



Title	カスタマー・エンゲージメントの本質 -サービス・エンカウンターとの相互作用性がエンゲージメントに与える影響-
Author(s)	神田, 正樹
Citation	明大商學論叢, 101(4): 51-67
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10291/20150">http://hdl.handle.net/10291/20150</a>
Rights	
Issue Date	2019-03-08
Text version	publisher
Type	Departmental Bulletin Paper
DOI	

<https://m-repo.lib.meiji.ac.jp/>

# カスタマー・エンゲージメントの本質： サービス・エンカウンターの相互作用性が エンゲージメントに与える影響

The Nature of Customer Engagement: The Influence of Interactions  
in Service Encounter on Engagement

神 田 正 樹

Masaki Kanda

## 1. はじめに

カスタマー・エンゲージメント（CE）は、取引を超えた顧客の自発的な態度および行動を促し、長期的な関係性を構築、維持、そして強化する概念として、過去10年間、学術および実務分野の両方で注目を集めている。本稿の目的は、顧客経験に焦点をあてて、サービス・エンカウンターにおける相互作用性がどのように、CEに影響するのかを検討し、CEの本質を明らかにすることである。CEの成果は、特定の顧客との長期的なリレーションシップを構築するとともに、取引行動を超えて、顧客間の関係性からも顧客および潜在顧客を惹き付け、自発的な顧客の参加を促すことである（Van Doorn et al. 2010; Brodie et al. 2011; Beckers et al. 2014）。また、CEは、サービス・マーケティングとリレーションシップ・マーケティングの両方から概念的な影響を受け、価値の共創を伴う概念とされる（Van Doorn et al., 2010; Brodie et al., 2011; Vargo and Lusch 2017）。したがって、CEは、焦点の企業やブランドに対する顧客の資源の投資を獲得し、収益向上だけでなく、顧客のクチコミや推奨行動を促し、焦点の企業、またはブランドの価値の向上の成果をもたらす可能性をもつ（Hollebeek et al. 2014; Harmeling et al. 2017）。

これまで、サービス研究において、顧客は、サービス生産プロセスにおける共同生産者として参加する「資源」になることが明らかにされ、相互作用のプロセスにおいて、価値は顧客によって知覚され、創造または共創されることが示されてきた（Grönroos 2006; Vargo and Lusch 2014）。そのプロセスのいくつかは、サービス・エンカウンターと消費プロセスの間に行われ、顧客価値は、1つの要素だけではなく、すべての要素の総計の経験によって創造される。これまで、相互作用プロセスは、「行為（act）」、「エピソード（episode）」、「関係性（relationship）」に焦点をあてて研究がなされてきた<sup>(1)</sup>（Grönroos 2004）。しかしながら、既存研究において、サー

ビス・エンカウンターにおける相互作用とエンゲージメントの関係性についての理解は限られている。

本稿では、その研究上のギャップに対応して、顧客経験に焦点をあてて二つの研究課題を設定する。第一に、サービス・エンカウンターにおいて、関係性の質がどのようにエンゲージメントに影響し関連しているかを相互作用性を扱う「ラポール」の概念を含めたモデルで検証する。第二に、神田(2018b)で示唆した顧客経験のひとつである「学習」とエンゲージメントとの関係を確認する。それらの分析のため、外食ブランド企業の実店舗を利用する顧客を対象に調査を実施した。

本稿の構成は、次のとおりである。第2節では、理論的背景として、エンゲージメント概念、「ラポール」概念を説明する。次に、第3節では、検証モデルと研究仮説を設定する。第4節では、仮説検証のための調査方法について説明し、続く第5節で、調査の分析結果を提示する。最後に、第6節の結論では、カスタマー・エンゲージメントの本質の特定とマーケティングの実践について提案した後、今後のさらなる研究課題を明示する。

## 2. 理論的背景

### 2.1. カスタマー・エンゲージメント

カスタマー・エンゲージメント(CE)は、これまで様々な視点から議論されてきた：(1) リレーションシップ・マーケティングの超越・拡大された概念として(Vivek et al. 2012, 2014; Beckers et al. 2014), (2) サービス・ドミナント(S-D) ロジック(Vargo and Lusch 2014)を概念的基礎とする概念として(Brodie et al. 2011; Hollbeck et al. 2016), (3) ブランドに対する顧客の購買行動を超えた態度として(So et al. 2016; Harrigan 2017), そして、(4) 焦点の企業やブランドに対する顧客の自発的貢献として(Kumar and Pansari 2016; Harmeling et al. 2017)が含まれる。これらさまざまな視点による概念化によって、CEは、異なる定義が存在している。しかし、これまで、購買を超えた非取引行動(e.g. クチコミ行動, 推奨・紹介行動, 役割外行動)につながることで、そして、動機的な行動的要素と認知的、感情的な態度的要素を包含した多次元的概念であることの2つの共通理解が得られている。

表1は、主要なCEの既存研究における研究のタイプ、区分、および定義である。

近年の研究では、CEは、企業業績に影響を及ぼすことが示されており(Kumar and Pansari 2016)、顧客に価値を与えるとともに、企業の価値にも寄与するCEの重要性が認識されている。したがって、企業が顧客に対するエンゲージメントの意義を理解し、実践しない場合、マーケティング上の競争優位性に対して機会を損失する可能性が指摘されている(Kumar et al. 2010;

---

(1) 「行為」は、相互作用プロセスの最小分析単位であり、製品、サービス、情報、社会的接触のようなあらゆる相互作用の要素に関連し、しばしば「真実の瞬間」と呼ばれてきた。「エピソード」は、相互に関連する一連の行為から構成される。

Verhoef et al. 2010; Harmeling et al. 2017)。実際に、多くの企業において、エンゲージメントに基づく測定規準 (e.g. NPS (Net Promoter Score)<sup>(2)</sup>, エンゲージメント率<sup>(3)</sup>) が導入されている。しかしながら、それらの指標は、必ずしもエンゲージメント概念が本来もつインタラクティブな性質、すなわち相互作用性を十分に反映しているとはいえない。

表1. カスタマー・エンゲージメント (CE) の既存研究における定義

研究	研究タイプ	範囲	定義
Patterson et al. (2006)	概念的 (態度/行動)	取引/非取引	サービス組織とのリレーションシップにおける顧客の身体的, 認知的, および感情的な存在のレベル
Van Doorn et al. (2010)	概念的 (行動)	非取引	購買を超えて, 動機づけの駆動要因に起因する, ブランドや企業にむけた顧客の行動上の表出
Brodie et al. (2011)	概念的 (態度)	非取引/取引	焦点のサービスリレーションシップにおける焦点のエージェントや対象 (たとえば, ブランド) とのインタラクティブかつ共創的な顧客経験の効力によって生じる心理状態
Vivek et al. (2012)	概念的 (態度/行動)	非取引/取引	顧客または組織のいずれかが主導する, 組織のオフリングおよび/または組織活動への個人の参加とつながりの強さ
Brodie et al. (2013)	実証的 (態度/行動)	非取引	ダイナミックでインタラクティブなエンゲージメント・プロセス内で起こる変動する強度レベルによって特徴づけられる, 文脈に依存した心理状態
Hollebeek et al. (2014)	実証的 (態度/行動)	非取引	特定のブランド・インタラクションにおける, 顧客の認知的, 感情的, 行動的な投資のレベル
Kumar and Pansari (2016)	実証的 (行動)	取引/非取引	顧客と顧客の間, 顧客と従業員の間, および企業内の顧客と従業員における態度, 行動, つながりのレベル
Harmeling et al. (2017)	概念的 (行動)	非取引	財務的な愛顧を超えて, 企業のマーケティング機能に対する顧客の自発的な資源の貢献

(出所: 筆者作成)

本稿では、特に、CE が、「焦点の対象に対して、動機づけられて、相互作用を伴う顧客経験

(2) Reichheld (2003) によって提唱された、ブランドと顧客とのロイヤルティの強度を測定する指標。回答者には、「ご家族、友人に私たちのブランドをすすめる可能性はどれくらいですか?」との質問を0~10の11段階の尺度で選択してもらい、回答者を推奨者(9~10)、中立者(7~8)、批判者(0~6)に分類して評価する。

(3) ソーシャルメディア・サービスにおいて、一つの投稿にどれだけユーザーが反応(エンゲージメント)したかを示す割合。各SNSで算出方法は異なる。Facebookの場合、「(投稿に「いいね!」・コメント・シェアまたはクリックをした人数) ÷ 投稿リーチ数」で表す。

によって生じる心理状態である」(Brodie et al. 2011) ことを前提に議論する。そして、エンゲージメントによるマーケティング実践のために、サービスの現場における顧客経験に焦点をあて、CEの本質の解明にむけて検討をすすめていく。

## 2.2. 相互作用性「ラポール」

「ラポール (Rapport)」とは、フランス語で、主に2者間の「相互信頼の関係」を意味する。ラポールは、教育、臨床心理、ビジネスなど人間の相互作用を扱う多くの研究分野で議論され、マーケティング領域においては、人的販売研究やサービス研究において検討されてきた(安藤2017)。代表的な研究として、Gremler and Gwinner (2000, p. 92) は、ラポールを「2つの相互作用者間における個人的つながりによって特徴づけられる、サービスプロバイダーの従業員との楽しい相互作用を持つという顧客の認識」と定義している。そして、Gremler and Gwinner (2000) は、2つの異なるサービスの文脈(銀行:n=1328, 歯科医院:n=883)を調査し、ラポールと顧客満足、ロイヤルティ、およびクチコミによるコミュニケーションの間に正の相関関係があることを発見している。さらに、ラポールは、顧客と企業の関係性が長期的に成功する主要因であることを示唆し、従業員が顧客との信頼関係を築くために使用する方法として、「笑顔」、「楽しい会話の開始」、「気配りのある顧客サービス」、「知識共有」などの行動があることを特定している(Gremler and Gwinner 2000, 2008)。また、Brodie et al. (2011) は、ラポールを特定の文脈におけるCEの先行要因の一つとして言及し、「顧客がよりエンゲージするとき、より参加の程度が向上し、その行動の結果、ラポールという心理的結果が高まる」(p. 8) ことを示唆している。一方、日本における消費者行動研究では、安藤(2017) は、ラポールの先行要因として、顧客がサービス・エンカウンターにおいて知覚する「従業員の感情知能」を設定し、従業員と顧客とのラポールと「感情的コミットメント」、および「クチコミ発信」との関係について定量分析(n=310)を行っている。そして、ラポールの向上は、顧客の感情的コミットメントを高め、ポジティブなクチコミにつながることを実証している。

本稿では、先行研究に基づいて、サービスの現場の文脈において、エンゲージメントが発生する駆動要因のひとつに相互作用があると仮定し、相互作用性の測定尺度として「ラポール」の概念を適用する。そして、焦点であるカスタマー・エンゲージメント概念との関係、およびその関連概念との関係について検証を試みる。

## 3. 検証モデルと仮説設定

本研究では、神田(2018b)で提案したCEの概念フレームワーク(図1)を適用する。神田(2018b)では、サービス企業の顧客に対する調査(n=123)の定量的分析から「顧客資源」が、CEの先行要因であり、「心理的オーナーシップ」と「関与」がCEと「顧客資源」の間の媒介要因であることを実証した。また、CEは、顧客ロイヤルティを高め、取引継続による企業業績の

向上と推奨意図によるクチコミなどの非取引成果につながることを示した。本研究では、「ラポール」概念を相互作用による関係性の質を測る指標として、モデルに組み入れて検証を行う。ただし、神田（2018b）において検証済みである「顧客知識」、「オーナーシップ」、および「ロイヤルティ」とCEの関係については仮説に含めず、分析結果には反映させるものとする。

図1. カスタマーエンゲージメント（CE）の概念的フレームワーク

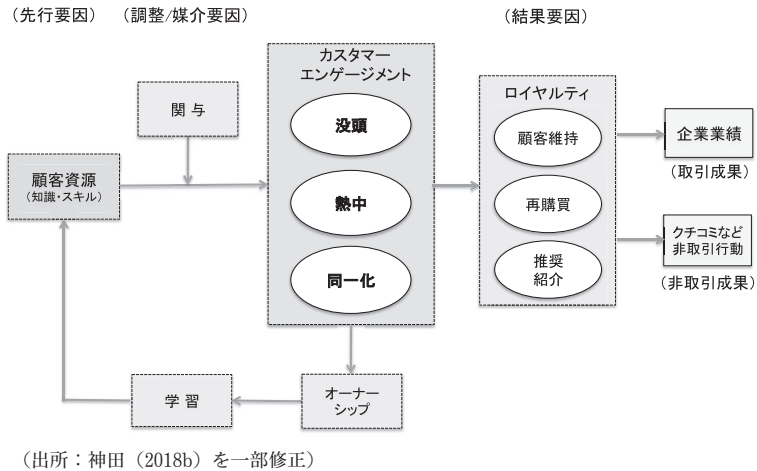
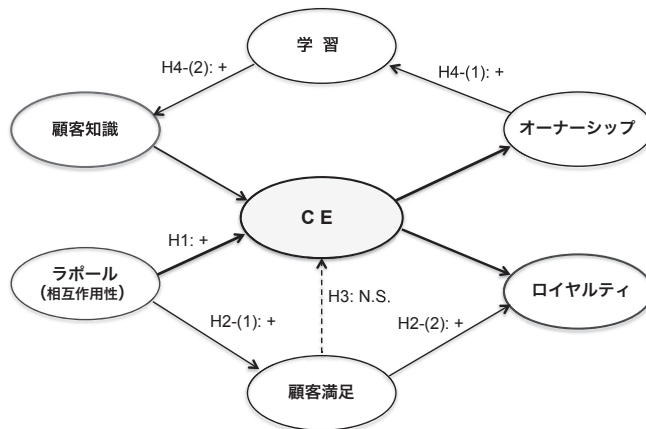


図2. 検証モデルと研究仮説



(注) CE：カスタマー・エンゲージメント

(出所：筆者作成)

図2は、本研究で使用するカスタマー・エンゲージメント（CE）検証モデルと仮説を示したものである。本研究では、4つの仮説を設定する。

サービス・エンカウンターにおいて、顧客が従業員と親密に相互作用を行い、「ラポール」を構築することは、焦点のブランドとのエンゲージメントを醸成することが示唆される。またラポールは、顧客のブランドとの接点である従業員との相互の信頼感を高め、結果的に顧客満足につながり、ロイヤルティに影響すると想定される。したがって、次の2つの仮説が導かれる。

H1: ラポールは、カスタマー・エンゲージメント (CE) に正の影響がある

H2: (1) ラポールは、顧客満足に正の影響があり、(2) 顧客満足は、ロイヤルティに正の影響がある

一方で、顧客満足は、製品またはサービスの購買後および使用後の経験に密接に依存する。満足は、「製品またはサービスの特徴、あるいは製品またはサービス自体が喜ばしい水準の消費関連の充足をもたらしたという判断」(oliver 1997, p. 13) と定義されている。すなわち、感情的に満足している顧客が、期待していた水準に達していないと判断した場合、満足度は決して高いものではない(阿部・新倉 2004)。つまり、満足は、期待に対する結果の水準であり安定的なものではない。一方、エンゲージメントは、本質的に動的かつ反復的であり、それが一時的な場合や継続的な場合のような時間的特性があるものの比較的安定した状態である(Bakker and Leiter 2010; Storbacka et al. 2016)。この違いから、顧客は、必ずしも満足度が高いからといって、対象のブランドや企業に、没頭したり、熱中したり、同一化したりせず、エンゲージしないことが考えられる。したがって、次の仮説が導かれる。

H3: 顧客満足は、CE に直接的に影響しない

次に、エンゲージメントは、ブランドへの参加と自発的な行動を生む「オーナーシップ」につながることは、幾つかの先行研究で明らかにされている(e.g. Jaakkola and Alexander 2014; 神田 2018b)。心理的オーナーシップによるブランドに対する参加意向と自己効力感が高まると、さらにそのブランドのことを知りたい、学びたいという意欲が高まることが想定される。そして、焦点のブランドでの経験として、消費を超えてブランド関連の「学習」を促進することは、顧客の資源の一つである「顧客知識」を高めて、結果的にエンゲージメントを高めることが想定される(神田 2018b)。したがって、次の仮説が導かれる。

H4: (1) 顧客の「オーナーシップ」の意識は、顧客の「学習」に正の影響があり、  
(2) 「学習」は「顧客知識」に正の影響がある

## 4. 調査方法

### 4.1. 調査項目

測定項目は、先行研究を参考に設定した。CEの構成要素である「没頭 (absorption)」、 「同一化 (identification)」および「熱中 (enthusiasm)」の3つの下位概念の測定項目は、神田 (2018b) で検証した13項目を適用した。「ラポール」は、安藤 (2017) を参考に Gremler and Gwinner (2000) を適用し、「私は (そのブランド) のスタッフとのやりとりを楽しんでいると感じた」など5項目を使用した。その他の関連概念である「関与」、「オーナーシップ」、および「ロイヤルティ」の各概念に関しては、先行研究、神田 (2018b) で使用した項目を適用している。

### 4.2. データ収集

データの収集は、2018年7月1日から7月31日に、外食ブランド企業Sの協力を得て、東京都内と大阪市内の店舗を利用した顧客を対象に、オンライン質問票により行った。対象企業は、エンゲージメントの定義と本研究の目的に基づいて「特定のブランド」を有して、「直接的な顧客接点である直営店舗をもつ」企業を選定した。当該ブランドでは、顧客に対するブランド内のサービス指針が定められており、一定のサービス基準が存在する。しかしながら、それぞれの顧客へのサービスの提供は、現場の各従業員が、顧客のことを思い、自らの言葉で、考えて行動することが奨励されている。当該ブランドにおいて、顧客は、従業員と積極的に関わりを持つため、相互作用の程度、すなわちサービス・エンカウンターとの接触のレベル (Lovelock and Wright 1999) は、ハイ・コンタクトに位置づけられる。

調査実施にあたっては、マクロミル社が提供するWEBアンケートシステム Questant (クエスタント) を利用した。回答は、顧客が店舗に滞在し、サービスを利用した後に、質問表へのリンクを含んだ調査依頼シートを提示し集められた。回答数は398、そのうち適切でない回答を除き、有効回答数は335であった。回答者は、10代から60代の男女 (男:103, 女:232; 東京:125, 大阪:210) であった。先行研究に倣い、調査票では、「ロイヤルティ」および「関与」は、7段階のSD尺度法で測定し、顧客エンゲージメントの構成要素、およびその他の関連概念は、7段階のリッカート尺度法で測定した。7件法の選択肢については、「非常に当てはまる」から「全く当てはまらない」で回答を求めた。また、定性情報の取得を目的に、「体験談やエピソードをお聞かせください」との自由回答項目を設定し、当該ブランドでの顧客経験についての回答を求めた。

## 5. 分析結果

統計ソフトは、IBM社のSPSS ver. 25を使用した。基本記述統計において、各項目の平均値



に標準偏差を加えた値が7を超えないか(天井効果)、平均値から標準偏差を引いた値が1を下回らないか(フロア効果)を検討した。ラポールの2項目で、天井効果が確認されたが<sup>(4)</sup>、その他すべての項目は基準を満たしていることが確認できた。

### 5.1. CE 構成要素の次元性の確認

最初に、CEの構成要素の次元性を確認するために、最尤法およびプロマックス回転を適用した因子分析を実施した。Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) 測度値は0.80を上回り、Bartlett球面性検定の有意確率は0.001以下であり、どちらも適正であった。.50をカットオフ値として因子付加量の低い項目を除いた結果、「同一化」3項目の第1因子、「熱中」3項目の第2因子、「没頭」2項目の第3因子で構成される3因子が抽出された。当3因子の抽出後の負荷量平方和の累積は、79.69%であった。また、当3因子の各構成要素について、信頼性をCR (Composite Reliability) が.70以上であること、収束妥当性をAVE (Average Variance Extracted) が.50以上であることを基準 (Hair et al. 2010) に検討したが、すべての構成要素が基準を満たしており、信頼性と収束妥当性が確認された(表2)。したがって、CEの構成要素の次元性は、先行研究、神田(2018b)で検証したものと同一の結果を示し、多次元3因子構造が信頼性と説明力で最も適合した。

表2. CE 構成要素の信頼性と収束妥当性の検証結果

構成要素	項目	因子負荷量	CR	AVE
同一化	IDF2	.949	.851	.664
	IDF1	.863		
	IDF3	.588		
熱中	ENS1	.937	.849	.660
	ENS2	.878		
	ENS3	.576		
没頭	ABS2	.922	.845	.651
	ABS1	.851		
	ABS3	.615		

因子抽出法：最尤法

回転法：Kaiserの正規化を伴うプロマックス法

(注) CR: Composite Reliability, AVE: Average Variance Extracted

(出所：筆者作成)

### 5.2. 構成概念妥当性の確認

内部一貫性、収束妥当性、弁別妥当性の構成概念の妥当性については、Hair et al. (2010) の

(4) ラポールの構成概念、5項目の構成要素の信頼性(クロンバックの $\alpha$ 係数)が.913であり、収束妥当性の基準を満たしているため、5項目の合計スコアで検証することとした。

基準に従った。内部一貫性の確認には、信頼性としてクロンバックの  $\alpha$  係数を使用した。各概念を構成する項目ごとに  $\alpha$  係数を求めて、その値が .70 以上であることを基準 (Hair et al. 2010) に検討したが、すべての項目が基準をみたしていることが確認された (表 3)。弁別妥当性については、AVE (平均分散抽出) と項目間相関係数の平方を比較して AVE の方が大きいことを条件とした (Hair et al. 2010)。結果は、すべての項目の AVE が各項目間相関係数の平方を上回り弁別妥当性が保たれていることが確認された (表 3)。

表 3. 信頼性と弁別妥当性の検証結果

	信頼性 ( $\alpha$ )	CE： 没頭	CE： 熱中	CE： 同一化	顧客知 識	オーナー シップ	関与	ラポー ル	顧客満 足	ロイヤ ルティ
CE：没頭	.881	<b>.651</b>								
CE：熱中	.923	.545	<b>.660</b>							
CE：同一化	.875	.342	.417	<b>.664</b>						
顧客知識	.906	.141	.198	.328	<b>.707</b>					
オーナーシップ	.915	.370	.352	.490	.238	<b>.736</b>				
関与	.912	.276	.356	.264	.150	.216	<b>.726</b>			
ラポール	.913	.379	.315	.248	.082	.287	.288	<b>.803</b>		
顧客満足	.889	.137	.154	.045	.011	.054	.166	.194	<b>.803</b>	
ロイヤルティ	.843	.310	.375	.188	.102	.181	.491	.282	.359	<b>.653</b>

(注) イタリック数字：クロンバック  $\alpha$  係数、太字数字：平均分散抽出、他数字：因子間相関係数の平方  
(出所：筆者作成)

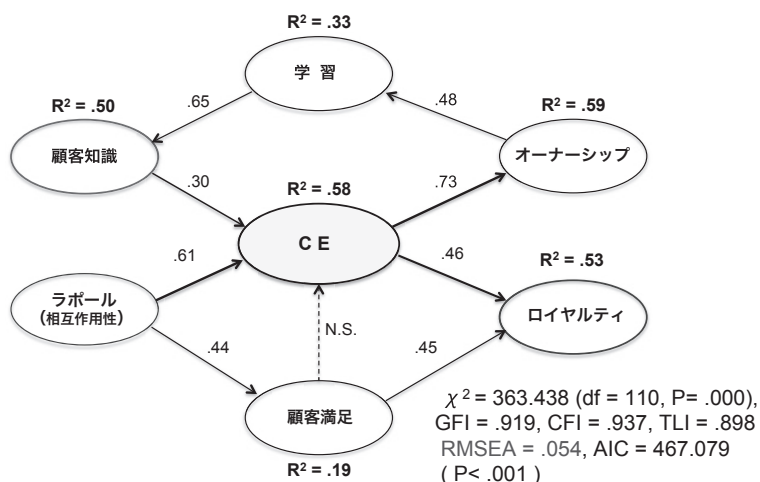
### 5.3. 仮説モデルの検証

本項では、仮説モデルの定量分析を行い、続く次節の結論では、その定量分析結果を支持する定性情報を明示することで、分析結果を説明し補強することとする。

仮説モデルは、IBM 社の SPSS AMOS ver. 25 を使用して共分散構造分析により推定した。その結果、仮説モデルは、妥当な適合度を示した (適合度指標： $\chi^2=363.438$  (df=110, P=.000), GFI=.919, CFI=.937, TLI=.898, RMSEA=.054)。最初に、「ラポール→CE」のパスの係数は、 $\beta=.61$  ( $p<.001$ ,  $R^2=.58$ ) であり、有意な正の影響が確認された。また、「ラポール→顧客満足」のパスの係数は、 $\beta=.44$  ( $p<.001$ ,  $R^2=.19$ )、「顧客満足→ロイヤルティ」のパスの係数は、 $\beta=.45$  ( $p<.001$ ,  $R^2=.53$ ) であり、それぞれ有意な正の影響が確認された。一方、「顧客満足」と CE の間には有意ではなく、「顧客満足」は、直接的に CE に影響がみられないことが示された。最後に、「オーナーシップ→学習」のパスの係数は、 $\beta=.48$  ( $P<.001$ ,  $R^2=.33$ )、「学習→顧客知識」のパスの係数は、 $\beta=.65$  ( $P<.001$ ,  $R^2=.50$ ) であり、それぞれ有意な正の影響が確認された。

したがって、4 つの仮説は、全て支持される結果となった (図 3 参照)。

図3. 検証モデルの分析結果



(出所：筆者作成)

## 6. 結論

### 6.1. カスタマー・エンゲージメント (CE) の本質

前節では、外食ブランド企業の顧客に対する調査データをもとに、カスタマー・エンゲージメントとサービス・エンカウンターにおける顧客と従業員間の関係性の質である「ラポール」および「学習」との関係性について定量分析を行った。本節では、それらの定量分析の結果と当該ブランドでの顧客経験に関する言説の定性情報を組み合わせて、CEの本質について議論を展開する。

最初に、仮説モデルの検証から相互作用性の「ラポール」について、CEに正の影響があることが確認できた。また、既存研究が示す通り、ラポールは、顧客満足にも影響することも確認された。したがって、サービス・エンカウンターにおける相互作用性の高さは、エンゲージメントに影響するとともに、顧客満足につながることを確認された。自由回答から得られた次の顧客のコメントは、相互作用の質がエンゲージメントに影響することを裏づけている。

スタッフさんとの楽しいやり取りがとても社交性が高く感じて、とても楽しい場になりました。(大阪、男性、30-34歳、2-3ヶ月に1回利用、RS<sup>(5)</sup>=27.0, ES<sup>(6)</sup>=58.0)

店員のコミュニケーションが、お客さんが感じていることを察知して、お客さん目線に立っていると感じた。(大阪、男性、25-29歳、半年1回利用、RS=29.4, ES=63.0)

(5) 相互作用の質であるラポールの合計スコアを示し、「5.0～35.0」の範囲をとる。

(6) カスタマー・エンゲージメントの合計スコアを示し、「9.0～63.0」の範囲をとる。

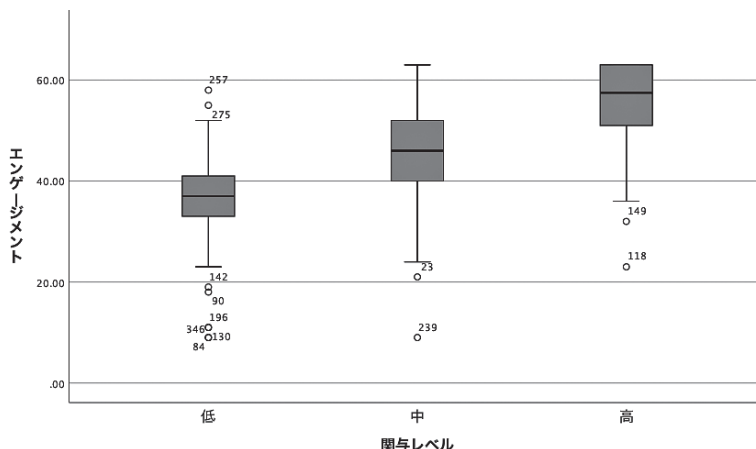
顧客がサービス・エンカウンターで従業員との関係性、すなわち直接的、および間接的な相互作用の質が高いとの判断があるほど、顧客は、焦点のブランドにエンゲージすることが定量的にも定性的にも確認することができた。したがって、エンゲージメントの高さは、サービスリレーションシップにおいて、顧客経験の相互作用の質に影響を受ける傾向が明らかとなった。

続いて、仮説モデルの検証では、CEと「顧客満足」の関係については、直接的な影響がないことが確認された。すなわち、顧客は、その場のブランド関連の経験に満足しているからといって、それがエンゲージメントに直接的につながるわけではない。したがって、顧客満足は、CEの直接的な関係概念ではないことが示唆される。このことは、エンゲージメントの概念化において注意を促す。たとえば、Pansari and Kumar (2017)では「関係性が満足いくもので、かつ感情的な繋がりを有する時に、顧客はエンゲージするようになる」(p. 294)と主張している。そして、CEを行動次元として顧客管理の視点から概念化し、その構成要素に「顧客購買」を含めた概念的フレームワークを提案している。彼らのフレームワークでは、「満足」はCEの構成要素「顧客購買」に影響することが示されているが、これは、ロイヤルティに起因する可能性があり、CEと「ロイヤルティ」の区別を曖昧にする(Beckers et al. 2017; 神田 2018a)。したがって、本稿では、「顧客購買」という取引行動をCEの構成要素に含めるべきではなく、定義が示す通りCEを取引を超えた行動および態度とみなし、取引行動に起因する関係概念とは区別するべきであると主張する。

次に、仮説モデルの検証において、オーナーシップ意識が高いほど、「学習」の意向は高く、「顧客知識」に影響することが明らかとなった。したがって、当該ブランドを注目し、自主的に学んだり、知りたいと考える意向は、顧客資源を高めてエンゲージメントを高める可能性がある。これは、「学習→顧客知識→エンゲージメント→オーナーシップ→学習→…」の循環サイクルが存在することを示唆している。このことは、CEを中心とした法則定立的ネットワーク内で経時的な循環ループが形成され(Brodie et al. 2011)、焦点のブランドの「学習」により「顧客知識」が獲得され、焦点のブランドへの「エンゲージメント」を醸成し、「オーナーシップ」の意識を高めるといった経験と価値が創出されるプロセスがあることを示している。

最後に、図4は、関与レベルごとのエンゲージメントのスコアを示したものである。この箱髷図は、関与度が高い上位20%を高関与、関与度が低い下位20%を低関与、そしてその中間を中間関与として、エンゲージメント・スコアの違いを示している。エンゲージメント・スコアは、今回測定した3因子の総合点(9.0~63.0の範囲)であり、関与度が高いグループほどエンゲージメント・スコアは高い。関与レベル毎の平均値の差は、すべて有意であることが確認できた( $F(2, 333)=92.81, p<.001$ )。したがって、ブランドに対して、「重要だ」、「関心がある」、「他とは違う」といった動機づけを意味する関与の程度はエンゲージメントの効果を調整する。

図4. 関与レベルとエンゲージメント・スコア



(出所：筆者作成)

以上の分析結果をまとめると、顧客・エンゲージメントは、相互作用性の質に影響を受け、エンゲージされた顧客は、「オーナーシップ」の意識から「学習」の意向を高め、焦点ブランドの知識を高めることが示された。それは、関与レベルによって調整される。したがって、顧客・エンゲージメントの本質は、「相互作用」の質、「動機づけ」の程度、最終的に「顧客資源」の投資のレベルに依存する。換言すると、エンゲージメントを高めるには、相互作用によって、継続的に、如何に顧客を動機づけて関与を促し、当該ブランド／企業に参加したり、または選択されることによって、どれだけ多くの顧客の資源の投資を獲得できるかが鍵である。

## 6.2. 実務的含意

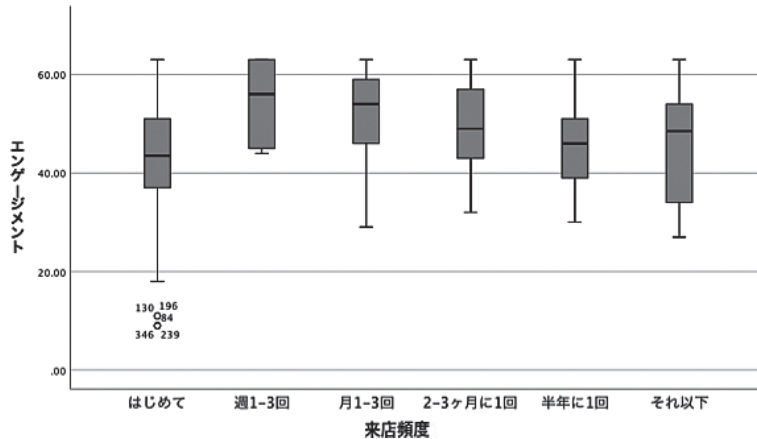
これまでの分析結果の議論をもとに、マーケティング実践にむけた顧客・エンゲージメントの取り組みを二つ提案する。

第一に、当該ブランドに対する顧客の「関与」を高めるため、相互作用をともなう「学習」や「体験」の機会を提供し、ブランドへの参加 (i.e. 実店舗・ネット店舗への来店) を促すことである。今回の調査では、来店頻度とエンゲージメントとの関係において、来店頻度が高いほどエンゲージメントが高いことが確認できた<sup>(7)</sup> (図5)。このことは、エンゲージメントのプロセスが短期的なものから長期的なもの、あるいは相対的に安定的なものから、かなり変動的なものにまで及ぶことを意味し、経時的に顧客エンゲージメントの強さのレベルにも変動が生じることを暗示している。当該ブランドにおいて、月1-3回以上来店する顧客は、エンゲージメント・スコア

(7) エンゲージメント・スコアは、週1-3回と月1-3回の来店グループが非常に高い数値を示し、来店頻度が低くなるほど、エンゲージメント・スコアも低い傾向がみられた。ただし、半年に1回とそれ以下の来店グループの比較では、それ以下のグループが半年に1回より中央値は高いことが示された。

が高く、高くエンゲージしている顧客であり、再来店や推奨行動をとるロイヤルティも高い顧客であった。したがって、高くエンゲージしている顧客を維持・拡大するためには、3ヶ月以内の来店を促し、増やす必要がある。そのためは、今回の調査結果が示す通り、顧客資源を高めることが重要である。例えば、顧客に、ブランドに関しての積極的な相互作用を伴う「学習」の機会を促進し、消費を超えて「知識」という顧客資源を拡大することにより、エンゲージメントを高めて、当該顧客の購買だけでなく、クチコミ行動やブランド推奨によって潜在顧客の獲得につなげることが可能である。

図5. 来店頻度とエンゲージメント・スコア



(出所：筆者作成)

第二に、自社ブランドについて、ある一定の制度 (e.g. プラットフォーム, コミュニティ) の下、顧客主導で行う取り組みを推進することである。本研究では、「学習→顧客知識→エンゲージメント→オーナーシップ→学習→…」の循環サイクルについて議論した。それは、顧客が他の顧客への知識サポートの提供、または潜在顧客に対して、クチコミのレビューを作成するなどの役割外行動を促進することを暗示している。来店頻度が高いエンゲージした顧客が自主的に自らの知識を他の顧客に提供することや、ある課題について、教えたり、学んだり、解決することは、関与した顧客同士のより深く、より親密な「知識」と「スキル」の資源獲得を促進することを意味する。このような学習と知識共有を伴う相互作用は、顧客同士の資源統合を促し、エンゲージメントをさらに高め、価値の共創につながることを示唆される。

以下の顧客のコメントは、顧客経験において、相互作用性が、当該顧客のエンゲージメント、とロイヤルティに影響することに加えて、他の顧客への知識共有と価値の向上にも影響することを支持している。

初めて行った時からスタッフが適度にフレンドリーかつ親切に接してくれた、ありがたくて常連になった。(東京, 男性, 20-24歳, 月1~3回利用, RS=29.4, ES=50.0)

友達と来店し今日で4回目でした。お勧めしたくて後輩を連れてきて誕生日のサプライズをしていただきました！（大阪，女性，25-29歳，月1~3回利用，RS=29.4，ES=63.0）

要約すると，今回の調査結果から質の高い相互作用を伴う顧客経験によって，エンゲージメントが高まり，その結果，ロイヤルティの態度と行動，および顧客価値を高めることが示された。すなわち，エンゲージメントの成果として，取引継続による企業業績の向上，推奨やクチコミなどによる非取引行動，および価値共創につながる事が示唆される。したがって，企業が顧客とのリレーションシップを構築し，長期的にそれを維持するためには，総合的な経験の中で，エンゲージメントの本質である「相互作用」ともなう「学習」などの価値の共創の機会を提供し，「動機づけ」を促し，自発的な「顧客資源」の投資を獲得することが非常に重要となる。

### 6.3. 今後の課題

本研究は，特定ブランド企業のサービス・エンカウンターでの顧客経験に着目し，相互作用性および学習とエンゲージメントの関係を検討した。ここで最後に，今後のさらなる研究のための三つの課題を提示する。

第一に，比較分析の必要性である。エンゲージメントは，ブランド特有のコンテストに依存するため（Hollebeek et al. 2014; Jaakkola, Conduit, and Fehrer 2018），その概念のもつ共通性と独自性を識別するには，異なる業界，または異なるブランドとの比較分析が必要である。また，サービス・エンカウンターのコントラクト・レベルの異なるブランド，または企業間の比較も望まれる。

第二に，分析の視点の拡大である。顧客経験にもとづくエンゲージメントの実践には，継続的に，如何に顧客が動機づけられて関与を促し，当該ブランド／企業が選択され，どれだけ多く自発的な顧客資源の投資が得られるのかということの重要性が確認された。さらなる研究では，顧客経験に基づく行動および心理面の検討に加えて，当該ブランドの理念，価値，コアコンピタンスがエンゲージメントにどのように関連しているのかといったブランド戦略的視野にまで踏み込んだ分析も必要である。一方では，実務において予期されるネガティブなエンゲージメントとそれに対するリカバリーについての検討も課題となる。

最後に，リサーチ・デザインに関する課題がある。エンゲージメントは，多次元の構成要素をもち，関連概念との関係は反復的で時間的特性を有する複雑な概念である。本研究では，定量データの検証結果を定性情報で補強説明したが，アンケートの自由回答の一項目の情報であったため，その定性分析は限定的である。エンゲージメント概念のさらなる理解には，理論に基づく詳細な定性分析（e.g. グラウンデッド・セオリー・アプローチ）と定量分析を組み合わせた混合研究法（Creswell and Plano Clark 2011），あるいは，事例研究の質的比較分析（田村 2006, 2015）などの採用が適切であると考えられる。また，カスタマー・エンゲージメントを一般理論

と経験的研究を橋渡しする中範囲理論として位置づけることによって (Merton 1967; Brodie and Löbler 2018; Jaakkola et al. 2018), エンゲージメント概念を介して, 相互作用によって生じる価値の共創, および, 顧客, 従業員をはじめとする複数行為者間における資源統合のプロセスについて, 解釈し, 理解し, 説明することにつながる可能性がある。

今後, これらの課題に取り組み, 学術および実務の両分野で, エンゲージメント概念が効果的に適用されるべく, エンゲージメントのさらなる解明に向けて取り組んでいく計画である。

#### 参考文献

- Bakker, A. B., and Leiter, M. P. (2010), *Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press, a member of the Taylor & Francis Group.
- Beckers, S. F. M., Risselada, H., and Verhoef, P. C. (2014), *Customer engagement: A new frontier in customer value management*, In Rust, R. T., & Huang, M. I. (Eds.), *Handbook of service marketing research*, 97–120. Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Juric, B., and Ilic, A. (2011), “Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research,” *Journal of Service Research*, 14 (3), 252–271.
- Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B., and Hollebeek, L. D. (2013), “Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis,” *Journal of Business Research*, 66 (1), January 2013, 105–114.
- Brodie, R. J., and Löbler, H. (2018), “Advancing Knowledge about Service-Dominant Logic: The Role of Midrange Theory,” in Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch (eds.), *The SAGE Handbook of Service-Dominant Logic*, SAGE Publications, 564–579.
- Creswell, J. W., and Plano Clark, V. L. (2011), *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Gremler, D. D., and Gwinner, K. P. (2000), “Customer-Employee Rapport in Service Relationships,” *Journal of Service Research*, 3 (8), 82–104.
- Gremler, D. D., and Gwinner, K. P. (2008), “Rapport-Building Behaviors Used by Retail Employees,” *Journal of Retailing*, 84 (3) 308–324.
- Grönroos, C. (2004), “The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value,” *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 (2), 99–113.
- Grönroos, C. (2006), “What Can a Service Logic Offer Marketing Theory?” in Lusch, R.F. and Vargo, S. L. (eds.), *The Service Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, 354–364. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., and Tatham, R. L. (2010), *Multivariate data analysis (7th ed.)*, Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Harrigan, P., Evers, U., Miles, M. P., & Daly, T. (2017), “Customer engagement with socialmedia based tourism brands,” *Tourism Management*, 59, 597–609.
- Harmeling C. M., Moffett J. W., Arnold M. J., and Carlson B. D. (2017), “Toward a theory of customer engagement marketing,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 312–335.
- Hollebeek, L., Glynn, M. and Brodie, R. (2014), “Consumer Brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation,” *Journal of Interactive Marketing*, 28 (2), 149–



165.

- Hollebeek, L., Srivastava, R. and Chen, T. (2019), "S-D logic-informed customer engagement: integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47 (1), 161-185.
- Jaakkola, E., Conduit, J., and Fehrer, J. A. (2018), "Tracking the Evolution of Engagement Research: Illustration of Midrange Theory in the Service-Dominant Paradigm," in Vargo, S. L., and Lusch R. F. (eds.), *The SAGE Handbook of Service-Dominant Logic*, SAGE Publications, 580-598.
- Kumar, V. and Pansari, A. (2016), "Competitive Advantage Through Engagement," *Journal of Marketing Research*, August 2016, 53 (4), 497-514.
- Merton, R., K., (1967), *On Theoretical Sociology: Five Essays*, Old and New, NY: Free Press.
- Mittal, B. (1995), "A Comparative Analysis of Four Scales of Involvement," *Psychology and Marketing*, 12, 663-682.
- Lovelock, C. H., and Wright, L. (1999), *Principles of Service Marketing and Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. (小宮地雅博 (監訳) 高畑泰・藤井大拙 (翻訳), 『サービス・マーケティング原理』, 白桃書房, 2002年)
- Lusch, R.F., and Vargo, S. L. (2014), *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*, Cambridge, UK: Cambridge University Press. (井上崇通 (監訳) 庄司真人・田口尚史 (翻訳), 『サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用』, 同文館出版, 2016年)
- Pansari, A., and Kumar, V. (2017), "Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45 (3), 294-311.
- Oliver, R. L. (1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, New York: McGraw-Hill.
- Patterson, P., Yu, T., and Ruyter, K. D. (2006), "Understanding Customer Engagement in Services," *Advancing Theory, Maintaining Relevance, Proceedings of ANZMAC 2006 Conference*, Brisbane, 4-6 December, 4-6.
- Reichheld F. F. (2003), "The one number you need to grow," *Harvard Business Review*, 81 (12), 46-55.
- So, K. K. F., King, C., Sparks, B. A., and Wang, Y. (2016), "Enhancing customer relationships with retail service brands: The role of customer engagement," *Journal of Service Management*, 27 (2), 170-193.
- Storbacka, K., Brodie, R.J., Böhmman, T., Maglio, P.P., and Nenonen, S. (2016), "Actor engagement as a microfoundation for value co-creation," *Journal of Business Research*, 69 (8), 3008-3017.
- Van Doorn, J., Lemon, K. E., Mittal, V., Nab S., Pick D., Pirner, P., and Verhoef, P. C. (2010), "Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions," *Journal of Service Research*, 13 (3), 253-266.
- Vivek, S. D., Beatty S. E., and Morgan R. M. (2012), "Customer Engagement: Exploring Customer Relationships Beyond Purchase," *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20 (2), 127-145.
- Vargo, S. L., and Lusch, R. F. (2017), "Service-Dominant Logic 2025," *International Journal of Research in Marketing*, 34 (1), 46-67.
- 阿部周造・新倉貴士編著 (2004), 『消費者行動研究の新展開』千倉書房
- 安藤和代 (2017), 『消費者購買意思決定とクチコミ行動：説得メカニズムからの解明』千倉書房
- 神田正樹 (2018a), 「顧客エンゲージメントの範囲・次元・構成概念の解明—取引を超えたエンゲージメントの精緻化—」, 商学研究論集, 48 (2), 127-146, 明治大学大学院商学研究科
- 神田正樹 (2018b), 「顧客エンゲージメント概念の検証—構成要素, 先行要因, および結果要因の探求—」,

商学研究論集, 49 (9), 125-144, 明治大学大学院商学研究科  
田村正紀 (2006), 『リサーチ・デザイン』白桃書房  
田村正紀 (2015), 『経営事例の質的比較研究』白桃書房