

2023年度

青山学院大学審査学位論文

指導教員 黒岩 健一郎 教授

価値共創を通じた顧客エンゲージメントの形成

— コンサルティング・サービスにおける価値共創が  
顧客エンゲージメントに与える影響 —

Generating Customer Engagement

through Value Co-Creation

— The Influence of Value Co-Creation on Customer Engagement  
in Consulting Services —

国際マネジメント研究科

国際マネジメントサイエンス専攻

片桐 英毅

## 目次

1. 研究の背景と目的.....	1
本章の概要.....	1
1.1. 研究の背景.....	1
1.1.1. 消費者の行動変化と企業活動の変化.....	1
1.1.2. 企業と顧客との関係性を示す概念の変化.....	2
1.1.3. 顧客エンゲージメントの特徴.....	3
1.2. 問題意識と本研究の目的.....	4
1.2.1. 本研究の目的1.....	4
1.2.2. 本研究の目的2.....	5
1.3. 研究対象.....	7
1.4. 本研究の構成.....	10
2. 本研究の理論的枠組みの構築.....	12
本章の概要.....	12
2.1. 本研究における顧客エンゲージメントの定義.....	13
2.1.1. 先行研究レビュー：エンゲージメント概念の定義.....	13
2.1.1.1. エンゲージメント概念の特徴.....	14
2.1.1.2. 顧客エンゲージメント概念の特徴.....	21
2.1.2. 本研究における顧客エンゲージメントの定義.....	32
2.1.2.1. 本研究の顧客エンゲージメントの定義.....	33
2.1.2.2. 顧客エンゲージメント形成の仮説モデル.....	34
小括.....	36
2.2. 本研究における価値共創概念の定義.....	37
2.2.1. 価値共創の議論の背景.....	37
2.2.1.1. S・D ロジックの特徴.....	39

2.2.1.2.	S ロジックの特徴.....	41
2.2.1.3.	価値共創の意味的共通点と相違点.....	44
2.2.2.	価値共創の概念構造.....	46
2.2.3.	価値共創の構成次元.....	49
2.2.4.	本研究における価値共創の定義.....	51
2.2.4.1.	価値共創の定義.....	52
2.2.4.2.	価値共創の構造.....	53
小括.....		54
2.3.	顧客エンゲージメントと価値共創の影響関係.....	56
2.3.1.	顧客エンゲージメントと価値共創の影響関係に関する先行研究の特徴..	56
2.3.2.	顧客エンゲージメントと価値共創の影響関係に関する研究課題.....	62
小括.....		64
2.4.	本研究の仮説モデルの構築.....	65
小括.....		67
3.	リサーチ・クエスチョンと仮説.....	68
本章の概要.....		68
3.1.	本研究の科学哲学の立場と研究パラダイム.....	68
3.2.	リサーチ・クエスチョン.....	71
3.3.	仮説の設定.....	73
3.3.1.	リサーチ・クエスチョン1 に対する仮説.....	73
3.3.2.	リサーチ・クエスチョン2 に対する仮説.....	76
3.4.	本研究の着目点と学術的・実務的意義.....	77
小括.....		81
4.	研究対象.....	82
本章の概要.....		82

4.1.	プロフェッショナル・サービスの概要.....	83
4.2.	コンサルティング・サービスの概要.....	84
4.2.1.	コンサルティング・サービスのビジネス的特徴.....	84
4.2.2.	コンサルティング・ファームの分類.....	86
4.2.3.	コンサルティング・サービスの種類.....	87
4.3.	コンサルティング・サービスにおける顧客エンゲージメントと価値共創の位置づけ.....	88
	小括.....	89
5.	研究方法論.....	91
	本章の概要.....	91
5.1.	本研究のリサーチ・デザインと調査手法.....	92
5.2.	概念の操作化.....	93
5.2.1.	本研究の測定対象の尺度.....	94
5.3.	変数間の影響関係に対する考慮.....	97
5.3.1.	因果推論.....	97
5.3.2.	本研究の仮説分析モデル.....	101
5.3.3.	本研究における交絡因子の同定.....	103
5.4.	調査回答者の選定とデータ収集方法.....	105
5.5.	データ分析の方法.....	107
5.5.1.	データ分析に用いる分析手法.....	107
	小括.....	111
6.	顧客エンゲージメントに対する価値共創の影響定量調査.....	114
	本章の概要.....	114
6.1.	調査実施概要.....	114
6.1.1.	データ収集.....	114

6.1.2.	データ分析に用いたソフトウェア .....	115
6.2.	基礎集計 .....	115
6.2.1.	基礎集計 .....	115
6.2.2.	測定尺度の信頼性 .....	116
6.2.3.	コモンメソッドバイアスの確認 .....	117
6.3.	仮説検証 .....	117
6.3.1.	仮説 H1 の検証 .....	117
6.3.2.	仮説 H2 の検証 .....	120
6.4.	追加分析 .....	122
6.4.1.	追加分析 1：共同生産と利用価値間の影響の検証 .....	122
6.4.2.	追加分析 2：取引状況以外の状況要因の検証 .....	124
	小括 .....	129
7.	ディスカッション .....	131
	本章の概要 .....	131
7.1.	本研究の学術的意味合い .....	131
7.1.1.	顧客エンゲージメント形成における価値共創の影響 .....	132
7.1.2.	価値共創を通じた顧客エンゲージメント形成における価値共創の文脈の 影響	135
7.2.	本研究の実務への適用 .....	137
	小括 .....	142
8.	終章 .....	144
8.1.	各章の要約 .....	144
8.1.1.	第 1 章の要約 .....	144
8.1.2.	第 2 章の要約 .....	145
8.1.3.	第 3 章の要約 .....	146

8.1.4.	第4章の要約.....	147
8.1.5.	第5章の要約.....	148
8.1.6.	第6章の要約.....	148
8.1.7.	第7章の要約.....	149
8.2.	本研究の貢献.....	151
8.2.1.	学術的貢献 .....	151
8.2.2.	実務的貢献 .....	152
8.3.	本研究の限界と今後の研究の方向性 .....	154
	引用文献.....	157
	Appendix.....	170
Appendix.1	本研究の質問票.....	170
Appendix.2	概念測定尺度の信頼性 .....	176
Appendix.3	測定・構造モデルパラメータ推定結果.....	178
Appendix.4	測定・構造モデルパラメータ推定結果:新規取引.....	181
Appendix.5	測定・構造モデルパラメータ推定結果:継続取引.....	184
Appendix.6	測定・構造モデルパラメータ推定結果:追加分析 1.1.....	187
Appendix.7	測定・構造モデルパラメータ推定結果:追加分析 1.2.....	190
Appendix.8	測定・構造モデルパラメータ推定結果:追加分析 2.1 B2C.....	193
Appendix.9	測定・構造モデルパラメータ推定結果:追加分析 2.2 B2B.....	196
Appendix.10	測定・構造モデルパラメータ推定結果:追加分析 2.3 サービス業 ...	199
Appendix.11	測定・構造モデルパラメータ推定結果:追加分析 2.4 製造業 .....	202
Appendix.12	測定・構造モデルパラメータ推定結果:追加分析 2.5 対面コミュニケーション .....	205
Appendix.13	測定・構造モデルパラメータ推定結果:追加分析 2.6 非対面コミュニケーション .....	208

## 1. 研究の背景と目的

### 本章の概要

本章では、本研究の背景として、「顧客エンゲージメント」が着目されるようになった経緯の説明から始める。そして、顧客エンゲージメントを活用する観点から、本研究の問題意識を議論し、この問題に対する、本研究の目的、着目する点、および、研究対象について明らかにする。

第1節では、本研究の対象である、顧客エンゲージメントが、研究者・実務家から、着目されることに至った背景と、顧客エンゲージメント概念の特徴について概説する。

第2節では、顧客エンゲージメントの先行研究における問題点と、顧客エンゲージメントを活用する実務上の問題点を指摘し、この問題点に対し、本研究の目的を示す。

第3節では、本研究の着目点である、価値共創を顧客エンゲージメントの先行要因とする、顧客エンゲージメント形成メカニズムについて、その影響関係の可能性を議論する。そして、この影響関係を検証するため、本研究の対象として、コンサルティング・サービスを選定し、その背景を説明する。

そして、第4節では、本研究の構成と、各章で議論する内容について概説する。

### 1.1. 研究の背景

#### 1.1.1. 消費者の行動変化と企業活動の変化

2000年代以降、ICT(Information & Communication Technology)の活用が拡大し、特にインターネットの商用利用の拡大は、消費者の行動と企業活動に、大きな影響を与えた。今日、様々なインターネットサービスが登場し、特にSNS(Social Network Service)は、世界規模で利用者が拡大し、約42億人<sup>1</sup>もの人々が利用している。

Brodie, Hollebeek, Jurić, and Ilić (2011); van Doorn, N. Lemon, Mittal, Nass, Pick, Pirner, and Verhoef (2010)によれば、インターネットサービスが登場する以前、消費者は、製品やサービスの購買を検討する際、主に、企業が発信する情報を参照していた。しかし、インターネットの商用利用拡大、SNSの登場以降、消費者は、インターネット上で能動的に情報収集し、企業が発信する情報に加え、SNS上で消費者が発信する情報を参照し、製品やサービスの購買意思決定をするようになった。さらに、その製品やサービスを購買し、企業の顧客となった消費者は、SNS上で、その製品やサービスに対する評価を共有し、他者へ推奨するなど、購買を越えた、新たな行動を行うようになった (Brodie et al., 2011; van Doorn et al., 2010)。

---

<sup>1</sup> DataReportal “Digital 2021: Global overview report” <https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report>  
2022年8月20日閲覧

このような変化は、消費者向け市場(B2C: Business to Consumer)だけでなく、企業間取引市場(B2B: Business to Business)における、顧客企業の購買担当者の行動にも現れている。

Steward, Narus, Roehm, and Ritz (2019)によれば、顧客企業の購買担当者は、製品やサービスの購買を検討する際、サプライヤー企業に問合せ、その後、サプライヤー企業の営業担当者が、製品やサービスの紹介資料を持参し、顧客企業を訪問。そして、サプライヤー企業の営業担当者が、顧客企業の購買担当者に対し、直接的に製品やサービスの説明をするという、コミュニケーションが一般的であった。しかし、インターネットの商用利用が拡大すると、顧客企業の購買担当者は、サプライヤー企業のWebサイトや、B2B 向けの比較サイトを閲覧することで、サプライヤー企業の営業担当者が訪問する前に、製品やサービスの情報を収集し、社内検討を進めることができるようになった (Steward et al., 2019)。

例えば、サプライヤー企業の営業担当者が、顧客企業の購買担当者を訪問した時には、既に、顧客企業内の購買プロセスが、約 60%も進んでいるという調査結果も報告されている<sup>2</sup>。

このように、インターネットの利用拡大は、消費者や顧客企業の購買担当者が、実世界とインターネット空間を、自由に行き来し、能動的に情報発信・収集し、製品やサービスの購買意思決定をすることを可能にした。さらに、購買・利用後の、製品やサービスの評価を SNS へ投稿したり、他者へ推奨するという、消費者や顧客企業の購買担当者の、新たな行動を生み出したのである (Meire, Hewett, Ballings, Kumar, & Van den Poel, 2019)。

### 1.1.2. 企業と顧客との関係性を示す概念の変化

Pansari and Kumar (2017)では、消費者や企業の購買担当者の行動変化と、それに対応する企業活動の変化は、マーケティング研究における、企業と顧客との関係性を示す概念にも変化をもたらしたと指摘している。1980 年代まで、マーケティング活動は、顧客との新たな取引の創出に、その活動の焦点が置かれていた (Vargo & Lusch, 2004)。そのため、企業と顧客との関係性を示す概念は、顧客内シェア(Share-of-Wallet)、直近の購入時期(Recency)、購買頻度(Frequency)、および、金銭的価値(Monetary Value)など、企業の業績に対する、顧客との取引の影響度合いを示す概念が用いられていた (Pansari & Kumar, 2017)。

1980 年代以降になると、マーケティング活動は、顧客との新たな関係の構築と、その関係を強化し、長期化することに、その活動の焦点が置かれるようになった (Steward et al., 2019)。その結果、企業と顧客との関係性を示す概念にも変化が生じ、満足 (Satisfaction)、ロイヤルティ

---

<sup>2</sup> The Corporate Executive Board Company. (2012). The Digital Evolution in B2B Marketing. Retrieved from <https://www.cebglobal.com/content/dam/cebglobal/us/EN/best-practices-decision-support/marketing-communications/pdfs/CEB-Mktg-B2B-Digital-Evolution.pdf> 2022 年 8 月 20 日閲覧

(Loyalty)、信頼 (Trust)、コミットメント (Commitment)など、企業と顧客の関係性の程度を示す概念が用いられるようになった (Pansari & Kumar, 2017)。

2000年代以降になると、インターネットの商用利用の拡大により、前述したような、新たな消費者行動が発生した。その結果、企業と顧客との関係性を示す新たな概念として、顧客エンゲージメント(Customer Engagement)が着目されるようになった (Pansari & Kumar, 2017)。

### 1.1.3. 顧客エンゲージメントの特徴

前述したように、顧客エンゲージメントが登場する以前、マーケティング研究では、企業と顧客の関係性を示す概念として、満足、ロイヤルティ、信頼、コミットメントなどの概念が着目されていた (Pansari & Kumar, 2017)。一方、これら概念と顧客エンゲージメントでは、何が異なるのであろうか？

例えば、Oliver (1996)では、満足を、“製品やサービスの機能、または、製品やサービスそのもの”に対し、顧客がもつ経験的な判断基準と、比較した結果である。基準に対する過不足によって、顧客に充足感をもたらす”と定義している (Oliver, 1996)。この定義に従えば、顧客が、製品やサービスに満足すれば、その製品やサービスを、顧客が再購入することが期待される (Pansari & Kumar, 2017)。

一方、顧客が、顧客エンゲージメントを生起している場合、顧客の行動は、製品やサービスを再購入するだけに留まらない。顧客は、製品やサービスを他者に紹介したり、SNS上で製品やサービスに関する投稿をしたり、さらに、製品やサービスがより良くなるよう、製品やサービスを提供する企業へフィードバックするのである。Pansari and Kumar (2017)では、このような顧客の行動を、「顧客の購買を超えた行動」と指摘している (Pansari & Kumar, 2017)。さらに、顧客エンゲージメントを生起した顧客から紹介を受けた他者や、製品やサービスに関する顧客の投稿を閲覧した他者が、その製品やサービスを認知したり、新規購入をするなど、顧客エンゲージメントを生起した顧客の購買を超えた行動が、他者へ影響を与えることが期待されるのである (Brodie, Ilic, Juric, & Hollebeek, 2013; Hollebeek, Srivastava, & Chen, 2016; Kumar & Pansari, 2016)。

このように、顧客エンゲージメントは、顧客の購買を超えた行動を創出し、さらに、その行動が、他者に影響する波及効果をもつ (Brodie, Fehrer, Jaakkola, & Conduit, 2019)。Harmeling, Moffett, Arnold, and Carlson (2017); Pansari and Kumar (2017)によれば、これら、顧客エンゲージメントの特徴は、「企業に対する顧客の貢献」と位置づけられ (Harmeling et al., 2017; Pansari & Kumar, 2017)、売上の増加、競争優位の獲得、新製品・サービスの開発、および、収益性の向上など、企業活動にポジティブな影響を及ぼすのである (Brodie et al., 2011)。

このような特徴をもつ概念であるため、多くの研究者や実務家が、研究対象として、また、自社のビジネス拡大に向けた対策として、顧客エンゲージメントに着目している。

## 1.2. 問題意識と本研究の目的

### 1.2.1. 本研究の目的 1

研究者や実務家が、各々の立場から顧客エンゲージメントに着目している一方で、顧客エンゲージメントを活用する上で、大きな問題点が存在する。1つ目の問題点は、「顧客エンゲージメントとは、どのような概念であるか?」という問いに対し、研究者間での、顧客エンゲージメントに対する意味解釈が、多様な点である(詳細は、第2章にて説明)。

さらに、多くの実務家は、顧客エンゲージメントの、本質的な意味を理解していない状況が見られる。例えば、実務の現場において、顧客エンゲージメントと、満足やロイヤリティなどの類似概念について、区別が曖昧に活用されている状況が見受けられる<sup>3</sup>。また、「オンライン広告をクリックすることが、顧客エンゲージメントである」など、消費者行動の一側面を、「顧客エンゲージメント」と言及するような状況も見られる<sup>4</sup>。このように、顧客エンゲージメントの、概念的特徴や、本質的な意味が正しく理解されず、「顧客エンゲージメント」という単語が、各々の実務者の観点で、独り歩きをしている状況が見られるのである。

2つ目の問題点は、「顧客エンゲージメントは、どのようにして形成されるのか?」という問いに対し、顧客エンゲージメントの形成メカニズムが複雑であることから、研究者によって、その解釈が多様な状況である(詳細は、第2章にて説明)。その要因の1つは、顧客エンゲージメントが多次元構造の概念であり (Behnam, Hollebeek, Clark, & Farabi, 2021; Brodie et al., 2011; Hollebeek, Glynn, & Brodie, 2014)、その構成次元については、研究者から多様な次元が提示されている(詳細は、第2章にて説明)。さらに、顧客エンゲージメントは、その形成過程において、先行要因からの影響の程度が、顧客と企業の相互作用の状況によって差が生じるという特徴をもつ (Bowden, 2009; Brodie et al., 2011; Hollebeek et al., 2016; Pansari & Kumar, 2017)。すなわち、顧客エンゲージメントは、概念自体が多次元構造であり、さらに、形成過程において状況要因が関係する、複雑な形成メカニズムとなっているのである。

以上のことから、実務においても、顧客エンゲージメントを生起させる、適切な方法が明らかにされていない。例えば、あるマーケティング支援企業は、「顧客エンゲージメントを高める方法」として、「データを収集し、収集したデータを分析し、適切な施策を検討・実行する」という手順を紹介している<sup>5</sup>。しかし、これらの手順の内容は、所謂、通常のマーケティング施策を検討することと、何ら変わりなく、「顧客エンゲージメントを高める」具体的な方法が言及されていない。このように、多くの

---

<sup>3</sup> 例えば、株式会社ブイキューブ「顧客エンゲージメントを高めるには? 知っておくべき背景事情と向上方法」  
<https://www.nice2meet.us/customer-engagement-up>、ウイズワークス株式会社「顧客エンゲージメントとは? 重要性や高めるポイントを解説」  
<https://shanaiho-app.jp/column/2376/> 2023年8月17日閲覧

<sup>4</sup> 例えば、ヤフー株式会社「顧客エンゲージメントを高めるには?」  
<https://ads-promo.yahoo.co.jp/service/start-articles/marketing/customer-engagement/> 2023年8月17日閲覧

<sup>5</sup> 例えば、株式会社SE デザイン「顧客エンゲージメントを高める方法 顧客との信頼を構築する施策とは」  
[https://www.sedesign.co.jp/blog/customer\\_engagement](https://www.sedesign.co.jp/blog/customer_engagement) 2023年8月17日閲覧

実務家にとって、顧客エンゲージメントを生起させる方法が不明瞭な状況である。その結果、顧客エンゲージメントを生起・向上することで、顧客から得られるであろう、多くの機会を喪失しているのである。

以上の問題点を踏まえ、「顧客エンゲージメントの意味と、形成メカニズムを理論的に明らかにする」ことを、本研究の目的 1 とする。

### 1.2.2. 本研究の目的 2

前述したよう、本研究の目的 1 は、「顧客エンゲージメントの意味と、形成メカニズムを理論的に明らかにする」ことである。この目的を踏まえ、本研究では、顧客エンゲージメント形成の原因である、顧客エンゲージメントの先行要因を選定し、顧客エンゲージメント形成における、先行要因の影響を明らかにする。顧客エンゲージメントに関する先行研究では、顧客エンゲージメント形成の先行要因として、多様な要因が提示されている(詳細は、第 2 章にて説明する)。本研究では、価値共創(Value Co-Creation)を、顧客エンゲージメント形成の、先行要因として選定する。

従来、経済学・経営学では、「価値は、製品やサービスに、貨幣価値として埋め込まれ、企業から顧客へ提供する」と考えられていたが、価値共創の議論では、「価値は、製品やサービスの利用を通じ、企業と顧客の双方がもつ、スキルや知識を、もち寄り・統合することで、共創される」という、新たな価値の考え方を示した (Grönroos, 2008; Ranjan & Read, 2016; Shah, Noor, Ahmad, Butt, & Lei, 2021; Vargo & Lusch, 2004)。具体的には、価値共創の議論では、「製品やサービスの価値は、企業から顧客へ、一方的に提供されるのではなく、企業と顧客が共創する」という、企業と顧客の新たな関係性の視点を提示したのである (村松, 2015)。この視点が、多くのマーケティング研究者の関心を引き付けることになり、2000 年代以降、マーケティング領域での価値共創の議論が増加したのである (Ranjan & Read, 2016; Shah et al., 2021)。

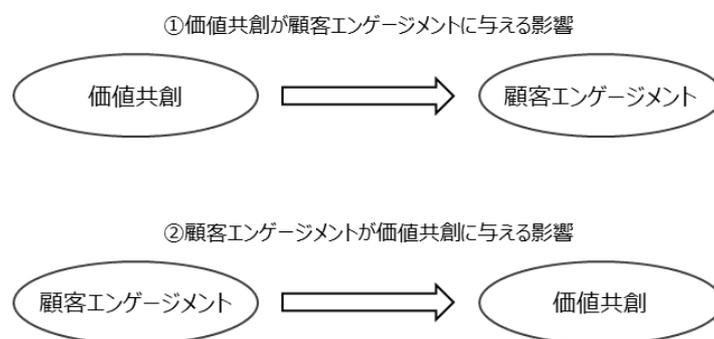
マーケティング研究において、価値共創の議論が増加すると、顧客エンゲージメントと価値共創の両概念について、理論的な関係性が指摘されるようになった (Hollebeek et al., 2016; Ng, Sweeney, & Plewa, 2020; So, Kim, & King, 2021)。井上 (2021)によれば、顧客エンゲージメント研究において、顧客エンゲージメントと、価値共創の関係を言及した代表的な研究は、Brodie et al. (2011)とされる (井上, 2021)。

Brodie et al. (2011)では、顧客エンゲージメント概念の領域について議論しており、その中で、「リレーションシップ・マーケティングと価値共創が、顧客エンゲージメントの概念的なルーツである」と指摘した。そして、顧客エンゲージメントの基本命題の 1 つとして、「顧客エンゲージメントの状態は、価値を共創するサービス関係の、動的で反復的なプロセスで発生する」と定義し、価値共創を

通じ、顧客エンゲージメントが形成されると指摘している (Brodie et al., 2011)。すなわち、価値共創が、顧客エンゲージメント形成の先行要因となる可能性を示したのである。

以降、マーケティング研究において、顧客エンゲージメントと価値共創の影響関係について、議論が行われているが、それら議論は、図 1.1 で示すよう、「①価値共創が顧客エンゲージメントに与える影響を、明確化することを目的とした議論」と、「②顧客エンゲージメントが価値共創に与える影響を、明確化することを目的とした議論」の 2 系統で展開されている。

図 1.1 顧客エンゲージメントと価値共創の影響関係に関する研究の系統



まず、研究①は、顧客エンゲージメント形成における、価値共創の役割や、顧客エンゲージメントに対する価値共創の影響を検証する、実証研究が中心である(例えば、Behnam et al., 2021; Roy, Balaji, Soutar, Lassar, & Roy, 2018; Zou, van Riel, Streukens, & Bloemer, 2023)。また、研究②は、価値共創を促進する上での、顧客エンゲージメントの役割や、価値共創に対する、顧客エンゲージメントの影響を検証する、実証研究が中心である(例えば、Casper Ferm & Thaichon, 2021; Yen, Teng, & Tzeng, 2020; Zhang, Guo, Hu, & Liu, 2017)。本研究の目的1は、「顧客エンゲージメントの意味と、形成メカニズムを理論的に明らかにする」であり、先行研究①の視点が本研究と重なる。

しかし、研究①の多くでは、価値共創と顧客エンゲージメントの、両概念共通の特徴が考慮されていない。顧客エンゲージメントは、認知、感情、行動の 3 次元 (Behnam et al., 2021; Brodie et al., 2011; Hollebeek et al., 2014)で構成される。また、価値共創は、共同生産と利用価値の 2 次元 (Ranjan & Read, 2016)で構成される。すなわち、両概念は共通して、多次元構造の概念という特徴をもっているのである(詳細は、第 2 章にて説明)。

この、両概念の構造的な特徴を踏まえれば、価値共創が顧客エンゲージメント形成に与える影響は、概念レベルでなく、概念を構成する次元レベルで検証しなければ、その影響メカニズムを明らかにしたとは言い切れない。例えば、価値共創が顧客エンゲージメントへ、概念レベルで正の影

響を与えていたとする。しかし、この結果を構成次元レベルに分解すると、「正の影響の大部分が、価値共創の利用価値からの影響である」という可能性がある。あるいは、「価値共創の共同生産は負の影響を与え、一方で、利用価値が正の影響を与えることで、価値共創全体で見れば、顧客エンゲージメントへ正の影響を与えている」という可能性もある。以上は、あくまでも架空の話であるが、顧客エンゲージメントと価値共創の両概念を、構成次元レベルに分解し、影響関係を検証することにより、両概念間の影響メカニズムを、より詳細に明らかにできる可能性がある。

また、実務の観点では、「価値共創の共同生産と利用価値、どちらの次元が、より顧客エンゲージメントに影響を与えるか?」が不明瞭であれば、企業は、「顧客と、どのように価値共創に取り組めば、効率的に顧客エンゲージメントを向上できるのか?」、その術が分からない。そこで、顧客エンゲージメントと価値共創の両概念を、構成次元レベルに分解し、影響関係を検証することで、両概念間の影響メカニズムが明らかになれば、この実務観点の問題を解決できる可能性がある。

図 1.2 先行研究の検証観点と本研究の検証観点

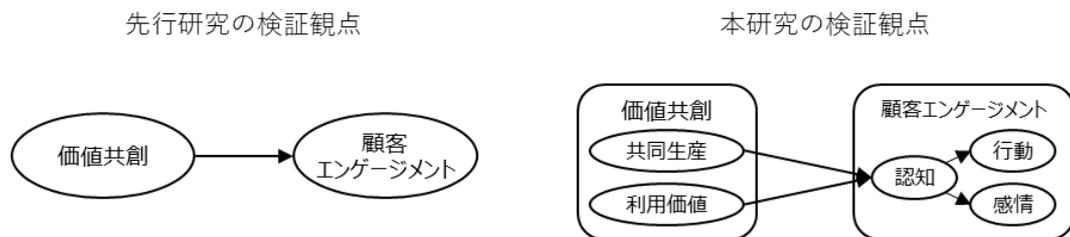


図 1.2 で示したよう、研究①の多くは、概念レベルでの検証に留まっている。この点を先行研究の課題とし、本研究では、構成次元レベルにて、顧客エンゲージメントの形成メカニズムと、顧客エンゲージメント形成に対する価値共創の影響を検証する。すなわち、「価値共創を先行要因とした、顧客エンゲージメントの形成メカニズムを、両概念の構成次元レベルで検証する」ことを、本研究の目的 2 とする。

### 1.3. 研究対象

本研究は、実証主義パラダイムの見地から(本研究の科学哲学の立場は、第 3 章にて説明)、顧客エンゲージメントの形成に対する、価値共創の影響について、調査データを収集し、定量分析によって仮説を検証する、実証研究を行う(本研究の研究方法は、第 5 章にて説明)。その対象として、プロフェッショナル・サービスの 1 つである、コンサルティング・サービスを対象とする。

本研究の対象として、コンサルティング・サービスを選定した背景には、学術と実務の両観点での理由がある。まず、学術観点での理由は、コンサルティング・サービスの特性が、顧客エンゲージメントと価値共創の、検証に適している点が挙げられる。顧客エンゲージメントと価値共創は、その形成において、顧客と企業の間での相互作用を前提としている (Brodie et al., 2013; Grönroos & Ravald, 2011; Hollebeek et al., 2016; Kumar & Pansari, 2016)。そして、コンサルティング・サービスは、顧客の経営や業務に、深く入り込む必要があることから、サービス提供の過程において、コンサルティング・ファームと顧客の間で、直接的で強力な相互作用が生じるという特性がある (Kubr, 2002; Maister, 1997; Nguyen et al., 2020; 高橋, 2017)。

本研究では、先行研究で提示された、顧客エンゲージメントと価値共創の測定尺度を援用し、質問紙調査による調査データ収集を行う。顧客エンゲージメントと価値共創、各々の尺度は、顧客と企業の相互作用を踏まえた上での設問で構成されている(質問票は、Appendix.1 本研究の質問票を参照)。そのため、他サービスを利用した顧客と比べ、コンサルティング・サービスを利用した顧客は、コンサルティング・ファームと、直接的で強力な相互作用を経験しており、その実体験から、本調査の設問への理解が容易となり、回答の精度が高まることが期待される。すなわち、コンサルティング・サービスを対象とすることで、本研究の検証の精度を高めることが期待できるのである。

次に、実務観点での理由は、顧客エンゲージメントの向上が、コンサルティング・ファームの事業継続に、大きな影響を与える点が挙げられる。これは、コンサルティング・サービスの、3つのビジネス特性が関係する。1点目に、コンサルティング・サービスは、既存顧客から継続的に仕事を受注することが、ファームの事業継続にとって重要である (Maister, 1997)。コンサルティング・ファームでは、特定の業界、業種、業務など、特定領域の専門性に特化したコンサルタントが所属している。コンサルタントは、自身の専門領域と合致するプロジェクトに配属され、プロジェクトの期間中は担当者として、顧客のビジネス課題の解決にあたる。高橋 (2017)によれば、コンサルタントが、プロジェクトに配属されない期間(社内無職期間)を生じさせることは、ファーム全体の収益に影響を与える。そのため、コンサルティング・ファームでは、コンサルタントが常時プロジェクトに配属される状況を維持するため、既存顧客からの継続受注が重要となる (高橋, 2017)。

また、高橋 (2017)によれば、既存顧客に関与する期間が長くなればなるほど、コンサルティング・ファームは、その顧客の社内事情を、より深く理解することになる。このような状況になると、顧客は別のファームに切り替え、1から自社について説明するより、自社の事情を良く理解している既存のファームと、継続的に付き合う方が良いと判断するようになる。すなわち、顧客とコンサルティング・ファームとの取引が継続するほど、顧客にとって、他ファームへ切り替えるスイッチングコストが高まるのである (高橋, 2017)。以上のように、コンサルティング・ファームにとって、既存の顧客から継続受注を獲得することが、ファームの収益維持、拡大のため重要となる。

2点目に、コンサルティング・サービスの、新規顧客の開拓においては、既存顧客からの紹介や、口コミなど、既存顧客の影響が重要となる (Maister, 1997; Nguyen, Nguyen, Suseno, & Bui Quang, 2020; 高橋, 2017)。Shostack (1977)によれば、数あるサービスの中において、コンサルティング・サービスは、無形性が優勢なサービスである (Shostack, 1977)。そのため、取引実績が無いコンサルティング・ファームに関しては、顧客にとっての客観的な評価情報が乏しく、新規の顧客が、当該ファームへ発注を検討する際に、発注可否の判断が困難となる。

例えば、工業製品であれば、購買実績のない製品であっても、顧客は、公開されている製品の仕様や品質を、客観的に評価したうえで、購買を検討することができる。一方、コンサルティング・サービスは、顧客ごとの経営課題に合わせ、テーラーメイドで問題解決を実現するサービスであり、仕様や品質が一定ではない (高橋, 2017; 西井, 2013)。そのため、利用実績が無いコンサルティング・ファームに対し、顧客が客観的に評価することは、極めて困難となる (Kubr, 2002)。

Kubr (2002)によれば、新規顧客にとって、当該コンサルティング・ファームの利用経験がある、既存顧客からの紹介や口コミ情報が、当該コンサルティング・ファームへの発注可否の判断において、重要な参考情報となる (Kubr, 2002)。したがって、コンサルティング・ファームが、新規顧客を開拓する際は、いかにして、既存顧客からの紹介、口コミなど、既存顧客の影響を引き出すことができるかが重要となる。

そして、3点目に、コンサルティング・サービスでは、自社のサービスの向上や、新規サービスの開発において、顧客からのフィードバックが重要となる。コンサルティング・サービスは、コンサルティング・ファームが有する知識を、顧客へ移転・共有し、顧客のビジネスへ適用することで、顧客の経営管理や、ビジネス慣行の改善を目指す (Kubr, 2002)。一方、コンサルティング・ファームは、コンサルティング・サービスの提供を通し、獲得した顧客のフィードバックから、普遍性がある経営知識を抽出する。そして、その知識を、新たなコンサルティング・サービスとして、顧客へ提供するのである (高橋, 2017)。したがって、コンサルティング・ファームが、自社のサービスを拡充するためには、いかにして、顧客から有益なフィードバックを引き出すことができるかが重要となる。

これら、コンサルティング・サービスの3つのビジネス特性は、前述した、顧客エンゲージメントの特徴である、「再購買」、「影響行動(新規顧客の紹介・口コミ)」、および、「顧客から企業へのフィードバック」と整合する。したがって、コンサルティング・サービスにおいては、顧客エンゲージメントの向上が、コンサルティング・ファームの事業継続に、大きな影響を与えるのである。

以上を踏まえ、本研究では、コンサルティング・サービスを研究対象とし、コンサルティング・サービスの提供を通じた、顧客とコンサルティング・ファームの価値共創が、顧客エンゲージメントの形成に、どのように影響を与えるか検証する。

#### 1.4. 本研究の構成

図 1.3 で示すよう、本研究は 8 章構成で議論をする。

第 1 章では、本研究の背景として、顧客エンゲージメントが着目されるようになった経緯を説明した。そして、学術・実務の両立場から、顧客エンゲージメントを活用する上での問題点を議論し、この問題点に対する、本研究の目的、着目する点、および、研究対象を説明した。

第 2 章では、本研究の理論的枠組みを構築する。本研究の理論的枠組みとは、本研究の対象である、顧客エンゲージメントと、価値共創の 2 つの概念について、その意味と、構成次元を定義し、価値共創を先行要因とした、顧客エンゲージメント形成の仮説モデルを構築することである。

第 3 章では、本研究の科学哲学の立場と、研究パラダイムを確認する。そして、第 2 章で構築した、本研究の理論的枠組みを基にして、リサーチ・クエスチョンと仮説の設定を行う。

第 4 章では、本研究の対象である、コンサルティング・サービスについて、そのビジネスの特徴を把握する。そして、顧客エンゲージメントと価値共創が、コンサルティング・サービスにおいて、どのように位置づけられるかを明らかにする。

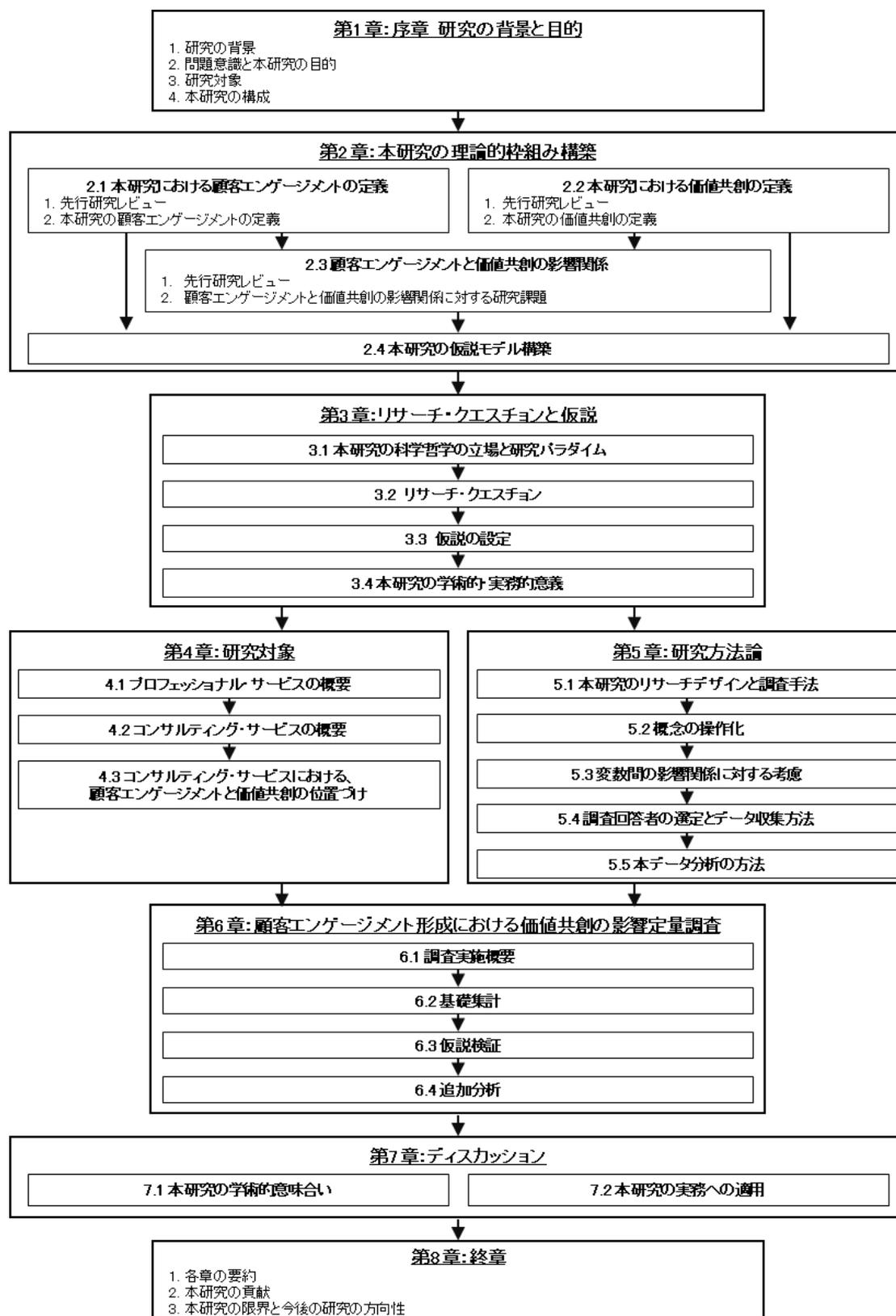
第 5 章では、どのように本研究の仮説を検証するのか、実証主義パラダイムの見地から、演繹アプローチによる、量的研究方法を整理する。

第 6 章では、顧客エンゲージメントの形成に対する、価値共創の影響について、コンサルティング・サービスを対象とした定量調査を実施し、回収したデータを用いての仮説検証を行う。

第 7 章では、仮説検証の結果を考察し、本研究の仮説検証から得た示唆が、学術的にどのような意味合いをもち、そして、実務にどのように活用できるか議論する。

第 8 章では、本研究の総括として各章を要約し、本研究の議論を振り返る。そして、議論の振り返りを踏まえ、本研究の学術的・実務的貢献を述べる。最後に、本研究の限界と、今後の研究の方向性を述べる。

図 1.3 本研究の構成



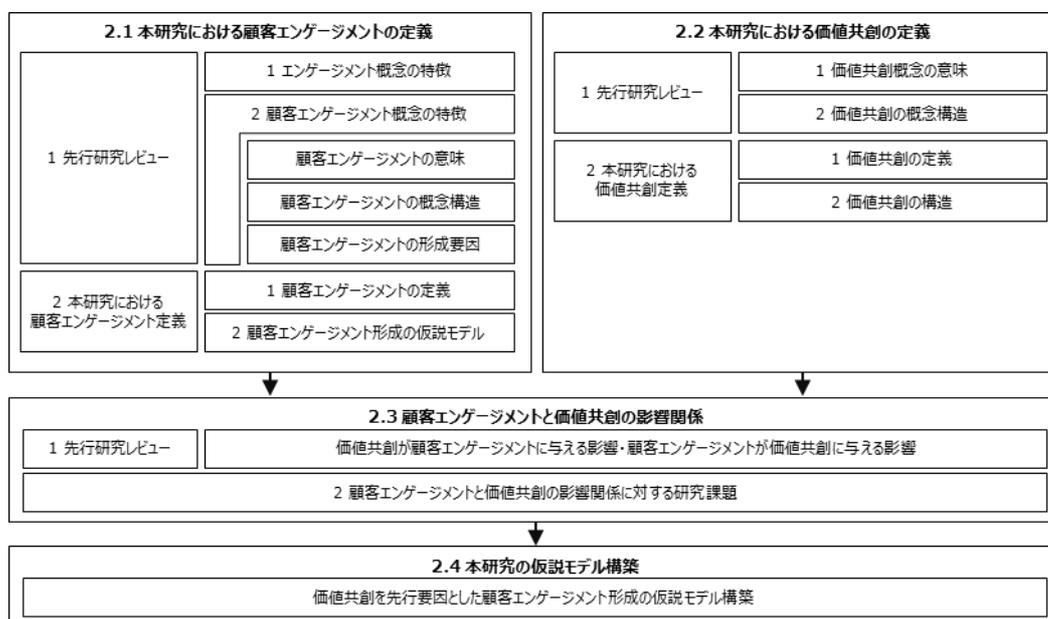
## 2. 本研究の理論的枠組みの構築

### 本章の概要

本章では、本研究の理論的枠組みを構築する。本研究の理論的枠組みとは、本研究の対象である、顧客エンゲージメントと、価値共創の2つの概念について、その意味と、構成次元を定義し、価値共創を先行要因とした、顧客エンゲージメント形成の、仮説モデルを構築することである。

本章では、図 2.1 で示すアプローチに沿って、議論を進めていく。

図 2.1 本章のアプローチ



第1節では、エンゲージメント概念に関する、先行研究レビューを通し、エンゲージメントの意味的特徴と、構造的特徴を明らかにする。次に、顧客エンゲージメントに焦点を置き、顧客エンゲージメント概念に関する、先行研究レビューを通し、顧客エンゲージメントの意味的共通点、構成次元の共通点、および、形成要因の共通点から、顧客エンゲージメント概念の特徴を明らかにする。そして、演繹的に、本研究における、顧客エンゲージメントの意味的定義と、概念構造を定義したのち、顧客エンゲージメント形成の、仮説モデルの構築を試みる。

第2節では、価値共創概念に関する、先行研究の主要な議論より、S-D ロジックと、S ロジックの先行研究レビューを通し、価値共創概念の意味的特徴と、構造的特徴を明らかにする。そして、演繹的に、本研究における価値共創の意味的定義と、概念構造を定義する。

第3節では、顧客エンゲージメントと、価値共創の影響関係に関する、先行研究レビューを行う。先行研究は、「①価値共創が顧客エンゲージメントに与える影響を、明確化することを目的とした議論」と、「②顧客エンゲージメントが価値共創に与える影響を、明確化することを目的とした議

論」の2系統に分類されるが、各系統の研究での到達点を明らかにする。そして、本研究の着目点である、「顧客エンゲージメントと価値共創が、多次元構造であることを考慮しているか」、「顧客と企業やブランドとの、相互作用の状況を考慮しているか」の観点から、各研究での検証内容を確認する。この確認を踏まえ、本研究で取り組むべき、顧客エンゲージメントと価値共創の影響関係に関する、研究課題を設定する。

そして、第4節では、第1～第3節の議論を踏まえ、価値共創を先行要因とした、顧客エンゲージメント形成の、仮説モデルの構築を試みる。

## 2.1. 本研究における顧客エンゲージメントの定義

前述したよう、顧客エンゲージメントは、顧客の購買を超えた行動を創出し、その行動が、他者の行動に影響するという、波及効果をもつ (Brodie et al., 2019)。これら、顧客エンゲージメントの特徴は、「企業に対する顧客の貢献」と位置づけられ (Harmeling et al., 2017; Pansari & Kumar, 2017)、売上の増加、競争優位の獲得、新製品・サービスの開発、および、収益性の向上など、企業活動にポジティブな影響を及ぼすのである (Brodie et al., 2011)。

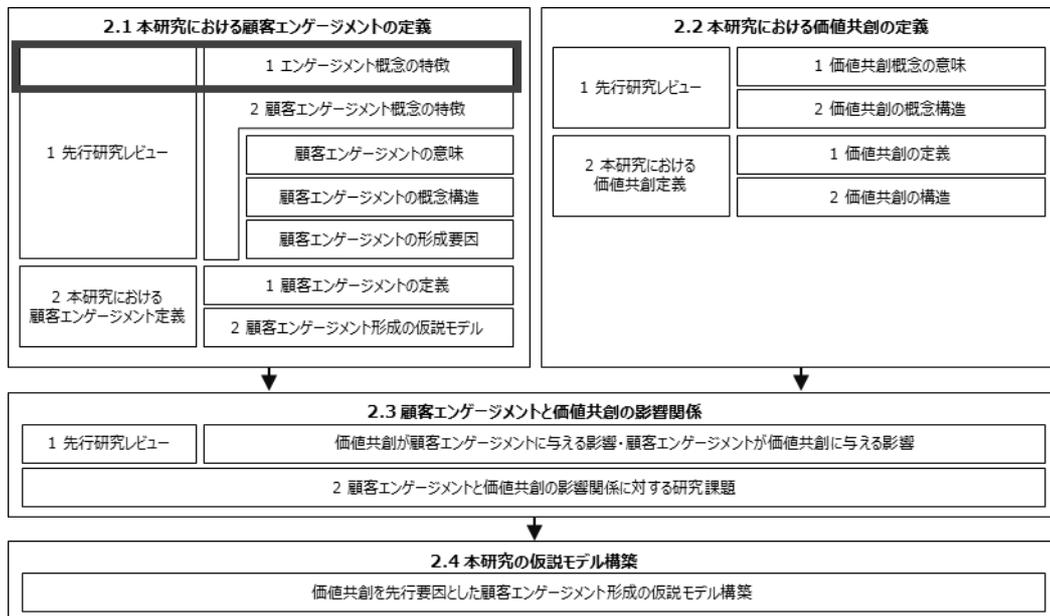
本研究では、顧客エンゲージメントを、“企業やブランドとの、顧客の体験を通して形成される、企業やブランドに対する、顧客の認知的、感情的、行動的な繋がり”と定義する。また、顧客エンゲージメントは、“認知、感情、行動の3次元で構成される、多次元構造の概念”と定義する。

本章では、各学術分野で提示されているエンゲージメント概念と、顧客エンゲージメント概念の先行研究の議論の整理と考察を通し、上記で述べた、本研究の顧客エンゲージメントの定義と、概念構造の位置づけを確認する。

### 2.1.1. 先行研究レビュー:エンゲージメント概念の定義

顧客エンゲージメントが注目される以前より、心理学や教育学など、学術分野を横断して、多様なエンゲージメントの概念が提示されていた。ここでは、図 2.2 で示すアプローチに基づき、各学術分野で提示された、多様なエンゲージメント概念の異同を整理し、エンゲージメント概念の、意味的、構造的特徴を明らかにする。

図 2.2 【再掲】本章のアプローチ



#### 2.1.1.1. エンゲージメント概念の特徴

Brodie et al. (2011)によれば、「エンゲージメント」という用語は、道徳的、または、法的義務、結束、雇用、および、軍事紛争を含む、多くの概念を記述するため、17世紀頃より使用されてきたと言われている (Brodie et al., 2011)。辞書でその意味を調べてみると、エンゲージメントとは、「合意(特定の誰かと合意する)」、「約束(特定の時間に誰かと会う、または何かをすることを取り決める)」、「関与(特定の何かに関係している状態)」、「推奨(組織の仕事に関心をもつよう人々に奨励するプロセス)」、「雇用(従業員を雇用する)」といった、意味をもっている<sup>6</sup>。

学術研究においては、2000年代以降、各研究の立場から、エンゲージメント概念が提示されてきた。表 2.1 は、心理学、教育学、社会学、政治学、および、経営学の各領域で提示されたエンゲージメント概念の名前、定義、および、構成次元を整理したものである。

<sup>6</sup> Cambridge Dictionary <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/engagement> 2020年1月5日閲覧  
Oxford Learner's Dictionaries <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/engagement?q=engagement>  
2020年1月5日閲覧

表 2.1 各学術分野におけるエンゲージメント概念

学術分野	エンゲージメントの 名前	研究 タイプ	著者	エンゲージメントの定義	エンゲージメントの 概念構造		
					認知	感情	行動
心理学	ソーシャルエンゲージメント	概念	Berkman, Glass, Brissette, and Seeman (2000)	地域で開催される、娯楽イベントへの参加や、教会の行事への関与			✓
		実証	Achterberg, Pot, Kerkstra, Ooms, Muller, and Ribbe (2003)	高い自発性と、関与の感覚をもった、社会環境への適応力			✓
	職業的エンゲージメント	実証	Bejerholm and Eklund (2007)	職業への関与と共に形成される、社会的交流の能力	✓		✓
		実証	Edgelow and Krupa (2011)	職業との、心理的な繋がりの重要性と、社会的文脈への関与の度合い	✓		✓
教育学	学生エンゲージメント	概念	Bryson and Hand (2007)	教員と学生の相互作用、学生同士の協力、学生の学習志向	✓	✓	✓
		概念	London, Downey, and Mace (2007)	学業への投資、学校運営関係者、教授、学生間の心理的な繋がりが、または帰属意識	✓	✓	✓
		実証	Junco, Elavsky, and Heiberger (2013)	学業への投資、学生と教員の交流、課外活動への参加、学生間での交流		✓	✓
社会学	市民エンゲージメント	概念	Jennings and Stoker (2004)	市民団体や、ボランティア活動への参加	✓	✓	✓
		実証	Mondak, Hibbing, Canache, Seligson, and Anderson (2010)	市民の政治への参加		✓	✓
政治学	国家エンゲージメント	概念	Resnick (2001)	外交、軍事、経済、文化など複数領域に渡り、対象の国家との接触を、確立・強化することで、対象国家の政治行動に、影響を及ぼす試み			✓
		実証	Tang, Huhe, and Zhou (2017)	経済への、国家の介入			✓
経営学	従業員エンゲージメント	実証	Saks (2006)	従業員の、業務遂行に関連する、認知、感情、行動	✓	✓	✓
		概念	Catteeuw, Flynn, and Vonderhorst (2007)	従業員が、仕事に満足し、会社からの協力や、信頼を感じる度合い	✓	✓	✓
		概念	Macey and Schneider (2008)	従業員が、組織の目的を理解し、組織へ関与、コミットメント、情熱、熱狂すること	✓	✓	✓
	顧客エンゲージメント	概念	Brodie et al. (2011)	顧客と、特定のサービスとの関係において、顧客と、焦点となるサービスの、主体/客体との、相互作用的な顧客体験によって生起する、顧客の心理状態。認知的、感情的、	✓	✓	✓

				および/または、行動的側面の文脈、および/または、ステークホルダー固有の表現に従う、多次元概念			
	概念	Pansari and Kumar (2017)		顧客が、直接的、または間接的な貢献を通じ、企業に付加価値を与える仕組み			✓
消費者エンゲージメント	実証	Brodie et al. (2013)		消費者とブランド、ブランドコミュニティの他のメンバーとの、特定の相互作用の経験	✓	✓	✓
顧客ブランドエンゲージメント	概念	Hollebeek (2011a)		ブランドとの、直接的な相互作用における、顧客の、認知、感情、および、行動により特徴づけられる、ブランドに対する、顧客の動機付けや心理状態	✓	✓	✓
	実証	Hollebeek (2011b)		特定のブランドとの、相互作用に対する、顧客の、認知、感情、行動の投資の度合い	✓	✓	✓
消費者ブランドエンゲージメント	実証	Hollebeek et al. (2014)		特定のブランドと、消費者の相互作用において、ブランドに関連付けられた、消費者の、認知、感情、行動	✓	✓	✓
オンライン・ブランドコミュニティエンゲージメント	概念	Wirtz, den Ambtman, Bloemer, Horváth, Ramaseshan, van de Klundert, Gurhan Canli, and Kandampully (2013)		オンライン・ブランドコミュニティへの、相互作用に繋がる、消費者と、オンライン・ブランドコミュニティとの同一性	✓	✓	✓
デジタルエンゲージメント	実証	Meire, Hewett, Ballings, Kumar, and Van den Poel (2019)		消費者とブランドとの、相互作用における、ブランドに関連する、消費者の、認知、感情、行動	✓	✓	✓

出所： Brodie et al. (2011), Hollebeek et al. (2014), Pansari and Kumar (2017), Meire et al. (2019)を元に筆者作成

【研究タイプ】

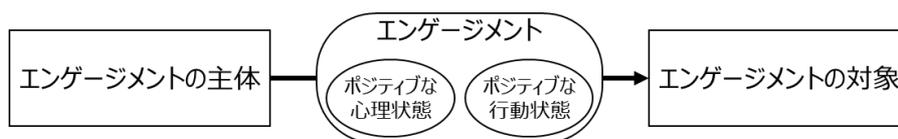
- ・実証: 直接・間接的な観察や計測、経験に基づき、新たな知見を得るタイプの研究
- ・概念: 既存の概念規定や理論を利用し、新たな概念規定や理論的枠組みを提示するタイプの研究

表 2.1 で示したよう、各学術分野で提示された、エンゲージメント概念は、各々の分野の立場で、エンゲージメントの意味と、構造が定義されており、一見すると、一貫性がないように見える。しかし、丹念に見ていくと一定の共通点が見られる。以降にて、考察する。

### エンゲージメントの意味的共通点

各エンゲージメント概念の、1つ目の共通点は、「エンゲージメントは、エンゲージメントの対象に対する、エンゲージメントの主体(顧客、学生、コミュニティの参加者など)の、ポジティブな心理状態と、行動状態を示す概念」として、意味付けられている点である(図 2.3)。

図 2.3 エンゲージメントの意味



出所:筆者作成

先行研究で提示された各エンゲージメント概念の意味を、心理状態の側面で見ると、エンゲージメントは、エンゲージメントの対象である、企業やブランド、またはコミュニティへの、関与、心理的な繋がり、帰属意識、信頼、コミットメントといった、意味付けがされている。すなわち、エンゲージメントは、「エンゲージメントの対象に対する、エンゲージメントの主体の、ポジティブな心理状態を示す概念」と言えるであろう。

一方、各エンゲージメント概念の意味を、行動状態の側面で見ると、エンゲージメントは、エンゲージメントの対象である、コミュニティへの参加、参加者同士の協力、参加者同士の交流、または、影響行動、継続購買、口コミなど、エンゲージメントの対象に対する、エンゲージメントの主体の貢献的な行動といった、意味付けがされている。すなわち、エンゲージメントは、「エンゲージメントの対象に対する、エンゲージメントの主体の、ポジティブな行動状態を示す概念」と言えるであろう。

したがって、各エンゲージメント概念における、1つ目の共通点は、「エンゲージメントは、エンゲージメントの対象に対する、エンゲージメントの主体の、ポジティブな心理状態と、行動状態を示す概念」と言えよう。

### エンゲージメントの構造的共通点:エンゲージメントの対象

各エンゲージメント概念の、2つ目の共通点は、エンゲージメントの対象は、「特定の客体に対するエンゲージメント」と、「特定の状況に対するエンゲージメント」、以上の2パターンに分類できる点である。

エンゲージメントの対象とは、「エンゲージメントの主体が、エンゲージメントを生起する対象」である。例えば、企業やブランド、地域社会活動、政治活動、職務、ブランドコミュニティの活動など、

各エンゲージメントの文脈により、その対象が設定されている。そこで、表 2.2 にて、各学術分野で提示されたエンゲージメント概念では、どのような客体、状況をエンゲージメントの対象として設定しているか整理した。

表 2.2 エンゲージメントの主体と対象

エンゲージメントの種類	エンゲージメントの主体	エンゲージメントの対象	対象の分類	
			特定の客体	特定の状況
ソーシャルエンゲージメント	地域コミュニティや、特定グループの参加者(市民)	地域社会活動		✓
		社会的関係		✓
職業的エンゲージメント	職業への従事者	職務		✓
学生エンゲージメント	学生	学習		✓
		学習環境		✓
		教育機関の制度・規制		✓
		教師や同級生	✓	
市民エンゲージメント	市民	ボランティアなど社会活動		✓
		政治への参加		✓
国家エンゲージメント	国家(政府)	国政		✓
		経済		✓
従業員エンゲージメント	従業員	雇用企業・雇用主	✓	
		労働環境		✓
		業務タスク		✓
顧客エンゲージメント	特定企業と取引関係がある顧客	企業	✓	
		ブランド	✓	
		製品・サービス	✓	
		購買行動		✓
消費者エンゲージメント	消費者	ブランド	✓	
		ブランドコミュニティ	✓	
		ブランドコミュニティ活動		✓
顧客ブランドエンゲージメント	ブランドと関係がある顧客	ブランド	✓	
消費者ブランドエンゲージメント	消費者	ブランド	✓	
オンライン・ブランドコミュニティエンゲージメント	消費者	ブランド	✓	
デジタルエンゲージメント	消費者	ブランド	✓	

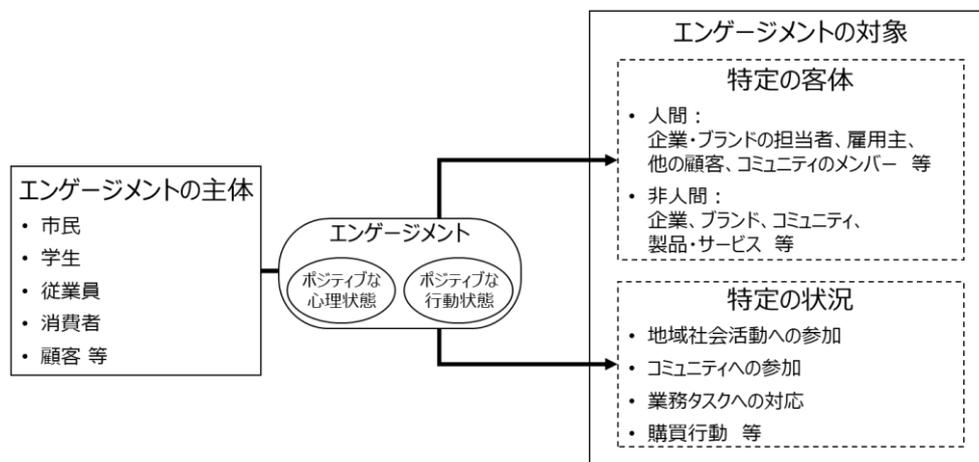
出所: Brodie et al. (2011), Hollebeek et al. (2014), Pansari and Kumar (2017), Meire et al. (2019) を元に筆者作成

表 2.2 で示したよう、特定の客体に対するエンゲージメントは、「ある特定の客体(企業やブランドなど)に対し、生起するエンゲージメント」である。例えば、顧客エンゲージメント (Brodie et al., 2011; Pansari & Kumar, 2017)、顧客・消費者ブランドエンゲージメント (Hollebeek, 2011a; Hollebeek, 2011b)などが、これに該当する。さらに、特定の客体は、サービス提供企業や、ブランドの担当者、雇用主、他の顧客などの人間と、法人格としての企業やブランド、または、コミュニティなど、非人間の客体に分別される (Ng et al., 2020)。

一方、特定の状況に対するエンゲージメントは、「特定の活動への参加(地域社会活動や、コミュニティ活動への参加、職務への従事など)や、特定の課題の達成(業務タスク、購買意思決定など)に対し、生起するエンゲージメント」である。例えば、ソーシャルエンゲージメント (Achterberg et al., 2003; Berkman et al., 2000)、学生エンゲージメント (Bryson & Hand, 2007; Junco et al., 2013; London et al., 2007)、および、従業員エンゲージメント (Catteeuw et al., 2007; Frank, 2004; Macey & Schneider, 2008; Saks, 2006)などが、これに該当する。

以上の議論を踏まえ、図 2.4 にて、エンゲージメントの主体と対象の関係を整理した。

図 2.4 エンゲージメントの主体と対象の構造



出所：筆者作成

先行研究において、多様なエンゲージメント概念が提示されている。これら、エンゲージメント概念は、「学生エンゲージメント」や、「顧客エンゲージメント」のように、エンゲージメントの主体を概念名とする場合や、「ブランドエンゲージメント」のように、エンゲージメントの対象を概念名とする場合がある。これら、命名の多様性が、エンゲージメント概念の意味の解釈を困難にする、一要因であると考えられる。

例えば、エンゲージメントの主体が顧客であり、エンゲージメントの対象が、特定の客体である、ブランドやコミュニティ、または、特定の状況である、ブランドコミュニティへの参加、という場合を仮定する。この場合、エンゲージメントの対象が異なるだけであり、エンゲージメントの主体の観点から見れば、これらの場合は、すべて、顧客エンゲージメントと同義と言えるであろう。

また、図 2.4 で示したよう、エンゲージメントの主体と対象の、主従関係を構造的に分け、「特定の企業に対する、顧客エンゲージメントを測定する」と表現することで、研究対象とするエンゲージメントと測定対象を、より明確に示すことができるであろう。

### エンゲージメントの構造的共通点:エンゲージメントの構成次元

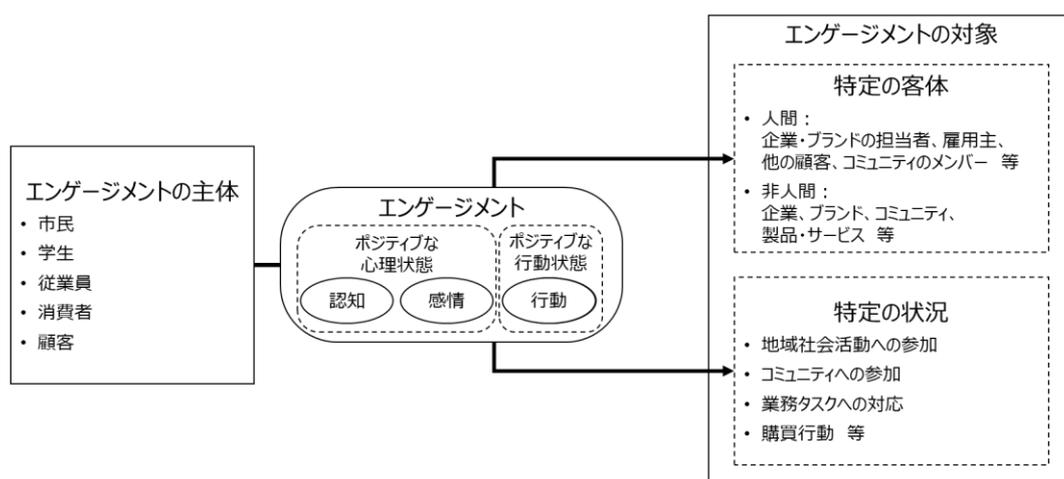
各エンゲージメント概念の、3 つ目の共通点は、「エンゲージメントは、複数の次元で構成された多次元構造の概念」という点である。表 2.1 で示したように、各学術分野において、多様なエンゲージメント概念が提示されているが、それらは主に、「認知」、「感情」、「行動」の 3 次元で構成されている (Behnam et al., 2021; Brodie et al., 2011; Hollebeek et al., 2014)。

補足として、表 2.1 の整理が示すように、すべてのエンゲージメント概念が、認知、感情、行動の 3 次元の要因を包含しているわけではなく、エンゲージメント概念によって包含する次元は異なる。

### エンゲージメント概念の特徴まとめ

ここまで、エンゲージメントの意味、エンゲージメントの対象、および、エンゲージメントを構成する次元について議論した。これら議論の結果を、図 2.5 にて整理し、エンゲージメント概念の特徴についてまとめる。

図 2.5 エンゲージメント概念の特徴



出所:筆者作成

まず、エンゲージメント概念の、意味的共通点をまとめる。各学術分野から、多様なエンゲージメント概念が提示され、各々の分野での、エンゲージメントの意味付けがされていた。本章では、そ

れら、各々の意味付けの共通点を整理・考察し、エンゲージメントは、「エンゲージメントの対象に対する、エンゲージメントの主体のポジティブな心理状態と、行動状態を示す概念」であることを明らかにした。

また、エンゲージメントの主体・対象、両方の観点から、エンゲージメント名が付けられており、これら、命名の多様性が、エンゲージメント概念の意味の解釈を困難にする一要因であることを指摘した。「エンゲージメントの対象」から見ると、研究者の関心によって対象は多様となり、エンゲージメントの意味も多様となる。一方、「エンゲージメントの主体」から見れば、エンゲージメントの意味の多様性が狭まり、エンゲージメントの意味を解釈することが、より容易となることを明らかにした。

次に、エンゲージメント概念の、構造的な共通点をまとめる。まず、構造的共通点の1点目として、「エンゲージメントの対象は、特定の客体と特定の状況の、2パターンに分類される」ことを明らかにした。特定の客体に対するエンゲージメントは、「特定の客体に対して生起するエンゲージメント」である。特定の客体は、人間と非人間に分類される。一方、特定の状況に対するエンゲージメントは、「特定の活動への参加や、特定の課題の達成に対して生起するエンゲージメント」である。

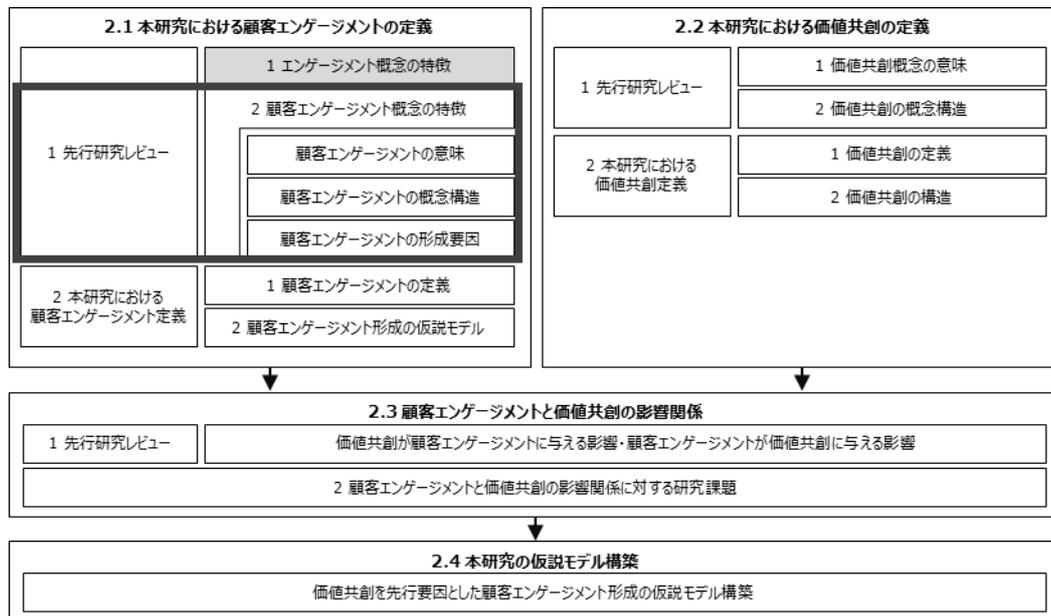
そして、構造的共通点の2点目として、エンゲージメントは、「複数の次元で構成された多次元構造の概念であり、主に、認知、感情、行動の3次元で構成される」ことを明らかにした。ただし、すべてのエンゲージメント概念が、この3次元の要因を包含しているわけではなく、エンゲージメント概念によって、包含する次元が異なる。

#### 2.1.1.2. 顧客エンゲージメント概念の特徴

ここまで、各学術分野で提示された、エンゲージメント概念の異同を整理し、エンゲージメント概念の意味的、構造的共通点を考察し、エンゲージメント概念の特徴を明らかにした。

ここでは、図 2.6 で示すアプローチに基づき、顧客エンゲージメントについて議論する先行研究より、顧客エンゲージメントの定義と、概念の構造の異同を整理し、顧客エンゲージメントの意味的、構造的共通点を考察し、顧客エンゲージメント概念の特徴を明らかにする。さらに、先行研究で提示された、顧客エンゲージメント形成における、先行要因、状況要因、および、結果要因の共通点を考察し、顧客エンゲージメントの形成メカニズムを明らかにする。

図 2.6 【再掲】本章のアプローチ



### 顧客エンゲージメントの意味

エンゲージメント研究において、顧客エンゲージメントは、主にマーケティングの文脈で議論されてきた。Behnam et al. (2021); Brodie et al. (2011); Hollebeek et al. (2014)によれば、顧客エンゲージメント研究の根幹となる、顧客エンゲージメントの概念定義については、心理的側面と、行動的側面、および、心理・行動の両側面から議論されてきた (Behnam et al., 2021; Brodie et al., 2011; Hollebeek et al., 2014)。

表 2.3 は、先行研究にて、心理的側面、行動的側面、および、心理・行動の両側面から検討された、顧客エンゲージメントの定義を整理したものである。

表 2.3 顧客エンゲージメントの定義

顧客エンゲージメントのタイプ	研究タイプ	著者	顧客エンゲージメントの定義
心理的	概念	Bowden (2009)	新規顧客にとって、対象のサービス・ブランドに対する、ロイヤルティを形成するメカニズム。継続顧客にとって、対象のサービス・ブランドに対する、ロイヤルティを維持するメカニズム
	概念	Sashi (2012)	売り手と顧客との関係性の中で、感情的な結びつきを築き、顧客を売り手に惹きつけること
	概念	Grewal, Roggeveen, Sisodia, and Nordfalt (2017)	顧客と小売業者の繋がり
行動的	概念	Bijmolt, Leeftang, Block, Eisenbeiss, Hardie, Lemmens, and Saffert (2010)	ブランドや企業に対する、顧客の、動機付けの原動力に起因する、ブランドや企業に対する、購買を超えた顧客の行動の現れ(van Doorn et al. (2010)に準拠)
	概念	Kumar et al. (2010)	取引的であるか、非取引的であるかに関わらず、顧客と企業、顧客と見込み客、または顧客と他の顧客との、積極的な相互作用
	概念	van Doorn et al. (2010)	ブランドや企業に対する、顧客の、動機付けを原動力とした、ブランドや企業に対する、購買を超えた顧客の行動の現れ
	概念	Verhoef, Reinartz, and Krafft (2010)	ブランドや企業に対する、顧客の、動機付けの原動力に起因する、ブランドや企業に対する、購買を超えた顧客の行動の現れ(van Doorn et al. (2010)に準拠)
	実証	Jaakkola and Alexander (2014)	焦点の企業の、製品開発を促進するため、顧客が知識、スキル、時間など、顧客の資源を提供する行動
	実証	Verleye, Gemmel, and Rangarajan (2014)	ブランドや企業に対する、顧客の、動機付けの原動力に起因する、ブランドや企業に対する、購買を超えた顧客の行動の現れ(van Doorn et al. (2010)に準拠)
	実証	Harmeling et al. (2017)	金銭的な愛顧を超えた、企業のマーケティング施策に対する、顧客の、自発的な顧客資源の貢献(ロコミ、製品・サービスへの改善要望など)
	概念	Pansari and Kumar (2017)	顧客が、直接的、または間接的な貢献を通じ、企業に付加価値を与える仕組み
心理的・行動的	概念	Brodie et al. (2011)	顧客と、特定のサービスとの関係において、顧客と、焦点となるサービスの主体/客体との、相互作用的な顧客体験によって生起する、顧客の心理状態。認知的、感情的、および/または、行動的側面の文脈、および/または、ステークホルダー固有の表現に従う、多次元概念
	概念	Vivek, Beatty, and Morgan (2012)	顧客、または組織の、いずれかによって創出される、組織の提供物や、組織の活動に対する、個人の参加と、繋がり強さ
	実証	Hollebeek (2013)	顧客と、特定のブランドとの相互作用における、顧客の、認知的、感情的、行動的な投資の度合い
	実証	Vivek, Beatty, Dalela, and Morgan (2014)	購買に留まらず、ブランドや企業からの、提案物や活動に対する、顧客(または潜在顧客)の、相互作用や、繋がり強さの度合い
	実証	So, King, and Sparks (2014)	購買の状況以外で生起する、顧客個人の、ブランドに対する、認知的、感情的、行動的繋がり
	概念	Hollebeek et al. (2016)	サービス・システムにおける、顧客と、ブランドとの、相互作用に対し、顧客のオペラントリソース(認知、感情、行動、社会的知識、社会的スキル)と、オペラントリソース(例えば機器)を、顧客が自発的に投資すること
	実証	Kumar and Pansari (2016)	顧客間、顧客と従業員間、および、顧客と社内の従業員間での、態度、行動、結びつき強さ

	概念	Lemon and Verhoef (2016)	ソーシャル・コミュニティのメンバー、従業員、他の顧客など、顧客が、特定の相互作用の通じて得る、顧客体験の構成次元
	概念	Hollebeek (2019)	法人事業顧客が、特定の B2B のエンゲージメント・プラットフォームを通じ、焦点となる企業(サプライヤー)との、相互作用において、オペラントリソース(例えばスキル)とオペランドリソース(例えば機器)を、投資すること

出所: Brodie et al. (2011), Kumar, Rajan, Gupta, and Pozza (2019), Ng et al. (2020), Pansari and Kumar (2017)を元に加筆し筆者作成

#### 【研究タイプ】

- ・実証: 直接・間接的な観察や計測、経験に基づき、新たな知見を得るタイプの研究
- ・概念: 既存の概念規定や理論を利用し、新たな概念規定や理論的枠組みを提示するタイプの研究

表 2.3 で示したように、心理的側面、行動的側面、および、心理的・行動的の両側面から検討された、顧客エンゲージメントの定義は、各々の観点から意味が定義されており、一見すると、一貫性がないように見える。しかし、各々の意味を丹念に見ていくと、一定の共通点が見られる。

まず、顧客エンゲージメントにおける、主体と客体について共通点を考察する。前節で明らかにしたよう、エンゲージメントの主体と、エンゲージメントの対象である特定の客体・状況は、「何を観察・測定したいのか」各研究の目的に応じて設定される。顧客エンゲージメントにおいては、エンゲージメントの主体は「顧客」である。そして、エンゲージメントの対象である特定の客体は、「企業やブランド、企業やブランドのコミュニティ、製品、サービス」など、主に非人間の客体である。また、特定の状況は、「購買行動、企業やブランドコミュニティへの参加」など、顧客と企業やブランドとの、関係性に紐づく状況である。

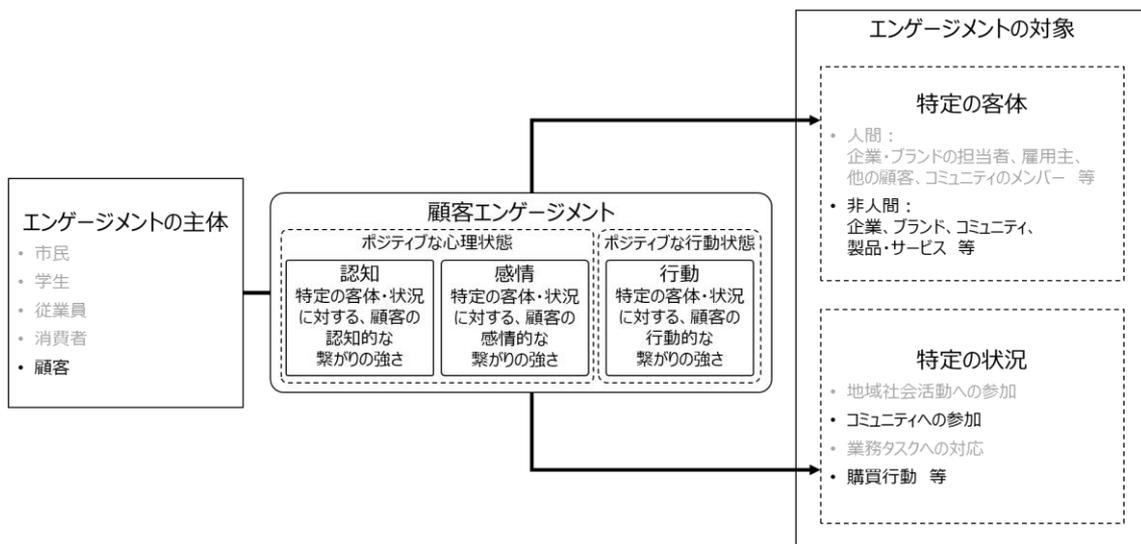
次に、顧客エンゲージメントについて、心理的側面での意味的共通点を考察する。心理的側面での、顧客エンゲージメントの定義は、エンゲージメントの定義と同様に、「企業やブランドに対する、顧客のポジティブな心理状態」という意味で一致する。心理状態には、「企業やブランドに対する、顧客の認知と感情」が含まれ、この認知と感情の程度は「繋がり強さ」とも表現される (Brodie et al., 2011)。Brodie et al. (2011); So et al. (2014); Vivek et al. (2014)では、この繋がり強さは、「企業やブランドに対する、顧客の心理状態を強化し、企業やブランドに対する、顧客のポジティブな行動の可能性を高める」と指摘している (Brodie et al., 2013; So et al., 2014; Vivek et al., 2014)。すなわち、心理的側面の顧客エンゲージメントは、「企業やブランドに対する、顧客の認知的、感情的な繋がり強さ」と言えよう。

次に、顧客エンゲージメントについて、行動的側面での意味的共通点を考察する。行動的側面での顧客エンゲージメントの定義は、エンゲージメントの定義と同様に、「企業やブランドに対する、顧客のポジティブな行動状態」という意味で一致する。さらに、このポジティブな行動状態は「特定の客体に対する、購買を超えた顧客の行動」という考え方で一致する。

また、Harmeling et al. (2017); Pansari and Kumar (2017)では、この購買を超えた顧客の行動を、「特定の客体に対する顧客の貢献」と位置づけ、さらに、「直接的貢献」と、「間接的貢献」に区分している (Harmeling et al., 2017; Pansari & Kumar, 2017)。認知と感情と同様に、この行動の程度も「繋がり強さ」とも表現され (Kumar & Pansari, 2016; Vivek et al., 2014; Vivek et al., 2012)、Kumar and Pansari (2016)では、「繋がり強さのほど、企業やブランドに対する顧客のエンゲージメントも強くなる」と指摘している (Kumar & Pansari, 2016)。すなわち、行動的側面での顧客エンゲージメントは、「企業やブランドに対する、顧客の行動的な繋がり強さ」と言えよう。

以上の議論を踏まえ、前述の図 2.5 で示した、エンゲージメントの特徴に対し、顧客エンゲージメントの特徴を追加し、図 2.7 にて、顧客エンゲージメントの意味的特徴を精緻化した。

図 2.7 顧客エンゲージメント概念の特徴



出所:筆者作成

### 顧客エンゲージメントの概念構造

前節で明らかにしたよう、エンゲージメントは、認知、感情、行動の3次元で構成される、多次元構造の概念である。顧客エンゲージメントの議論においても、「顧客エンゲージメントは、3次元構造の概念である」ということで、意見が一致している (Blut, Kulikovskaja, Hubert, Brock, & Grewal, 2023; Brodie et al., 2011; Hollebeek, 2013; Hollebeek et al., 2016; So et al., 2014)。ここでは、顧客エンゲージメントの認知、感情、行動、各次元の特徴を確認し、本研究における各次元の定義を明らかにする。

まず、「顧客エンゲージメントの認知」について確認する。サトウ・渡邊 (2011); 板口・相馬 (2017)によれば、心理学において「認知」とは、“対象を知覚した後に、それが何であるかを判断し

たり、理解したり、知識を得るなど、知覚を材料にして、環境を自分自身との関係に位置づける、心の働き」と定義されている（サトウ・渡邊, 2011; 板口・相馬, 2017）。例えば、目の前にりんごが置いてあった場合、りんごの視覚情報が入力となり、現在の状況や、自身の過去の経験など、様々な情報をもとに、それが「りんご」であると結論づける。この一連の心の働きを、「認知処理」と呼ぶ。そして、認知には、「感情と行動を生起させる働きがある」のが特徴である（Lazarus, 1991; サトウ・渡邊, 2011; 安藤, 2018; 外林・辻・島津・能見, 2010; 板口・相馬, 2017）。

Amer and Rakha (2022); Hollebeek et al. (2014)によれば、「顧客エンゲージメントの認知」は、“顧客と特定の客体との関係において、顧客が、特定の客体に関連した思考の処理、精緻化を行うレベル”と定義されている（Amer & Rakha, 2022; Hollebeek et al., 2014）。具体的には、特定の客体に対する、顧客の認知処理（Behnam et al., 2021; Brodie et al., 2011; Hollebeek et al., 2014）、顧客の注意（Islam & Rahman, 2016a; Vivek et al., 2014）などを含む。

次に、「顧客エンゲージメントの感情」について確認する。心理学において「感情」とは、“主観的な経験に基づく、喜び、興味、驚き、悲しみ、嫌悪、怒り、共感、羨望、誇りなど、情緒的な気持ちを表す”と定義されている。また、感情には、当該の事象に対し、優先的に、意識や身体のエネルギーを向ける、動機づけの働きがある。すなわち、感情には、その対象に対する、学習や、行動を促進する働きもある（日本認知心理学会, 2013; 無藤・森・遠藤・玉瀬, 2018）。

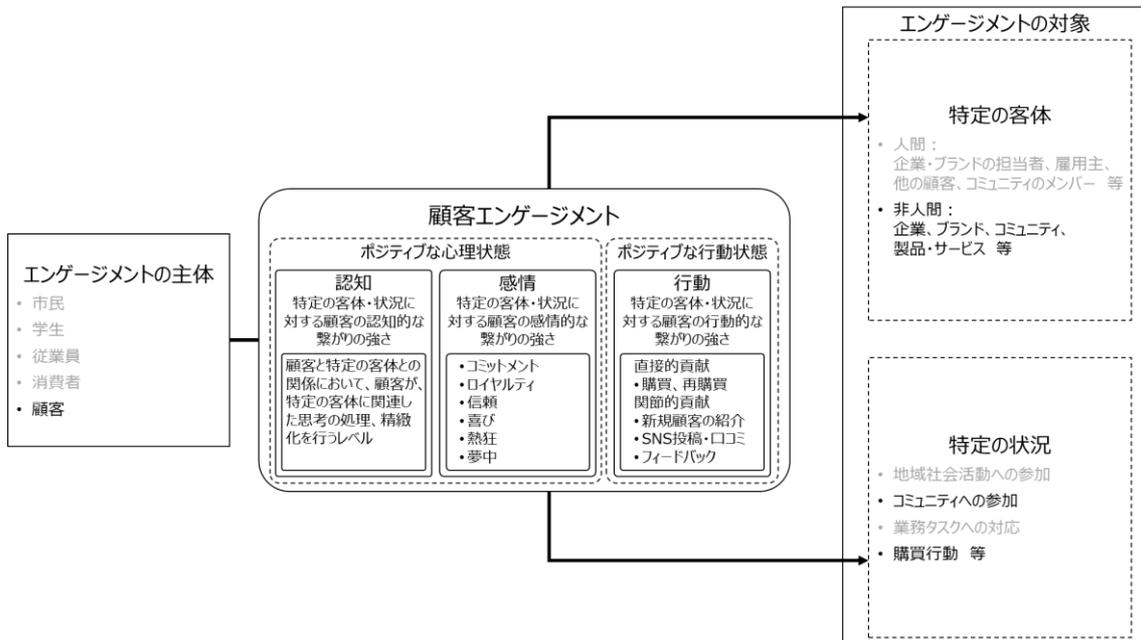
顧客エンゲージメントの議論では、顧客エンゲージメントの感情として、コミットメント（Bowden, 2009）、ロイヤルティ（Sashi, 2012）、信頼（Bowden, 2009）、喜び（Bowden, 2009; Sashi, 2012）、熱狂（Zhang et al., 2017）、夢中（Yen et al., 2020）など、企業やブランドに対する、顧客のポジティブな感情に関連する概念が提示されている。

次に、「顧客エンゲージメントの行動」について確認する。ここまでに明らかにしたよう、顧客エンゲージメントの行動は、企業やブランドに対する、顧客の貢献と位置付けられ、直接的貢献と、間接的貢献に区分される。直接的貢献には、購買（Pansari & Kumar, 2017）、再購買（Kumar & Pansari, 2016; Kumar et al., 2019; Pansari & Kumar, 2017; Quach, Shao, Ross, & Thaichon, 2020）など、企業やブランドの業績に対し、直接影響する、顧客の購買行動が提示されている。

また、間接的貢献には、新規顧客の紹介（Kumar & Pansari, 2016; Kumar et al., 2019; Pansari & Kumar, 2017; Quach et al., 2020）、SNSの投稿や口コミ（Brodie et al., 2011; Brodie et al., 2013; Kumar & Pansari, 2016; Kumar et al., 2019; Pansari & Kumar, 2017; Verhoef et al., 2010; Verleye et al., 2014）、企業やブランドへの、顧客からのフィードバック（Brodie et al., 2013; Kumar & Pansari, 2016; Kumar et al., 2019; Pansari & Kumar, 2017; Quach et al., 2020; Verleye et al., 2014）など、企業やブランドの業績に対し、間接的に影響する、顧客の行動が提示されている。

以上の議論を踏まえ、前述の図 2.7 で示した、顧客エンゲージメント概念の特徴に、顧客エンゲージメントの構造的特徴を追加し、図 2.8 にて、顧客エンゲージメント概念の特徴を精緻化した。

図 2.8 顧客エンゲージメント概念の特徴



出所：筆者作成

### 顧客エンゲージメントの形成要因

顧客エンゲージメントに関する先行研究では、顧客エンゲージメント形成の原因である先行要因と、顧客エンゲージメントが生起した後の結果要因、および、顧客エンゲージメントが形成される際の状況要因について、議論がされてきた。ここでは、表 2.4 にて示す、先行研究で提示された、先行要因、状況要因、および、結果要因、各要因の異同を整理し、顧客エンゲージメント形成における、各要因の共通点と特徴を考察する。

表 2.4 顧客エンゲージメントの形成要因

研究タイプ	著者	先行要因	結果要因	状況要因
概念	Bowden (2009)	新規顧客: 満足 既存顧客: 満足	新規顧客: ロイヤルティ 既存顧客: ロイヤルティ	新規顧客: 言及なし 既存顧客: 関与
概念	Kumar et al. (2010)	言及なし	顧客エンゲージメント価値 (顧客生涯価値、顧客紹介 価値、顧客影響価値、顧客 知識価値)	言及なし
概念	van Doorn et al. (2010)	顧客: 満足、信頼/コミットメント、 アイデンティティ、消費目 的、資源、知覚コスト/便益 企業: ブランドの特徴、企業の信 頼性、企業規模/多様性、 企業情報の活用とプロセ ス、業界	顧客: 認知、態度、感情、身体/時 間、アイデンティティ 企業: 財務、信頼性、規制、競争、 製品	政治、経済/環境、社会、技 術
概念	Verhoef et al. (2010)	顧客の特徴、企業の戦略、 環境	顧客情報、チャネル、メディ ア	言及なし
概念	Brodie et al. (2011)	顧客の参加、関与、フロー、 感情的な親密さ	コミットメント、信頼、ブランド との心理的な繋がり、感情 的な愛着、ロイヤルティ	顧客エンゲージメントのステ ークホルダー、顧客エンゲ ージメントが形成される状況
概念	Sashi (2012)	売り手と顧客の繋がり、相 互作用(価値共創)、満足、 関係維持、コミットメント、ア ドボカシー	先行要因と同じ(各要因と、 顧客エンゲージメントの、連 続的サイクル関係を想定)	言及なし
概念	Vivek et al. (2012)	関与、顧客参加	顧客価値、信頼、感情的コ ミットメント、ロコミ、ロイヤ ルティ、ブランドコミュニティ への関与	言及なし
実証	Brodie et al. (2013)	オンライン・コミュニティに、 参加するきっかけ(情報探 索コストや、知覚リスク削減 の必要性、組織が提案する 情報の欠如や、情報の偏り に対する認識など)	ロイヤルティ、満足、権限移 譲、つながり、情緒的絆、信 頼、コミットメント	相互作用の環境(オンライ ン・ブランドコミュニティ)
実証	Verleye et al. (2014)	顧客の感情、情緒、顧客の 役割意識	言及なし	言及なし
実証	Vivek et al. (2014)	言及なし	価値観、善行の認識(信 頼)、今後の愛用意向、感情 的コミットメント	言及なし
実証	So et al. (2014)	関与、相互作用、感情的な 親密さ、コミットメント、信 頼、ブランドへの愛着、ブラ ンドの実績に対する知覚	共創価値、ブランド体験、顧 客満足、信頼、コミットメン ト、顧客価値、ブランドロイ ヤルティ、顧客資本、企業 の評判、ブランド認知、財務 的結果	言及なし
概念	Chandler and Lusch (2015)	価値提案	価値提案(価値提案から、 顧客エンゲージメントへの、 連続するサイクル)	サービス提供者と、顧客を 取り巻く状況(ビジネスの状 況など)

概念	Hollebeek et al. (2016)	価値共創(顧客資源統合、顧客の知識共有、顧客の学習)	顧客自身の、オペラントリソース開発、顧客の、対人オペラントリソースの開発、顧客の、共創(ブランドに関する活動で生じる、顧客の知覚価値)	市場特性(寡占市場、自由市場)、個人の客観・主観的特性からなる、固有の状況
実証	Islam et al. (2016a)	関与	信頼、ロコミ	相互作用の環境(オンライン・ブランドコミュニティ)
実証	Kumar and Pansari (2016)	従業員エンゲージメント	企業の業績	従業員への、権限移譲の度合い、対象市場(B2B、B2C)、業種(サービス・製造)
概念	Pansari and Kumar (2017)	満足、感情	有形便益(直接的:企業の業績)、無形便益(間接的:マーケティング施策に対する、顧客の許可、顧客情報の提供、パーソナライズ・マーケティング)	サービス・製品の利便性、対象市場(法人向け・消費者向け)、業種(サービス・製造)、関与の度合い、ブランド価値
実証	Zhang et al. (2017)	言及なし	顧客価値創造(機能的価値、快楽的価値、社会的価値)	相互作用の環境(インターネット空間)
概念	Youssef, Johnston, AbdelHamid, Dakrory, and Seddick (2018)	満足、コミットメント、信頼、関与	企業の提案に対する、顧客の客観的評価、ブランド価値、関係性の質	対象市場(B2B、B2C)
実証	Islam, Hollebeek, Rahman, Khan, and Rasool (2019)	サービスの質	ブランド体験、再愛顧の意図	性別
概念	Hollebeek (2019)	法人事業顧客の、資源統合、資源統合の効果、資源統合の効率性	法人事業顧客の共創、法人事業顧客の関係における生産性、法人事業顧客の関係性の質	対象市場(B2B、B2C)
実証	Kumar et al. (2019)	満足、感情的な愛着	言及なし	提供物関連の要因、体験関連の要因、イネーブラー関連の要因、市場関連の要因
実証	Quach et al. (2020)	共創価値、参加、知覚懸念	言及なし	外部報酬
実証	Yen et al. (2020)	企業の製品・サービスの革新性	顧客の価値共創行動	業界(医療)
実証	Chang, Huang, Wang, and Lee (2021)	金銭的な結びつき、社会的な結びつき、企業と顧客の構造的な結びつき	サービスの質	言及なし
実証	Behnam et al. (2021)	価値共創(顧客の知識共有、顧客の学習)	顧客の共創、関係の質	業種(サービス・製造)
実証	Casper Ferm et al. (2021)	言及なし	参加の態度、共創、信頼	相互作用の環境(ソーシャルメディア)

出所:各先行研究を元に筆者作成

【研究タイプ】

- ・実証:直接・間接的な観察や計測、経験に基づき、新たな知見を得るタイプの研究
- ・概念:既存の概念規定や理論を利用し、新たな概念規定や理論的枠組みを提示するタイプの研究

### **顧客エンゲージメントの先行要因**

顧客エンゲージメントの先行要因について、関連先行研究では、顧客エンゲージメントの対象である企業やブランドに関連した、顧客の心理的側面と、行動的側面から検討されている。

まず、心理的側面での先行要因の例では、関与 (Brodie et al., 2011; Islam & Rahman, 2016b; So et al., 2014; Vivek et al., 2012; Youssef et al., 2018)、満足 (Bowden, 2009; Kumar et al., 2019; Pansari & Kumar, 2017; Sashi, 2012; van Doorn et al., 2010; Youssef et al., 2018)、コミットメント (Sashi, 2012; So et al., 2014; van Doorn et al., 2010; Youssef et al., 2018)、特定の客体と顧客との心理的な繋がり (Brodie et al., 2011; Sashi, 2012; So et al., 2014)、ブランドへの愛着 (Kumar et al., 2019; So et al., 2014; Verleye et al., 2014)、従業員エンゲージメント (Kumar & Pansari, 2016)などの要因が提示されている。また、共創した価値の知覚 (Quach et al., 2020)など、価値共創に関連した先行要因も提示されている。

一方、行動的側面での先行要因の例では、顧客の参加 (Brodie et al., 2011; Quach et al., 2020; Vivek et al., 2012)、企業やブランドと顧客の相互作用 (Sashi, 2012; So et al., 2014)などの要因が提示されている。また、価値提案 (Chandler et al., 2015)、顧客資源の統合、顧客知識の共有、顧客の学習 (Behnam et al., 2021; Hollebeek, 2019; Hollebeek et al., 2016)など、行動的側面においても、価値共創に関連した先行要因が提示されている。

以上の整理を踏まえ、本研究での顧客エンゲージメント形成の先行要因は、「顧客の、企業やブランドとの体験において、顧客エンゲージメントに影響を与える、企業やブランドに対する、顧客の心理・行動状態」と定義する。

### **顧客エンゲージメントの状況要因**

顧客エンゲージメントの議論において、状況要因が検討されている理由は、「顧客エンゲージメントが文脈依存の概念である」ことが関係している。ここで言う「文脈」とは、「顧客エンゲージメントの主体と、顧客エンゲージメントの対象との、相互作用の状況」を指す。Bowden (2009); Brodie et al. (2011); Hollebeek et al. (2016); Pansari and Kumar (2017)では、顧客エンゲージメントは、顧客エンゲージメントの主体である顧客と、顧客エンゲージメントの対象である企業やブランドとの、相互作用を通して生起される。そして、この「相互作用の状況」が、顧客エンゲージメントの形成に影響を与える要因であると、指摘している (Bowden, 2009; Brodie et al., 2011; Hollebeek et al., 2016; Pansari & Kumar, 2017)。

すなわち、顧客エンゲージメントの文脈である、「企業と顧客の相互作用の状況」は、状況要因として、顧客エンゲージメントの形成に影響を与える。そして、この状況要因に応じて、顧客エンゲージメント形成のメカニズムや、顧客エンゲージメントの程度に差が生じることが想定される。したがっ

て、対象とする、顧客と企業やブランド間の文脈より、研究の目的に沿った状況要因を設定することが重要となる。

顧客エンゲージメントの研究において、状況要因は、エンゲージメントの主体である顧客と、エンゲージメントの対象となる、企業やブランドとの相互作用の状況が検討され、研究の目的に応じ、様々な状況が設定されている。例えば、オンライン・ブランドコミュニティ (Brodie et al., 2013; Islam et al., 2016a; Zhang et al., 2017)、SNS (Casper Ferm et al., 2021)など、オンライン・コミュニティを、状況要因に設定する先行研究が多く存在する。

また、社会・経済・環境など、マクロ的なビジネス環境 (Chandler et al., 2015; van Doorn et al., 2010)、寡占・自由市場など、市場特性 (Hollebeek et al., 2016)、法人向け・消費者向けなど、対象市場 (Hollebeek, 2019; Kumar & Pansari, 2016; Pansari & Kumar, 2017; Youssef et al., 2018)、サービス業・製造業、または特定の業界といった業界・業種 (Behnam et al., 2021; Kumar & Pansari, 2016; Pansari & Kumar, 2017; Yen et al., 2020)、新規・継続取引の取引状況 (Bowden, 2009)、以上のように、顧客と企業間の、ビジネスに関する状況を、状況要因に設定する研究も多く存在する。

その他、従業員への権限移譲の度合い (Kumar & Pansari, 2016)、性別 (Islam et al., 2019)、スポーツの試合結果 (Meire et al., 2019)など、各研究の着目点に応じ状況要因を設定している。

### **顧客エンゲージメントの結果要因**

Pansari and Kumar (2017)では、顧客エンゲージメントの結果は、顧客エンゲージメントの対象企業やブランドの、財務的な影響を与える要因であり、企業やブランドは、財務的な影響を最大化するため、「いかにして、顧客エンゲージメントを生起させるか」が重要であると指摘している (Pansari & Kumar, 2017)。その上で、Pansari and Kumar (2017)は、顧客エンゲージメントの結果は、「顧客エンゲージメントの対象となる、企業やブランドに対する、有形(直接的)便益、無形(間接的)便益」に分類できると指摘した。

有形(直接的)便益とは、利益、収益、市場シェアの増加など、企業やブランドの、業績の向上に繋がる財務的な結果である。この有形(直接的)便益は、顧客による再購買、顧客からの紹介や口コミによる他顧客の購買、および、顧客のフィードバックを踏まえて開発された、新しい製品・サービスからの収益など、顧客のポジティブな行動から得られる便益である。

一方、無形(間接的)便益とは、マーケティング施策に対する顧客の許可、顧客情報の提供に対する顧客の許可、顧客の価格感度の低下など、企業やブランドの、業績の向上に繋がる顧客の反応である。この無形(間接的)便益は、顧客のポジティブな心理状態から得られる便益である (Pansari & Kumar, 2017)。

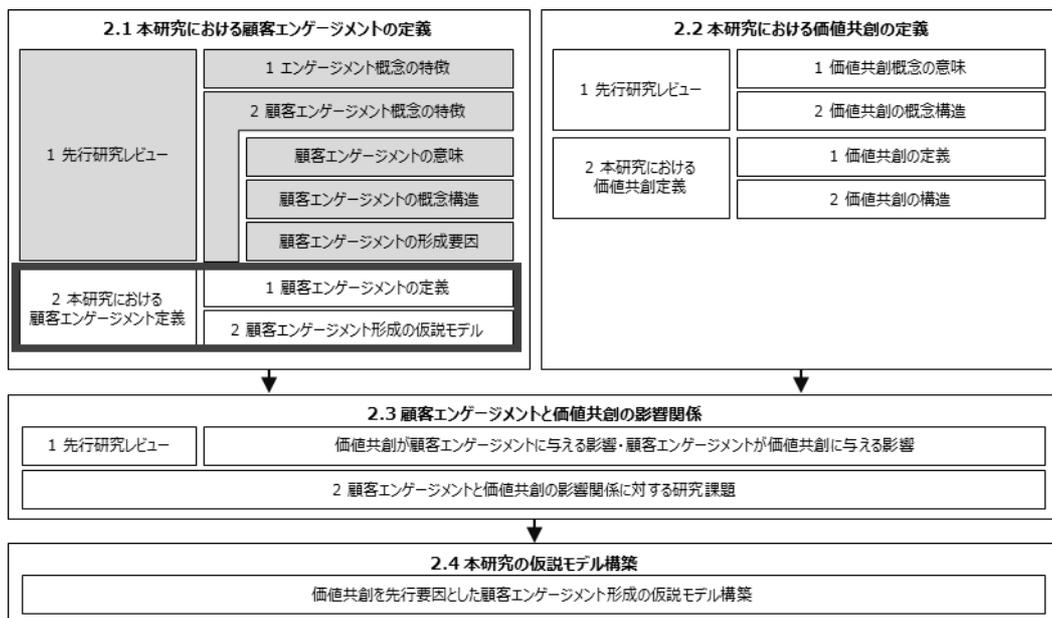
以上のように、Pansari and Kumar (2017)が示した顧客エンゲージメントの結果を、有形(直接的)・無形(間接的)便益とする考え方は、前述で整理した、顧客エンゲージメントの特徴である、「エンゲージメントの対象である、企業やブランドに対する、顧客のポジティブな心理状態・行動状態」が生起した後の結果として整合する。したがって、本研究での、顧客エンゲージメント形成の結果要因は、Pansari and Kumar (2017)に依拠し、「顧客の、顧客エンゲージメントの行動・感情により創出される、企業やブランドの業績向上に寄与する、有形(直接的)便益と、無形(間接的)便益」と定義する。

### 2.1.2. 本研究における顧客エンゲージメントの定義

前節までに、先ず、各学術分野における先行研究で提示された、エンゲージメント概念の異同を整理し、エンゲージメント概念の意味的、構造的共通点を考察し、エンゲージメント概念の特徴を明らかにした。次に、顧客エンゲージメントについて議論する先行研究より、顧客エンゲージメントの定義と、概念構造の異同を整理し、顧客エンゲージメントの意味的、構造的共通点を考察し、顧客エンゲージメントの特徴を明らかにした。さらに、先行研究で提示された、顧客エンゲージメント形成における、先行要因、状況要因、および、結果要因の異同を整理し、各要因の共通点を考察し、顧客エンゲージメント形成における、各要因の特徴を明らかにした。

ここでは、図 2.9 で示すアプローチに基づき、ここまでの議論を踏まえ、本研究における顧客エンゲージメントの定義と、顧客エンゲージメント形成の仮説モデルの構築を試みる。

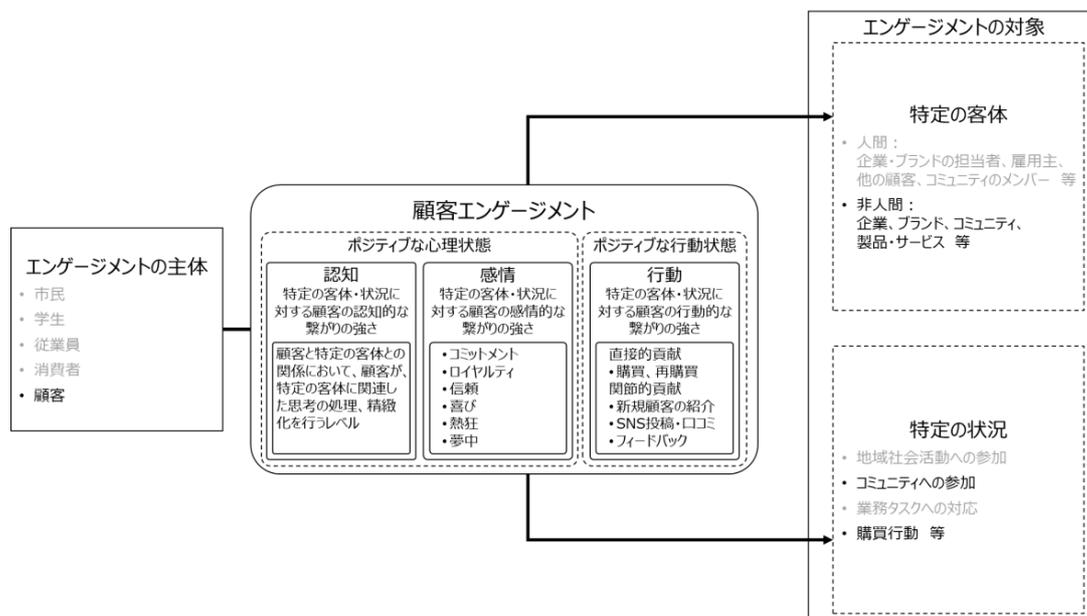
図 2.9 【再掲】本章のアプローチ



### 2.1.2.1. 本研究の顧客エンゲージメントの定義

ここまでの議論にて、図 2.10 で示すよう、エンゲージメントの特徴に対し、顧客エンゲージメントの意味的、構造的共通点を加え、顧客エンゲージメントの特徴を明らかにした。

図 2.10 【再掲】顧客エンゲージメント概念の特徴



出所：筆者作成

まず、顧客エンゲージメントにおける、エンゲージメントの主体と対象についてまとめる。顧客エンゲージメントでは、エンゲージメントの主体は「顧客」であり、エンゲージメントの対象である特定の客体は、「企業やブランド、企業やブランドのコミュニティ、製品、サービス」など、主に非人間の客体である。また、特定の状況は、「購買行動、企業やブランドコミュニティへの参加」など、顧客と企業やブランドとの、関係性に紐づく状況である。

次に、顧客エンゲージメントの意味についてまとめる。顧客エンゲージメントは、「企業やブランドに対する、顧客のポジティブな心理・行動状態」である。顧客のポジティブな心理状態は、認知と感情で構成される。そして、この認知と感情の程度は、「企業やブランドに対する、顧客の認知と感情の繋がりの強さ」である。認知と感情の繋がりの強さは、企業やブランドに対する、顧客の心理状態を強化し、企業やブランドに対する、顧客のポジティブな行動を生起する可能性を高める。

そして、顧客のポジティブな行動状態は、「企業やブランドに対する、購買を超えた顧客の行動」である。購買を超えた顧客の行動には、購買・再購買など、企業やブランドの収益に、直接影響を与える行動と、紹介、SNS への投稿・ロコミ、フィードバックなど、企業やブランドの収益に、間接的に影響を与える行動がある。これら行動は、「企業やブランドに対する、顧客の貢献」と位置づけら

れる。そして、これら行動の程度は、「企業やブランドに対する、顧客の行動の繋がりの強さ」である。以上の整理を踏まえ、本研究における顧客エンゲージメントを、次のように定義する：

“顧客エンゲージメントとは、企業やブランドとの、顧客の体験を通して形成される、企業やブランドに対する、顧客の認知的、感情的、行動的な繋がりの強さ”

顧客エンゲージメントは、企業やブランドに対する、顧客の好意的な心理状態や、企業またはブランドに利する、顧客の行動状態として表出する。これら顧客の心理状態、行動状態は、企業やブランドに、直接的な便益を与えるだけでなく、他の顧客にも影響を与える。そして、影響を受けた他の顧客による、製品・サービスの購買や、口コミによる、製品・サービスの認知拡大など、企業やブランドに、間接的な便益を与えることが期待されるのである。

ここまでの議論を踏まえると、「顧客エンゲージメントの先行要因の、心理的要因と行動的要因は、顧客エンゲージメントの、心理状態と行動状態と、どのような違いがあるのか？」という疑問が湧くであろう。前述したよう、顧客エンゲージメントの先行要因は、顧客エンゲージメントの対象である企業やブランドに関連した、顧客の心理と行動の要因が提示されている。これらの要因は、顧客エンゲージメントの結果である、企業やブランドの業績向上に影響を与えるわけではなく、顧客エンゲージメントの認知に影響を与えるのである。一方、顧客エンゲージメントの心理状態、行動状態は、顧客エンゲージメントの結果に影響を与えるのである。

すなわち、顧客エンゲージメントの先行要因の心理と行動要因は、顧客エンゲージメントの認知に影響を与え、顧客エンゲージメントの心理状態と行動状態は、顧客エンゲージメントの結果に影響を与えるのである。

#### 2.1.2.2. 顧客エンゲージメント形成の仮説モデル

ここまでに、先行研究で提示された、顧客エンゲージメント形成における、先行要因、状況要因、および、結果要因の異同を整理し、各要因の共通点を考察し、顧客エンゲージメント形成における、各要因の特徴を明らかにした。これを踏まえ、本研究における、顧客エンゲージメント形成の概念モデルを検討する。

顧客エンゲージメントは、認知、感情、行動の3次元で構成される、多次元構造の概念である。認知には、感情と行動を生起させる働きがあることから、先行要因の影響により、顧客エンゲージメントの認知処理が生じることで、顧客エンゲージメントの感情と行動が生起することが想定される。したがって、本研究の概念モデルでは、「顧客エンゲージメントは、先行要因の影響により、顧客エ

ンゲージメントの認知処理が生起し、その結果、顧客エンゲージメントの感情と行動が生起される」という、構成次元間での影響関係を含有するモデルを仮定する。

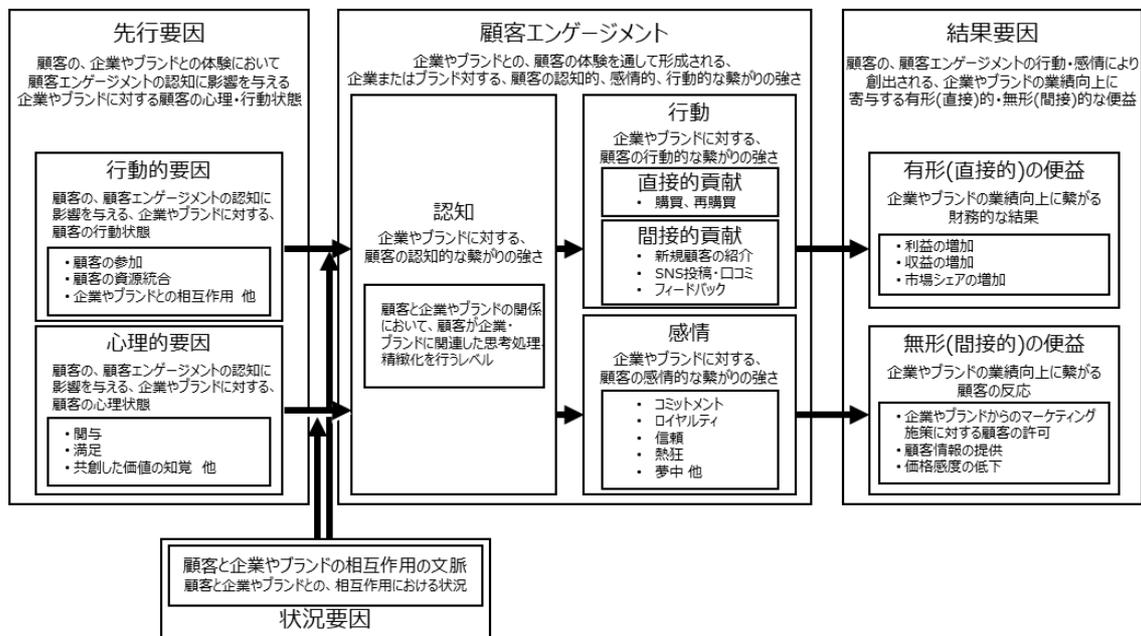
次に、本研究における、顧客エンゲージメント形成の各要因を設定する。顧客エンゲージメントの先行要因は、「顧客の、企業やブランドとの体験において、顧客エンゲージメントの認知に影響を与える、企業やブランドに対する、顧客の心理・行動状態」である。したがって、本研究の概念モデルでは、心理的要因と行動的要因を、顧客エンゲージメント形成の、先行要因として設定する。

また、顧客エンゲージメントの状況要因は、「顧客と企業やブランドとの、相互作用における状況」である。したがって、本研究の概念モデルでは、顧客と企業やブランドとの相互作用の文脈を、顧客エンゲージメント形成の状況要因として設定する。

そして、顧客エンゲージメントの結果要因は、「顧客の、顧客エンゲージメント行動・感情により創出される、企業やブランドの業績向上に寄与する、有形(直接的)・無形(間接的)便益」である。したがって、本研究の概念モデルでは、有形(直接的)・無形(間接的)便益を、顧客エンゲージメント形成の、結果要因として設定する。

以上、顧客エンゲージメントの構造と、顧客エンゲージメント形成の、各要因間の関係の整理を踏まえ、図 2.11 にて、本研究における、顧客エンゲージメントの形成の仮説モデルを構築した。

図 2.11 顧客エンゲージメント形成の仮説モデル



出所:筆者作成

## 小括

本章はここまでに、各学術分野の先行研究で提示された、エンゲージメント概念について、異同を整理し、共通点の考察を踏まえ、エンゲージメント概念の、意味的、構造的特徴を明らかにした。次に、顧客エンゲージメントに焦点を当て、先行研究で提示された、顧客エンゲージメントの定義、概念構造の異同を整理し、共通点の考察を踏まえ、顧客エンゲージメントの特徴を明らかにした。

そして、エンゲージメント概念と、顧客エンゲージメント概念の特徴を基に、演繹的に、本研究における、顧客エンゲージメントを定義した。さらに、先行研究で提示された、顧客エンゲージメントの、先行要因、状況要因、および、結果要因について、その異同を整理し、共通点の考察を踏まえ、演繹的に、本研究における「顧客エンゲージメント形成の仮説モデル」(図 2.11)を構築した。これら、顧客エンゲージメントの概念定義、顧客エンゲージメント形成の仮説モデルを、本研究における、顧客エンゲージメントの理論的枠組みとし、以降の議論を進める。

次節では、本研究における、顧客エンゲージメントの先行要因として設定した、価値共創について、概念の特徴を明らかにする。そして、本研究における、価値共創の理論的枠組みとして、価値共創の定義と、価値共創の構造の定義を試みる。

## 2.2. 本研究における価値共創概念の定義

価値共創の議論は、2000年代の初頭から広まり、従来の経営学における企業と顧客の關係に代わる、新たな視点を提示した (Ranjan & Read, 2016; Shah et al., 2021)。価値共創は、持続可能性、顧客エンゲージメント、イノベーション、ナレッジ・マネジメント、および、サービス・エコシステムなど、多様な研究分野の中で注目されており、特に、マーケティング研究領域での注目が高く、理論的・実証的な研究が行われている (Shah et al., 2021)。

価値共創に関する研究は、Vargo and Lusch (2004)によるS-D ロジック(Service-Dominant Logic)、Grönroos (2006)によるS ロジック(Service Logic)の、2つの理論を中心として検討されてきた (Sorensen, Andrews, & Drennan, 2017; 村松・藤岡・今村, 2020)。従来、マーケティング研究において、研究者は、「企業が意図するより良い交換を実現すること」を目的に、理論と手法を検討してきた。しかし、Vargo and Lusch (2004)と、Grönroos (2006)らによって、価値共創の概念が提示されると、研究者は、「交換後の価値共創に基づく、プロセスとしてのマーケティング理論と手法」の検討が重要と認識するようになった。その結果、マーケティング研究において、価値共創に関する議論が活発化したと言われている (Grönroos, 2006; 村松, 2015)。

S-D ロジックとS ロジックの両理論は、ルーツを共有していることから、各々の理論で異なる点を持ちつつ、理論の根幹となる考え方は、概ね共通している (Grönroos & Gummerus, 2014)。その一方、S-D ロジックと、S ロジックの両理論は、価値共創における、企業と顧客の役割の考え方に差異がある。本研究では、S ロジックの価値共創の観点に依拠するが、この理由について、以降の議論にて明らかにする。

### 2.2.1. 価値共創の議論の背景

S-D ロジックとS ロジックの両理論において、Vargo and Lusch (2004)と Grönroos (2006)らの主張は、「サービスをプロセスとして捉え、そのプロセスを通し、企業と顧客によって、新たな価値が共創される」ことである。一方、経済学に基づく、伝統的なマーケティング研究では、「価値は、財や金銭との交換で流通する交換価値であり、製品価格として製品に埋め込まれている」と考えられて来た (Hansen, 2019; Vargo & Lusch, 2004)。村松ら (2020)によれば、従来の価値の考え方に対し、「サービス提供プロセスを通し、企業と顧客によって、新たな価値が共創される」というS-D ロジックとS ロジックの主張は、マーケティング研究者にとって、コペルニクスの転回とも言える、画期的な価値の考え方であった (村松ら, 2020)。

Vargo and Lusch (2016)では、S-D ロジックにおける価値共創を、“複数のアクターが、お互いを意識することなく、お互いの幸福に貢献する行動”と定義している (Vargo & Lusch, 2016)。ここでいうアクター(Actor)とは、「資源の統合者」を意味し、サービスを提供する企業(Service-Providing

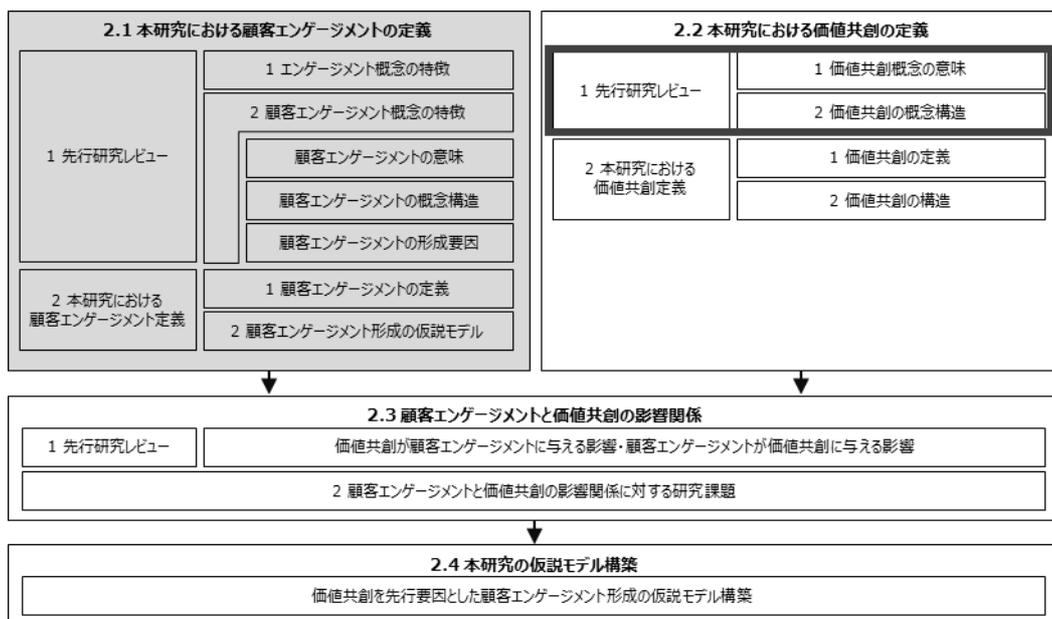
Actor)、サービスの受益者である顧客(Beneficiary Actor)を含む。そして、アクターである企業と顧客は、お互いに価値を提供することはできないが、価値の創造に参加することができるというのが、S-D ロジックの観点である (Vargo & Lusch, 2016)。

一方、Grönroos and Gummerus (2014)では、S ロジックにおける価値共創を、“サービス提供者と、顧客が関わる、共創プラットフォーム上で行われる、共同プロセスである。この共同プロセスにおいて、顧客は、サービス提供者との共同的行動を通じ、価値を創造することができる。また、サービス提供者は、顧客の価値創造に関与し、顧客との共創的行動を通じ、顧客の利用価値に影響を与えることができる”と定義している (Grönroos & Gummerus, 2014)。

以上のように、S-D ロジックとS ロジック両理論の価値共創の定義は、表現に差異はあるが、「価値共創とは、新たな価値の創造を目的とした、企業と顧客の共同的な行動である」という点で、共通していると言えるであろう。本研究では、価値共創を、“価値共創とは、顧客にとっての、新たな価値を創造することを目的とした、企業と顧客の共同的な作業”と定義する。そして、価値共創概念は、共同生産(Co-Production)と、利用価値(Value-in-Use)の2次元で構成される、多次元構造の概念と定義する。

ここでは、図 2.12 で示すアプローチに基づき、S-D ロジックとS ロジックの先行研究で議論された、価値共創の概念の異同を整理し、共通点を考察する。そして、上記で述べた、本研究における、価値共創の定義と、概念構造の定義の位置づけを確認する。

図 2.12 【再掲】本章のアプローチ



### 2.2.1.1. S-D ロジックの特徴

#### *S-D ロジックの理論的背景*

S-D ロジックの議論は、北米を基盤とするマーケティング研究から始まった。マーケティングは、20 世紀初頭のアメリカで誕生し、その後、第 2 次大戦後の「4Ps(Product, Price, Place, Promotion)」を中心とした、マーケティング・マネジメントが体系化された。マーケティング・マネジメントは、製品、すなわちグッズ(Goods)に焦点を当てた理論体系であり、S-D ロジック観点では、この製品を中心としたマーケティング視点を、「G-D ロジック(Goods-Dominant Logic)」と呼んでいる。この製品中心の G-D ロジックに対し、「サービス中心のマーケティングの理論化」を試みたのが、S-D ロジックである (村松, 2015)。

Vargo and Lusch (2004)では、サービスを、“他の事業体や事業体自身の利益のため、行為、プロセス、パフォーマンスを通じ、専門的な能力(知識や技能)を応用すること”と定義し (Vargo & Lusch, 2004)、サービス中心の、支配的なマーケティング理論の必要性を指摘した。これが、S-D ロジック研究の起点とされている (Grönroos, 2008)。

Vargo and Lusch (2004)では、過去 100 年のマーケティング理論の進化を振り返り、マーケティングの議論が、有形物の離散的な取引が中心の G-D ロジックの考え方から、無形性、交換プロセス、および、関係性が中心の、S-D ロジックの考え方に移行していると指摘した (Vargo & Lusch, 2004)。例えば、古典経済学においては、資源は、人間の生活を支援するために利用する、「天然資源(Resource of Nature)」を意味し、従来の G-D ロジック観点では、企業は、これら資源と、市場シェアを獲得することで、経済的な優位性を築くというのが、基本的な考え方であった。ここでいう資源とは、「オペラント資源(Operand Resources)」であり、“効果を生み出すために、そのもの自体に、操作や行為が行われる資源”と定義される。例えば、オペラント資源は、土地、動物、植物、鉱物など、生産要素となる天然資源を指している (Vargo & Lusch, 2004)。

一方、S-D ロジック観点では、「オペラント資源(Operant Resources)」を最も重視している。オペラント資源とは、“人間の生活に、効果そのものを生み出す資源”と定義される。例えば、オペラント資源は、人間のスキルや知識を指し、経営学においては、企業や組織のコア・コンピタンスの 1 つとして認識されている (Vargo & Lusch, 2004)。

オペラント資源は、天然資源として、目に見える有形のものであり、静的で有限である。一方、オペラント資源は、スキルや知識のように、目に見えない無形のものであり、動的で無限である可能性が高い。S-D ロジック観点では、「オペラント資源が、人間の生活に対する効果を生み出し、そのことで、人間はオペラント資源の価値を増大させ、さらに、付加的なオペラント資源を生み出す」と解釈しているのである (Vargo & Lusch, 2004)。

### **S-D ロジックにおける価値**

ここで、S-D ロジック観点における、「価値」の考え方について確認する。経済学に基づく、伝統的なマーケティング研究において、価値は、「製品の価格である」と考えられていた。企業は、原材料に加工を施し、製品として完成させる過程でコストを加算し、原材料の価格に、製造原価と利益を付加した金額を、製品の価値(価格)とみなしていた。この金額で示される製品の価値を、「交換価値(Value-in-Exchange)」と呼ぶ (Vargo & Lusch, 2004; 田口, 2017)。

一方、S-D ロジック観点での価値は、「顧客が有用であると知覚したもの」である。顧客が価値を知覚する状況は、その時々々の文脈に応じて変化し、この文脈の変化に応じて、顧客の知覚も変化することから、この顧客が知覚する価値を、「文脈価値(Value-in-Context)」と呼ぶ。文脈価値は、アクター間での資源統合により共創され、この価値は、資源統合の文脈に応じて変化する (Vargo, Lusch, Akaka, & He, 2010)。Vargo et al. (2010)では、交換価値と文脈価値の違いについて、車の購入を事例に、次のように説明している：

新車の購入のため、顧客が支払った金額が、交換価値である。一方、この車の利用を通して、顧客が得られる利便性が、利用価値(Value-in-Use)である。利用価値は、顧客の運転能力、日々のメンテナンス、利用する燃料など、車と別資源の統合や、顧客の家族とのレジャー活動への利用、顧客自身の通勤での利用など、顧客が車を利用する文脈に応じ、顧客が得られる利用価値が変化する。すなわち、これらの利用価値は、文脈価値である (Vargo et al., 2010)。

交換価値は、購入する際にあらかじめ、その価値である金額が定まっている。一方、文脈価値は、価値共創の文脈によって変化する「利用価値」を示している。したがって、S-D ロジック観点での価値は、利用価値と言えるであろう。Grönroos (2008); Grönroos and Gummerus (2014); Vargo and Akaka (2009); Vargo et al. (2010)では、利用価値とは、“顧客が、資源を利用する際に、顧客によって創造される、または決定される、顧客にとっての価値。顧客にとっての価値は、顧客が、サービスを利用する前よりも、良い状態にある、または良いと感じること”と定義しており (Grönroos, 2008; Grönroos & Gummerus, 2014; Vargo & Akaka, 2009; Vargo et al., 2010)、金額で示される交換価値と、対照的な価値として認識されている。

### **S-D ロジックにおける価値共創**

次に、S-D ロジック観点における、「価値共創の考え方」について確認する。Vargo and Lusch (2016)では、S-D ロジック観点における価値共創を、“複数のアクターが、お互いを意識することなく、お互いの幸福に貢献する行動”と定義している (Vargo & Lusch, 2016)。

Vargo and Lusch (2016)によれば、ここでいうアクター(Actor)とは、「資源の統合者」を意味し、サービスを提供する企業(Service-Providing Actor)、サービスの受益者である顧客(Beneficiary Actor)を含み、価値共創に関して、常に協働関係にある。そして、「アクターである企業と顧客は、お互いに価値を提供することはできないが、価値の創造に参加することができる」というのが、S-D ロジックの観点である (Vargo & Lusch, 2016)。

従来、G-D ロジックでは、「企業側が価値を創造し、その価値を顧客が享受する」という考え方があった。一方、S-D ロジックにおいては、「企業と顧客が、アクターとして、自らの資源をもち寄り、資源を統合することで価値を共創する」という考え方である (Vargo & Lusch, 2016)。すなわち、S-D ロジック観点における価値共創とは、「新たな価値の創造を目的とした、企業と顧客の共同的な作業」と言えるであろう。

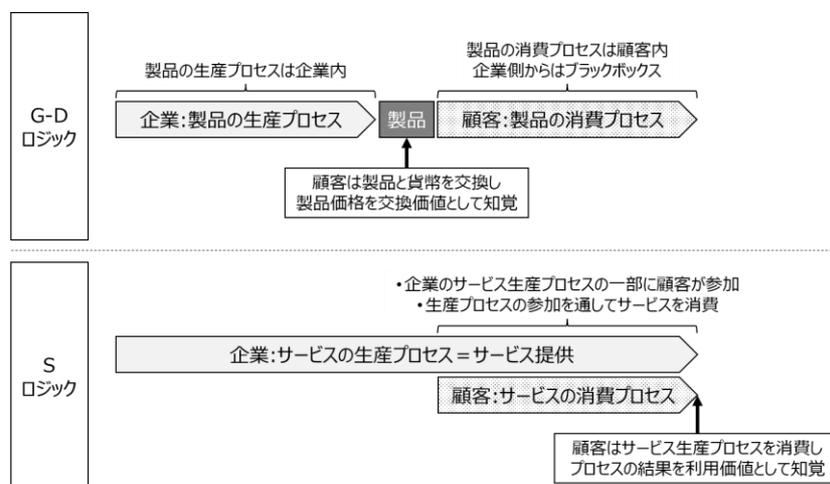
#### 2.2.1.2. S ロジックの特徴

##### *S ロジックの理論的背景*

北米発祥の S-D ロジックに対し、S ロジックは、北欧発祥のマーケティング理論であり、主に、「北欧学派」と呼ばれる研究者によって提唱された。Vargo and Lusch (2004)が、S-D ロジックを提唱し、世界的な議論を引き起こすと、北欧学派の中心的な研究者である Grönroos らは、これに対抗し、それまでに蓄積された、北欧学派による、サービス・マーケティングの研究成果を、体系的に整理し、S ロジックとして提示した (Grönroos, 2006)。そして、この発表以降、Grönroos らは、関連する研究を継続的に発表しながら、S ロジックを発展させていくこととなる。

Grönroos を代表とする北欧学派の研究者たちは、製品を中心とした、従来の G-D ロジックの考え方が、サービス財のマーケティングに馴染まないことを問題視し、1970 年代後半から、S ロジックの根幹である、サービス・マーケティング研究に取り組んでいた。ここで、図 2.13 を用い、G-D ロジックと S ロジックの、観点の違いを確認する。

図 2.13 G-D と S-D ロジックにおける生産・消費プロセスの違い



出所:筆者作成

図 2.13 が示すよう、G-D ロジック観点において、製品生産プロセスは企業内で閉じており、このプロセスに顧客は関与しない。そして、顧客は、生産プロセスを経て、完成した製品に対し、その価格に応じた貨幣と交換することで、製品価格としての交換価値を知覚する。

交換後、顧客は、製品の消費を通し、自身の目的を達成し、顧客自身の価値を創出する。この製品の消費プロセスは、顧客内で閉じていることから、企業側からはブラックボックスとなり、このプロセスに企業は関与することができない (Grönroos, 2006)。したがって、G-D ロジック観点でのマーケティングでは、顧客が自身の目的を達成し、価値を創出する、消費プロセスで利用する資源 (顧客の価値創出をサポートする資源)として、企業は、顧客に製品を購入させることに注力していた (Grönroos, 2006)。

一方、図 2.13 が示すよう、S ロジック観点におけるサービスには、「企業のサービス生産プロセスの一部に、顧客が参加する」という特徴をもつ。サービス生産プロセスの一部は、企業にとっては、サービス提供プロセスであり、顧客にとっては、サービス消費プロセスであり、企業と顧客の双方が、そのプロセスに参加するのである。例えば、製品の場合、顧客は、企業の生産プロセスを経た結果である、製品を消費する。一方、サービスの場合、顧客は、企業のサービス生産プロセスそのものを消費するのである。

つまり、顧客は、企業のサービス生産プロセスに、部分的に関与し、自身の目的を達成するために、サービスを消費するのである。そして、顧客は、サービス生産プロセスの消費結果を、利用価値として知覚する。したがって、S ロジック観点でのマーケティングにおいては、企業は、サービス生産・消費プロセスにおける、顧客の体験向上、企業と顧客間の相互作用の促進、および、サービ

生産・消費プロセスの結果である、利用価値の向上に注力するのである (Grönroos, 1998; Grönroos, 2006)。

### **S ロジックにおける価値**

ここで、S ロジック観点における、「価値」の考え方について確認する。S ロジック観点での顧客にとっての価値は、S-D ロジックと同様に、「利用価値」である (Grönroos, 2008; Grönroos & Gummerus, 2014)。前述したよう、利用価値は、“顧客が、資源を利用する際に、顧客によって創造される、または決定される、顧客にとっての価値。顧客にとっての価値は、顧客が、サービスを利用する前よりも、良い状態にある、または良いと感じること”と定義されている (Grönroos, 2008; Grönroos & Gummerus, 2014; Vargo & Akaka, 2009; Vargo et al., 2010)。そして、Grönroos (2008)では、利用価値には、常に、信頼、愛情、快適さ、使いやすさなど、感情的な要素が含まれると指摘している (Grönroos, 2008)。

### **S ロジックにおける価値共創**

次に、S ロジック観点における、「価値共創」の考え方について確認する。前述したよう、S ロジック観点において、サービスには、プロセスと、サービス生産への顧客の参加という、2 つの特徴をもつ。これを前提とし、Grönroos and Gummerus (2014)では、S ロジック観点における価値共創を、次のように定義している：

価値共創は、サービス提供者と、顧客が関わる、共創プラットフォーム上で行われる、共同プロセスである。この共同プロセスにおいて、顧客は、サービス提供者との、共同的行動を通じ、価値を創造することができる。また、サービス提供者は、顧客の価値創造に関与し、顧客との共創的行動を通じ、顧客の利用価値に影響を与えることができる (Grönroos & Gummerus, 2014)。

上記の S ロジック観点での価値共創の定義は、表現に差異はあるが、S-D ロジックと同様に、「価値共創とは、新たな価値の創造を目的とした、企業と顧客の共同的な作業」と言えるであろう。

### 2.2.1.3. 価値共創の意味の共通点と相違点

#### 価値共創の意味の共通点

前述にて確認した、S-D ロジックと、S ロジックにおける、価値と価値共創の定義について、表 2.5 にて整理した。この整理を踏まえ、価値共創の意味的な共通点をまとめる。

表 2.5 価値共創の定義

研究視点	主要な研究	価値の定義	価値共創の定義
S-D ロジック	Lusch and Vargo (2006) Vargo and Lusch (2004) Vargo and Lusch (2008) Vargo and Lusch (2016) Vargo et al. (2010)	利用価値： 顧客が、有用であると知覚したもので、アクター間の資源統合により、共創される。この価値は、資源統合の文脈に応じて変化する	複数のアクターが、お互いを意識することなく、お互いの幸福に貢献する行動
S ロジック	Grönroos (1998) Grönroos (2006) Grönroos (2008) Grönroos and Gummerus (2014) Medberg and Grönroos (2020)	利用価値： 顧客が、資源を利用する際に、顧客によって創造される、または、決定される、顧客にとっての価値。 顧客にとっての価値は、顧客が、サービスを利用する前よりも、良い状態にある、または、良いと感じること	サービス提供者と、顧客が関わる、共創プラットフォーム上で行われる、共同プロセス

出所：各先行研究を元に筆者作成

Vargo and Lusch (2004)により、S-D ロジックが提唱され、マーケティング研究において、価値共創の概念が着目されるようになった（村松・大藪, 2021）。一方、S-D ロジックの理論的基盤である、サービスをプロセスとして捉える概念は、Vargo and Lusch (2004)以前の1970年代から、北欧学派の研究者により、サービス・マーケティングとして研究が蓄積され、この研究成果を、Grönroosらが体系的に整理し、S ロジックとして提唱した（Grönroos, 2006）。

このように、S-D ロジックと、S ロジックの両理論は、ルーツを共有していることから、各々の理論で異なる点をもちつつも、理論の根幹となる考え方は、概ね共通している（Grönroos & Gummerus, 2014）。

まず、価値の考え方についてまとめる。S-D ロジック観点において、価値は利用価値である。S-D ロジックの議論では、価値を文脈価値と表現しているが、文脈価値は、企業と顧客の価値共創の、文脈に応じて変化する、利用価値である（Vargo et al., 2010）。すなわち、S-D ロジックでの価値の根幹は、利用価値と言えるであろう。そして、S ロジック観点においても、価値は利用価値である（Grönroos, 2008; Medberg & Grönroos, 2020; Vargo et al., 2010）。したがって、「価値共創における価値は利用価値である」と言えるであろう。

次に、価値共創の考え方についてまとめる。S-D ロジック観点では、価値共創を、“複数のアクターがお互いを意識することなく、お互いの幸福に貢献する行動”と定義している（Vargo & Lusch,

2016)。一方、S ロジック観点では、価値共創を、“サービス提供者と、顧客が関わる、共創プラットフォーム上で行われる、共同プロセス”と定義している (Grönroos & Gummerus, 2014)。

以上のように、表現の違いはあるが、S-D ロジックとS ロジックともに、価値共創は、「新たな価値の創造を目的とした、企業と顧客の共同的な作業」という解釈ができ、両ロジック間での価値共創の考え方は、概ね一致していると言えるであろう。

### **価値共創の意味的相違点**

ここまで、S-D ロジックとS ロジック、両理論の特徴について確認し、価値共創と価値の考え方は、概ね一致していることを確認した。その一方で、両理論の相違点として、Grönroos (2012); 村松ら (2021)では、S-D ロジックと比較し、S ロジックは、マネジメントの実践や実証研究に、より適用しやすい理論であると指摘している (Grönroos, 2012; Grönroos, 2015; 村松ら, 2021)。

具体的には、S-D ロジックとS ロジックでは、価値共創における、企業と顧客の役割の考え方に相違がある。S-D ロジックでは、「企業と顧客は、資源の統合者のアクターであり、価値共創に関して、常に共同関係にある (Vargo & Lusch, 2016)」という考え方であり、価値共創における、企業と顧客の役割が曖昧である。Grönroos (2012); 村松ら (2021)では、その要因として、S-D ロジックは、価値共創を比喩的に論じる、マクロレベルの分析を重視する点を指摘している。その結果、価値共創における、企業と顧客の役割の定義に、曖昧さを残しているのである (Grönroos, 2012; Grönroos, 2015; 村松ら, 2021)。

一方、S ロジックでは、「顧客は、サービス利用者として価値を創造し、価値を決定する。一方、企業は、顧客の価値創造の促進者 (Grönroos & Gummerus, 2014)」という考え方であり、価値共創における、企業と顧客の役割が明確である。Grönroos (2012); 村松ら (2021)では、その要因として、S ロジックでは、価値共創を企業のマネジメント視点で論じる、ミクロレベルの分析を重視する点を指摘している。その結果、S ロジックは、S-D ロジックと比較すると、価値共創における、企業と顧客の役割の定義が明確であり、マネジメントや、実証研究に適用しやすい理論であると指摘されている (Grönroos, 2012; Grönroos, 2015; 村松ら, 2021)。

以上の議論を踏まえ、S-D ロジックとS ロジックの、意味的な共通点と相違点について、表 2.6 にて整理した。

表 2.6 S-D ロジックと S ロジックの意味的共通点と相違点

比較視点	意味的共通点	意味的相違点
価値	利用価値	-
価値共創	価値共創は、新たな価値の創造を目的とした、企業と顧客の共同的な作業	-
企業と顧客の役割	-	<p>■S-D ロジック 企業と顧客は、資源の統合者のアクターであり、価値共創に関して、常に共同関係にある</p> <p>■S ロジック 顧客は、サービス利用者として価値を創造し、価値を決定する。企業は、顧客の価値創造の促進者である</p>
分析の観点	-	<p>■S-D ロジック 価値共創を比喩的に論じる、マクロレベルの分析を重視</p> <p>■S ロジック 価値共創を企業のマネジメント視点で論じる、ミクロレベルの分析を重視</p>

出所:各先行研究を元に筆者作成

本研究では、価値共創が顧客エンゲージメントへ与える影響を検証し、その検証結果を実務的な貢献として、マネジメントの実践に適用することを目標としている。この目標を踏まえ、本研究における価値共創は、S ロジック観点の価値共創の考え方に依拠し、以降の議論を進める。

### 2.2.2. 価値共創の概念構造

価値共創の議論は、当初、理論を中心に議論されてきたが、2010 年代以降になると、価値共創の概念構造を定義し、他概念との影響関係を検証する、実証研究が取り込まれるようになった。ここでは、価値共創の実証研究で提示された、価値共創の構成次元の、異同の整理と考察を通し、本研究における、価値共創の構造を検討する。

表 2.7 は、2010 年代以降に発表された、価値共創概念の構成次元と、測定尺度を提示した、実証研究を整理したものである。

表 2.7 価値共創概念の構成次元と測定尺度に着目した先行研究(実証)

価値共創概念の構成次元の観点	著者	目的	価値共創の構成次元
行動	Yi and Gong (2013)	顧客の、価値共創行動の測定尺度の開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客参加行動                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 情報探索</li> <li>- 情報共有</li> <li>- 責任ある行動</li> <li>- 顧客担当と企業担当の人的交流</li> </ul> </li> <li>・顧客市民行動                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 顧客からのフィードバック</li> <li>- 顧客から他者へ企業を推奨</li> <li>- 他顧客の手伝い</li> <li>- サービスレベルに対する許容度</li> </ul> </li> </ul>
	Nysveen and Pedersen (2014)	顧客の共創参加が、顧客のブランド体験、満足、ロイヤルティに与える影響を検証	<ul style="list-style-type: none"> <li>・共創参加行動                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 情報探索</li> <li>- 情報共有</li> <li>- 責任ある行動</li> <li>- 顧客担当と企業担当の人的交流</li> </ul> </li> </ul>
共創価値	Busser and Shulga (2018)	共創価値の測定尺度の開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>・共創価値                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 有意義さ</li> <li>- 協働</li> <li>- 貢献</li> <li>- 認知</li> </ul> </li> <li>・情動的反応</li> </ul>
行動と共創価値	Ranjan and Read (2016)	顧客の、価値共創の測定尺度の開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>・共同生産                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 知識</li> <li>- 公平性</li> <li>- 相互作用</li> </ul> </li> <li>・利用価値                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 経験</li> <li>- パーソナライズ</li> <li>- 関係性</li> </ul> </li> </ul>
	France, Grace, Lo Iacono, and Carlini (2020)	ブランドと顧客の共創行動が、ブランドに対する、顧客の知覚価値に与える影響を検証	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客ブランド価値共創行動                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 開発</li> <li>- フィードバック</li> <li>- 支援</li> <li>- 援助</li> </ul> </li> <li>・ブランドに対する知覚価値                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 質的価値</li> <li>- 感情的価値</li> <li>- 价格的価値</li> <li>- 社会的価値</li> </ul> </li> </ul>
その他	Albinsson, Perera, and Sautter (2016)	価値共創を促進する環境を、評価する尺度の開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業と顧客の対話</li> <li>・人と資源へのアクセス</li> <li>・リスク評価</li> <li>・情報の透明性</li> </ul>
	Merz, Zarantonello, and Grappi (2018)	顧客の、価値共創の測定尺度の開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客が保有する資源                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- ブランド知識</li> <li>- ブランドスキル</li> <li>- ブランドに関する創造力</li> <li>- ブランドとの繋がり</li> </ul> </li> <li>・顧客の動機                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- ブランドへの情熱</li> </ul> </li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- ブランドへの信頼</li> <li>- ブランドへのコミットメント</li> </ul>
	Yu, Liu, and Zheng (2019)	価値共創の理論に基づく、相互作用志向の測定尺度の開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>・交流機会の創出</li> <li>・相互作用の質向上を促進</li> <li>・相互作用の資源統合</li> </ul>

出所:各先行研究を元に筆者作成

表 2.7 で示した研究は、大きく 3 つに分類される。まず、1 つ目は、価値共創の「行動的観点」に着目した構成次元と、その測定尺度を提示した研究である。例えば、顧客参加行動 (Nysveen & Pedersen, 2014; Yi & Gong, 2013)、顧客市民行動 (Yi & Gong, 2013)などが提示されている。

次に、2 つ目は、価値共創で創出される、「価値の観点」に着目した構成次元と、その測定尺度を提示した研究である。例えば、共創価値 (Busser & Shulga, 2018)が提示されている。

そして、3 つ目は、価値共創の「行動的側面と創出される価値の両側面」に着目した構成次元と、それらの測定尺度を提示した研究である。例えば、共同生産と、利用価値 (Ranjan & Read, 2016)、顧客ブランド価値共創行動と、ブランドに対する知覚価値 (France et al., 2020)など、提示されている。その他、価値共創を促進する環境を評価する尺度 (Albinsson et al., 2016)、顧客が保有する資源と顧客の動機 (Yu et al., 2019)、相互作用志向の測定尺度 (Yu et al., 2019)など、提示されている。

ここまで、価値共創は、新たな価値の創造を目的とした、企業と顧客の共同作業であり (Grönroos & Gummerus, 2014; Vargo & Lusch, 2016)、創出される価値は、顧客が、サービスを利用する前よりも良い状態にある、または良いと感じることである (Grönroos, 2008; Grönroos & Gummerus, 2014; Vargo & Akaka, 2009; Vargo et al., 2010)と、価値共創の意味を整理した。すなわち、価値共創概念の構造は、価値を共創する、企業と顧客の共同作業の側面と、創出される価値の側面、少なくとも、この 2 つの次元を含む必要がある (Grönroos, 2012)。

この前提を踏まえた、価値共創概念の構成次元と、その構成次元の測定尺度を提示するのは、Ranjan and Read (2016)、France et al. (2020)である。その中でも、Ranjan and Read (2016)が提示する、「共同生産」と「利用価値」の 2 次元構造は、ここまで整理した、価値共創の意味的特徴とも整合する。

また、価値共創の議論において、Ranjan and Read (2016)への注目は非常に高く、上記に挙げた研究のほとんどは、他論文からの引用が 100 件未満であるのに対し<sup>7</sup>、Ranjan and Read (2016)

<sup>7</sup> Web of Science <https://www.webofscience.com/wos/woscc/basic-search> 2023 年 7 月 19 日閲覧

への引用は 500 以上と突出しており<sup>8</sup>、価値共創の概念構造や、実証研究など、価値共創に着目する、多くの研究者から支持されている。

以上を踏まえ、本研究では、Ranjan and Read (2016)が提示した、価値共創の概念構造に依拠し、価値共創は、共同生産と利用価値の 2 次元で構成される概念と定義する。以降では、Ranjan and Read (2016)の議論を確認し、価値共創における、共同生産と利用価値の位置づけを明らかにする。

### 2.2.3. 価値共創の構成次元

Ranjan and Read (2016)では、価値共創に関する先行研究レビューを踏まえ、演繹的に、価値共創の測定尺度を構築した。そして、その測定尺度を用い、満足度に対する、価値共創の影響を検証している。Ranjan and Read (2016)は、2000 年から 2012 年の間に発表された、価値共創に関する先行研究について、システマティックレビューを実施した。その結果、共同生産と利用価値の 2 次元が、価値共創を構成する、中核的な次元であることを明らかにした (Ranjan & Read, 2016)。

#### **共同生産**

Chatterjee, Rana, and Dwivedi (2022); Ranjan and Read (2016)では、共同生産を、“価値共創に向け、企業と顧客、両者が保有する資源の統合を目的とした、企業と顧客の、直接・間接的な連携や、対話を通じて実行される、共同作業”と定義している (Chatterjee et al., 2022; Ranjan & Read, 2016)。具体的には、共同生産とは、企業がサービスや製品の設計をする際、そのプロセスに顧客が参加するなど、顧客と企業の相互作用であり (Behnam et al., 2021; Chatterjee et al., 2022; Etgar, 2008)、そのプロセスにおいて、企業と顧客が、直接的、または間接的に、作業することを伴う状況 (Gligor & Maloni, 2021)を示している。

Ranjan and Read (2016)では、共同生産は、下位の構造をもつ多層構造であり、「知識」、「相互作用」、「公平性」の、3 次元で構成されると指摘している。共同生産において、顧客と企業は、相互に保有する知識を、もち寄り・共有し、それらを統合することで、新たなアイデアを作り上げていく (Ranjan & Read, 2016)。前述したよう、知識やスキルは、人間生活に効果を生み出す、オペラント資源と位置づけられ、オペラント資源を活用することで、さらなるオペラント資源を創出するのである (Vargo & Lusch, 2004)。

---

<sup>8</sup> Web of Science “Citing Results: Citations of Value co-creation: concept and measurement”

<https://www.webofscience.com/wos/woscc/summary/7bc7e9e4-996c-487f-b9d2-e3c2887aa9f9-6618fd72/date-descending/1>  
2023 年 7 月 19 日閲覧

また、顧客と企業の相互作用は、価値共創の前提条件であり、価値共創を行うためのプラットフォームである (Grönroos, 2011)。企業は、顧客との相互作用を、価値共創のプラットフォームとして活用することで、顧客の価値創造プロセスに関与し、その結果、企業は、顧客との価値共創の機会を獲得するのである (Grönroos & Voima, 2013)。

そして、共同生産は、顧客にとっては選択的な行為である (Lusch & Vargo, 2014)。Busser and Shulga (2018)では、顧客は、共同生産の結果が、サービス提供者だけでなく、顧客にも価値がある、公平性が期待できた場合、サービス提供者である企業と、共同生産をすることに駆り立てられる、このような特徴があると指摘している (Busser & Shulga, 2018)。

### 利用価値

Medberg and Grönroos (2020)によれば、初期の経済学において、「すべての品物の価値はその使用から生じる」と認識されていたが、20世紀以降のマーケティング研究では、伝統的に、生産財の流通と、交換に着目してきた。しかし、Vargo and Lusch (2004)や、Grönroos (2008); Grönroos (2011)らにより、価値共創の理論が提示され、その理論の中心概念の1つとして、「利用価値」が挙げられたことにより、マーケティング研究において、利用価値に対する注目が高まったのである (Medberg & Grönroos, 2020)。

利用価値は、“顧客が資源を利用する際に、顧客によって創造される、または決定される、顧客にとっての価値。顧客にとっての価値は、顧客が、サービスを利用する前よりも良い状態にある、または良いと感じること”と定義され (Grönroos, 2008; Grönroos & Gummerus, 2014; Vargo & Akaka, 2009; Vargo et al., 2010)、顧客の、サービス利用の経験を通して生起し、サービス利用の時間経過とともに蓄積される (Medberg & Grönroos, 2020; Ranjan & Read, 2016)。

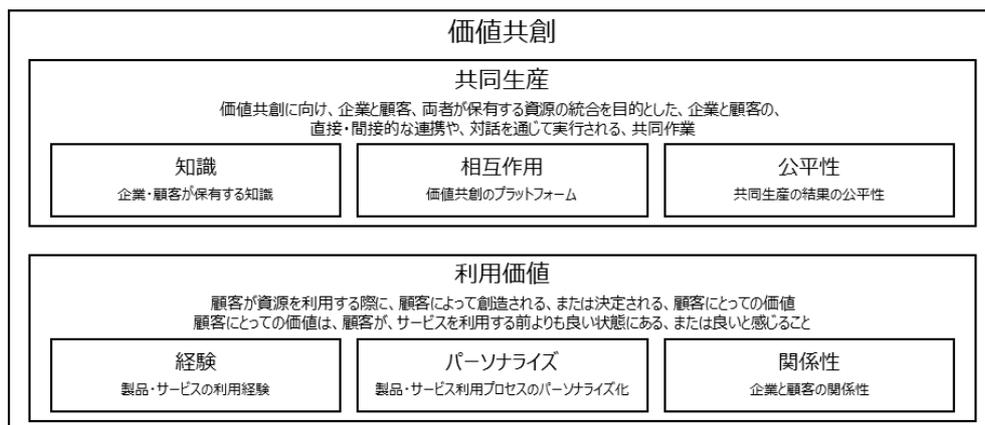
Ranjan and Read (2016)では、利用価値は、下位の構造をもつ多層構造であり、「経験」、「パーソナライズ」、「関係性」の、3次元で構成されると指摘している。価値共創は、企業が提供する製品・サービスを顧客が利用し、利用を通じた相互作用によって、価値共創が促進される (Ranjan & Read, 2016)。Dong, Evans, and Zou (2008)では、顧客は、企業との相互作用の経験を経ることで、新たな知識を得ることが期待でき、これが、顧客にとっての新たな価値になると指摘している (Dong et al., 2008)。したがって、顧客の経験は、顧客の価値の1要因となる (Ranjan & Read, 2016)。

また、製品・サービス利用は、顧客の能力や経験により、その利用プロセスが、顧客に応じてパーソナライズ化されるという特徴をもつ。Cova and Dallı (2009); Etgar (2008)では、顧客に応じたプロセスのパーソナライズ化は、顧客が創出する、価値の境界を拡大する可能性があることから、顧客の価値創造を促進する、重要な要素であると指摘している (Cova & Dallı, 2009; Etgar, 2008)。

そして、サービス利用を通じた価値共創においては、企業と顧客の関係性が基盤となる。そのため、関係性は、顧客が、新たなソリューションを開発することを促進し、これにより、価値が創造される。したがって、サービス利用における、企業と顧客の関係性も、顧客の価値創造を促進する重要な要素として認識されているのである (Bonsu & Darmody, 2008)。

以上の議論を踏まえ、図 2.14 にて、価値共創の概念構造を整理した。

図 2.14 価値共創概念の構造



出所:各先行研究を元に筆者作成

以上のように、Ranjan and Read (2016)は、価値共創は、共同生産(知識・相互作用・公平性)と、利用価値(経験・パーソナライズ・関係性)の、多層構造の概念であることを明らかにし、この構造に依拠した測定尺度を開発した。

そして、Ranjan and Read (2016)では、理論的に価値共創と影響関係があると予想されていた、「満足度」に着目し、価値共創の測定尺度を用い、満足度に対する価値共創の影響を検証している。その結果、特定のブランドと顧客との価値共創が、ブランドに対する顧客の満足度に有意に正の影響を与えることを明らかにした (Ranjan & Read, 2016)。

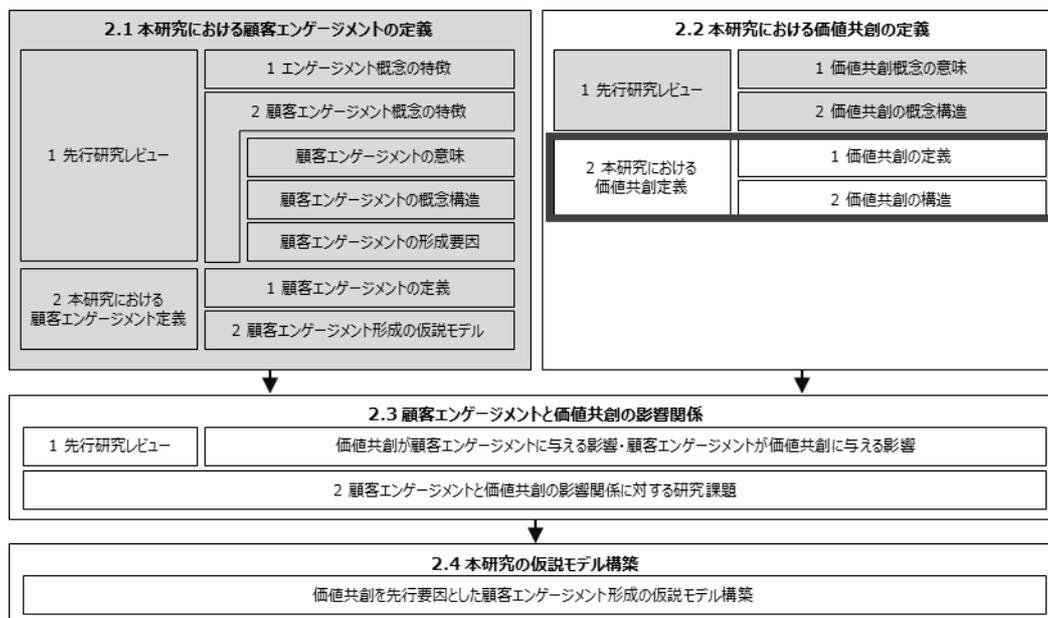
以上のように、Ranjan and Read (2016)では、価値共創を原因、満足度を結果とし、正の影響関係が存在することを明らかにした。本研究では、Ranjan and Read (2016)が構築した、価値共創の測定尺度を援用し、価値共創を原因、顧客エンゲージメントを結果と位置づけた検証を行う。

#### 2.2.4. 本研究における価値共創の定義

ここまで、S-D ロジックとS ロジックの、先行研究で議論された、価値共創の概念の異同を整理し、価値共創の意味的、構造的共通点を考察し、価値共創の特徴を明らかにした。ここでは、図

2.15 で示すアプローチに基づき、本研究の理論的枠組みとして、本研究における、価値共創の定義と、価値共創の概念構造を定義する。

図 2.15 【再掲】本章のアプローチ



### 2.2.4.1. 価値共創の定義

価値共創の概念は、主に S-D ロジックと、S ロジック、2 つの観点から検討されてきた。S-D ロジックでは、価値共創を、“複数のアクターがお互いを意識することなく、お互いの幸福に貢献する行動”と定義した (Vargo & Lusch, 2016)。企業と顧客がアクターとして、自らの資源をもち寄り、それら資源を統合することで価値を共創する (Vargo & Lusch, 2016) という、S-D ロジックの考え方は、企業側が価値を創造し、その価値を顧客が享受するという、G-D ロジックの考え方が中心であった、マーケティング研究者に大きな衝撃を与えた。

しかし、S-D ロジック観点の価値共創の議論は、抽象度が高く、マネジメントの実践や実証研究に、適用しにくいとの批判があった。その理由の 1 つとして、S-D ロジックは、サービスと製品の区分という、マクロレベルの分析を重視している点がある (Hansen, 2019)。

S ロジックは、1970 年代から、北欧学派の研究者によって研究が開始され、Grönroos (2006) によって体系的に整理され、Vargo and Lusch (2004) に対抗する形で発表された。S ロジックでは、価値共創を、“サービス提供者と、顧客が関わる、共創プラットフォーム上で行われる、共同プロセス”と定義した (Grönroos & Gummerus, 2014)。ここでいう共創プラットフォームとは、顧客と企業の相

相互作用であり (Grönroos, 2011)、企業は、顧客との相互作用を活用することで、顧客の価値創造プロセスに関与し、顧客との価値共創の機会を獲得するのである (Grönroos & Voima, 2013)。

S ロジックでは、“価値を創造するのは顧客、企業は顧客の価値創造の促進者”と定義し (Grönroos, 2006; Grönroos, 2008)、価値共創における、企業と顧客の役割を明確にしている。このように、S ロジックは、顧客と企業の関係という、マイクロレベルの分析を重視している (Hansen, 2019)。サービスと製品区分という、マクロレベルの分析を重視する、抽象度の高い S-D ロジックと比較すると、S ロジックは、マネジメントの実践と、実証研究を意識した理論として位置づけられている (Grönroos & Gummerus, 2014; Hansen, 2019; 村松ら, 2021)。

本研究では、顧客エンゲージメントと価値共創、両概念間の影響関係を検証し、その検証結果を実務的な貢献として、マネジメントの実践に適用することを目標としている。この目標を踏まえ、本研究では、S ロジック観点の価値共創の考え方に依拠する。したがって、本研究における価値共創は、Grönroos and Gummerus (2014)の定義に依拠し、次のように定義する:

“価値共創とは、顧客にとっての、新たな価値を創造することを目的とした、企業と顧客の共同作業”

製品・サービスの利用において、顧客と企業は、直接的・間接的な共同作業を通し、相互に保有する資源である、知識や経験をもち寄り、統合する。その結果、顧客は、当該の製品・サービスを利用する以前よりも「ヨリ良くなった」と感じるのである。

#### 2.2.4.2. 価値共創の構造

顧客と企業の相互作用は、価値共創を行うプラットフォームであり、相互作用を通し、顧客は価値を創造し、そして、企業は顧客の価値創造を促進する。この相互作用は、顧客の価値創造に影響を与えるだけでなく、企業は、相互作用を通し、顧客から実用的な情報を得ることで、企業側の価値創造に資する可能性がある。したがって、価値共創の概念のモデルには、「顧客にとっての価値創造」と、「企業にとっての価値創造」の2パターンが想定される (Grönroos, 2012; Grönroos, 2015)。

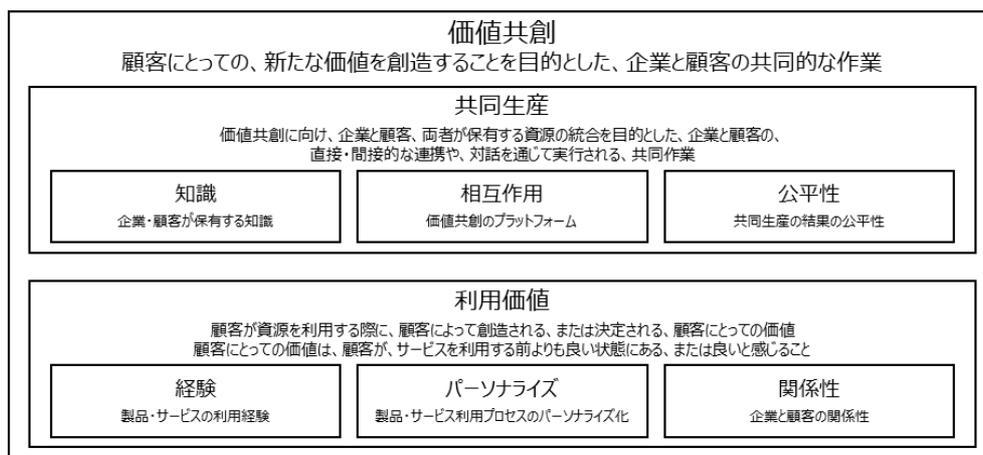
本研究では、「顧客にとっての価値創造が、顧客エンゲージメントの先行要因として、顧客エンゲージメントの形成に影響を与える」ことを仮定している。したがって、本研究における価値共創は、「顧客にとっての価値創造」の観点で、議論を進める。

前述したよう、価値共創には、「企業と顧客の共同作業の側面」と、「創出される価値の側面」の、2側面を含む必要がある (Grönroos, 2012)。本研究では、S-D ロジックとS ロジックの、意味的共

通点と整合する、Ranjan and Read (2016)が提示した、共同生産と利用価値、この2次元を価値共創概念の構成次元とする。共同生産と利用価値は、各々が下位次元を含む多次元構造であり、共同生産は、知識、相互作用、および、公平性で構成される。利用価値は、経験、パーソナライズ、および、関係性で構成される。

以上、本研究における、価値共創の定義と、概念構造を、前述で示した図 2.14 に加筆し、図 2.16 にて示す。

図 2.16 本研究の価値共創の定義と構造



出所:各先行研究を基に筆者作成

## 小括

本節では、本研究における、顧客エンゲージメントの先行要因に位置づけた、価値共創について、S-D ロジックと、S ロジックに関する先行研究レビューを踏まえ、両理論の異同を整理し、価値共創の意味的共通点を考察し、価値共創の特徴を明らかにした。そして、演繹的に、本研究における価値共創を定義した。

さらに、先行研究で提示された、価値共創の構成次元の異同を整理し、共通点の考察を踏まえ、本研究では、Ranjan and Read (2016)が提示した、「共同生産」と「利用価値」、この2次元を価値共創概念の構成次元と定義した。さらに、共同生産と利用価値は、各々が下位次元を含む多次元構造であり、共同生産は、知識、相互作用、および、公平性で構成される。そして、利用価値は、経験、パーソナライズ、および、関係性で構成されると定義した。この価値共創の定義と概念構造を、本研究における、価値共創の理論的枠組みとし、以降の議論を進める。

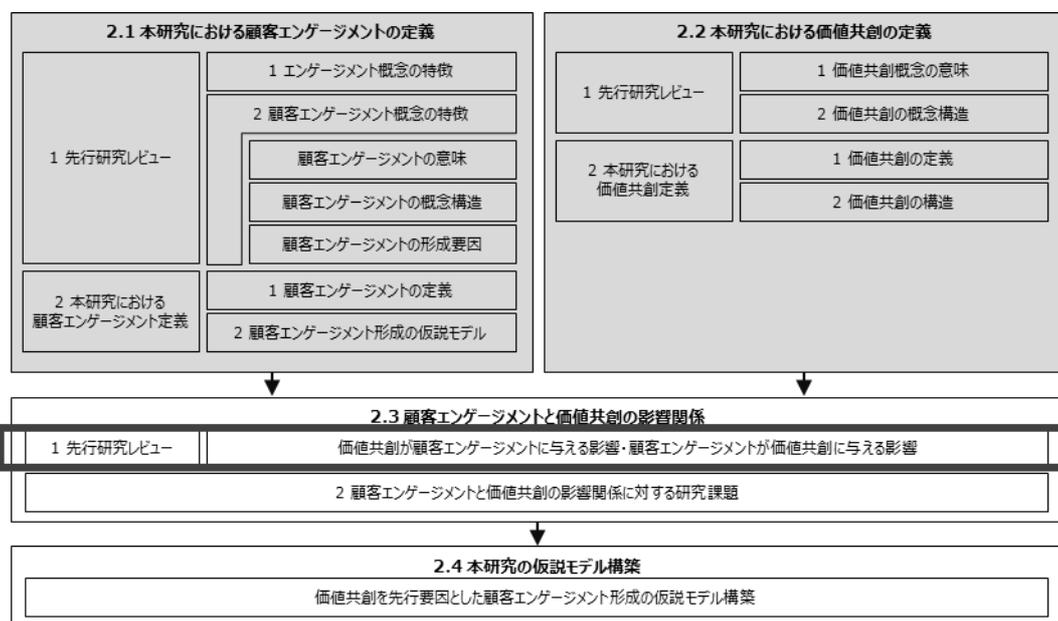
次節では、顧客エンゲージメントと価値共創の、影響関係に関する先行研究レビューを行い、本研究の観点にて、先行研究の到達点と問題点を明らかにする。そして、本研究で取り組むべき、課題を設定する。

## 2.3. 顧客エンゲージメントと価値共創の影響関係

ここまでに、関連先行研究レビューを踏まえ、顧客エンゲージメントと価値共創について、本研究における理論的枠組みとして、両概念の意味的定義と、概念構造の定義を行った。

ここでは、図 2.17 で示すアプローチに基づき、先行研究で議論されてきた、顧客エンゲージメントと価値共創の影響関係について、各研究の到達点を確認する。そして、本研究の着目点にて整理・考察をし、本研究で取り組むべき課題を設定する。

図 2.17 【再掲】本章のアプローチ



### 2.3.1. 顧客エンゲージメントと価値共創の影響関係に関する先行研究の特徴

マーケティング研究にて、顧客エンゲージメントと価値共創、両概念の議論が増加すると共に、両概念の関係性を指摘する議論も増加した。表 2.8 は、2010 年代から 2020 年代の期間で、顧客エンゲージメントと価値共創、両概念の影響関係を検証した、実証研究を整理したものである。

表 2.8 顧客エンゲージメントと価値共創の影響関係に関する研究(実証)

研究目的	著者	研究概要	研究結果	実証レベル	状況要因
価値共創が顧客エンゲージメントに与える影響の明確化	Roy et al. (2018)	発展途上国・先進国における、顧客エンゲージメント行動に対する、信頼、利用価値の、影響関係を検証	先進国と、発展途上国において、顧客エンゲージメント行動に対し、企業への信頼が、直接的に顧客エンゲージメント行動へ、さらに、利用価値を媒介し、顧客エンゲージメント行動に影響を与えるか検証。 結果、先進国と発展途上国の両方において、利用価値が、顧客エンゲージメント行動に、正の影響を与えることを提示	・ 価値共創： ・ 構成次元レベル ・ 顧客エンゲージメント： 概念レベル	経済発展状況(先進国・発展途上国)
	Frasquet-Deltoro, Alarcón-del-Amo, and Lorenzo-Romero (2019)	オンライン上での、価値共創と、顧客エンゲージメント、価値共創の継続意図の、影響関係を検証	オンライン上での、価値共創の構成次元が、顧客の価値共創への満足度を媒介し、顧客エンゲージメントと、価値共創の継続意図に、影響を与えるか検証。 結果、価値共創が、顧客の価値共創への満足度を媒介し、顧客エンゲージメントに、正の影響を与えることを提示	・ 価値共創： 構成次元 ・ 顧客エンゲージメント： 概念レベル	言及なし
	Nyadzayo, Johnson, and Rossi (2020)	価値共創が、顧客のブランドエンゲージメントを媒介し、ロイヤルティに与える影響を検証	価値共創、ソーシャルメディアでのマーケティング活動、ブランドとの関係、ブランドイメージが、顧客のブランドエンゲージメントを媒介し、ロイヤルティと、ポジティブな口コミ創出に、影響を与えるか検証。 結果、価値共創が、ブランドエンゲージメントに、正の影響を与えることを提示	・ 価値共創・ 顧客エンゲージメント： 概念レベル	言及なし
	Quach et al. (2020)	ソーシャルメディア上での、価値共創と顧客エンゲージメントの、影響関係を検証	顧客の、ソーシャルメディアへの参加、価値共創の価値と、顧客エンゲージメントの影響関係を検証。 結果、価値共創が、顧客エンゲージメントに、正の影響を与えることを提示	・ 価値共創： 構成次元レベル ・ 顧客エンゲージメント： 概念レベル	言及なし
	Behnam et al. (2021)	有形財・サービス財を、状況要因とした、価値共創と顧客エンゲージメントの、影響関係を検証	顧客エンゲージメントの先行・結果要因に、価値共創を設定。そして、有形財・サービス財を状況要因に設定し、顧客エンゲージメントと価値共創の、影響関係を検証。 結果、価値共創は、有形財・サービス財両方で、顧	・ 価値共創・ 顧客エンゲージメント： 概念レベル	企業の提供物種別(有形財・サービス財)

			客エンゲージメントに、正の影響を与えることを提示		
	Cheung, Pires, Rosenberger Iii, Leung, and Chang (2021)	価値共創が、ブランドエンゲージメントとブランド価値に、及ぼす影響を検証	ソーシャルメディア・マーケティングの要素が、顧客の、価値共創の参加意図に影響し、さらに、価値共創が、顧客の、ブランドエンゲージメントと、ブランド価値の認知に、影響を与えるか検証。 結果、価値共創が、ブランドエンゲージメントに、正の影響を与えることを提示	・ 価値共創・顧客エンゲージメント: 概念レベル	言及なし
	Harrigan, Roy, and Chen (2021)	価値共創が、どのように顧客ブランドエンゲージメントに影響し、顧客のブランド関連の行動を誘発するか検証	価値共創が、顧客のブランドエンゲージメントに、そして、顧客のブランドエンゲージメントが、ブランド防衛・擁護に影響を与えるか検証。 結果、価値共創が、ブランドエンゲージメントに、正の影響を与えることを提示	・ 価値共創・顧客エンゲージメント: 概念レベル	言及なし
	Ahmad, Mustafa, Hamid, Khawaja, Zada, Jamil, Qaisar, Vega-Munoz, Contreras-Barraza, and Anwer (2022)	顧客エンゲージメントに対する、価値共創の調整効果を検証	顧客エンゲージメントに対する、オンライン上の顧客経験が及ぼす、影響関係において、価値共創の調整効果を検証。 結果、価値共創の程度に応じ、顧客エンゲージメントの程度が高まることを提示	・ 価値共創・顧客エンゲージメント: 概念レベル	言及なし
	Zou et al. (2023)	モバイルアプリ利用における利用価値が、顧客エンゲージメントに及ぼす影響を検証	モバイルアプリの利用が、付加価値を媒介し、利用価値へ影響を与え、そして、利用価値が、顧客エンゲージメントへ影響を与えるか検証。 結果、利用価値が、顧客エンゲージメントに、正の影響を与えることを提示	・ 価値共創: 構成次元レベル ・ 顧客エンゲージメント: 概念レベル	言及なし
顧客エンゲージメントが価値共創に与える影響の明確化	Zhang et al. (2017)	顧客エンゲージメント、顧客価値創造、粘着性の、各概念間の影響関係を検証	顧客エンゲージメントの構成次元、顧客価値創造の構成次元、顧客価値創造の結果を、粘着性とロコミとし、影響関係を検証。 結果、顧客エンゲージメントの構成次元が、顧客価値創造の構成次元に、正の影響を与えることを提示	・ 価値共創・顧客エンゲージメント: 構成次元レベル	言及なし
	An and Han (2020)	顧客の購買行動における、購買動機、顧客エンゲージメント、価値共創の影響関係を検証	顧客の購買経験における、購買動機、顧客エンゲージメント、価値共創が、その後の顧客満足、新規顧客の創造に影響を与えるか検証。	・ 価値共創・顧客エンゲージメント: 構成次元レベル	言及なし

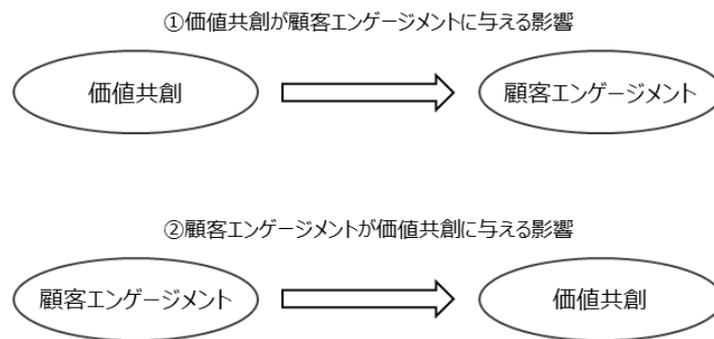
			結果、顧客エンゲージメントは価値共創へ、正の影響を与えることを提示		
	Cheung, Pires, Rosenberger, and De Oliveira (2020)	ソーシャルメディア上での、顧客とブランドの相互作用、ブランドエンゲージメント、価値共創意図の影響関係を検証	ソーシャルメディア上での、顧客とブランドの相互作用が、顧客のブランドエンゲージメントに影響し、そして、顧客のブランドエンゲージメントが、価値共創に影響を与えるか検証。結果、ブランドエンゲージメントは価値共創に、正の影響を与えることを提示	・ 価値共創・顧客エンゲージメント：概念レベル	言及なし
	Yen et al. (2020)	革新性、顧客エンゲージメント、価値共創の各概念間の影響関係を検証	革新性が、顧客エンゲージメントを媒介し、顧客の参加行動、市民行動に影響を与えるか検証。結果、顧客エンゲージメントが、直接価値共創へ、また、革新性の媒介変数として価値共創に、正の影響を与えることを提示	・ 価値共創：構成次元レベル ・ 顧客エンゲージメント：概念レベル	革新性の程度(製品・サービス・体験・販売促進)
	Behnam et al. (2021)	有形財・サービス財を、状況要因とした、価値共創と顧客エンゲージメントの影響関係を検証	顧客エンゲージメントの、先行・結果要因に、価値共創を設定。そして、有形財・サービス財を状況要因に設定し、顧客エンゲージメントと価値共創の、影響関係を検証。結果、価値共創は、有形財・サービス財両方で、顧客エンゲージメントに、正の影響を与えることを提示	・ 価値共創・顧客エンゲージメント：概念レベル	企業の提供物種別(有形財・サービス財)
	Casper Ferm et al. (2021)	ソーシャルメディア内の、共創行動に対する、顧客エンゲージメントの影響を検証	ソーシャルメディア利用における、顧客エンゲージメント、参加態度、信頼が、顧客の価値共創の行動に、影響を与えるか検証。結果、顧客エンゲージメントが、価値共創行動に、正の影響を与えることを提示	・ 価値共創・顧客エンゲージメント：概念レベル	言及なし
	Kaveh, Nazari, van der Rest, and Mira (2021)	販売促進によって生じた、顧客エンゲージメントが、顧客の購買意図に影響を与えるか、価値共創との関係を踏まえて検証	販売促進を踏まえた、顧客エンゲージメントが、知覚価値と顧客満足に影響し、そして、購買意図に影響を与えるか検証。結果、顧客エンゲージメントが、知覚価値と顧客満足の両方へ、正の影響を与えることを提示	・ 価値共創：構成次元レベル ・ 顧客エンゲージメント：概念レベル	言及なし
	My-Quyen and Hau (2021)	顧客エンゲージメントが、価値共創に及ぼす影響を検証	顧客エンゲージメントを、ブランドに対する顧客の役割外行動と位置づけ、価値	・ 価値共創：構成次元レベル	言及なし

			共創の構成次元に、影響を与えるか検証。 結果、顧客エンゲージメントが価値共創に、正の影響を与えることを提示	顧客エンゲージメント: 概念レベル	
--	--	--	--	----------------------	--

出所:各先行研究を元に筆者作成

表 2.8 で示した各研究は、研究の目的別に分類すると、図 2.18 で示すよう、「①価値共創が顧客エンゲージメントに与える影響を、明確化することを目的とした議論」と、「②顧客エンゲージメントが価値共創に与える影響を、明確化することを目的とした議論」の 2 系統に分類される。

図 2.18 【再掲】顧客エンゲージメントと価値共創の両概念に関する研究の系統



### 価値共創が顧客エンゲージメントに与える影響

本研究の着目点と重なる、「①価値共創が顧客エンゲージメントに与える影響を、明確化することを目的とした議論」では、価値共創を先行要因として設定し、顧客エンゲージメントを結果要因、または媒介要因に設定し、価値共創から顧客エンゲージメントに対する影響を検証している。そして、各研究の検証結果では、価値共創が顧客エンゲージメントに対し、正の影響を与えることを提示している。

これらの先行研究を、「顧客エンゲージメントと価値共創が、多次元構造の概念であることを考慮しているか」、「顧客と企業やブランドとの、相互作用の状況を考慮しているか」という、本研究の観点にて、各々の検証内容を確認した。

1 つ目の観点である、「顧客エンゲージメントと価値共創が、多次元構造の概念であることを考慮しているか」については、対象の先行研究の中には、該当する研究が無かった。また、顧客エンゲージメントの構成次元は考慮していないが、価値共創の構成次元を考慮している研究は一部あり、

Roy et al. (2018)、Frasquet-Deltoro et al. (2019)、Quach et al. (2020)、および、Zou et al. (2023) だけである。このように、価値共創が顧客エンゲージメントに与える影響を、検証した先行研究では、両概念が多次元構造であることが、ほとんど考慮されていない。

次に、2 つ目の観点である、「顧客と企業やブランドとの、相互作用の状況を考慮しているか」については、対象の先行研究の中では、Behnam et al. (2021) だけであった。Behnam et al. (2021) では、企業から顧客への提供物が、有形財かサービス財の違いにより、価値共創から顧客エンゲージメントへの影響の程度に、差が生じることを提示している。これら、先行研究での検証結果を踏まえると、価値共創が顧客エンゲージメントに与える影響を、検証した先行研究では、状況要因が、ほとんど考慮されていない。

「①価値共創が顧客エンゲージメントに与える影響を、明確化することを目的とした議論」のほとんどは、「価値共創、及びその他の要因が、顧客エンゲージメントに正の影響を与えるか？」を検証することが目的である。そのため、「価値共創と顧客エンゲージメントは多次元構造である」こと、「顧客エンゲージメントは、その形成過程において、顧客と企業の相互作用の状況から、影響を受ける」ことは考慮しない、もしくは、部分的な考慮に留まっている状態である。

### **顧客エンゲージメントが価値共創に与える影響**

「②顧客エンゲージメントが価値共創に与える影響を、明確化することを目的とした議論」では、顧客エンゲージメントを先行要因、または媒介要因として設定し、価値共創を結果要因として設定し、顧客エンゲージメントから価値共創に対する影響を検証している。そして、各研究の検証結果では、顧客エンゲージメントが価値共創に対し、正の影響を与えることを提示している。

①の研究と同様に、これらの先行研究を、「顧客エンゲージメントと価値共創が、多次元構造の概念であることを考慮しているか」、「顧客と企業やブランドとの、相互作用の状況を考慮しているか」という、本研究の観点にて、各々の検証内容を確認した。

1 つ目の観点である、「顧客エンゲージメントと価値共創が、多次元構造の概念であることを考慮しているか」については、対象の先行研究の中では、Zhang et al. (2017) と、An and Han (2020) だけである。また、顧客エンゲージメントの構成次元は考慮していないが、価値共創の構成次元を考慮している研究は一部あり、Yen et al. (2020)、Kaveh et al. (2021)、および、My-Quyen et al. (2021) だけである。①の研究と同様に、これらの検証結果を踏まえると、顧客エンゲージメントが、価値共創に与える影響を検証した先行研究では、両概念が多次元構造であることが、ほとんど考慮されていない。

2 つ目の観点である、「顧客と企業やブランドとの、相互作用の状況を考慮しているか」については、対象の先行研究の中には、該当する研究が無かった。①の研究と同様に、これら、先行研究

での検証結果を踏まえると、顧客エンゲージメントが価値共創に与える影響を検証した先行研究では、状況要因が、ほとんど考慮されていない。

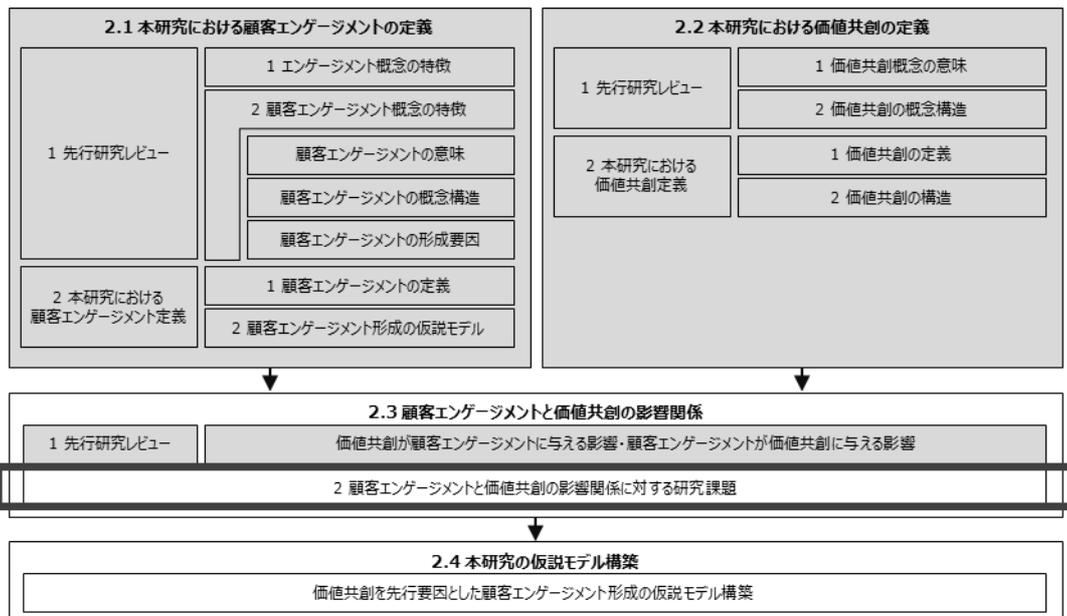
前述で確認した、「①価値共創が顧客エンゲージメントに与える影響を、明確化することを目的とした議論」と同様に、「②顧客エンゲージメントが価値共創に与える影響を、明確化することを目的とした議論」の殆どは、「顧客エンゲージメント、及びその他の要因が、価値共創に正の影響を与えるか?」を検証することが目的である。そのため、「顧客エンゲージメントと価値共創は多次元構造である」こと、「顧客エンゲージメントは、その形成過程において、顧客と企業の相互作用の状況から、影響を受ける」ことは考慮しない、もしくは、部分的な考慮に留まっている状態である。

### 2.3.2. 顧客エンゲージメントと価値共創の影響関係に関する研究課題

ここまで、顧客エンゲージメントと価値共創、両概念の影響関係を検証した実証研究を、「①価値共創が顧客エンゲージメントに与える影響を、明確化することを目的とした議論」と、「②顧客エンゲージメントが価値共創に与える影響を、明確化することを目的とした議論」の2系統に分類し、各々の到達点と、本研究の観点での検証範囲を確認した。

ここでは、図 2.19 で示すアプローチに基づき、2系統の先行研究レビュー結果を踏まえ、本研究で取り組むべき、顧客エンゲージメントと価値共創の影響関係に関する、研究課題を設定する。

図 2.19 【再掲】本章のアプローチ



本研究の目的である、「顧客エンゲージメントの意味と、形成メカニズムを理論的に明らかにする」、「価値共創を先行要因とした、顧客エンゲージメントの形成メカニズムを、両概念の構成次元レベルで検証する」という立場から、これらの研究の到達点と検証範囲を見ると、表 2.9 で示す問題点が存在する。

表 2.9 顧客エンゲージメントと価値共創の影響関係に対する研究の問題点

先行研究の分類	問題点
① 価値共創が顧客エンゲージメントに与える影響の明確化	検証において、顧客エンゲージメントと、価値共創が、多次元構造の概念であることが、考慮されていない
② 顧客エンゲージメントが価値共創に与える影響の明確化	顧客と企業やブランドとの、相互作用の状況が、顧客エンゲージメント形成、価値共創形成に影響を及ぼすことが考慮されていない

問題点の 1 つ目は、ほとんどの先行研究では、顧客エンゲージメントと価値共創の影響関係を、概念レベルで検証しており、両概念が、多次元構造の概念であることが考慮されていない点である。前述したよう、顧客エンゲージメントは、認知、感情、行動の 3 次元 (Behnam et al., 2021; Brodie et al., 2011; Hollebeek et al., 2014)、価値共創は、共同生産と利用価値の 2 次元 (Ranjan & Read, 2016) で構成される、多次元構造の概念である。この両概念の構造的特徴を踏まえれば、両概念間の影響関係は、概念レベルでなく、構成次元レベルで検証しなければ、その影響メカニズムを明らかにすることは困難である。

また、実務の観点では、「価値共創の共同生産と利用価値、どちらの次元が、より顧客エンゲージメントに影響を与えるか」が不明確であれば、企業は、「顧客とどのように価値共創に取り組めば、効率的に顧客エンゲージメントを向上できるのか？」その術が分からないのである。したがって、「両概念の構造的特徴を踏まえた、顧客エンゲージメント形成における、価値共創からの影響関係を検証すること」が、取り組むべき課題となる。

問題点の 2 つ目は、顧客と企業やブランドとの、相互作用の状況が、顧客エンゲージメントの形成、価値共創の形成に、影響を及ぼすことが考慮されていない点である。顧客エンゲージメントと価値共創は、共に文脈依存の概念であり、文脈である、顧客と企業やブランドとの、相互作用の状況が、顧客エンゲージメント形成や、価値共創の形成に影響を与えると指摘されている (Bowden, 2009; Brodie et al., 2011; Hollebeek et al., 2016; Pansari & Kumar, 2017)。したがって、顧客エンゲージメントの形成を検証する上では、研究の目的に沿った、顧客と企業やブランドとの、相互作用の状況を特定し、状況要因として設定することが重要となる。

本研究では、価値共創を顧客エンゲージメントの先行要因と位置づけているが、顧客エンゲージメントが、文脈依存であることを踏まえれば、顧客と企業の価値共創の文脈が状況要因として、顧客エンゲージメントの形成に、影響を与えることが想定される。しかし、表 2.8 で示したよう、レビ

ユー対象の先行研究では、状況要因がほとんど考慮されていない。したがって、「状況要因を考慮した、顧客エンゲージメント形成における、価値共創からの影響関係を検証すること」が、取り組むべき課題となる。

そして、これら2つの課題に対応するためには、顧客エンゲージメントと価値共創の構成次元と、顧客エンゲージメントの状況要因を含めた、顧客エンゲージメント形成の概念モデルの構築が必要となる。したがって、「顧客エンゲージメントと価値共創が、多次元構造であることを踏まえた、顧客エンゲージメント形成の概念モデルを構築すること」が、取り組むべき課題となる。

以上、ここまで議論を踏まえ、本研究で取り組むべき課題を、表 2.10 にて整理した。

表 2.10 本研究で取り組むべき課題

課題	取り組む内容
課題 1	顧客エンゲージメントと価値共創が、多次元構造であることを踏まえた、顧客エンゲージメント形成の概念モデルを構築する
課題 2	顧客エンゲージメントと価値共創が、多次元構造であることを踏まえた、顧客エンゲージメント形成における、価値共創からの影響関係を検証する
課題 3	状況要因を考慮した、顧客エンゲージメント形成における、価値共創からの影響関係を検証する

## 小括

本節では、顧客エンゲージメントと、価値共創の影響関係に関する先行研究を、「①価値共創が顧客エンゲージメントに与える影響を、明確化することを目的とした議論」と、「②顧客エンゲージメントが価値共創に与える影響を、明確化することを目的とした議論」の2系統に分類し、各系統の研究における、到達点と問題点を明らかにした。

そして、これら先行研究の問題点を踏まえ、本研究で取り組むべき課題として、「課題 1. 顧客エンゲージメントと価値共創が、多次元構造であることを踏まえた、顧客エンゲージメント形成の概念モデルを構築する」、「課題 2. 顧客エンゲージメントと価値共創が、多次元構造であることを踏まえた、顧客エンゲージメント形成における、価値共創からの影響関係を検証する」、および、「課題 3. 状況要因を考慮した、顧客エンゲージメント形成における、価値共創からの影響関係を検証する」、以上の3つの課題を設定した。

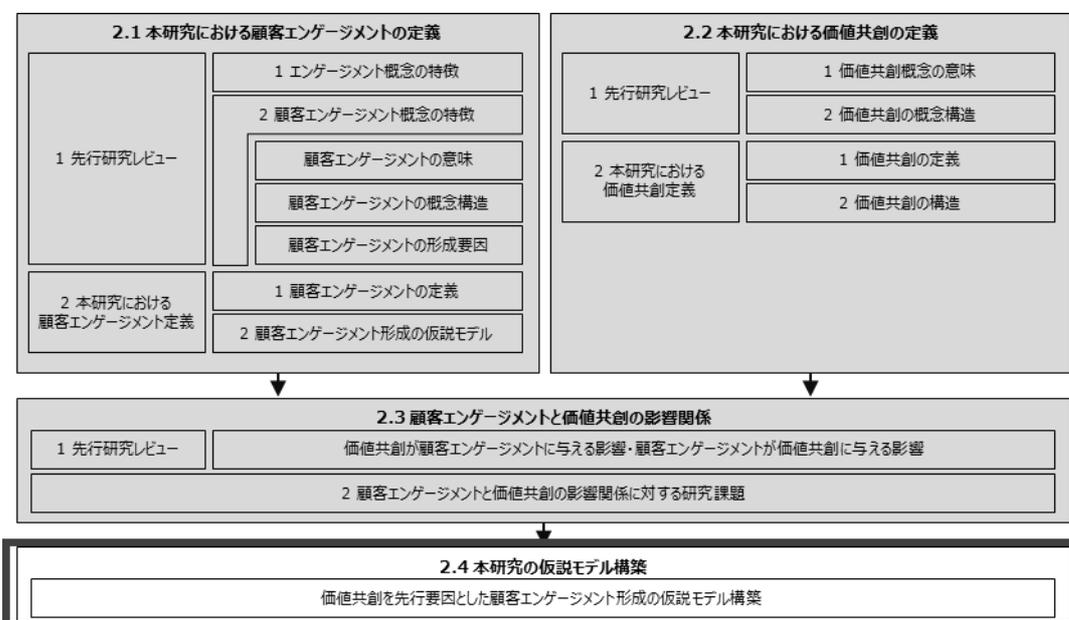
次節では、この研究課題に対し、本研究で検証すべき観点を整理し、その観点を加えた、本研究の仮説モデルの構築を試みる。

## 2.4. 本研究の仮説モデルの構築

本章では、ここまでに、本研究における顧客エンゲージメントの意味的定義と、概念構造の定義を行い、さらに、顧客エンゲージメントの形成の仮説モデルを構築した。次に、価値共創について、意味的定義と概念構造の定義を行った。そして、顧客エンゲージメントと、価値共創の影響関係を実証した先行研究を確認し、本研究の観点から問題点を指摘したのち、本研究で取り組むべき課題を設定した。

ここでは、図 2.20 で示すアプローチに基づき、価値共創を先行要因とした顧客エンゲージメント形成の仮説モデルの構築を試みる。

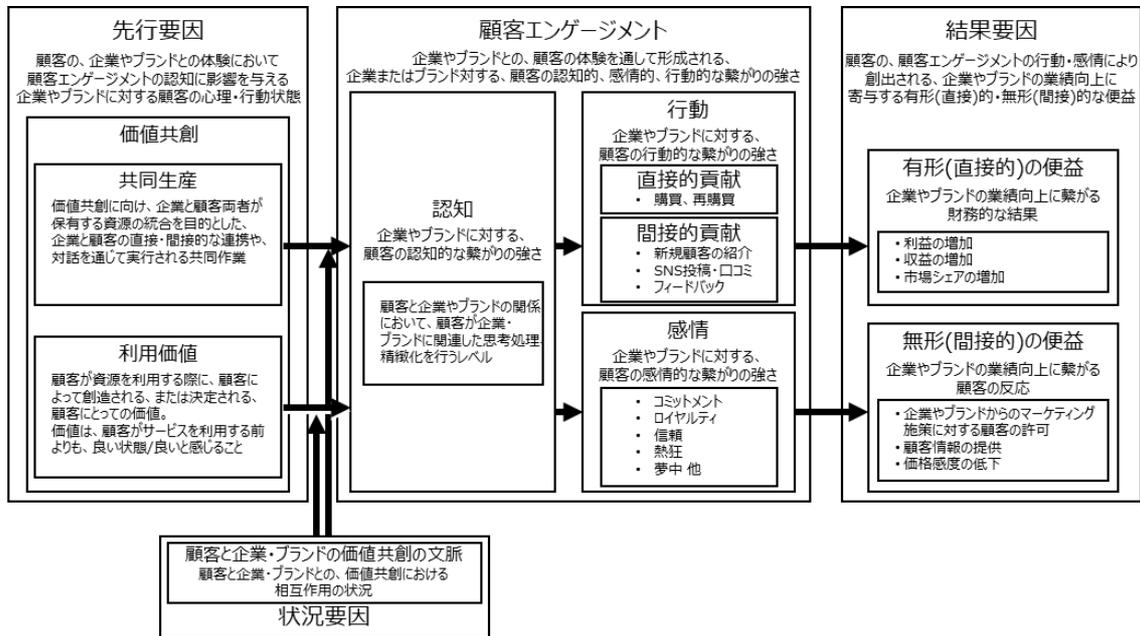
図 2.20 【再掲】本章のアプローチ



顧客エンゲージメントと、価値共創の影響関係を検証した、先行研究の問題点を踏まえ、本研究で取り組むべき課題として、「課題 1. 顧客エンゲージメントと価値共創が、多次元構造であることを踏まえた、顧客エンゲージメント形成の概念モデルを構築する」、「課題 2. 顧客エンゲージメントと価値共創が、多次元構造であることを踏まえた、顧客エンゲージメント形成における、価値共創からの影響関係を検証する」、および、「課題 3. 状況要因を考慮した、顧客エンゲージメント形成における、価値共創からの影響関係を検証する」、以上の 3 つの課題を設定した。

前述の、図 2.11 で示した、「顧客エンゲージメント形成の仮説モデル」に、これら、3 つの課題に対応する検証の観点を加え、本研究の理論的枠組みとして、図 2.21 にて、「価値共創を先行要因とした顧客エンゲージメント形成の仮説モデル」を構築した。

図 2.21 価値共創を先行要因とした顧客エンゲージメント形成の仮説モデル



出所:筆者作成

まず、「課題 1. 顧客エンゲージメントと価値共創が、多次元構造であることを踏まえた、顧客エンゲージメント形成の概念モデルを構築する」と、「課題 2. 顧客エンゲージメントと価値共創が、多次元構造であることを踏まえた、顧客エンゲージメント形成における、価値共創からの影響関係を検証する」に対して、本研究における価値共創の構成次元である、共同生産と利用価値を、顧客エンゲージメントの先行要因として設定した。そして、顧客エンゲージメントは、本研究における顧客エンゲージメントの構成次元である、認知、感情、行動の 3 次元を設定した。

次に、「課題 3. 状況要因を考慮した、顧客エンゲージメント形成における、価値共創からの影響関係を検証する」に対して、顧客と企業やブランドとの、価値共創の文脈を、顧客エンゲージメント形成における状況要因として設定した。この、顧客と企業やブランドとの価値共創の文脈が、状況要因として、顧客エンゲージメントの認知に対する、共同生産と利用価値、各々からの影響の程度に、差を生じさせることを仮定している。

そして、顧客エンゲージメントの結果要因は、図 2.11 の「顧客エンゲージメント形成の仮説モデル」から変更なく、顧客エンゲージメントの行動が、有形(直接的)便益に影響を与え、顧客エンゲージメントの感情が、無形(間接的)便益に影響を与えることを仮定している。

## 小括

本章では、先行研究レビューを基に、本研究の理論的枠組の構築を行った。まず、エンゲージメント概念について、意味的、構造的特徴を明らかにした。そして、顧客エンゲージメントに焦点を置き、演繹的に、本研究における、顧客エンゲージメントを定義し、「顧客エンゲージメント形成の仮説モデル」(図 2.11)を構築した。

次に、本研究における、顧客エンゲージメントの先行要因に位置づけた価値共創について、価値共創の中心的な議論である、S-D ロジックとSロジックに関する、先行研究レビューを踏まえ、演繹的に、本研究における価値共創の定義と、価値共創の構造について定義した。

次に、顧客エンゲージメントと価値共創の、影響関係を検証した先行研究について、本研究の観点から問題点を指摘し、本研究で取り組むべき3つの課題を設定した。そして、本章第2節で構築した「顧客エンゲージメント形成の仮説モデル」(図 2.11)に対し、これら、3つの課題に対応する検証の観点を加え、「価値共創を先行要因とした顧客エンゲージメント形成の仮説モデル」(図 2.21)を構築した。

この仮説モデルを、本研究の理論的枠組みと位置づけ、次章にて、本研究で明らかにすべきリサーチ・クエスチョンと、検証すべき仮説を設定する。

### 3. リサーチ・クエスチョンと仮説

#### 本章の概要

本章では、まず、本研究の科学哲学の立場と、研究パラダイムを確認する。そして、第2章で構築した、本研究の理論的枠組みを基に、リサーチ・クエスチョンと仮説の設定を行う。

第1節では、本研究の科学哲学の立場と、研究パラダイムを確認する。「科学哲学の立場」とは、本研究が、どの研究パラダイムと方法論を用いるか決める上での、哲学的前提である（今福, 2019）。そして、「研究パラダイムとは」、科学哲学や仮定に基づき、「どのように研究を行うべきか？」を導く、枠組みである（Collis & Hussey, 2021）。

第2節では、第2章で設定した、本研究で取り組むべき、顧客エンゲージメントと価値共創の影響関係に関する、研究課題を踏まえ、本研究での検証範囲を検討する。そして、その検証範囲において、本研究のリサーチ・クエスチョンを設定する。

第3節では、リサーチ・クエスチョンに対し、関連する先行研究での議論、到達点を整理し、本研究で検証すべき仮説の設定を行う。

そして、第4節では、本研究のリサーチ・クエスチョンと仮説検証が、先行研究に対し、どのような新規性をもつのかを整理し、本研究の学術的意義を明らかにする。

#### 3.1. 本研究の科学哲学の立場と研究パラダイム

Collis and Hussey (2021)によれば、研究者が、存在論(Ontology)と、認識論(Epistemology)、どちらの科学哲学の立場を取るかにより、その研究における研究パラダイムが定まる（Collis & Hussey, 2021）。存在論は、「私たちの知識の対象がそこに存在するか、しないのか」の追求であり、「現実の本質」や、「真実はどこか」という問いに関する議論を意味する（今福, 2019; 須田, 2019; 野村, 2017）。一方、認識論は、現実の本質の捉え方や、研究者と研究対象者の関係性に関する議論を意味する（今福, 2019）。

今福 (2019); 野村 (2017)では、存在論と認識論は、相互に関連をしており、研究者が取る存在論の立場によって、認識論の立場が定まると指摘している（今福, 2019; 野村, 2017）。例えば、研究者が、「絶対的な現実が、人々の心の外に実在する」という、存在論の立場を取れば、「現実には、客観的証拠で、測定・理解が可能である」という、客観性を重視する認識論の立場となる（今福, 2019）。

したがって、研究者は、まず、存在論の立場にて、自身の研究の、科学哲学の立場を明確にする必要がある。そして、存在論の立場が定まることにより、認識論の立場も定まる。その結果、存在論・認識論の立場が定まることにより、自身の研究パラダイムが定まるのである。

Bryman (2012); Collis and Hussey (2021); McMillan (2015)によれば、研究パラダイムは、主に、実証主義(Positivism)と、構成主義(Constructivism/Constructionism)に分類することができる(Bryman, 2012; Collis & Hussey, 2021; McMillan, 2015)。表 3.1 は、実証主義と、構成主義のパラダイムの比較を、存在論、認識論、および、方法論の観点にて整理したものである。

表 3.1 実証主義と構成主義のパラダイム比較

哲学的前提	実証主義 (Positivism)	構成主義 (Constructivism/Constructionism)
存在論(Ontology) 「現実」の本質は何か 「真実」はどこにあるか	現実主義者(Realist) ・ 現実は、客観的であり、研究者にとって外部のもの ・ 現実は、1つしかない ・ 現実は、観察可能 ・ 現実は、因果関係をもつ、自然法則に従う	相対主義者(Relativist) ・ 現実は、主観的であり、社会的に構築される ・ 現実は、複数(多様)ある ・ 現実は、人々の経験や知識をもとに、人々の心の中で構築される ・ 現実は、複雑で、文脈依存的
認識論(Epistemology) 「現実」をどのように捉えるか 研究者と研究対象は、どのような関係か	客観主義者(Objectivist) ・ 研究者と研究対象は、切り離すべき ・ 現実は、測定可能な現象に関する、客観的な証拠で、特定、および、理解可能	主観主義者(Subjectivist) ・ 研究者と研究の対象は、切り離すべきでない ・ 現実は、研究者と研究対象との、直接的な相互の関わりにより、明らかにされる ・ 人々が、現実をどのように捉えるか、主観性を重視
方法論(Methodology) どのようなアプローチで、研究対象に関する知識を得るか	実験的・操作的 (Experimental/Manipulative) ・ 研究者は、演繹的アプローチを取る ・ 予測や実験などにより、因果関係や、根底にある法則の特定と結果の、一般化が可能	解釈学的(Hermeneutic) ・ 研究者は、帰納的アプローチを取る ・ 自然な状態の環境で発生する、現象の理解が目的
	主に量的研究手法(Quantitative) ・ 実験研究、相関研究、調査研究、比較研究など	主に質的研究手法(Qualitative) エスのグラフィー、グランデッドセオリー、事例研究、現象学、現象記述学、談話分析、ナラティブ研究など

出所: Bryman (2012); Collis and Hussey (2021); McMillan (2015)を元に筆者作成

### 実証主義

実証主義は、「現実は、1つ、かつ、客観的である。現実は、これを調査する行為には影響されない」という前提である(Collis & Hussey, 2021)。表 3.1 で示すよう、実証主義においては、存在論の観点では、現実主義者(Realist)の立場を取る。すなわち、「社会には、人々の認識の外に、絶対的な現実が存在し、この現実因果関係をもつ自然法則に従う」(今福, 2019)と考えるのである。

また、実証主義において、認識論の観点では、客観主義者(Objectivist)の立場を取る。この立場では、客観性を高めることを重視するため、研究者と研究対象の関わりを排除し、研究者のバイアスを、可能な限り除外するのである。

そして、実証主義において、方法論の観点では、実験的・操作的(Experimental/Manipulative)方法となり、研究者は、演繹的アプローチを取る。Bryman (2012)によれば、演繹的アプローチでは、研究者が着目する、現実に関連する理論を確認し、そこから推論される仮説を構築する。そして、データを収集・分析し仮説を検証する。その結果、既存の理論を改定・見直しをするのである(Bryman, 2012)。

このように、実証主義では、予測や実験などにより、現実の因果関係や、現実の根底にある、法則を特定し、結果を一般化することが目的となる。そのため、実証主義での研究手法は、主に量的研究手法(Quantitative)が採用されることになる。

### **構成主義**

構成主義は、「現実と、その意味が、人々によって構成される」という前提である (Bryman, 2012)。表 3.1 で示したよう、構成主義においては、存在論の観点では、相対主義者(Relativist)の立場を取る。すなわち、「唯一、かつ、客観的な現実が存在せず、現実とは、人々の経験や知識に基づき解釈され、その解釈の多様性を認める」(今福, 2019)と考えるのである。

また、構成主義において、認識論の観点では、主観主義者(Subjectivist)の立場を取る。研究者は、「研究対象者が、現実をどのように解釈しているか」を、研究者自身で解釈するため、研究者と研究対象者の、直接的な相互の関わりを通じた、知識構築が重視される。そのため、構成主義では、「どのような価値観、経験を有する研究者が、どのような立場で、現実を解釈したか」という意識が重要となる (今福, 2019)。

そして、構成主義において、方法論の観点では、解釈学的(Hermeneutic)方法となり、研究者は、帰納的アプローチを取る。Bryman (2012)によれば、演繹的アプローチとは異なり、帰納的アプローチでは、観察を通し一般化が可能な推論を導き出し、理論化を図るのである (Bryman, 2012)

このように、構成主義では、対象の現実が、「どのように、なぜ起きたか」を、当事者視点で解釈することが目的となる。そのため、構成主義での研究手法は、主に質的研究手法(Qualitative)が採用されることになる。

### **本研究の科学哲学の立場と研究パラダイム**

Anderson (1983); Peter and Olson (1983)によれば、これまでに多くの研究者が、「何れの研究パラダイムにおいても、信頼性と妥当性を解決できない弱点がある」と、主張しており (Anderson, 1983; Peter & Olson, 1983)、これは、「全ての研究者が採用すべき、絶対的に正しい」という視点が無いことを意味する (Anderson, 1983)。したがって、実証主義と構成主義、何れの研究パラダイムを選択するかは、研究者の意思決定に依存するのである。

前述したよう、研究者は、先ず、存在論の立場にて、自身の研究の、科学哲学の立場を明確にする必要がある。そして、存在論の立場が定まることにより、認識論の立場も定まる。その結果、存在論・認識論の立場が定まることにより、自身の研究のパラダイムが定まるのである。

表 3.1 の存在論の観点で示すよう、研究の目的が、「現実には 1 つであり、因果関係を発見すること」であれば、実証主義パラダイムを選択することになる。本研究の目的は、顧客エンゲージメントの意味と、形成メカニズムを理論的に明らかにし、そして、価値共創を先行要因とした、顧客エンゲージメントの形成メカニズムを、両概念の構成次元レベルで検証することである。すなわち、「価値共創が、顧客エンゲージメントの形成に影響を与えることは事実であり、その因果関係を発見すること」が本研究の目的である。したがって、存在論の観点において、本研究のパラダイムは、実証主義が適切である。

次に、表 3.1 の認識論の観点で示すよう、研究者が「現実には、測定可能な客観的な証拠で、理解ができる」、そして、「研究者と研究対象は、独立している必要がある」と考えるのであれば、実証主義パラダイムを選択することとなる。本研究は、顧客エンゲージメントと、価値共創の 2 つの概念を、現実のものとし、「この 2 つの概念は、先行研究で提示された尺度を用いることで、測定できる」と考えている。そして、この測定では、研究者と研究対象者との、対話や観察を通じて、データを収集することを必要としておらず、客観的な証拠、例えば、調査票調査を通じて、データを収集できると考えている。したがって、認識論の観点においても、本研究のパラダイムは、実証主義が適切である。

以上の議論を踏まえ、本研究の研究パラダイムは、実証主義であることを確認した。実証主義に基づけば、研究方法は演繹アプローチとなり、研究者が着目する、現実に関連する理論を確認し、そこから推論される仮説を構築する。そして、データを収集・分析し仮説を検証する。

本研究は、第 2 章にて、本研究が着目する、顧客エンゲージメントと、価値共創について、関連先行研究レビューを通し、本研究における、両概念の定義と構造を定義した。演繹アプローチに基づき、次節では、本研究の研究・クエスチョンと仮説を検討する。またデータ収集・分析に関する、具体的な研究手法については、第 5 章にて検討する。

### 3.2. リサーチ・クエスチョン

第 2 章では、顧客エンゲージメントと価値共創の影響関係について、各研究の到達点を確認し、本研究の観点から、表 3.2 に示す、本研究で取り組むべき 3 つの課題を設定した。

表 3.2 【再掲】本研究で取り組むべき課題

課題	取り組む内容
課題 1	顧客エンゲージメントと価値共創が、多次元構造であることを踏まえ、顧客エンゲージメント形成の概念モデルを構築する
課題 2	顧客エンゲージメントと価値共創が、多次元構造であることを踏まえ、顧客エンゲージメント形成における、価値共創からの影響関係を検証する
課題 3	状況要因を考慮した、顧客エンゲージメント形成における、価値共創からの影響関係を検証する

課題 1 は、顧客エンゲージメントと価値共創が、多次元構造の概念であることを前提とした、両概念間の影響関係を検証する、概念モデルを構築することである。この課題に対しては、第 2 章にて、「価値共創を先行要因とした顧客エンゲージメント形成の仮説モデル」(図 2.21)を構築し、このモデルを基に、検証を行うこととした。

課題 2 は、先行研究では、顧客エンゲージメントと価値共創の影響関係は、概念レベルでの検証が行われていたことに対し、本研究では、両概念の構成次元レベル間にて、影響関係を検証する。「顧客エンゲージメント形成の仮説モデル」(図 2.11)で示したよう、本研究では、「顧客エンゲージメントは、先行要因の影響により、顧客エンゲージメントの認知処理が生起し、その結果、顧客エンゲージメントの感情と行動が生起される」という、顧客エンゲージメントの構成次元間にて、影響関係が存在すると仮定している。

したがって、顧客エンゲージメントの形成には、顧客エンゲージメントの認知が、先行要因から影響を受け、認知の程度が変化することが前提となる。本研究では、価値共創の構成次元である、共同生産と利用価値が、顧客エンゲージメントの認知に対し、影響を与える点に焦点を絞り、検証を行う。

課題 3 は、先行研究では、顧客と企業やブランドとの、相互作用の状況が、顧客エンゲージメントの形成に、影響を及ぼすことが考慮されていない点に対し、本研究では、顧客と企業やブランドとの価値共創の文脈を、顧客エンゲージメント形成における、状況要因に設定する。そして、顧客と企業やブランドとの価値共創の文脈が、顧客エンゲージメントの認知に対する、共同生産と利用価値、各々の次元からの影響の程度に差を生じさせるか、検証を行う。

以上の議論を踏まえ、第 2 章で提示した、「価値共創を先行要因とした顧客エンゲージメント形成の仮説モデル」(図 2.21)に対し、図 3.1 にて、本研究の検証範囲を示す。

図 3.1 本研究の検証範囲

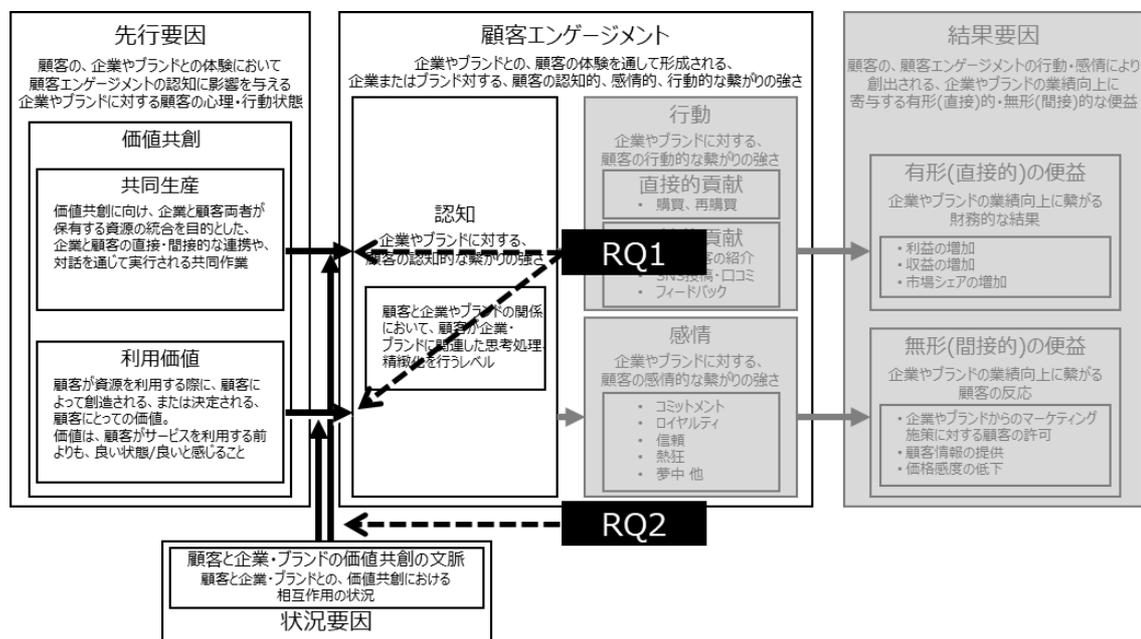


図 3.1 で示した、本研究の検証範囲を踏まえ、本研究で明らかにすべきリサーチ・クエスチョンとして、以下の 2 点を設定する:

RQ1:価値共創は、その構成次元レベルで、顧客エンゲージメントに影響を与えるのか?

RQ2:価値共創の文脈によって、価値共創が顧客エンゲージメントに影響を与える程度に差が生じるのか?

### 3.3. 仮説の設定

ここまでに、顧客エンゲージメントと価値共創の、影響関係に関する研究課題を踏まえ、本研究での検証範囲を検討し、その検証範囲にて、本研究のリサーチ・クエスチョンを設定した、ここでは、リサーチ・クエスチョンに対し、本研究で検証すべき仮説を検討する。

#### 3.3.1. リサーチ・クエスチョン 1 に対する仮説

リサーチ・クエスチョン 1 は、「価値共創は、その構成次元レベルで、顧客エンゲージメントに影響を与えるのか?」を設定した。繰り返しになるが、顧客エンゲージメントは、認知、感情、行動の 3 次元で構成される、多次元構造の概念である。本研究では、顧客エンゲージメントは、先行要因の

影響により、顧客エンゲージメントの認知処理が生起し、その結果、顧客エンゲージメントの感情と行動が生起されるという、モデルを仮定している。したがって、顧客エンゲージメントの形成には、顧客の認知が、先行要因から影響を受け、認知の程度が変化することが前提となる。

「価値共創を先行要因とした顧客エンゲージメント形成の仮説モデル」(図 2.21)で示したよう、本研究では、価値共創の構成次元である、共同生産と利用価値が、先行要因として、顧客エンゲージメントの認知へ、影響を与えることを仮定している。

第 2 章で明らかにしたよう、共同生産とは、“価値共創に向け、企業と顧客、両者が保有する資源の統合を目的とした、企業と顧客の、直接・間接的な連携や、対話を通じて実行される、共同作業”と定義されている (Chatterjee et al., 2022; Ranjan & Read, 2016)。具体的には、共同生産とは、企業が、サービスや製品の設計をする際、そのプロセスに顧客が参加するなど、顧客と企業の相互作用であり (Behnam et al., 2021; Chatterjee et al., 2022; Etgar, 2008)、そのプロセスにおいて、企業と顧客が、直接的、または間接的に、作業する状況を示す (Gligor & Maloni, 2021)。

共同生産において、顧客と企業は、相互作用を通し、お互いが保有する知識を、もち寄り・共有し、それらを統合することで、新たなアイデアを作り上げていく (Ranjan & Read, 2016)。そして、共同生産に対する、顧客の関与が高まることで、顧客の知識や能力が向上することが期待される (Dong et al., 2008)。さらに、共同生産の結果が、サービス提供者だけでなく、顧客にとっても価値がある、公平性が期待できた場合、顧客は、企業との共同生産に、ヨリ駆り立てられる (Busser & Shulga, 2018)。

以上の議論を踏まえると、顧客の共同生産への参加は、顧客にとって便益を得られる行為であり (Canhoto, Quinton, Jackson, & Dibb, 2016)、共同生産を共にする、企業やブランドに対する、顧客の理解が深化し、企業やブランドに対し、顧客の肯定的な認知処理が行われる可能性がある。したがって、価値共創の共同生産は、顧客エンゲージメントの認知に、正の影響を与える可能性がある。以上を踏まえ、次の仮説を設定する:

H1a: 価値共創の共同生産は、顧客エンゲージメントの認知に正の影響を与える

第 2 章で明らかにしたよう、利用価値は、“顧客が資源を利用する際に、顧客によって創造される、または決定される、顧客にとっての価値。顧客にとっての価値は、顧客が、サービスを利用する前よりも良い状態にある、または良いと感じること”と定義されている (Grönroos, 2008; Grönroos & Gummerus, 2014; Vargo & Akaka, 2009; Vargo et al., 2010)。また、利用価値は、交換価値のように、交換した時点で、顧客が知覚するのではなく、企業やブランドとの価値共創の間、常に顧客は価値を知覚するという特徴をもつ (Grönroos & Gummerus, 2014; Vargo & Lusch, 2016)。すなわち、

顧客は、企業やブランドとの価値共創を終えた時点で、利用価値を知覚するのではなく、企業やブランドとの価値共創を行っている期間、常に、顧客の観点から利用価値を知覚するのである。

利用価値は、「現状より、ヨリ良い状況にしたい」という顧客のメンタルモデルにより、顧客によって主観的に評価される (Ranjan & Read, 2016)。また、Grönroos (2008)では、利用価値には、常に、信頼、愛情、快適さ、使いやすさなど、感情的な評価の要素が含まれると指摘している (Grönroos, 2008)。そして、企業やブランドとの価値共創により創出された、利用価値に対する顧客の感情的な評価は、価値共創を共にした、企業やブランドに対する、顧客の行動意図、満足度、および、総合的な評価などへ影響を与えることが期待される (Busser & Shulga, 2018)。

以上の議論を踏まえると、価値共創を通し、顧客が利用価値を知覚することで、価値共創を共にした、企業やブランドに対する顧客の評価が、肯定的に変化することが期待される。すなわち、企業やブランドに対する、顧客の肯定的な認知処理が行われる可能性がある。したがって、価値共創の利用価値は、顧客エンゲージメントの認知に、正の影響を与える可能性がある。以上を踏まえ、次の仮説を設定する:

H1b: 価値共創の利用価値は、顧客エンゲージメントの認知に正の影響を与える

前述したよう、共同生産は、企業がサービスや製品の設計をする際、そのプロセスに顧客が参加するなど、顧客と企業の相互作用を示す (Behnam et al., 2021; Chatterjee et al., 2022; Etgar, 2008)。顧客にとって、共同生産は、サービスの消費プロセスであり、顧客は、企業やブランドのサービス生産プロセスに参加し、企業やブランドから、サービス提供を受けながら、自身の資源をもち寄り、企業やブランドと相互作用しながら、サービスを消費する。そして、企業やブランドとの相互作用の期間、顧客は利用価値を知覚し、自身の目的を達成することが可能となる (Grönroos, 1998; Grönroos, 2006)。

価値共創において、顧客は資源の投資家であり、価値創造を推進する担当者である (Busser & Shulga, 2018; Grönroos & Gummerus, 2014)。顧客が、共同生産に参加する主たる動機は、顧客のカスタマイズの実現であり、このカスタマイズの実現度合いが、顧客の利用価値の知覚に大きく影響する (Etgar, 2008)。すなわち、顧客にとって、共同生産は、価値共創における主要な活動となり、企業やブランドとの価値共創の間、顧客は共同生産に注力することとなる (Grönroos, 2006; Grönroos & Gummerus, 2014)。

以上の議論を踏まえると、価値共創においては、利用価値と比較すると、共同生産のほうが、ヨリ強く、顧客の認知処理に影響を与える可能性がある。したがって、価値共創の共同生産は、利用価値と比較し、ヨリ強く、顧客エンゲージメントの認知に、正の影響を与える可能性がある。以上を踏まえ、次の仮説を設定する:

H1c: 利用価値と比較し、共同生産は顧客エンゲージメントの認知に、より強く正の影響を与える

### 3.3.2. リサーチ・クエスチョン 2 に対する仮説

リサーチ・クエスチョン 2 は、「価値共創の文脈によって、価値共創が顧客エンゲージメントに影響を与える程度に差が生じるのか?」と設定した。第 2 章で明らかにしたよう、顧客エンゲージメントと価値共創の、共通の特徴として、その形成過程において、顧客と企業の相互作用を前提としており、この相互作用が行われる文脈が、状況要因として、顧客エンゲージメントと価値共創に、影響を与えることを明らかにした (Bowden, 2009; Brodie et al., 2011; Grönroos, 2011; Hollebeek et al., 2016; Pansari & Kumar, 2017; Vargo et al., 2010)。

第 2 章で明らかにしたよう、顧客と企業の相互作用の文脈である状況要因は、研究者の着目点に応じ設定されている。中でも、本研究では、顧客と企業の「取引状況」に着目する。取引状況は、すべての企業間の関係において存在する、包括的な文脈である。そして、先行研究では、顧客と企業の取引状況が、新規取引・継続取引の違いにより、顧客エンゲージメント形成に影響を与える可能性が示唆されている (Bowden, 2009)。

しかし、先行研究では、取引状況の違いが、顧客エンゲージメントの形成に影響を与える可能性を、言及するまでに留まっており、検証はされていない。そこで、本研究では、顧客と企業の取引状況を、価値共創における顧客と企業の相互作用の文脈と位置づけ、顧客エンゲージメント形成に対する影響を検証する。

Bowden (2009)では、顧客と企業の取引状況に着目し、顧客エンゲージメントの形成において、企業に対する顧客の評価は、新規取引の場合と継続取引の場合では、異なる可能性があると指摘している。例えば、新規取引の場合、顧客は、サービス提供企業に対する経験が浅く、サービス提供企業に関して、知識構造が定着していない。一方、継続取引の場合、顧客は、サービス提供企業に対する経験が豊富で、サービス提供企業に関して、知識構造が定着している。そのため、継続取引の場合、顧客は、サービス提供企業との関係性に基づき、より具体的な評価を構築することが可能となると指摘している (Bowden, 2009)。

以上の議論を踏まえると、顧客と、顧客エンゲージメントの対象となる企業やブランドとの取引状況が、新規取引の場合と、継続取引の場合では、価値共創の共同生産から顧客エンゲージメントへの認知への影響と、利用価値から顧客エンゲージメントへの影響について、程度が異なることが仮定される。以上を踏まえ、次の仮説を設定する:

H2: 新規・継続取引状況によって、共同生産と利用価値から顧客エンゲージメントの認知への、影響の程度が異なる

以上の議論を踏まえ、表 3.3 にて、本研究の Research Question と仮説を整理した。

表 3.3 本研究の Research Question と仮説

	Research Question	仮説
RQ1	価値共創は、その構成次元レベルで、顧客エンゲージメントに影響を与えるか?	H1a: 価値共創の共同生産は、顧客エンゲージメントの認知に正の影響を与える H1b: 価値共創の利用価値は、顧客エンゲージメントの認知に正の影響を与える H1c: 利用価値と比較し、共同生産は顧客エンゲージメントの認知に、より強く正の影響を与える
RQ2	価値共創の文脈によって、価値共創が顧客エンゲージメントに影響を与える程度に差が生じるのか?	H2: 新規・継続取引状況によって、共同生産と利用価値から顧客エンゲージメントの認知への、影響の程度が異なる

以降では、これら、Research Question と仮説が、先行研究に対し、どのような新規性をもつのか整理し、本研究の学術的意義を明らかにする。

### 3.4. 本研究の着目点と学術的・実務的意義

第 2 章にて、先行研究の到達点に対し、本研究の観点から、「課題 1. 顧客エンゲージメントと価値共創が、多次元構造であることを踏まえた、顧客エンゲージメント形成の、概念モデルを構築する」、「課題 2. 顧客エンゲージメントと価値共創が、多次元構造であることを踏まえた、顧客エンゲージメント形成における、価値共創からの影響関係を検証する」、および、「課題 3. 状況要因を考慮した、顧客エンゲージメント形成における、価値共創からの影響関係を検証する」、以上の 3 つの課題を設定した。

本章では、この課題に対し、本研究の検証範囲を定め、本研究で明らかにすべき Research Question と、本研究で検証すべき仮説を設定した。ここでは、この Research Question と仮説検証が、先行研究に対し、どのような新規性をもつのかを整理し、本研究の学術的・実務的意義を明らかにする。

## 1. 両概念の構造的特徴を踏まえた、顧客エンゲージメント形成の概念モデルを構築

顧客エンゲージメントと価値共創の、影響関係を検証する先行研究において、ほとんどの研究で、顧客エンゲージメントと価値共創の影響関係を、概念レベルで検証しており、両概念が、多次元構造の概念であることが考慮されていなかった。

前述したよう、両概念の構造的な特徴を踏まえれば、価値共創が顧客エンゲージメント形成に与える影響は、概念レベルでなく、構成次元レベルで検証しなければ、その影響メカニズムを明らかにしたとは言い切れない。例えば、価値共創が顧客エンゲージメントへ、概念レベルで正の影響を与えていた場合、それは、共同生産と利用価値の影響の総和であり、共同生産と利用価値の各々が、顧客エンゲージメントに、どの程度の影響を与えているか分からないのである。

また、実務の観点では、「価値共創の共同生産と利用価値、どちらの次元が、より顧客エンゲージメントに影響を与えるか?」が不明確であれば、企業は、「顧客と、どのように価値共創に取り組み、効率的に顧客エンゲージメントを向上できるのか?」その術が分からない。したがって、両概念の構造的特徴を踏まえた、顧客エンゲージメント形成の概念モデルの構築が、課題であった。

本研究では、顧客エンゲージメントと価値共創の両概念について、先ず、意味的共通点の観点から、関連先行研究の議論を整理し、本研究における、顧客エンゲージメントと、価値共創の定義を設定した。次に、顧客エンゲージメントと価値共創の両概念について、構造的共通点の観点から、関連先行研究の議論を整理し、演繹的に、顧客エンゲージメントと価値共創の影響関係を統合した、「価値共創を先行要因とした顧客エンゲージメント形成の仮説モデル」(図 2.21)を構築した。この点が、先行研究に対する新規性であり、本研究の学術的貢献である。

また、この理論的枠組みは、実務にも貢献すると考える。学術と同様、実務においても、顧客エンゲージメントと価値共創について、意味の解釈の不一致や、類似概念と混同するなど、両概念の本来の意味や目的に沿った、適切な活用がされていない。その結果、価値共創を通して顧客エンゲージメントを向上し、顧客から得られる可能性のある、多くの機会を喪失している状況である。本研究が提示した、概念定義、概念モデルを参照することで、実務家は、両概念の理解を深め、価値共創を活用した顧客エンゲージメント向上施策を、効率的に検討することが可能となるであろう。

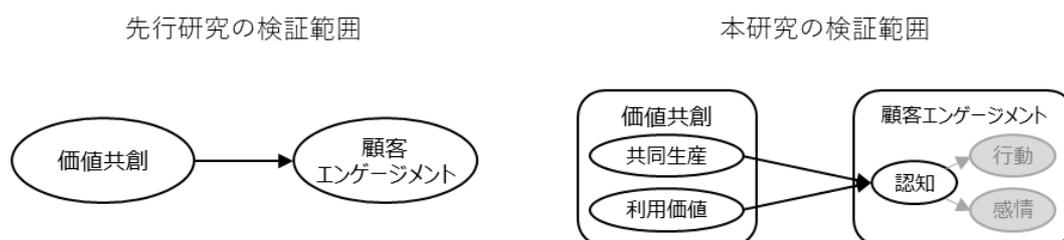
## 2. 両概念の構造的特徴を踏まえた顧客エンゲージメント形成における価値共創の影響を検証

顧客エンゲージメントは、認知、感情、行動の3次元、価値共創は、共同生産と利用価値の2次元で構成される、多次元構造の概念である。このように、両概念が多次元構造の概念であることを踏まえれば、両概念間の影響関係は、概念レベルでなく、概念の構成次元レベルで検証しなければ、その影響メカニズムを明らかにしたとは言い切れない。

図 3.2 で示すよう、本研究では、顧客エンゲージメントと価値共創が、多次元構造であることを前提に、両概念の構成次元レベルまで分解し、次元レベルで影響関係を検証することで、価値共創

を通じた、顧客エンゲージメント形成のメカニズムを、より詳細に明らかにする。この点が、先行研究に対する新規性であり、本研究の学術的貢献である。

図 3.2 構成次元レベルでの本研究の検証範囲



また、両概念の、次元レベルでの影響関係の検証結果は、実務にも貢献すると考える。企業は顧客エンゲージメントを向上することにより、顧客から有形(直接的)、無形(間接的)便益を得ることが期待できる。価値共創を通じた顧客エンゲージメントの形成において、共同生産、利用価値、どちらの次元が、より顧客エンゲージメントに影響を与えるか、明らかになれば、企業は、顧客エンゲージメントに影響を与える次元へ集中的にリソースを充て、効率的に、顧客エンゲージメントを向上させることが期待できる。

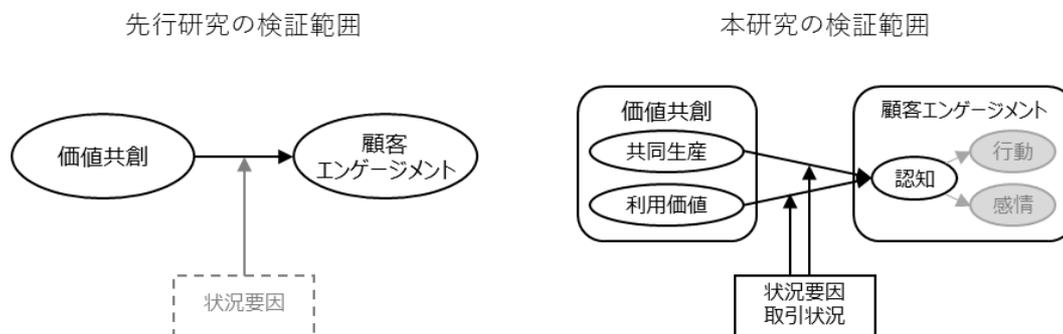
### 3. 状況要因を考慮した顧客エンゲージメント形成における価値共創の影響を検証

顧客エンゲージメントと、価値共創の共通点として、その形成過程において、顧客と企業の相互作用を前提としている。そして、顧客エンゲージメント形成においては、顧客と企業の相互作用が行われる文脈が、状況要因として、顧客エンゲージメントの形成に、影響を与えることが指摘されている。

しかし、顧客エンゲージメントと価値共創の、影響関係を検証する先行研究において、ほとんどの研究では、状況要因が考慮されていなかった。したがって、状況要因を考慮した、顧客エンゲージメント形成における、価値共創からの影響関係を検証することが課題であった。

図 3.3 で示すよう、本研究では、すべての企業間の関係において存在する、包括的な文脈である「取引状況」を、顧客と企業の、価値共創における相互作用の文脈と位置づけ、顧客エンゲージメント形成における状況要因に設定した。そして、取引状況が、新規取引の場合と、継続取引の場合では、価値共創の共同生産から、顧客エンゲージメントへの認知に対する影響と、利用価値から顧客エンゲージメントへの認知に対する影響の程度に、どのような差をもたらすのか、明らかにする。この点が先行研究に対する新規性であり、本研究の学術的貢献である。

図 3.3 状況要因を考慮した本研究の検証範囲



また、取引状況を状況要因とした、顧客エンゲージメント形成メカニズムの検証結果は、実務にも貢献すると考える。価値共創を通じた顧客エンゲージメントの形成メカニズムが、取引状況によって、どのような差が生じるのかが、明らかになれば、企業は、新規取引と継続取引の状況に応じ、価値共創の促進方法を検討し、効率的に、顧客エンゲージメントを向上させることが期待できる。

以上の議論を踏まえ、先行研究の課題に対する、本研究の学術的・実務的貢献を、表 3.4 にて整理した。

表 3.4 研究課題に対する本研究の学術的・実務的貢献

本研究で取り組むべき課題	学術的・実務的貢献
顧客エンゲージメントと価値共創が、多次元構造であることを踏まえた、顧客エンゲージメント形成の概念モデルを構築する	<p>■学術的貢献</p> <p>顧客エンゲージメントと価値共創、両概念の構造的特徴を踏まえた、顧客エンゲージメント形成の仮説モデルを構築する</p> <p>■実務的貢献</p> <p>本研究が提示した、概念定義、概念モデルを参照することで、実務家は、両概念の理解を深め、価値共創を活用した顧客エンゲージメント向上施策を、効率的に検討することが可能となる</p>
顧客エンゲージメントと価値共創が、多次元構造であることを踏まえた、顧客エンゲージメント形成における、価値共創からの影響関係を検証する	<p>■学術的貢献</p> <p>両概念の構成次元レベルまで分解し、次元レベルで影響関係を検証し、価値共創を通じた、顧客エンゲージメント形成のメカニズムを、より詳細に明らかにする</p> <p>■実務的貢献</p> <p>企業は、顧客エンゲージメントに影響を与える、価値共創の次元へ集中的にリソースを充て、効率的に顧客エンゲージメントを向上させることが期待できる</p>
状況要因を考慮した、顧客エンゲージメント形成における、価値共創からの影響関係を検証する	<p>■学術的貢献</p> <p>取引状況が、新規取引の場合と、継続取引の場合では、価値共創の共同生産から顧客エンゲージメントへの認知への影響と、利用価値から顧客エンゲージメントへの影響の程度に、どのような差を生じさせるのか、明らかにする</p> <p>■実務的貢献</p> <p>企業は、新規取引と継続取引の状況に応じた価値共創の促進方法を検討し、効率的に顧客エンゲージメントを向上させることが期待できる</p>

## 小括

本章では、本研究の哲学的立場と研究パラダイムを確認し、そして、第2章で構築した、本研究の理論的枠組みを基に、リサーチ・クエスチョンと仮説の設定を行った。

第1節では、本研究の科学哲学の立場を整理し、本研究の研究パラダイムを確認した。本研究は、存在論と認識論、何れの観点からも、実証主義パラダイムが適切であることを確認した。したがって、本研究は、実証主義パラダイムに則り、演繹アプローチにて進めることとした。

第2節では、第2章で設定した、本研究で取り組むべき、顧客エンゲージメントと価値共創の、影響関係に関する研究課題を踏まえ、本研究での検証範囲を検討した。そして、その検証範囲において、本研究における、2つのリサーチ・クエスチョンを設定した。

第3節では、リサーチ・クエスチョンに対し、関連する先行研究での議論、到達点を整理し、本研究で検証すべき仮説を設定した。リサーチ・クエスチョン1に対しては、H1として、「共同生産と利用価値が、顧客エンゲージメントの認知に、正の影響を与える」という仮説を設定した。また、リサーチ・クエスチョン2に対しては、H2として、「新規・継続取引状況によって、共同生産と利用価値から顧客エンゲージメントの認知への、影響の程度が異なる」を設定した。

そして、第4節では、このリサーチ・クエスチョンと仮説検証が、先行研究に対し、どのような新規性をもつのかを整理し、本研究の学術的意義と実務的意義を明らかにした。

次章では、本研究の仮説の検証に向け、研究対象であるコンサルティング・サービスについて、そのビジネスの特徴を概観する。そして、コンサルティング・サービスにおける、顧客エンゲージメントと、価値共創の位置づけを明らかにする。

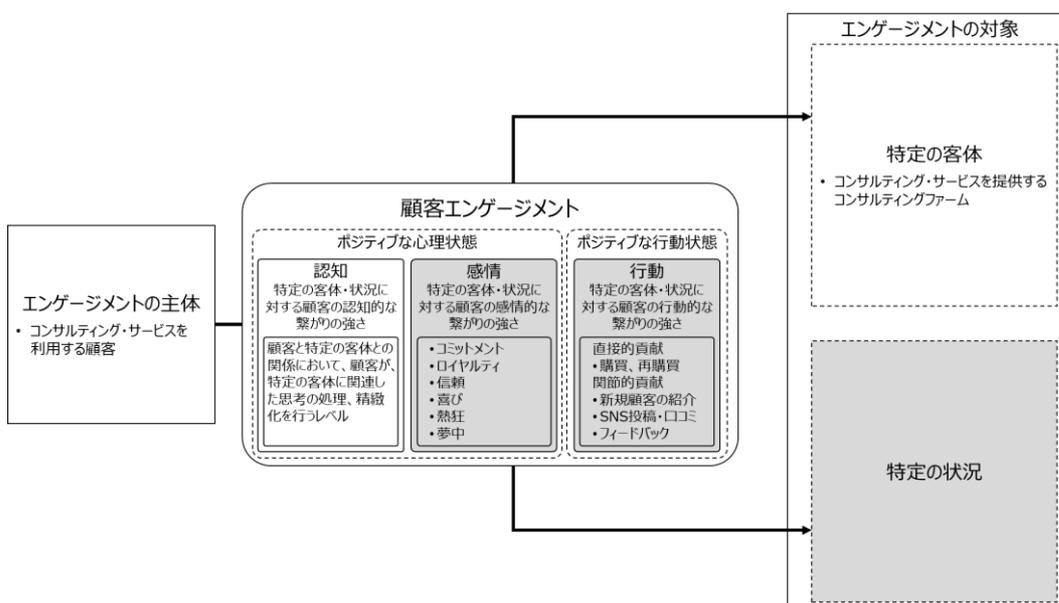
#### 4. 研究対象

##### 本章の概要

本研究では、顧客エンゲージメントに対する、価値共創の影響について、調査データを収集し、定量分析によって仮説検証する、実証研究を行う。その対象として、プロフェッショナル・サービスの1つである、「コンサルティング・サービス」を調査対象とする。

図 4.1 は、第 2 章で提示した、「顧客エンゲージメント概念の特徴」(図 2.8)に、本研究の対象である、コンサルティング・サービスを適用したものである。

図 4.1 本研究の対象



出所:筆者作成

本研究では、顧客エンゲージメントが生起する主体は、「コンサルティング・サービスを利用する顧客」とする。また、顧客エンゲージメントの対象は、「コンサルティング・サービスを提供する企業である、コンサルティング・ファーム」とする。すなわち、本研究では、「コンサルティング・サービスを利用する顧客の、コンサルティング・ファームに対する、顧客エンゲージメント」を対象とする。

そして、第 3 章の仮説で設定したよう、本研究で検証対象は、「顧客エンゲージメントの認知」に対象を絞り、コンサルティング・サービスの提供を通じた、価値共創の共同生産と利用価値が、顧客エンゲージメントの認知に対し、どのように影響を与えるかを検証する。

第1節では、先ず、コンサルティング・サービスの上位概念である、「プロフェッショナル・サービス」について概観する。そして、プロフェッショナル・サービスとは、どのようなサービスであり、どのようなビジネス特性をもつサービスであるか、明らかにする。

第2節では、コンサルティング・サービスについて概観する。まず、コンサルティング・サービスの、サービス提供プロセスを紐解き、コンサルティング・サービスのビジネスの特徴と、コンサルティング・サービスの提供を通じた、顧客とコンサルティング・ファームの関係性を明らかにする。

そして、コンサルティング・サービスを、さらに紐解き、コンサルティング・ファームの分類と、コンサルティング・サービスの種類について、具体的な内容を明らかにする。

第3節では、第1節と2節の議論を踏まえ、コンサルティング・サービスにおける、顧客エンゲージメントと、価値共創の位置づけを明らかにする。

#### 4.1. プロフェッショナル・サービスの概要

Alvesson (2004); Kotler, Hayes, Bloom (1999)によると、プロフェッショナル・サービスとは、特定領域の、専門知識と資格をもった人間が、顧客1人ひとりのニーズに応じた助言を与え、顧客の問題を解決するためのサービスである。具体例として、法律家、医師、経営コンサルティング、会計士、建築士、エンジニア、研究開発者など、当該の領域に対する深い専門知識と、豊富な経験をもつ専門家により、プロフェッショナル・サービスが提供されている (Alvesson, 2004; Kotler et al., 1999)。

プロフェッショナル・サービスでは、顧客からの仕事の依頼は、個別の受注型である。そして、顧客から、継続的に仕事を受注することが、ビジネスの要点となっている。また、プロフェッショナル・サービスは、そのサービス提供において、顧客と直接的に強い相互作用があり、顧客企業の経営や業務に、深く入り込むという特性がある。このような特性があるため、プロフェッショナル・サービスでの新規顧客の開拓では、既存顧客からの紹介や、既存顧客による口コミなど、既存顧客の評判が重要となる。(Kubr, 2002; Maister, 1997; Nguyen et al., 2020; 高橋, 2017)。

高橋 (2017)では、これら先行研究で提示された、プロフェッショナル・サービスの特徴を踏まえ、“プロフェッショナル・サービスとは、高度な専門知識をもち、顧客との直接的な相互作用によって、テーラーメイドな、知識集約サービスを提供することで、顧客の問題解決を実現する、労働集約的なサービス”と定義している (高橋, 2017)。

以上のように、プロフェッショナル・サービスとは、特定領域に対する、専門知識・経験をもつ専門家が、顧客との相互作用を通し、顧客企業の経営や業務に深く入り込み、顧客企業の課題解決を目指すサービスである。そして、顧客から、継続受注を獲得するとともに、新規顧客の開拓に向け、顧客から紹介、口コミを引き出すことを目指す、このようなビジネス特性をもつサービスである。

## 4.2. コンサルティング・サービスの概要

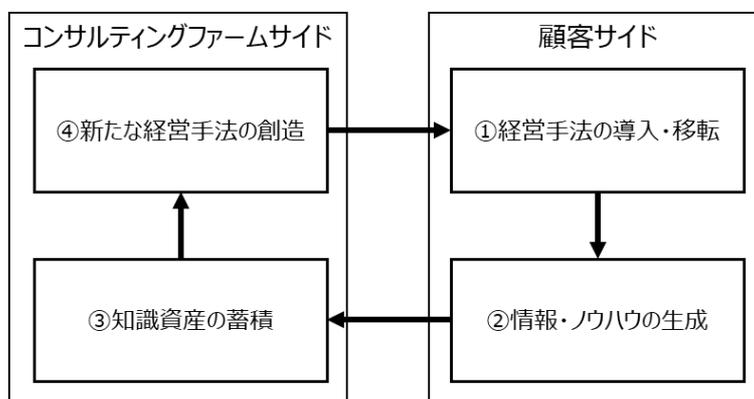
### 4.2.1. コンサルティング・サービスのビジネス的特徴

前述したよう、コンサルティング・サービスはプロフェッショナル・サービスの1つである。コンサルティング・サービスとは、コンサルティング・ファームが有する知識を、顧客へ移転・共有し、顧客のビジネスへ適用することで、顧客の経営管理や、ビジネス慣行の改善を目指すサービスである (Kubr, 2002)。

Kubr (2002)によれば、コンサルティング・ファームが有する知識とは、経営管理に関する理論的な知識に留まらず、他企業の経営課題を解決した知識、プロジェクト遂行の知識なども含まれる。コンサルティング・ファームは、コンサルティング・サービスの提供を通し、顧客に対し、これら広範囲な知識移転を行うのである (Kubr, 2002)。

Kubr (2002)は、「コンサルティング・サービスは、コンサルティング・ファームから顧客へ、一方的な知識移転だけに留まらず、顧客と共に、新たな経営知識を創造することも含む」と指摘している (Kubr, 2002)。例えば、高橋 (2017)では Nonaka and Takeuchi (1996)の知識創造プロセスを元にし、図 4.2 にて、コンサルティング・ファームと顧客の知識創造プロセスを提示した。

図 4.2 コンサルティング・ファームと顧客の知識創造プロセス



出所:高橋 (2017)を基に加筆のうえ筆者作成

まず、①コンサルティング・ファームから顧客へ、経営手法の導入・移転をする。その結果、②顧客の内部で、新たな情報やノウハウが生まれる。そして、これら情報やノウハウは、顧客からコンサルティング・ファームへの、フィードバックとして伝えられ、③コンサルティング・ファームは、このフィードバックを、自社の知識資産として蓄積する。そして、④コンサルティング・ファームは、蓄積された知識資産を基にして、新たな経営手法を創出することが可能となる。

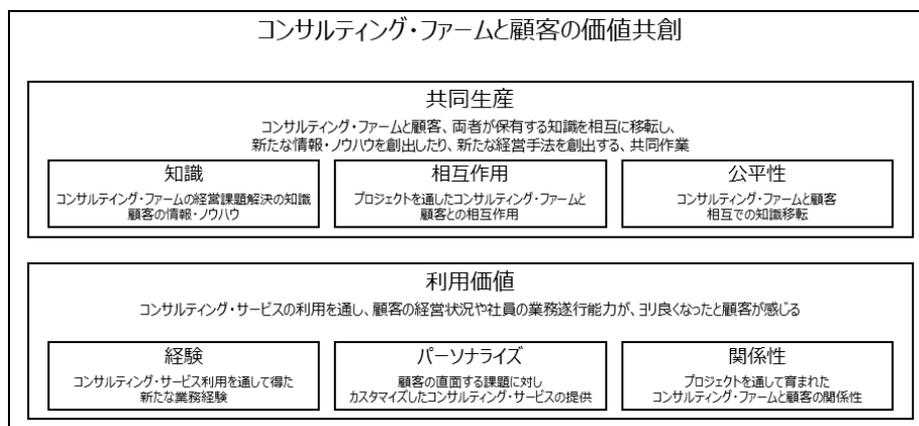
この知識創造プロセスを通し、コンサルティング・ファームと顧客は、相互に知識移転をする。その結果、顧客は経営課題を解決し、コンサルティング・ファームは、新たな経営手法を創造できる。すなわち、顧客とコンサルティング・ファーム、両者が便益を得られるという、コンサルティング・サービスにおける、顧客とコンサルティング・ファームの関係性を説明している（高橋, 2017）。

この、コンサルティング・ファームと顧客の、知識創造プロセスは、Grönroos (2012)が提示した、「顧客向けの価値を共創するモデル」と、「企業向けの価値を共創するモデル」の両モデルと、構造的特徴が整合している。先ず、「顧客向けの価値を共創するモデル」の観点で見ると、顧客は、企業との相互作用による、価値共創の活動を通し、価値共創プロセスの体験と、プロセスの結果を価値として知覚する（Grönroos, 2012）。この点は、高橋 (2017)のコンサルティング・ファームと顧客の、知識創造プロセスにおける、①コンサルティング・ファームから顧客へ、経営手法の導入・移転し、②顧客の内部で、新たな情報やノウハウが生まれるプロセスと、概ね整合している。

次に、「企業向け価値共創モデル」の観点で見ると、企業にとって、顧客との価値共創の活動における、顧客のフィードバックがインプットとなる。そして、このインプットが、企業にとっては、新たなサービスを開発する、実用的な情報になる（Grönroos, 2012）。この点は、高橋 (2017)のコンサルティング・ファームと顧客の、知識創造プロセスにおける、③コンサルティング・ファームが、顧客のフィードバックを、自社の知識資産として蓄積し、④蓄積された知識資産を基にして、新たな経営手法を創出するプロセスと概ね整合する。

ここまでの議論を、図 2.16 の「本研究の価値共創の定義と構造」に当てはめると、図 4.3 のように整理できる。すなわち、コンサルティング・サービスの提供を通した、コンサルティング・ファームと顧客の知識創造は、「コンサルティング・ファームと顧客の価値共創」と言えるであろう。

図 4.3 コンサルティング・ファームと顧客の価値共創



出所:筆者作成

まず、共同生産は、コンサルティング・ファームと顧客の両者が保有する、経営課題を解決する知識や、顧客側が保有する知識・ノウハウを、相互に移転することにより、新たな情報・ノウハウを創出し、新たな経営手法を創出する、両者間での共同作業と言えるであろう。

そして、利用価値は、コンサルティング・サービスの利用を通し、顧客が直面する経営課題の状況が好転したり、コンサルティング・プロジェクトに関わった、社員の業務遂行能力が向上するなど、コンサルティング・サービスを受ける前と比べ、自社の状況がより良くなったと、顧客が感じることもと言えるであろう。

#### 4.2.2. コンサルティング・ファームの分類

コンサルティング・ファームは、その設立の経緯や、得意とする業界・分野によって分類される。高橋（2017）では、日本国内のコンサルティング・ファーム各社が提供する、サービス種別の共通点を整理し、戦略系ファーム、総合系ファーム(IT系ファーム)、日系ファーム、組織人事系ファーム、および、総研系ファームの5分類に区分した(表 4.1)。

表 4.1 日本国内のコンサルティング・ファームの分類

ファーム分類	特徴・代表的ファーム
戦略系ファーム	<ul style="list-style-type: none"> <li>主にグローバル展開する大企業を顧客とし、経営戦略の立案・実行支援など、戦略分野に特化したコンサルティングを行う。ファーム自体もグローバルに展開し、世界中の情報や、先進事例を、迅速に入手できる。また、独自の問題解決手法や、経営理論など、手法の開発に投資している</li> <li>代表的なファーム：マッキンゼー・アンド・カンパニー、ボストン・コンサルティング・グループ、ペイン・アンド・カンパニー、A.T.カーニー、ローランド・ベルガーなど</li> </ul>
総合系ファーム (IT系ファーム)	<ul style="list-style-type: none"> <li>主に会計監査法人から派生して、設立されたファームが多い。会計・業務システムなど、ITコンサルティング分野を中心に、経営戦略や経営管理、組織人事分野など、顧客の経営課題を総合的に解決する。グローバル展開するファームが多く、世界中の情報や、先進事例を、迅速に入手できる</li> <li>代表的なファーム：アクセンチュア、デロイト トーマツコンサルティング、PwC コンサルティング、KPMG コンサルティング、EY ストラテジー・アンド・コンサルティングなど</li> </ul>
日系ファーム	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本発祥のファームで、主に国内の中小企業を顧客とする。流通・小売、業務効率化など、特定の分野に特化したファームが多い</li> <li>代表的なファーム：タナベコンサルティング、船井総合研究所、日本能率協会コンサルティングなど</li> </ul>
組織人事系ファーム	<ul style="list-style-type: none"> <li>制度設計、組織変革、人事戦略、人材育成プログラムなど、組織や人事分野に特化したファーム</li> <li>代表的なファーム：ヘイコンサルティンググループ、タワーズワトソン、マーサージャパンなど</li> </ul>
総研系ファーム	<ul style="list-style-type: none"> <li>大手銀行・証券会社など、国内の金融機関が設立したファーム。経営コンサルティング、システム構築に加え、経済調査・提言など、シンクタンクとしてのサービスも提供する</li> <li>代表的なファーム：野村総合研究所、日本総研、三菱総合研究所、三菱 UFJ リサーチ &amp; コンサルティングなど</li> </ul>

出所：高橋（2017）を元に筆者作成

中でも、近年、成長が著しいのが総合系ファームである。例えば、表 4.2 で示すよう、総合系ファームで売上、社員規模ともに世界一のアクセンチュアは、DX ニーズの拡大を追い風に、事業拡大を推進し、過去 10 年で、グローバルの売り上げ規模が 2 倍に拡大するという、高い成長率を遂げている<sup>9</sup>。

表 4.2 コンサルティング・ファームの企業規模

ファームの分類	ファーム	売上 (グローバル)	人数 (国内)
戦略系ファーム	マッキンゼー・アンド・カンパニー	105 億ドル	3 万人
	ボストン・コンサルティング・グループ	85 億ドル	2.1 万人 (850 人)
	ベイン・アンド・カンパニー	45 億ドル	1.2 万人
	A.T.カーニー	-	約 3600 人 (約 200 人)
総合系ファーム	アクセンチュア	432 億ドル	51.3 万人 (1.5 万人)
	デロイト トーマツコンサルティング	187 億ドル (コンサルティング部門)	31.2 万人 (約 3,100 人)
	PwC コンサルティング	144 億ドル (アドバイザリー部門)	27.6 万人 (約 3,000 人)
	KPMG コンサルティング	119.5 億ドル (アドバイザリー部門)	21.9 万人 (約 1,100 人)
	EY ストラテジー・アンド・コンサルティング	102 億ドル (アドバイザリー部門)	28.4 万人 (約 1,800 人)
日系ファーム	船井総合研究所	257 億円	約 1,200 人
総研系ファーム	野村総合研究所	5,288 億円	約 1.3 万人
	三菱総合研究所	900 億円	約 4,000 人

出所：週刊ダイヤモンド 2020 年 10 月 31 日号を元に筆者作成

#### 4.2.3. コンサルティング・サービスの種類

Maister (1997)は、プロフェッショナル・サービスに対する顧客のニーズは、「頭脳の優秀さ (Expertise)」、「経験の豊かさ(Experience)」、および、「効率性の高さ(Efficiency)」の 3 つに分類されると指摘した。そして、この顧客のニーズに対応するため、プロフェッショナル・サービスのサービス提供領域として、図 4.4 で示す、「頭脳型」、「経験型」、「効率型」の3タイプで整理した (Maister, 1997; 高橋, 2017)。

<sup>9</sup> 週刊ダイヤモンド 2020 年 10 月 31 日号「コンサル業界に迫る新潮流」

<https://dw.diamond.ne.jp/promo/viewer/201031w9h/HTML5/pc.html#/page/90> 2020 年 10 月 25 日閲覧

図 4.4 プロフェッショナル・サービスのサービス提供領域

頭脳型サービス	経験型サービス	効率型サービス
高度で新規性の高い問題解決	特定分野の問題解決	見慣れた課題の問題解決
顧客に合わせ高度にカスタマイズ	過去の経験に基づく解決策	システム化・マニュアル化
経営マインドの活用と開発	経験・知識は組織に蓄積	準プロフェッショナルやITで業務代替
少数の顧客	安定した顧客	多くの顧客
高額なフィー	中程度のフィー	低額なフィー

出所：Maister (1997); 高橋 (2017)を基に筆者作成

先ず、顧客が、「頭脳型」サービスを求める場合、顧客は、高度で新規性の高い問題を抱えている。そのため、顧客は創造的な、頭脳集団人材のコンサルティング・ファームを求めることになり、その結果、コンサルティング・フィーも高額になる。コンサルティング・ファームは、伝統的な問題解決方法を活用し、徹底的な分析を行い、顧客に合わせ、高カスタマイズしたサービスを提供する。

次に、顧客が、「経験型」サービスを求める場合、顧客は、特定の個人の知力を求めるというよりは、コンサルティング・ファームの、過去の経験に基づいた解決策の提供を求める傾向となる。したがって、コンサルティング・ファームは、顧客の経営課題と類似する、過去の案件で得た知識・経験を活用しながら、サービスを提供する。

そして、顧客が、「効率型」サービスを求める場合、頭脳型や経験型サービスと比較し、顧客の課題レベルは下がる。そのため、コンサルティング・ファームは、素早いスタート、迅速な処理、安価なフィーで対応できるような、サービスを提供する (Maister, 1997; 高橋, 2017)。

#### 4.3. コンサルティング・サービスにおける顧客エンゲージメントと価値共創の位置づけ

ここまでの議論を踏まえ、コンサルティング・サービスにおける、顧客エンゲージメントと価値共創の位置づけを整理する。先ず、コンサルティング・サービスの、3つのビジネス特性について言及する。1つ目に、コンサルティング・サービスは、顧客からの継続受注が重要となる。2つ目に、コンサルティング・サービスは、新規顧客の開拓時の際に、既存顧客からの紹介・ロコミが、新規顧客の契約意思決定に、大きな影響を与える。3つ目に、コンサルティング・サービスは、コンサルティング・ファーム自社の、サービス向上や、新規サービスの開発において、顧客のフィードバックを活

用する。これら3つのビジネス特性は、コンサルティング・ファームの事業継続に対し、大きな影響を与える(詳細は、第1章にて説明)。

そして、これら3つのビジネス特性は、顧客エンゲージメントの「購買を超えた行動」である、再購買、新規顧客の紹介・ロコミ、および、顧客から企業へのフィードバックと整合する。したがって、コンサルティング・サービスにおいては、顧客エンゲージメントの向上が、コンサルティング・ファームの事業継続に、大きな影響を与えよう。

次に、コンサルティング・サービス提供における、顧客とコンサルティング・ファームの関係の特性を言及する。コンサルティング・サービスは、コンサルティング・ファームから顧客へ、一方的な知識移転だけに留まらず、コンサルティング・ファームと顧客が、共に新たな経営知識を創造することも含んでいる。コンサルティング・サービスの提供を通し、コンサルティング・ファームと顧客は、相互に知識移転をする。その結果、顧客は、自社が直面する経営課題の解決を実現し、一方、コンサルティング・ファームは、新たな経営手法の創造を実現する。

したがって、コンサルティング・サービスの提供は、コンサルティング・ファームと顧客、双方に取っての知識創造である。そして、この双方にとっての知識創造は、コンサルティング・ファームと顧客の双方に便益をもたらす、コンサルティング・ファームと顧客の、価値共創と言えよう。

## 小括

本章では、仮説の検証に向け、研究対象であるコンサルティング・サービスについて、そのビジネスの特徴を把握し、そして、コンサルティング・サービスにおける、顧客エンゲージメントと、価値共創の位置づけを明らかにした。

第1節では、コンサルティング・サービスの上位概念である、プロフェッショナル・サービスについて概観した。プロフェッショナル・サービスは、特定領域に対する専門知識・経験をもつ専門家が、顧客との相互作用を通し、顧客企業の経営や業務に深く入り込み、顧客企業の課題解決を目指す。そして、顧客からの継続受注を獲得するとともに、新規顧客の開拓に向け、顧客から紹介、ロコミを引き出すことを目指す、このようなビジネス特性をもつサービスであることを明らかにした。

第2節では、コンサルティング・サービスについて概観した。コンサルティング・サービスでは、①顧客からの継続受注が重要であり、②既存顧客の紹介・ロコミが、新規顧客の購買意思決定に大きな影響を与える、③自社サービスの向上・新規サービスの開発において、顧客のフィードバックを活用するという、ビジネス特性があり、これら特性がコンサルティング・ファームの事業継続に対し、大きな影響を与えることを明らかにした。

さらに、コンサルティング・サービスをさらに紐解き、サービスの内容をより具体的に明らかにした。コンサルティング・ファームは、設立経緯や得意とする領域に応じ、戦略系、総合系、日経、組

織人事系、および、総研系のファームに分類されることを明らかにした。また、コンサルティング・サービスの種類は、「頭脳型」、「経験型」、「効率型」のサービスに分類されることを示し、各サービスの特徴を明らかにした。

そして、第3節では、第1節と、2節の議論を踏まえ、コンサルティング・サービスにおける、顧客エンゲージメントと、価値共創の位置づけを明らかにした。コンサルティング・サービスの3つのビジネス特性は、顧客エンゲージメントの「購買を超えた行動」の、再購買、新規顧客の紹介・口コミ、および、顧客から企業へのフィードバックと整合することから、コンサルティング・サービスにおいては、顧客エンゲージメントの向上が重要であることを明らかにした。

さらに、コンサルティング・サービスの提供は、コンサルティング・ファームと顧客、双方にとっての知識創造であることを明らかにした。そして、この双方にとっての知識創造は、コンサルティング・ファームと顧客、双方に便益をもたらす、コンサルティング・ファームと顧客の、価値共創であると指摘した。

以上、本章では、研究対象である、コンサルティング・サービスについて、そのビジネスの特徴を把握し、そして、そして、コンサルティング・サービスにおける、顧客エンゲージメントと、価値共創の位置づけを明らかにした。次章では、この、コンサルティング・サービスを対象とし、どのように調査データを収集し、仮説検証を実施するか、研究方法論を整理する。

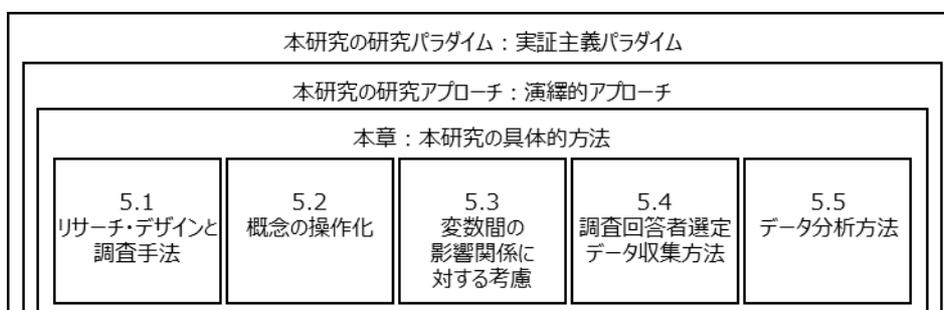
## 5. 研究方法論

### 本章の概要

第3章にて、本研究の研究パラダイムは、実証主義パラダイムであることを確認し、演繹的アプローチにて、研究方法を検討すると述べた。そして、第2章で構築した、本研究の理論的枠組みを基に、リサーチ・クエスチョンと仮説の設定を行った。

本章では、これらの議論を踏まえ、図5.1のアプローチに基づき、どのようにして仮説を検証するのか、本研究における、具体的な研究方法を整理する。

図 5.1 本章のアプローチ



第1節では、本研究を、演繹アプローチによる量的研究方法で進めるため、リサーチ・デザインと、調査手法を検討する。須田 (2019)によれば、リサーチ・デザインとは、データ収集に関するフレームワークを研究者へ提供し、研究で活用する方法を選択する、ガイドラインと位置づけられる (須田, 2019)。そして、調査手法とは、データを収集するための具体的な技術である。

第2節では、概念の操作化(Operationalization)を検討する。佐藤 (2015); 須田 (2019)によれば、概念の操作化とは、研究対象となる現象に対し、研究者が設定した仮説を検証・棄却できるよう、その現象を測定できる形に、指標化することである (佐藤, 2015; 須田, 2019)。

第3節では、因果推論に基づき、本研究の仮説検証で考慮すべき、交絡因子を検討する。

第4節では、仮説検証のデータを収集するため、調査回答者の選定方法と、データ収集の具体的な方法を検討する。

そして、第5節では、どのように仮説を検証するか、データ分析の方法を検討する。

### 5.1. 本研究のリサーチ・デザインと調査手法

Yin (2018)によれば、社会科学的研究におけるリサーチ・デザインは、表 5.1 で示すよう、実験 (Experiment)、調査票調査 (Survey)、資料分析 (Archival Analysis)、歴史研究 (History)、および、事例研究 (Case Study)がある (Yin, 2018)。

表 5.1. リサーチ・デザインの種類

リサーチ・デザイン	リサーチ・クエスチョンはどのようなタイプか	研究者が行動事象を制御する必要性はあるか	現在の事象に対して着目しているか
実験	どのように?なぜ?	Yes	Yes
調査票調査	誰が?何が?どこで?どれほど?どれくらい?	No	Yes
資料分析	誰が?何が?どこで?どれほど?どれくらい?	No	Yes/No
歴史研究	どのように?なぜ?	No	No
事例研究	どのように?なぜ?	No	Yes

出所: Yin (2018)を基に筆者作成

表 5.1 で示すよう、Yin (2018)では、(1)リサーチ・クエスチョンのタイプ、(2)行動事象に対する制御の必要性、および、(3)現在の事象に対して着目しているのか、以上 3 つの観点を踏まえ、リサーチ・デザインを選択する必要があると指摘している。

まず、(1)リサーチ・クエスチョンのタイプの観点から確認する。第 3 章で示したよう、本研究では、2 つのリサーチ・クエスチョンを設定した:

RQ1: 価値共創は、その構成次元レベルで、顧客エンゲージメントに影響を与えるのか?

RQ2: 価値共創の文脈によって、価値共創が顧客エンゲージメントに影響を与える程度に差が生じるのか?

本研究の 2 つのリサーチ・クエスチョンは、「何が」、「どれほど/どれくらい」に関連した問いである。したがって、Yin (2018)の枠組みに沿えば、本研究のリサーチ・デザインは、調査票調査か、資料分析のいずれかを選択することとなる。

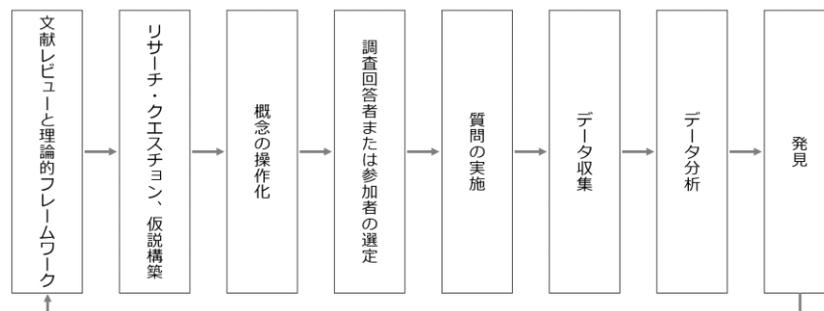
調査票調査は、「質問紙調査」とも呼ばれ、国勢調査など事実の収集や、態度など心理状態を測定するなど、対象となる集団や事象の、全体像を掴むための手法である (野村, 2017)。一方、資料分析は、過去に記録された資料や、データから証拠を探す、または抽出する手法で、経済学モデルや、免疫学における統計調査などがある (Yin, 2018)。

本研究では、顧客エンゲージメントと、価値共創の2つの概念を測定し、その影響関係の検証を目的としている。第2章で整理したよう、顧客エンゲージメントと価値共創は、顧客の心理・行動状態を示す概念である。したがって、両概念を測定するには、先行研究で提示された測定尺度を用いた、質問紙調査が適切である。

そして、本研究では、実験研究のように、被験者に対する(2)行動事象に対する制御は無く、さらに、(3)現在の事象に着目した研究であることから、Yin (2018)の枠組みに従えば、本研究のリサーチ・デザインは、調査票調査が適切である。

実証主義パラダイムでは、演繹アプローチにより、対象とする社会現象の関係について、関連する理論に基づき仮説を構築し、データを用いて検証する(野村, 2017)。データを用いた実証研究は、図5.2で示すよう、8つのステップで行われる(Bryman & Cramer, 2011; 須田, 2019)。

図 5.2 データを用いた実証研究のプロセス



出所: Bryman and Cramer (2011); 須田 (2019)を基に筆者作成

図5.2に従えば、本研究の仮説検証を実施するためには、概念の操作化、調査回答者の選定、および、データ分析の方法について、明らかにする必要がある。以降では、これらの点について検討をする。

## 5.2. 概念の操作化

前述したよう、概念の操作化とは、研究対象となる社会現象に対し、研究者が設定した仮説を検証・棄却できるよう、その社会現象を測定できる形に、指標化することである(佐藤, 2015; 須田, 2019)。

表 5.2 で示すよう、本研究では、H1a から H2 まで 4 つの仮説を設定している。これらの仮説を検証するには、(1)顧客エンゲージメントの構成次元、(2)価値共創の構成次元、および、(3)価値共創の文脈の要因、これらを測定する必要がある。

表 5.2 本研究の仮説と測定対象

	仮説	測定対象
H1a	価値共創の共同生産は、顧客エンゲージメントの認知に正の影響を与える	1.顧客エンゲージメントの構成次元 ・ 顧客エンゲージメントの認知
H1b	価値共創の利用価値は、顧客エンゲージメントの認知に正の影響を与える	2.価値共創の構成次元 ・ 共同生産 ・ 利用価値
H1c	利用価値と比較し、共同生産は顧客エンゲージメントの認知に、より強く正の影響を与える	3.価値共創の文脈の要因 ・ 取引状況
H2	新規・継続取引状況によって、共同生産と利用価値から顧客エンゲージメントの認知への、影響の程度が異なる	

### 5.2.1. 本研究の測定対象の尺度

#### 顧客エンゲージメントの認知

第 2 章で明らかにしたよう、顧客エンゲージメントは、認知、感情、および、行動の 3 次元で構成される、多次元構造の概念である。この 3 次元の中で、本研究では、「認知」を検証対象とした。

本研究では、顧客エンゲージメントの認知を測定する尺度として、Hollebeek et al. (2014)が提示した、顧客エンゲージメントの認知の尺度を用いる。Amer and Rakha (2022); Hollebeek et al. (2014)では、顧客エンゲージメントの認知を、“顧客と特定の客体との関係において、顧客が、特定の客体に関連した思考の処理、精緻化を行うレベル”と定義している (Amer & Rakha, 2022; Hollebeek et al., 2014)。具体的には、顧客エンゲージメントの認知には、特定の客体に対する、顧客の認知処理 (Behnam et al., 2021; Brodie et al., 2011; Hollebeek et al., 2014)、顧客の注意 (Islam et al., 2016a; Vivek et al., 2014)などが含まれる。

Hollebeek et al. (2014)の尺度は、この定義を踏まえた尺度となっており、本研究における、顧客エンゲージメントの認知を測定するにあたり、適切な尺度である。さらに、Hollebeek et al. (2014)への他研究者からの引用は、約 1,200 と突出しており<sup>10</sup>、この尺度は、顧客エンゲージメントに関連する多くの実証研究で採用されている。

Hollebeek et al. (2014)では、この尺度を、「顧客ブランドエンゲージメントの認知」の尺度として提示しているが、この尺度を、顧客エンゲージメントの認知の尺度として、利用する研究例も多く見られる(例えば、Amer & Rakha, 2022; Behnam et al., 2021; Islam et al., 2019)。さらに、第 2 章で

<sup>10</sup> Web of science で引用数を確認:<https://www.webofscience.com/wos/woscc/summary/ab2d61ab-714a-411e-811a-cb37d9b571a0-33f6f436/date-descending/1> 2023 年 2 月 23 日閲覧

提示した、「エンゲージメントの主体と対象」の枠組みで整理すると、顧客ブランドエンゲージメントの主体は顧客、対象はブランドとなる。すなわち、顧客ブランドエンゲージメントは、主体の観点から見れば、顧客エンゲージメントと同義になる。したがって、Hollebeek et al. (2014)の尺度を、顧客エンゲージメントの認知の尺度として用いることは、問題ないと判断した。

表 5.3 は、Hollebeek et al. (2014)の尺度を用い、研究対象のコンサルティング・サービスの特徴に合わせ、質問の言い回しを調整、作成した質問票である（その他の概念尺度を含む、質問票の全問は、Appendix.1 本研究の質問票を参照）。

表 5.3 顧客エンゲージメントの認知を測定する質問票

概念	構成次元	質問 (「1.全く当てはまらない」から、「7.非常にあてはまる」の7件法で測定)
顧客エンゲージメント	認知	1. コンサルティングといえば A 社が思う浮かぶ 2. プロジェクト期間中は A 社のことをよく考えていた 3. A 社のサービスを利用したことで、A 社についてもっと知りたいと思うようになった

出所: Hollebeek et al. (2014)を基に筆者作成

### 価値共創の共同生産と利用価値

第 2 章で明らかにしたよう、価値共創は、共同生産と利用価値の、2 次元で構成される、多次元構造の概念である。本研究では、共同生産と利用価値を測定する尺度として、Ranjan and Read (2016)が提示した尺度を用いる。

まず、共同生産は、“価値共創に向け、企業と顧客、両者が保有する資源の統合を目的とした、企業と顧客の、直接・間接的な連携や、対話を通じて実行される、共同作業”と定義されている (Chatterjee et al., 2022; Ranjan & Read, 2016)。第 2 章で整理したよう、共同生産は、下位の構造をもつ多層構造であり、「知識」、「相互作用」、「公平性」の、3 次元で構成される。

次に、利用価値は、“顧客が資源を利用する際に、顧客によって創造される、または決定される、顧客にとっての価値。顧客にとっての価値は、顧客が、サービスを利用する前よりも良い状態にある、または良いと感じること”と定義されている (Grönroos, 2008; Grönroos & Gummerus, 2014; Vargo & Akaka, 2009; Vargo et al., 2010)。共同生産と同様、利用価値は、下位の構造をもつ多層構造であり、「経験」、「パーソナライズ」、「関係性」の、3 次元で構成される。Ranjan and Read (2016)が提示した尺度は、これらの定義を踏まえた尺度となっており、本研究における、価値共創の共同生産と利用価値を測定するにあたり、適切な尺度である。

また、Ranjan and Read (2016)の尺度では、顧客は価値の創造者であり、企業は顧客の価値創造の促進者であることが反映されている。本研究では、価値共創における、顧客と企業の役割が明確である、S ロジック観点の考え方に依拠する方針であり、Ranjan and Read (2016)の尺度は、こ

の方針に整合する。さらに、Ranjan and Read (2016)への他研究者からの引用は、約 500 と突出しており<sup>11</sup>、彼らが提示したこの尺度は、価値共創に関連する多くの実証研究で採用されている。

Ranjan and Read (2016)の尺度は、共同生産と利用価値の各次元を構成する因子に対応する、観測変数の質問で作成されている (Ranjan & Read, 2016)。表 5.4 は、Ranjan and Read (2016)の尺度を用い、研究対象のコンサルティング・サービスの特徴に合わせ、質問の言い回しを調整、作成した質問票である (その他の概念尺度を含む、質問票の全問は、Appendix.1 本研究の質問票を参照)。

表 5.4 価値共創を測定する質問票

概念	構成次元	因子	質問 (「1.全く当てはまらない」から、「7.非常にあてはまる」の7件法で測定)
価値共創	共同生産	知識	1. A社は当社のアイデアや意見も積極的に取り入れてくれた 2. A社は当社に対し十分な説明や情報を提供してくれた 3. 当社の製品・サービス、業務プロセス改善のため、当社からも積極的にアイデアや提案をA社へ共有した 4. 当社からも提案やアイデアが出しやすいよう、A社は雰囲気作りや、環境・機会の提供をしてくれた
		相互作用	1. プロジェクト中、当社の都合に合わせて具体的な要求をA社へ伝えることができた 2. 当社とのプロジェクトの情報を、事例としてA社は他社へ紹介した 3. プロジェクト推進について、A社と当社は十分に対話が可能であった 4. プロジェクトの効果を最大化するため、当社の知見や技術、社員の時間を投入するなど、当社も積極的に役割を果たす必要があった
		公平性	1. 当社が関心のある情報を、A社は積極的に当社へ提供してくれた。または、そのような情報へのアクセス機会を提供してくれた 2. A社のプロジェクト推進は、当社の期待に沿っていた 3. プロジェクト推進において、当社担当者の役割が重要であるとA社は考えていた 4. プロジェクトの最終的な成果を決定する役割を、A社と当社で分かち合った
	利用価値	経験	1. A社とのプロジェクトは、当社にとって貴重な経験であった 2. 自身の参加方法に応じて、A社とのプロジェクトでは他の担当者とは異なる経験をするかもしれない 3. 当社側で試行錯誤することで、A社とのプロジェクト推進方法を変えることができた
		パーソナライズ	1. A社のコンサルティングから得られる効果は、利用する企業や、その企業の状況に依存すると思う 2. 当社固有のニーズに対し、A社は応えようとしてくれた 3. 顧客企業の好み、意思決定方法、知見などに応じ、A社とのプロジェクトに対する顧客企業の関わり方は異なると思う 4. プロジェクト中、全体的に偏りがいい経験をA社は当社に提供してくれた
		関係性	1. A社とのプロジェクトを効果的に推進するには、A社の幅広いファシリテーションが必要であった 2. A社に対して、当社は好感や良い関係性を感じた 3. A社を懇意にする企業や、A社ファンの顧客コミュニティなどが存在すると思う 4. A社の知名度が高い理由の一つは、メディアやSNSでA社の顧客がポジティブな評判を広めていることだと思う

出所: Ranjan and Read (2016)を基に筆者作成

<sup>11</sup> Web of Science “Citing Results: Citations of Value Co-Creation: Concept and Measurement”

<https://www.webofscience.com/wos/woscc/summary/7bc7e9e4-996c-487f-b9d2-e3c2887aa9f9-6618fd72/date-descending/1>  
2022年12月18日閲覧

## 顧客エンゲージメント形成の状況要因: 価値共創の文脈

第3章で述べたよう、本研究では、顧客エンゲージメント形成の状況要因である、価値共創の文脈には、「顧客と企業の取引状況」に着目する。取引状況については、Bowden (2009)が提示した、取引状況の尺度を利用する。

表 5.5 は、Bowden (2009)の尺度を用い、研究対象のコンサルティング・サービスの特徴に合わせて、質問の言い回しを調整、作成した質問票である（その他の概念尺度を含む、質問票の全問は、Appendix.1 本研究の質問票を参照）。

表 5.5 価値共創の文脈の測定尺度

概念	質問 (単一回答で測定)
取引状況	1. 継続(以前にも依頼したことがある、または直前の依頼からの継続依頼である) 2. 新規(初めての依頼)

出所: Bowden (2009)を基に筆者作成

### 5.3. 変数間の影響関係に対する考慮

#### 5.3.1. 因果推論

本研究の仮説、H1a、H1b、および、H1c は、価値共創から顧客エンゲージメントの認知への、影響関係を仮定している。近年、変数間の影響関係の議論において、因果推論の重要性が高まっている。因果推論の目的は、一般的に、観察された結果に対する原因の究明、観察された因果関係に対する、因果のメカニズムの解明、および、観察された因果関係における、因果効果の定量評価であるとされる (Holland, 1986; 宮川, 2004)。

ここでは、因果推論の基本的な考え方を確認し、因果推論に基づき、前述した測定対象の概念の他に、本研究で考慮すべき変数として、どのような交絡因子があるのか検討する。

#### 交絡因子

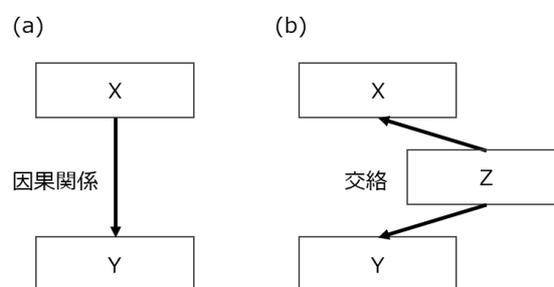
因果推論を議論する上で、「相関関係」と「因果関係」の違いについて理解する必要がある。2変数間の関係において、片方の変数の値が、大きい/小さいときに、他方の変数の値も、大きい/小さいという、直接的な関係がある場合、この2変数は相関関係があるという (立森, 2016)。

一方、因果関係とは、要因  $X$  を変化させたとき、要因  $Y$  も変化する場合、要因  $X \rightarrow$  要因  $Y$  の因果関係があるという。そして、要因  $X$  を操作して変化させることを、介入という (立森, 2016; 林・黒木, 2016)。

相関関係は、因果関係を判定する上で、重要な要素であるが、相関関係があるとしても、因果関係があるとは限らない。因果関係は、一方の変数の値を変化させた場合において、他方の変数の値が変化することは問われていない。すなわち、変数間に因果関係があれば相関はあるが、その逆に、変数間に相関関係があっても、必ずしも因果関係があるとは限らないのである (Hill, 1965; 立森, 2016)。

相関関係が、必ずしも因果関係を意味しない理由の1つに、「交絡因子」の存在がある。図 5.3 は  $X$  と  $Y$  の相関が観察される構造を示す、因果ダイアグラムと呼ばれる図である。

図 5.3  $X$  と  $Y$  の因果関係と交絡



出所:立森 (2016)を基に筆者作成

構造(a)が示すよう、 $X \rightarrow Y$ 間に、 $X$ を原因、 $Y$ を結果とする因果関係がある場合、 $X$ と $Y$ の間には、相関関係が観察される。一方、構造(b)で示したよう、 $X \rightarrow Y$ 間に因果関係がなくても、 $X$ と $Y$ の共通の要因となる、 $Z$ が存在する場合、 $X$ と $Y$ の間に、相関関係が観察される。このように、 $X$ と $Y$ 両方に影響を与える共通の要因で、 $X$ からの影響を受けない要因を、「交絡因子」と呼ぶ (立森, 2016; 林・黒木, 2016)。

宮川 (2004)では、交絡因子を同定する要件として、「①交絡因子は、結果に影響するものでなければならない」、「②交絡因子は、介入と関連していなければならない」、および、「③交絡因子は、介入から影響を受けるものであってはならない」と、3つの要件を指摘している。このうち、①と②の両方が成り立つと、介入 $\leftrightarrow$ 交絡因子 $\leftrightarrow$ 結果という道ができて、介入と結果の、疑似相関を生じさせることになる (宮川, 2004)。

### 交絡因子を考慮した研究方法

交絡因子の影響を調整し、因果関係を検証する、代表的な研究の方法として、実験研究の「ランダム化比較実験(RTC: Randomized Controlled Trial)」がある (大久保, 2019; 立森, 2016)。

RTC は、因果関係の検証で有用性を認められているが、一方、実施規模、実施費用、および、倫理の観点から、他の研究方法と比べ課題が多く、実施の難易度が高い。例えば、本研究では、コンサルティング・サービスを研究対象としているが、被験者を、コンサルティング・サービスを受けるグループ、受けないグループに分ける、または、「頭脳型」、「経験型」、「効率型」いずれかのサービスを受けるグループに分けるなど、ランダムに決めることができないため、実施が困難である。

その他、交絡因子の影響を調整し、因果関係を検証する、代表的な研究の方法として、「層別解析」がある（立森, 2016）。層別解析は、交絡因子を用い、解析対象を層に分けることで、それぞれの層内では、交絡因子の値が同一になるように調整する。これは、交絡因子の値が変化しないよう、値を固定することに相当する。一方、層別解析には、階層化に用いる要因の数が増えると、それぞれの階層に含まれるデータ数が少なくなり、推定が不安定になる、または、推定が不可能になるという、課題がある（立森, 2016）。

同様に、交絡因子が複数ある場合、「回帰分析」の活用がある（宮川, 2004; 松林, 2021; 立森, 2016）。ここで、立森（2016）を元に、回帰分析を活用した、複数の交絡因子に対する、影響統制の方法について確認をする。

まず、結果変数を  $y$ 、原因変数を  $x$  とした、回帰モデルを構成したとする(式 5.1)。

$$y = \beta_0 + \beta_1 x \quad (5.1)$$

もし、結果変数  $y$  と原因変数  $x$  の、両者に影響を与える交絡因子が無ければ、原因変数  $x$  の傾きのパラメータ  $\beta_1$  が、結果変数  $y$  と原因変数  $x$  の、関係の強さを表していると解釈できる。しかし、結果変数  $y$  と原因変数  $x$  の両変数に影響を与える、交絡因子  $z$  が考慮されていないので、この解釈はできない。そこで、交絡因子  $z$  をモデルに追加した、重回帰式を構成する(式 5.2)。

$$y = \beta_0 + \beta_1 x + \beta_2 z \quad (5.2)$$

重回帰式において、任意の変数の傾きのパラメータ  $\beta$  (偏回帰係数)は、他の変数の値を固定した場合、その変数の値を 1 変化させた際の、結果変数  $y$  の値の変化量を表す。つまり、式 5.2 の  $\beta_1$  は、交絡因子  $z$  の値を固定した状態で、原因変数  $x$  の値を変化させた場合、結果変数  $y$  の値が、どの程度変化するか推定値と見なせる。また、交絡因子が複数存在する場合は、それらを説明変数としてモデルに投入することで、同様の推定が可能となる（立森, 2016）。

## バックドア基準

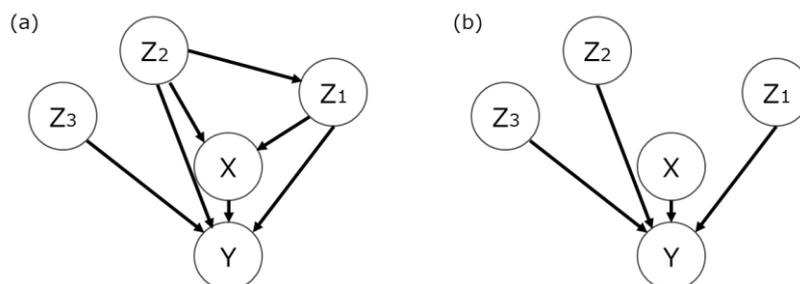
交絡因子の影響を調整した因果関係の検証に、回帰分析を活用する際、「どの変数を、交絡因子として回帰モデルに投入すべきか?」の判断が重要となる。この判断基準として、「バックドア基準」がある(宮川, 2004; 立森, 2016)。例えば、回帰モデルに投入した説明変数の組合せが、バックドア基準を満たすとき、回帰分析から得られた  $X \rightarrow Y$  のパラメータ  $\beta$  は、 $X \rightarrow Y$  の介入効果と見なせるのである(林・黒木, 2016)。林・黒木(2016)では、宮川(2004)で示された定義に依拠し、バックドア基準を次のように整理している:

丸と矢印で描かれた、因果構造において、 $X$  から下流側に矢印をたどったときに、 $Y$  につながる経路があるとする。 $X \rightarrow Y$  の介入効果の推定において、次の2つの条件を満たす、モデルに追加した説明変数の組合せは、バックドア基準を満たすという。

- ①追加した説明変数は、 $X$  の下流側でない。
  - ② $X$  から出る矢線を除いたときの因果構造において、追加した説明変数の組により、( $X$  と  $Y$  の)上流側の共通要因から、 $X$  と  $Y$  の両方に影響を与える流れが、すべて遮断されている。
- 回帰分析の枠組みを置いた場合には、回帰モデルに追加された説明変数の組が、上記のバックドア基準を満たすとき、回帰分析から得られた、 $X \rightarrow Y$  の偏回帰係数  $\beta_{X,Y}$  を、そのまま  $X \rightarrow Y$  の介入効果と見なすことが妥当となる(林・黒木, 2016)。

ここで、図 5.4 の因果ダイアグラムを用い、バックドア基準を具体的に確認する。

図 5.4 バックドア基準の概念



出所:林・黒木(2016)を基に筆者作成

構造(a)では、 $X$  の下流側に説明変数と成り得る要因がないため、バックドア基準①を満たしている。バックドア基準②については、 $X \leftarrow Z_1 \rightarrow Y$  と、 $X \leftarrow Z_2 \rightarrow Z_1 \rightarrow Y$ 、 $X \leftarrow Z_2 \rightarrow Y$ 、 $X \leftarrow Z_1 \leftarrow Z_2 \rightarrow Y$  の4つ

の経路がある。この4つの経路(バックドアパス)をすべて遮断するには、説明変数として  $Z_1$ 、 $Z_2$  を追加する。構造(b)のように、 $X$ と $Y$ の上流の、共通要因から、 $X$ と $Y$ に影響を与える流れが存在しなければ、バックドア基準②が満たされる。すなわち、追加した説明変数の組  $Z_1$ 、 $Z_2$  は、バックドア基準を満たすのである(林・黒木, 2016)。

### 5.3.2. 本研究の仮説分析モデル

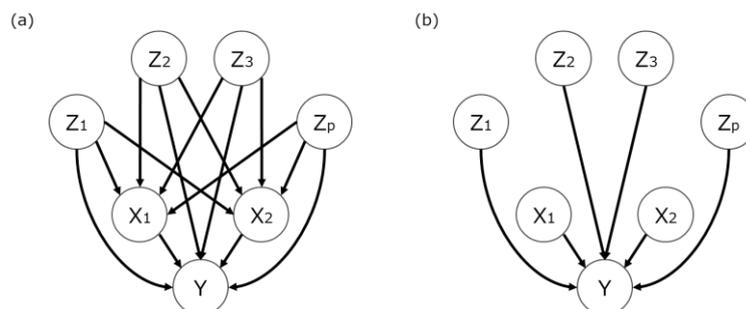
ここまで確認した、因果推論の観点に基づき、ここでは、仮説 H1a、H1b、および、H1c の検証における、分析モデルを検討する。仮説 H1a は、共同生産が、顧客エンゲージメントの認知に影響を与えるモデル、仮説 H1b は、利用価値が、顧客エンゲージメントの認知に影響を与えるモデルを仮定している。

Ranjan and Read (2016)では、価値共創を構成する要因として、共同生産と、利用価値の2要因を提示した。そして、この2つの要因は、相互での影響を想定しない独立した潜在変数とし、検証を行っている(Ranjan & Read, 2016)。Ranjan and Read (2016)の検証に依拠し、本研究では、共同生産と利用価値は、各々が独立した変数である前提で検証する。

共同生産を原因変数  $X_1$ 、利用価値を原因変数  $X_2$ 、および、顧客エンゲージメントの認知を結果変数  $Y$ とする。そして、原因変数  $X_1$ 、 $X_2$ と、結果変数  $Y$ の両方に影響を与える交絡因子を  $Z$ とする。本研究の研究対象である、コンサルティング・サービスでは、複数の交絡因子が想定されるため、 $p$ 個の交絡因子  $Z_1, \dots, Z_p$ とする。

以上、本研究の仮説検証に関する、変数間の影響構造を、図 5.5 にて整理した。

図 5.5 本研究が仮定する変数間の影響構造



出所:筆者作成

構造(a)を用い、交絡因子  $Z_i$  のバックドア基準を確認する。まず、基準①の観点では、交絡因子  $Z_i$  は  $X$  から影響を受けることを想定していない。例えば、「コンサルティング・ファームの規模」を交絡因子  $Z_i$  と設定したとする。コンサルティング・ファームの規模は、そのコンサルティング・ファームの事業計画に基づいて変化するものであり、共同生産  $X_1$ 、利用価値  $X_2$  から影響を受ける因子で無いことは、容易に想像できるであろう。すなわち交絡因子  $Z_i$  は  $X$  の下流にはならないため、基準①を満たすこととなる。

次に、基準②の観点では、 $X \leftarrow Z \rightarrow Y$  の経路が存在する。各経路はバックドアパスとなるため、これを遮断するには、各交絡因子  $Z_i$  を回帰モデルの説明変数に追加する必要がある。構造(b)は、林・黒木 (2016) による、バックドア基準の便宜的な判断方法を、構造(a)に適用したものである。各交絡因子  $Z_i$  から、 $Y$  に直接刺さる矢印を取り除いた、構造(b)では、( $X$  と  $Y$  の) 上流側の共通要因から、 $X$  と  $Y$  の両方に影響を与える流れが存在しない、つまり、バックドア基準②が満たされる。

以上、本研究の仮説に関連する、変数間の影響関係の整理を踏まえ、本研究の仮説検証における、データ分析のモデルを検討する。本研究における結果変数は、顧客エンゲージメントの認知  $y$ 、そして、顧客エンゲージメントに影響を与える原因変数として、共同生産  $x_1$  と、利用価値  $x_2$  を仮定している。そして、 $y$ 、 $x_1$ 、 $x_2$  に対し、影響を与える交絡因子を  $z_i$  と仮定する。これら変数を元に、重回帰モデルを構築した(式 5.3)。

$$y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 z_1, \dots, \beta_{3+p} z_p \quad (5.3)$$

バックドア基準を満たした、説明変数を投入した重回帰のモデルでは、変数  $x_i$  の傾きのパラメータ  $\beta_i$  は、その変数の値を 1 変化させた際の、結果変数  $y$  の値の変化量を表していると解釈できる(立森, 2016)。つまり、式 5.3 の  $\beta_1$  は、交絡因子の  $z_i$  の値を固定し、共同生産  $x_1$  の値を変化させた場合、顧客エンゲージメントの認知  $y$  の値が、どの程度変化するかかの推定値と見なせる。同様に、 $\beta_2$  は交絡因子の  $z_i$  の値を固定し、利用価値  $x_2$  の値を変化させた場合、顧客エンゲージメントの認知  $y$  の値が、どの程度変化するかかの推定値と見なせる。

本研究では、重回帰分析ではなく、共分散構造分析の「構造モデル(構造方程式)」を用いて仮説を検証する。ここまでの議論を踏まえ、分析モデルの検討では、バックドア基準を満たせるよう、共分散構造分析の構造モデルを検討する(詳細は、本章 5 節にて説明)。

一方、この検証方法には課題もある。 $X \rightarrow Y$  に対する交絡因子  $z_i$  をすべて同定し、説明変数とし、分析モデルに取り込むことができれば、交絡因子の影響を、完全に統制することが可能となる。しかし、統制すべき交絡因子すべてを同定し、統制することは不可能である。

松林 (2021) によれば、まず、交絡因子の同定については、研究者が想定する要因以外にも、 $X \rightarrow Y$  に影響する交絡因子は無数にあり、それらをすべて捉え、説明変数として回帰分析に取り込

むことには限界がある（松林, 2021）。次に、交絡因子として統制することが、困難という点である。これは、「観察不可能な交絡因子」の存在によって引き起こされる。例えば、「教育の程度」や「年齢」などの属性は、被験者への確認、世論調査データなどを用いれば、観察可能である。一方、「我慢強い」、「楽観的」、「物静か」など、個人の性質を測定し、データ化することは困難である。このような観察不可能な異質性が、 $X \rightarrow Y$ に影響を与えるならば、これらを測定するデータが入手できなければ、回帰分析の中で統制ができないのである（松林, 2021）。

以上のような限界はあるが、本研究では、研究対象である、コンサルティング・サービスのビジネス特性を踏まえ、可能な限り、観察可能な交絡因子を同定し、分析モデルに取り込むこととする。

### 5.3.3. 本研究における交絡因子の同定

ここまでの議論に基づき、本研究の仮説検証における交絡因子を同定する。ここで、あらためて本研究の対象である、コンサルティング・サービスの特徴について振り返る。

第4章で明らかにしたよう、コンサルティング・サービスには、顧客からの仕事の依頼が個別の受注型である、「①仕事の個別性」と、サービスの提供過程において、コンサルティング・ファームと顧客の間に、強い相互作用がある、「②顧客との接触性」という特徴をもつ（Maister, 1997; 高橋, 2017）。本研究では、この2つの観点から、交絡因子を検討する。

#### **仕事の個別性の観点での交絡因子**

まず、「①仕事の個別性」の観点から、交絡因子を検討する。コンサルティング・サービスを利用する顧客は、自社が属する産業や、対象としている市場など、ビジネス環境の変化に応じた課題に直面しており、その課題の大きさや種類は千差万別である（Kubr, 2002; 高橋, 2017）。コンサルティング・ファームは、これら、顧客が直面する課題の、すべてに対応することは不可能である。そのため、コンサルティング・ファームは、自ファームの規模や、提供可能なサービスの範囲で、顧客の課題に対応する。すなわち、顧客の課題に対するファームの対応能力は、ファームの規模や、提供可能なサービスの範囲など、ファームの属性的特徴で示される（永吉・川端・中村, 2014; 高橋, 2017）。

高橋（2017）によれば、コンサルティング・ファームの属性的特徴には、「コンサルティング・ファームの規模」、「提供サービスの分類」、および、「サービス提供期間」の3点が挙げられる（高橋, 2017）。まず、「コンサルティング・ファームの規模」の観点から、交絡因子を検討する。コンサルティング・ファームの規模は、そのファームが提供できる、サービスの幅広さに直結する（永吉ら, 2014; 高橋, 2017）。したがって、ファームの規模は、ファームが提供するサービスに対する顧の期待など、顧客の心理に、影響することが予想される。すなわち、仮説検証の各変数間の影響関係にお

いて、コンサルティング・ファームの規模が、交絡因子として、原因変数の共同生産と利用価値、および、結果変数の顧客エンゲージメントの認知に対し、影響を与えることが想定される。

表 4.2「コンサルティング・ファームの企業規模」が示すよう、規模は、従業員数千人程度から、50 万人以上と幅が広い。本研究では、従業員 1 万人を閾値とし、1 万人以上を「大規模ファーム」、1 万人未満を「それ以外のファーム」とし、交絡因子として設定する。

次に、「提供サービスの分類」の観点から、交絡因子を検討する。第 4 章で明らかにしたよう、コンサルティング・サービスは、「頭脳型」、「経験型」、「効率型」の 3 つに分類される。そして、顧客は自社が直面する課題に応じて、「頭脳型」、「経験型」、「効率型」のコンサルティング・サービスを選択する (Maister, 1997; 高橋, 2017)。

Maister (1997)が指摘するよう、各々のコンサルティング・サービス分類に対し、顧客が抱く期待は大きく異なることから (Maister, 1997)、顧客が利用するコンサルティング・サービスの分類が、顧客の心理に、影響を与えることが予想される。したがって、仮説検証の各変数間の影響関係においては、コンサルティング・サービスの分類が、交絡因子として、原因変数の共同生産と利用価値、および、結果変数の顧客エンゲージメントの認知に対し、影響を与えることが想定される。

次に、「サービス提供期間」の観点から、交絡因子を検討する。コンサルティング・サービスの提供期間は、短い場合は 1~3 ヶ月、標準的な期間として 3 ヶ月~半年、または、半年~1 年、長い場合は数年間など、プロジェクトの規模や難易度に応じ、期間が設定される (高橋, 2017; 渡辺・山越, 2021)。

コンサルティング・サービスの、提供期間が長くなるほど、コンサルタントと顧客の担当者との、相互作用の期間も長くなるため (高橋, 2017)、サービス提供期間が、顧客の心理に影響を与えることが予想される。したがって、仮説検証の各変数間の影響関係においては、コンサルティング・サービスの提供期間が、交絡因子として、原因変数の共同生産と利用価値、および、結果変数の顧客エンゲージメントの認知に対し、影響を与えることが想定される。

以上、「①仕事の個別性」の観点から、交絡因子について検討したが、本研究では、「コンサルティング・ファームの規模」、「コンサルティング・サービスの分類」、および、「コンサルティング・サービスの提供期間」を、交絡因子とし、分析モデルに取り込む。

### **顧客との接触性の観点での交絡因子**

次に、「②顧客との接触性」の観点から、交絡因子を検討する。高橋 (2017)によれば、コンサルティング・サービスの利用は、顧客企業の中では、「ビジネス課題の解決に向けた社内プロジェクト」と位置づけられ、プロジェクトの現場担当者と、責任者が任命される (高橋, 2017; 渡辺・山越, 2021)。プロジェクトの現場担当者は、部長、課長、係長など、業務現場の代表者が担うことが一般

的であり<sup>12</sup>、現場担当者とコンサルタントが、相互作用しながら、自社のビジネス課題の解決を目指すのである。そして、プロジェクトの責任者は、社長、事業部長、本部長など、会社全体、事業全体を統括する代表者が、担うことが一般的であり<sup>13</sup>、プロジェクトの進捗状況やその結果を、現場担当者や、コンサルタントから報告を受け、意思決定し、プロジェクトの成果を評価する。

プロジェクトの現場担当者と責任者は、その職位に応じ、プロジェクトで担う責任や、関与の程度が変化する。例えば、事業部長と係長では、プロジェクトで担う責任範囲や、関与の範囲に大きな差があることは、容易に想像できるだろう。そのため、顧客の職位によって、コンサルティング・サービスに対する期待値が異なるなど、職位が、顧客の心理に影響することが予想される。

したがって、本研究における仮説検証の各変数間の影響関係においては、顧客企業の現場担当者の職位が、交絡因子として、原因変数の共同生産と利用価値、および、結果変数の顧客エンゲージメントの認知に対し、影響を与えることが予想される。本研究では、一般的な職位分類<sup>14</sup>である「経営者・役員」、「事業部長・本部長」、「統括部長・部長」、「課長」、「係長」、および、「一般社員」の職位を、顧客担当者の職位とし、交絡因子として設定する。

以上、ここまでの検討を踏まえ、表 5.6 にて、本研究の交絡因子を整理した。

表 5.6 本研究の交絡因子

コンサルティング・サービスの特徴	交絡因子	
仕事の個別性	コンサルティング・ファームの規模	大手ファーム(従業員 1 万人以上)、それ以下(従業員 1 万人未満)
	コンサルティング・サービスの分類	頭脳型、経験型、効率型
	コンサルティング・サービスの提供期間	1-3 ヶ月未満、3-半年未満、半年-1 年未満、1 年以上
顧客との接触性	顧客担当者の職位	経営者・役員、事業部長・本部長、統括部長・部長、課長、係長、一般社員

#### 5.4. 調査回答者の選定とデータ収集方法

本研究では、コンサルティング・サービスを研究対象として、データ収集し、仮説検証を実施する。ここでは、調査回答者の選定方法と、データ収集方法について検討する。

<sup>12</sup> 筆者が所属するアクセンチュア株式会社にて、筆者が担当するコンサルティング・プロジェクトでの一般例

<sup>13</sup> 筆者が所属するアクセンチュア株式会社にて、筆者が担当するコンサルティング・プロジェクトでの一般例

<sup>14</sup> ビズリーチ「会社の役職一覧」<https://www.bizreach.jp/column/position/> 2023 年 9 月 2 日閲覧

### 調査回答者の選定

コンサルティング・サービスは、法律や医療など、個人を対象とする、所謂 B2C 向けサービスと、経営、会計、IT など、組織を対象とする、所謂 B2B 向けサービスに区分される (Alvesson, 2004; Kotler et al., 1999)。本研究では、組織を対象とする、B2B 向けのコンサルティング・サービスを対象とする。

前述したよう、コンサルティング・サービスは、通常、プロジェクト制で行われ、顧客は、社内プロジェクト・チームを編成し、組織的に自社の課題解決に取り組むのである。すなわち、本調査における調査単位は「組織」となる。

類似の先行研究での調査手法に依拠し、本研究では、自社のビジネス課題の解決において、コンサルティング会社のサービスを利用した経験のある、顧客担当者の個人を、質問紙調査の回答者とする。本研究と同様に、B2B 文脈の研究において、調査対象を組織、その組織に所属する担当者個人を対象に、質問紙調査を実施した事例が多くある(例えば、deLeon & Chatterjee, 2017; Kumar & Pansari, 2016; Kumar et al., 2019; Nyadzayo, Casidy, & Thaichon, 2020)。

これら、先行研究の方法を参考とし、本研究では、自社の経営課題の解決のために、コンサルティング・サービスを利用した実績があり、顧客側の担当者として、コンサルティング・ファームの担当者とプロジェクトを推進した経験がある、この 2 つの条件を満たす顧客担当者の個人を対象に、質問紙調査によるデータ収集を行う。

### 調査データ収集方法

調査データ収集については、クラウド・ソーシングを活用する。一般的に、社会科学領域の研究では、学生を対象としたアンケートを活用し、データ収集を行うことが多い。しかし、この方法には、サンプルの代表性に懸念があり、知見の一般化の可能性に、課題があった (白木・五十嵐, 2018)。別の方法として、調査会社の活用がある。調査会社に依頼することで、比較的代表性の高いサンプルに、アクセスすることが可能となる。一方、調査の費用が高額となり、実施の難易度の面で課題があった (白木・五十嵐, 2018)。

このように、従来のデータ収集方法には、データの代表性、知見の一般化可能性、および、実施の容易性の観点で課題があったが、近年、代替手段として、「クラウド・ソーシング」を活用した、アンケート調査が増加している。クラウド・ソーシングを用いたアンケート調査では、サンプルの多様性、データ収集の迅速さなどの利点があり、2000 年代より、海外の社会科学領域の研究者が利用し始めた。その中でも、MTurk (Amazon Mechanical Turk)は、最も利用されているクラウド・ソーシングである (白木・五十嵐, 2018)。

一方、MTurk では、登録者の大半が欧米、インドといった国籍に偏っているため、本研究では、日本人ワーカーが中心のクラウド・ソーシングサービスである、CrowdWorks<sup>15</sup>を利用する。CrowdWorks では、ワーカー登録時に身分証明書の提出が必須であり、ワーカーの登録情報の信ぴょう性が高いという特徴がある<sup>16</sup>。

調査データの収集は、先ず CrowdWorks に登録されたワーカーより、自社のビジネス課題の解決において、コンサルティング会社のサービスを利用した経験のある顧客担当者を、調査対象として選定する。そして、先行研究の尺度を元に作成した質問紙(質問表は、Appendix.1 本研究の質問票を参照)を元に、オンラインアンケートを作成し、調査対象者へ回答を依頼し結果を収集する。

## 5.5. データ分析の方法

### 5.5.1. データ分析に用いる分析手法

本研究のデータ分析の手法は、本研究と類似する検証を行っている Behnam et al. (2021)の手法を参考にする。Behnam et al. (2021)では、顧客エンゲージメントと、価値共創の影響関係について、共分散構造分析(SEM: Structural Equation Modeling)を用いて分析を行っている。共分散構造分析は、観測データをもとにした、潜在変数間同士、または、潜在変数と観測変数との関連性を検討するための統計手法である(豊田, 2014)。

豊田(2014)によれば、共分散構造分析を用いた検証手順は、「研究仮説を反映したモデルを表現」、「パラメータの推定」、「モデルの評価」、そして、「結果の解釈」であり、以降にて、各々の手順を確認する。さらに、新規取引の顧客群と継続取引の顧客群を比較する分析手法として、多母集団同時分析の手順も確認する。

### **研究仮説を反映したモデル表現**

共分散構造分析では、測定モデル(測定方程式)と、構造モデル(構造方程式)という2種類の方程式で、仮説検証のモデルを表現する。測定モデルは、直接的に観測できない構成概念を潜在変数とし、複数の観測変数によって、どのように測定されるか、定量化することを目的としている。

一方、構造モデルは、複数の概念間の、影響関係を表現する方程式であり、観測変数間の因果関係や、観測変数と潜在変数の、因果関係を仮定することも可能である。具体的には、①構成概念が、他の構成概念の原因になる(構成概念→構成概念)、②観測変数が、他の観測変数の原

---

<sup>15</sup> CrowdWorks: <https://crowdworks.jp>

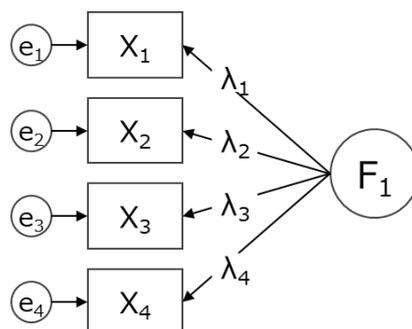
因になる(観測変数→観測変数)、および、③観測変数が、構成概念の原因になる(観測変数→構成概念)の3つのパターンがある(村上・行廣・伊藤・谷・平島, 2018; 豊田, 2014)。

本研究の仮説検証では、①のパターンに該当し、共同生産と利用価値の構成概念が、顧客エンゲージメント認知の構成概念に対する原因となる、このようなモデルを仮定している。

### パラメータの推定

測定モデルでは、収集したデータに対して分析を実行し、パス係数、負荷量、分散、誤差分散、共分散など、パラメータの値を求める。図 5.6 の測定モデルの例で示した、 $\lambda_1 \sim \lambda_4$ は、潜在変数である因子  $F_1$  から、各観測変数である、指標  $X_1 \sim X_4$  へのパス係数を示す。測定モデルの文脈において、 $\lambda_1 \sim \lambda_4$ は、指標の因子に対する負荷量と表現することが一般的である。各変数のスケールを標準化した場合、負荷量が高いほど、その指標が対応する因子をよく反映していることを意味する(村上ら, 2018)。

図 5.6 測定モデルの参考

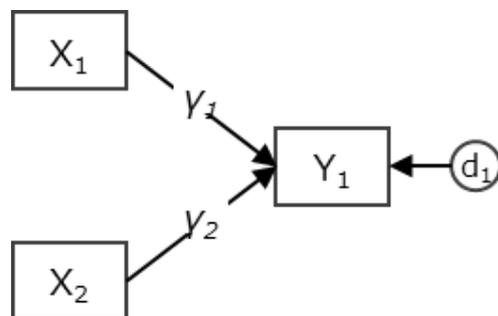


出所: 村上ら (2018)を基に筆者作成

次に、構造モデルにおける、パラメータの推定について確認する。図 5.7 の構造モデルの例で示した、 $\gamma_1$ と $\gamma_2$ は、 $Y_1$ に対する $X_1$ と $X_2$ の影響の強さを示すパス係数である。構造モデルにおけるパス係数は、回帰分析の枠組みにおける回帰係数、または偏回帰係数と数学的に同一である。

ただし、回帰係数は「予測力」を意味するが、パス係数は「因果関係の強さを示す」意味合いを含んでいる。また、回帰係数は通常は $\beta$ で表記されるが、パス係数は $\gamma$ で表記されることが一般的である(村上ら, 2018)。

図 5.7 構造モデルの参考



出所:村上ら (2018)を基に筆者作成

図 5.7 の構造モデルは、式 5.4 のような方程式で表され、原因変数  $X_i$  が 1 上昇した時の結果変数  $Y_1$  の変化の期待値を意味する (村上ら, 2018)。

$$Y_1 = \gamma_1 X_1 + \gamma_2 X_2 + d_1 \quad (5.4)$$

### モデルの評価

共分散構造分析では、パラメータの推定を行った後に、モデルの評価を実施する。モデルの評価では、モデルがデータに適合しているかを確認する、「全体的評価」と、個々のパラメータの推定値が適切かを確認する、「部分的評価」に大別される (豊田, 2014)。

まず、「全体評価」について確認する。共分散構造分析では、サンプルから得られた実際の分散、共分散行列と、指定されたモデルの制約の下で得られる推定の分散、共分散行列のズレを、最小化するようなパラメータの組み合わせを推定しようとする。しかし、これらは完全には一致しないことから、データとモデルの適合を評価するため、表 5.7 で示すよう、複数の適合指標を利用する (村上ら, 2018)。

表 5.7 共分散構造分析のモデルを評価する適合指標

適合指標	説明
$\chi^2$ 値	<ul style="list-style-type: none"> <li>共分散構造分析の <math>\chi^2</math> 検定では、「構成したモデルは正しい」という帰無仮説を検定する</li> <li>共分散構造分析の <math>\chi^2</math> 検定では、「検定結果が有意でない方が、モデルとデータのズレが小さい」と解釈するため、「帰無仮説が棄却されないことが望ましい」こととなる</li> </ul>
CFI (Comparative Fit Index)	<ul style="list-style-type: none"> <li>独立モデル(すべての観測変数が、無関係であることを仮定したモデル)を基準とした際の、モデルの適合を評価する指標</li> <li>0~1 の値をとり、1 に近いほど、モデルの適合性が良い。経験的基準として、CFIは、0.90 以上が望ましい</li> </ul>
TLI (Tucker-Lewis Index)	<ul style="list-style-type: none"> <li>CFIと同様、独立モデルからの、適合の改善の程度について、定量化した指標</li> <li>1 に近いほど、モデルの適合性が良いことを意味するが、1 を超える場合もある。経験的基準として、0.90 以上が望ましい</li> </ul>
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>モデルの分布と、真の分布との乖離を、1 自由度当たりの量として表現した、儉約性修正の指標</li> <li>経験的基準として、0.05 以上が良い適合、0.05~0.10 が中程度の適合、および、0.10 以上が悪い適合</li> </ul>
SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)	<ul style="list-style-type: none"> <li>サンプルの分散、共分散行列と、モデルの制約の下で得られた、分散、共分散行列の間の残差によって、モデルの適合性を検討する指標</li> <li>経験的基準として、0.08 以下が良い適合、0.10 以下が許容できる適合</li> </ul>

出所:村上ら (2018); 豊田 (2014)を基に筆者作成

村上ら (2018); 豊田 (2014)では、表 5.7 で示した指標には、各々に長所と短所があり、いかなる状況でも、常に正しい判断ができる、理想的な指標は存在しないと、指摘している。例えば、 $\chi^2$  検定は、サンプルサイズに伴って  $\chi^2$  値が上昇する特性があるため、サンプルサイズが大きいモデルは、帰無仮説が棄却されやすくなる。安定したパラメータ推定には、サンプルサイズが大きいことが望ましいが、一方、モデルが棄却されやすくなるというデメリットがある (村上ら, 2018; 豊田, 2014)。

したがって、それぞれの指標の特徴を踏まえ、複数の指標を組み合わせ、総合的に解釈することが重要である。本研究では、村上ら (2018)が指摘する、近年の傾向に則り、CFI、TLI、および、RMSEA を、モデル適合指標として確認をする。

次に、個々のパラメータの推定値が、適切であるかを評価する、「部分的評価」について確認する。部分的評価では、個々のパラメータの推定量の、標準誤差、母数の検定、および、信頼区間を用いて評価する (豊田, 2014)。

まず、標準誤差は、パラメータの推定値の標準偏差で、推定値の散らばりを示す。標準偏差は、「値が小さいほど精度良く推定できる」と解釈する。次に、パラメータの検定では、「パラメータは 0 である」という帰無仮説を立て、個々のパラメータに算出される、 $z$  値、もしくは、 $p$  値を用いて判断する。例えば、 $z$  値の絶対値が、1.96 以上、もしくは、 $p$  値が、0.05 を下回っていれば、5%水準で

帰無仮説は棄却され、「パラメータは 0 ではない」という、対立仮説を採択すると解釈する（豊田, 2014）。

### **結果の解釈**

豊田（2014）によれば、パラメータの推定値には、「非標準化推定値」と、「標準化推定値」がある。非標準化推定値は、データを標準化せず、分析で得られた推定値で、変数の単位の影響を受ける。一方、標準化推定値は、すべての構造変数を標準化した状態で、分析で得られた推定値であり、単位影響を受けないという特徴がある。構成概念（例えば、価値共創の共同生産と利用価値、顧客エンゲージメントの認知）を扱う場合、非標準化推定値では解釈が困難なため、標準化推定値を用いて解釈する。

係数の標準化推定値は、変数間の影響関係の強さを示し、数値の絶対数が大きいほど、影響が強いと解釈でき、個々の係数間で値の強さを比較できる（豊田, 2014）。

### **多母集団同時分析**

本研究の仮説 H2 では、「新規取引の顧客群と、継続取引の顧客群では、母集団が複数である」ことを前提としている。このように、母集団が複数であることを考慮し、母集団間で因子平均を比較分析する手法を、「多母集団同時分析」と呼ぶ（豊田, 2014）。

多母集団同時分析では、複数母集団間で、因子負荷が同じ値になるように、等値制約を置き、母集団間の因子平均を比較する。等値制約は、「配置不変モデル（複数の母集団間で、因子構造が同じモデル）」、「弱測定不変モデル（複数の母集団間で、因子負荷が同じ値になるよう、等値制約を加えたモデル）」、および、「強測定不変モデル（弱測定不変モデルに対し、観測変数の切片も母集団間で同じ値になるよう、等値制約を加えたモデル）」がある。

配置不変モデルから、強測定不変モデルへと、段階的に制約を強め、各モデルの適合性を確認する。そして、適合性の一番良いモデルを用い、複数の母集団間を比較するのである（豊田, 2014）。

### **小括**

本章では、どのように本研究の仮説を検証するのか、本研究における研究方法論を整理した。

第 1 節では、本研究でのリサーチ・デザインと、調査手法を検討した。Yin (2018) の枠組みを用いて検討した結果、本研究のリサーチ・デザインは、調査票調査となり、調査手法は質問紙調査を用いたデータ収集とした。

第2節では、本研究の仮説検証の対象である、各概念を測定するため、概念の操作化を検討した。「顧客エンゲージメントの認知」を測定する尺度として、Hollebeek et al. (2014)が提示した尺度、価値共創の「共同生産」と「利用価値」を測定する尺度として、Ranjan and Read (2016)が提示した尺度、および、価値共創の文脈である、「取引状況」は、Bowden (2009)が提示した、新規取引か継続取引を援用する。そして、研究対象のコンサルティング・サービスの特徴に合わせ、質問の言い回しを調整し、質問票を作成した(質問表は、Appendix.1 本研究の質問票を参照)。

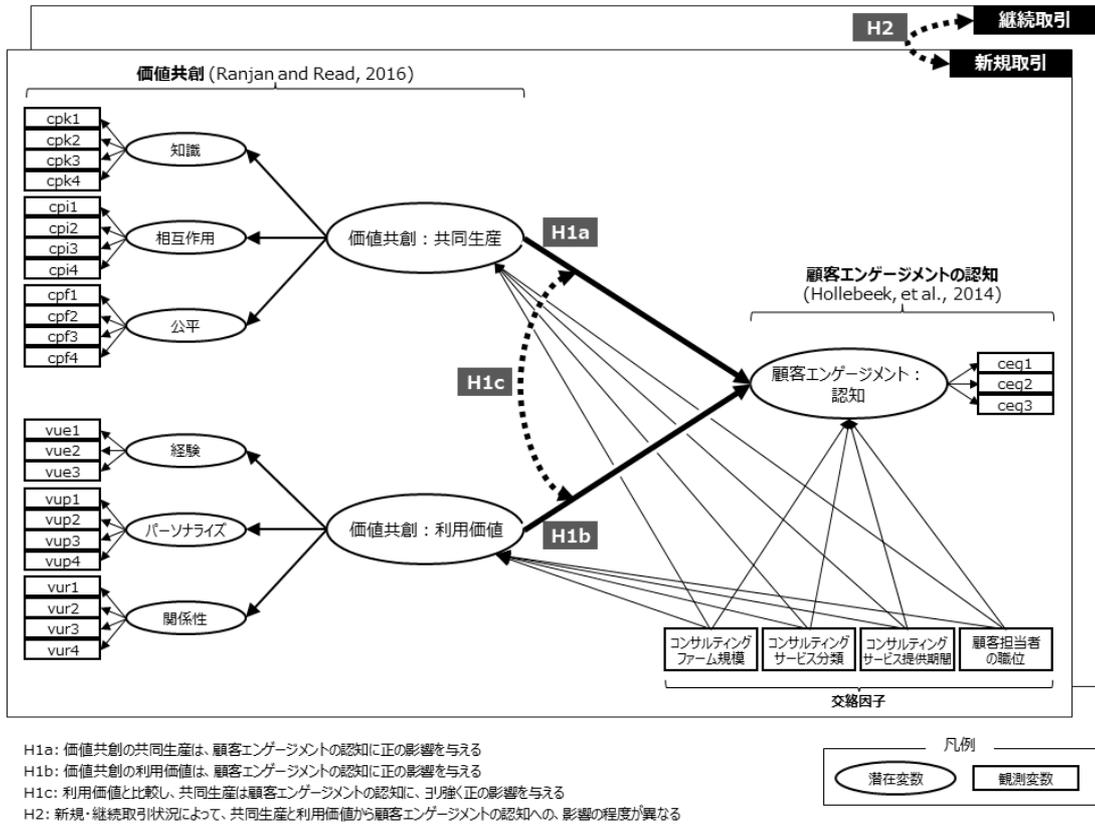
第3節では、因果推論に基づき、本研究の仮説検証で考慮すべき、交絡因子を同定した。交絡因子は、コンサルティング・サービスの特徴である、「①仕事の個別性」と、「②顧客との接触性」の2つの観点から検討した。結果、「①仕事の個別性」の観点では、「コンサルティング・ファームの規模」、「コンサルティング・サービスの分類」、および、「コンサルティング・サービスの提供期間」を、交絡因子として同定した。そして、「②顧客との接触性」の観点では、「顧客担当者の職位」を交絡因子として同定した。

第4節では、仮説検証のデータを収集するため、調査回答者の選定と、データ収集の具体的な方法を検討した。本研究では、組織を対象とする、B2B 向けのコンサルティング・サービスを対象とする。そして、顧客側の担当者として、コンサルティング・ファームの担当者とプロジェクトを推進した経験がある、顧客担当者の個人を対象に、クラウド・ソーシング上でのアンケートにて、データ収集を行うこととした。

そして、第5節では、仮説検証に用いる、データ分析手法を検討した。本研究では、類似の検証を行った、先行研究の手法を参考に、データ分析手法として、共分散構造分析と、多母集団同時分析を活用することとした。

以上、本章で検討した、本研究の研究方法論を踏まえ、図 5.8 にて、「本研究のデータ分析モデル」を整理した。次章では、このデータ分析モデルに基づき、本研究の仮説検証を行う。

図 5.8 本研究のデータ分析モデル



## 6. 顧客エンゲージメントに対する価値共創の影響定量調査

### 本章の概要

本章では、第5章で検討した研究方法論に従い、顧客エンゲージメントの形成に対する、価値共創の影響について、コンサルティング・サービスを対象とした定量調査により、仮説を検証する。

第1節では、データ収集のため実施した、質問紙調査の実施概要を説明する。

第2節では、収集したデータの基礎集計を行う。先ず、回答者の属性の分布を確認し、次に、尺度の信頼性を確認する。また、本研究の質問紙のように、説明変数と目的変数の質問を、同一の被験者に回答させる場合、共通メソッドバイアスの懸念があるため、これを確認する。

第3節では、5章で提示した「本研究のデータ分析モデル」(図5.8)に基づき、調査データを用い、共分散構造分析と、多母集団同時分析を実行し、各仮説の検証を行う。

そして、第4節では、仮説検証の結果を踏まえ、追加の分析を実施する。

### 6.1. 調査実施概要

#### 6.1.1. データ収集

本研究では、自社の経営課題の解決のために、コンサルティング・サービスを利用した実績があり、顧客側の担当者として、コンサルティング・ファームの担当者と、プロジェクトを推進した経験があるという、2つの条件を満たす顧客担当者の個人を対象に、質問紙調査にてデータを収集した。

第5章で説明したように、本研究では、サンプルの多様性、データ収集の迅速さ、および、調査対象者の登録情報の信ぴょう性の高さを踏まえ、日本のクラウド・ソーシングサービスである、CrowdWorks上で質問紙調査を実施し(Appendix.1 本研究の質問票を参照)、400人からの回答データを収集した(表6.1)。

表 6.1 質問紙調査の概要

調査実施期間	2022年5月13日～17日の5日間
調査実施場所	CrowdWorks ( <a href="https://crowdworks.jp">https://crowdworks.jp</a> )
調査対象	CrowdWorksに正式登録済みで、他案件での受託実績のあるワーカー
回答条件	以下の2つの条件を満たすワーカーでスクリーニング ・ 自社のビジネス課題の解決において、コンサルティング会社の、コンサルティング・サービスを利用した経験がある ・ 顧客企業側の担当者として、コンサルティング会社側の担当者と共に、プロジェクトを推進した経験がある
質問内容	「Appendix.1 本研究の質問票」を参照
有効回答数	400人

### 6.1.2. データ分析に用いたソフトウェア

データ分析では、基礎集計、尺度の信頼性の検証、および、コモンメソッドバイアスの検証に、Stata/BE ver17.0 for Windows を用いた。また、共分散構造分析と、多母集団同時分析を用いた仮説検証に、Mplus version8.8 を用いた。

## 6.2. 基礎集計

### 6.2.1. 基礎集計

まず、基礎集計として、表 6.2 にて、回答者の属性について集計を行った。

表 6.2 回答者の属性

回答者の特長	回答数	
	N (400)	%
担当者の職位		
一般社員	228	57
係長	62	16
課長	59	15
部長	21	5
事業部長・本部長	8	2
経営者・役員	22	6
勤務先企業の従業員規模		
2～20 人	68	17
21～300 人	185	46
301 人以上	147	37

まず、回答者の職位は、一般社員が 228 名(57%)、係長から経営者・役員までの管理職が 172 名(43%)と、一般社員と管理職の比率が、ほぼ半数の割合であった。

次に、回答者の勤務先企業の従業員規模は、2～20 人規模が 68 名(17%)、21～300 人規模が 185 名(46%)、301 人以上規模が 147 名(37%)と、回答者の 83%は、中堅・大企業<sup>17</sup>の勤務であった。一般的に、B2B 向けコンサルティング・サービスの費用は、数千万～数億円程度<sup>18</sup>になる。この金

<sup>17</sup> 一般財団法人 日本情報経済社会推進協会「事業者規模区分」 <https://privacymark.jp/p-application/cost/segment.html> 2022 年 7 月 18 日閲覧

<sup>18</sup> 比較 Biz 「コンサルタントの料金体系と相場」 <https://www.biz.ne.jp/matome/2002713/> 2023 年 3 月 25 日閲覧

額を支払うには、相応の企業規模が必要であるため、本アンケートの回答者も、中堅・大企業が中心になったと推察する。

次に、表 6.3 にて、回答者の勤務先での、コンサルティング・サービスの利用状況と、コンサルティング会社との取引状況について、集計を行った。

表 6.3 回答者の勤務先でのコンサルティング・サービス利用状況

コンサルティング・サービス利用実績	回答数	
	N (400)	%
利用したコンサルティング・サービスの分類		
頭脳型	80	20
経験型	136	34
効率型	184	46
コンサルティング会社との取引状況		
新規取引	191	48
継続取引	209	52

まず、利用したコンサルティング・サービスの分類は、頭脳型が 80 名(20%)、経験型が 136 名(34%)、および、効率型が 184 名(46%)と、頭脳型から効率型に向かって、利用が多くなる傾向が見られた。これは、Maister (1997); 高橋 (2017)が指摘する、「頭脳型では、顧客が少数、効率型では、顧客数が多数」の傾向と、概ね整合する結果である。

次に、コンサルティング会社との取引状況では、新規取引が 191 名(48%)、継続取引が 209 名(52%)と、新規と継続取引の比率は、ほぼ半数の割合であり、ほぼ偏りが無い状態であった。

## 6.2.2. 測定尺度の信頼性

次に、仮説検証対象の概念について、測定尺度の信頼性を確認する。仮説検証の対象となる、顧客エンゲージメントの認知は、1 次因子構造、価値共創の共同生産と、利用価値は、2 次因子構造の潜在変数である。各因子を構成する観測変数は、先行研究の尺度を援用し、1(全く当てはまらない)から、7(非常に当てはまる)の、7 件法で測定した(Appendix.1 本研究の質問票を参照)。

測定データの信頼性の 1 つである、「各尺度の内部一貫性」を確認するため、クロンバック  $\alpha$  係数を抽出した(Appendix.2 概念測定尺度の信頼性を参照)。石黒 (2014)によれば、心理学の研究で作成される合成尺度では、クロンバック  $\alpha$  係数には、0.8 程度が基準として要求される。一方、社会調査で作成される合成尺度では、クロンバック  $\alpha$  係数が 0.6 程度でも、分析に用いる事例が多いと指摘している (石黒, 2014)。

「Appendix.2 概念測定尺度の信頼性」で示したよう、各 1 次因子の尺度に対するクロンバック  $\alpha$  は、共同生産の構成次元である相互作用を除くと、0.685 から 0.817 と、0.6 を上回っている。この結果を踏まえ、本研究での測定データは、一定の信頼性があると判断し、以降の分析を進める。また、クロンバック  $\alpha$  が 0.6 を下回っている、共同生産の相互作用については、観測変数の *cpi2* を除くと、クロンバック  $\alpha$  が 0.731 に向上するため、*cpi2* を除き、以降の分析を進める。

### 6.2.3. コモンメソッドバイアスの確認

本研究の質問紙のように、説明変数と目的変数の質問を、同一の被験者に回答させる場合、被験者が、無意識のうちに、回答に一貫性をもたせる可能性がある。その結果、被験者の回答にバイアス、所謂「コモンメソッドバイアス」が発生するという、懸念が指摘されている (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003)。

Podsakoff and Organ (1986)では、探索的因子分析(回転なし)を実行することにより、因子が 1 つしか抽出されない場合、または、第 1 因子がデータの分散の過半数以上を説明する場合、コモンメソッドバイアスが問題になると指摘している (Podsakoff & Organ, 1986)。そこで、本調査データが、コモンメソッドバイアスの問題があるか確認するため、Harman の単一因子検定 (Dupuis, Khadeer, & Huang, 2017; Harman, 1967)を実施した。

検定では、本調査データのすべての観測変数を対象に、固有値 1 以上を抽出条件とした、主因子法による探索的因子分析(回転なし)を実施した。分析の結果、3 つの因子が抽出された。そして、第 1 因子で説明される、全観測変数の分散は 41.28%と、50%を下回っていた。

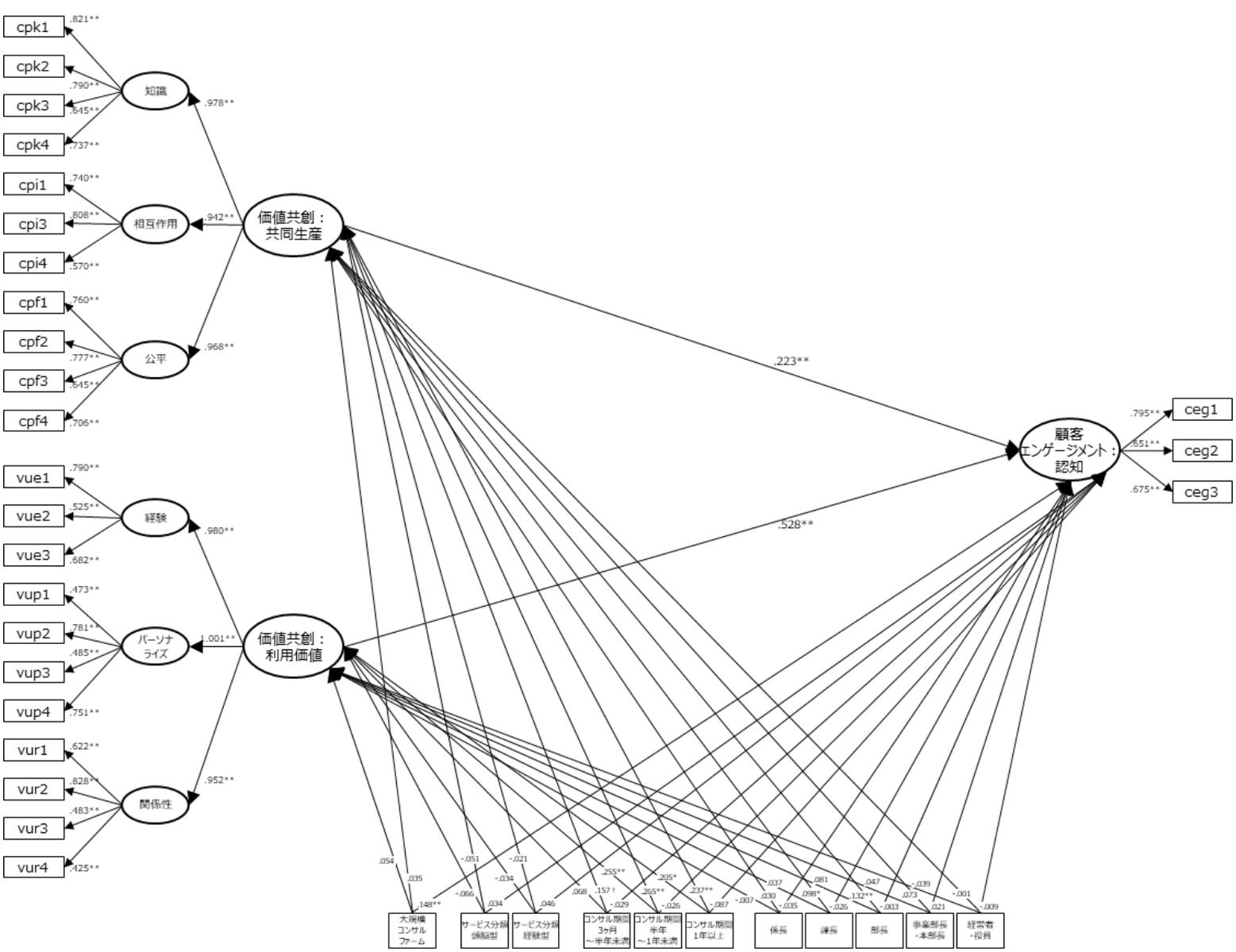
Podsakoff and Organ (1986)の指摘する、「因子が 1 つしか抽出されない」、または、「第 1 因子がデータの分散の過半数を説明する」、何れも当てはまらない結果であった。したがって、本調査データにおいては、コモンメソッドバイアスは問題にならないと判断し、以降の分析を進める。

## 6.3. 仮説検証

### 6.3.1. 仮説 H1 の検証

ここからは、各仮説の検証を行う。第 5 章で示した、「本研究のデータ分析モデル」(図 5.8)に基づき、共分散構造分析を実行した。共分散構造分析の測定モデルと構造モデルのパラメータ推定結果を、図 6.1 にて示す(「Appendix.3 測定・構造モデルパラメータ推定結果」にも、結果の詳細を示す)。

図 6.1 測定モデル・構造モデルのパラメータ推定結果



係数は標準化済み係数 † $p < .10$ . \*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ .  
 構造モデルの評価  $\chi^2 = 1289.431$ ;  $df = 512$ ;  $p = 0.000$ ;  $AIC = 28842.195$ ;  $BIC = 29293.230$ ;  $CFI = 0.809$ ;  $TLI = 0.785$ ;  $RMSEA = 0.062$   
 各交絡因子は、以下を除いてパラメータを推定  
 ・顧客担当者の役職:一般社員  
 ・コンサルティング・ファームの規模:大手ファーム以下(従業員1万人未満)  
 ・コンサルティング・サービス提供期間:1~3ヶ月未満  
 ・コンサルティング・サービスの分類:効率型

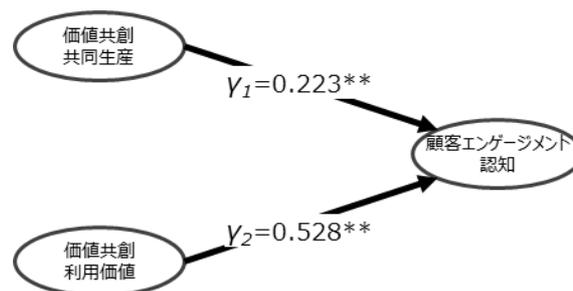
まず、測定モデルの、パラメータの推定結果を確認する。顧客エンゲージメントの認知、価値共創の共同生産と利用価値、各因子に対する負荷量  $\lambda$  は、すべて  $p = 0.000$  と有意であった。

次に、構造モデルのパラメータ推定結果より、交絡因子の影響を確認する。まず、顧客エンゲージメントの認知に対しては、コンサルティング・ファームの規模の大手ファーム  $\gamma = 0.148$  ( $p = 0.001$ )

と、1つの交絡因子が、有意に正の影響を与えていた。また、価値共創の共同生産に対しては、コンサルティング・サービス提供期間が3ヶ月～半年未満  $\gamma=0.157(p=0.082)$ 、半年～1年未満  $\gamma=0.265(p=0.002)$ 、1年以上  $\gamma=0.237(p=0.008)$ 、顧客担当者の役職の課長  $\gamma=0.098(p=0.036)$ 、および、部長  $\gamma=0.132(p=0.008)$ と、5つの交絡因子が、有意に正の影響を与えていた。そして、価値共創の利用価値に対しては、コンサルティング・サービス提供期間が半年～1年未満  $\gamma=0.255(p=0.004)$ と、1年以上  $\gamma=0.205(p=0.025)$ と、2つの交絡因子が、有意に正の影響を与えていた。

次に、構造モデルのパラメータ推定結果より、仮説検証を行う。前述の、図 6.1 にて示した、測定モデル・構造モデルのパラメータ推定結果より、仮説検証の対象である、価値共創の共同生産と利用価値から、顧客エンゲージメントの認知への影響に関するパラメータを抽出し、図 6.2 にて示した。

図 6.2 仮説 H1 検証の構造モデル(仮説検証対象パラメータ抜粋)



Appendix.3 測定・構造モデルパラメータ推定結果より抜粋  
係数は標準化済み係数 †p<.10. \* p<.05. \*\* p<.01.

モデルの適合指標を確認すると、CFIは0.809、TLIは0.785と、共に経験的基準の0.90に満たないが、RMSEAは0.062(90%信頼区間=0.057-0.066)と0.1未満であることから、概ね妥当なモデルと言える。

続いて、H1a～H1c各仮説について検証する。まず、共同生産から顧客エンゲージメントの認知へのパスは  $\gamma_1=0.223(p=0.005)$ と、有意に正の影響を示している。したがって、「H1a:価値共創の共同生産は、顧客エンゲージメントの認知に正の影響を与える」は、支持されたと解釈する。

次に、利用価値から顧客エンゲージメントの認知へのパスは  $\gamma_2=0.528(p=0.000)$ と、有意に正の影響を示している。したがって、「H1b:価値共創の利用価値は、顧客エンゲージメントの認知に正の影響を与える」も、支持されたと解釈する。

次に、共同生産から顧客エンゲージメントの認知へのパスと、利用価値から顧客エンゲージメントの認知へのパスを比較する。共分散構造分析の構造モデルにおいて、パス  $\gamma_1$  と  $\gamma_2$  の値は、結果変数  $Y$  に対する  $\gamma_1$  と  $\gamma_2$  の効果の強さを示す (村上ら, 2018)。また、係数の標準化推定値は、変数間の影響関係の強さを示し、数値の絶対数が大きいほど、影響が強いと解釈でき、個々の係数を比較し、関係の強さを比較できる (豊田, 2014)。

共同生産から顧客エンゲージメントの認知へのパス  $\gamma_1=0.223(p=0.005)$  と、利用価値から顧客エンゲージメントの認知へのパス  $\gamma_2=0.528(p=0.000)$  を比較すると、利用価値から顧客エンゲージメントの認知へのパス  $\gamma$  の値が大きく、仮説とは逆の結果を示している。したがって、「H1c: 利用価値と比較し、共同生産は顧客エンゲージメントの認知に、より強く正の影響を与える」は、支持されなかったと解釈する。

### 6.3.2. 仮説 H2 の検証

続いて、仮説 H2 の検証を行う。仮説 H2 では、「新規・継続取引状況によって、共同生産と利用価値から顧客エンゲージメントの認知への、影響の程度が異なる」ことを仮定している。この検証では、「新規取引群と継続取引群では、母集団が異なる」と仮定し、多母集団同時分析を実施した。

表 6.4 新規・継続取引群での多母集団同時分析

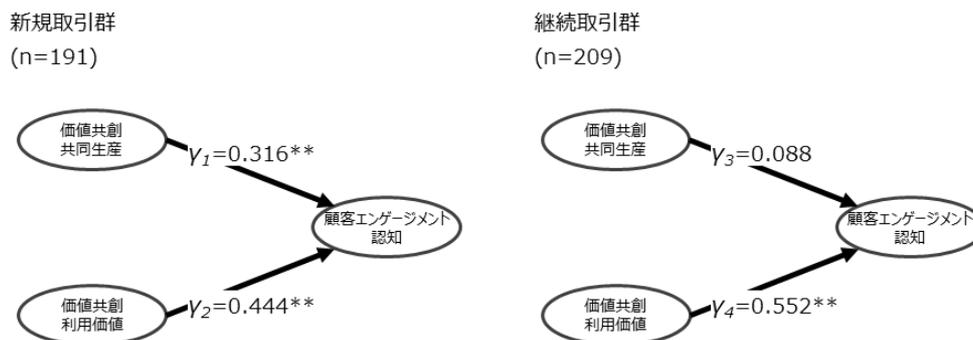
モデル	$\chi^2$	df	p	AIC	BIC	CFI	TLI	RMSEA
配置不変モデル	2343.613	1152	0.000	28840.263	29630.573	0.759	0.728	0.072
弱測定不変モデル	2389.005	1169	0.000	28851.655	29574.110	0.753	0.725	0.072
強測定不変モデル	3047.785	1217	0.000	29514.435	30244.873	0.629	0.604	0.087

表 6.4 で示すよう、多母集団同時分析では、第 5 章で述べた手順にて、配置不変モデルから強測定不変モデルまで、段階的に制約を強め、各モデルの適合性を確認した。各モデルの分析の結果、配置不変モデルが一番良い適合であった。

そこで、配置不変モデルを用い、新規・継続取引群で、共分散構造分析を実行した。共分散構造分析の測定モデルと構造モデル、各パラメータの推定結果は、「Appendix.4 測定・構造モデルのパラメータ推定結果: 新規取引」と、「Appendix.5 測定・構造モデルのパラメータ推定結果: 継続取引」に示す。構造モデルのパラメータ推定結果より、仮説検証対象である、価値共創の共同生

産と利用価値から、顧客エンゲージメントの認知への影響に関するパラメータを抽出し、図 6.3 に示した。

図 6.3 仮説 H2 検証の新規・継続取引での構造モデル(仮説検証対象パラメータ抜粋)



Appendix.4 測定・構造モデルパラメータ推定結果:新規取引、  
Appendix.5 測定・構造モデルパラメータ推定結果:継続取引より抜粋  
係数は標準化済み係数 †p<.10. \* p<.05. \*\* p<.01.

新規取引群では、共同生産から顧客エンゲージメントの認知へのパスは  $\gamma_1=0.316(p=0.000)$ 、利用価値から顧客エンゲージメントの認知へのパスは  $\gamma_2=0.444(p=0.000)$ と、両パス共に有意に正の影響を示している。

一方、継続取引群では、利用価値から顧客エンゲージメントの認知へのパスは  $\gamma_4=0.552(p=0.000)$ と、有意に正の影響を示したが、共同生産から顧客エンゲージメントへのパスは  $\gamma_3=0.088(p=0.243)$ と、有意でない。以上のように、新規取引群と継続取引群では、共同生産と利用価値から、顧客エンゲージメントの認知へ影響を与える程度が、著しく異なっていることが示された。したがって、「H2:新規・継続取引状況によって、共同生産と利用価値から顧客エンゲージメントの認知への、影響の程度が異なる」は、支持されたと解釈する。

ここまでの分析結果を踏まえ、表 6.5 にて、H1a～H2 各仮説の検証結果を整理した。

表 6.5 各仮説検証結果

仮説		検証結果
H1a	価値共創の共同生産は、顧客エンゲージメントの認知に正の影響を与える	支持
H1b	価値共創の利用価値は、顧客エンゲージメントの認知に正の影響を与える	支持
H1c	利用価値と比較し、共同生産は顧客エンゲージメントの認知に、より強く正の影響を与える	不支持
H2	新規・継続取引状況によって、共同生産と利用価値から顧客エンゲージメントの認知への、影響の程度が異なる	支持

## 6.4. 追加分析

### 6.4.1. 追加分析 1: 共同生産と利用価値間の影響の検証

仮説検証の結果、本研究で設定した4つの仮説のうち、H1c が不支持であった。仮説 H1c では、「利用価値と比較し、共同生産は顧客エンゲージメントの認知に、より強く正の影響を与える」と仮定していた。しかし、仮説検証の結果、共同生産と比較し、利用価値の方が顧客エンゲージメントの認知に、より強く正の影響を与えており、仮説と逆の結果であった。

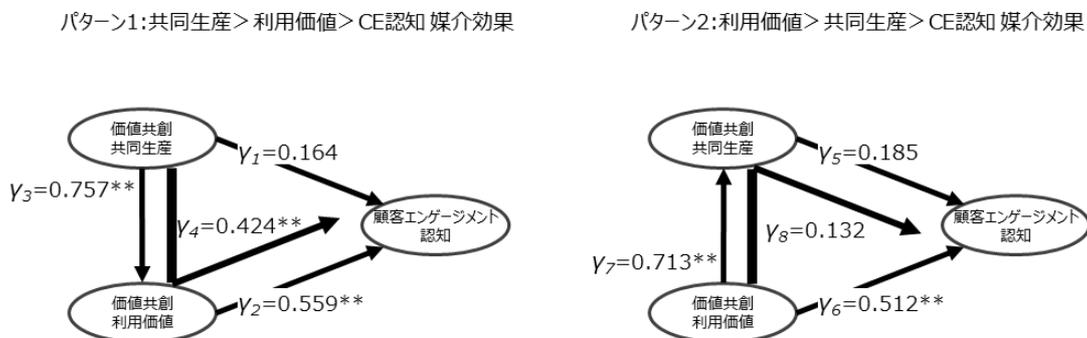
本研究では、「共同生産と利用価値は、各々が独立して、顧客エンゲージメントの認知に影響を与える」と仮定し、仮説を設定した。しかし、仮説検証の結果を踏まえると、共同生産と利用価値の間に、影響関係が存在することが推察される。

例えば、価値共創の構造について議論する Grönroos (2012)では、「顧客と企業の共創活動を経て、価値が創出されると」という、概念モデルを提示しており (Grönroos, 2012; Grönroos, 2015)、ここからは、共同生産と利用価値との関係性が想起される。Grönroos (2012)では、共同生産と利用価値の間における影響関係や、時間的な前後関係について言及をしていないが、本研究の仮説検証結果と併せ考察すると、「共同生産から利用価値を媒介し、顧客エンゲージメントの認知に影響を与える」という、媒介効果が存在する可能性が考えられる。

そこで、追加分析として、この媒介効果の有無について確認する。具体的には、共同生産から利用価値を媒介し、顧客エンゲージメントの認知へ影響を与えるモデルと、これとは逆に、利用価値から共同生産を媒介し、顧客エンゲージメントの認知へ影響を与える、2方向での媒介効果を仮定し、構造モデルを構築した。そして、このモデルを基に、小杉・清水 (2014)、の手順を参考に、媒介分析を含む共分散構造分析を行った。

共分散構造分析の測定モデルと構造モデル、各パラメータの推定結果は、「Appendix.6 測定・構造モデルのパラメータ推定結果:追加分析 1.1」と、「Appendix.6 測定・構造モデルのパラメータ推定結果:追加分析 1.2」に示す。構造モデルのパラメータの推定結果を元に、追加分析に関するパラメータを抽出し、図 6.4 にて示した。

図 6.4 価値共創の共同生産と利用価値の媒介効果を仮定した構造モデル(対象パラメータ抜粋)



Appendix.6 測定・構造モデルパラメータ推定結果:追加分析 1.1、  
Appendix.7 測定・構造モデルパラメータ推定結果:追加分析 1.2 より抜粋  
係数は標準化済み係数 † $p < .10$ . \*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ .

パターン 1:  $\chi^2 = 1165.378$ ;  $df = 511$ ;  $p = 0.000$ ;  $AIC = 28536.902$ ;  $BIC = 28991.929$ ;  $CFI = 0.862$ ;  $TLI = 0.845$ ;  $RMSEA = 0.057$   
パターン 2:  $\chi^2 = 1197.219$ ;  $df = 511$ ;  $p = 0.000$ ;  $AIC = 28568.742$ ;  $BIC = 29023.769$ ;  $CFI = 0.856$ ;  $TLI = 0.838$ ;  $RMSEA = 0.058$

両パターンモデルの適合指標を確認すると、CFI、TLI 共に、経験的基準の 0.90 に満たないが、RMSEA については、パターン 1 は 0.057(90%信頼区間=0.052-0.061)、パターン 2 は 0.058(90%信頼区間=0.054-0.062)と 0.1 未満であることから、両パターン共に、概ね妥当なモデルと言える。

まず、パターン 1 は、共同生産から利用価値を媒介し、顧客エンゲージメントの認知へ影響を与えることを想定した、モデルの推定結果である。共同生産から顧客エンゲージメントの認知への直接影響のパスは  $\gamma_1 = 0.164$ ( $p = 0.131$ )と、有意性が見られない。一方、共同生産から利用価値への直接影響のパスは  $\gamma_3 = 0.757$ ( $p = 0.000$ )、利用価値から顧客エンゲージメントの認知への直接影響のパスは  $\gamma_2 = 0.559$ ( $p = 0.000$ )、および、共同生産から利用価値を媒介し、顧客エンゲージメントへの影響を与える媒介効果のパスは  $\gamma_4 = 0.424$ ( $p = 0.000$ )と、有意に正の影響が見られた。以上の結果は、共同生産から利用価値を経由し、顧客エンゲージメントの認知に影響を与えるという、完全媒介効果を示している。

次に、パターン 2 は、利用価値から共同生産を媒介し、顧客エンゲージメントの認知へ影響を与えることを想定した、モデルの推定結果である。利用価値から顧客エンゲージメントの認知への直接影響パスは  $\gamma_6 = 0.512$ ( $p = 0.000$ )、利用価値から共同生産への直接影響のパスは  $\gamma_7 = 0.713$ ( $p = 0.000$ )と、有意に正の影響が見られた。一方、共同生産から顧客エンゲージメントの認知への直接影響のパスは  $\gamma_5 = 0.185$ ( $p = 0.121$ )、利用価値から共同生産を経由し、顧客エンゲージメントの認知へ影響を与える媒介効果のパスは  $\gamma_8 = 0.132$ ( $p = 0.122$ )と、有意性が見られなかった。

以上の分析結果を踏まえると、「共同生産から利用価値を媒介し、顧客エンゲージメントの認知へ影響を与えるという、媒介効果を伴った影響メカニズムが存在する」と解釈できそうである。しかし、これは正しい解釈であろうか？

Kline (2015)では、「媒介分析は、多様な分野で利用される重要な分析手法であるが、一方、多くの研究者が、誤った理解のまま、媒介分析を利用している」と指摘している。例えば、変数  $X$  から変数  $Y$  への影響関係において、変数  $M$  が媒介する、 $X \rightarrow M \rightarrow Y$  の媒介関係を仮定する場合、媒介変数  $M$  に対し、影響を与える変数  $X$  は、時間的先行性を考慮し、研究デザインを行うことが必須であると指摘する (Kline, 2015)。

本研究では、顧客エンゲージメントの認知に対し、共同生産と利用価値の、時間的先行性を考慮した質問構成を用いている。しかし、利用価値に対し、共同生産の時間的先行性を考慮した質問構成は用いていない。すなわち、本研究のデータは、 $X \rightarrow Y$  は考慮しているが、 $X \rightarrow M$  は考慮していないのである。したがって、本研究のデータでは、共同生産から利用価値を媒介し、顧客エンゲージメントの認知へ影響を与えるという、媒介効果があると、断定することはできない。そのため、本追加分析の結果は参考に留め、媒介効果の検証は、今後の研究課題とする。

#### 6.4.2. 追加分析 2: 取引状況以外の状況要因の検証

H2 の仮説検証にて、新規・継続取引の状況要因により、共同生産と利用価値から顧客エンゲージメントの認知への、影響の程度が異なることが示された。この結果を踏まえると、その他の状況要因でも、共同生産と利用価値から顧客エンゲージメントの認知への、影響の程度が異なることが想定される。

本研究の質問紙調査では、被験者の属性、コンサルティング・サービスの利用状況について、表 6.6 で示すデータを回収している。そこで、H2 の仮説検証手順に従い、これらのデータを状況要因として利用し、共同生産と利用価値から顧客エンゲージメントの認知への、影響の程度が異なるか、また、取引状況の検証結果と比較し、顕著な違いがあるか、追加分析を行った。

表 6.6 回答者の属性と勤務先でのコンサルティング・サービス利用状況

回答者の特長	回答数	
	N (400)	%
勤務先企業の対象市場		
主に消費者向け(B2C)	217	54
主に法人向け(B2B)	183	46
勤務先企業の事業		
主な事業はサービス業	271	68
主な事業は製造業	129	32
コンサルタントと自社担当者の接触方法		
主に対面でコミュニケーション	214	54
主にオンラインの非対面コミュニケーション	186	47

先ず、勤務先の企業の対象市場が、「消費者向け(B2C)群」と、「法人向け(B2B)群」で、母集団が異なると仮定し、多母集団同時分析を実施した(表 6.7)。

表 6.7 消費者向け(B2C)・法人向け(B2B)群での多母集団同時分析

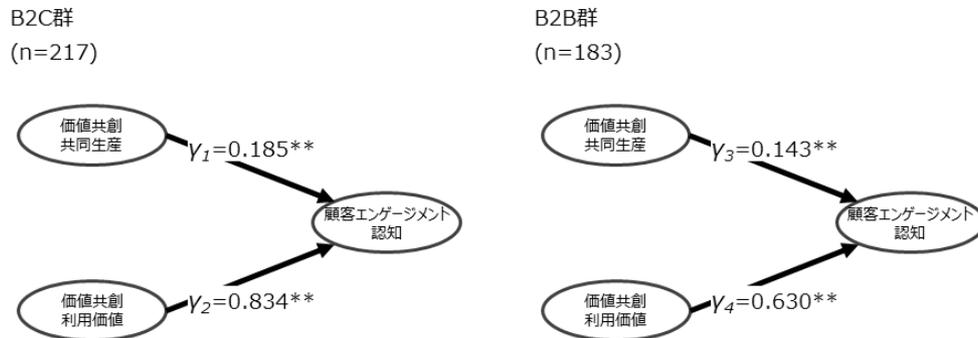
モデル	$\chi^2$	df	p	AIC	BIC	CFI	TLI	RMSEA
配置不変モデル	6228.484	1152	0.000	28858.419	29648.729	0.769	0.740	0.070
弱測定不変モデル	6228.484	1169	0.000	28834.060	29556.515	0.771	0.745	0.069
強測定不変モデル	6228.484	1217	0.000	29621.853	30352.291	0.622	0.596	0.088

多母集団同時分析では、配置不変モデルから強測定不変モデルまで、段階的に制約を強め、各モデルの適合性を確認した。結果、表 6.7 で示すよう、弱測定不変モデルが、一番良い適合であった。

そこで、弱測定不変モデルを用い、消費者向け(B2C)と法人向け(B2B)群で、共分散構造分析を実行した。共分散構造分析の測定モデルと構造モデル、各パラメータの推定結果は、「Appendix.8 測定・構造モデルパラメータ推定結果:追加分析 2.1 B2C」と、「Appendix.9 測定・構造モデルパラメータ推定結果:追加分析 2.2 B2B」に示す。

構造モデルのパラメータの推定結果を元に、追加分析に関するパラメータを抽出し、図 6.5 にて示した。

図 6.5 消費者向け(B2C)・法人向け(B2B)群での構造モデル(対象パラメータ抜粋)



Appendix.8 測定・構造モデルパラメータ推定結果: 追加分析 2.1 B2C、  
Appendix.9 測定・構造モデルパラメータ推定結果: 追加分析 2.2 B2B より抜粋  
係数は標準化済み係数 †p<.10. \* p<.05. \*\* p<.01.

消費者向け(B2C)群では、共同生産から顧客エンゲージメントの認知へのパス  $\gamma_1=0.185(p=0.001)$ 、利用価値から顧客エンゲージメントの認知へのパス  $\gamma_2=0.834(p=0.000)$ と、両パス共に有意に正の影響を示している。また、法人向け(B2B)群でも、共同生産から顧客エンゲージメントの認知へのパス  $\gamma_3=0.143(p=0.002)$ 、利用価値から顧客エンゲージメントの認知へのパス  $\gamma_4=0.630(p=0.000)$ と、両パス共に有意に正の影響を示している。

消費者向け(B2C)と法人向け(B2B)群の両方とも、共同生産から顧客エンゲージメントの認知への影響と比較すると、利用価値から顧客エンゲージメントへの正の影響の方が、より強い結果となり、取引状況の検証結果で見られたような、顧客エンゲージメントの認知に対する、共同生産と利用価値の影響の程度に、顕著な差は見られなかった。

次に、回答者の勤務先企業の事業が、「サービス業群」と「製造業群」で、母集団が異なると仮定し、多母集団同時分析を実施した(表 6.8)。

表 6.8 サービス業・製造業群での多母集団同時分析

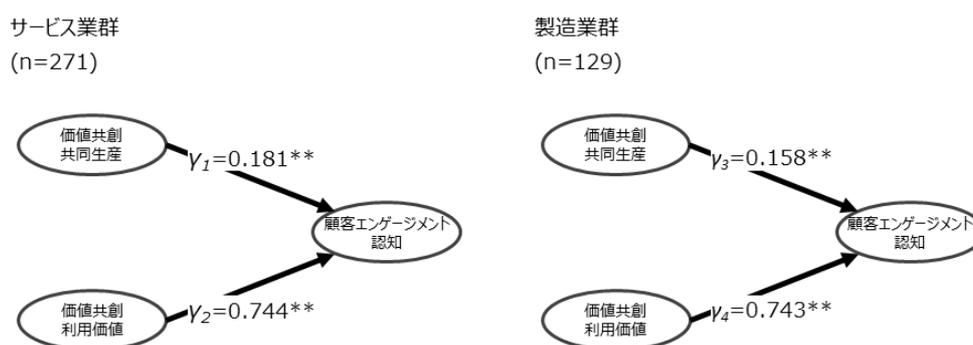
モデル	$\chi^2$	df	p	AIC	BIC	CFI	TLI	RMSEA
配置不変モデル	6279.034	1152	0.000	28823.623	29613.933	0.773	0.744	0.070
弱測定不変モデル	6279.034	1169	0.000	28816.972	29539.427	0.771	0.746	0.070
強測定不変モデル	6279.034	1217	0.000	29737.892	30468.330	0.597	0.569	0.091

多母集団同時分析では、配置不変モデルから強測定不変モデルまで、段階的に制約を強め、各モデルの適合性を確認した。結果、表 6.8 で示すよう、弱測定不変モデルが一番良い適合であった。

そこで、弱測定不変モデルを用い、サービス業と製造業群で、共分散構造分析を実行した。共分散構造分析の測定モデルと構造モデル、各パラメータの推定結果は、「Appendix.10 測定・構造モデルパラメータ推定結果:追加分析 2.3 サービス業」と、「Appendix.11 測定・構造モデルパラメータ推定結果:追加分析 2.4 製造業」に示す。

構造モデルのパラメータの推定結果を元に、追加分析に関するパラメータを抽出し、図 6.6 にて示した。

図 6.6 サービス業・製造業群での構造モデル(対象パラメータ抜粋)



Appendix.10 測定・構造モデルパラメータ推定結果:追加分析 2.3 サービス業、Appendix.11 測定・構造モデルパラメータ推定結果:追加分析 2.4 製造業より抜粋  
係数は標準化済み係数 †p<.10. \* p<.05. \*\* p<.01.

サービス業群では、共同生産から顧客エンゲージメントの認知へのパス  $\gamma_1=0.181(p=0.001)$ 、利用価値から顧客エンゲージメントの認知へのパス  $\gamma_2=0.744(p=0.000)$ と、両パス共に有意に正の影響を示している。また、製造業群でも、共同生産から顧客エンゲージメントの認知へのパス  $\gamma_3=0.158(p=0.002)$ 、利用価値から顧客エンゲージメントの認知へのパス  $\gamma_4=0.743(p=0.000)$ と、両パス共に有意に正の影響を示している。

サービス業と製造業群の両方とも、共同生産から顧客エンゲージメントの認知への影響と比較すると、利用価値から顧客エンゲージメントへの正の影響の方が、より強い結果となり、取引状況の検証結果で見られたような、顧客エンゲージメントの認知に対する、共同生産と利用価値の影響の程度に、顕著な差は見られなかった。

最後に、コンサルティング・サービス提供期間中における、コミュニケーション方法の違いで比較を行った。コンサルタントと顧客担当者の接触の方法が、「対面のコミュニケーション群」と、「オンラインでの非対面コミュニケーション群」で、母集団が異なると仮定し、多母集団同時分析を実施した(表 6.9)。

表 6.9 対面コミュニケーション・オンライン非対面コミュニケーション群での多母集団同時分析

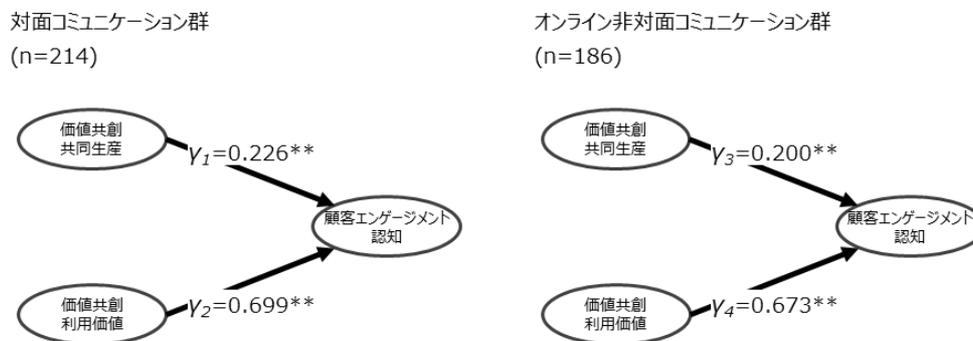
モデル	$\chi^2$	df	p	AIC	BIC	CFI	TLI	RMSEA
配置不変モデル	6343.446	1108	0.000	28850.648	29617.009	0.753	0.721	0.075
弱測定不変モデル	6343.446	1125	0.000	28829.337	29527.843	0.753	0.726	0.075
強測定不変モデル	6343.446	1173	0.000	29516.660	30223.149	0.629	0.604	0.090

多母集団同時分析では、配置不変モデルから強測定不変モデルまで、段階的に制約を強め、各モデルの適合性を確認した。結果、表 6.9 で示すよう、弱測定不変モデルが一番良い適合であった。

そこで、弱測定不変モデルを用い、対面コミュニケーションと、オンライン非対面コミュニケーション群で、共分散構造分析を実行した。共分散構造分析の測定モデルと構造モデル、各パラメータの推定結果は、「Appendix.12 測定・構造モデルパラメータ推定結果:追加分析 2.5 対面コミュニケーション」と、「Appendix.13 測定・構造モデルパラメータ推定結果:追加分析 2.6 非対面コミュニケーション」に示す。

構造モデルのパラメータの推定結果を元に、追加分析に関するパラメータを抽出し、図 6.7 にて示した。

図 6.7 対面コミュニケーション・オンライン非対面コミュニケーション群での構造モデル(対象パラメータ抜粋)



Appendix.12 測定・構造モデルパラメータ推定結果: 追加分析 2.5 対面コミュニケーション、  
Appendix.13 測定・構造モデルパラメータ推定結果: 追加分析 2.6 非対面コミュニケーションより抜粋  
係数は標準化済み係数 † $p < .10$ . \*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ .

対面コミュニケーション群では、共同生産から顧客エンゲージメントの認知へのパス  $\gamma_1=0.226(p=0.000)$ 、利用価値から顧客エンゲージメントの認知へのパス  $\gamma_2=0.699(p=0.000)$ と、両パス共に有意に正の影響を示している。また、オンラインの非対面コミュニケーション群でも、共同生産から顧客エンゲージメントの認知へのパス  $\gamma_3=0.200(p=0.000)$ 、利用価値から顧客エンゲージメントの認知へのパス  $\gamma_4=0.673(p=0.000)$ と、両パス共に有意に正の影響を示している。

対面コミュニケーションと、オンラインの非対面コミュニケーション群の両方とも、共同生産から顧客エンゲージメントの認知への影響と比較すると、利用価値から顧客エンゲージメントへの正の影響の方が、より強い結果となり、取引状況の検証結果で見られたような、顧客エンゲージメントの認知に対する、共同生産と利用価値の影響の程度に、顕著な差は見られなかった。

## 小括

本章では、第 5 章で検討した研究方法論に従い、顧客エンゲージメントの形成に対する、価値共創の影響について、コンサルティング・サービスを対象とした定量調査により、仮説を検証した。

第 1 節では、データ収集のため実施した、質問紙調査の概要を説明した。本調査では、CrowdWorks 上で質問紙調査を実施し、回答条件を満たす 400 人の回答者より、有効回答データを回収した。

第2節では、回収したデータに対する基礎集計し、回答者の属性の分布を確認し、次に、尺度の信頼性と、コモンメソッドバイアスの確認をした。結果、回収したデータの尺度には、一定の信頼性があり、コモンメソッドバイアスも問題にならないと判断した。

第3節では、「本研究のデータ分析モデル」(図5.8)に基づき、共分散構造分析と、多母集団同時分析を実行し、各仮説の検証を行った。まず、「H1a:価値共創の共同生産は、顧客エンゲージメントの認知に正の影響を与える」では、検証の結果、仮説が支持された。次に、「H1b:価値共創の利用価値は、顧客エンゲージメントの認知に正の影響を与える」では、検証の結果、仮説が支持された。一方、「H1c:利用価値と比較し、共同生産は顧客エンゲージメントの認知に、より強く正の影響を与える」では、検証の結果、仮説は支持されなかった。

次に、「H2:新規・継続取引状況によって、共同生産と利用価値から顧客エンゲージメントの認知への、影響の程度が異なる」を検証した。仮説検証の結果、新規取引群と継続取引群で比較すると、共同生産と利用価値が、顧客エンゲージメントの認知に影響を与える程度が、顕著に異なっていることが示され、仮説が支持された。

そして、第4節では、仮説検証の結果を踏まえ、2つの追加分析を行った。追加分析1では、共同生産から利用価値を経由し、顧客エンゲージメントの認知に影響を与えるという、完全媒介効果が示された。しかし、本研究のデータでは、媒介効果があると断定できないため、本追加分析の結果は参考に留め、媒介効果を伴うメカニズムの検証は、今後の研究課題とした。

追加分析2では、「顧客企業の対象市場」、「顧客企業の事業」、および、「コンサルタントと顧客担当者の接触方法」、これらの3種のデータを、顧客エンゲージメント形成の状況要因として利用し、H2の手順にて分析した。しかし、3つの状況要因の何れにおいても、取引状況の検証結果で見られたような、顧客エンゲージメントの認知に対する、共同生産と利用価値の影響の程度に、顕著な差は見られなかった。

以上、仮説検証と、追加分析の結果を踏まえ、次章では、本研究の仮説検証結果が、どのような学術的な示唆をもつのか議論する。そして、仮説検証結果から得た示唆を、本研究の対象である、コンサルティング・サービスに対し、どのように活用できるか議論する。

## 7. ディスカッション

### 本章の概要

本章では、第6章で実施した、仮説検証の結果を考察し、仮説検証から得た示唆が、学術的にどのような意味合いをもち、実務にどのように活用できるか、議論する。

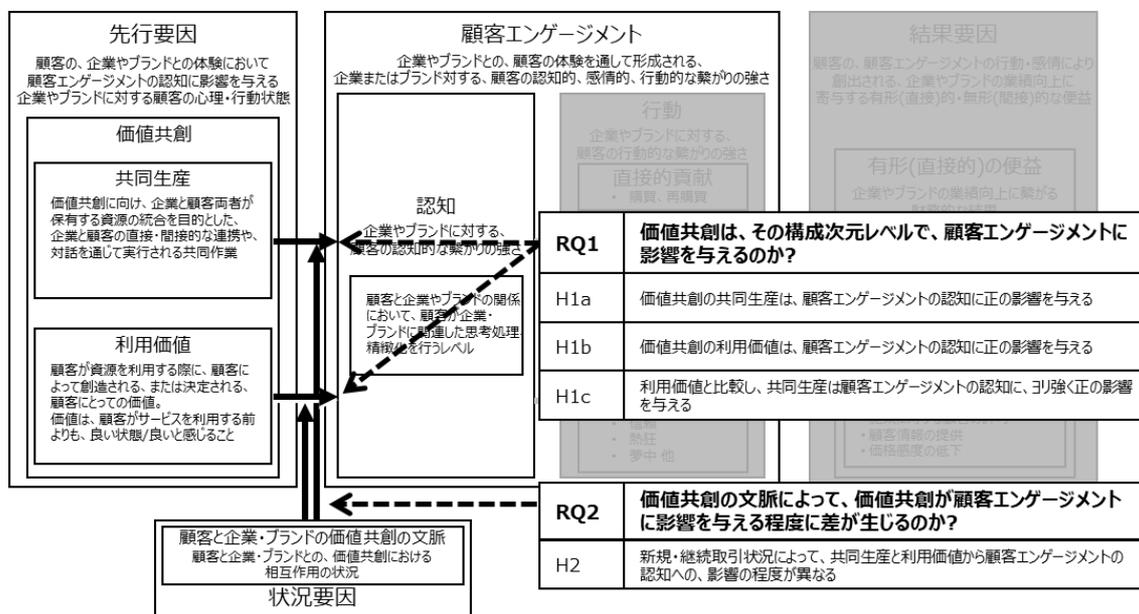
第1節では、第6章で実施した、仮説検証の結果を考察する。そして、仮説検証の結果から、どのような示唆が得られるのか、その示唆は学術的にどのような意味合いをもつのか、議論する。

そして、第2節では、仮説検証から得られた示唆を、本研究の対象であるコンサルティング・サービスの実務に対し、どのように活用することができるのか、提言する。

### 7.1. 本研究の学術的意味合い

本研究では、関連先行研究のレビューを踏まえ、本研究の理論的枠組みとして、「価値共創を先行要因とした顧客エンゲージメント形成の仮説モデル」(図 2.21)を構築した。そして、顧客エンゲージメントと価値共創の影響関係に関する研究課題を踏まえ、図 7.1 で示すよう、2つのリサーチ・クエスチョンと、H1a～H2の4つの仮説を設定した。

図 7.1 本研究のリサーチ・クエスチョンと仮説



第6章では、図 7.1 で示した各仮説について、コンサルティング・サービスを対象とし、質問紙調査にてデータを回収し、このデータを用いて仮説検証を行った。さらに、仮説検証の結果を踏まえ、2つの追加分析を行った。これら、仮説検証と追加分析の結果を、表 7.1 にて整理した。

表 7.1 仮説検証と追加分析の結果

リサーチ・クエスチョン		仮説と検証結果		追加分析結果	
RQ1	価値共創は、その構成次元レベルで、顧客エンゲージメントに影響を与えるのか?	H1a	価値共創の共同生産は、顧客エンゲージメントの認知に正の影響を与える	支持	共同生産から、利用価値を媒介し、顧客エンゲージメントの認知へ影響を与える。媒介効果に、有意性が見られた。しかし、本研究のデータでは、媒介効果の有無は、断定できない
		H1b	価値共創の利用価値は、顧客エンゲージメントの認知に正の影響を与える	支持	
		H1c	利用価値と比較し、共同生産は顧客エンゲージメントの認知に、より強く正の影響を与える	不支持	
RQ2	価値共創の文脈によって、価値共創が顧客エンゲージメントに影響を与える程度に差が生じるのか?	H2	新規・継続取引状況によって、共同生産と利用価値から顧客エンゲージメントの認知への、影響の程度が異なる	支持	対象市場、事業、コンサルタントとの接触方法の観点で、分析。結果、取引状況で示されたような、顕著な影響の程度の差は見られなかった

### 7.1.1. 顧客エンゲージメント形成における価値共創の影響

リサーチ・クエスチョン 1 は、「価値共創は、その構成次元レベルで、顧客エンゲージメントに影響を与えるか?」を設定し、H1a～H1c の 3 つの仮説を設定した。

まず、「H1a:価値共創の共同生産は、顧客エンゲージメントの認知に正の影響を与える」では、仮説検証の結果、本仮説は支持された。顧客の共同生産への参加は、顧客にとっては便益を得られる行為であり (Canhoto et al., 2016)、顧客が共同生産に参加することにより、共同生産を共にする企業やブランドに対し、肯定的な顧客の認知処理が生起する可能性があることから、「価値共創の共同生産が、顧客エンゲージメントの認知に、正の影響を与える」、このような影響関係を仮定していた。本研究の検証結果は、この仮説が支持されたと解釈する。

次に、「H1b:価値共創の利用価値は、顧客エンゲージメントの認知に正の影響を与える」では、仮説検証の結果、本仮説は支持された。利用価値には、顧客の感情的な評価の要素が含まれ (Grönroos, 2008)、この感情的な評価は、顧客の、価値共創を共にした企業やブランドに対する、行動意図、満足度、および、総合的な評価などへ影響を与える可能性がある (Busser & Shulga, 2018)。そして、顧客が利用価値を知覚することにより、価値共創を共にする企業やブランドに対し、肯定的な顧客の認知処理が生起する可能性があることから、「価値共創の利用価値が、顧客エンゲージメントの認知に、正の影響を与える」、このような影響関係を仮定していた。本研究の検証結果は、この仮説が支持されたと解釈する。

一方、「H1c:利用価値と比較し、共同生産は顧客エンゲージメントの認知に、より強く正の影響を与える」では、検証の結果、仮説は支持されなかった。価値共創において、共同生産は顧客の主な活動となり (Grönroos, 2006; Grönroos & Gummerus, 2014)、共同生産に注力することで、顧客は自身の目的を達成することが可能となる (Grönroos, 1998; Grönroos, 2006)。したがって、「利用

価値と比較すると、共同生産の方が、ヨリ顧客エンゲージメントの認知に、正の影響を与える」、このような影響関係を仮定していた。しかし、検証の結果は仮説と逆であり、共同生産と比較し、利用価値の方が、ヨリ顧客エンゲージメントの認知に正の影響を与えていた。

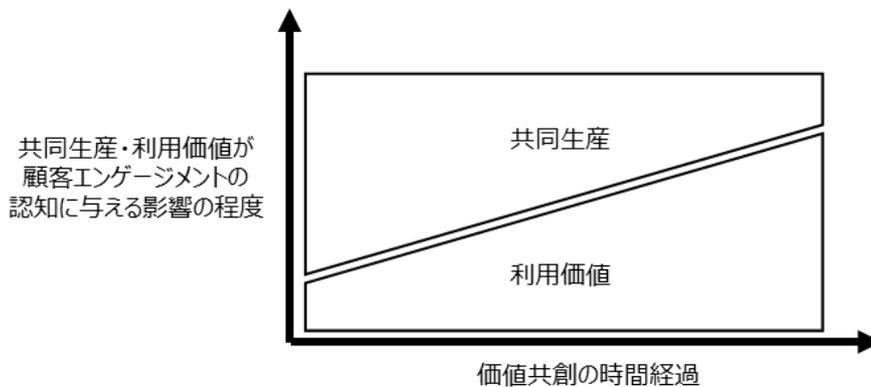
Grönroos and Gummerus (2014); Vargo and Lusch (2016)によれば、利用価値には、「企業との価値共創の間、顧客は常に価値を知覚する」という特徴をもつ。すなわち、顧客は、企業との価値共創を終えた時点で、利用価値を知覚するのではなく、企業との価値共創を行っている間、常に、顧客の観点から利用価値を知覚するのである。さらに、利用価値は、顧客がサービスを利用する時間の経過と共に、蓄積されるという特徴もある (Medberg & Grönroos, 2020; Ranjan & Read, 2016)。

これら、利用価値の特徴を踏まえると、次のようなことが想定される。顧客は、企業やブランドと価値共創を行っている間は、自社の目的達成のため、共同生産に注力する。それと同時に、価値共創を行っている間は、顧客は、常に利用価値を知覚する。そして、価値共創を終えた時点で、顧客は、価値共創の間に蓄積された、利用価値の総量を知覚する。

本研究では、「コンサルティング・サービスの利用経験がある顧客担当者」に対し、質問票調査にてデータを収集した。そのため、調査対象の顧客の状態は、コンサルティング・サービスの利用を通し、「コンサルティング・ファームとの価値共創で得た、利用価値の総量を知覚している状態」であると言えよう。上記で整理した利用価値の特徴を踏まえれば、本調査の対象である顧客は、「既に、利用価値の総量を知覚しており、その結果、顧客エンゲージメントの認知に対する、利用価値の影響が、共同生産より上回った」このような影響メカニズムが働いたと推察する。

この議論を踏まえれば、図 7.2 で示すよう、「顧客エンゲージメントの認知に対する、共同生産と利用価値の影響の程度は、価値共創の時間経過に応じて変化する」という、新たな仮説が想定される。しかし、本研究の調査データは、価値共創の時間経過を加味したデータではなく、この仮説を検証することは不可である。したがって、ここでは新たな仮説の可能性についての言及に留め、検証については、今後の研究課題とする

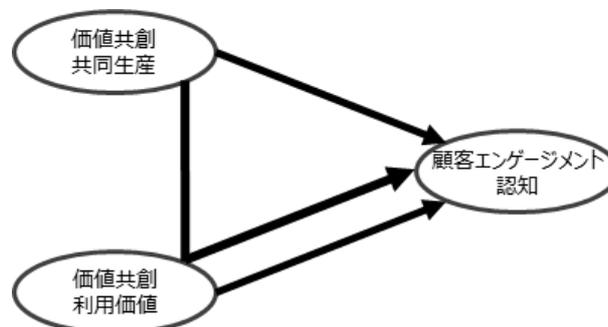
図 7.2 価値共創の時間経過による顧客エンゲージメント認知への影響の程度の変化(仮説)



追加分析では、「共同生産から利用価値を媒介し、顧客エンゲージメントの認知へ影響を与える」という、媒介効果が存在する可能性が示された。仮説 H1c の検証結果と、追加分析の結果を踏まえると、「共同生産と利用価値は、各々が独立して、顧客エンゲージメントの認知に影響を与える」という、当初の仮定は異なり、図 7.3 で示すよう、「共同生産と利用価値は、各々が直接、顧客エンゲージメントの認知に影響を与える。そして、共同生産は利用価値に影響を与え、利用価値を媒介して、顧客エンゲージメントの認知に影響を与える」という、新たな仮説が想定される。

しかし、第 6 章で述べたよう、本研究では、媒介効果を検証するための適切な調査デザインを行っておらず、この仮説を検証することは不可である。したがって、ここでは新たな仮説の可能性についての言及に留め、検証については、今後の研究課題とする。

図 7.3 価値共創の構成次元内での媒介効果を含む顧客エンゲージメントへの影響(仮説)



以上、H1a～H1c の仮説検証では、「顧客エンゲージメントの認知に対する、共同生産と利用価値の影響の程度の差」を明らかにした。さらに、仮説の検証と追加分析を踏まえ、「顧客エンゲージメントの認知に対する、共同生産と利用価値の影響の程度は、価値共創の時間経過に応じて変化

する」、「共同生産と利用価値は、各々が直接、顧客エンゲージメントの認知に影響を与える。そして、共同生産は利用価値に影響を与え、利用価値を媒介して、顧客エンゲージメントの認知に影響を与える」という、新たな仮説を導出した。

これらは、概念レベルの検証に留まる、先行研究で把握できなかった、本研究で得られた学術的な示唆である。

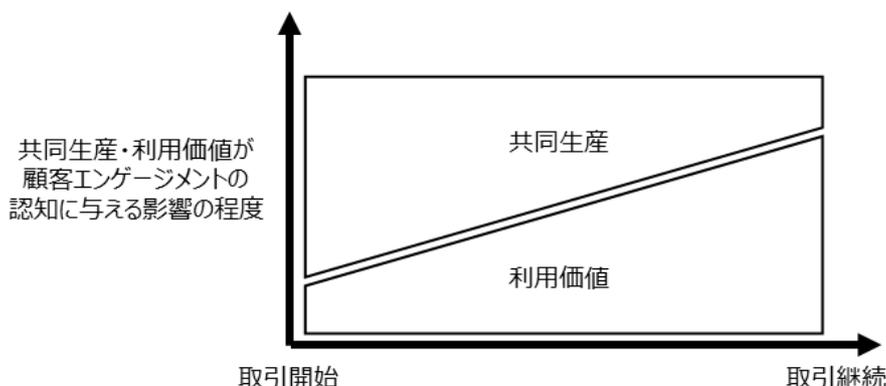
#### 7.1.2. 価値共創を通じた顧客エンゲージメント形成における価値共創の文脈の影響

リサーチ・クエスチョン 2 は、「価値共創の文脈によって、顧客エンゲージメントの形成メカニズムに差があるのか?」を設定し、このリサーチ・クエスチョンに対し、「H2:新規・継続取引状況によって、共同生産と利用価値から顧客エンゲージメントの認知への、影響の程度が異なる」と設定した。そして、仮説検証の結果、本仮説は支持された。

検証結果を詳細に見ると、新規取引群では、共同生産と利用価値の両方から、顧客エンゲージメントの認知へ、有意に正の影響を与えていた。一方、継続取引群では、利用価値からのみ、顧客エンゲージメントの認知へ有意に正の影響を与えていた。以上のように、新規取引群と継続取引群で比較すると、共同生産と利用価値が、顧客エンゲージメントの認知に影響を与える程度が、顕著に異なっていることが示された。

先行研究では、新規取引と継続取引では、企業に対する顧客の評価が異なることが指摘されていた (Bowden, 2009; Gustafsson, Johnson, & Roos, 2005)。この先行研究の指摘に加え、H2 の検証結果、および、H1c の検証結果で示した、「顧客エンゲージメントの認知に対する、共同生産と利用価値の影響の程度は、価値共創の時間経過に応じて変化する」という新たな仮説、これらを併せ考察すると、取引の継続による、顧客エンゲージメントの認知に対する、共同生産と利用価値の影響の程度の変化は、図 7.4 で示すような解釈ができる。

図 7.4 取引の継続による顧客エンゲージメント認知に対する価値共創の影響の程度の変化



新規取引の場合、顧客は、当該企業との価値共創の経験が無いため、共同生産の段階から、顧客エンゲージメントの認知に影響を与える。また、価値共創の間、顧客は、常に利用価値を知覚し、その利用価値は、価値共創の間、顧客エンゲージメントの認知に影響を与える。そして、顧客は、価値共創が終わった時点で、当該企業との価値共創で創出された利用価値の総量を知覚し、この利用価値の総量が、顧客エンゲージメントの認知に影響を与える。以上のように、新規取引の場合、顧客にとって、当該企業との価値共創は初めての経験となるため、共同生産と利用価値の両方が、顧客エンゲージメントの認知に対し、有意に影響を与えると推察する。

一方、継続取引の場合、顧客は、当該企業との価値共創の経験があるため、新規取引の時と比較すると、当該企業に対する利用価値の蓄積が進んでいる。その結果、新規取引の時と比較すると、顧客エンゲージメントに対する利用価値の影響が、より強くなると推察する。すなわち、「顧客と企業の取引の継続が進むと、顧客エンゲージメントの認知に対する、利用価値の影響の割合が高まる」という、新たな仮説が想定される。

しかし、本研究の調査データは、「新規取引」と「継続取引」2時点の情報のみであり、取引継続の時間経過を加味したデータでは無いため、この仮説を検証することはできない。したがって、ここでは新たな仮説の可能性についての言及に留め、検証については、今後の研究課題とする。

また、追加分析では、「顧客企業の対象市場」、「顧客企業の事業」、および、「コンサルタントと顧客担当者の接触方法」、これらの3種のデータを、顧客エンゲージメント形成の状況要因として利用し、H2の検証手順にて分析した。しかし、分析の結果を確認すると、3つの状況要因、何れにおいても、顧客エンゲージメントの認知に対する、共同生産と利用価値の影響の程度について、新規取引群と継続取引群で見られたような、顕著な差は見られなかった。この、追加分析の結果を踏まえると、その他の状況要因と比較しても、取引状況は、顧客エンゲージメントの形成に、大きな影響を与える状況要因であることが推察される。

以上、H2の仮説検証では、「取引状況が状況要因として、顧客エンゲージメントの認知に対する、共同生産と利用価値の影響の程度に、差を生じさせる」ことを明らかにした。さらに、H1cの仮説検証結果の考察も併せ、「顧客と企業の取引の継続が進むと、顧客エンゲージメントの認知に対する、利用価値の影響の割合が高まる」という、新たな仮説を導出した。

これは、顧客エンゲージメントと価値共創の、影響関係を検証した先行研究で、ほとんど考慮されていなかった、状況要因を取り入れ、さらに、顧客エンゲージメントと価値共創を、概念レベルでなく、構成次元レベルで検証した、本研究で得られた学術的な示唆である。

## 7.2. 本研究の実務への適用

ここまで、仮説検証の結果を考察し、学術的な示唆について議論した。ここでは、本研究の対象である、コンサルティング・サービスへ、これらの示唆を、どのように適用できるか議論する。

第4章で議論したよう、コンサルティング・サービスでは、顧客エンゲージメントの向上が、コンサルティング・ファームの事業継続に、大きな影響を与える可能性がある。本研究の仮説検証の結果を踏まえれば、コンサルティング・サービスでは、顧客エンゲージメントの認知に正の影響を与え、顧客エンゲージメントの感情と行動を生起させることにより、顧客エンゲージメントの結果として、コンサルティング・ファームの業績向上に寄与する、有形(直接的)便益と、無形(間接的)便益を得ることが期待される。

先ず、H1の仮説検証により、「共同生産と比較し、利用価値の方が、より強く顧客エンゲージメントの認知に正の影響を与える」ことが示された。次に、H2の仮説検証により、「新規取引の際は、共同生産と利用価値の両方から、顧客エンゲージメントの認知に正の影響を与える」ことが示された。一方、「継続取引の際は、利用価値のみ、顧客エンゲージメントの認知へ、正の影響を与える」ことが示された。

これらの仮説検証の結果を踏まえ、コンサルティング・ファームが、顧客エンゲージメントを向上し、顧客エンゲージメントの結果から得られる便益を最大化するため、コンサルティング・サービスの提供を通じた、顧客との価値共創について、2つの対応方針を提言する：

- 方針 1. 顧客エンゲージメントを向上するため、コンサルティング・ファームは、コンサルティング・サービスを通じた、顧客との価値共創において、より高い利用価値の創出を目指す
- 方針 2. 顧客エンゲージメントの結果から得られる便益を最大化するため、コンサルティング・ファームは、コンサルティング・サービスを通じた、顧客との価値共創において、新規取引の際は、共同生産の推進と、利用価値の創出、両方をバランスよく注力する。  
そして、顧客との取引継続の状況に併せ、より高い利用価値の創出を目指す

## 方針1の具体的な対応方法

仮説検証の結果を踏まえると、顧客エンゲージメントの認知に、より強い影響を与え、顧客の感情・行動を生起するためには、顧客との価値共創において、高い利用価値の創出を目指すことが重要となる。利用価値は、「経験」、「パーソナライズ」、および、「関係性」の3次元で構成されており (Ranjan & Read, 2016)、利用価値を高めるには、この3次元の向上に注力することになる。

まず、「経験」の観点では、コンサルティング・ファームは、顧客が、「常に新鮮味を感じる課題解決の経験」を提供することが重要である。コンサルティング・サービスは、「効率」を重視するビジネスであり、コンサルティング・ファームは、効率良くプロジェクトを推進するため、過去の類似事例を活用することが多い (高橋, 2017)。また、顧客側も、他社事例に対する関心が高いため、必然的に、コンサルティング・ファームは、過去事例の活用が多くなる (高橋, 2017)。

新規取引の際、または、取引実績が少ない時点では、過去事例を活用することで、効率的、かつ、顧客が新鮮味を感じる、サービス経験を提供できる。しかし、取引継続の進展と共に、過去事例の活用では新鮮味が薄れ、顧客は、コンサルティング・ファームに対し、新たな課題解決アプローチを期待するようになる。したがって、コンサルティング・ファームは、常に最新の事例にアンテナを張り、適時活用することで、顧客へ、新たなサービス経験を提供することが重要となる。

また、プロジェクトの進捗に応じ、コンサルティング・ファームの担当者を変更することも、顧客にとっては新鮮な経験になるであろう。今日、コンサルティング・ファームでは、アートディレクター、デザイナーなど、従来のコンサルタントとは異なる能力をもつ、人材確保を強化している<sup>19</sup>。そのような人材を、プロジェクトの随所で参画させることで、従来のコンサルタントとは違った観点での議論や、アウトプットを、顧客が経験できるようになる。さらに、デザイン・シンキングなど、顧客参加型のワークショップの活用<sup>20</sup>、オンライン・ホワイトボード<sup>21</sup>や、VR(Virtual Reality)を活用した、仮想空間上でのディスカッション<sup>22</sup>など、新たな議論の手法を活用することも、顧客に対する、新たな経験の提供となるであろう。

次に、「パーソナライズ」の観点では、コンサルティング・ファームは、顧客の独自性を十分に加味し、プロジェクトを推進することが重要である。前述したよう、コンサルティング・サービスは、効率性を重視するビジネスである。多くのコンサルティング・ファームでは、効率的にプロジェクトを進めるため、経営課題テーマごとに、方法論をテンプレート化している。具体的には、過去のプロジェクト実績を基に、経営課題テーマごとに、コンサルティングの手順や、成果物を標準化し、「ベストプ

<sup>19</sup> 週刊東洋経済 2022年11月5日号「高揚するコンサル、したたかな弁護士、黄昏の税理士」

<sup>20</sup> 例えば、アクセントチュア株式会社「Accenture Liquid Studio for SAP Leonardo」

<https://www.accenture.com/jp-ja/event-innovation-in-digital-transformation-period> 2022年8月15日閲覧

<sup>21</sup> <https://kigyolog.com/service.php?id=395> 2022年8月6日閲覧

<sup>22</sup> 例えば、アビームコンサルティング株式会社「VR活用による販売プロセス改革ソリューション」

<https://www.abeam.com/kr/ja/expertise/SL250> 2022年8月6日閲覧

ラクティス」として蓄積している。そして、このベストプラクティスの蓄積量が、コンサルティング・ファームにとって、他社との競争優位性を築く、1 要因となっているのである（高橋, 2017）。

顧客の課題が、ベストプラクティスと類似していれば、コンサルティング・ファームは、そのベストプラクティスをテンプレートとして活用し、プロジェクトを効率的に推進することができる。しかし、「テンプレート」と表現するよう、一定の枠組みに沿った、プロジェクト進行になるため、その枠組に当てはまらない顧客の要望は、一部を切り捨てる必要がある。その結果、顧客のパーソナライズの実現の程度を下げってしまう。

一方、顧客の要望を多く受け入れることで、顧客のパーソナライズへの対応は高まるが、対応できるコンサルタント人材の不足、コスト超過など、コンサルティング・ファーム側は、財務的にマイナスの影響を被ってしまう（長島・新堂, 2013）。すなわち、顧客のパーソナライズへの対応は、コンサルティング・ファーム側の収支とトレードオフの関係にあり、慎重な判断が必要となる。

例えば、長島・新堂（2013）では、顧客の追加要望の要因として、「プロジェクト開始時のスコープの曖昧性」と、「プロジェクトの進捗に応じた、顧客の関心の変化」を挙げている。長島・新堂（2013）では、これらへの対応として、「プロジェクト開始時のスコープの曖昧性」に対しては、プロジェクト開始の際に、「プロジェクト・スコープの多重化」と「具体化」を推進することを提案している。また、「顧客の関心の変化」に対しては、顧客側のプロジェクト責任者に対し、コンサルティング・ファームのトップが直接対応し、期待値をコントロールする「トップアプローチを活用する」など、対応方法を示している（長島・新堂, 2013）。

以上のことから、顧客のパーソナライズへの対応は、プロジェクト予算範囲でのベストプラクティスの活用、プロジェクト開始時のプロジェクト・スコープの明確化、および、トップアプローチを活用した、顧客の期待値コントロールが、有効な対応策となるであろう。

そして、「関係性」の観点では、コンサルティング・ファームは、「顧客から必要とされ、顧客からの好意を醸成するコミュニケーション」を実施することが重要である。コンサルティング・サービスは、サービス提供の過程において、コンサルティング・ファームと顧客間で、直接的に強い相互作用があり（Maister, 1997; Nguyen et al., 2020）、コンサルタントと、顧客担当者のコミュニケーションが、両社の関係性に大きく影響する。

コンサルタントは、プロジェクトを通じて、顧客の経営課題を解決するために、知識移転と知識創造を行う（Kubr, 2002; 高橋, 2017）。このような、課題解決のアドバイザーとしての役割以外にも、顧客がコンサルタントに期待する役割がある。例えば、顧客担当者に代わって、コンサルタントが、社内関係者へ説得・交渉するという「触媒機能」や、顧客の社内関係に忖度せず、コンサルタントが、第三者の立場から課題解決を推進する「外圧機能」（高橋, 2017; 渡辺・山越, 2021）など、「外部の人間であるコンサルタントだからこそできる役割」を、顧客は期待するのである。

したがって、プロジェクト推進中に発生する、各コミュニケーションの場面において、「常に、コンサルタントがコミュニケーションをリードしていく」という、積極的な姿勢が重要である。このようなコミュニケーションは、コンサルタントに対する、顧客からの必要性や好感の醸成に、有効な対応策となるであろう。

## 方針2の具体的な対応方法

方針1で示したよう、コンサルティング・サービスにおいて、顧客エンゲージメントを向上し、顧客エンゲージメント結果より、得られる便益を最大化するためには、コンサルティング・ファームは、より高い利用価値の創出を目指すことが重要である。一方で、H2の仮説検証結果で示したよう、取引状況によって、顧客エンゲージメントの認知に対する、共同生産と利用価値の、影響の程度に差があり、特に、新規取引の場合、コンサルティング・ファームは、利用価値の創出だけでなく、共同生産の推進にも注力する必要がある。

共同生産は、「知識」、「相互作用」、および、「公平性」の3次元で構成されており (Ranjan & Read, 2016)、共同生産を高めるには、この3次元の向上に注力することになる。

まず、「知識」の観点では、コンサルティング・サービスでは、理論的な知識に留まらず、類似の経営課題解決の経験、各領域における経営課題解決のスキル、ノウハウ、そして、経営課題解決のプロジェクト遂行能力などを含む、広範囲な知識を、顧客へ共有することが重要となる (Kubr, 2002)。

ただし、価値共創においては、コンサルティング・ファームから顧客へ、一方的に知識を共有するのではなく、顧客側の知識を、コンサルティング・ファームへ、積極的に取り入れることが重要である (Ranjan & Read, 2016)。例えば、コンサルティング・ファームは、顧客の課題解決に関連する知識を、顧客へ共有する一方で、顧客の業界・業務特性など、普遍的な知識を顧客から抽出する。そして、これら普遍的な知識は、コンサルティング・ファームに取って、新たな経営手法を創出する、実用的な情報として活用できる。そして、コンサルティング・ファームは、創出した新たな経営手法を、新たな知識として、顧客へ共有することが可能となる (Grönroos, 2012; 高橋, 2017)。

次に、「相互作用」の観点では、コンサルティング・ファームは、「顧客側の担当者と、十分な対話の時間を取る」ことが重要となる。コンサルティング・サービスは、サービス提供過程において、顧客との強力な相互作用を前提していることから (Maister, 1997; Nguyen et al., 2020; 高橋, 2017)、その他のサービスと比較すると、顧客との相互作用の機会が多いと言えよう。

一方、前述したように、コンサルティング・サービスは、効率性を重視するビジネスであるため、コンサルティング・ファームは、効率よくプロジェクト推進をするため、顧客との相互作用の機会を、一部切り捨てる必要がある。顧客のパーソナライズへの対応と同様、顧客との相互作用の時間は、コンサルティング・ファーム側の収支と、トレードオフの関係にあり、慎重な判断が必要である。

そして、「公平性」の観点では、コンサルティング・ファームは、「顧客側の担当者の、プロジェクトにおける役割と責任を明確化する」ことが重要である。第5章で説明したよう、コンサルティング・サービスは、コンサルティング・ファームのコンサルタントと、顧客側の担当者とで編成された、プロジェクト・チームによって推進される（高橋, 2017）。一般的に、顧客側の担当者は、本来の業務と、コンサルティングのプロジェクトの参加を兼任することから（高橋, 2017）、担当者によっては業務側を優先し、プロジェクトへの関与が薄くなる場合がある。このような状況になると、顧客側の担当者は、自社の課題解決に対する、当事者意識が低下し、その結果、コンサルティングの成果が、期待通り得られない可能性がある。

このような状況を防ぐため、プロジェクト開始の際に、コンサルティング・ファームは、顧客側の担当者の、プロジェクトにおける役割と責任を定義し、各担当者に、自身の役割と責任を全うすることを、プロジェクト関係者に公約させることが重要である。また、役割と責任に加え、プロジェクト参加における、顧客側の担当者の評価も明確にする必要がある。コンサルティング・サービスのプロジェクトの評価は、売上や利益の改善、顧客数の増加など、業績改善の数値目標を、プロジェクト開始時に設定することが一般的である（高橋, 2017）。一方、プロジェクトに参加する顧客側の担当者に対する、社内の評価指標は明確でない、もしくは定めていないこともある。

このような場合、プロジェクトが成功しても、プロジェクト責任者は、コンサルティング・ファーム側を評価するが、一方で、自社の担当者を評価しないという、不公平な状況が発生し得る。したがって、コンサルティング・ファームは、顧客側の担当者が、プロジェクト参加、プロジェクトの結果によって、社内で正当に評価されるよう、社内での評価指標案や、評価計画の提示など、顧客側のプロジェクト責任者への働きかけが重要である。

以上の議論を踏まえると、新規取引の際は、コンサルティング・ファームは、共同生産の積極的な推進と、利用価値の創出への注力、この2つをバランスよく実施することが重要となる。そして、H1cとH2の仮説検証結果の考察を踏まえると、コンサルティング・ファームは、取引継続の進捗に応じ、共同生産から利用価値の創出へ、注力の比重を変化させることで、効率的に、顧客エンゲージメントの形成を促進できる可能性がある。

図 7.5 取引継続に応じた共同生産と利用価値のバランスと顧客エンゲージメント形成への影響

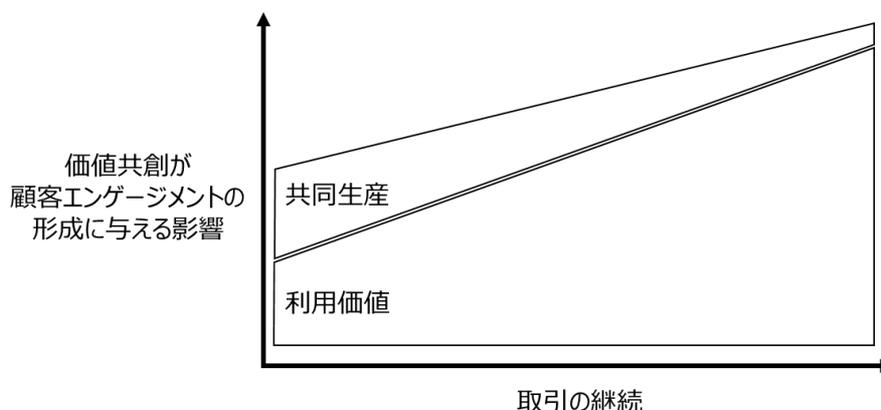


図 7.5 で示したよう、取引継続の時間経過に併せ、コンサルティング・ファームは、利用価値の創出への注力割合を高め、平行して、顧客エンゲージメントに対する、共同生産と利用価値の全体の影響力を高めることが重要である。したがって、コンサルティング・ファームは、顧客エンゲージメントの結果から得られる便益を最大化するためには、共同生産の推進と、利用価値の創出を、より高い次元で実現することを目指し、方針 1、方針 2 に取り組むだけに留まらず、さらなる創意工夫を実践することが重要となる。

## 小括

本章では、第 6 章での仮説検証結果を考察し、本研究の仮説検証から得た示唆が、学術的どのような意味合いをもち、実務にどのように活用できるか議論した。

第 1 節では、仮説検証の結果を考察し、各仮説検証の結果が、学術的どのような意味合いをもつか議論した。まず、H1 の仮説検証の結果では、顧客エンゲージメントの認知に対する、共同生産と利用価値の影響の程度の差を明らかにした。さらに、仮説の検証と、追加分析を踏まえ、「顧客エンゲージメントの認知に対する、共同生産と利用価値の影響の程度は、価値共創の時間経過に応じて変化する」、「共同生産と利用価値は、各々が直接、顧客エンゲージメントの認知に影響を与える。そして、共同生産は利用価値に影響を与え、利用価値を媒介して、顧客エンゲージメントの認知に影響を与える」という、新たな仮説を導出した。

次に、H2 の仮説検証の結果では、取引状況は状況要因として、顧客エンゲージメントの認知に対する、共同生産と利用価値の影響の程度に、差を生じさせることを明らかにした。さらに、H1c の考察結果も併せ、「顧客と企業の取引の継続が進むと、顧客エンゲージメントの認知に対する、利用価値の影響の割合が高まる」という、新たな仮説を導出した。

これらは、顧客エンゲージメントと価値共創の両概念を、概念レベルでなく構成次元レベルで検証したこと、そして、先行研究でほとんど考慮されていなかった、状況要因を取り入れて検証したことにより、得られた学術的な示唆である。

そして、第2節では、これら学術的な示唆を、コンサルティング・サービスに適用するため、2つの方針を提言した。そして、各方針に従い、コンサルティング・サービスを通した顧客との価値共創において、何をすべきか、具体的な対応案を提言した。

次章では、本研究の総括として、本研究の学術的・実務的貢献を述べる。そして、最後に、本研究の限界と、今後の研究課題を述べる。

## 8. 終章

本章では、本研究の総括として、各章を要約し、本研究の議論を振り返る。そして、議論の振り返りを踏まえ、本研究の学術的・実務的貢献を述べる。最後に、本研究の限界と、今後の研究課題を述べる。

### 8.1. 各章の要約

#### 8.1.1. 第1章の要約

本章では、本研究の背景として、顧客エンゲージメントが着目されるようになった経緯を説明した。そして、学術・実務の両立場から、顧客エンゲージメントを活用する上での問題点を指摘し、この問題点に対する、本研究の目的、着目する点、および研究対象について明らかにした。

第1節では、本研究の対象である、顧客エンゲージメントが、研究者・実務家から着目されるに至った背景と、顧客エンゲージメント概念の特徴について概説した。顧客エンゲージメントは、顧客の購買を超えた行動を創出し、その行動が、他者の行動に影響するという、波及効果をもつ。これら、顧客エンゲージメントの特徴は、「企業に対する顧客の貢献」と位置づけられ、企業活動にポジティブな影響を及ぼす。このような特徴をもつ概念であるため、多くの研究者や実務家が、研究対象として、また、自社のビジネス拡大に向けた対策として、顧客エンゲージメントに着目していることを明らかにした。

第2節では、先ず、学術・実務の両立場から、顧客エンゲージメントを活用する上での問題点を指摘し、「顧客エンゲージメントの意味と、形成メカニズムを理論的に明らかにする」ことを、本研究の目的1として、提示した。

顧客エンゲージメントに関する先行研究では、顧客エンゲージメント形成の先行要因として、多様な要因が提示されている。本研究では、顧客エンゲージメントと、理論的な関係性があり、顧客エンゲージメントの先行要因となる可能性が指摘される、価値共創を顧客エンゲージメント形成の先行要因に選定した。そして、関連先行研究の課題を踏まえ、「価値共創を先行要因とした、顧客エンゲージメントの形成メカニズムを、両概念の構成次元レベルで検証する」ことを、本研究の目的2として提示した。

以上の本研究の目的1・2を踏まえ、本研究は、実証主義パラダイムの見地から、顧客エンゲージメントの形成に対する、価値共創の影響について、調査データを収集し、定量分析によって仮説検証する実証研究を行うと述べた。そして、研究対象として、コンサルティング・サービスを選定し、「なぜ、コンサルティング・サービスを本研究の対象とするか?」理由を説明した。

第3節では、前節までの議論を踏まえ、本研究の全体構成と、各章における議論を説明した。

### 8.1.2. 第2章の要約

本章では、本研究の理論的枠組みとして、顧客エンゲージメントと、価値共創の2つの概念について、その意味と、構成次元を定義し、価値共創を先行要因とした、顧客エンゲージメント形成の仮説モデルを構築した。

第1節では、各学術分野の先行研究で提示された、エンゲージメント概念について、異同の整理と、考察を踏まえ、エンゲージメント概念の、意味的、構造的特徴を明らかにした。次に、顧客エンゲージメントに焦点を当て、先行研究で提示された、顧客エンゲージメントの定義と、概念構造の異同の整理と、考察を踏まえ、顧客エンゲージメントの特徴を明らかにした(図 2.8)。

そして、エンゲージメント概念と、顧客エンゲージメント概念の特徴を基に、演繹的に、本研究における顧客エンゲージメントを、以下のように定義した:

“顧客エンゲージメントとは、企業やブランドとの、顧客の体験を通して形成される、企業やブランドに対する、顧客の認知的、感情的、行動的な繋がりの強さ”

さらに、先行研究で提示された、顧客エンゲージメントの、先行要因、状況要因、および、結果要因について、その異同の整理と、考察を踏まえ、演繹的に、本研究における「顧客エンゲージメント形成の仮説モデル」(図 2.11)を構築した。

第2節では、本研究における、顧客エンゲージメントの先行要因に位置づけた、価値共創について、S-D ロジックと、S ロジックに関する先行研究レビューを行った。そして、両理論の異同の整理と、考察を踏まえ、演繹的に、本研究における価値共創を、以下のように定義した:

“価値共創とは、顧客にとっての、新たな価値を創造することを目的とした、企業と顧客の共同作業”

また、先行研究で提示された、価値共創の構成次元の異同の整理と、考察を踏まえ、本研究では、Ranjan and Read (2016)が提示した、共同生産と利用価値を、価値共創の構成次元と定義した。さらに、共同生産と利用価値は、各々が下位次元を含む多次元構造であり、共同生産は、知識、相互作用、および、公平性で構成される。利用価値は、経験、パーソナライズ、および、関係性で構成されると定義した。

第3節では、顧客エンゲージメントと価値共創の影響関係に関する、先行研究を、「①価値共創が顧客エンゲージメントに与える影響を、明確化することを目的とした議論」と、「②顧客エンゲージメントが価値共創に与える影響を、明確化することを目的とした議論」の2系統に分類し、各系統の研究における到達点と、本研究の観点から問題点を指摘した。

そして、これら先行研究の問題点を踏まえ、本研究で取り組むべき課題として、「課題 1. 顧客エンゲージメントと価値共創が、多次元構造であることを踏まえた、顧客エンゲージメント形成の概念モデルを構築する」、「課題 2. 顧客エンゲージメントと価値共創が、多次元構造であることを踏まえた、顧客エンゲージメント形成における、価値共創からの影響関係を検証する」、および、「課題 3. 状況要因を考慮した、顧客エンゲージメント形成における、価値共創からの影響関係を検証する」以上の 3 つの課題を設定した。

第 4 節では、本章第 2 節で構築した「顧客エンゲージメント形成の仮説モデル」(図 2.11)に対し、本章第 3 節で設定した、3 つの課題に対応する検証の観点を加え、「価値共創を先行要因とした顧客エンゲージメント形成の仮説モデル」を構築した(図 2.21)。この仮説モデルを、本研究の理論的枠組みと位置づけ、第 3 章にて、本研究で明らかにすべきリサーチ・クエスチョンと、検証すべき仮説を検討した。

### 8.1.3. 第 3 章の要約

本章では、本研究の科学哲学の立場と、研究パラダイムを確認した。そして、第 2 章で構築した、本研究の理論的枠組みを基にして、リサーチ・クエスチョンと仮説の設定を行った。

第 1 節では、存在論と認識論の観点から、本研究の科学哲学の立場を整理し、本研究の研究パラダイムを確認した。本研究の目的は、存在論と認識論、何れの観点においても、実証主義パラダイムが適切であることを確認した。したがって、本研究は、実証主義パラダイムに則り、演繹アプローチによる、量的研究方法で進めると述べた。

第 2 節では、第 2 章で設定した、本研究で取り組むべき、顧客エンゲージメントと価値共創の、影響関係に関する研究課題を踏まえ、本研究での検証範囲を検討した。そして、その検証範囲において、本研究で明らかにすべきリサーチ・クエスチョンとして、以下の 2 点を設定した：

RQ1:価値共創は、その構成次元レベルで、顧客エンゲージメントに影響を与えるのか？

RQ2:価値共創の文脈によって、価値共創が顧客エンゲージメントに影響を与える程度に差が生じるのか？

第 3 節では、リサーチ・クエスチョンに対し、関連する先行研究での議論、到達点を整理し、本研究で検証すべき仮説を設定した。リサーチ・クエスチョン 1 に対しては、H1 として、「価値共創の、共同生産と利用価値が、顧客エンゲージメントの認知に、正の影響を与える」という仮説を設定した。また、リサーチ・クエスチョン 2 に対しては、H2 として、「新規・継続取引状況によって、価値共創の、共同生産と利用価値から顧客エンゲージメントの認知への、影響の程度が異なる」を設定

した。そして、第4節では、このリサーチ・クエスチョンと仮説検証が、先行研究に対し、どのような新規性をもつのか整理し、本研究の学術的意義と実務的意義を明らかにした。

#### 8.1.4. 第4章の要約

本章では、仮説の検証に向け、研究対象であるコンサルティング・サービスについて、そのビジネスの特徴を把握した。そして、本研究の対象である、顧客エンゲージメントと価値共創が、コンサルティング・サービスにおいて、どのように位置づけられるかを明らかにした。

第1節では、コンサルティング・サービスの上位概念である、プロフェッショナル・サービスについて概観した。プロフェッショナル・サービスは、特定領域に対する専門知識・経験をもつ専門家が、顧客との相互作用を通し、顧客企業の経営や業務に深く入り込み、顧客企業の課題解決を目指す。そして、顧客からの継続受注を獲得するとともに、新規顧客の開拓に向け、顧客から紹介、口コミを引き出すことを目指す、このようなビジネス特性をもつサービスであることを明らかにした。

第2節では、コンサルティング・サービスについて概観した。コンサルティング・サービスでは、①顧客からの継続受注が重要であり、②既存顧客の紹介・口コミが、新規顧客の購買意思決定に大きな影響を与える、③自社サービスの向上・新規サービスの開発において、顧客のフィードバックを活用するという、ビジネス特性があり、これら特性が、コンサルティング・ファームの事業継続に対し、大きな影響を与えることを明らかにした。

そして、コンサルティング・サービスを、より詳細に紐解き、サービスの内容を具体的に明らかにした。日本国内のコンサルティング・ファームは、設立経緯や得意とする領域に応じ、戦略系、総合系、日経、組織人事系、および、総研系のファームに分類されることを明らかにした。また、コンサルティング・サービスの種類は、「頭脳型」、「経験型」、「効率型」のサービスに分類されることを示し、各サービスの特徴を明らかにした。

第3節では、前節までの議論を踏まえ、コンサルティング・サービスにおける、顧客エンゲージメントと、価値共創の位置づけを明らかにした。コンサルティング・サービスの3つのビジネス特性は、顧客エンゲージメントの「購買を超えた行動」の、再購買、新規顧客の紹介・口コミ、および、顧客から企業へのフィードバックと整合する。したがって、コンサルティング・サービスでは、顧客エンゲージメントの向上が、コンサルティング・ファームの事業継続において、重要であると指摘した。

そして、コンサルティング・サービスの提供は、コンサルティング・ファームと顧客、双方にとっての知識創造であることを明らかにした。そして、この双方にとっての知識創造は、コンサルティング・ファームと顧客、双方に便益をもたらす、コンサルティング・ファームと顧客の価値共創であると指摘した。

### 8.1.5. 第5章の要約

本章では、どのように本研究の仮説を検証するのか、実証主義パラダイムに則り、演繹アプローチによる、量的研究方法を整理した。

第1節では、本研究でのリサーチ・デザインと、調査手法を検討した。Yin (2018)の枠組みを用いて検討した結果、本研究のリサーチ・デザインは、調査票調査となり、調査手法は質問紙調査を用い、データ収集を実施すると述べた。

第2節では、本研究の仮説検証の対象である、各概念を測定するため、概念の操作化を検討した。結果、「顧客エンゲージメントの認知」を測定する尺度として、Hollebeek et al. (2014)が提示した尺度、価値共創の「共同生産」と「利用価値」を測定する尺度として、Ranjan and Read (2016)が提示した尺度、および、価値共創の文脈である、「取引状況」は、Bowden (2009)が提示した、新規取引か継続取引を援用すると述べた。そして、研究対象のコンサルティング・サービスの特徴に合わせ、質問票を作成した(質問表は、Appendix.1 本研究の質問票を参照)。

第3節では、因果推論に基づき、本研究の仮説検証で考慮すべき、交絡因子を同定した。交絡因子は、コンサルティング・サービスの特徴である、「①仕事の個別性」と、「②顧客との接触性」の2つの観点から検討した。結果、「①仕事の個別性」の観点では、「コンサルティング・ファームの規模」、「コンサルティング・サービスの分類」、および、「コンサルティング・サービスの提供期間」を、交絡因子として同定した。そして、「②顧客との接触性」の観点では、「顧客担当者の職位」を交絡因子として同定した。

第4節では、仮説検証のデータを収集するため、調査回答者の選定方法と、データ収集の具体的な方法を検討した。本研究では、組織を対象とする、B2B 向けのコンサルティング・サービスを対象とすることとした。そして、顧客側の担当者として、コンサルティング・ファームの担当者とプロジェクトを推進した経験がある、顧客担当者の個人を対象に、クラウド・ソーシング上でのアンケートにて、データ収集を行うと述べた。

第5節では、仮説検証に用いる、データ分析手法を検討した。本研究では、本研究と類似の検証を行った、先行研究の手法を参考にして、データ分析手法には、共分散構造分析と、多母集団同時分析を用いると述べた。

### 8.1.6. 第6章の要約

本章では、第5章で検討した研究方法に従い、顧客エンゲージメントの形成に対する、価値共創の影響について、コンサルティング・サービスを対象とした定量調査により、仮説を検証した。

第1節では、データ収集のため実施した、質問紙調査の実施概要を説明した。本調査では、クラウド・ソーシングサービスの CrowdWorks にて、質問紙調査を実施し、回答条件を満たす 400 人の回答者より、有効回答データを回収した。

第2節では、回収したデータを基礎集計し、回答者の属性の分布を確認した後、尺度の信頼性と、コモンスレッドバイアスの確認をした。結果、回収したデータは、社会調査に用いる上での尺度の信頼性があり、コモンスレッドバイアスも問題にならないと判断した。

第3節では、「本研究のデータ分析モデル」(図 5.8)に基づき、共分散構造分析と、多母集団同時分析を実行し、各仮説の検証を行った。まず、「H1a:価値共創の共同生産は、顧客エンゲージメントの認知に正の影響を与える」では、検証の結果、仮説が支持された。次に、「H1b:価値共創の利用価値は、顧客エンゲージメントの認知に正の影響を与える」では、検証の結果、仮説が支持された。仮説 H1a、H1b が指示された一方、「H1c:利用価値と比較し、共同生産は顧客エンゲージメントの認知に、より強く正の影響を与える」では、検証の結果、仮説は支持されなかった。

次に、「H2:新規・継続取引状況によって、共同生産と利用価値から顧客エンゲージメントの認知への、影響の程度が異なる」を検証した。仮説検証の結果、新規取引群と継続取引群で比較すると、共同生産と利用価値が、顧客エンゲージメントの認知に影響を与える程度が、顕著に異なっていることが示され、仮説が支持された。

そして、第4節では、仮説検証の結果を踏まえ、2つの追加分析を行った。追加分析1では、共同生産から利用価値を経由し、顧客エンゲージメントの認知に影響を与えるという、完全媒介効果が示された。しかし、本研究のデータでは、媒介効果があると断定できないため、媒介効果を伴うメカニズムの検証は、今後の研究課題とした。

追加分析2では、追加分析では、「顧客企業の対象市場」、「顧客企業の事業」、および、「コンサルタントと顧客担当者の接触方法」、これらの3種のデータを、顧客エンゲージメント形成の状況要因として、H2の手順にて分析した。しかし、3つの状況要因の何れにおいても、取引状況の検証結果で見られたような、顧客エンゲージメントの認知に対する、共同生産と利用価値の影響の程度に、顕著な差は見られなかった。この、追加分析の結果を踏まえると、その他の状況要因と比較すると、取引状況は、顧客エンゲージメントの形成に対し、大きな影響を与える状況要因である、可能性を指摘した。

#### 8.1.7. 第7章の要約

本章では、第6章での仮説検証結果を考察し、本研究の仮説検証から得た示唆が、学術にどのような意味合いをもち、実務にどのように活用できるか議論した。

第1節では、仮説検証の結果を考察し、各仮説検証の結果が、学術的にどのような意味合いをもつか議論した。まず、H1の仮説検証の結果では、顧客エンゲージメントの認知に対する、共同生産と利用価値の、影響の程度の差を明らかにした。さらに、仮説の検証と、追加分析を踏まえ、「顧客エンゲージメントの認知に対する、共同生産と利用価値の影響の程度は、価値共創の時間経過に応じて変化する」、「共同生産と利用価値は、各々が直接、顧客エンゲージメントの認知に影響を与える。そして、共同生産は利用価値に影響を与え、利用価値を媒介して、顧客エンゲージメントの認知に影響を与える」という、新たな仮説を導出した。

次に、H2の仮説検証の結果では、取引状況は状況要因として、顧客エンゲージメントの認知に対する、共同生産と利用価値の影響の程度に、差を生じさせることを明らかにした。さらに、H1cの考察結果も併せ、「顧客と企業の取引の継続が進むと、顧客エンゲージメントの認知に対する、利用価値の影響の割合が高まる」という、新たな仮説を導出した。これらは、顧客エンゲージメントと価値共創の両概念を、「概念レベルでなく構成次元レベルで検証」したこと、そして、先行研究でほとんど考慮されていなかった、「状況要因を取り入れて検証」したことにより、得られた示唆であると述べた。

第2節では、これら学術的な示唆を、コンサルティング・サービスに適用するため、以下の2つの方針を提言した：

- 方針1. 顧客エンゲージメントを向上するため、コンサルティング・ファームは、コンサルティング・サービスを通じた、顧客との価値共創において、より高い利用価値の創出を目指す
- 方針2. 顧客エンゲージメントの結果から得られる便益を最大化するため、コンサルティング・ファームは、コンサルティング・サービスを通じた、顧客との価値共創において、新規取引の際は、共同生産の推進と、利用価値の創出、両方をバランスよく注力する。  
そして、顧客との取引継続の状況に併せ、より高い利用価値の創出を目指す

そして、上記の方針に従い、コンサルティング・サービスを通じた顧客との価値共創において、何をすべきか、具体的な対応案を提言した。

## 8.2. 本研究の貢献

### 8.2.1. 学術的貢献

まず、本研究における、学術的貢献を挙げたい。

1つ目の貢献は、「エンゲージメントの意味的、構造的特徴を明らかにし、エンゲージメント概念の理解を促進する、理論的枠組みを提示した」ことである。本研究では、先行研究で提示された、多様なエンゲージメント概念の異同を整理し、意味的共通点の考察から、「エンゲージメントは、エンゲージメントの対象に対する、エンゲージメントの主体の、ポジティブな心理状態と、行動状態を示す概念」であることを、明らかにした。

また、構造的共通点の考察を踏まえ、本研究の理論的枠組みの1つである、「エンゲージメント概念の特徴」(図 2.5)を提示した。この概念図を基に、エンゲージメントの主体と客体の関係について説明し、エンゲージメントを主体の観点から見ることにより、エンゲージメントの意味解釈を、より容易にできることを明らかにした。

2つ目の貢献は、顧客エンゲージメントの意味的、構造的特徴を明らかにし、顧客エンゲージメントの理解を促進する理論的枠組みとして、「本研究における顧客エンゲージメントの定義」を提示したことである。1つ目の貢献で示した、エンゲージメント概念を理解する理論的枠組みに対し、顧客エンゲージメントの意味的、構造的特徴点を付加し、本研究における、顧客エンゲージメントの定義を提示した。

顧客エンゲージメントの概念定義については、心理的側面と、行動的側面、および、心理・行動の両側面から議論されて来た。本研究では、各々の議論について、その経緯を整理・考察し、顧客エンゲージメントの意味的共通点を導出した。さらに、「エンゲージメントは、認知、感情、行動の次元で構成される、多次元構造の概念」という、構造的特徴も加味した上で、演繹的に、本研究における顧客エンゲージメントを、“顧客エンゲージメントとは、企業やブランドとの、顧客の体験を通して形成される、企業やブランドに対する、顧客の認知的、感情的、行動的な繋がりの強さ”と定義した。

3つ目の貢献は、「顧客エンゲージメント形成メカニズムの理解を促進する、仮説モデルを提示した」ことである。顧客エンゲージメントは、概念自体が、認知、感情、行動の3次元で構成される、多次元構造であり、さらに、形成過程において状況要因が関係する、複雑な形成メカニズムとなっている。本研究では、関連先行研究で提示された、多様な先行要因、状況要因、および、結果要因について、各要因の異同を整理し、共通点の考察を踏まえ、「顧客エンゲージメント形成の仮説モデル」(図 2.11)を構築した。

本研究では、この仮説モデルを、価値共創を先行要因とした、「価値共創を先行要因とした顧客エンゲージメント形成の仮説モデル」(図 2.21)へと昇華し、顧客エンゲージメントの認知に対する、

価値共創の影響の検証を行った。すなわち、顧客エンゲージメント形成のメカニズムを、概念的に示すだけに留まらず、実証研究にも活用できるモデルとして提示した。

4つ目の貢献は、「顧客エンゲージメントと価値共創、両概念を構成する次元レベルで影響関係を明らかにした」ことである。本研究では、「価値共創を先行要因とした顧客エンゲージメント形成の仮説モデル」(図 2.21)を基に、価値共創を構成する共同生産と利用価値、顧客エンゲージメントの認知と、両概念を構成する次元レベルで検証を行った。その結果、概念レベルの検証に留まる先行研究では把握できなかった、顧客エンゲージメントの認知に対する、共同生産と利用価値の、影響の程度の差を明らかにした。

さらに、「顧客エンゲージメントの認知に対する、共同生産と利用価値の影響の程度は、価値共創の時間経過に応じて変化する」、「共同生産と利用価値は、各々が直接、顧客エンゲージメントの認知に影響を与える。そして、共同生産は利用価値に影響を与え、利用価値を媒介して、顧客エンゲージメントの認知に影響を与える」という、新たな仮説を導出した。これらは、顧客エンゲージメントと価値共創、両概念を構成する次元レベルで検証したことで示すことができた、新たな示唆であると考えられる。

5つ目の貢献は、「価値共創の文脈によって、顧客エンゲージメントの認知に対する、共同生産と利用価値の影響の程度が異なることを明らかにした」ことである。本研究では、すべての企業間の関係に存在する、包括的な文脈である「取引状況」を、顧客エンゲージメント形成の状況要因と位置づけ、検証を行った。そして、顧客エンゲージメントの認知に対する、共同生産と利用価値の影響の程度が、新規取引群と継続取引群では、顕著に異なることを明らかにした。

これは、顧客エンゲージメントと価値共創の、影響関係を検証した先行研究で、ほとんど考慮されていなかった、状況要因を取り入れ、さらに、顧客エンゲージメントと価値共創を、概念レベルでなく、構成次元レベルで検証した、本研究の観点にて明らかにされたことである。

さらに、「顧客と企業の取引の継続が進むと、顧客エンゲージメントの認知に対する、利用価値の影響の割合が高まる」という、新たな仮説を導出した。これらは、顧客エンゲージメントと価値共創、両概念を構成する次元レベルで検証したことで示すことができた、新たな示唆であると考えられる。

## 8.2.2. 実務的貢献

次に、本研究における実務的な貢献を挙げたい。

1つ目の貢献は、「顧客エンゲージメントの意味的、構造的特徴を明らかにし、実務家でも容易に理解ができる理論的枠組みを提示した」ことである。第1章で指摘したよう、多くのマーケティング実務の現場では、顧客エンゲージメントの概念的特徴や、本質的な意味が正しく理解されていない。その結果、マーケティング活動において、顧客エンゲージメントが適切に活用されているとは

言い難い状況である。本研究で提示した、エンゲージメントの意味的、構造的特徴を、実務家が参照することにより、「エンゲージメント概念とは、どのような意味であり、どのような特徴をもつ概念であるか」理解を促進することが期待できる。

さらに、本研究における顧客エンゲージメントの定義を、実務家が参照することにより、類似概念と顧客エンゲージメントの違いが明確になり、マーケティング活動において、顧客エンゲージメントが、適切に扱われることが期待される。

2つ目の貢献は、「顧客エンゲージメント形成メカニズムを理論的に明らかにし、実務家でも容易に理解できる仮説モデルを提示した」ことである。学術的貢献にて言及したよう、本研究では、関連先行研究で提示された、多様な先行要因、状況要因、および、結果要因について、各要因の異同を整理し、共通点の考察を踏まえ、「顧客エンゲージメント形成の仮説モデル」(図 2.11)を構築した。本モデルは、顧客エンゲージメント形成のメカニズムを、概念的に示すだけに留まらず、実証研究にも活用できるモデルとして提示したものである。

すなわち、本仮説モデルを、実務家が参照することにより、「顧客エンゲージメントは、どのように形成されるのか」理解することが可能となり、顧客エンゲージメント形成メカニズムに沿った、マーケティング活動を実現することが期待される。

3つ目の貢献は、「顧客との価値共創を通じた、顧客エンゲージメントを向上するための、具体的な対応案を提示した」ことである。本研究では、コンサルティング・サービスを研究対象とし、「価値共創を先行要因とした顧客エンゲージメント形成の仮説モデル」(図 2.21)に基づき、顧客エンゲージメントの認知に対する、価値共創の共同生産と利用価値の影響を検証した。

そして、仮説検証から得られた示唆を基に、「顧客エンゲージメントを向上するために、共同生産の促進と利用価値の創出の両側面から、どのような対応をすべきか」について、具体的な対応案を提示した。コンサルティング・ファームは、この対応案を参照し、実践することで、効率的に顧客エンゲージメントを向上し、顧客エンゲージメントの結果から得る、有形・無形の便益を、ヨリ拡大することが期待される。

この対応案は、コンサルティング・サービスを対象とした案ではあるが、コンサルティング・サービスと同様のビジネス的特徴をもつ、その他のプロフェッショナル・サービスでも(例えば、法律家、医師、会計士、建築士、エンジニア、研究開発者など)参照し、部分的に実践するなど、活用することが期待される。

以上、本研究の学術的貢献と、実務的貢献について説明した。表 8.1 にて、各々の貢献が、本研究の目的と、どのように整合するか整理した。

表 8.1 本研究の目的に対する本研究の学術的・実務的貢献

本研究の目的	学術的貢献	実務的貢献
目的 1 顧客エンゲージメントの意味と、形成メカニズムを理論的に明らかにする	1.エンゲージメントの、意味的・構造的特徴を明らかにし、エンゲージメント概念の理解を促進する、理論的枠組みを提示 2.顧客エンゲージメントの、意味的・構造的特徴を明らかにし、顧客エンゲージメントの理解を促進する理論的枠組みとして、本研究における顧客エンゲージメントの定義を提示 3.顧客エンゲージメントの形成メカニズムの理解を促進する、仮説モデルを提示	1.顧客エンゲージメントの、意味的・構造的特徴を明らかにし、実務家でも容易に理解ができる、理論的枠組みを提示 2.顧客エンゲージメントの形成メカニズムを、理論的に明らかにし、実務家でも容易に理解できる、仮説モデルを提示
目的 2 価値共創を先行要因とした、顧客エンゲージメントの形成メカニズムを、両概念の構成次元レベルで検証する	4.顧客エンゲージメントと価値共創、両概念を構成する次元レベルで、両概念間の影響関係を明らかにした 5.価値共創の文脈により、顧客エンゲージメントの認知に対する、共同生産と利用価値の影響の程度が異なることを明らかにした	3.顧客との価値共創を通じた、顧客エンゲージメントを向上するための、具体的な対応案を提示

### 8.3. 本研究の限界と今後の研究の方向性

最後に、本研究の限界と、今後の研究の方向性を挙げる。

1 つ目に、顧客エンゲージメントと価値共創の両概念は、相互に影響を与える、双方向の因果関係が想定されるが、本研究は、価値共創から顧客エンゲージメントへの、一方向の影響に絞った検証である。顧客エンゲージメントと価値共創の影響関係に関する、先行研究の議論は、「①価値共創が顧客エンゲージメントに与える影響を、明確化することを目的とした議論」と、「②顧客エンゲージメントが価値共創に与える影響を、明確化することを目的とした議論」の 2 系統で展開されている。

研究①②の議論を踏まえると、顧客エンゲージメントと価値共創の両概念は、相互に影響を与える、双方向の因果関係が想定される。具体的には、企業と顧客の最初の価値共創が先行要因となり、顧客エンゲージメントが生起される。そして、今度は、この顧客エンゲージメントが先行要因となり、その後の企業と顧客の価値共創を促進する、このような双方向の因果関係が想定されるのである。したがって、顧客エンゲージメントと価値共創の、双方向の因果を想定した仮説モデル、分析モデルを用いた検証が、今後の課題である。

2 つ目に、顧客エンゲージメントは、認知、感情、行動の 3 次元構造の概念であるが、本研究は「認知」に絞った検証である。本研究では、顧客エンゲージメントの形成には、顧客の認知が、先行要因からの影響を受けることが前提であると仮定し、顧客エンゲージメントの認知に焦点を絞り、先行要因である、価値共創の共同生産と利用価値との影響関係を検証した。

本研究で示した、「価値共創を先行要因とした顧客エンゲージメント形成の仮説モデル」(図2.21)を、包括的に検証するには、本研究では検証対象外とした、顧客エンゲージメントの感情と行動、そして、顧客エンゲージメントの結果を含めた、一貫通貫での検証が、今後の課題である。

3つ目に、本研究は、新規取引と継続取引の、2時点の情報のみであり、取引継続の時間経過は考慮されていない。本研究では、「取引状況」を状況要因として設定し、取引状況が、顧客エンゲージメントの認知に対する、共同生産と利用価値の影響の程度に、差異を生じさせることを明らかにした。さらに、「顧客と企業の取引の継続が進むと、顧客エンゲージメントの認知に対する、利用価値の影響の割合が高まる」という、新たな仮説を導出した。

しかし、本研究の調査データは、「新規取引か継続取引」2時点の情報のみであり、取引継続の時間経過を加味したデータでは無いため、この仮説を検証することは不可である。そのため、この仮説を検証するには、「縦断調査」のように、特定の調査対象に対し、一定時間間隔をおいて繰り返し調査を行うことが必要であり、今後の研究課題とする。

4つ目に、「取引状況」以外の状況要因でも、顧客エンゲージメントの認知に対する、共同生産と利用価値の影響の程度に、差異を生じさせる可能性がある。本研究では、新規取引群と継続取引群で、顧客エンゲージメントの認知に対する、共同生産と利用価値の影響の程度に、顕著な差を生じさせることを明らかにした。

さらに、追加分析では、「顧客企業の対象市場」、「顧客企業の事業」、および、「コンサルタントと顧客担当者の接触方法」、これらの3種のデータを、顧客エンゲージメント形成の状況要因と位置づけ、分析したが、取引状況の検証結果で見られたような、顧客エンゲージメントの認知に対する、共同生産と利用価値の影響の程度に、顕著な差は見られなかった。

しかし、企業と顧客の相互作用における、その他の文脈でも、顧客エンゲージメントの認知に対する、共同生産と利用価値の影響の程度に、顕著な差が生じる可能性は捨てきれない。どのような文脈が状況要因になりうるか、状況要因の同定と検証が、今後の課題である。

5つ目に、本研究は、コンサルティング・サービスに限定した検証である。本研究は、プロフェッショナル・サービスの1つである、コンサルティング・サービスを研究対象とし、定量調査を行った。プロフェッショナル・サービスには、法律、医療、建築、エンジニアリングなど、コンサルティング・サービス以外にも、専門家が提供するサービスがある。これらのサービスは、「プロフェッショナル・サービス」という枠組みにおいて、コンサルティング・サービスと類似する。

また、本研究の仮説は、コンサルティング・サービスに限定したものでなく、製品・サービスを提供する企業と顧客の関係性を踏まえ、演繹的に設定した仮説である。したがって、コンサルティング・サービス以外への適用を検討することが、今後の課題である。

最後に、本研究は、日本国内の調査データによる検証であり、文化や、経済状況など、日本特有の影響を受けている状態である。本研究のテーマである、顧客エンゲージメントの形成メカニズ

ムは、日本国内に留まらず、世界中の研究者・実務家が着目している。したがって、本研究の検証結果を一般化するには、日本以外の国籍も対象とした、データ収集・分析をすることが、今後の課題である。

以上、本研究は、先行研究を基に、演繹的に仮説を設定し、日本国内のコンサルティング・サービスを対象に、顧客エンゲージメント形成における価値共創の影響を明らかにした。今後、顧客エンゲージメントと価値共創の影響関係について、さらに研究が進展することが予想されるが、その際、本研究が一助となることを期待する。

## 引用文献

- Achterberg, W., Pot, A. M., Kerkstra, A., Ooms, M., Muller, M., & Ribbe, M. (2003). The Effect of Depression on Social Engagement in Newly Admitted Dutch Nursing Home Residents. *The Gerontologist*, *43*(2), 213–218. doi:10.1093/geront/43.2.213
- Ahmad, F., Mustafa, K., Hamid, S. A. R., Khawaja, K. F., Zada, S., Jamil, S., Qaisar, M. N., Vega-Munoz, A., Contreras-Barraza, N., & Anwer, N. (2022). Online Customer Experience Leads to Loyalty via Customer Engagement: Moderating Role of Value Co-Creation. *Frontiers in Psychology*, *13*, 897851–897851. doi:10.3389/fpsyg.2022.897851
- Albinsson, P. A., Perera, B. Y., & Sautter, P. T. (2016). DART Scale Development: Diagnosing a Firm's Readiness for Strategic Value Co-Creation. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *24*(1), 42–58. doi:10.1080/10696679.2016.1089763
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford: Oxford University Press.
- Amer, S. M., & Rakha, S. A. (2022). How Servicescape Unleash Customer Engagement Behaviors Through Place Attachment: An Investigation in a Non-Western Context. *Cogent Business & Management*, *9*(1). doi:10.1080/23311975.2022.2055443
- An, M.-a., & Han, S.-L. (2020). Effects of Experiential Motivation and Customer Engagement on Customer Value Creation: Analysis of Psychological Process in the Experience-Based Retail Environment. *Journal of Business Research*, *120*, 389–397. doi:10.1016/j.jbusres.2020.02.044
- Anderson, P. F. (1983). Marketing, Scientific Progress, and Scientific Method. *Journal of Marketing*, *47*(4), 18–31. doi:10.2307/1251395
- Behnam, M., Hollebeek, L. D., Clark, M. K., & Farabi, R. (2021). Exploring Customer Engagement in the Product vs. Service Context. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *60*, 102456. doi:10.1016/j.jretconser.2021.102456
- Bejerholm, U., & Eklund, M. (2007). Occupational Engagement in Persons with Schizophrenia: Relationships to Self-Related Variables, Psychopathology, and Quality of life. *The American Journal of Occupational Therapy : Official Publication of the American Occupational Therapy Association*, *61*(1), 21–32. doi:10.5014/ajot.61.1.21
- Berkman, L. F., Glass, T., Brissette, I., & Seeman, T. E. (2000). From Social Integration to Health: Durkheim in the New Millennium. *Social Science & Medicine*, *51*(6), 843–857. doi:10.1016/S0277-9536(00)00065-4

- Bijmolt, T. H. A., Leeflang, P. S. H., Block, F., Eisenbeiss, M., Hardie, B. G. S., Lemmens, A., & Saffert, P. (2010). Analytics for Customer Engagement. *Journal of Service Research*, *13*(3), 341–356. doi:10.1177/1094670510375603
- Blut, M., Kulikovskaja, V., Hubert, M., Brock, C., & Grewal, D. (2023). Effectiveness of Engagement Initiatives Across Engagement Platforms: A Meta-Analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1–25. doi:10.1007/s11747-023-00925-7
- Bonsu, S. K., & Darmody, A. (2008). Co-Creating Second Life: Market–Consumer Cooperation in Contemporary Economy. *Journal of Macromarketing*, *28*(4), 355–368. doi:10.1177/0276146708325396
- Bowden, J. L.-H. (2009). The Process of Customer Engagement: A Conceptual Framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *17*(1), 63–74. doi:10.2753/MTP1069-6679170105
- Brodie, R. J., Fehrer, J. A., Jaakkola, E., & Conduit, J. (2019). Actor Engagement in Networks: Defining the Conceptual Domain. *Journal of Service Research*, *22*(2), 173–188. doi:10.1177/1094670519827385
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. *Journal of Service Research*, *14*(3), 252–271. doi:10.1177/1094670511411703
- Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B., & Hollebeek, L. (2013). Consumer Engagement in a Virtual Brand Community: An Exploratory Analysis. *Journal of Business Research*, *66*(1), 105–114. doi:10.1016/j.jbusres.2011.07.029
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods: 4th Edition*. Oxford: Oxford University Press.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2011). *Quantitative Data Analysis with IBM SPSS 17, 18 and 19: A Guide for Social Scientists*. London: Routledge.
- Bryson, C., & Hand, L. (2007). The Role of Engagement in Inspiring Teaching and Learning. *Innovations in Education and Teaching International*, *44*(4), 349–362. doi:10.1080/14703290701602748
- Busser, J. A., & Shulga, L. V. (2018). Co-Created Value: Multidimensional Scale and Nomological Network. *Tourism Management (1982)*, *65*, 69–86. doi:10.1016/j.tourman.2017.09.014
- Canhoto, A. I., Quinton, S., Jackson, P., & Dibb, S. (2016). The Co-Production of Value in Digital, University-Industry R&D Collaborative Projects. *Industrial Marketing Management*, *56*, 86–96. doi:10.1016/j.indmarman.2016.03.010

- Casper Ferm, L.-E., & Thaichon, P. (2021). Value Co-Creation and Social Media: Investigating Antecedents and Influencing Factors in the U.S. Retail Banking Industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *61*, 102548. doi:10.1016/j.jretconser.2021.102548
- Catteeuw, F., Flynn, E., & Vonderhorst, J. (2007). Employee Engagement: Boosting Productivity in Turbulent Times. *Organization Development Journal*, *25*(2), 151.
- Chandler, J. D., & Lusch, R. F. (2015). Service Systems: A Broadened Framework and Research Agenda on Value Propositions, Engagement, and Service Experience. *Journal of Service Research : JSR*, *18*(1), 6-22. doi:10.1177/1094670514537709
- Chang, C.-W., Huang, H.-C., Wang, S.-J., & Lee, H. (2021). Relational Bonds, Customer Engagement, and Service Quality. *The Service Industries Journal*, *41*(5-6), 330-354. doi:10.1080/02642069.2019.1611784
- Chatterjee, S., Rana, N. P., & Dwivedi, Y. K. (2022). Assessing Consumers' Co-Production and Future Participation On Value Co-Creation and Business Benefit: An F-P-C-B Model Perspective. *Information Systems Frontiers*, *24*(3), 945-964. doi:10.1007/s10796-021-10104-0
- Cheung, M. L., Pires, G., Rosenberger Iii, P. J., Leung, W. K. S., & Chang, M. K. (2021). The Role of Social Media Elements in Driving Co-Creation and Engagement. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, *33*(10), 1994-2018. doi:10.1108/APJML-03-2020-0176
- Cheung, M. L., Pires, G. D., Rosenberger, P. J., & De Oliveira, M. J. (2020). Driving Consumer-Brand Engagement and Co-Creation by Brand Interactivity. *Marketing Intelligence & Planning*, *38*(4), 523-541. doi:10.1108/MIP-12-2018-0587
- Collis, J., & Hussey, R. (2021). *Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*: Bloomsbury Publishing.
- Cova, B., & Dalli, D. (2009). Working Consumers: The Next Step in Marketing Theory? *Marketing Theory*, *9*(3), 315-339. doi:10.1177/1470593109338144
- deLeon, A. J., & Chatterjee, S. C. (2017). B2B Relationship Calculus: Quantifying Resource Effects in Service-Dominant Logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *45*(3), 402-427. doi:10.1007/s11747-015-0467-0
- Dong, B., Evans, K. R., & Zou, S. (2008). The Effects of Customer Participation in Co-Created Service Recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *36*(1), 123-137. doi:10.1007/s11747-007-0059-8

- Dupuis, M., Khadeer, S., & Huang, J. (2017). "I Got the Job!": An Exploratory Study Examining the Psychological Factors Related to Status Updates on Facebook. *Computers in Human Behavior*, 73, 132–140. doi:10.1016/j.chb.2017.03.020
- Edgelow, M., & Krupa, T. (2011). Randomized Controlled Pilot Study of an Occupational Time–Use Intervention for People with Serious Mental Illness. *The American Journal of Occupational Therapy : Official Publication of the American Occupational Therapy Association*, 65(3), 267–276. doi:10.5014/ajot.2011.001313
- Etgar, M. (2008). A Descriptive Model of the Consumer Co–Production Process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 97–108. doi:10.1007/s11747-007-0061-1
- France, C., Grace, D., Lo Iacono, J., & Carlini, J. (2020). Exploring the Interplay Between Customer Perceived Brand Value and Customer Brand Co–Creation Behaviour Dimensions. *The Journal of Brand Management*, 27(4), 466–480. doi:10.1057/s41262-020-00194-7
- Frank, F. D. (2004). The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century. *Human Resource Planning*, 27(3), 12.
- Frasquet–Deltoro, M., Alarcón–del–Amo, M.–d.–C., & Lorenzo–Romero, C. (2019). Antecedents and Consequences of Virtual Customer Co–Creation Behaviours. *Internet Research*, 29(1), 218–244. doi:10.1108/IntR-06-2017-0243
- Gligor, D. M., & Maloni, M. J. (2021). More is Not Always Better: The Impact of Value Co–Creation Fit on B2B and B2C Customer Satisfaction. *Journal of Business Logistics*. doi:10.1111/jbl.12278
- Grewal, D., Roggeveen, A. L., Sisodia, R., & Nordfält, J. (2017). Enhancing Customer Engagement Through Consciousness. *Journal of Retailing*, 93(1), 55–64. doi:10.1016/j.jretai.2016.12.001
- Grönroos, C. (1998). Marketing Services: The Case of a Missing Product. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4/5), 322–338. doi:10.1108/08858629810226645
- Grönroos, C. (2012). Conceptualising Value Co–Creation: A Journey to the 1970s and Back to the Future. *Journal of Marketing Management*, 28(13–14), 1520–1534. doi:10.1080/0267257X.2012.737357
- Grönroos, C. (2015). *Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic*. New York: Wiley.
- Grönroos, C. (2006). Adopting a Service Logic for Marketing. *Marketing Theory*, 6(3), 317–333. doi:10.1177/1470593106066794
- Grönroos, C. (2008). Service Logic Revisited: Who Creates Value? And Who Co–Creates? *European Business Review*, 20(4), 298–314. doi:10.1108/09555340810886585

- Grönroos, C. (2011). Value Co-Creation in Service Logic: A Critical Analysis. *Marketing Theory*, 11(3), 279–301. doi:10.1177/1470593111408177
- Grönroos, C., & Ravald, A. (2011). Service as Business Logic: Implications for Value Creation and Marketing. *Journal of Service Management*, 22(1), 5–22. doi:10.1108/09564231111106893
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-Creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133–150. doi:10.1007/s11747-012-0308-3
- Grönroos, C., & Gummerus, J. (2014). The Service Revolution and Its Marketing Implications: Service Logic vs Service-Dominant Logic. *Managing Service Quality*, 24(3), 206–229. doi:10.1108/MSQ-03-2014-0042
- Gustafsson, A., Johnson, M. D., & Roos (2005). The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention. *Journal of Marketing*, 69(4), 210–218. doi:10.1509/jmkg.2005.69.4.210
- Hansen, A. V. (2019). Value Co-Creation in Service Marketing: A Critical (Re)view. *International Journal of Innovation Studies*, 3(4), 73–83. doi:10.1016/j.ijis.2019.12.001
- Harman, H. H. (1967). *Modern Factor Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Harmeling, C. M., Moffett, J. W., Arnold, M. J., & Carlson, B. D. (2017). Toward a Theory of Customer Engagement Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 312–335. doi:10.1007/s11747-016-0509-2
- Harrigan, P., Roy, S. K., & Chen, T. (2021). Do Value Cocreation and Engagement Drive Brand Evangelism? *Marketing Intelligence & Planning*, 39(3), 345–360. doi:10.1108/MIP-10-2019-0492
- Hill, A. B. (1965). The Environment and Disease: Association or Causation? *Proceedings of the Royal Society of Medicine*, 58(5), 295–300. doi:10.1177/003591576505800503
- Holland, P. W. (1986). Statistics and Causal Inference. *Journal of the American Statistical Association*, 81(396), 945–960. doi:10.1080/01621459.1986.10478354
- Hollebeek, L. D. (2011a). Demystifying Customer Brand Engagement: Exploring the Loyalty Nexus. *Journal of Marketing Management*, 27(7–8), 785–807. doi:10.1080/0267257X.2010.500132
- Hollebeek, L. D. (2011b). Exploring Customer Brand Engagement: Definition and Themes. *Journal of Strategic Marketing*, 19(7), 555–573. doi:10.1080/0965254X.2011.599493
- Hollebeek, L. D. (2013). The Customer Engagement/Value Interface: An Exploratory Investigation. *Australasian Marketing Journal*, 21(1), 17–24. doi:10.1016/j.ausmj.2012.08.006

- Hollebeek, L. D. (2019). Developing Business Customer Engagement through Social Media Engagement-Platforms: An Integrative S-D Logic/RBV-Informed Model. *Industrial Marketing Management, 81*, 89-98. doi:10.1016/j.indmarman.2017.11.016
- Hollebeek, L. D., Glynn, M. S., & Brodie, R. J. (2014). Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation. *Journal of Interactive Marketing, 28*(2), 149-165. doi:10.1016/j.intmar.2013.12.002
- Hollebeek, L. D., Srivastava, R. K., & Chen, T. (2016). 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. doi:10.1007/s11747-016-0494-5
- Islam, J. U., Hollebeek, L. D., Rahman, Z., Khan, I., & Rasool, A. (2019). Customer Engagement in the Service Context: An Empirical Investigation of the Construct, Its Antecedents and Consequences. *Journal of Retailing and Consumer Services, 50*, 277-285. doi:10.1016/j.jretconser.2019.05.018
- Islam, J. U., & Rahman, Z. (2016a). Linking Customer Engagement to Trust and Word-of-Mouth on Facebook Brand Communities: An Empirical Study. *Journal of Internet commerce, 15*(1), 40-58. doi:10.1080/15332861.2015.1124008
- Islam, J. U., & Rahman, Z. (2016b). The Transpiring Journey of Customer Engagement Research in Marketing: A Systematic Review of the Past Decade. *Management Decision, 54*(8), 2008-2034. doi:10.1108/MD-01-2016-0028
- Jaakkola, E., & Alexander, M. (2014). The Role of Customer Engagement Behavior in Value Co-Creation: A Service System Perspective. *Journal of Service Research, 17*(3), 247-261. doi:10.1177/1094670514529187
- Jennings, M. K., & Stoker, L. (2004). Social Trust and Civic Engagement across Time and Generations. *Acta Politica, 39*(4), 342-379. doi:10.1057/palgrave.ap.5500077
- Junco, R., Elavsky, C. M., & Heiberger, G. (2013). Putting Twitter to the Test: Assessing Outcomes for Student Collaboration, Engagement and Success. *British Journal of Educational Technology, 44*(2), 273-287. doi:10.1111/j.1467-8535.2012.01284.x
- Kaveh, A., Nazari, M., van der Rest, J.-P., & Mira, S. A. (2021). Customer Engagement in Sales Promotion. *Marketing Intelligence & Planning, 39*(3), 424-437. doi:10.1108/MIP-11-2019-0582
- Kline, R. B. (2015). The Mediation Myth. *Basic and Applied Social Psychology, 37*(4), 202-213. doi:10.1080/01973533.2015.1049349

- Kotler, P., Hayes・T. J.・Bloom, P. N. (1999). *Marketing Professional Services*. Prentice Hall. (白井義男・平林 祥(訳) (2002). 『コトラーのプロフェッショナル・サービス・マーケティング』 東京: ピアソン・エデュケーション)
- Kubr, M. (2002). *Management Consulting: A Guide to the Profession*. Geneva: International Labour Office.
- Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value. *Journal of Service research, 13*(3), 297–310. doi:10.1177/1094670510375602
- Kumar, V., & Pansari, A. (2016). Competitive Advantage through Engagement. *Journal of Marketing Research, 53*(4), 497–514. doi:10.1509/jmr.15.0044
- Kumar, V., Rajan, B., Gupta, S., & Pozza, I. D. (2019). Customer Engagement in Service. *Journal of the Academy of Marketing Science, 47*(1), 138–160. doi:10.1007/s11747-017-0565-2
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and Adaptation*. Cary: Oxford University Press.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing, 80*(6), 69–96. doi:10.1509/jm.15.0420
- London, B., Downey, G., & Mace, S. (2007). Psychological Theories of Educational Engagement: A Multi-Method Approach to Studying Individual Engagement and Institutional Change. *Vanderbilt Law Review, 60*(2), 455–481.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). Service-Dominant Logic: Reactions, Reflections and Refinements. *Marketing Theory, 6*(3), 281–288. doi:10.1177/1470593106066781
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*. Cambridge University Press.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology, 1*(1), 3–30. doi:10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x
- Maister, D. H. (1997). *Managing the Professional Service Firm*. New York: Free Press.
- McMillan, W. (2015). Theory in Healthcare Education Research: The Importance of Worldview. In J. Cleland, & S. J. Durning (Eds.). *Researching Medical Education*. Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Medberg, G., & Grönroos, C. (2020). Value-in-Use and Service Quality: Do Customers See a Difference? *Journal of Service Theory and Practice, 30*(4/5), 507–529. doi:10.1108/JSTP-09-2019-0207

- Meire, M., Hewett, K., Ballings, M., Kumar, V., & Van den Poel, D. (2019). The Role of Marketer-Generated Content in Customer Engagement Marketing. *Journal of Marketing*, 83(6), 21-42. doi:10.1177/0022242919873903
- Merz, M. A., Zarantonello, L., & Grappi, S. (2018). How Valuable are Your Customers in the Brand Value Co-Creation Process? The Development of a Customer Co-Creation Value (CCCV) scale. *Journal of Business Research*, 82, 79-89. doi:10.1016/j.jbusres.2017.08.018
- Mondak, J. J., Hibbing, M. V., Canache, D., Seligson, M. A., & Anderson, M. R. (2010). Personality and Civic Engagement: An Integrative Framework for the Study of Trait Effects on Political Behavior. *American Political Science Review*, 104(1), 85-110. doi:10.1017/S0003055409990359
- My-Quyen, M. T., & Hau, L. N. (2021). Transforming Customer Brand Engagement to Co-Creation Value through Participation Energy and Effort. *Service Business*, 15(3), 493-514. doi:10.1007/s11628-021-00452-x
- Ng, S. C., Sweeney, J. C., & Plewa, C. (2020). Customer Engagement: A Systematic Review and Future Research Priorities. *Australasian Marketing Journal*, 28(4), 235-252. doi:10.1016/j.ausmj.2020.05.004
- Nguyen, N. X., Nguyen, D. T., Suseno, Y., & Bui Quang, T. (2020). The Flipped Side of Customer Perceived Value and Digital Technology in B2B Professional Service Context. *Journal of Strategic Marketing*, 1-21. doi:10.1080/0965254X.2020.1755350
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1996). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. *Long Range Planning*, 29(4), 592-592. doi:10.1016/0024-6301(96)81509-3
- Nyadzayo, M. W., Casidy, R., & Thaichon, P. (2020). B2B Purchase Engagement: Examining the Key Drivers and Outcomes in Professional Services. *Industrial Marketing Management*, 85, 197-208. doi:10.1016/j.indmarman.2019.11.007
- Nyadzayo, M. W., Johnson, L. W., & Rossi, M. (2020). Drivers and Outcomes of Brand Engagement in Self-Concept for Luxury Fashion Brands. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 24(4), 589-609. doi:10.1108/JFMM-05-2018-0070
- Nysveen, H., & Pedersen, P. E. (2014). Influences of Cocreation on Brand Experience. *International Journal of Market Research*, 56(6), 807-832. doi:10.2501/ijmr-2014-016
- Oliver, R. L. (1996). Varieties of Value in the Consumption Satisfaction Response. *Advances in Consumer Research*, 23, 143.

- Pansari, A., & Kumar, V. (2017). Customer Engagement: The Construct, Antecedents, and Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 294–311. doi:10.1007/s11747-016-0485-6
- Peter, J. P., & Olson, J. C. (1983). Is Science Marketing? *Journal of Marketing*, 47(4), 111–125. doi:10.2307/1251404
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531–544. doi:10.1177/014920638601200408
- Quach, S., Shao, W., Ross, M., & Thaichon, P. (2020). Customer Engagement and Co-Created Value in Social Media. *Marketing Intelligence & Planning*, 38(6), 730–744. doi:10.1108/MIP-04-2019-0218
- Ranjan, K. R., & Read, S. (2016). Value Co-Creation: Concept and Measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(3), 290–315. doi:10.1007/s11747-014-0397-2
- Resnick, E. (2001). Defining Engagement. *Journal of International Affairs*, 54(2), 551–566.
- Roy, S. K., Balaji, M. S., Soutar, G., Lassar, W. M., & Roy, R. (2018). Customer Engagement Behavior in Individualistic and Collectivistic Markets. *Journal of Business Research*, 86, 281–290. doi:10.1016/j.jbusres.2017.06.001
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. doi:10.1108/02683940610690169
- Sashi, C. M. (2012). Customer Engagement, Buyer–Seller Relationships, and Social Media. *Management Decision*, 50(2), 253–272. doi:10.1108/00251741211203551
- Shah, S. H. H., Noor, S., Ahmad, A. B., Butt, A. S., & Lei, S. (2021). Retrospective View and Thematic Analysis of Value Co-Creation through Bibliometric Analysis. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1–25. doi:10.1080/14783363.2021.1890017
- Shostack, G. L. (1977). Breaking Free from Product Marketing. *Journal of Marketing*, 41(2), 73–80. doi:10.1177/002224297704100219
- So, K. K. F., Kim, H., & King, C. (2021). The Thematic Evolution of Customer Engagement Research: A Comparative Systematic Review and Bibliometric Analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(10), 3585–3609. doi:10.1108/IJCHM-04-2021-0470

- So, K. K. F., King, C., & Sparks, B. (2014). Customer Engagement With Tourism Brands: Scale Development and Validation. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, *38*(3), 304–329. doi:10.1177/1096348012451456
- Sorensen, A., Andrews, L., & Drennan, J. (2017). Using Social Media Posts as Resources for Engaging in Value Co-Creation The Case for Social Media-Based Cause Brand Communities. *Journal of Service Theory and Practice*, *27*(4), 898–922. doi:10.1108/JSTP-04-2016-0080
- Steward, M. D., Narus, J. A., Roehm, M. L., & Ritz, W. (2019). From Transactions to Journeys and Beyond: The Evolution of B2B Buying Process Modeling. *Industrial Marketing Management*. doi:10.1016/j.indmarman.2019.05.002
- Tang, M., Huhe, N., & Zhou, Q. (2017). Contingent Democratization: When Do Economic Crises Matter? *British Journal of Political Science*, *47*(1), 71–90. doi:10.1017/S0007123415000095
- van Doorn, J., N. Lemon, K., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. (2010). *Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions*.
- Vargo, S. L., & Akaka, M. A. (2009). Service-Dominant Logic as a Foundation for Service Science: Clarifications. *Service Science*, *1*(1), 32–41. doi:10.1287/serv.1.1.32
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, *68*(1), 1–17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *36*(1), 1–10. doi:10.1007/s11747-007-0069-6
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and Axioms: An Extension and Update of Service-Dominant Logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *44*(1), 5–23. doi:10.1007/s11747-015-0456-3
- Vargo, S. L., Lusch, R. F., Akaka, M. A., & He, Y. (2010). Service-Dominant Logic: A Review and Assessment. In N. K. Malhotra (Ed.). *Review of Marketing Research* (pp.125–167): Routledge.
- Verhoef, P. C., Reinartz, W. J., & Krafft, M. (2010). Customer Engagement as a New Perspective in Customer Management. *Journal of service research : JSR*, *13*(3), 247–252. doi:10.1177/1094670510375461
- Verleye, K., Gemmel, P., & Rangarajan, D. (2014). Managing Engagement Behaviors in a Network of Customers and Stakeholders: Evidence From the Nursing Home Sector. *Journal of Service research*, *17*(1), 68–84. doi:10.1177/1094670513494015
- Vivek, S. D., Beatty, S. E., Dalela, V., & Morgan, R. M. (2014). A Generalized Multidimensional Scale for Measuring Customer Engagement. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *22*(4), 401–420. doi:10.2753/MTP1069-6679220404

- Vivek, S. D., Beatty, S. E., & Morgan, R. M. (2012). Customer Engagement: Exploring Customer Relationships Beyond Purchase. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(2), 122–146. doi:10.2753/MTP1069-6679200201
- Wirtz, J., den Ambtman, A., Bloemer, J., Horváth, C., Ramaseshan, B., van de Klundert, J., Gurhan Canli, Z., & Kandampully, J. (2013). Managing Brands and Customer Engagement in Online Brand Communities. *Journal of Service Management*, 24(3), 223–244. doi:10.1108/09564231311326978
- Yen, C.-H., Teng, H.-Y., & Tzeng, J.-C. (2020). Innovativeness and Customer Value Co-Creation Behaviors: Mediating Role of Customer Engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102514. doi:10.1016/j.ijhm.2020.102514
- Yi, Y., & Gong, T. (2013). Customer Value Co-Creation Behavior: Scale Development and Validation. *Journal of Business Research*, 66(9), 1279–1284. doi:10.1016/j.jbusres.2012.02.026
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Youssef, Y. M. A., Johnston, W. J., AbdelHamid, T. A., Dakrory, M. I., & Seddick, M. G. S. (2018). A Customer Engagement Framework for a B2B Context. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(1), 145–152. doi:10.1108/JBIM-11-2017-0286
- Yu, H., Liu, R., & Zheng, D. (2019). Interaction Orientation Based on Value Co-Creation Theory: Scale Development and Validation. *Journal of Contemporary Marketing Science*, 2(3), 298–322. doi:10.1108/JCMARS-08-2019-0027
- Zhang, M., Guo, L., Hu, M., & Liu, W. (2017). Influence of Customer Engagement with Company Social Networks on Stickiness: Mediating Effect of Customer Value Creation. *International Journal of Information Management*, 37(3), 229–240. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2016.04.010
- Zou, Y., van Riel, A. C. R., Streukens, S., & Bloemer, J. (2023). Wanted! Investigating How Elements from the Personal Usage Context Affect Gen Z Consumers' Value-in-Use Experience and Engagement with Mobile Service. *Journal of Business Research*, 160, 113824. doi:10.1016/j.jbusres.2023.113824
- サトウ タツヤ・渡邊 芳之 (2011).『心理学・入門 心理学はこんなに面白い』有斐閣
- 安藤 和代 (2018).「サービスの失敗とネガティブなクチコミ行動: 認知的評価理論に基づく包括的な検討枠組み」『マーケティングジャーナル』37(3), 6-21.
- 井上 崇通 (2021).『サービス・ドミナント・ロジックの核心』同文館出版
- 永吉 実武・川端 勇樹・中村 潤 (2014).「経営コンサルティング会社の中核ビジネスのシフトメカニズム研究」『日本経営診断学会論集』14, 1-7.

- 外林 大作・辻 正三・島津 一夫・能見 義博 (2010).『誠心 心理学辞典』誠信書房
- 宮川 雅巳 (2004).『統計的因果推論：回帰分析の新しい枠組み』朝倉書店
- 高橋 千枝子 (2017).『プロフェッショナルサービスのビジネスモデル：コンサルティングファームの比較事例分析』碩学舎 中央経済グループパブリッシング
- 今福 輪太郎 (2019).「理論的貢献ができる研究をデザインする：研究パラダイムの理解の重要性」『医学教育』50(1), 053-060.
- 佐藤 郁哉 (2015).『社会調査の考え方 上』東京大学出版会
- 小杉 考司・清水 裕士 (2014).『M-plus と R による構造方程式モデリング入門』北大路書房
- 松林 哲也 (2021).『政治学と因果推論』岩波書店
- 須田 敏子 (2019).『マネジメント研究への招待：研究方法の種類と選択』中央経済社
- 西井 進剛 (2013).『知識集約型企業のグローバル戦略とビジネスモデル：経営コンサルティング・ファームの生成発展進化』同友館
- 石黒 格 (2014).『改定 Stata による社会調査データの分析：入門から応用まで』北大路書房
- 村松 潤一 (2015).『価値共創とマーケティング論』同文館出版
- 村松 潤一・大藪 亮 (2021).『北欧学派のマーケティング研究：市場を超えたサービス関係によるアプローチ』白桃書房
- 村松 潤一・藤岡 芳郎・今村 一真 (2020).『ケースで学ぶ価値共創マーケティングの展開：新たなビジネス領域への挑戦』同文館出版
- 村上 隆・行廣 隆次・伊藤 大幸・谷 伊織・平島 太郎 (2018).『心理学・社会科学研究のための構造方程式モデリング：Mplus による実践 基礎編』ナカニシヤ出版
- 大久保 将貴 (2019).「因果推論の工具箱」『理論と方法』34(1), 20-34.
- 長島 直樹・新堂 精士 (2013).「プロジェクトの逸脱—コンサルティングのケース—」『経営行動科学』26(2), 97-113.
- 田口 尚史 (2017).『サービス・ドミナント・ロジックの進展：価値共創プロセスと市場形成』同文館出版
- 渡辺 秀和・山越 理央 (2021).『新版コンサル業界大研究』産学社
- 日本認知心理学会 (2013).『認知心理学ハンドブック』有斐閣
- 白木 優馬・五十嵐 祐 (2018).「クラウドソーシングを利用したアンケートデータ収集のノウハウと課題」『デジタルプラクティス』9(4), 874-885.
- 板口 典弘・相馬 花恵 (2017).『心理学入門』講談社
- 豊田 秀樹 (2014).『共分散構造分析 [R 編]—構造方程式モデリング—』東京図書
- 無藤 隆・森 敏昭・遠藤 由美・玉瀬 耕治 (2018).『心理学 新版』有斐閣
- 野村 康 (2017).『社会科学の考え方：認識論、リサーチ・デザイン、手法』名古屋大学出版会

立森 久照 (2016). 「因果推論ことはじめ」. 岩波データサイエンス刊行委員会『岩波データサイエンス Vol.3』(pp. 7-25): 岩波書店.

林 岳彦・黒木 学 (2016). 「相関と因果と丸と矢印のはなし: はじめてのバックドア基準」. 岩波データサイエンス刊行委員会『岩波データサイエンス Vol.3』(pp. 28-48): 岩波書店.

## Appendix

### Appendix.1 本研究の質問票

コンサルティング・サービスに関するアンケート(すべての質問は回答必須)		尺度
<b>1. お勤め先企業とご自身について</b> まず初めに、お勤め先とご自身の担当についてお伺いします		-
1.1	<b>お勤め先の従業員規模</b> お勤め先の企業の従業員規模を教えてください ◎ 2~20 人 ◎ 21~300 人 ◎ 301 人以上	-
1.2	<b>自社のビジネス</b> お勤め先の企業は製造業・サービス業のどちらですか? ◎ 主な事業は製造業 ◎ 主な事業はサービス業	-
1.3	<b>自社の対象市場</b> お勤め先の企業が対象とする市場は法人向け・消費者向けのどちらですか? ◎ 主に法人向け ◎ 主に消費者向け	-
1.4	<b>ご自身の役職</b> ご自身の役職についてご回答ください。該当の役職が無い場合は近い役職を選択ください ◎ 一般社員 ◎ 係長 ◎ 課長 ◎ 部長 ◎ 事業部長・本部長 ◎ 経営者・役員	交絡因子
<b>2. 利用したコンサルティングの内容について</b> 以降の設問では、利用したコンサルティング会社を「A 社」、A 社から受けたコンサルティング・サービスを「A 社とのプロジェクト」と表記し、詳細をお伺いします		-
2.1	<b>依頼したコンサルティング会社は以下の選択肢にありますか?</b> ◎ マッキンゼー・アンド・カンパニー ◎ ポストン・コンサルティング・グループ(BCG) ◎ ベイン・アンド・カンパニー ◎ アクセンチュア ◎ デロイトトーマツ ◎ PWC コンサルティング ◎ KPMG コンサルティング ◎ EY アドバイザリー・アンド・コンサルティング ◎ 野村総合研究所 ◎ マーサージャパン ◎ タワーズワトソン ◎ A.T.カーニー ◎ ローランド・ベルガー ◎ 船井総合研究所 ◎ タナベ経営 ◎ 日本能率協会コンサルティング ◎ ヘイコンサルティンググループ ◎ 日本総合研究所 ◎ 三菱総合研究所 ◎ その他のコンサルティング会社	交絡因子

2.2	<b>A社との取引状況</b> A社へコンサルティングの依頼は継続/新規のどちらですか? <input type="radio"/> 継続(以前にも依頼したことがある、または直前の依頼からの継続依頼である) <input type="radio"/> 新規(初めての依頼)	状況要因
2.3	<b>A社のコンサルティング・サービス提供期間</b> A社とのプロジェクト期間はどれくらいでしたか? <input type="radio"/> 1~3ヶ月未満 <input type="radio"/> 3ヶ月~半年未満 <input type="radio"/> 半年~1年未満 <input type="radio"/> 1年以上	交絡因子
2.4	<b>A社へ依頼したコンサルティングの内容</b> A社へ依頼したコンサルティングはどのような内容ですか? <input type="radio"/> 全社・事業戦略の策定、新規事業の立上げなど、会社や対象の事業部の方向性を大きく左右するコンサルティング <input type="radio"/> 調達・製造・物流・マーケティング・営業・販売・人事など、特定領域の業務改革に関するコンサルティング <input type="radio"/> パッケージ・システムの導入や自社業務をコンサルティング会社へアウトソーシングするなど、上記2つと比較すると難易度が低いコンサルティング	交絡因子
2.5	<b>A社とのプロジェクト環境</b> 新型コロナの影響でリモート・ワークを実施する企業が増えていますが、A社とのプロジェクトはどのような環境で実施しましたか? <input type="radio"/> 主に対面(A社のコンサルタントが自社に常駐・定期的に自社に訪問し、自社の社員と直接やり取りして推進) <input type="radio"/> 主にリモート(A社のコンサルタントと自社の社員がオンラインでやり取りして推進)	-
<b>3. A社のプロジェクト推進や、プロジェクト中のA社と自社との役割についてお伺いします</b> A社とのプロジェクト当時のことを思い出し、いずれかの回答を選択してください		-
3.1	<b>A社は当社のアイデアや意見も積極的に取り入れてくれた</b> <input type="radio"/> 全くあてはまらない <input type="radio"/> あてはまらない <input type="radio"/> どちらかというにあてはまらない <input type="radio"/> どちらでもない <input type="radio"/> どちらかというにあてはまる <input type="radio"/> あてはまる <input type="radio"/> 非常にあてはまる	価値共創 共同生産: 知識
3.2	<b>A社は当社に対し十分な説明や情報を提供してくれた</b> <input type="radio"/> 全くあてはまらない <input type="radio"/> あてはまらない <input type="radio"/> どちらかというにあてはまらない <input type="radio"/> どちらでもない <input type="radio"/> どちらかというにあてはまる <input type="radio"/> あてはまる <input type="radio"/> 非常にあてはまる	価値共創 共同生産: 知識
3.3	<b>当社の製品・サービス、業務プロセス改善のため、当社からも積極的にアイデアや提案をA社へ共有した</b> <input type="radio"/> 全くあてはまらない <input type="radio"/> あてはまらない <input type="radio"/> どちらかというにあてはまらない <input type="radio"/> どちらでもない <input type="radio"/> どちらかというにあてはまる <input type="radio"/> あてはまる <input type="radio"/> 非常にあてはまる	価値共創 共同生産: 知識
3.4	<b>当社からも提案やアイデアが出しやすいよう、A社は雰囲気作りや、環境・機会の提供をしてくれた</b> <input type="radio"/> 全くあてはまらない <input type="radio"/> あてはまらない <input type="radio"/> どちらかというにあてはまらない <input type="radio"/> どちらでもない	価値共創 共同生産: 知識

	<input type="radio"/> どちらかというとはまる <input type="radio"/> あてはまる <input type="radio"/> 非常にあてはまる	
3.5	<b>当社が関心のある情報を、A社は積極的に当社へ提供してくれた。または、そのような情報へのアクセス機会を提供してくれた</b> <input type="radio"/> 全くあてはまらない <input type="radio"/> あてはまらない <input type="radio"/> どちらかというとはまらない <input type="radio"/> どちらでもない <input type="radio"/> どちらかというとはまる <input type="radio"/> あてはまる <input type="radio"/> 非常にあてはまる	価値共創 共同生産: 公平性
3.6	<b>A社のプロジェクト推進は、当社の期待に沿っていた(当社の望むプロジェクト推進方法に合っていた)</b> <input type="radio"/> 全くあてはまらない <input type="radio"/> あてはまらない <input type="radio"/> どちらかというとはまらない <input type="radio"/> どちらでもない <input type="radio"/> どちらかというとはまる <input type="radio"/> あてはまる <input type="radio"/> 非常にあてはまる	価値共創 共同生産: 公平性
3.7	<b>プロジェクト推進において、当社担当者の役割が重要であるとA社は考えていた</b> <input type="radio"/> 全くあてはまらない <input type="radio"/> あてはまらない <input type="radio"/> どちらかというとはまらない <input type="radio"/> どちらでもない <input type="radio"/> どちらかというとはまる <input type="radio"/> あてはまる <input type="radio"/> 非常にあてはまる	価値共創 共同生産: 公平性
3.8	<b>プロジェクトの最終的な成果を決定する役割を、A社と当社で分かち合った</b> <input type="radio"/> 全くあてはまらない <input type="radio"/> あてはまらない <input type="radio"/> どちらかというとはまらない <input type="radio"/> どちらでもない <input type="radio"/> どちらかというとはまる <input type="radio"/> あてはまる <input type="radio"/> 非常にあてはまる	価値共創 共同生産: 公平性
3.9	<b>プロジェクト中、当社の都合に合わせて具体的な要求をA社へ伝えることができた</b> <input type="radio"/> 全くあてはまらない <input type="radio"/> あてはまらない <input type="radio"/> どちらかというとはまらない <input type="radio"/> どちらでもない <input type="radio"/> どちらかというとはまる <input type="radio"/> あてはまる <input type="radio"/> 非常にあてはまる	価値共創 共同生産: 相互作用
3.10	<b>当社とのプロジェクトの情報を、事例としてA社は他社へ紹介した(当社の許諾を得たうえで)</b> <input type="radio"/> 全くあてはまらない <input type="radio"/> あてはまらない <input type="radio"/> どちらかというとはまらない <input type="radio"/> どちらでもない <input type="radio"/> どちらかというとはまる <input type="radio"/> あてはまる <input type="radio"/> 非常にあてはまる	価値共創 共同生産: 相互作用

3.1 1	<b>プロジェクト推進について、A社と当社は十分に対話が可能であった</b> <input type="radio"/> 全くあてはまらない <input type="radio"/> あてはまらない <input type="radio"/> どちらかというにあてはまらない <input type="radio"/> どちらでもない <input type="radio"/> どちらかというにあてはまる <input type="radio"/> あてはまる <input type="radio"/> 非常にあてはまる	価値共創 共同生産: 相互作用
3.1 2	<b>プロジェクトの効果を最大化するため、当社の知見や技術、社員の時間を投入するなど、当社も積極的に役割を果たす必要があった</b> <input type="radio"/> 全くあてはまらない <input type="radio"/> あてはまらない <input type="radio"/> どちらかというにあてはまらない <input type="radio"/> どちらでもない <input type="radio"/> どちらかというにあてはまる <input type="radio"/> あてはまる <input type="radio"/> 非常にあてはまる	価値共創 共同生産: 相互作用
4. A社とのプロジェクトでの経験や、A社と自社の関係性についてお伺いします A社とのプロジェクト当時のことを思い出し、いずれかの回答を選択してください		-
4.1	<b>A社とのプロジェクトは、当社にとって貴重な経験であった</b> <input type="radio"/> 全くあてはまらない <input type="radio"/> あてはまらない <input type="radio"/> どちらかというにあてはまらない <input type="radio"/> どちらでもない <input type="radio"/> どちらかというにあてはまる <input type="radio"/> あてはまる <input type="radio"/> 非常にあてはまる	価値共創 利用価値: 経験
4.2	<b>自身の参加方法に応じて、A社とのプロジェクトでは他の担当者とは異なる経験をするかもしれない(参加方法によって、プロジェクトでの経験が変化すると思う)</b> <input type="radio"/> 全くあてはまらない <input type="radio"/> あてはまらない <input type="radio"/> どちらかというにあてはまらない <input type="radio"/> どちらでもない <input type="radio"/> どちらかというにあてはまる <input type="radio"/> あてはまる <input type="radio"/> 非常にあてはまる	価値共創 利用価値: 経験
4.3	<b>当社側で試行錯誤することで、A社とのプロジェクト推進方法を変えることができた(当社のアイデアや提案によって、A社はプロジェクトの進め方を調整してくれた)</b> <input type="radio"/> 全くあてはまらない <input type="radio"/> あてはまらない <input type="radio"/> どちらかというにあてはまらない <input type="radio"/> どちらでもない <input type="radio"/> どちらかというにあてはまる <input type="radio"/> あてはまる <input type="radio"/> 非常にあてはまる	価値共創 利用価値: 経験
4.4	<b>A社のコンサルティングから得られる効果は、利用する企業や、その企業の状況に依存すると思う</b> <input type="radio"/> 全くあてはまらない <input type="radio"/> あてはまらない <input type="radio"/> どちらかというにあてはまらない <input type="radio"/> どちらでもない <input type="radio"/> どちらかというにあてはまる <input type="radio"/> あてはまる	価値共創 利用価値: パーソナライズ

	◎ 非常にあてはまる	
4.5	<b>当社固有のニーズに対し、A社は応えようとしてくれた</b> ◎ 全くあてはまらない ◎ あてはまらない ◎ どちらかというにあてはまらない ◎ どちらでもない ◎ どちらかというにあてはまる ◎ あてはまる ◎ 非常にあてはまる	価値共創 利用価値: パーソナライズ
4.6	<b>顧客企業の好み、意思決定方法、知見などに応じ、A社とのプロジェクトに対する顧客企業の関わり方は異なると思う</b> ◎ 全くあてはまらない ◎ あてはまらない ◎ どちらかというにあてはまらない ◎ どちらでもない ◎ どちらかというにあてはまる ◎ あてはまる ◎ 非常にあてはまる	価値共創 利用価値: パーソナライズ
4.7	<b>プロジェクト中、全体的に偏りが無い良い経験をA社は当社に提供してくれた</b> ◎ 全くあてはまらない ◎ あてはまらない ◎ どちらかというにあてはまらない ◎ どちらでもない ◎ どちらかというにあてはまる ◎ あてはまる ◎ 非常にあてはまる	価値共創 利用価値: パーソナライズ
4.8	<b>A社とのプロジェクトを効果的に推進するには、A社の幅広いファシリテーションが必要であった</b> ◎ 全くあてはまらない ◎ あてはまらない ◎ どちらかというにあてはまらない ◎ どちらでもない ◎ どちらかというにあてはまる ◎ あてはまる ◎ 非常にあてはまる	価値共創 利用価値: 関係性
4.9	<b>A社に対して、当社は好感や良い関係性を感じた</b> ◎ 全くあてはまらない ◎ あてはまらない ◎ どちらかというにあてはまらない ◎ どちらでもない ◎ どちらかというにあてはまる ◎ あてはまる ◎ 非常にあてはまる	価値共創 利用価値: 関係性
4.10	<b>A社を懸念にする企業や、A社ファンの顧客コミュニティなどが存在すると思う</b> ◎ 全くあてはまらない ◎ あてはまらない ◎ どちらかというにあてはまらない ◎ どちらでもない ◎ どちらかというにあてはまる ◎ あてはまる ◎ 非常にあてはまる	価値共創 利用価値: 関係性
4.11	<b>A社の知名度が高い理由の一つは、メディアやSNSでA社の顧客がポジティブな評判を広めていることだと思う</b> ◎ 全くあてはまらない	価値共創 利用価値:

	<input type="radio"/> あてはまらない <input type="radio"/> どちらかというであてはまらない <input type="radio"/> どちらでもない <input type="radio"/> どちらかというであてはまる <input type="radio"/> あてはまる <input type="radio"/> 非常にあてはまる	関係性
<b>5. A社とのプロジェクトによる心境の変化についてお伺いします</b> A社とのプロジェクト当時のことを思い出し、いずれかの回答を選択してください		-
5.1	<b>コンサルティングといえばA社が思う浮かぶ</b> <input type="radio"/> 全くあてはまらない <input type="radio"/> あてはまらない <input type="radio"/> どちらかというであてはまらない <input type="radio"/> どちらでもない <input type="radio"/> どちらかというであてはまる <input type="radio"/> あてはまる <input type="radio"/> 非常にあてはまる	顧客エンゲージメント: 認知
5.2	<b>プロジェクト期間中はA社のことをよく考えていた</b> <input type="radio"/> 全くあてはまらない <input type="radio"/> あてはまらない <input type="radio"/> どちらかというであてはまらない <input type="radio"/> どちらでもない <input type="radio"/> どちらかというであてはまる <input type="radio"/> あてはまる <input type="radio"/> 非常にあてはまる	顧客エンゲージメント: 認知
5.3	<b>A社のサービスを利用したことで、A社についてもっと知りたいと思うようになった</b> <input type="radio"/> 全くあてはまらない <input type="radio"/> あてはまらない <input type="radio"/> どちらかというであてはまらない <input type="radio"/> どちらでもない <input type="radio"/> どちらかというであてはまる <input type="radio"/> あてはまる <input type="radio"/> 非常にあてはまる	顧客エンゲージメント: 認知

## Appendix.2 概念測定尺度の信頼性

潜在変数			クロンバック $\alpha$	平均
観測変数		平均	標準偏差	
価値共創:共同生産-知識			0.817	5.189
cpk1	A社は、当社のアイデアや意見も、積極的に取り入れてくれた	5.070	1.202	
cpk2	A社は、当社に対し、十分な説明や情報を提供してくれた	5.395	1.167	
cpk3	当社の製品・サービス、業務プロセス改善のため、当社からも積極的にアイデアや提案を、A社へ共有した	5.268	1.122	
cpk4	当社からも提案やアイデアが出しやすいよう、A社は、雰囲気作りや、環境・機会の提供をしてくれた	5.023	1.177	
価値共創:共同生産-公平			0.797	4.998
cpf1	当社が関心のある情報を、A社は、積極的に当社へ提供してくれた。または、そのような情報への、アクセス機会を提供してくれた	5.025	1.201	
cpf2	A社のプロジェクト推進は、当社の期待に沿っていた	5.053	1.174	
cpf3	プロジェクト推進において、当社担当者の役割が重要であると、A社は考えていた	5.013	1.245	
cpf4	プロジェクトの最終的な成果を決定する役割を、A社と当社で、分かち合った	4.900	1.288	
価値共創:共同生産-相互作用			0.546	4.824
cp1	プロジェクト中、当社の都合に合わせて、具体的な要求を、A社へ伝えることができた	5.310	1.152	
cp2	当社とのプロジェクトの情報を、事例として、A社は他社へ紹介した	3.515	1.687	
cp3	プロジェクト推進について、A社と当社は、十分に対話が可能であった	5.283	1.160	
cp4	プロジェクトの効果を最大化するため、知見や技術、社員の時間を投入するなど、当社も積極的に役割を果たす必要があった	5.190	1.193	
価値共創:利用価値-経験			0.703	5.060
vue1	A社とのプロジェクトは、当社にとって貴重な経験であった	5.430	1.296	
vue2	自身の参加方法に応じて、A社とのプロジェクトでは、他の担当者とは異なる経験をするかもしれない	4.883	1.176	
vue3	当社側で試行錯誤することで、A社とのプロジェクト推進方法を、変えることができた	4.868	1.208	
価値共創:利用価値-パーソナライズ			0.724	5.076
vup1	A社のコンサルティングから得られる効果は、利用する企業や、その企業の状況に依存すると思う	5.025	1.305	
vup2	当社固有のニーズに対し、A社は応えようとしてくれた	5.305	1.225	
vup3	顧客企業の好み、意思決定方法、知見などに応じ、A社とのプロジェクトに対する、顧客企業の関わり方は異なると思う	5.028	1.166	
vup4	プロジェクト中、全体的に偏りがない良い経験を、A社は当社に提供してくれた	4.948	1.224	

	価値共創:利用価値-関係性		0.685	4.869
vur1	A社とのプロジェクトを、効果的に推進するには、A社の、幅広いファンリレーションが必要であった	5.030	1.124	
vur2	A社に対して、当社は好感や良い関係性を感じた	5.283	1.242	
vur3	A社を悪意にする企業や、A社ファンの顧客コミュニティなどが、存在すると思う	4.885	1.204	
vur4	A社の知名度が高い理由の1つは、メディアやSNSで、A社の顧客が、ポジティブな評判を広めていることだと思う	4.280	1.465	
	顧客エンゲージメント:認知		0.716	4.724
ceg1	コンサルティングといえば、A社が思う浮かぶ	4.558	1.452	
ceg2	プロジェクト期間中は、A社のことをよく考えていた	4.900	1.251	
ceg3	A社のサービスを利用したことで、A社について、もっと知りたいと思うようになった	4.715	1.378	

---

### Appendix.3 測定・構造モデルパラメータ推定結果

#### 測定モデル

潜在変数		$\lambda$	標準誤差	z 値	p 値
観測変数					
価値共創:共同生産-知識					
cpk1	A社は当社のアイデアや意見も積極的に取り入れてくれた	0.821 **	0.023	36.428	0.000
cpk2	A社は当社に対し十分な説明や情報を提供してくれた	0.790 **	0.030	26.267	0.000
cpk3	当社の製品・サービス、業務プロセス改善のため、当社からも積極的にアイデアや提案をA社へ共有した	0.645 **	0.040	16.072	0.000
cpk4	当社からも提案やアイデアが出しやすいよう、A社は雰囲気作りや、環境・機会の提供をしてくれた	0.737 **	0.036	20.235	0.000
価値共創:共同生産-公平					
cpf1	当社が関心のある情報を、A社は積極的に当社へ提供してくれた。または、そのような情報へのアクセス機会を提供してくれた	0.760 **	0.030	25.547	0.000
cpf2	A社のプロジェクト推進は、当社の期待に沿っていた	0.777 **	0.028	28.114	0.000
cpf3	プロジェクト推進において、当社担当者の役割が重要であるとA社は考えていた	0.645 **	0.037	17.353	0.000
cpf4	プロジェクトの最終的な成果を決定する役割を、A社と当社で分かち合った	0.706 **	0.034	20.543	0.000
価値共創:共同生産-相互作用					
cpil	プロジェクト中、当社の都合に合わせて具体的な要求をA社へ伝えることができた	0.740 **	0.038	19.708	0.000
cpil3	プロジェクト推進について、A社と当社は十分に対話が可能であった	0.808 **	0.027	29.670	0.000
cpil4	プロジェクトの効果を最大化するため、知見や技術、社員の時間を投入するなど、当社も積極的に役割を果たす必要があった	0.570 **	0.052	11.047	0.000
価値共創:利用価値-経験					
vue1	A社とのプロジェクトは、当社にとって貴重な経験であった	0.790 **	0.020	39.910	0.000
vue2	自身の参加方法に応じて、A社とのプロジェクトでは他の担当者とは異なる経験をするかもしれない	0.525 **	0.051	10.202	0.000
vue3	当社側で試行錯誤することで、A社とのプロジェクト推進方法を変えることができた	0.682 **	0.040	17.135	0.000
価値共創:利用価値-パーソナライズ					
vup1	A社のコンサルティングから得られる効果は、利用する企業や、その企業の状況に依存すると思う	0.473 **	0.059	7.976	0.000
vup2	当社固有のニーズに対し、A社は応えようとしてくれた	0.781 **	0.029	26.685	0.000
vup3	顧客企業の好み、意思決定方法、知見などに応じ、A社とのプロジェクトに対する顧客企業の関わり方は異なると思う	0.485 **	0.052	9.416	0.000
vup4	プロジェクト中、全体的に偏りがいい経験をA社は当社に提供してくれた	0.751 **	0.029	26.077	0.000
価値共創:利用価値-関係性					
vur1	A社とのプロジェクトを効果的に推進するには、A社の幅広いファシリテーションが必要であった	0.622 **	0.043	14.474	0.000
vur2	A社に対して、当社は好感や良い関係性を感じた	0.828 **	0.024	34.934	0.000
vur3	A社を懇意にする企業や、A社ファンの顧客コミュニティなどが存在すると思う	0.483 **	0.058	8.380	0.000

vur4	A社の知名度が高い理由の一つは、メディアやSNSでA社の顧客がポジティブな評判を広めていることだと思う	0.425 **	0.055	7.743	0.000
顧客エンゲージメントの認知					
ceg1	コンサルティングといえばA社が思う浮かぶ	0.795 **	0.025	32.196	0.000
ceg2	プロジェクト期間中はA社のことをよく考えていた	0.651 **	0.054	12.088	0.000
ceg3	A社のサービスを利用したことで、A社についてもっと知りたいと思うようになった	0.675 **	0.056	12.073	0.000
価値共創:共同生産					
cpk	知識	0.978 **	0.021	47.625	0.000
cpf	公平	0.968 **	0.021	45.686	0.000
api	相互作用	0.942 **	0.024	38.648	0.000
価値共創:利用価値					
vue	経験	0.980 **	0.025	38.834	0.000
vup	パーソナライズ	1.001 **	0.022	44.946	0.000
vur	関係性	0.952 **	0.040	23.760	0.000
構造モデル		$\beta$	標準誤差	z値	$\rho$ 値
影響					
価値共創 → 顧客エンゲージメントの認知					
価値共創:共同生産 → 顧客エンゲージメントの認知		0.223 **	0.080	2.796	0.005
価値共創:利用価値 → 顧客エンゲージメントの認知		0.528 **	0.060	8.836	0.000
交絡因子 → 顧客エンゲージメントの認知					
ご自身の役職:係長 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.035	0.041	-0.839	0.401
ご自身の役職:課長 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.026	0.042	-0.621	0.535
ご自身の役職:部長 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.003	0.049	-0.070	0.944
ご自身の役職:事業部長・本部長 → 顧客エンゲージメントの認知		0.021	0.028	0.729	0.466
ご自身の役職:経営者・役員 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.009	0.043	-0.211	0.833
大規模コンサルファーム → 顧客エンゲージメントの認知		0.148 **	0.046	3.222	0.001
コンサルティング期間:3-半年未満 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.029	0.062	-0.469	0.639
コンサルティング期間:半年-1年未満 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.026	0.062	-0.419	0.675
コンサルティング期間:1年以上 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.087	0.064	-1.352	0.176
コンサルティング・サービスの分類:頭脳型 → 顧客エンゲージメントの認知		0.034	0.060	0.571	0.568
コンサルティング・サービスの分類:経験型 → 顧客エンゲージメントの認知		0.046	0.056	0.817	0.414
交絡因子 → 価値共創:共同生産					
ご自身の役職:係長 → 価値共創:共同生産		0.030	0.040	0.742	0.458
ご自身の役職:課長 → 価値共創:共同生産		0.098 *	0.047	2.099	0.036
ご自身の役職:部長 → 価値共創:共同生産		0.132 **	0.050	2.647	0.008
ご自身の役職:事業部長・本部長 → 価値共創:共同生産		0.073	0.048	1.508	0.131
ご自身の役職:経営者・役員 → 価値共創:共同生産		-0.001	0.066	-0.010	0.992
大規模コンサルファーム → 価値共創:共同生産		0.035	0.050	0.707	0.480
コンサルティング期間:3-半年未満 → 価値共創:共同生産		0.157 †	0.090	1.737	0.082
コンサルティング期間:半年-1年未満 → 価値共創:共同生産		0.265 **	0.087	3.032	0.002
コンサルティング期間:1年以上 → 価値共創:共同生産		0.237 **	0.089	2.653	0.008

コンサルティング・サービスの分類:頭脳型 → 価値共創:共同生産	-0.051	0.070	-0.724	0.469
コンサルティング・サービスの分類:経験型 → 価値共創:共同生産	-0.021	0.067	-0.317	0.752
交絡因子 → 価値共創:利用価値				
ご自身の役職:係長 → 価値共創:利用価値	-0.007	0.043	-0.157	0.875
ご自身の役職:課長 → 価値共創:利用価値	0.037	0.048	0.771	0.441
ご自身の役職:部長 → 価値共創:利用価値	0.081	0.052	1.555	0.120
ご自身の役職:事業部長・本部長 → 価値共創:利用価値	0.047	0.051	0.915	0.360
ご自身の役職:経営者・役員 → 価値共創:利用価値	-0.039	0.080	-0.490	0.624
大規模コンサルファーム → 価値共創:利用価値	0.081	0.054	1.501	0.133
コンサルティング期間:3-半年未満 → 価値共創:利用価値	0.068	0.093	0.732	0.464
コンサルティング期間:半年-1年未満 → 価値共創:利用価値	0.255 **	0.088	2.904	0.004
コンサルティング期間:1年以上 → 価値共創:利用価値	0.205 *	0.091	2.243	0.025
コンサルティング・サービスの分類:頭脳型 → 価値共創:利用価値	-0.066	0.075	-0.881	0.378
コンサルティング・サービスの分類:経験型 → 価値共創:利用価値	-0.034	0.068	-0.498	0.619

†p<.10. \* p<.05. \*\* p<.01.

## Appendix.4 測定・構造モデルパラメータ推定結果:新規取引

### 測定モデル

潜在変数		$\lambda$	標準誤差	z 値	p 値
観測変数					
価値共創:共同生産-知識					
cpk1	A社は当社のアイデアや意見も積極的に取り入れてくれた	0.796 **	0.031	25.671	0.000
cpk2	A社は当社に対し十分な説明や情報を提供してくれた	0.817 **	0.029	28.323	0.000
cpk3	当社の製品・サービス、業務プロセス改善のため、当社からも積極的にアイデアや提案をA社へ共有した	0.646 **	0.046	14.097	0.000
cpk4	当社からも提案やアイデアが出しやすいよう、A社は雰囲気作りや、環境・機会の提供をしてくれた	0.748 **	0.036	20.807	0.000
価値共創:共同生産-公平					
cpf1	当社が関心のある情報を、A社は積極的に当社へ提供してくれた。または、そのような情報へのアクセス機会を提供してくれた	0.726 **	0.038	19.031	0.000
cpf2	A社のプロジェクト推進は、当社の期待に沿っていた	0.776 **	0.033	23.426	0.000
cpf3	プロジェクト推進において、当社担当者の役割が重要であるとA社は考えていた	0.709 **	0.040	17.770	0.000
cpf4	プロジェクトの最終的な成果を決定する役割を、A社と当社で分かち合った	0.713 **	0.039	18.097	0.000
価値共創:共同生産-相互作用					
cpil	プロジェクト中、当社の都合に合わせて具体的な要求をA社へ伝えることができた	0.683 **	0.045	15.295	0.000
cpil3	プロジェクト推進について、A社と当社は十分に対話が可能であった	0.799 **	0.036	22.398	0.000
cpil4	プロジェクトの効果を最大化するため、知見や技術、社員の時間を投入するなど、当社も積極的に役割を果たす必要があった	0.534 **	0.057	9.401	0.000
価値共創:利用価値-経験					
vuel	A社とのプロジェクトは、当社にとって貴重な経験であった	0.817 **	0.033	24.379	0.000
vuel2	自身の参加方法に応じて、A社とのプロジェクトでは他の担当者とは異なる経験をするかもしれない	0.509 **	0.058	8.739	0.000
vuel3	当社側で試行錯誤することで、A社とのプロジェクト推進方法を変えることができた	0.706 **	0.042	16.739	0.000
価値共創:利用価値-パーソナライズ					
vup1	A社のコンサルティングから得られる効果は、利用する企業や、その企業の状況に依存すると思う	0.396 **	0.065	6.130	0.000
vup2	当社固有のニーズに対し、A社は応えようとしてくれた	0.789 **	0.034	23.362	0.000
vup3	顧客企業の好み、意思決定方法、知見などに応じ、A社とのプロジェクトに対する顧客企業の関わり方は異なると思う	0.393 **	0.065	6.079	0.000
vup4	プロジェクト中、全体的に偏りがない良い経験をA社は当社に提供してくれた	0.770 **	0.035	21.806	0.000
価値共創:利用価値-関係性					
vur1	A社とのプロジェクトを効果的に推進するには、A社の幅広いファシリテーションが必要であった	0.604 **	0.052	11.713	0.000
vur2	A社に対して、当社は好感や良い関係性を感じた	0.880 **	0.031	28.522	0.000
vur3	A社を懇意にする企業や、A社ファンの顧客コミュニティなどが存在すると思う	0.479 **	0.061	7.860	0.000

vur4	A社の知名度が高い理由の一つは、メディアやSNSでA社の顧客がポジティブな評判を広めていることだと思う	0.489 **	0.060	8.120	0.000
顧客エンゲージメントの認知					
ceg1	コンサルティングといえばA社が思う浮かぶ	0.817 **	0.030	27.203	0.000
ceg2	プロジェクト期間中はA社のことをよく考えていた	0.623 **	0.055	11.257	0.000
ceg3	A社のサービスを利用したことで、A社についてもっと知りたいと思うようになった	0.679 **	0.051	13.194	0.000
価値共創:共同生産					
cpk	知識	0.973 **	0.021	45.682	0.000
cpf	公平	1.001 **	0.021	46.856	0.000
api	相互作用	0.962 **	0.031	31.400	0.000
価値共創:利用価値					
vue	経験	0.978 **	0.031	32.000	0.000
vup	パーソナライズ	1.023 **	0.028	36.859	0.000
vur	関係性	0.904 **	0.034	26.937	0.000
構造モデル		$\beta$	標準誤差	z値	$\rho$ 値
影響					
価値共創 → 顧客エンゲージメントの認知					
価値共創:共同生産 → 顧客エンゲージメントの認知		0.316 **	0.073	4.334	0.000
価値共創:利用価値 → 顧客エンゲージメントの認知		0.444 **	0.068	6.492	0.000
交絡因子 → 顧客エンゲージメントの認知					
ご自身の役職:係長 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.046	0.072	-0.632	0.527
ご自身の役職:課長 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.147 *	0.072	-2.044	0.041
ご自身の役職:部長 → 顧客エンゲージメントの認知		0.034	0.074	0.454	0.650
ご自身の役職:事業部長・本部長 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.024	0.072	-0.338	0.735
ご自身の役職:経営者・役員 → 顧客エンゲージメントの認知		0.010	0.072	0.144	0.886
大規模コンサルファーム → 顧客エンゲージメントの認知		0.224 **	0.071	3.175	0.002
コンサルティング期間:3-半年未満 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.036	0.092	-0.390	0.697
コンサルティング期間:半年-1年未満 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.071	0.098	-0.723	0.470
コンサルティング期間:1年以上 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.076	0.093	-0.819	0.413
コンサルティング・サービスの分類:頭脳型 → 顧客エンゲージメントの認知		0.067	0.095	0.711	0.477
コンサルティング・サービスの分類:経験型 → 顧客エンゲージメントの認知		0.033	0.092	0.357	0.721
交絡因子 → 価値共創:共同生産					
ご自身の役職:係長 → 価値共創:共同生産		0.030	0.075	0.406	0.685
ご自身の役職:課長 → 価値共創:共同生産		0.004	0.075	0.053	0.958
ご自身の役職:部長 → 価値共創:共同生産		0.171 *	0.074	2.315	0.021
ご自身の役職:事業部長・本部長 → 価値共創:共同生産		0.162 *	0.072	2.248	0.025
ご自身の役職:経営者・役員 → 価値共創:共同生産		0.010	0.075	0.136	0.892
大規模コンサルファーム → 価値共創:共同生産		0.087	0.073	1.179	0.238
コンサルティング期間:3-半年未満 → 価値共創:共同生産		0.192 *	0.094	2.053	0.040
コンサルティング期間:半年-1年未満 → 価値共創:共同生産		0.288 **	0.095	3.043	0.002
コンサルティング期間:1年以上 → 価値共創:共同生産		0.223 *	0.092	2.414	0.016

コンサルティング・サービスの分類:頭脳型 → 価値共創:共同生産	-0.062	0.097	-0.641	0.521
コンサルティング・サービスの分類:経験型 → 価値共創:共同生産	-0.055	0.095	-0.573	0.566
交絡因子 → 価値共創:利用価値				
ご自身の役職:係長 → 価値共創:利用価値	-0.040	0.076	-0.530	0.596
ご自身の役職:課長 → 価値共創:利用価値	-0.060	0.076	-0.788	0.431
ご自身の役職:部長 → 価値共創:利用価値	0.134 †	0.076	1.769	0.077
ご自身の役職:事業部長・本部長 → 価値共創:利用価値	0.127 †	0.074	1.724	0.085
ご自身の役職:経営者・役員 → 価値共創:利用価値	-0.032	0.076	-0.417	0.677
大規模コンサルファーム → 価値共創:利用価値	0.128 †	0.074	1.728	0.084
コンサルティング期間:3-半年未満 → 価値共創:利用価値	0.103	0.096	1.081	0.280
コンサルティング期間:半年-1年未満 → 価値共創:利用価値	0.267 **	0.096	2.778	0.005
コンサルティング期間:1年以上 → 価値共創:利用価値	0.189 *	0.094	2.010	0.044
コンサルティング・サービスの分類:頭脳型 → 価値共創:利用価値	-0.178 †	0.098	-1.810	0.070
コンサルティング・サービスの分類:経験型 → 価値共創:利用価値	-0.089	0.097	-0.919	0.358

†p<.10. \* p<.05. \*\* p<.01.

## Appendix.5 測定・構造モデルパラメータ推定結果:継続取引

### 測定モデル

潜在変数		$\lambda$	標準誤差	z 値	p 値
観測変数					
価値共創:共同生産-知識					
cpk1	A社は当社のアイデアや意見も積極的に取り入れてくれた	0.771 **	0.035	21.959	0.000
cpk2	A社は当社に対し十分な説明や情報を提供してくれた	0.717 **	0.040	18.048	0.000
cpk3	当社の製品・サービス、業務プロセス改善のため、当社からも積極的にアイデアや提案をA社へ共有した	0.584 **	0.051	11.483	0.000
cpk4	当社からも提案やアイデアが出しやすいよう、A社は雰囲気作りや、環境・機会の提供をしてくれた	0.672 **	0.044	15.386	0.000
価値共創:共同生産-公平					
cpf1	当社が関心のある情報を、A社は積極的に当社へ提供してくれた。または、そのような情報へのアクセス機会を提供してくれた	0.769 **	0.035	21.959	0.000
cpf2	A社のプロジェクト推進は、当社の期待に沿っていた	0.742 **	0.039	19.219	0.000
cpf3	プロジェクト推進において、当社担当者の役割が重要であるとA社は考えていた	0.541 **	0.055	9.855	0.000
cpf4	プロジェクトの最終的な成果を決定する役割を、A社と当社で分かち合った	0.657 **	0.046	14.314	0.000
価値共創:共同生産-相互作用					
cp1	プロジェクト中、当社の都合に合わせて具体的な要求をA社へ伝えることができた	0.781 **	0.036	21.958	0.000
cp3	プロジェクト推進について、A社と当社は十分に対話が可能であった	0.787 **	0.035	22.400	0.000
cp4	プロジェクトの効果を最大化するため、知見や技術、社員の時間を投入するなど、当社も積極的に役割を果たす必要があった	0.562 **	0.053	10.543	0.000
価値共創:利用価値-経験					
vue1	A社とのプロジェクトは、当社にとって貴重な経験であった	0.725 **	0.044	16.494	0.000
vue2	自身の参加方法に応じて、A社とのプロジェクトでは他の担当者とは異なる経験をするかもしれない	0.518 **	0.057	9.006	0.000
vue3	当社側で試行錯誤することで、A社とのプロジェクト推進方法を変えることができた	0.629 **	0.050	12.599	0.000
価値共創:利用価値-パーソナライズ					
vup1	A社のコンサルティングから得られる効果は、利用する企業や、その企業の状況に依存すると思う	0.554 **	0.053	10.408	0.000
vup2	当社固有のニーズに対し、A社は応えようとしてくれた	0.746 **	0.038	19.711	0.000
vup3	顧客企業の好み、意思決定方法、知見などに応じ、A社とのプロジェクトに対する顧客企業の関わり方は異なると思う	0.565 **	0.052	10.782	0.000
vup4	プロジェクト中、全体的に偏りが無い良い経験をA社は当社に提供してくれた	0.722 **	0.040	18.131	0.000
価値共創:利用価値-関係性					
zur1	A社とのプロジェクトを効果的に推進するには、A社の幅広いファシリテーションが必要であった	0.624 **	0.048	12.888	0.000
zur2	A社に対して、当社は好感や良い関係性を感じた	0.738 **	0.041	18.077	0.000
zur3	A社を懇意にする企業や、A社ファンの顧客コミュニティなどが存在すると思う	0.458 **	0.059	7.726	0.000

vur4	A社の知名度が高い理由の一つは、メディアやSNSでA社の顧客がポジティブな評判を広めていることだと思う	0.313 **	0.067	4.701	0.000
顧客エンゲージメントの認知					
ceg1	コンサルティングといえばA社が思う浮かぶ	0.782 **	0.030	26.413	0.000
ceg2	プロジェクト期間中はA社のことをよく考えていた	0.708 **	0.048	14.784	0.000
ceg3	A社のサービスを利用したことで、A社についてもっと知りたいと思うようになった	0.671 **	0.050	13.403	0.000
価値共創:共同生産					
cpk	知識	0.975 **	0.030	32.255	0.000
cpf	公平	0.910 **	0.033	27.441	0.000
cpj	相互作用	0.930 **	0.033	27.993	0.000
価値共創:利用価値					
vue	経験	0.963 **	0.040	24.104	0.000
vup	パーソナライズ	0.982 **	0.031	32.198	0.000
vur	関係性	1.023 **	0.037	27.438	0.000
構造モデル		$\beta$	標準誤差	z値	p値
影響					
価値共創 → 顧客エンゲージメントの認知					
価値共創:共同生産 → 顧客エンゲージメントの認知		0.088	0.071	-0.197	0.844
価値共創:利用価値 → 顧客エンゲージメントの認知		0.552 **	0.060	9.255	0.000
交絡因子 → 顧客エンゲージメントの認知					
ご自身の役職:係長 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.014	0.071	-0.197	0.844
ご自身の役職:課長 → 顧客エンゲージメントの認知		0.066	0.074	0.897	0.370
ご自身の役職:部長 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.047	0.070	-0.675	0.500
ご自身の役職:事業部長・本部長 → 顧客エンゲージメントの認知		0.069	0.069	0.991	0.322
ご自身の役職:経営者・役員 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.026	0.070	-0.375	0.708
大規模コンサルファーム → 顧客エンゲージメントの認知		0.091	0.071	1.290	0.197
コンサルティング期間:3-半年未満 → 顧客エンゲージメントの認知		0.047	0.126	0.374	0.708
コンサルティング期間:半年-1年未満 → 顧客エンゲージメントの認知		0.085	0.126	0.679	0.497
コンサルティング期間:1年以上 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.001	0.136	-0.006	0.995
コンサルティング・サービスの分類:頭脳型 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.034	0.095	-0.360	0.719
コンサルティング・サービスの分類:経験型 → 顧客エンゲージメントの認知		0.059	0.095	0.619	0.536
交絡因子 → 価値共創:共同生産					
ご自身の役職:係長 → 価値共創:共同生産		0.023	0.075	0.308	0.758
ご自身の役職:課長 → 価値共創:共同生産		0.182 *	0.075	2.428	0.015
ご自身の役職:部長 → 価値共創:共同生産		0.111	0.073	1.520	0.129
ご自身の役職:事業部長・本部長 → 価値共創:共同生産		-0.031	0.073	-0.425	0.670
ご自身の役職:経営者・役員 → 価値共創:共同生産		-0.002	0.073	-0.032	0.974
大規模コンサルファーム → 価値共創:共同生産		-0.021	0.074	-0.284	0.776
コンサルティング期間:3-半年未満 → 価値共創:共同生産		0.110	0.132	0.836	0.403
コンサルティング期間:半年-1年未満 → 価値共創:共同生産		0.205	0.130	1.581	0.114
コンサルティング期間:1年以上 → 価値共創:共同生産		0.228	0.141	1.617	0.106

コンサルティング・サービスの分類:頭脳型 → 価値共創:共同生産	-0.054	0.100	-0.541	0.589
コンサルティング・サービスの分類:経験型 → 価値共創:共同生産	0.024	0.099	0.238	0.812
交絡因子 → 価値共創:利用価値				
ご自身の役職:係長 → 価値共創:利用価値	0.005	0.075	0.072	0.943
ご自身の役職:課長 → 価値共創:利用価値	0.113	0.076	1.491	0.136
ご自身の役職:部長 → 価値共創:利用価値	0.056	0.074	0.761	0.447
ご自身の役職:事業部長・本部長 → 価値共創:利用価値	-0.042	0.073	-0.574	0.566
ご自身の役職:経営者・役員 → 価値共創:利用価値	-0.049	0.073	-0.674	0.500
大規模コンサルファーム → 価値共創:利用価値	0.015	0.075	0.207	0.836
コンサルティング期間:3-半年未満 → 価値共創:利用価値	-0.030	0.132	-0.224	0.823
コンサルティング期間:半年-1年未満 → 価値共創:利用価値	0.164	0.131	1.254	0.210
コンサルティング期間:1年以上 → 価値共創:利用価値	0.139	0.142	0.977	0.328
コンサルティング・サービスの分類:頭脳型 → 価値共創:利用価値	0.023	0.101	0.224	0.823
コンサルティング・サービスの分類:経験型 → 価値共創:利用価値	0.029	0.100	0.287	0.774

†p<.10. \* p<.05. \*\* p<.01.

## Appendix.6 測定・構造モデルパラメータ推定結果:追加分析 1.1

### 測定モデル

潜在変数		$\lambda$	標準誤差	z 値	p 値
観測変数					
価値共創:共同生産-知識					
cpk1	A社は当社のアイデアや意見も積極的に取り入れてくれた	0.817 **	0.014	57.286	0.000
cpk2	A社は当社に対し十分な説明や情報を提供してくれた	0.793 **	0.022	36.588	0.000
cpk3	当社の製品・サービス、業務プロセス改善のため、当社からも積極的にアイデアや提案をA社へ共有した	0.645 **	0.032	19.891	0.000
cpk4	当社からも提案やアイデアが出しやすいよう、A社は雰囲気作りや、環境・機会の提供をしてくれた	0.743 **	0.025	29.490	0.000
価値共創:共同生産-公平					
cpf1	当社が関心のある情報を、A社は積極的に当社へ提供してくれた。または、そのような情報へのアクセス機会を提供してくれた	0.764 **	0.024	31.918	0.000
cpf2	A社のプロジェクト推進は、当社の期待に沿っていた	0.775 **	0.023	33.500	0.000
cpf3	プロジェクト推進において、当社担当者の役割が重要であるとA社は考えていた	0.650 **	0.032	20.251	0.000
cpf4	プロジェクトの最終的な成果を決定する役割を、A社と当社で分かち合った	0.706 **	0.028	25.177	0.000
価値共創:共同生産-相互作用					
cpil	プロジェクト中、当社の都合に合わせて具体的な要求をA社へ伝えることができた	0.739 **	0.027	27.153	0.000
cpil3	プロジェクト推進について、A社と当社は十分に対話が可能であった	0.810 **	0.023	35.545	0.000
cpil4	プロジェクトの効果を最大化するため、知見や技術、社員の時間を投入するなど、当社も積極的に役割を果たす必要があった	0.572 **	0.038	14.993	0.000
価値共創:利用価値-経験					
vue1	A社とのプロジェクトは、当社にとって貴重な経験であった	0.873 **	0.014	61.363	0.000
vue2	自身の参加方法に応じて、A社とのプロジェクトでは他の担当者とは異なる経験をするかもしれない	0.569 **	0.042	13.520	0.000
vue3	当社側で試行錯誤することで、A社とのプロジェクト推進方法を変えることができた	0.724 **	0.031	23.280	0.000
価値共創:利用価値-パーソナライズ					
vup1	A社のコンサルティングから得られる効果は、利用する企業や、その企業の状況に依存すると思う	0.524 **	0.044	11.916	0.000
vup2	当社固有のニーズに対し、A社は応えようとしてくれた	0.826 **	0.020	41.301	0.000
vup3	顧客企業の好み、意思決定方法、知見などに応じ、A社とのプロジェクトに対する顧客企業の関わり方は異なると思う	0.536 **	0.043	12.474	0.000
vup4	プロジェクト中、全体的に偏りが無い良い経験をA社は当社に提供してくれた	0.792 **	0.023	34.963	0.000
価値共創:利用価値-関係性					
vur1	A社とのプロジェクトを効果的に推進するには、A社の幅広いファシリテーションが必要であった	0.670 **	0.034	19.846	0.000
vur2	A社に対して、当社は好感や良い関係性を感じた	0.861 **	0.019	45.225	0.000
vur3	A社を懇意にする企業や、A社ファンの顧客コミュニティなどが存在すると思う	0.535 **	0.044	12.196	0.000

vur4	A社の知名度が高い理由の一つは、メディアやSNSでA社の顧客がポジティブな評判を広めていることだと思う	0.464 **	0.048	9.651	0.000
顧客エンゲージメントの認知					
ceg1	コンサルティングといえばA社が思う浮かぶ	0.828 **	0.021	39.894	0.000
ceg2	プロジェクト期間中はA社のことをよく考えていた	0.695 **	0.038	18.210	0.000
ceg3	A社のサービスを利用したことで、A社についてもっと知りたいと思うようになった	0.717 **	0.038	19.043	0.000
価値共創:共同生産					
cpk	知識	0.978 **	0.014	70.526	0.000
cpf	公平	0.981 **	0.016	62.131	0.000
api	相互作用	0.945 **	0.020	48.298	0.000
価値共創:利用価値					
vue	経験	1.001 **	0.014	71.554	0.000
vup	パーソナライズ	1.001 **	0.013	75.241	0.000
vur	関係性	0.964 **	0.016	58.424	0.000
構造モデル		$\beta$	標準誤差	z値	p値
影響					
価値共創 → 顧客エンゲージメントの認知					
価値共創:共同生産 → 顧客エンゲージメントの認知		0.164	0.109	1.511	0.131
価値共創:利用価値 → 顧客エンゲージメントの認知		0.559 **	0.106	5.272	0.000
価値共創:共同生産 → 価値共創:利用価値		0.757 **	0.024	31.811	0.000
価値共創:共同生産 → 価値共創:利用価値 → 顧客エンゲージメントの認知		0.424 **	0.082	5.159	0.000
交絡因子 → 顧客エンゲージメントの認知					
ご自身の役職:係長 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.031	0.046	-0.686	0.493
ご自身の役職:課長 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.020	0.047	-0.438	0.662
ご自身の役職:部長 → 顧客エンゲージメントの認知		0.002	0.045	0.051	0.959
ご自身の役職:事業部長・本部長 → 顧客エンゲージメントの認知		0.021	0.044	0.473	0.636
ご自身の役職:経営者・役員 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.009	0.045	-0.210	0.833
大規模コンサルファーム → 顧客エンゲージメントの認知		0.135 **	0.046	2.922	0.003
コンサルティング期間:3-半年未満 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.020	0.066	-0.309	0.758
コンサルティング期間:半年-1年未満 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.012	0.067	-0.187	0.852
コンサルティング期間:1年以上 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.069	0.068	-1.017	0.309
コンサルティング・サービスの分類:頭脳型 → 顧客エンゲージメントの認知		0.028	0.060	0.465	0.642
コンサルティング・サービスの分類:経験型 → 顧客エンゲージメントの認知		0.040	0.059	0.671	0.502
交絡因子 → 価値共創:共同生産					
ご自身の役職:係長 → 価値共創:共同生産		0.028	0.053	0.524	0.601
ご自身の役職:課長 → 価値共創:共同生産		0.097 †	0.053	1.827	0.068
ご自身の役職:部長 → 価値共創:共同生産		0.131 *	0.051	2.552	0.011
ご自身の役職:事業部長・本部長 → 価値共創:共同生産		0.072	0.051	1.416	0.157
ご自身の役職:経営者・役員 → 価値共創:共同生産		-0.001	0.052	-0.027	0.978
大規模コンサルファーム → 価値共創:共同生産		0.036	0.052	0.684	0.494
コンサルティング期間:3-半年未満 → 価値共創:共同生産		0.157 *	0.075	2.091	0.037

コンサルティング期間:半年-1年未満 → 価値共創:共同生産	0.264 **	0.074	3.555	0.000
コンサルティング期間:1年以上 → 価値共創:共同生産	0.236 **	0.076	3.095	0.002
コンサルティング・サービスの分類:頭脳型 → 価値共創:共同生産	-0.052	0.069	-0.750	0.453
コンサルティング・サービスの分類:経験型 → 価値共創:共同生産	-0.023	0.069	-0.332	0.740
交絡因子 → 価値共創:利用価値				
ご自身の役職:係長 → 価値共創:利用価値	-0.023	0.039	-0.598	0.550
ご自身の役職:課長 → 価値共創:利用価値	-0.042	0.040	-1.055	0.292
ご自身の役職:部長 → 価値共創:利用価値	-0.033	0.039	-0.852	0.394
ご自身の役職:事業部長・本部長 → 価値共創:利用価値	-0.016	0.038	-0.415	0.678
ご自身の役職:経営者・役員 → 価値共創:利用価値	-0.029	0.038	-0.757	0.449
大規模コンサルファーム → 価値共創:利用価値	0.037	0.039	0.946	0.344
コンサルティング期間:3-半年未満 → 価値共創:利用価値	-0.062	0.056	-1.097	0.273
コンサルティング期間:半年-1年未満 → 価値共創:利用価値	0.011	0.057	0.191	0.849
コンサルティング期間:1年以上 → 価値共創:利用価値	-0.007	0.058	-0.115	0.908
コンサルティング・サービスの分類:頭脳型 → 価値共創:利用価値	-0.014	0.051	-0.266	0.790
コンサルティング・サービスの分類:経験型 → 価値共創:利用価値	-0.010	0.051	-0.204	0.839

†p<.10. \* p<.05. \*\* p<.01.

## Appendix.7 測定・構造モデルパラメータ推定結果:追加分析 1.2

### 測定モデル

潜在変数		$\lambda$	標準誤差	z 値	p 値
観測変数					
価値共創:共同生産-知識					
cpk1	A社は当社のアイデアや意見も積極的に取り入れてくれた	0.881 **	0.012	74.275	0.000
cpk2	A社は当社に対し十分な説明や情報を提供してくれた	0.825 **	0.020	40.600	0.000
cpk3	当社の製品・サービス、業務プロセス改善のため、当社からも積極的にアイデアや提案をA社へ共有した	0.689 **	0.032	21.348	0.000
cpk4	当社からも提案やアイデアが出しやすいよう、A社は雰囲気作りや、環境・機会の提供してくれた	0.779 **	0.024	32.895	0.000
価値共創:共同生産-公平					
cpf1	当社が関心のある情報を、A社は積極的に当社へ提供してくれた。または、そのような情報へのアクセス機会を提供してくれた	0.796 **	0.022	35.545	0.000
cpf2	A社のプロジェクト推進は、当社の期待に沿っていた	0.807 **	0.021	37.546	0.000
cpf3	プロジェクト推進において、当社担当者の役割が重要であるとA社は考えていた	0.686 **	0.032	21.669	0.000
cpf4	プロジェクトの最終的な成果を決定する役割を、A社と当社で分かち合った	0.742 **	0.027	27.510	0.000
価値共創:共同生産-相互作用					
cpil	プロジェクト中、当社の都合に合わせて具体的な要求をA社へ伝えることができた	0.771 **	0.026	30.048	0.000
cpil3	プロジェクト推進について、A社と当社は十分に対話が可能であった	0.837 **	0.021	40.489	0.000
cpil4	プロジェクトの効果を最大化するため、知見や技術、社員の時間を投入するなど、当社も積極的に役割を果たす必要があった	0.610 **	0.038	15.899	0.000
価値共創:利用価値-経験					
vuel	A社とのプロジェクトは、当社にとって貴重な経験であった	0.789 **	0.018	44.402	0.000
vuel2	自身の参加方法に応じて、A社とのプロジェクトでは他の担当者とは異なる経験をするかもしれない	0.521 **	0.040	12.890	0.000
vuel3	当社側で試行錯誤することで、A社とのプロジェクト推進方法を変えることができた	0.681 **	0.032	21.454	0.000
価値共創:利用価値-パーソナライズ					
vup1	A社のコンサルティングから得られる効果は、利用する企業や、その企業の状況に依存すると思う	0.469 **	0.042	11.106	0.000
vup2	当社固有のニーズに対し、A社は応えようとしてくれた	0.783 **	0.023	34.335	0.000
vup3	顧客企業の好み、意思決定方法、知見などに応じ、A社とのプロジェクトに対する顧客企業の関わり方は異なると思う	0.482 **	0.041	11.657	0.000
vup4	プロジェクト中、全体的に偏りがない良い経験をA社は当社に提供してくれた	0.750 **	0.025	29.935	0.000
価値共創:利用価値-関係性					
vur1	A社とのプロジェクトを効果的に推進するには、A社の幅広いファシリテーションが必要であった	0.619 **	0.034	17.956	0.000
vur2	A社に対して、当社は好感や良い関係性を感じた	0.830 **	0.022	37.346	0.000
vur3	A社を懇意にする企業や、A社ファンの顧客コミュニティなどが存在すると思う	0.483 **	0.042	11.439	0.000

vur4	A社の知名度が高い理由の一つは、メディアやSNSでA社の顧客がポジティブな評判を広めていることだと思う	0.418 **	0.045	9.237	0.000
顧客エンゲージメントの認知					
ceg1	コンサルティングといえばA社が思う浮かぶ	0.816 **	0.021	39.285	0.000
ceg2	プロジェクト期間中はA社のことをよく考えていた	0.679 **	0.039	17.637	0.000
ceg3	A社のサービスを利用したことで、A社についてもっと知りたいと思うようになった	0.703 **	0.038	18.515	0.000
価値共創:共同生産					
cpk	知識	0.990 **	0.011	94.071	0.000
cpf	公平	0.978 **	0.013	73.793	0.000
api	相互作用	0.954 **	0.016	58.445	0.000
価値共創:利用価値					
vue	経験	0.986 **	0.021	47.675	0.000
vup	パーソナライズ	1.006 **	0.018	56.055	0.000
vur	関係性	0.957 **	0.021	44.589	0.000
構造モデル		$\gamma$	標準誤差	z値	p値
影響					
価値共創 → 顧客エンゲージメントの認知					
価値共創:共同生産 → 顧客エンゲージメントの認知		0.185	0.120	1.549	0.121
価値共創:利用価値 → 顧客エンゲージメントの認知		0.512 **	0.102	5.001	0.000
価値共創:利用価値 → 価値共創:共同生産		0.713 **	0.026	27.389	0.000
価値共創:利用価値 → 価値共創:共同生産 → 顧客エンゲージメントの認知		0.132	0.086	1.546	0.122
交絡因子 → 顧客エンゲージメントの認知					
ご自身の役職:係長 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.031	0.048	-0.641	0.522
ご自身の役職:課長 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.020	0.049	-0.412	0.680
ご自身の役職:部長 → 顧客エンゲージメントの認知		0.002	0.047	0.036	0.971
ご自身の役職:事業部長・本部長 → 顧客エンゲージメントの認知		0.022	0.046	0.467	0.641
ご自身の役職:経営者・役員 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.008	0.047	-0.162	0.871
大規模コンサルファーム → 顧客エンゲージメントの認知		0.137 **	0.048	2.860	0.004
コンサルティング期間:3-半年未満 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.021	0.069	-0.301	0.763
コンサルティング期間:半年-1年未満 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.016	0.070	-0.236	0.814
コンサルティング期間:1年以上 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.073	0.071	-1.033	0.302
コンサルティング・サービスの分類:頭脳型 → 顧客エンゲージメントの認知		0.031	0.062	0.494	0.621
コンサルティング・サービスの分類:経験型 → 顧客エンゲージメントの認知		0.042	0.062	0.678	0.498
交絡因子 → 価値共創:共同生産					
ご自身の役職:係長 → 価値共創:共同生産		0.031	0.041	0.753	0.452
ご自身の役職:課長 → 価値共創:共同生産		0.056	0.041	1.355	0.175
ご自身の役職:部長 → 価値共創:共同生産		0.055	0.040	1.381	0.167
ご自身の役職:事業部長・本部長 → 価値共創:共同生産		0.028	0.039	0.722	0.470
ご自身の役職:経営者・役員 → 価値共創:共同生産		0.028	0.040	0.703	0.482
大規模コンサルファーム → 価値共創:共同生産		-0.028	0.040	-0.683	0.494
コンサルティング期間:3-半年未満 → 価値共創:共同生産		0.084	0.058	1.452	0.146

コンサルティング期間:半年-1年未満 -> 価値共創:共同生産	0.042	0.059	0.703	0.482
コンサルティング期間:1年以上 -> 価値共創:共同生産	0.055	0.060	0.919	0.358
コンサルティング・サービスの分類:頭脳型 -> 価値共創:共同生産	0.004	0.053	0.082	0.935
コンサルティング・サービスの分類:経験型 -> 価値共創:共同生産	0.007	0.053	0.131	0.896
交絡因子 -> 価値共創:利用価値				
ご自身の役職:係長 -> 価値共創:利用価値	-0.007	0.054	-0.129	0.898
ご自身の役職:課長-> 価値共創:利用価値	0.037	0.054	0.677	0.498
ご自身の役職:部長 -> 価値共創:利用価値	0.080	0.052	1.535	0.125
ご自身の役職:事業部長・本部長 -> 価値共創:利用価値	0.047	0.052	0.906	0.365
ご自身の役職:経営者・役員 -> 価値共創:利用価値	-0.039	0.053	-0.748	0.455
大規模コンサルファーム -> 価値共創:利用価値	0.081	0.053	1.522	0.128
コンサルティング期間:3-半年未満 -> 価値共創:利用価値	0.068	0.076	0.894	0.371
コンサルティング期間:半年-1年未満 -> 価値共創:利用価値	0.255 **	0.076	3.375	0.001
コンサルティング期間:1年以上 -> 価値共創:利用価値	0.204 **	0.078	2.632	0.008
コンサルティング・サービスの分類:頭脳型 -> 価値共創:利用価値	-0.066	0.070	-0.945	0.345
コンサルティング・サービスの分類:経験型 -> 価値共創:利用価値	-0.034	0.070	-0.487	0.626

†p<.10. \* p<.05. \*\* p<.01.

## Appendix.8 測定・構造モデルパラメータ推定結果:追加分析 2.1 B2C

### 測定モデル

潜在変数		$\lambda$	標準誤差	z 値	p 値
観測変数					
価値共創:共同生産-知識					
cpk1	A社は当社のアイデアや意見も積極的に取り入れてくれた	0.769 **	0.031	24.987	0.000
cpk2	A社は当社に対し十分な説明や情報を提供してくれた	0.722 **	0.030	24.355	0.000
cpk3	当社の製品・サービス、業務プロセス改善のため、当社からも積極的にアイデアや提案をA社へ共有した	0.702 **	0.030	23.198	0.000
cpk4	当社からも提案やアイデアが出しやすいよう、A社は雰囲気作りや、環境・機会の提供をしてくれた	0.718 **	0.030	24.128	0.000
価値共創:共同生産-公平					
cpf1	当社が関心のある情報を、A社は積極的に当社へ提供してくれた。または、そのような情報へのアクセス機会を提供してくれた	0.741 **	0.031	24.167	0.000
cpf2	A社のプロジェクト推進は、当社の期待に沿っていた	0.754 **	0.029	26.020	0.000
cpf3	プロジェクト推進において、当社担当者の役割が重要であるとA社は考えていた	0.669 **	0.031	21.336	0.000
cpf4	プロジェクトの最終的な成果を決定する役割を、A社と当社で分かち合った	0.684 **	0.031	22.024	0.000
価値共創:共同生産-相互作用					
cpil	プロジェクト中、当社の都合に合わせて具体的な要求をA社へ伝えることができた	0.768 **	0.031	24.644	0.000
cpil3	プロジェクト推進について、A社と当社は十分に対話が可能であった	0.728 **	0.034	21.469	0.000
cpil4	プロジェクトの効果を最大化するため、知見や技術、社員の時間を投入するなど、当社も積極的に役割を果たす必要があった	0.658 **	0.035	18.734	0.000
価値共創:利用価値-経験					
vuel	A社とのプロジェクトは、当社にとって貴重な経験であった	0.759 **	0.036	20.986	0.000
vuel2	自身の参加方法に応じて、A社とのプロジェクトでは他の担当者とは異なる経験をするかもしれない	0.582 **	0.040	14.581	0.000
vuel3	当社側で試行錯誤することで、A社とのプロジェクト推進方法を変えることができた	0.611 **	0.040	15.237	0.000
価値共創:利用価値-パーソナライズ					
vup1	A社のコンサルティングから得られる効果は、利用する企業や、その企業の状況に依存すると思う	0.495 **	0.038	13.107	0.000
vup2	当社固有のニーズに対し、A社は応えようとしてくれた	0.722 **	0.032	22.810	0.000
vup3	顧客企業の好み、意思決定方法、知見などに応じ、A社とのプロジェクトに対する顧客企業の関わり方は異なると思う	0.623 **	0.033	18.815	0.000
vup4	プロジェクト中、全体的に偏りが無い良い経験をA社は当社に提供してくれた	0.694 **	0.032	21.481	0.000
価値共創:利用価値-関係性					
vur1	A社とのプロジェクトを効果的に推進するには、A社の幅広いファシリテーションが必要であった	0.641 **	0.039	16.577	0.000
vur2	A社に対して、当社は好感や良い関係性を感じた	0.721 **	0.034	21.470	0.000
vur3	A社を懇意にする企業や、A社ファンの顧客コミュニティなどが存在すると思う	0.636 **	0.035	18.377	0.000

vur4	A社の知名度が高い理由の一つは、メディアやSNSでA社の顧客がポジティブな評判を広めていることだと思う	0.563 **	0.034	16.473	0.000
顧客エンゲージメントの認知					
ceg1	コンサルティングといえばA社が思う浮かぶ	0.640 **	0.047	13.671	0.000
ceg2	プロジェクト期間中はA社のことをよく考えていた	0.620 **	0.042	14.655	0.000
ceg3	A社のサービスを利用したことで、A社についてもっと知りたいと思うようになった	0.614 **	0.042	14.560	0.000
価値共創:共同生産					
cpk	知識	0.993 **	0.022	45.182	0.000
cpf	公平	0.982 **	0.023	43.179	0.000
cpj	相互作用	0.938 **	0.028	33.496	0.000
価値共創:利用価値					
vue	経験	1.003 **	0.032	31.442	0.000
vup	パーソナライズ	1.027 **	0.026	39.474	0.000
vur	関係性	0.944 **	0.030	31.638	0.000
構造モデル		$\beta$	標準誤差	z値	$\rho$ 値
影響					
価値共創 → 顧客エンゲージメントの認知					
価値共創:共同生産 → 顧客エンゲージメントの認知		0.185 **	0.057	3.219	0.001
価値共創:利用価値 → 顧客エンゲージメントの認知		0.834 **	0.049	16.890	0.000
交絡因子 → 顧客エンゲージメントの認知					
ご自身の役職:係長 → 顧客エンゲージメントの認知		0.033	0.065	0.502	0.615
ご自身の役職:課長 → 顧客エンゲージメントの認知		0.034	0.067	0.507	0.612
ご自身の役職:部長 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.016	0.065	-0.250	0.803
ご自身の役職:事業部長・本部長 → 顧客エンゲージメントの認知		0.043	0.063	0.687	0.492
ご自身の役職:経営者・役員 → 顧客エンゲージメントの認知		0.034	0.064	0.525	0.599
大規模コンサルファーム → 顧客エンゲージメントの認知		0.098	0.064	1.518	0.129
コンサルティング期間:3-半年未満 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.023	0.094	-0.245	0.806
コンサルティング期間:半年-1年未満 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.048	0.096	-0.499	0.618
コンサルティング期間:1年以上 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.030	0.097	-0.305	0.761
コンサルティング・サービスの分類:頭脳型 → 顧客エンゲージメントの認知		0.108	0.086	1.255	0.209
コンサルティング・サービスの分類:経験型 → 顧客エンゲージメントの認知		0.069	0.086	0.804	0.422
交絡因子 → 価値共創:共同生産					
ご自身の役職:係長 → 価値共創:共同生産		0.069	0.071	0.969	0.333
ご自身の役職:課長 → 価値共創:共同生産		0.147 *	0.072	2.033	0.042
ご自身の役職:部長 → 価値共創:共同生産		0.168 *	0.070	2.397	0.017
ご自身の役職:事業部長・本部長 → 価値共創:共同生産		0.055	0.069	0.796	0.426
ご自身の役職:経営者・役員 → 価値共創:共同生産		0.032	0.071	0.455	0.649
大規模コンサルファーム → 価値共創:共同生産		-0.052	0.071	-0.738	0.460
コンサルティング期間:3-半年未満 → 価値共創:共同生産		0.180 †	0.102	1.774	0.076
コンサルティング期間:半年-1年未満 → 価値共創:共同生産		0.240 *	0.102	2.364	0.018
コンサルティング期間:1年以上 → 価値共創:共同生産		0.191 †	0.105	1.817	0.069

コンサルティング・サービスの分類:頭脳型 → 価値共創:共同生産	0.048	0.095	0.510	0.610
コンサルティング・サービスの分類:経験型 → 価値共創:共同生産	0.004	0.095	0.038	0.969
交絡因子 → 価値共創:利用価値				
ご自身の役職:係長 → 価値共創:利用価値	0.015	0.073	0.204	0.839
ご自身の役職:課長 → 価値共創:利用価値	0.057	0.075	0.765	0.444
ご自身の役職:部長 → 価値共創:利用価値	0.082	0.072	1.136	0.256
ご自身の役職:事業部長・本部長 → 価値共創:利用価値	0.009	0.071	0.126	0.900
ご自身の役職:経営者・役員 → 価値共創:利用価値	-0.002	0.072	-0.026	0.979
大規模コンサルファーム → 価値共創:利用価値	0.036	0.072	0.502	0.616
コンサルティング期間:3-半年未満 → 価値共創:利用価値	0.102	0.104	0.975	0.330
コンサルティング期間:半年-1年未満 → 価値共創:利用価値	0.281 **	0.103	2.724	0.006
コンサルティング期間:1年以上 → 価値共創:利用価値	0.167	0.108	1.548	0.122
コンサルティング・サービスの分類:頭脳型 → 価値共創:利用価値	0.000	0.097	0.003	0.997
コンサルティング・サービスの分類:経験型 → 価値共創:利用価値	-0.047	0.097	-0.487	0.626

†p<.10. \* p<.05. \*\* p<.01.

## Appendix.9 測定・構造モデルパラメータ推定結果:追加分析 2.2 B2B

### 測定モデル

潜在変数		$\lambda$	標準誤差	z 値	p 値
観測変数					
価値共創:共同生産-知識					
cpk1	A社は当社のアイデアや意見も積極的に取り入れてくれた	0.822 **	0.029	28.030	0.000
cpk2	A社は当社に対し十分な説明や情報を提供してくれた	0.826 **	0.031	26.940	0.000
cpk3	当社の製品・サービス、業務プロセス改善のため、当社からも積極的にアイデアや提案をA社へ共有した	0.630 **	0.050	12.667	0.000
cpk4	当社からも提案やアイデアが出しやすいよう、A社は雰囲気作りや、環境・機会の提供してくれた	0.634 **	0.049	12.850	0.000
価値共創:共同生産-公平					
cpf1	当社が関心のある情報を、A社は積極的に当社へ提供してくれた。または、そのような情報へのアクセス機会を提供してくれた	0.711 **	0.036	19.665	0.000
cpf2	A社のプロジェクト推進は、当社の期待に沿っていた	0.757 **	0.039	19.223	0.000
cpf3	プロジェクト推進において、当社担当者の役割が重要であるとA社は考えていた	0.618 **	0.052	11.889	0.000
cpf4	プロジェクトの最終的な成果を決定する役割を、A社と当社で分かち合った	0.675 **	0.047	14.370	0.000
価値共創:共同生産-相互作用					
cpil	プロジェクト中、当社の都合に合わせて具体的な要求をA社へ伝えることができた	0.718 **	0.037	19.468	0.000
cpil3	プロジェクト推進について、A社と当社は十分に対話が可能であった	0.811 **	0.036	22.502	0.000
cpil4	プロジェクトの効果を最大化するため、知見や技術、社員の時間を投入するなど、当社も積極的に役割を果たす必要があった	0.516 **	0.060	8.568	0.000
価値共創:利用価値-経験					
vuel	A社とのプロジェクトは、当社にとって貴重な経験であった	0.765 **	0.039	19.744	0.000
vuel2	自身の参加方法に応じて、A社とのプロジェクトでは他の担当者とは異なる経験をするかもしれない	0.522 **	0.060	8.675	0.000
vuel3	当社側で試行錯誤することで、A社とのプロジェクト推進方法を変えることができた	0.717 **	0.044	16.150	0.000
価値共創:利用価値-パーソナライズ					
vup1	A社のコンサルティングから得られる効果は、利用する企業や、その企業の状況に依存すると思う	0.499 **	0.041	12.137	0.000
vup2	当社固有のニーズに対し、A社は応えようとしてくれた	0.759 **	0.040	18.998	0.000
vup3	顧客企業の好み、意思決定方法、知見などに応じ、A社とのプロジェクトに対する顧客企業の関わり方は異なると思う	0.484 **	0.063	7.723	0.000
vup4	プロジェクト中、全体的に偏りが無い良い経験をA社は当社に提供してくれた	0.755 **	0.040	18.789	0.000
価値共創:利用価値-関係性					
vur1	A社とのプロジェクトを効果的に推進するには、A社の幅広いファシリテーションが必要であった	0.557 **	0.043	12.821	0.000
vur2	A社に対して、当社は好感や良い関係性を感じた	0.815 **	0.039	20.718	0.000
vur3	A社を懇意にする企業や、A社ファンの顧客コミュニティなどが存在すると思う	0.417 **	0.067	6.240	0.000

vur4	A社の知名度が高い理由の一つは、メディアやSNSでA社の顧客がポジティブな評判を広めていることだと思う	0.391 **	0.068	5.713	0.000
顧客エンゲージメントの認知					
ceg1	コンサルティングといえばA社が思う浮かぶ	0.725 **	0.047	15.510	0.000
ceg2	プロジェクト期間中はA社のことをよく考えていた	0.662 **	0.055	12.098	0.000
ceg3	A社のサービスを利用したことで、A社についてもっと知りたいと思うようになった	0.620 **	0.058	10.731	0.000
価値共創:共同生産					
cpk	知識	0.922 **	0.029	31.248	0.000
cpf	公平	0.936 **	0.031	29.971	0.000
cpj	相互作用	0.956 **	0.033	28.605	0.000
価値共創:利用価値					
vue	経験	0.960 **	0.036	26.771	0.000
vup	パーソナライズ	0.951 **	0.033	28.686	0.000
vur	関係性	0.973 **	0.039	25.223	0.000
構造モデル		$\gamma$	標準誤差	z値	p値
影響					
価値共創 → 顧客エンゲージメントの認知					
価値共創:共同生産 → 顧客エンゲージメントの認知		0.143 **	0.046	3.129	0.002
価値共創:利用価値 → 顧客エンゲージメントの認知		0.630 **	0.060	10.547	0.000
交絡因子 → 顧客エンゲージメントの認知					
ご自身の役職:係長 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.108	0.073	-1.490	0.136
ご自身の役職:課長 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.109	0.073	-1.490	0.136
ご自身の役職:部長 → 顧客エンゲージメントの認知		0.015	0.070	0.214	0.831
ご自身の役職:事業部長・本部長 → 顧客エンゲージメントの認知		0.002	0.071	0.023	0.981
ご自身の役職:経営者・役員 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.064	0.072	-0.890	0.374
大規模コンサルファーム → 顧客エンゲージメントの認知		0.218 **	0.071	3.085	0.002
コンサルティング期間:3-半年未満 → 顧客エンゲージメントの認知		0.015	0.104	0.143	0.886
コンサルティング期間:半年-1年未満 → 顧客エンゲージメントの認知		0.001	0.106	0.005	0.996
コンサルティング期間:1年以上 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.171	0.109	-1.563	0.118
コンサルティング・サービスの分類:頭脳型 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.050	0.094	-0.532	0.595
コンサルティング・サービスの分類:経験型 → 顧客エンゲージメントの認知		0.070	0.093	0.753	0.451
交絡因子 → 価値共創:共同生産					
ご自身の役職:係長 → 価値共創:共同生産		-0.024	0.078	-0.303	0.762
ご自身の役職:課長 → 価値共創:共同生産		0.052	0.078	0.666	0.506
ご自身の役職:部長 → 価値共創:共同生産		0.114	0.075	1.528	0.127
ご自身の役職:事業部長・本部長 → 価値共創:共同生産		0.158 *	0.074	2.126	0.034
ご自身の役職:経営者・役員 → 価値共創:共同生産		-0.068	0.077	-0.889	0.374
大規模コンサルファーム → 価値共創:共同生産		0.119	0.076	1.557	0.119
コンサルティング期間:3-半年未満 → 価値共創:共同生産		0.189 †	0.111	1.699	0.089
コンサルティング期間:半年-1年未満 → 価値共創:共同生産		0.322 **	0.110	2.928	0.003
コンサルティング期間:1年以上 → 価値共創:共同生産		0.343 **	0.111	3.077	0.002

コンサルティング・サービスの分類:頭脳型 -> 価値共創:共同生産	-0.175 †	0.100	-1.755	0.079
コンサルティング・サービスの分類:経験型 -> 価値共創:共同生産	-0.026	0.100	-0.254	0.799
交絡因子 -> 価値共創:利用価値				
ご自身の役職:係長 -> 価値共創:利用価値	-0.049	0.079	-0.618	0.537
ご自身の役職:課長-> 価値共創:利用価値	0.021	0.079	0.271	0.787
ご自身の役職:部長 -> 価値共創:利用価値	0.088	0.076	1.161	0.246
ご自身の役職:事業部長・本部長 -> 価値共創:利用価値	0.142 †	0.075	1.896	0.058
ご自身の役職:経営者・役員 -> 価値共創:利用価値	-0.110	0.077	-1.428	0.153
大規模コンサルファーム -> 価値共創:利用価値	0.145 †	0.077	1.898	0.058
コンサルティング期間:3-半年未満 -> 価値共創:利用価値	0.077	0.113	0.684	0.494
コンサルティング期間:半年-1年未満 -> 価値共創:利用価値	0.251 *	0.112	2.249	0.025
コンサルティング期間:1年以上 -> 価値共創:利用価値	0.297 **	0.113	2.636	0.008
コンサルティング・サービスの分類:頭脳型 -> 価値共創:利用価値	-0.132	0.101	-1.305	0.192
コンサルティング・サービスの分類:経験型 -> 価値共創:利用価値	-0.004	0.101	-0.040	0.968

†p<.10. \* p<.05. \*\* p<.01.

## Appendix.10 測定・構造モデルパラメータ推定結果:追加分析 2.3 サービス業

測定モデル		$\lambda$	標準誤差	z 値	p 値
潜在変数	観測変数				
価値共創:共同生産-知識					
cpk1	A社は当社のアイデアや意見も積極的に取り入れてくれた	0.803 **	0.026	31.287	0.000
cpk2	A社は当社に対し十分な説明や情報を提供してくれた	0.764 **	0.025	30.414	0.000
cpk3	当社の製品・サービス、業務プロセス改善のため、当社からも積極的にアイデアや提案をA社へ共有した	0.677 **	0.028	24.550	0.000
cpk4	当社からも提案やアイデアが出しやすいよう、A社は雰囲気作りや、環境・機会の提供してくれた	0.693 **	0.027	25.413	0.000
価値共創:共同生産-公平					
cpf1	当社が関心のある情報を、A社は積極的に当社へ提供してくれた。または、そのような情報へのアクセス機会を提供してくれた	0.713 **	0.029	24.423	0.000
cpf2	A社のプロジェクト推進は、当社の期待に沿っていた	0.746 **	0.026	28.548	0.000
cpf3	プロジェクト推進において、当社担当者の役割が重要であるとA社は考えていた	0.661 **	0.028	23.514	0.000
cpf4	プロジェクトの最終的な成果を決定する役割を、A社と当社で分かち合った	0.703 **	0.027	25.738	0.000
価値共創:共同生産-相互作用					
cp1	プロジェクト中、当社の都合に合わせて具体的な要求をA社へ伝えることができた	0.755 **	0.028	26.943	0.000
cp3	プロジェクト推進について、A社と当社は十分に対話が可能であった	0.780 **	0.027	28.563	0.000
cp4	プロジェクトの効果を最大化するため、知見や技術、社員の時間を投入するなど、当社も積極的に役割を果たす必要があった	0.669 **	0.030	22.403	0.000
価値共創:利用価値-経験					
vue1	A社とのプロジェクトは、当社にとって貴重な経験であった	0.774 **	0.032	24.319	0.000
vue2	自身の参加方法に応じて、A社とのプロジェクトでは他の担当者とは異なる経験をするかもしれない	0.630 **	0.034	18.335	0.000
vue3	当社側で試行錯誤することで、A社とのプロジェクト推進方法を変えることができた	0.645 **	0.034	18.780	0.000
価値共創:利用価値-パーソナライズ					
vup1	A社のコンサルティングから得られる効果は、利用する企業や、その企業の状況に依存すると思う	0.473 **	0.034	13.861	0.000
vup2	当社固有のニーズに対し、A社は応えようとしてくれた	0.710 **	0.029	24.598	0.000
vup3	顧客企業の好み、意思決定方法、知見などに応じ、A社とのプロジェクトに対する顧客企業の関わり方は異なると思う	0.656 **	0.030	22.158	0.000
vup4	プロジェクト中、全体的に偏りがない良い経験をA社は当社に提供してくれた	0.693 **	0.029	23.741	0.000
価値共創:利用価値-関係性					
vur1	A社とのプロジェクトを効果的に推進するには、A社の幅広いファシリテーションが必要であった	0.613 **	0.037	16.754	0.000
vur2	A社に対して、当社は好感や良い関係性を感じた	0.710 **	0.031	22.691	0.000
vur3	A社を懇意にする企業や、A社ファンの顧客コミュニティなどが存在すると思う	0.608 **	0.032	19.102	0.000

vur4	A社の知名度が高い理由の一つは、メディアやSNSでA社の顧客がポジティブな評判を広めていることだと思う	0.535 **	0.031	17.288	0.000
顧客エンゲージメントの認知					
ceg1	コンサルティングといえばA社が思う浮かぶ	0.629 **	0.044	14.227	0.000
ceg2	プロジェクト期間中はA社のことをよく考えていた	0.632 **	0.039	16.091	0.000
ceg3	A社のサービスを利用したことで、A社についてもっと知りたいと思うようになった	0.590 **	0.038	15.357	0.000
価値共創:共同生産					
cpk	知識	0.958 **	0.021	46.685	0.000
cpf	公平	1.004 **	0.020	50.112	0.000
cpj	相互作用	0.939 **	0.024	39.470	0.000
価値共創:利用価値					
vue	経験	0.956 **	0.029	33.001	0.000
vup	パーソナライズ	0.996 **	0.026	38.881	0.000
vur	関係性	0.973 **	0.028	34.377	0.000
構造モデル		$\gamma$	標準誤差	z値	p値
影響					
価値共創 → 顧客エンゲージメントの認知					
価値共創:共同生産 → 顧客エンゲージメントの認知		0.181 **	0.055	3.295	0.001
価値共創:利用価値 → 顧客エンゲージメントの認知		0.744 **	0.051	14.694	0.000
交絡因子 → 顧客エンゲージメントの認知					
ご自身の役職:係長 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.046	0.061	-0.746	0.455
ご自身の役職:課長 → 顧客エンゲージメントの認知		0.020	0.063	0.321	0.748
ご自身の役職:部長 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.025	0.062	-0.399	0.690
ご自身の役職:事業部長・本部長 → 顧客エンゲージメントの認知		0.014	0.060	0.227	0.821
ご自身の役職:経営者・役員 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.074	0.060	-1.220	0.222
大規模コンサルファーム → 顧客エンゲージメントの認知		0.093	0.060	1.564	0.118
コンサルティング期間:3-半年未満 → 顧客エンゲージメントの認知		0.032	0.086	0.371	0.711
コンサルティング期間:半年-1年未満 → 顧客エンゲージメントの認知		0.079	0.088	0.891	0.373
コンサルティング期間:1年以上 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.038	0.089	-0.426	0.670
コンサルティング・サービスの分類:頭脳型 → 顧客エンゲージメントの認知		0.010	0.078	0.127	0.899
コンサルティング・サービスの分類:経験型 → 顧客エンゲージメントの認知		0.017	0.077	0.222	0.824
交絡因子 → 価値共創:共同生産					
ご自身の役職:係長 → 価値共創:共同生産		-0.009	0.063	-0.146	0.884
ご自身の役職:課長 → 価値共創:共同生産		0.168 **	0.063	2.661	0.008
ご自身の役職:部長 → 価値共創:共同生産		0.173 **	0.062	2.807	0.005
ご自身の役職:事業部長・本部長 → 価値共創:共同生産		0.083	0.061	1.349	0.177
ご自身の役職:経営者・役員 → 価値共創:共同生産		-0.059	0.062	-0.957	0.339
大規模コンサルファーム → 価値共創:共同生産		0.034	0.061	0.554	0.579
コンサルティング期間:3-半年未満 → 価値共創:共同生産		0.213 *	0.087	2.451	0.014
コンサルティング期間:半年-1年未満 → 価値共創:共同生産		0.269 **	0.087	3.280	0.001
コンサルティング期間:1年以上 → 価値共創:共同生産		0.170 *	0.090	2.001	0.045

コンサルティング・サービスの分類:頭脳型 → 価値共創:共同生産	-0.032	0.080	-0.305	0.761
コンサルティング・サービスの分類:経験型 → 価値共創:共同生産	-0.027	0.080	-0.218	0.828
交絡因子 → 価値共創:利用価値				
ご自身の役職:係長 → 価値共創:利用価値	-0.014	0.065	-0.088	0.930
ご自身の役職:課長 → 価値共創:利用価値	0.087	0.066	1.439	0.150
ご自身の役職:部長 → 価値共創:利用価値	0.125 *	0.064	2.118	0.034
ご自身の役職:事業部長・本部長 → 価値共創:利用価値	0.052	0.063	0.973	0.331
ご自身の役職:経営者・役員 → 価値共創:利用価値	-0.064	0.064	-1.261	0.207
大規模コンサルファーム → 価値共創:利用価値	0.095	0.063	1.524	0.127
コンサルティング期間:3-半年未満 → 価値共創:利用価値	0.072	0.090	1.126	0.260
コンサルティング期間:半年-1年未満 → 価値共創:利用価値	0.209 *	0.090	2.586	0.010
コンサルティング期間:1年以上 → 価値共創:利用価値	0.145 †	0.093	1.651	0.099
コンサルティング・サービスの分類:頭脳型 → 価値共創:利用価値	-0.061	0.083	-0.535	0.593
コンサルティング・サービスの分類:経験型 → 価値共創:利用価値	0.003	0.082	0.281	0.779

†p<.10. \* p<.05. \*\* p<.01.

## Appendix.11 測定・構造モデルパラメータ推定結果:追加分析 2.4 製造業

## 測定モデル

潜在変数		$\lambda$	標準誤差	z 値	p 値
観測変数					
価値共創:共同生産-知識					
cpk1	A社は当社のアイデアや意見も積極的に取り入れてくれた	0.759 **	0.041	18.736	0.000
cpk2	A社は当社に対し十分な説明や情報を提供してくれた	0.730 **	0.048	15.197	0.000
cpk3	当社の製品・サービス、業務プロセス改善のため、当社からも積極的にアイデアや提案をA社へ共有した	0.658 **	0.056	11.680	0.000
cpk4	当社からも提案やアイデアが出しやすいよう、A社は雰囲気作りや、環境・機会の提供してくれた	0.758 **	0.045	16.953	0.000
価値共創:共同生産-公平					
cpf1	当社が関心のある情報を、A社は積極的に当社へ提供してくれた。または、そのような情報へのアクセス機会を提供してくれた	0.760 **	0.040	19.129	0.000
cpf2	A社のプロジェクト推進は、当社の期待に沿っていた	0.757 **	0.047	15.994	0.000
cpf3	プロジェクト推進において、当社担当者の役割が重要であるとA社は考えていた	0.595 **	0.065	9.206	0.000
cpf4	プロジェクトの最終的な成果を決定する役割を、A社と当社で分かち合った	0.687 **	0.055	12.495	0.000
価値共創:共同生産-相互作用					
cpil	プロジェクト中、当社の都合に合わせて具体的な要求をA社へ伝えることができた	0.700 **	0.048	14.728	0.000
cpil3	プロジェクト推進について、A社と当社は十分に対話が可能であった	0.727 **	0.053	13.835	0.000
cpil4	プロジェクトの効果を最大化するため、知見や技術、社員の時間を投入するなど、当社も積極的に役割を果たす必要があった	0.456 **	0.076	5.976	0.000
価値共創:利用価値-経験					
vuel	A社とのプロジェクトは、当社にとって貴重な経験であった	0.727 **	0.050	14.624	0.000
vuel2	自身の参加方法に応じて、A社とのプロジェクトでは他の担当者とは異なる経験をするかもしれない	0.384 **	0.078	4.901	0.000
vuel3	当社側で試行錯誤することで、A社とのプロジェクト推進方法を変えることができた	0.663 **	0.057	11.640	0.000
価値共創:利用価値-パーソナライズ					
vup1	A社のコンサルティングから得られる効果は、利用する企業や、その企業の状況に依存すると思う	0.599 **	0.047	12.784	0.000
vup2	当社固有のニーズに対し、A社は応えようとしてくれた	0.795 **	0.043	18.551	0.000
vup3	顧客企業の好み、意思決定方法、知見などに応じ、A社とのプロジェクトに対する顧客企業の関わり方は異なると思う	0.404 **	0.080	5.048	0.000
vup4	プロジェクト中、全体的に偏りが無い良い経験をA社は当社に提供してくれた	0.722 **	0.050	14.316	0.000
価値共創:利用価値-関係性					
vur1	A社とのプロジェクトを効果的に推進するには、A社の幅広いファシリテーションが必要であった	0.652 **	0.047	13.925	0.000
vur2	A社に対して、当社は好感や良い関係性を感じた	0.804 **	0.046	17.335	0.000
vur3	A社を懇意にする企業や、A社ファンの顧客コミュニティなどが存在すると思う	0.562 **	0.069	8.141	0.000

vur4	A社の知名度が高い理由の一つは、メディアやSNSでA社の顧客がポジティブな評判を広めていることだと思う	0.365 **	0.084	4.335	0.000
顧客エンゲージメントの認知					
ceg1	コンサルティングといえばA社が思う浮かぶ	0.761 **	0.048	15.989	0.000
ceg2	プロジェクト期間中はA社のことをよく考えていた	0.652 **	0.062	10.493	0.000
ceg3	A社のサービスを利用したことで、A社についてもっと知りたいと思うようになった	0.732 **	0.055	13.429	0.000
価値共創:共同生産					
cpk	知識	0.971 **	0.034	28.711	0.000
cpf	公平	0.886 **	0.040	22.375	0.000
cpj	相互作用	0.998 **	0.046	21.861	0.000
価値共創:利用価値					
vue	経験	1.069 **	0.048	22.420	0.000
vup	パーソナライズ	0.949 **	0.037	25.808	0.000
vur	関係性	0.896 **	0.044	20.517	0.000
構造モデル		$\gamma$	標準誤差	z値	p値
影響					
価値共創 → 顧客エンゲージメントの認知					
価値共創:共同生産 → 顧客エンゲージメントの認知		0.158 **	0.050	3.160	0.002
価値共創:利用価値 → 顧客エンゲージメントの認知		0.743 **	0.066	11.204	0.000
交絡因子 → 顧客エンゲージメントの認知					
ご自身の役職:係長 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.049	0.081	-0.605	0.546
ご自身の役職:課長 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.084	0.083	-1.003	0.316
ご自身の役職:部長 → 顧客エンゲージメントの認知		0.033	0.078	0.428	0.669
ご自身の役職:事業部長・本部長 → 顧客エンゲージメントの認知		0.015	0.078	0.198	0.843
ご自身の役職:経営者・役員 → 顧客エンゲージメントの認知		0.100	0.079	1.266	0.205
大規模コンサルファーム → 顧客エンゲージメントの認知		0.242 **	0.083	2.906	0.004
コンサルティング期間:3-半年未満 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.219 †	0.125	-1.756	0.079
コンサルティング期間:半年-1年未満 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.304 *	0.126	-2.405	0.016
コンサルティング期間:1年以上 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.362 **	0.128	-2.820	0.005
コンサルティング・サービスの分類:頭脳型 → 顧客エンゲージメントの認知		0.128	0.116	1.100	0.271
コンサルティング・サービスの分類:経験型 → 顧客エンゲージメントの認知		0.208 †	0.116	1.795	0.073
交絡因子 → 価値共創:共同生産					
ご自身の役職:係長 → 価値共創:共同生産		0.095	0.093	1.017	0.309
ご自身の役職:課長 → 価値共創:共同生産		0.010	0.097	0.105	0.916
ご自身の役職:部長 → 価値共創:共同生産		-0.012	0.090	-0.139	0.889
ご自身の役職:事業部長・本部長 → 価値共創:共同生産		0.070	0.089	0.784	0.433
ご自身の役職:経営者・役員 → 価値共創:共同生産		0.135	0.090	1.502	0.133
大規模コンサルファーム → 価値共創:共同生産		0.095	0.097	0.981	0.327
コンサルティング期間:3-半年未満 → 価値共創:共同生産		0.077	0.144	0.534	0.593
コンサルティング期間:半年-1年未満 → 価値共創:共同生産		0.315 *	0.138	2.283	0.022
コンサルティング期間:1年以上 → 価値共創:共同生産		0.413 **	0.136	3.034	0.002

コンサルティング・サービスの分類:頭脳型 → 価値共創:共同生産	-0.102	0.134	-0.764	0.445
コンサルティング・サービスの分類:経験型 → 価値共創:共同生産	-0.053	0.132	-0.397	0.692
交絡因子 → 価値共創:利用価値				
ご自身の役職:係長 → 価値共創:利用価値	0.009	0.092	0.102	0.919
ご自身の役職:課長 → 価値共創:利用価値	-0.066	0.095	-0.687	0.492
ご自身の役職:部長 → 価値共創:利用価値	-0.089	0.089	-1.005	0.315
ご自身の役職:事業部長・本部長 → 価値共創:利用価値	0.069	0.088	0.782	0.434
ご自身の役職:経営者・役員 → 価値共創:利用価値	0.104	0.089	1.157	0.247
大規模コンサルファーム → 価値共創:利用価値	0.139	0.095	1.462	0.144
コンサルティング期間:3-半年未満 → 価値共創:利用価値	0.035	0.143	0.247	0.805
コンサルティング期間:半年-1年未満 → 価値共創:利用価値	0.355 **	0.136	2.608	0.009
コンサルティング期間:1年以上 → 価値共創:利用価値	0.400 **	0.135	2.959	0.003
コンサルティング・サービスの分類:頭脳型 → 価値共創:利用価値	-0.100	0.132	-0.754	0.451
コンサルティング・サービスの分類:経験型 → 価値共創:利用価値	-0.212	0.130	-1.635	0.102

†p<.10. \* p<.05. \*\* p<.01.

## Appendix.12 測定・構造モデルパラメータ推定結果:追加分析 2.5 対面コミュニケーション

### 測定モデル

潜在変数		$\lambda$	標準誤差	z 値	p 値
観測変数					
価値共創:共同生産-知識					
cpk1	A社は当社のアイデアや意見も積極的に取り入れてくれた	0.814 **	0.027	30.098	0.000
cpk2	A社は当社に対し十分な説明や情報を提供してくれた	0.784 **	0.031	25.251	0.000
cpk3	当社の製品・サービス、業務プロセス改善のため、当社からも積極的にアイデアや提案をA社へ共有した	0.662 **	0.042	15.579	0.000
cpk4	当社からも提案やアイデアが出しやすいよう、A社は雰囲気作りや、環境・機会の提供をしてくれた	0.726 **	0.037	19.814	0.000
価値共創:共同生産-公平					
cpf1	当社が関心のある情報を、A社は積極的に当社へ提供してくれた。または、そのような情報へのアクセス機会を提供してくれた	0.721 **	0.031	23.036	0.000
cpf2	A社のプロジェクト推進は、当社の期待に沿っていた	0.826 **	0.027	30.685	0.000
cpf3	プロジェクト推進において、当社担当者の役割が重要であるとA社は考えていた	0.647 **	0.043	14.877	0.000
cpf4	プロジェクトの最終的な成果を決定する役割を、A社と当社で分かち合った	0.741 **	0.035	21.193	0.000
価値共創:共同生産-相互作用					
cpil	プロジェクト中、当社の都合に合わせて具体的な要求をA社へ伝えることができた	0.805 **	0.026	30.720	0.000
cpil3	プロジェクト推進について、A社と当社は十分に対話が可能であった	0.889 **	0.024	37.479	0.000
cpil4	プロジェクトの効果を最大化するため、知見や技術、社員の時間を投入するなど、当社も積極的に役割を果たす必要があった	0.548 **	0.052	10.558	0.000
価値共創:利用価値-経験					
vue1	A社とのプロジェクトは、当社にとって貴重な経験であった	0.785 **	0.033	23.445	0.000
vue2	自身の参加方法に応じて、A社とのプロジェクトでは他の担当者とは異なる経験をするかもしれない	0.545 **	0.053	10.249	0.000
vue3	当社側で試行錯誤することで、A社とのプロジェクト推進方法を変えることができた	0.720 **	0.040	18.208	0.000
価値共創:利用価値-パーソナライズ					
vup1	A社のコンサルティングから得られる効果は、利用する企業や、その企業の状況に依存すると思う	0.473 **	0.038	12.551	0.000
vup2	当社固有のニーズに対し、A社は応えようとしてくれた	0.750 **	0.036	20.992	0.000
vup3	顧客企業の好み、意思決定方法、知見などに応じ、A社とのプロジェクトに対する顧客企業の関わり方は異なると思う	0.479 **	0.056	8.536	0.000
vup4	プロジェクト中、全体的に偏りが無い良い経験をA社は当社に提供してくれた	0.716 **	0.038	18.618	0.000
価値共創:利用価値-関係性					
vur1	A社とのプロジェクトを効果的に推進するには、A社の幅広いファシリテーションが必要であった	0.611 **	0.039	15.782	0.000
vur2	A社に対して、当社は好感や良い関係性を感じた	0.850 **	0.029	29.158	0.000
vur3	A社を懇意にする企業や、A社ファンの顧客コミュニティなどが存在すると思う	0.517 **	0.055	9.467	0.000

vur4	A社の知名度が高い理由の一つは、メディアやSNSでA社の顧客がポジティブな評判を広めていることだと思う	0.473 **	0.057	8.236	0.000
顧客エンゲージメントの認知					
ceg1	コンサルティングといえばA社が思う浮かぶ	0.641 **	0.046	14.006	0.000
ceg2	プロジェクト期間中はA社のことをよく考えていた	0.706 **	0.047	14.955	0.000
ceg3	A社のサービスを利用したことで、A社についてもっと知りたいと思うようになった	0.677 **	0.049	13.818	0.000
価値共創:共同生産					
cpk	知識	0.957 **	0.022	43.244	0.000
cpf	公平	0.989 **	0.021	47.048	0.000
cpj	相互作用	0.891 **	0.026	34.589	0.000
価値共創:利用価値					
vue	経験	0.958 **	0.029	32.566	0.000
vup	パーソナライズ	1.025 **	0.027	38.103	0.000
vur	関係性	0.964 **	0.028	34.932	0.000
構造モデル					
影響		$\gamma$	標準誤差	z値	p値
価値共創 → 顧客エンゲージメントの認知					
価値共創:共同生産 → 顧客エンゲージメントの認知		0.226 **	0.056	4.011	0.000
価値共創:利用価値 → 顧客エンゲージメントの認知		0.699 **	0.053	13.232	0.000
交絡因子 → 顧客エンゲージメントの認知					
ご自身の役職:係長 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.058	0.066	-0.882	0.378
ご自身の役職:課長 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.052	0.068	-0.769	0.442
ご自身の役職:部長 → 顧客エンゲージメントの認知		0.053	0.066	0.807	0.419
ご自身の役職:事業部長・本部長 → 顧客エンゲージメントの認知		0.035	0.064	0.550	0.582
ご自身の役職:経営者・役員 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.024	0.065	-0.369	0.712
大規模コンサルファーム → 顧客エンゲージメントの認知		0.063	0.067	0.941	0.347
コンサルティング期間:3-半年未満 → 顧客エンゲージメントの認知		0.021	0.091	0.234	0.815
コンサルティング期間:半年-1年未満 → 顧客エンゲージメントの認知		0.008	0.097	0.086	0.931
コンサルティング期間:1年以上 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.061	0.097	-0.632	0.527
コンサルティング・サービスの分類:頭脳型 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.048	0.090	-0.537	0.591
コンサルティング・サービスの分類:経験型 → 顧客エンゲージメントの認知		0.001	0.087	0.015	0.988
交絡因子 → 価値共創:共同生産					
ご自身の役職:係長 → 価値共創:共同生産		0.021	0.071	0.295	0.768
ご自身の役職:課長 → 価値共創:共同生産		0.055	0.073	0.748	0.455
ご自身の役職:部長 → 価値共創:共同生産		0.121 †	0.071	1.721	0.085
ご自身の役職:事業部長・本部長 → 価値共創:共同生産		0.109	0.069	1.579	0.114
ご自身の役職:経営者・役員 → 価値共創:共同生産		-0.083	0.070	-1.182	0.237
大規模コンサルファーム → 価値共創:共同生産		0.041	0.073	0.566	0.572
コンサルティング期間:3-半年未満 → 価値共創:共同生産		0.130	0.098	1.328	0.184
コンサルティング期間:半年-1年未満 → 価値共創:共同生産		0.324 **	0.099	3.283	0.001
コンサルティング期間:1年以上 → 価値共創:共同生産		0.251 *	0.102	2.475	0.013

コンサルティング・サービスの分類:頭脳型 → 価値共創:共同生産	-0.130	0.096	-1.362	0.173
コンサルティング・サービスの分類:経験型 → 価値共創:共同生産	-0.038	0.094	-0.406	0.685
交絡因子 → 価値共創:利用価値				
ご自身の役職:係長 → 価値共創:利用価値	-0.004	0.072	-0.054	0.957
ご自身の役職:課長 → 価値共創:利用価値	0.012	0.074	0.159	0.874
ご自身の役職:部長 → 価値共創:利用価値	0.073	0.072	1.022	0.307
ご自身の役職:事業部長・本部長 → 価値共創:利用価値	0.073	0.070	1.050	0.294
ご自身の役職:経営者・役員 → 価値共創:利用価値	-0.098	0.071	-1.381	0.167
大規模コンサルファーム → 価値共創:利用価値	0.069	0.074	0.939	0.348
コンサルティング期間:3-半年未満 → 価値共創:利用価値	0.075	0.099	0.755	0.450
コンサルティング期間:半年-1年未満 → 価値共創:利用価値	0.322 **	0.100	3.225	0.001
コンサルティング期間:1年以上 → 価値共創:利用価値	0.230 *	0.103	2.227	0.026
コンサルティング・サービスの分類:頭脳型 → 価値共創:利用価値	-0.181 †	0.097	-1.867	0.062
コンサルティング・サービスの分類:経験型 → 価値共創:利用価値	-0.115	0.095	-1.214	0.225

†p<.10. \* p<.05. \*\* p<.01.

## Appendix.13 測定・構造モデルパラメータ推定結果:追加分析 2.6 非対面コミュニケーション

### 測定モデル

潜在変数		$\lambda$	標準誤差	z 値	p 値
観測変数					
価値共創:共同生産-知識					
cpk1	A社は当社のアイデアや意見も積極的に取り入れてくれた	0.748 **	0.035	21.091	0.000
cpk2	A社は当社に対し十分な説明や情報を提供してくれた	0.709 **	0.033	21.163	0.000
cpk3	当社の製品・サービス、業務プロセス改善のため、当社からも積極的にアイデアや提案をA社へ共有した	0.670 **	0.034	19.500	0.000
cpk4	当社からも提案やアイデアが出しやすいよう、A社は雰囲気作りや、環境・機会の提供をしてくれた	0.708 **	0.033	21.148	0.000
価値共創:共同生産-公平					
cpf1	当社が関心のある情報を、A社は積極的に当社へ提供してくれた。または、そのような情報へのアクセス機会を提供してくれた	0.737 **	0.036	20.493	0.000
cpf2	A社のプロジェクト推進は、当社の期待に沿っていた	0.679 **	0.038	18.097	0.000
cpf3	プロジェクト推進において、当社担当者の役割が重要であるとA社は考えていた	0.605 **	0.038	15.982	0.000
cpf4	プロジェクトの最終的な成果を決定する役割を、A社と当社で分かち合った	0.606 **	0.038	16.008	0.000
価値共創:共同生産-相互作用					
cpil	プロジェクト中、当社の都合に合わせて具体的な要求をA社へ伝えることができた	0.673 **	0.041	16.425	0.000
cpil3	プロジェクト推進について、A社と当社は十分に対話が可能であった	0.646 **	0.043	14.979	0.000
cpil4	プロジェクトの効果を最大化するため、知見や技術、社員の時間を投入するなど、当社も積極的に役割を果たす必要があった	0.590 **	0.043	13.778	0.000
価値共創:利用価値-経験					
vue1	A社とのプロジェクトは、当社にとって貴重な経験であった	0.754 **	0.042	17.968	0.000
vue2	自身の参加方法に応じて、A社とのプロジェクトでは他の担当者とは異なる経験をするかもしれない	0.547 **	0.045	12.034	0.000
vue3	当社側で試行錯誤することで、A社とのプロジェクト推進方法を変えることができた	0.570 **	0.046	12.386	0.000
価値共創:利用価値-パーソナライズ					
vup1	A社のコンサルティングから得られる効果は、利用する企業や、その企業の状況に依存すると思う	0.520 **	0.041	12.667	0.000
vup2	当社固有のニーズに対し、A社は応えようとしてくれた	0.734 **	0.033	22.104	0.000
vup3	顧客企業の好み、意思決定方法、知見などに応じ、A社とのプロジェクトに対する顧客企業の関わり方は異なると思う	0.636 **	0.035	18.184	0.000
vup4	プロジェクト中、全体的に偏りが無い良い経験をA社は当社に提供してくれた	0.745 **	0.033	22.620	0.000
価値共創:利用価値-関係性					
vur1	A社とのプロジェクトを効果的に推進するには、A社の幅広いファシリテーションが必要であった	0.591 **	0.045	13.200	0.000
vur2	A社に対して、当社は好感や良い関係性を感じた	0.647 **	0.043	14.970	0.000
vur3	A社を懇意にする企業や、A社ファンの顧客コミュニティなどが存在すると思う	0.543 **	0.042	13.081	0.000

vur4	A社の知名度が高い理由の一つは、メディアやSNSでA社の顧客がポジティブな評判を広めていることだと思う	0.474 **	0.039	12.148	0.000
顧客エンゲージメントの認知					
ceg1	コンサルティングといえばA社が思う浮かぶ	0.694 **	0.053	13.186	0.000
ceg2	プロジェクト期間中はA社のことをよく考えていた	0.565 **	0.050	11.291	0.000
ceg3	A社のサービスを利用したことで、A社についてもっと知りたいと思うようになった	0.547 **	0.049	11.088	0.000
価値共創:共同生産					
cpk	知識	0.990 **	0.028	35.547	0.000
cpf	公平	0.927 **	0.033	27.985	0.000
cpj	相互作用	1.022 **	0.038	26.562	0.000
価値共創:利用価値					
vue	経験	1.005 **	0.041	24.360	0.000
vup	パーソナライズ	0.962 **	0.033	29.564	0.000
vur	関係性	0.962 **	0.042	22.705	0.000
構造モデル		$\gamma$	標準誤差	z値	$\rho$ 値
影響					
価値共創 → 顧客エンゲージメントの認知					
価値共創:共同生産 → 顧客エンゲージメントの認知		0.200 **	0.052	3.843	0.000
価値共創:利用価値 → 顧客エンゲージメントの認知		0.673 **	0.063	10.650	0.000
交絡因子 → 顧客エンゲージメントの認知					
ご自身の役職:係長 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.041	0.076	-0.540	0.589
ご自身の役職:課長 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.007	0.077	-0.085	0.932
ご自身の役職:部長 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.127 †	0.075	-1.702	0.089
ご自身の役職:事業部長・本部長 → 顧客エンゲージメントの認知		0.028	0.074	0.384	0.701
ご自身の役職:経営者・役員 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.007	0.075	-0.100	0.920
大規模コンサルファーム → 顧客エンゲージメントの認知		0.281 **	0.073	3.868	0.000
コンサルティング期間:3-半年未満 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.066	0.116	-0.566	0.572
コンサルティング期間:半年-1年未満 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.129	0.117	-1.100	0.271
コンサルティング期間:1年以上 → 顧客エンゲージメントの認知		-0.181	0.117	-1.551	0.121
コンサルティング・サービスの分類:頭脳型 → 顧客エンゲージメントの認知		0.114	0.098	1.170	0.242
コンサルティング・サービスの分類:経験型 → 顧客エンゲージメントの認知		0.068	0.098	0.694	0.488
交絡因子 → 価値共創:共同生産					
ご自身の役職:係長 → 価値共創:共同生産		0.049	0.078	0.626	0.531
ご自身の役職:課長 → 価値共創:共同生産		0.159 *	0.078	2.049	0.041
ご自身の役職:部長 → 価値共創:共同生産		0.164 *	0.075	2.198	0.028
ご自身の役職:事業部長・本部長 → 価値共創:共同生産		-0.018	0.076	-0.236	0.814
ご自身の役職:経営者・役員 → 価値共創:共同生産		0.094	0.076	1.239	0.215
大規模コンサルファーム → 価値共創:共同生産		0.046	0.075	0.611	0.541
コンサルティング期間:3-半年未満 → 価値共創:共同生産		0.213 †	0.117	1.814	0.070
コンサルティング期間:半年-1年未満 → 価値共創:共同生産		0.261 *	0.117	2.237	0.025
コンサルティング期間:1年以上 → 価値共創:共同生産		0.285 *	0.116	2.458	0.014

コンサルティング・サービスの分類:頭脳型 → 価値共創:共同生産	0.053	0.100	0.531	0.596
コンサルティング・サービスの分類:経験型 → 価値共創:共同生産	-0.006	0.101	-0.060	0.952
交絡因子 → 価値共創:利用価値				
ご自身の役職:係長 → 価値共創:利用価値	-0.016	0.080	-0.203	0.839
ご自身の役職:課長 → 価値共創:利用価値	0.063	0.081	0.779	0.436
ご自身の役職:部長 → 価値共創:利用価値	0.084	0.077	1.086	0.277
ご自身の役職:事業部長・本部長 → 価値共創:利用価値	-0.014	0.078	-0.181	0.856
ご自身の役職:経営者・役員 → 価値共創:利用価値	0.038	0.079	0.489	0.625
大規模コンサルファーム → 価値共創:利用価値	0.136 <sup>†</sup>	0.077	1.765	0.078
コンサルティング期間:3-半年未満 → 価値共創:利用価値	0.071	0.122	0.585	0.559
コンサルティング期間:半年-1年未満 → 価値共創:利用価値	0.208 <sup>†</sup>	0.120	1.724	0.085
コンサルティング期間:1年以上 → 価値共創:利用価値	0.197	0.120	1.636	0.102
コンサルティング・サービスの分類:頭脳型 → 価値共創:利用価値	0.068	0.103	0.659	0.510
コンサルティング・サービスの分類:経験型 → 価値共創:利用価値	0.042	0.103	0.403	0.687

†p<.10. \* p<.05. \*\* p<.01.