds.) (1997), *Advances in Services Marketing and Management*, Vol.6, JAI PRESS.
- Zeithaml, V.A. and M.J. Bitner (2003), *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, 3rd ed., The McGraw-Hill/Irwin.
- Zeithaml, V.A., M.J. Bitner and D.D. Gremler (2006), *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, 4th ed.,

The McGraw-Hill/Irwin.

Zeithaml, V.A., M.J.Bitner and D.D.Gremler
(2013), *Services Marketing: Integrating
Customer Focus Across the Firm*, 6th ed.,
The McGraw-Hill Company.

高橋秀雄 (1992)、『サービス業の戦略的マーケティング』中央経済社。

高橋秀雄 (1994)、『顧客主導型企業のための——
サービス業の経営とマーケティング』中央経
済社。

高橋秀雄 (1998)、『サービス業の戦略的マーケティング【第2版】』中央経済社。