

持続可能な地域活性化を支える資源統合 —ありのままのまちを観光資源化する事業にみる—

宮脇 靖典^{1*}

¹ 岡山理科大学 経営学部

* Corresponding Author: miyawakwak@ous.ac.jp

Abstract

In this study, we focus on projects that can be seen as a practice from the viewpoint of resource integration in S-D Logic. We attempted to connect research on S-D Logic and regional revitalization. Specifically, the three keys to increasing the availability of local resources were clarified through an interview with the founder of the SEKAI HOTEL project, which attempts to transform the town as it is into a tourism resource by sharing the worldview that “The whole town has the function of a hotel”.

Keywords

Resource integration, Service-Dominant Logic, Resourceness, Resource density

1 はじめに

消費行動について所有から利用への変化が論じられるのを目にすることが、近年多くなった。資源概念をめぐる議論においても、所有から利用への変化がみられる。情報技術の進展により、企業にとって資源は所有する以上に利用するものとして問われるようになった。Amazonに代表されるプラットフォームビジネスや、Uberに代表されるシェアリングビジネスは、一企業が必要なすべての資源を抱え込むのではなく、企業外に存在する資源の利用可能性をどのように高めるかが重要であることを物語っている。

そこで注目されるのが、S-Dロジックにおける資源統合の概念である。資源は、企業と顧客のいずれもが自らの生存可能性を高めるために利用されるものとされる。したがって、個々の資源は、その大きさにまして利用のしやすさが問われることになる。この資源性の評価とともに、自他の資源をどのように組み合わせるかという資源密度が重視される。S-Dロジックにおける資源統合の概念において特に注目すべきなのが、資源性の評価と資源密度の重視である。

地域活性化の論点として挙げられることが多い地域資源の活用であるが、その利用可能性をどのように高めるかをはじめ、資源概念をめぐる議論との接続について、研究が進んでいるとはいえない。そこで、本研究は、S-Dロジックにおける資源統合の観点から、その実践とみることができると期待される地域活性化の新たな動きに注目する。注目する事例としては、ありのままのまちを観光資源化する試みに取り組むSEKAI HOTEL事業を取り上げる。同事業の一拠点であるSEKAI HOTEL布施は、大阪郊外の商店街に立地するが、そもそも商店街の一員というわけでもなく、同事業を始める以前から観光事業を営んでいたわけでもない。地域からみ

ても業界からみても、いわばよそ者による試みといえる本事例には、限られた地域資源の利用可能性を高めるために、地域活性化における資源統合をどのように進めるべきかについて、いくつかの示唆を見いだすことができる。具体的には、SEKAI HOTEL事業の一拠点としてSEKAI HOTEL布施を展開するにあたり、その周囲に散在する地域資源について、個々の資源性をどのように評価したのか、また個々の地域資源をどのように組み合わせることで資源密度の向上をはかっているのか、さらに同拠点の展開から得られた知見が次なる拠点の展開にどのように活用されているのかについて、同事業の創業者に対するインタビューを中心に明らかにする。S-Dロジックにおける資源統合の概念を用いて、地域資源の利用可能性を高める鍵を本事例から読み解くことが、本研究のねらいである。

2 本研究に関連する議論の整理

2.1 資源をめぐる論点の所有から利用への変化

Barney (2001) に代表されるRBV (Resource-Based View) は、持続的な競争優位を重視した。ところが、グローバル化やデジタル化の加速によるビジネス環境の変化が、持続的な競争優位を困難なものにするとして、ダイナミック・ケイパビリティの議論が登場した。ダイナミック・ケイパビリティは、「環境変化に対応するために、内外にある能力を統合、構築、再配置するための企業の能力」(Teece et al., 1997, p516) と定義される。これらの議論に共通するのは、資源をどのようにして企業の中に取り込むか、つまり資源をどのように所有するかが企業の競争優位性を左右するという考え方である。その一方で、ダイナミック・ケイパビリティの議論には、資源をめぐる論点が所有から利用へ変化する兆しがうかがえる。Day & Reibstein

(1997)によるケイパビリティの定義には「経営資源を最も有効に活用するためにそれらをつなぎ合わせる」とあるが、資源のつなぎ合わせ方を重視するのは、それが資源の利用可能性を高めることにつながるからである。

資源をめぐる論点の所有から利用への変化が本格的に見られるのが、S-Dロジックである。Lusch & Vargo (2014)は、資源を「アクターが生存可能性を高めるために利用するもの」と定義する。さらに、「資源は存在しない。資源になる」(Zimmermann 1951)を引用して、資源性が重要であることを強調する。資源性とは「潜在的な資源の品質とその資源の実現性を反映するもの」であるとともに「人類の評価と行為のプロセスを通じて行われ、潜在的な資源を現実の資源へと転換する」可能性を指す。この転換のプロセスにおいて、資源になることを妨げている障害を克服することが、海洋を例にとって説明される。海流や風についてのナレッジが乏しければ、海洋は資源になるどころか脅威でしかない。そのナレッジが高まることによって海図や船舶が生み出され、さらに難破のリスクに関する過去のデータから保険が生み出されて、ようやく海洋の資源性が評価されるようになる。資源性をめぐる転換のプロセスは、「ナレッジ、潜在的な資源、資源性とサービスのつながり」として説明される(図1)。

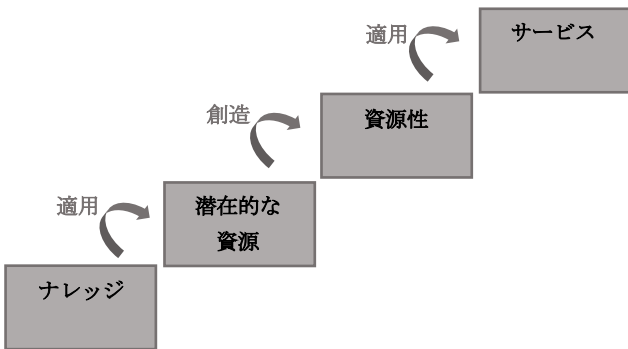


図1 資源性をめぐる転換のプロセス¹⁾

利用するものとしての資源の観点から、資源はオペランド資源とオペラント資源に分類される。オペランド資源は「効果を創造するために他の資源によって行為を施される資源」であるのに対し、オペラント資源は「効果を創造するために他の(オペランドまたはオペラント)資源に行為を施すことができる資源」である(Lusch and Vargo 2014, 邦訳 p147)。図1でいえば、オペランド資源である潜在的な資源は、オペラント資源であるナレッジの適用により、資源性を獲得する。したがって、資源性が評価される対象は、市場取引の有無を問わず利用可能な資源すべてとなる。

2.2 資源統合をめぐる議論

資源の利用可能性を高めるためのつなぎ合わせ方をダイナミック・ケイパビリティが重視していることについては、既にふれた。資源性をめぐる転換のプロセス(図1)は、複数の資源が相互の利用可能性を高め

ることをめざして進行する。「潜在的な資源は、評価され、利用されるときのみ資源となり、多くの場合、他の潜在資源との統合によって資源となる」(Lusch and Vargo 2014, 邦訳p143)のである。

資源統合は、S-Dロジックにおける重要な概念の1つである。「(アクターが)すべての資源を持つことはまずあり得ないので、相乗的なプラスの効果あるいはウィン・ウィンの関係で資源統合を行う機会を見つけ出すために他のアクターとコラボレーションを行う」が、そのために「アクターは、始めに資源の組み合わせの可能性を見つけ出し、次に、その組み合わせをどのように新しいサービス・オフリングと結びつけられるか理解しなければならない」(Lusch & Vargo 2014, 邦訳p178)。資源統合においては、組み合わせるべき資源についてそれぞれの資源性を評価することに加え、資源の組み合わせを新しいサービス・オフリングに結びつけることが鍵を握る。資源の組み合わせに関連して、資源性ととも資源統合で重視されるのが、資源密度²⁾である。それは、価値創造のためにある特定の時間と場所で資源を集結させることであり、資源の組み合わせを最も望ましい形で実現することにより最大化するものである(Lusch & Vargo 2014, 邦訳p156-157)。

3 事例：ありのままのまちを観光資源化するSEKAI HOTEL事業

3.1 リサーチ・デザイン

本研究のねらいは、S-Dロジックにおける資源統合の概念を用いて、地域資源の利用可能性を高める鍵を本事例から読み解くことにある。

そこで、資源統合で重視される資源性と資源密度にまず注目する。すなわち、組み合わせるべき選択肢として地域資源の1つ1つをどのように選ぶかという資源性の評価であり、新たなサービスあるいは資源に結びつくように地域資源をどのように組み合わせるかという資源密度の向上である。この2点に注目する理由は、既に述べたように、地域資源の多くは公共性が高く、その利用可能性に制約を伴う場合が少なくないことを考慮して、経営学におけるこれまでの議論が必ずしも当てはまらない地域資源ならではの資源統合のあり方を考える余地があるからである。

そこで、以下に挙げる3つの問いを立て、それぞれについての答えを明らかにしていく。第1に、公共性が高く利用可能性に制約を伴う場合が少なくない地域資源について、その資源性をどのように評価するのかに対する答えを、第2に、そのような地域資源をどのように組み合わせることで資源密度の向上をはかるのかに対する答えを、第3に、そのような資源性の評価と資源密度の向上をもって事業としての持続可能性をどのように支えるのかに対する答えを、それぞれ明らかにしていく。

したがって、本研究が扱うのは、知識や価値観が異なることもあって、要求や期待が曖昧であり、しかもそれが相互に対立あるいは矛盾する場合がある、多様な利害関係者が時間差を伴ってかかわる、きわめて文

脈性の高い地域活性化という現在事象になる。社会的および歴史的な文脈から切り離せない地域資源について、資源性の評価や資源密度の向上が有効なかたちでどのように展開されるのかを明らかにする本研究では、「理論への貢献という点から有意義な側面（分析単位）を取り上げて、研究する」（野村 2017, p44）事例研究をリサーチ・デザインとして採用する。

3.2 対象事例の選定

大阪市中心部のターミナルから電車で10分の布施駅から徒歩4分、アーケードが南北に伸びる古い商店街がある。このみやこ町商店街にある旧洋品店で、SEKAI HOTEL布施（大阪府東大阪市）の宿泊者は、チェックインを行う（図2）。1階がフロントとカフェ、客室は2階にあるが、ほかにも商店街内の旧店舗に点在する。

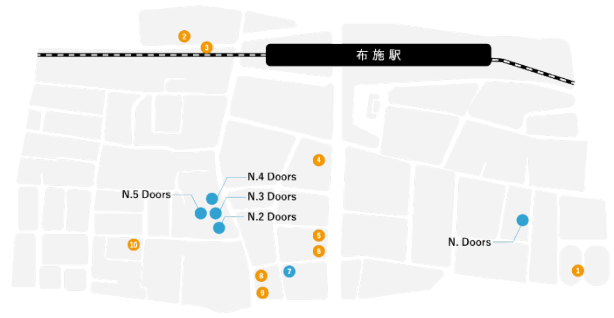


図3 SEKAI HOTEL布施の客室と提携店舗⁴⁾

SEKAI HOTEL布施は、SEKAI HOTEL株式会社（本社：大阪市北区）が、地域にある空き家を宿泊施設として再生することにより、空き家問題を解決し地域活性化をめざすSEKAI HOTEL事業の拠点の1つ⁵⁾である。同事業に注目するのは、そのコンセプトにある。まず「私たちの「日常」は、誰かにとっての「非日常」である。」とあり、「世界中の何処もが旅行先になり得る。それがたとえ布施のような小さな町でも。セカイホテルはただのホテルではなく、それを中心に経験してもらおう。私たちの「日常」が誰かにとっては「非日常」で、特別な体験であるという価値観そのものです。」と続く（SEKAI HOTEL n.d.）。とりわけ、誰かにとっての「非日常」となる「日常」は、特筆すべき点である。SEKAI HOTEL公式サイトには、「日常」とともに「ORDINARY」もしばしばキーワードとして登場する。

これらのキーワードに基づいてSEKAI HOTEL事業を立ち上げたのが、SEKAI HOTEL株式会社の代表であり、その親会社にあたるクジラ株式会社（いずれも、本社：大阪市北区）の代表取締役でもある矢野浩一氏である。クジラ株式会社の公式サイトにおいてしばしば目にするのが、「ワンストップリノベーション」というフレーズである。このフレーズに同社がこだわりを持つ理由は、次のように語られる。

「一般的に別物として捉えられがちな不動産と建物。でも、お客さまが求めている最適な居場所をつくり出すとき、不動産と建築は別々に扱われるべきではない、と私たちは考えます。（中略）私たちクジラが、不動産・デザイン・建築のプロフェッショナルを社内において、お客さまに本当の「ワンストップリノベーション」をご提案する理由がここにあります」（クジラ, n.d.）。

「まち全体がホテルの機能を持っている」という世界観を有するSEKAI HOTEL事業については、他にもいくつか類似する事例がみられる。本研究の対象として同事業を選定した理由は2つある。1つは、地域資源をより幅広く活用する資源統合の観点に立つ理由である。同事業の類似事例の1つに、アルベルゴ・ディフーゾ（Albergo Diffuso）が挙げられる。地域に散らばる空き家を活用し地域一帯を点在型ホテルとするイタリア発祥の観光地域づくりモデルであるが、その認定を受けるためには、「ひとつの事業者が、一括して経



図2 SEKAI HOTEL布施 1階の前景³⁾

SEKAI HOTEL（n.d.）の表現を借りると、「商店街というホテルの廊下を歩いて客室へ」向かい、入浴については「地元民も集まる昔ながらの銭湯が大浴場」となり、夕食については「布施の隠れ名店たちへ店の常連スタッフがご案内」となり、翌日の朝食については「地元で一番のモーニングを」勧められる。さらに、「商店街の美味しいところをつまみ食い」、「和菓子作り、伝統の技はちょっぴりシャイな店主が教えてくれる」、「雨の日は、カフェで町工場の技術に触れる」等の「大阪下町を楽しみ尽くすアクティビティ」も用意されている。客室が商店街内に点在するだけでなく、同ホテルの宿泊客限定の特典が用意されている「パートナーショップ」と呼ばれる提携店舗を含めて、みやこ町商店街が「商店街まるごと“まちごとホテル”」（SEKAI HOTEL, n.d.）となっているのである（図3）。

営・管理していること」(アルベルゴ・ディフーズ極東支部, n.d.)が求められる。SEKAI HOTEL事業が異なるのは、SEKAI HOTEL布施の場合でいえば、提携店舗を経営・管理する事業者が従来のみやこ町商店街の店主だという点である。もう1つは、資源性の評価にかかわらず資源密度の向上により新しいサービス・オフリングに結びつけることが可能だとする資源統合の観点に立つ理由である。SEKAI HOTEL事業の類似事例としては、Nipponiaも挙げられる。「歴史的建築物の活用を起点に、その土地の歴史文化遺産を尊重したエリアマネジメントと持続可能なビジネスを実践」(Nipponia, n.d.)することを自らの使命とするものである。SEKAI HOTEL事業が異なるのは、その重視する「ORDINARY」が必ずしも歴史的な価値に限られないという点である。以上、資源統合の2つの観点に立つ理由から、地域資源の利用可能性を高める鍵を読み解くにあたっては、SEKAI HOTEL事業ならではの示唆が少なくないと考えられる。

本事例は、矢野氏からのインタビュー協力に負うところが大きい。具体的な調査としては、オンライン会議システムを利用した半構造化インタビューを、矢野氏に対して2021年5月31日に実施し、聞き取りを行った内容の経時的変化を確認するインタビューを、クジラ株式会社のSEKAI HOTEL事業責任者である小林昂太氏に対して2022年4月23日に実施した。「まちごとホテル」を着想した背景、実現するまでのプロセス、今後の拠点展開についての考えが、主なインタビュー内容である。とりわけ、「日常」や「ORDINARY」をキーワードとするSEKAI HOTEL事業のコンセプトを解明することに力を置いた。

3.3 発見事実

空き家および大学生に対する資源性の評価

公共性が高く利用可能性に制約を伴う場合が少なくない地域資源について、その資源性をどのように評価するのかという問いにおいては、空き家および大学生の資源性に対する矢野氏の評価が示唆に富む。まず、空き家に対する資源性の評価についてみる。

クジラ株式会社が「ワンストップリノベーション」の提案にこだわりを持っていることは既に述べたが、その背景には、不動産事業における矢野氏のビジョンがある。

「地域や社会の課題解決ができる不動産のやり方を模索したかったというのがありまして、その研究開発がかたちになったうちの1つが、SEKAI HOTELなのです。さまざまな地域や社会の課題解決に取り組む母体がクジラで、新たなサービスや商品をつくっていくのが子会社の役目、その第1号がSEKAI HOTELということになります」。

このビジョンは、日本における不動産・建築の現状に対する矢野氏の問題意識につながる。

「これから日本は少子化が進み、新築住宅の供給が過剰になってくると思うので、中古物件に注目しています。ただ、中古物件の方が高度なスキルや知見が求められるので、扱いが難しい。しかも、古い建物を長く

使うという習慣が一般消費者にありません。そのような現状がある中で、みんなの意識を変えるチャレンジをしていきたいと考えます」。

地域や社会の課題解決ができる不動産事業というビジョンと、日本における中古物件の現状に対する問題意識が結びついて、矢野氏の目は空き家問題に向く。

「空き家の中には、もっと高く売れてもいいのと思うものがけっこうありました。過小評価されていると感じる物件に対して、自分ならもっと評価を上げることができるのではないかという思いがありました。空き家問題こそ不動産事業で取り組める社会問題ではないかと思いました」。

不動産業界における従来の見方に立つなら、空き家の資源性に対しては低い評価しか与えられない。しかし、不動産事業による地域や社会の課題解決をめざして、中古物件の価値を見直す立場に立てば、空き家に対する資源性の評価を変えることができるはずだと、矢野氏は考えるのである。

次に、大学生に対する資源性の評価についてみる。

SEKAI HOTEL事業において特筆されるのが、インターンシップ大学生の活用である。企業に余力のあればともかく、新規事業に多くの人的資源を投入するわけにいかないのは頷ける。だが、インターンシップ大学生を活用したことには、矢野氏なりの思惑もある。

「大学生は商店街の店主にとって孫ぐらいの年齢ですよ。不動産事業を長年やってきたのでわかるのですが、スーツ着た兄ちゃんやおっさんに行かせても、警戒されるだけなので。そこは正直なところ、計算していません」。

インターンシップ大学生を活用する理由は、彼らの年齢に加えてもう1つある。単なるアルバイトでなくインターンシップである点を、矢野氏は強調する。

「アルバイトという雇用形態はSEKAI HOTELに向いていないと思います。時給で働く子だと、この世界観に没頭できないのです。たまに使うたとえ話でいえば、高校の学園祭のように熱狂がないと」。

人的資源という意味で従来の見方に立つなら、大学生はあくまでアルバイトとして位置づけられ、インターンシップにしても人事採用の一環にとどまる。しかし、プロフェッショナルの登場が常に歓迎されるわけではないことや、従業員のモチベーションがサービスの品質にかかわることなど、基本に立ち返って考え直せば、大学生に対する資源性を評価する視点が異なるものになると、矢野氏は考えるのである。

地域についての世界観の共有とそれに基づく資源密度の向上

公共性が高く利用可能性に制約を伴う場合が少なくない地域資源をどのように組み合わせる資源密度の向上をはかるのかという問いにおいては、地域についての世界観の共有およびそれに基づく地域資源の組み合わせを矢野氏が重視している点が示唆に富む。まず、地域における世界観の共有についてみる。

SEKAI HOTEL 公式サイトに「日常」や「ORDINARY」がしばしば登場することを既に述べたが、こうしたキーワードは、地域の魅力に関する矢野氏はじめ社内の議論から生まれたものである。

「地域の魅力とは何かについて考えました。有名な観光地は別とすれば、初めて訪れる土地の文化を、生活習慣を試着する経験ではないかという話になりました。それを何か一言にまとめて表現できないかと考えました。「ORDINARY」を日常という意味に解釈して使おうということになりました」。

観光における「ORDINARY」あるいは「日常」についての議論は、単に消費する観光でなく立場の違いを超えて共創していく観光をめざす議論へと深まっていく。

「暮らすように旅するというのは、近いようで少し違う気もします。その土地の文化や生活習慣をファッションのように扱っている感じがします。消費するだけの観光でなく、マイクロツーリズムにしてもワーケーションにしても、それにかかわる人が一緒になって地域の作り手や担い手となっていく必要があると思えますね」。

地域の「ORDINARY」あるいは「日常」を体験してもらうことは、地域の閉鎖性を破るきっかけにもなるという。

「空き家が増えてしまうような地域は閉鎖的であることが少なくないのですが、地域の外に開かれたブリッジとしての役割をSEKAI HOTELが果たせるのではないかと思います」。

矢野氏のいう「ORDINARY」あるいは「日常」がそのまま地域の価値となりうるのかと問うのは適切でない。さまざまな地域資源の組み合わせといえる地域の「日常」が、「まち全体がホテルの機能を持っている」という世界観を共有するかたちで地域内外の者に再認識されることにより、地域外の者にとっては「非日常」になると、矢野氏は考えるのである。

次に、地域について共有された世界観に基づく地域資源の組み合わせについてみる。SEKAI HOTEL 施設の展開によって地元施設の商店街にどのような変化がみられるかについて、矢野氏は次のように評価する。

「これからの商店街は、そこならではのストーリーがあって、それを体験させてくれるいろいろなモノが必要です。その予兆が施設では見えてきました。1つのコンセプトに基づいてストーリーに沿って、地域のブランディングをやり直すことは可能だという手ごたえを感じています」。

2018年9月に開業したSEKAI HOTEL 施設は、ほどなくコロナ禍に見舞われている。営業上の苦戦を強いられたことは想像に難くないが、新たな利用客層の発見もあったという。

「コロナ禍で変化したといえば、関西圏のお客さまが増えましたね。極端な話、歩いて来られるようなところから泊りに来る方もいらっしゃいますね。近場の再発見を楽しまれるお客さまが増えましたね」。

地域資源1つ1つについての資源性の評価が、立場やものの見方を変えるだけで変わってくることを、前節でふれた。とはいえ、資源性についてめばしい評価を得る地域資源が少しも見当たらない場合はあるだろう。それでも、共有されるべき地域の世界観に基づいたストーリーに沿って体験してもらえるように地域資源の組み合わせを工夫すれば、それがすなわち地域のブランディングをやり直すことになると、矢野氏は考えるのである。

4 考察：持続可能な地域活性化を支える資源統合

2つの発見事実のそれぞれから、地域資源の利用可能性を高める鍵を読み解くことができた。これを表1に整理し、以下において考察する。

発見事実	発見事実から読み解いた鍵
空き家および大学生に対する資源性の評価。	資源性の評価を委縮させる障害の克服。
地域についての世界観の共有とそれに基づく資源密度の向上。	資源密度の向上につながる地域の世界観の共有。

表1 発見事実およびそれぞれから得られた示唆

4.1 資源性の評価を萎縮させる障害の克服

第1の発見事実は、空き家および大学生に対する資源性の評価についてである。既に述べたように、資源性をめぐる転換のプロセス（図1）においては、資源になることを妨げている障害を克服することが重要であり、その鍵はナレッジが握る。

空き家における障害は、不動産業界における従来の見方すなわち中古物件の過小評価にある。SEKAI HOTEL 事業は、「ワンストップリノベーション」をナレッジとして適用することによって、潜在的な資源というよりはむしろ負の地域資源とみられていた空き家が資源になることを妨げていた障害を克服したといえる。

大学生における障害は、彼らをアルバイトとしてしかみない、あるいはインターンシップにしても人事採用の一環としてしかみない従来の人的資源の見方にある。SEKAI HOTEL 事業は、プロフェッショナルの登場が必ずしも歓迎されるわけではないという不動産事業における経験知や、SEKAI HOTELの世界観を共有できるのはアルバイトでなくインターンシップであるというサービス現場の経験知をナレッジとして適用することによって、活用できる人材としては潜在的な資源にとどまっていた大学生が資源になることを妨げていた障害を克服したといえる。

4.2 資源密度の向上につながる地域の世界観の共有

第2の発見事実は、地域についての世界観の共有とそれに基づく資源密度の向上である。既に述べたように、資源統合においては、組み合わせるべき資源についてそれぞれの資源性を評価することに加えて、資源

の組み合わせを新しいサービス・オフリングと結びつけることが鍵を握る。SEKAI HOTEL事業は、「まち全体がホテルの機能を持っている」という世界観の共有を地域内外の者に促すことにより、地域の「日常」という地域資源の組み合わせを観光という新しいサービス・オフリングと結びつけているといえる。それは、組み合わせるべき地域資源の資源性にめばしい評価が見当たらない場合でも、地域の世界観の共有がもたらすストーリーに沿って体験してもらえるように地域資源の組み合わせを工夫することによって、資源密度の向上が可能になると考えられる。

5 おわりに

本研究では、その目的にしたがって、S-Dロジックにおける資源統合の概念を用いて、地域資源の利用可能性を高める鍵を読み解くことを試みた。その結果、本研究の理論上の貢献として、次の2点を挙げることができる。第1に、公共性が高く利用可能性に制約を伴う地域資源の場合にはなおさら、資源性の評価を委縮させている障害を克服するために適用されるナレッジの重要性が明らかになった。第2に、組み合わせるべき地域資源の資源性にめばしい評価が見当たらない場合でも、地域の「世界観」の共有がもたらすストーリーに沿って体験してもらえるような工夫を通じて、資源密度の向上が可能になることが明らかになった。

むすびに代えて、今後の研究課題を述べる。

本研究は、主として矢野氏に対するインタビューに基づくものであるが、資源性の評価および資源密度の向上の視点から調査対象を拡大する余地がある。前者についていえば、SEKAI HOTEL事業において最も重要な存在とみられるインターンシップ大学生は、今後の調査対象として外せない。同事業の事業責任者である小林氏のようにインターンシップの経験を持つ者が、現場の従業員に少なくないからである。また、後者についていえば、SEKAI HOTEL布施の提携店舗としてかかわるみやこ町商店街の店主、さらに、提携店舗としてかかわっていない同商店街の店主や東大阪市の行政当局、近隣の企業や住民についても調査の余地がある。

また、SEKAI HOTEL事業を本研究の対象として選定した理由を資源統合の観点から述べたが、街をまるごとホテルとして持続可能な地域活性化をめざす動きは、他にもみられる。具体的には、「街に泊まって、飲んで、食べて、買って」（講大津百町公式サイト）をコンセプトとする講大津百町（滋賀県大津市）や、「まちを一つの宿と見立て宿泊施設と地域の日常をネットワークさせまちぐるみで宿泊客をもてなすことで地域価値を向上していく事業」（日本まちやど協会公式サイト）を進める一般社団法人日本まちやど協会（東京都文京区）を挙げることができる。これらの事例についても、本研究における資源統合の視点から、研究対象に加えていく余地があると考えられる。

2022年末にSEKAI HOTEL高岡（富山県高岡市）を開業するなど、拠点展開の歩みを止めることがない

SEKAI HOTEL事業からは、今後も目を離すことができない。

注

- 1) Lusch & Vargo (2014) 邦訳p145に基づいて作成した。
- 2) 「資源が特定のアクター、時間、状況、および空間の組み合わせにアクセスできる程度」（Storbacka 2019 p8）と定義される。
- 3) SEKAI HOTEL公式サイト<https://www.sekaihotel.jp/>
- 4) 書き込みがあるのが客室で、それ以外は「パートナーショップ」と呼ばれる提携店舗を指す。SEKAI HOTEL公式サイト<https://www.sekaihotel.jp/>
- 5) SEKAI HOTEL布施に先立ち、SEKAI HOTEL 西九条（大阪市此花区）を開業したが、現在は「営業自粛中」である。

謝辞

本研究の執筆にあたっては、インタビューに応じていただいたクジラ株式会社代表取締役でSEKAI HOTEL株式会社代表の矢野浩一氏、およびSEKAI HOTEL事業責任者の小林昂太氏から、多大なご協力をいただいた。また、本研究の一部は、公益財団法人大林財団の研究助成を受けている。

ここに記して、心より感謝申し上げたい。

参考文献

- アルベルゴ・ディフーズインターナショナル極東支部公式サイト (n.d.). <https://albergodiffuso.jp/> (2024年1月22日アクセス)。
- 一般社団法人日本まちやど協会公式サイト(n.d.). <https://machiyaodo.jp/> (2024年1月22日アクセス)。
- クジラ株式会社公式サイト(n.d.). <https://kujira.ltd/> (2024年1月22日アクセス)。
- 講大津百町公式サイト(n.d.). <https://hotel-koo.com/> (2024年1月22日アクセス)。
- SEKAI HOTEL 株式会社公式サイト (n.d.). <https://sekaihotel.jp/> (2024年1月22日アクセス)。
- Nipponia公式サイト(n.d.). <https://team.nipponia.or.jp/> (2024年1月22日アクセス)。
- 野村康(2017).『社会科学の考え方』名古屋大学出版会。
- Barney, J. B. (2001). Gaining and Sustaining Competitive Advantage 2nd Edition, Pearson Education (岡田正大訳『企業戦略論』ダイヤモンド社, 2003年)。
- Day, G. S. AND Reibstein, D. J. (1997). Wharton on Dynamic Competitive Strategy, John Wiley & Sons. (小林陽太郎監訳, 黒田康史・池田仁一・村手俊夫・荻久保直志訳『ウォートンスクールのダイナミック競争戦略』.東洋経済新報社, 1999年)。
- Lusch, R.F. and Vargo, S.L. (2014). Service-dominant logic: premise, perspectives, possibilities, Cambridge University Press (井上崇通監訳『サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用』同文館出版, 2016年)。
- Storbacka, K. (2019). Actor engagement, value creation and market innovation, in H.E. Hormess, A. Lawrence and J. Schnider, Industrial Marketing Management, (80)4-10.
- Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities & Strategic Management, Strategic Management Journal, 18 (7)509-553.