



# ゲーム化された顧客経験デザインに関する理論的整理

福本, 真士  
森村, 文一

---

**(Citation)**

国民経済雑誌, 228(4):107-127

**(Issue Date)**

2024-12-10

**(Resource Type)**

departmental bulletin paper

**(Version)**

Version of Record

**(JaLCD0I)**

<https://doi.org/10.24546/0100492830>

**(URL)**

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/0100492830>



# 国民経済雑誌

THE  
KOKUMIN-KEIZAI ZASSHI  
(JOURNAL OF ECONOMICS & BUSINESS ADMINISTRATION)

ゲーム化された顧客経験デザインに  
関する理論的整理

福 本 真 士  
森 村 文 一

国民経済雑誌 第228巻 第4号 抜刷

2024年12月

神戸大学経済経営学会

# ゲーム化された顧客経験デザインに 関する理論的整理

福 本 真 士<sup>a</sup>  
森 村 文 一<sup>b</sup>

本稿は、ゲーム化された顧客経験（Gamified Customer Experience）の理論的課題を明らかにすることを目的とする。マーケティング論では、顧客経験は顧客価値の共創を説明する重要な概念として位置づけられる。顧客経験研究は、顧客が経験に参加すること、そして顧客が経験内で自発的に行動し価値共創者としての役割を遂行することを促進する要因や経験デザインに理論的関心を持ってきた。一方、ゲーミフィケーション研究はゲームに顧客を引き付けるゲーミフィケーション要素の解明を起原に持ち、顧客との関係性を強め、顧客経験を強化し、価値を創造するためのゲーミフィケーション要素を統合したプロセスに理論的関心を持ってきた。本稿は、ゲーミフィケーション要素を統合したゲーム化された顧客経験に関する先行研究が明らかにしてきた経験デザイン、ゲーミフィケーション要素、参加主体の考え方を整理した。そのうえで、今後の研究で解明すべき理論的課題を提示する。

キーワード Customer experience, Gamification, Gamified customer experience, Value co-creation, Value co-creation ecosystem

## 1 イントロダクション

本稿は、顧客経験（Customer Experience: CX）における顧客参加や顧客価値創造を促す1つの考え方であるゲーミフィケーション（Gamification）、CXとゲーミフィケーションの関連性、および、ゲーム化された顧客経験（Gamified Customer Experience: GCX）について理論的整理を行い、CXにゲーミフィケーションを適用することにおける理論的課題を明らかにすることを目的とする。

2010年代初頭に、位置情報を利用した Foursquare を皮切りに、ランニング・アプリケーションの Nike+、語学学習アプリの Duolingo、スターバックスのロイヤルティ・プログラ

a YAOYA 株式会社, 神戸大学大学院経営学研究科, 213b415b@stu.kobe-u.ac.jp

b 神戸大学大学院経営学研究科, fumikazumorimura@b.kobe-u.ac.jp

ムの Starbucks Rewards, プログラマー向けの Q&A サイトである Stack Overflow など, ポイントシステム, バッジ, リーダーボード (これらを総称して PBL) といったゲーミフィケーションの要素を組み込んだシステムが, デジタルマーケティングの新たな潮流として急速に普及した。現在においても, 様々なサービス分野へのゲーミフィケーションの導入拡大に伴って世界のゲーミフィケーション市場は急速に拡大しており, 2023年の180.5億米ドルから2024年には224.5億米ドルへと年平均成長率 (Compound Annual Growth Rate) 24.4%で拡大している (The Business Research Company, 2024)。

ゲーミフィケーションは顧客のサービス継続利用意図を高めるという成果をもたらす (例えば, Hamari & Koivisto, 2015) 一方で, ゲーミフィケーションが常に顧客価値を創造するとは限らないことも指摘されている。例えば, Gutt, Rechenberg, & Kundisch (2020) では, ゲーミフィケーションによってユーザーの努力レベルが向上するのは, 達成された目標がユーザーにとって挑戦的であった場合のみであることを明らかにしている。また Hammedi & Leclercq (2024) は, ゲーミフィケーションの反復使用が飽和効果を引き起こし, CXの質と行動的エンゲージメントを低下させる可能性を指摘している。

ゲーミフィケーションが顧客価値を創造できないのは, 価値創造プロセスに不適切にゲーミフィケーションが導入されたからであるが, それは, ゲーミフィケーションの定義やゲーミフィケーションの機能, そして, 望ましい結果とゲーミフィケーション経験の関係についての理解不足が原因である (Robson et al., 2015)。例えば, ゲーミフィケーションを導入してCXをデザインしたつもりが, ポイントやバッジといった安易で表面的な要素を用いてCXをゲーム化しようとする搾取ウェア (Exploitationware) にしかかっておらず, 利益を第一に追求するがゆえにCXの向上という本質的な目的が軽視されている (Bogost, 2015)。言い換えると, 顧客の行動を操作し, 顧客をゲームというシステムに組み込み, 短期的な利益を追求することに囚われるあまり, ゲーミフィケーションが本来持つ, ユーザーを熱中させ, 楽しませ, 顧客と企業間に強固な関係性を築くという機能や目的が見失われているのである。例えば, 英語学習アプリにおいて, 学習目標の達成や学習タスクに応じてポイントやバッジが付与され, リーダーボードで他のユーザーと競争できる機能が搭載されているとする。これは, 一見するとユーザーの学習意欲を高めるためのゲーミフィケーションである。しかし, このようなシステムが, 学習すること自体を楽しむという内発的動機付けを育むのではなく, バッジ獲得やランキング上位を目指すという外発的動機付けを高めてしまう。結果として, ユーザーはアプリの使用をやめれば学習をしなくなってしまう可能性が高い。このようなでたらめ (Bullshit) なゲーミフィケーション (Bogost, 2011) は, 初期のゲーミフィケーション研究がゲーミフィケーションを「ゲームデザイン要素を非ゲームコンテキストで利用すること」(Deterding et al., 2011, p. 10) と定義したように, 多様な解釈の余地と

適用範囲の広さを残したまま CX をデザインしようとしたことも原因だと考えられる。

ゲーミフィケーションが顧客価値を創造するためには、顧客が製品やサービスを探索し、使用し、使用後に様々な行動をするという一連の CX の在り方を理解し、CX 全体にゲーミフィケーションを戦略的に統合し、価値を向上させるための GCX というプロセス全体を設計しなければならない (Silva et al., 2023)。本稿は、ゲーミフィケーションに対する過剰な期待とその安易な適用に対して警鐘を鳴らしつつ、ゲーミフィケーションの考え方、ゲーミフィケーションと CX の関係、GCX についての理論的整理を行う。加えて、CX にゲーミフィケーションを統合する学術的研究は黎明期にあり、今後、GCX に関する研究が解明すべき理論的課題を示すことを目的とする。

本稿の構成は次のとおりである。第 2 節では、マーケティング論において顧客価値の創造を考える上で顧客経験が重要な概念であることを確認する。加えて、代表的な顧客経験研究を概観し、顧客経験が価値を創るプロセスや要因について確認する。第 3 節では、ゲーム化された顧客経験や、ゲーム化された顧客経験に含まれるゲーミフィケーション要素について確認する。最後の第 4 節では、ゲーミフィケーション研究の限界と今後の研究の方向性を示す。

## 2 顧客経験

### 2.1 マーケティング論における顧客経験の重要性

ゲーミフィケーション研究の整理に入る前に、顧客価値の創造における CX の重要性を確認したい。CX は「顧客の対応の質はもちろんのこと、広告、パッケージ、製品やサービスの特徴、使いやすさ、信頼性など、企業の提供物のすべての側面が含まれ」、「企業との直接的そして間接的な接点についての内的で主観的な反応である」(Meyer & Schwager, 2007, p. 118)。マーケティング論では 2000 年代に入って、価値の考え方、価値創造における企業と顧客の役割、そして価値創造メカニズムなどについての見方 (Perspective) が大きく進化した。この見方では、CX が価値を創造すると考える。マーケティング論における伝統的な価値の考え方は、価値はモノ (例えば、製品) に埋め込まれることを前提とした交換価値 (Exchange Value) という価値の考え方であった。この考え方を基に、モノ同士、またはモノと貨幣が交換主体 A (例えば、企業) と交換主体 B (例えば、顧客) の間で交換される仕組みの解明をめざしていた (Bagozzi, 1974, 1975)。一方、近年のマーケティング論では、顧客価値を使用価値 (Value in Use) または現象的価値 (Phenomenological Value) として捉える。企業は価値の基盤 (器) のみを顧客に提供することができ、顧客はその基盤を使って彼らの文脈の中で彼ら自身の問題を解決し価値を創造していく (Vargo & Lusch, 2004, 2008)。顧客の価値観 (Value System) の多様化・複雑化に伴って、企業は顧客が抱える問題を直接

観察し解決することはできず、顧客の問題に直接アクセスできる顧客自身が問題の解決および価値の創造という役割を担う。個々の顧客は所属する小社会や集団が異なり、それゆえそれぞれの顧客は個別に異なる生活・消費文脈に身を置いている。企業から顧客に提供された器（例えば、製品）は、顧客それぞれの生活・消費文脈を創る彼らの生活システムを構成するサブシステム（小社会や集団、など）、器、そして顧客自身の相互作用の中で、器が使用され価値が創られていく（Vargo, Maglio, & Akaka, 2008）。顧客の生活システムにおけるこれら相互作用を通じた使用価値の形成プロセスこそがCXである（Prahalad & Ramaswamy, 2004; Sandström et al., 2008）。

重要なことは、使用価値創造プロセスにおいて顧客は価値の共同創造者であり、彼らが価値創造のために必要な資源（例えば、スキルや知識）の統合者（Resource Integrator）であり、顧客自身が能動的に価値創造プロセスに参加しなければ価値は創られないということである（Vargo & Lusch, 2004）。顧客の能動的参加と相互作用を方向づけ促進するCXを、どのようにデザインするのかということが価値創造を実現する上で重要となる（Ramaswamy & Ozcan, 2018; Richardson, 2010; Rosenbaum, Otolara, & Ramirez, 2017; Zomerdijk & Voss, 2010）。

## 2.2 顧客経験における価値創造プロセス

CXにおいて、企業が顧客を引き付け記憶に残るために顧客個人に合わせて様々な出来事を連続して起こす（Pine & Gilmore, 1998）が、この連続した出来事が顧客の感覚的、感情的、認知的、行動的、関係的反応を引き起こすことで、価値が創造される（Schmitt, 1999）。すでに述べたように、経験によって創られる価値は、顧客が直接経験するだけでなく間接的に経験することによっても創られる（Verhoef et al., 2009; Meyer & Schwager, 2007）。さらに、価値創造は顧客が「経験する時点」にのみ依存するものではない。顧客は経験を通して潜在的な経験（～だったかもしれない）や将来の経験（次は～経験ができるのではないだろうか）を想像する。つまり、価値は顧客の実際の経験と、彼らの想像上の経験によって創造される（Helkkula, Kelleher, & Pihlström, 2012; Lee, H.Y., Grinevich, & Chipulu, 2023; McColl-Kennedy et al., 2019）。

CXは顧客が購買意思決定プロセスを進め価値を得るプロセスであり、購買前、購買、購買後という異なる時間・空間や、企業と顧客の間に存在する様々な直接的－間接的、言語的－非言語的な接点（Touchpoint）をめぐる顧客の旅、つまり、カスタマージャーニー（Customer Journey: CJ）として考えられる（Duncan & Moriarty, 2006; Lemon & Verhoef, 2016; Schmitt, 2003; Puccinelli et al., 2009）。CJは、「一連の接点」であり、「顧客の視点から見たサービスの提供に関わるすべての活動や出来事が含まれる」（Zomerdijk & Voss, 2010, p. 74）。

そして、それら活動や出来事によって構成される旅を通して、顧客たちが目標を達成することを助ける (Tax, McCutcheon, & Wilkinson, 2013)。この考え方は、製品・サービスの购买前、購買、購買後という製品・サービスと顧客の一連の相互作用が時間と共にどのように変化するかを考えるために有用である (Berry et al., 2002)。CJ は、顧客の目標達成を目指し、彼らが満足し、将来再び経験に参加し続けてもらうというロイヤルティ・ループ (Loyalty Loop) を回すことを目指す (Edelman & Singer, 2015; Siebert et al., 2020; Tax, McCutcheon, & Wilkinson, 2013; Voorhees et al., 2017)。

### 2.3 カスタマージャーニー

CJ のデザインを考える上で、2つの異なる考え方が存在する。1つ目は、顧客が経験全体を予測することができることが重要であり、顧客が経験に投じる時間や労力を最小化することが顧客の価値創造に不可欠であるという考え方である (Edelman & Singer, 2015; Kuehnl, Jozic, & Homburg, 2019)。これは、事前計画的に CJ を設計するという考え方である。顧客は時間と共に進行する価値共創の経験プロセスに入る際に、経験の中で「どのように行動すればよいのか」という活動フローを評価することから始める。そして、顧客は経験の現場 (On-the-spot) で企業が提供する接点において能動的に行動していく。その際、顧客は常に企業が提供する接点は価値を創ることができているのか、価値創造のファシリテーターである企業は顧客と共に価値を創ろうと行動しているのか、ということの評価し、一連の経験を続けるかどうかを意思決定する (Lee, H.Y., Grinevich, & Chipulu, 2023)。2つ目は、顧客が事前に予測ができない経験が CX デザイン上は重要であるという考え方である。これは、CJ は事後創発的に設計されるという考え方である。不確実なことから、顧客の好奇心を刺激し対象物に対する興味を高める。同時に、不確実であるがゆえに、不確実性が解決されること自体が顧客にとっての報酬になる。加えて、不確実性が解消される以前に顧客が持っていた「不確実なことから不確実だと評価させていた」知識が更新されることで、顧客は不確実性が解消されたその行動を繰り返すようになる (Shen, Hsee, & Talloen, 2019)。非日常的な経験—例えばギャンブルやゲームなどの文脈での CJ—において予測が不可能な報酬が、顧客の経験中または経験外での認知と感情を刺激し続ける (Iacovides et al., 2015)。

これら2つの CJ の考え方は、どちらか一方が重要ということではなく、両方の考え方を基に、顧客に CJ に居続けてもらうデザインを考える必要がある (Siebert et al., 2020)。顧客は経験の中での自身の行動の仕方や役割を理解していないと経験に参加することはできないし、経験したことが自身の価値を創るかどうかを評価することができない。一方、いつも通りの、予測通りの経験が続くと、満足でも不満足でもないという評価をし、他の魅力的な選択肢の可能性の探索が動機づけられ、もし不満足につながる事故があったとすると、経験

から退出してしまう。そのため、顧客がいつも通りのCJに参加したとしても、その経験の中に予測不可能な接点を置き、予測不可能な報酬を提供することで、経験に対する熟慮的な意思決定プロセス (Deliberate Decision-making Process) が保たれる (Siebert et al., 2020)。企業と顧客の価値創造は、1回のCJに閉じた現象ではなく、 $t$ 期のCJは $t+1$ 期、 $t+2$ 期、……、 $t+n$ 期のCJにおける顧客の行動や評価に影響を与える (Hamilton et al., 2019)。顧客が達成したいと考える目標に沿って、どのタイミングでどのような経験をしてもらうのか、それぞれの経験同士はどのように関連しているのか、ということを考えて顧客経験をデザインする必要がある (Schau & Akaka, 2021)。

### 3 ゲーミフィケーション

#### 3.1 ゲーミフィケーションの定義および理論的関心の変遷

本稿の最初に述べたように、ゲーミフィケーションをどう考えるかということは、ゲーミフィケーションを基にCXをどう作るのかということに直接的に関わる。そこで、本節ではゲーミフィケーションの考え方や定義の進化を確認する。

ゲーミフィケーションの考え方や定義は、現象的な流行とそれに対する批判を通して、ゲーム要素の適用、プロセスの理解、顧客との価値共創、と精緻化が進んできた。初期の研究は、ゲーム要素を導入すること、つまりゲーミフィケーションを「どのように (How)」導入するのかということに着目し、要素技術などのシステム中心的な視点を持っていた。Detterding et al. (2011) は「ゲームデザイン要素を非ゲームコンテキストで利用すること」(p. 10) と定義した。この考え方は、PBLといったゲームの構成要素を非ゲームの文脈にどのように適用するかという点に理論的関心を持っており、ゲーミフィケーションをゲームデザインの応用技術として捉えていた。

ゲーミフィケーションを非ゲームの文脈である市場調査に用いた実証研究である Cechanowicz et al. (2013) は、市場調査にゲームメカニック (双方向性) とゲーム要素 (テーマ、報酬、挑戦) を追加することにより、調査への参加率が大幅に向上し、モチベーションを向上させるが、ゲームメカニックを追加しただけのものと、ゲームメカニックと他のいくつかのゲーム要素を追加したものでは、後者の参加率の方が向上することを明らかにしている。このゲームメカニックには、ゲーム以外の文脈をゲーム化しようとする者 (デザイナー)、ゲーム化すべき目標、ルール、設定、文脈、相互作用のタイプ、状況の境界が含まれる (Robson et al., 2015)。ただし、これらゲームメカニックを設計することは容易ではない。Harwood & Garry (2015) は、ゲームへの参加に伴う本質的な報酬や、バッジやリーダーボードによる外的報酬以外にゲーム参加者はポイントを貯める動機を持たず、この場合、ゲーミフィケーションは顧客の関心やエンゲージメント行動を減少させることを明らかにしてい

る。つまり、ゲーミフィケーションはゲームの要素技術を中心に考えるだけでなく、ゲーム環境をどのように設計し強化するのかということが重要である (Deterding, 2012)。

上記のような初期のゲーム要素の導入に注目した技術的側面に関する議論を基に、ゲーミフィケーション研究はゲーミフィケーションによって創出される経験、つまり「なにを(What)」に着目するようになる。この視点では、ゲーミフィケーションは「ユーザーを惹きつけ問題解決を促すためのゲーム思考やゲームメカニクスのプロセス」(Zichermann & Cunningham, 2011, p. xiv) や「活動をよりゲームのようにする (Game-like) プロセス」(Werbach & Hunter, 2015, p.3) と定義される。この定義に基づく研究は、ユーザーの行動変容を促すというゲーミフィケーションの機能的側面に焦点を当て、ゲーミフィケーションを通してユーザーがどのような経験を得て、どのように行動を変えるのかということを探明することを目指している。例えば、PBLはユーザーの能力欲求や自律性欲求の充足、アバターやストーリー、チームメイトは社会的欲求の充足を促進するが、意思決定の自由に関する自律性の欲求充足はゲームデザイン要素群から影響を受けないことが明らかになっている (Sailer et al., 2017)。この視点では、ゲーミフィケーションの本質は、ゲームデザイン要素の選択、適用、実装、統合であり (Sailer et al., 2017)、プレイヤーの主観的な体験はゲーミフィケーションプロセスの一側面であるが、必要条件ではない (Werbach, 2014)。そして、特定の機能や文脈に限定せず、仕事、教育、ヘルスケアなど、あらゆる分野において人々のモチベーションを高め行動を促すためにゲーミフィケーションを活用できると考える。

上記のゲーム要素の理解、ゲーム要素とプロセスの関係の理解に加えて、ゲーミフィケーション研究はサービス・マーケティングの考え方を導入し、プロセスに参加するプレイヤーである企業と顧客の関係性の構築を目指すようになる。Huotari & Hamari (2012) はゲーミフィケーションについて「ユーザーの全体的な価値創造を支援するために、ゲーム的な (Gameful) 経験のためのアフォーダンスでサービスを強化するプロセス」(p.19) と定義している。この定義は、サービス・マーケティングにおける顧客中心の考え方を基にしており、「誰のために (Who)」ということを確認すること、そしてプロセスを通して顧客の行動変容を促し、結果として顧客エンゲージメントや顧客ロイヤリティの向上を目指す (Lounis, Neratzouli, & Pramataris, 2011)。このプロセスが本稿の主役の概念の GCX であり、GCX における価値創造は本稿の 2.1. で確認した価値創造の考え方と同様である。ゲーミフィケーションは顧客が主体的にプロセスに参加し企業と共に価値創造を行う、現代のマーケティングにおいて重要な考え方である。

GCX は、ユーザーに直接価値を生み出すのではなくサービスエコシステムとして機能する。ゲーミフィケーションの目標やルールは、目的や規範を提供し、価値創造の制度として運用される (Huotari & Hamari, 2017; Leclercq, Poncin, & Hammedi, 2020)。ゲーミフィケー

ションは、エコシステムアクター間の相互作用を設計し、価値創造を導くために、ゲームに共通するルール、規範、意味、シンボルを提供することによって、こうした制度的取り決めの再構成として機能する (Ciuchita et al., 2023)。企業 (GCX の設計者) は GCX, つまり潜在的な顧客価値を創造するプロセスを設計することはできるが、実際に価値を創造することはできない (Leclercq, Poncin, & Hammedi, 2020)。GCX は、1) 提示された目標が自明でなく達成可能であると認識されること、2) 外部から与えられた任意の制約のもとでその目標を追求する動機付けがあること、3) これらの制約の中で自分の行動が自発的であると信じることを目指してデザインしなければならないし、これらは時間の経過と共に全てを満たす必要がある (Landers et al., 2019)。これらを達成するために、ユーザーを特定のシステムと結びつけるゲーム構造の根底にある仕組みや隠れたルールとしてのアフォードンスを用いることが有効である (Pasca et al., 2021)。近年の研究では、CJ にゲーミフィケーションを取り入れ、CX の全ての段階や顧客接点が一貫して顧客との長期的な関係性構築に貢献するために、CJ におけるゲーミフィケーションの役割、顧客の役割、テクノロジー、コンテキストを基に戦略的に GCX を設計すべきだと結論づけている (Silva et al., 2023)。

### 3.2 ゲーミフィケーション要素とゲーム化された顧客経験

ここからは、GCX に含まれるゲーミフィケーション要素や、CJ に基づいた GCX について確認する。最初に、ゲーミフィケーションの基本的要素であるゲーム要素を確認する。要素技術の定義を説いた Deterding et al. (2011) はゲーム要素を「ゲームに関連することが多い (が必ずしもすべてではない) 要素であり、ゲームプレイにおいて重要な役割を果たすことが分かっている要素」(p.12) と定義している。ゲーム要素とは PBL と呼ばれるポイントシステムや、バッジ、リーダーボードなどのインターフェースのデザインパターンのみを指すのではなく、より抽象的なものも含む。また、MDE フレームワーク (Hunicke, Leblanc, & Zubek, 2004; Robson et al., 2015) は、ゲーミフィケーションはメカニクス (Mechanics)、ダイナミクス (Dynamics)、感情 (Emotions) によって創られると考える。1つ目のメカニクスは、1) 課題の設定や必要なオブジェクトを表すセットアップメカニクス、2) ゴールや目標など追求されるべきゲーミフィケーション体験の概念や目標を形成するルールメカニクス、3) 達成報酬や進捗によってユーザーの経験にデザイナーが影響を与えるために埋め込むプログレッションメカニクスがあり (Elverdam & Aarseth, 2007)、これらは GCX において非常に重要なものである (Robson et al., 2015)。2つ目のダイナミクスはプレイヤーが経験を得るにつれて現れるプレイヤーの行動のタイプであり、3つ目の感情は個々のプレイヤーが GCX に参加する際に喚起される感情状態や反応である (Robson et al., 2015)。GCX が価値を創造するためにはゲーム要素やゲーム的なアフォードンスを持つタスクやアクティ

ビティを用いて CX を再構築する必要があるが、全体の CX を明確な目標を持つサブタスクに分割し、サブタスクを達成するごとに即時的で直接的なフィードバックを提供すると共に、意味のある物語によってサブタスク間のつながりを確立するとともに活動を再構築し、活動を支援するために社会的コミュニティを整備することが有効である (Koivisto & Hamari, 2019)。

次に、GCX 全体のデザインとしてのゲーミフィケーション要素を確認する。GCX の設計を考える際に、GCX に参加する顧客が触れる要素だけでなく、GCX において顧客の参加・活動・反応一言い換えると、価値共創を促進するサービス提供者を動機づけ、GCX に集中するようにしなければならない。GCX においてサービス提供者を動機づけることで、顧客はサービス提供者が GCX をより良くしようとしていることや顧客の価値を高めようとしていることを知覚し、サービス提供者へのコミットメントが高まる。その結果、支払い意向や推奨意向が高まるとともに、顧客を維持することができる。一方で、ゲーミフィケーション要素が間違っって組み合わせられた場合、企業にとって望ましくない結果が発生し得る (Wolf, Weiger, & Hammerschmidt, 2020)。GCX は、ゲーム要素やエコシステムアクター (顧客、サービス提供者、コミュニティなど) によって創られるエコシステムであるが、時間継続的な視点でゲーム要素やアクターの相互作用を設計すると共に、顧客が自主的に GCX に参加し活動するためにそれらの相互作用が GCX および価値創造に貢献していると認識され正当化 (Legitimation) される必要がある (Landers, 2019; Leclercq, Poncin, & Hammedi, 2020)。時間継続的な視点で GCX デザインを考えることについて、Silva et al., (2023) は、Lemon & Verhoef (2016) の CJ モデルを基に、ゲーミフィケーションを CJ の各段階に統合した概念モデルを提案している。従来の CJ 同様、GCX は 1) プレサービス段階、2) コアサービス段階、3) ポストサービス段階、の 3 つの段階で構成され、それぞれの段階においてゲーミフィケーションとして提供できる価値の基盤が異なる。第 1 のプレサービス段階は、顧客がサービスを認知し、情報収集を行う段階である。この段階では、ゲーミフィケーションは顧客の興味関心を惹きつけ、サービスに対する理解を深めるための学習を促進することを目指す。例えば、フィットネス・サービスを提供する企業は、潜在顧客たちに、彼らがフィットネス・サービスに加入する前に歩数計付きのアプリを提供する。このアプリ内で、顧客は日々の運動を管理することや、健康について学習すること、また、それらを他の顧客と競い合うことを通して、楽しみながら健康意識を高める。アプリ内で特定の課題をクリアすることや高得点を探ることで限定コンテンツやクーポンを得ることができるという報酬の仕組みによって、顧客のモチベーションを高め、顧客がフィットネス・サービスやサービス提供企業の情報を探索することを促進する。さらに、アプリ内で顧客同士が交流できるコミュニティ機能によって、顧客間の情報共有を促進し、サービスに対する理解を深めることも可能

となる。第2のコアサービス段階は、顧客がサービスを利用する段階である。ゲーミフィケーションはこの段階において、顧客の行動変容を促進し、共創行動を強化する。先のフィットネス・サービスを例に考えると、顧客がフィットネス・サービスに加入した後、ワークアウトの成果に応じてポイントやバッジが付与される。ポイントシステム、進捗状況の可視化、レベルアップといったゲーム要素によって、顧客のモチベーションを維持するとともに、顧客のサービス参加状況に合わせたサービスの修正を行うことができる。また、トレーニングメニューを他の顧客に共有することなどで、顧客自身の文脈におけるよりパーソナライズされたサービス経験が創られる。第3のポストサービス段階は、顧客がサービスを利用した後、その経験を評価し、再利用を検討する段階である。ゲーミフィケーションはこの段階において、顧客が企業にフィードバックを行うことや、サービスについて他の潜在顧客に話すことを促進する。その結果、顧客のサービスの理解が深められるとともに、顧客と企業の関係性が強化される。例えば、顧客がフィットネス・サービスを利用した後に行うフィードバック（例えば、レビュー投稿など）や、顧客が参加するロイヤルティ・プログラムにゲーム要素を導入することで、顧客の継続的な利用を促し、彼らのブランドへのコミットメントを深める。これらの顧客の行動は、顧客が自らの経験を振り返ることでサービスやサービス提供企業の理解を深めることに貢献すると共に、顧客の文脈におけるポジティブな口コミを促し、潜在顧客数の増加にも貢献する。

### 3.3 ゲーム化された顧客経験の要素と成果

ここまで、ゲーミフィケーションの定義や範囲、ゲーミフィケーション要素を整理してきた。ここからは、GCXにおけるゲーミフィケーション要素と成果の関係を整理したい。GCXは時間経過および経験が進むと共に、顧客の関与（Eigenraam et al., 2018）、情報探索（Singh & Jang, 2022; Weretecki et al., 2021）、関係性の理解（Singh & Jang, 2022; Tseng, Hsieh, & Lee, C. T., 2021）、口コミやフィードバック（Wolf, Weiger, & Hammerschmidt, 2020）といった行動を顧客が自発的に行うことを目指す。マーケティング論においては、これら購買の前後の行動は心理的状态としての顧客エンゲージメント（Customer Engagement, CE）によって起こると考える。CEは、単なる取引を超えたものであり、「動機付けのドライバーに起因する、購入を超えたブランドや企業に焦点を当てた顧客の行動的な表明（Behavioral Manifestation）」（van Doorn et al., 2010, p.254）と定義される。CEは口コミ、推薦、他の顧客への支援、ブログ投稿、レビュー執筆といった、購買行動を超えた他の行動を自発的に行う心理的状态である。これらの行動はコアサービスの創造、改善、体験のカスタマイズ、他の顧客のより良いサービス生産などに貢献するサービスの共同生産行動であり、顧客とサービス提供企業とのすべての相互作用における顧客の認知的・感情的・行動的な価値創造

行動 (Hollebeek, Glynn, & Brodie, 2014) である。GCX は時間経過などによって顧客の CJ が進むにつれて、顧客の行動変容を起こし価値を共創することを目指す。それゆえ、GCX 研究では、CE のように多様な行動につながる概念や、CE によって高められる特定の行動が成果として用いられている。

3.2. で述べた通り、ゲーミフィケーション要素は PBL など技術的側面であるゲーム要素と、エコシステムアクター間の相互作用を促すルールや規範、意味などの制度的要素に分けることができる。これらは GCX 参加者を動機づける要素だが、主にゲーム要素は報酬型要素であり、GCX 参加者の行動を達成度、ポイント、バッジ、レベルやリーダーボードによって実世界に結びつけ条件付けるための外発的動機付けを行うために用いられる。例えば、ゲームのカスタマイズ (例えば、アバターの詳細な外見や能力など) も 1 つのゲーム要素だが、これは顧客のゲームへの個人的な関連性を高め、ゲーム内で起こっていることは自身の行動が起源となっているという感覚を得ることに貢献する (Oulasvirta & Blom, 2008)。このような感覚を得る経験は、顧客がエピソード記憶を創ることを助け、それ以降のゲーム内の経験および記憶は顧客自身に起こっている経験として知覚されるようになる (Ng & Lindgren, 2013)。一方、制度的要素は意味型要素であり、GCX 参加者をエコシステムアクター間の相互作用を高めるように内発的に動機付け、GCX に対する学習を促し、彼らの GCX に対する信念 (Belief) を長期的に変化させるとともに、次の参加や継続的参加を促進するために用いられる (Liu, Santhanam, & Webster, 2017; Reiners & Wood, 2015; Tobon, Ruiz-Alba, & Garcia-Madariaga, 2020)。例えば、異なる文脈を持つ顧客を結び付け、競争しながらも協力する環境を通してグループを形成する。このことは、顧客同士のチームワーク、励まし合い、目標達成によってやりがいや楽しさを共有することに貢献する。このような GCX 内の社会的相互作用 (Social Interaction) は、顧客間で得られる報酬システムとして機能し、顧客の CE を高める (Cheung et al., 2015; Lee, J., Lee, M., & Choi, 2012)。つまり、ゲーム要素は短期的に、制度的要素は長期的に CE を創り高めることを目指す要素であり (Hollebeek, Das, & Shukla, 2021; Pansari & Kumar, 2017)、ゲーミフィケーション要素の異なる特徴や目指す成果が異なることを理解し、それら要素を統合しなければならない。Harwood & Garry (2015) は Samsung Nation を GCX が CE を高めることができなかった失敗事例として挙げている。Samsung Nation はポイントシステム、バッジ、リーダーボードといったゲーム要素を導入したブランドコミュニティだったが、目標設定の不透明性、達成条件と報酬の複雑さ、顧客同士の交流を促進する仕組みの欠如などによって CE を高めることができなかった。つまり、制度的要素が欠けていたのである。

顧客が GCX に直接参加していない場合でも、常に GCX に心理的・行動的につながりを持たせておく必要がある。また、GCX はエコシステムであり、エコシステムアクター間の

相互作用によって GCX 参加者の学習や行動変容, そして長期的な参加を促す必要がある。ゲーミフィケーション研究では, 参加者の GCX との継続的つながりやアクター間相互作用を促すためにゲーム化されたロイヤルティプログラム (Gamified Loyalty Program: GLP) を設計し提供することを考える。GLP は, 顧客が GCX に心理的または行動的に参加し続ける, つまり CE を高めるゲーミフィケーション要素として機能する。GLP は, 「忠誠的な行動に報酬を与え, つまり促進する構造化されたマーケティング行動」(Sharp & Sharp, 1997, p. 474) と定義されるロイヤルティプログラム (Loyalty Program: LP) にゲーミフィケーションを統合した LP である。GLP は, GCX 外にいる顧客の行動を観察し, 報酬を与え, GCX に参加させ行動させるように設計される。それにより, GCX の最中のような経験を提供し, 顧客を外発的または内発的に動機付ける (Hassan, Dias, & Hamari, 2019; Hollebeek, Das, & Shukla, 2021) ことで, 顧客のフロー (Flow) を高め GCX への態度を高める (Hwang & Choi, 2020) ことができる。GCX と GLP を補完的にデザインすることで, 顧客が企業や他の顧客に直接的または間接的に資源 (時間, 知識, 行動など) を統合することを促すことができる (Harwood & Garry, 2015)。

#### 4 ゲーミフィケーション研究における理論的課題

本稿は, GCX を理解すると共に, GCX に含まれる要素または GCX デザインが CE に与える影響について概観し整理した。効果的に CE を高めるためには, ゲーミフィケーション要素としてのゲーム要素と制度的要素の理解と, それらを統合した GCX をデザインすることが必要である。しかし, これらの要素をどのようにデザインし実装するのかということは, サービスの性質や顧客特性, そして企業のマーケティング目標によって異なる。ここから, GCX 研究における理論的課題を述べたい。

##### 4.1 ゲーム化された顧客経験における目標の質的転換

第1の理論的課題は, GCX における顧客の目標の質的变化である。顧客の GCX における目標が挑戦的であり続ける限り, その目標達成の成功が次の目標に到達するために投入する努力量の基本的なレベルを高める (Gutt, Rechenberg, & Kundisch, 2020)。もしゲーミフィケーションが GCX 全体に焦点を当てず特定の行動を増やすことだけを目的としてデザインされた場合, 企業 (GCX の設計者) は顧客の行動を変えるという目標と, 顧客の価値を創造するという目標の間で生じる矛盾の罠に陥る危険性がある (Huotari & Hamari, 2017)。顧客経験の強化のためにゲーミフィケーションを導入することは, 顧客の経験への参加と価値共創行動を強めることに貢献するが, 顧客がゲーム要素に過度に熱中することで, コアサービスを利用して顧客自身の問題を解決するという本来の目標から, ゲームに勝つという目標

に変化してしまう可能性がある。ゲーミフィケーションでは、事前に目標やルール、報酬などを統合した GCX の器を顧客へ提供し、その器の上で顧客が自発的な行動をとることを前提としている。企業が事前に設定した顧客の行動タイプと器の関係がそのまま現実になるとは限らず、その器に顧客が従わず、事前の設定とは異なる行動が生まれることもある (Robson et al., 2015)。例えば、ポーカーのゲーム要素として、シャッフリング、トリックテイク、ベッティングなどがあるが、これらはブラフ (はったり)、チート (いかさま)、陰謀、自慢話などといった異なるダイナミクスを生む。ゲームに熱中するあまりルールを乗っ取るチートなどを行うようになり、顧客自身も気づかぬ間に、コアサービスを通して顧客の問題を解決し価値を創造するという、本来の目標とはかけ離れた価値を生むことを目標としてしまう。顧客がゲーム要素の獲得ばかりに気を取られ、サービス利用の本質的な目的を見失ってしまう場合、ゲーミフィケーションは逆効果になり得る。この現象は、顧客の目標構造が変化することによって説明できる。

顧客の目標と行動の関係は、手段-目的連鎖 (Means-end Chain) を基に考えることができる (Gutman, 1982, 1997)。手段-目的連鎖は、製品やサービスの属性 (手段) から、顧客が得られる便益 (結果)、そして最終的に顧客が達成したいより高次の価値観としての最も望ましい目標までを階層的に繋いだものである。目標によってどのような結果を得るのかということ、そしてその結果を得るためにどのような手段を採用するのか、ということが規定される (Walker & Olson, 1991; Zeithaml, 1988)。それぞれの段階は、目標段階として分解することができる。例えば、体重を減らすという目標を例にすると、この目標は、1) 「長生きで健康的な生活を送りたい」「他人にとって魅力的でありたい」といった要約的で抽象的な上位目標 (Super-ordinate Goals)、2) 「体重を減らす」という顧客が取り組む特定の具体的な目標である焦点目標 (Focal Goals)、3) 「スナック菓子を避ける」「スポーツに定期的に参加する」といった焦点目標を達成するためのステップ・手段としての下位目標 (Sub-ordinate Goals) に分けることができ、それぞれ Why (なぜその目標を達成したいのか) -What (何の目標を達成したいのか) -How (どうやってその目標を達成したいのか) の関係にある。下位目標は顧客にとってより直接的で実行可能なものであり、これらの目標構造が整合的であるときに、下位目標達成と報酬獲得は、より上位の目標を達成するためのモチベーションの維持に貢献する (Pieters, Baumgartner, & Alien, 1995; Steel & König, 2006)。

ゲーミフィケーションは、顧客の目標達成に報酬 (感情的、功利的、情動的) という即時的なフィードバック (Hassan, Dias, & Hamari, 2019) を提供し、GCX におけるゲーム要素と報酬は、この手段-目的連鎖における下位目標に位置づけられる。即時に提供される報酬は顧客の自己効力感 (Self-esteem) を高め、この報酬と行動の関係を強化する (Bandura, 1993)。つまり、本来はより高次の目標を達成するための手段としての下位目標と報酬だっ

たにもかかわらず、顧客は短期的に（または、精神的・物理的により簡単に）得られる報酬をあまり考えずに選ぶようになる可能性がある（Touré-Tiller & Fishbach, 2011）。本来的に顧客は高次の目標を達成するためにサービスを利用するが、サービスへの参加を動機づけるゲーム要素—例えば、バッジの獲得、ランキングで上位にランクインすること、など—によって即自的かつ明確な報酬を得た場合、本来の目的の達成ではなく、報酬を得るためにサービスに参加するようになる可能性がある。顧客がゲーム要素の獲得にばかり注力し、サービスの本来的な目標達成と価値創造が行われず、つまり、ゲーミフィケーションが顧客経験を阻害する可能性があるのである。ゲーミフィケーションが顧客の目標に与える影響は、サービスの性質や顧客特性、そしてゲーミフィケーションデザインによって異なる可能性がある。どのような条件が揃うことで、顧客の目標の質的变化を引き起こすのか、それとも顧客の既存の目標を強化するのか、今後の研究によって明らかにする必要がある。

#### 4.2 ゲーミフィケーションとエンゲージメントの関係

第2の理論的課題は、ゲーミフィケーションがCEを高めるという関係について、プレサービス段階にある顧客がコアサービス段階に進むことを促進する要因を明らかにすることである。

ゲーミフィケーションに関する先行研究では、CJベースのGCXの段階（プレサービス、コアサービス、ポストサービス）においてゲーミフィケーション要素がCEを直線的かつ連鎖的に高めると考えている（例えば、Koivisto & Hamari, 2019; Silva et al., 2023）。同様に、Tobon, Ruiz-Alba, & Garcia-Madariaga (2020) も心理的なCEと行動的なCEは直線的かつ連鎖的につながると考える。一方、GCXにおいて得られる報酬のタイプ（自己志向的—利他的）によって、顧客のロイヤルティが高まるメカニズムが異なることがわかっている。Hwang & Choi (2020) は、GLPが顧客に与える影響を分析した結果、自己志向的な報酬は利他的報酬に比べて楽しさやLPロイヤルティ行動を高めるが、利他的な報酬は自己志向的な報酬に比べてLPへの態度を高めることを明らかにしている。同様に、Hollebeek, Das, & Shukla (2021) も、GLPは顧客の内発的動機付けと外発的動機付けを高めるが、それら動機付けによって高められるCEは多様な性質（自律的、無私的、制御的、協調的、個別的、打算的）を含んでおり、内発的・外発的動機付けとこれらCEは複雑な関係にあると結論づけている。報酬という点において、Harwood & Garry (2015) は、ゲーミフィケーションに対する金銭的な投資がないために、非顧客はGCXにおける相互作用を通じてより積極的な態度を持ち、結果として顧客になると主張している。これは、金銭的投資が無いために、顧客はGCXの各段階を進み、CEが高まるということの意味する。しかしながら、プレオーダーや先行購入などゲーミフィケーションに金銭的投資が伴う場合もある。

ゲーミフィケーションによる CE を高めるプロセスは、単にゲーミフィケーション要素を導入すれば自動的に達成されるものではなく、顧客の心理状態、行動意図、報酬への反応、エコシステムアクターとの相互作用など、様々な要因が複雑に影響し合う動的なプロセスだと理解できる。CJ の進み方とゲーミフィケーション要素と CE について、今後の研究で明らかにする必要がある。

#### 4.3 ゲーム未参加顧客へのアプローチ：プレサービス段階より前から始まる GCX

第3の理論的課題は、プレサービス段階より前に存在する未顧客へのアプローチ、そして、そのアプローチにおけるゲーミフィケーションデザインの文脈依存性についてである。ゲーミフィケーション研究は、すでにゲーミフィケーションの採用、つまり GCX への参加を選択した顧客に対するゲーミフィケーションの有効性に着目してきたが、GCX への参加の事前決定要因を明らかにする必要がある (Koivisto & Hamari, 2019)。つまり、コアサービス自体は知らないし、その時点ではコアサービスを知ろうとしない顧客は、なぜ GCX のプレサービス段階に参加するのかということ明らかにする必要がある。例えば、既に GCX に参加している顧客に対して友人紹介を促すことでポイントを獲得できるゲーム要素がある。このゲーム要素を通じて参加した顧客は、少なくとも最初の段階では受動的に GCX に参加することになる。未顧客も含めて、顧客は企業との関係性が高まると、当該企業に対して感情的に執着する可能性がある (Brakus, Schmitt, & Zarantonello, 2009; Harwood & Garry, 2015)。ゲーミフィケーション研究は、すでに GCX に自発的に参加または参加する準備段階にある顧客を対象とし、GCX の段階を進め価値を創造するための GCX デザインを理解することを目指してきた (Mollick & Rothbard, 2014; Robson et al., 2015)。一方、上記の例のように、GCX に参加する他者 (エコシステムアクター) から影響を受けて受動的に GCX のプレサービス段階に参加した顧客は、どのようにして自発的になるのかということや、GCX の各段階をどのように移行するのかということは明らかになっていない。

ゲーミフィケーションが有効なマーケティングツールとして活用できるとはいえ、アプローチの仕方を誤れば、未顧客を積極的にサービスに参加させること、そして、CE を深化させることは実現できないだろう。今後の研究では、未顧客に対するゲーミフィケーションのアプローチを検討し、GCX へどのように参加することで、プレサービス段階からコアサービス段階へのスムーズな移行を実現できるのか、そのための GCX デザインについて明らかにする必要がある。

## 参 考 文 献

- Bagozzi, R. P. (1974). "Marketing as an organized behavioral system of exchange: A comprehensive and analytic structure for interpreting behavior in marketing relationships," *Journal of Marketing*, 38(4), 77-81.
- Bagozzi, R. P. (1975). "Marketing as exchange," *Journal of Marketing*, 39(4), 32-39.
- Bandura, A. (1993). "Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning," *Educational Psychologist*, 28(2), 117-148.
- Berry, L. L., Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (2002). "Managing the total customer experience," *MIT Sloan Management Review*, 43(3), 85-89.
- Bogost, I. (2011). *Gamification is bullshit*. [https://bogost.com/writing/blog/gamification\\_is\\_bullshit/](https://bogost.com/writing/blog/gamification_is_bullshit/), 2024年8月31日アクセス.
- Bogost, I. (2015). "Why gamification is bullshit," In S. P. Walz., S. Deterding (Eds.), *The gameful world: Approaches, issues, applications* (pp.65-79). The MIT Press.
- Brakus, J., Schmitt, B. & Zarantonello, L. (2009). "Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty?," *Journal of Marketing*, 73(3), 52-68.
- Cechanowicz, J., Gutwin, C., Brownell, B., & Goodfellow, L. (2013). "Effects of gamification on participation and data quality in a real-world market research domain," In L. E. Nacke., K. Harrigan., & N. Randall (Eds.), *Gamification '13: Proceedings of the first international conference on gameful design, research, and applications* (pp.58-65). Association for Computing Machinery.
- Cheung, C. M. K., Shen, X. L., Lee, Z. W. Y., & Chan, T. K. H. (2015). "Promoting sales of online games through customer engagement," *Electronic Commerce Research and Applications*, 14(4), 241-250.
- Ciuchita, R., Heller, J., köcher, S., Leclercq, T., Sidaoui, K., & Stead, S. (2023). "It is really not a game: An integrative review of gamification for service research," *Journal of Service Research*, 26(1), 3-20.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). "From game design elements to gamefulness: Defining gamification," In A. Lugmayr., H. Franssila., C. Safran., P. Hammouda (Eds.), *MindTrek '11: Proceedings of the 15th international academic MindTrek conference: Envisioning future media environments* (pp.9-15). Association for Computing Machinery.
- Deterding, S. (2012). "Gamification: Designing for motivation". *Interactions*, 19(4), 14-17.
- Duncan, T., & Moriarty, S. (2006). "How integrated marketing communication's "touchpoints" can operationalize the service-dominant logic," In R. F. Lusch & S. L. Vargo (Eds.), *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*, (pp.236-249). M.E. Sharpe
- Edelman, D. C., & Singer, M. (2015). "Competing on customer journeys," *Harvard Business Review*, 93(11), 88-100.
- Eigenraam, A. W., Eelen, J., Lin, A. V., & Verlegh, P. W. j. (2018). "A consumer-based taxonomy of digital customer engagement practices," *Journal of Interactive Marketing*, 44(1), 102-121.
- Elverdam, C., & Aarseth, E. (2007). "Game classification and game design: Construction through critical analysis," *Games and Culture*, 2(1), 3-22.
- Gutman, J. (1982). "A means-end chain model based on consumer categorization processes," *Journal*

- of Marketing*, 46(2), 60–72.
- Gutman, J. (1997). “Means-end chains as goal hierarchies,” *Psychology and Marketing*, 14(6), 545–560.
- Gutt, D., Rechenberg, T. V., & Kundisch, D. (2020). “Goal achievement, subsequent user effort and the moderating role of goal difficulty,” *Journal of Business Research*, 106, 277–287.
- Hamari, J., & Koivisto, J. (2015). “Why do people use gamification services?,” *International Journal of Information Management*, 35(4), 419–431.
- Hamilton, R., Thompson, D., Bone, S., Chaplin, L. N., Griskevicius, V., Goldsmith, K., Hill, R., John, D. R., Mittal, C., O’Guinn, T., Piff, P., Roux, C., Shah, A., & Zhu, M. (2019). “The effects of scarcity on consumer decision journeys,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(3), 532–550.
- Hammedi, W., & Leclercq, T. (2024). “Gamification myopia: Satiation effects in gamified activities,” *Journal of Service Research*, 27(2), 213–230.
- Harwood, T., & Garry, T. (2015). “An investigation into gamification as a customer engagement experience environment,” *Journal of Services Marketing*, 29(6–7), 533–546.
- Hassan, L., Dias, A., & Hamari, J. (2019). “How motivational feedback increases user’s benefits and continued use: A study on gamification, quantified-self and social networking,” *International Journal of Information Management*, 46, 151–162.
- Helkkula, A., Kelleher, C., & Pihlström, M. (2012). “Characterizing value as an experience: implications for service researchers and managers,” *Journal of Service Research*, 15(1), 59–75.
- Hollebeek, L., 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.
- Hollebeek, L., Das, K., & Shukla, Y. (2021). “Game on! How gamified loyalty programs boost customer engagement value,” *International Journal of Information Management*, 61, 102308.
- Huotari, K., & Hamari, J. (2012). “Defining gamification: a service marketing perspective,” In A. Lugmayr (Ed), *MindTrek ’12: Proceeding of the 16th International Academic MindTrek Conference* (pp. 17–22). Association for Computing Machinery.
- Huotari, K., & Hamari, J. (2017). “A definition for gamification: Anchoring gamification in the service marketing literature,” *Electron Markets*, 27(1), 21–31.
- Hunicke, R., LeBlanc, M., & Zubek, R. (2004). “MDA: A formal approach to game design and game research,” *Proceedings of the AAAI Workshop on Challenges in Game AI*.
- Hwang, J., & Choi, L. (2020). “Having fun while receiving rewards?: Exploration of gamification in loyalty programs for consumer loyalty,” *Journal of Business Research*, 106, 365–376.
- Iacovides, I., Cox, A. L., McAndrew, P., Aczel, J., & Scanlon, E. (2015). “Game-play breakdowns and breakthroughs: exploring the relationship between action, understanding, and involvement,” *Human-Computer Interaction*, 30(3–4), 202–231.
- Koivisto, J., & Hamari, J. (2019). “The rise of motivational information systems: A review of gamification research,” *International Journal of Information Management*, 45, 191–210.
- Kuehnl, C., Jozic, D., & Homburg, C. (2019). “Effective customer journey design: consumers’ conception, measurement, and consequences,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(3), 551–568.

- Landers, R. N. (2019). "Gamification misunderstood: How badly executed and rhetorical gamification obscures its transformative potential," *Journal of Management Inquiry*, 28(2), 137-140.
- Landers, R. N., Tondello, G. F., Kappen, D. L., Collmus, A. B., Mekler, E. D., & Nacke, L. E. (2019). "Defining gameful experience as a psychological state caused by gameplay: Replacing the term 'Gamefulness' with three distinct constructs," *International Journal of Human Computer Studies*, 127, 81-94.
- Leclercq, T., Poncin, I., & Hammedi, W. (2020). "Opening the black box of gameful experience: Implications for gamification process design," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52, 101882.
- Lee, J., Lee, M., & Choi, I. H. (2012). "Social network games uncovered: Motivations and their attitudinal and behavioral outcomes," *Cyberpsychology, Behavior and Social Networking* 15(12), 643-648.
- Lee, H. Y., Grinevich, V., & Chipulu, M. (2023). "How can value co-creation be integrated into a customer experience evaluation?," *European Management Journal*, 41(4), 521-533.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). "Understanding customer experience throughout the customer journey," *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Liu, D., Santhanam, R., & Webster, J. (2017). "Toward meaningful engagement: A framework for design and research of gamified information systems," *MIS Quarterly*, 41(4) 1011-1034.
- Lounis, S., Neratzouli, X., & Pramataris, K. (2011). "Can gamification increase consumer engagement? A qualitative approach on a green case," In K. Rannenber (Ed.), *IFIP Advances in Information and Communication Technology*, 399, (pp.200-212). Springer, Berlin, Heidelberg.
- McCull-Kennedy, J. R., Zaki, M., Lemon, K. N., Urmetzer, F., & Neely, A. (2019). "Gaining customer experience insights that matter," *Journal of Service Research*, 22(1), 8-26.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). "Understanding customer experience," *Harvard Business Review*, 85(2), 117-126.
- Mollick, E. R., & Rothbard, N. (2014). "Mandatory fun: Consent, gamification and the impact of games at work," In M. Barnhart, M. Wells. (Eds.), *The Wharton School Research Paper Series*, 54, Wharton School University of Pennsylvania.
- Ng, R., & Lindgren, R. (2013). "Examining the effects of avatar customization and narrative on engagement and learning in video games," *Proceedings of CGAMES' 2013 USA*, 87-90.
- Oulasvirta, A., & Blom, J. (2008). "Motivations in personalisation behaviour," *Interacting with Computers*, 20(1), 1-16.
- Pansari, A., & Kumar, V. (2017). "Customer engagement marketing," In R. Palmatier, V. Kumar, & C. Harmeling (Eds.), *Customer engagement marketing* (pp.1-27). Springer.
- Pasca, M. G., Renzi, M. F., Pietro, L. D., & Mugion, R. G. (2021). "Gamification in tourism and hospitality research in the era of digital platforms: a systematic literature review," *Journal of Service Theory and Practice*, 31(5), 691-737.
- Pieters, R., Baumgartner, H., & Alien, D. (1995). "A means-end chain approach to consumers' goal structures," *International Journal of Research in Marketing*, 12(3), 227-244.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. (1998). "Welcome to the experience economy," *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105.

- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). "Co-creation experiences: The next practice in value creation," *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
- Puccinelli, N. M., Goodstein, R. C., Grewal, D., Price, R., Raghurir, P., & Stewart, D. (2009). "Customer experience management in retailing: Understanding the buying process," *Journal of Retailing*, 85(1), 15-30.
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2018). "Offerings as digitalized interactive platforms: A conceptual framework and implications," *Journal of Marketing*, 82(4), 19-31
- Reiners, T., & Wood, L. C. (2015). *Gamification in education and business*. Springer Cham.
- Richardson, A. (2010). "Using customer journey maps to improve customer experience," *Harvard Business Review*, 15(1), 2-5.
- Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, J. H., & Mccarthy, I. (2015). "Is it all a game? Understanding the principles of gamification," *Business Horizons*, 58(4), 411-420.
- Rosenbaum, M. S., Otalora, M. L., & Ramírez, G. C. (2017). "How to create a realistic customer journey map," *Business Horizons*, 60(1), 143-150.
- Sailer, M., Hense, J. U., Mayr, S. K., & Mandl, H. (2017). "How gamification motivates: An experimental study of the effects of specific game design elements on psychological need satisfaction," *Computers in Human Behavior*, 69(2), 371-380.
- Sandström, S., Edvardsson, B., Kristensson, P., & Magnusson, P. (2008). "Value in use through service experience," *Managing Service Quality: An International Journal*, 18(2), 112-126.
- Schau, H. J., & Akaka, M. A. (2021). "From customer journeys to consumption journeys: a consumer culture approach to investigating value creation in practice-embedded consumption," *AMS Review*, 11(1-2), 9-22.
- Schmitt, B. H. (1999). *Experiential marketing*. New York: The Free Press.
- Schmitt, B. H. (2003). *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customer*. New Jersey: Wiley and Sons.
- Sharp, B., & Sharp, A. (1997). "Loyalty programs and their impact on repeat-purchase loyalty patterns," *International Journal of Research in Marketing*, 14(5), 473-486.
- Shen, L., Hsee, C. K., & Talloen, J. (2019). "The fun and function of uncertainty: Uncertain incentives reinforce repetition decisions," *Journal of Consumer Research*, 46(3), 69-81
- Siebert, A., Gopaldas, A., Lindridge, A., & Simões, C. (2020). "Customer experience journeys: Loyalty loops versus involvement spirals," *Journal of Marketing*, 84(4), 45-66.
- Singh, S., & Jang, S. (2022). "Search, purchase, and satisfaction in a multiple-channel environment: How have mobile devices changed consumer behaviors?," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65(3), 102200.
- Silva, J. H. O., Mendes, G. H. S., Teixeira, J. G., & Braatz, D. (2023). "Gamification in the customer journey: A conceptual model and future research opportunities," *Journal of Service Theory and Practice*, 33(3), 352-386.
- Steel, P., & König, C. J. (2006). "Integrating theories of motivation," *Academy of Management Review*, 31(4), 889-913.

- Tax, S. S., McCutcheon, D., & Wilkinson, I. F. (2013). "The service delivery network (SDN): A customer-centric perspective of the customer journey," *Journal of Service Research*, 16(4), 454-470.
- The Business Research Company (2024). *Gamification Global Market Report 2024*.  
<https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/gamification-global-market-report>, 2024年8月31日アクセス.
- Tobon, S., Ruiz-Alba, J. L., & García-Madariaga, J. (2020). "Gamification and online consumer decisions: Is the game over?," *Decision Support Systems*, 128, 113167.
- Touré-Tillery, M., & Fishbach, A. (2011). "The course of motivation," *Journal of Consumer Psychology*, 21(4), 414-423.
- Tseng, T. H., Hsieh, S. H., & Lee, C. T. (2021). "How gamified branded applications drive marketing effectiveness?," *Marketing Intelligence & Planning*, 39(5), 633-648.
- van Doorn, J., Lemon, K. N., Verhoef, P. C., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., & Pirner, P. (2010). "Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions," *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266.
- 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
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). "On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective," *European Management Journal*, 26(3), 145-152.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). "Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies," *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41
- Voorhees, C. M., Fombelle, P. W., Gregoire, Y., Bone, S., Gustafsson, A., Sousa, R., & Walkowiak, T. (2017). "Service encounters, experiences and the customer journey: Defining the field and a call to expand our lens," *Journal of Business Research*, 79(2) 269-280.
- Walker, B. A., & Olson, J. C. (1991). "Means-end chains: Connecting products with self," *Journal of Business Research*, 22(2), 111-118.
- Werbach, K. (2014). "(Re)defining gamification: A process approach," In A. Spagnolli, L. Chittaro, & L. Gamberini (Eds.), *Persuasive technology*, 8462, 266-272. Springer.
- Werbach, K., & Hunter, D. (2015). *The gamification toolkit: Dynamics, mechanics, and components for the win*. Wharton School Press.
- Weretecki, P., Greve, G., Bates, K., & Henseler, J. (2021). "Information management can't be all fun and games, can it? How gamified experiences foster information exchange in multi-actor service ecosystems," *International Journal of Information Management*, 61(2), 102391.
- Wolf, T., Weiger, W., & Hammerschmidt, M. (2020). "Experiences that matter? The motivational experiences and business outcomes of gamified services," *Journal of Business Research*, 106, 353-364.
- Zeithaml, V. A. (1988). "Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence," *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.

- Zichermann, G., & Cunningham, C. (2011). *Gamification by design: Implementing game mechanics in web and mobile apps*. O'Reilly Media.
- Zomerdijs, L. G., & Voss, C. A. (2010). "Service design for experience-centric services," *Journal of Service Research*, 13(1), 67-82.