

【論文】

既存不動産を活用した宿泊事業における価値創出モデルの比較
—分散性・歴史性と集約性・都市性という構造条件の相違に着目して—

*Spatial Characteristics, Service Design, and Value Creation Processes in Adaptive-Reuse Hotels:
A Comparison of Distributed Historic-Town and Single-Building Urban Models*

大島 知典 (OSHIMA Tomonori) *

【要旨】

本研究は、既存不動産を活用した宿泊事業において、空間特性がサービス設計を通じて、事業者側の価値創造プロセスをどのように方向づけるかを検討することを目的とする。比較対象は、VMG HOTELS のうち NIPPONIA HOTEL 丹波篠山、佐原、大洲に共通してみられる分散型運営モデルと、KUMU 金沢と KIRO 広島を埋め込み事例とする THE SHARE HOTELS の単一棟集約型運営モデルである。公開資料と半構造化インタビューを相互に照合し、「空間特性→サービス設計→価値創造プロセス」という概念モデルに基づく理論主導型の比較事例分析を行った。分析の結果、VMG 分散型施設群では、分散性と歴史性を前提として、まちの回遊と地域資源の統合を組み込むサービス設計が採用され、「歴史的空間・地域生活没入型」の価値創造プロセスが構想されていた。これに対し、THE SHARE HOTELS では、都市立地と単一棟集約型構造を前提として、共用空間を地域との接点として活用するサービス設計が採用され、「都市生活接続・地域共生型」の価値創造プロセスが構想されていた。以上から、空間特性は価値を直接決定するのではなく、企業理念、ブランド戦略、想定顧客層、立地条件、投資方針等と相互に作用しながら、採用可能なサービス設計を制約・可能化する境界条件として機能することが示唆される。なお、本研究が捉えるのは事業者側の設計意図と価値提案であり、宿泊者が実際に知覚する価値の検証は今後の課題である。

キーワード：既存不動産活用、宿泊事業、空間特性、サービス設計、価値創造プロセス

はじめに

近年、人口減少や産業構造の変化を背景として、地方・都市を問わず既存不動産の遊休化が進み、建物の再生と活用は重要な社会課題となっている。宿泊業は建物を主要な事業基盤とする一方で、滞在経験を通じて地域文化や都市生活との接点を形成し得る産業である。そのため既存不動産の活用は、単なる建物の再生にとどまらず、どのような経験価値をいかに形成するかというサービス設計の問題を含んでいる。実際、歴史的建築物を宿泊施設として再生する取り組みや、都市部の老朽ビルを用途転換してホテルへ転用する取り組みが各地で展開されており、既存不動産活用型の宿泊事業は多様な形態を示している。

しかし、既存不動産の再生・活用 (adaptive reuse¹) に関する先行研究は、建築学・都市計画

* 立命館大学大学院経営管理研究科准教授

¹ 既存建物の物理的・歴史的特性を一定程度保持しながら、新たな用途に適合させて再利用することを指す。本稿では、歴史的建築物の宿泊施設化と都市部の既存ビルのホテルへの用途転換を含む概念として用いる (Bullen & Love, 2011)。

学を中心に保存や環境負荷低減、改修技術、制度設計といった側面に重点が置かれてきた。近年は観光経験や文化消費の観点から、歴史性や地域性が経験価値に寄与し得ることも論じられているものの、再生された空間がどのようなサービス提供プロセスを通じて価値を具体化するのか、すなわち空間特性とサービス設計を結びつける理論的整理は十分とはいえない。他方、サービスマネジメント研究は価値共創の視点を提示し、サービススケープ研究は物理的環境が顧客体験に与える影響を示してきたが、既存不動産の空間特性がサービス設計の方向性をどのように規定するのかという構造的視点は十分に展開されていない。

この点を補う手がかりとして、サービス・ブループリント等に代表されるサービスデザイン研究は、サービスを顧客接点・動線・支援資源の統合関係として具体化する枠組みを提供している。しかし既存不動産活用型の宿泊事業においては、建物の階層構造、間取り、周辺環境との関係といった空間特性が所与の条件として存在し、サービス設計はその制約と可能性のもとで実装される。したがって、物理的環境を顧客体験に影響を与える要因としてのみ捉えるのではなく、サービス設計を方向づける「構造的条件」として捉え直す必要がある。

以上を踏まえ、本研究の研究課題は、既存不動産の空間特性が、どのようにサービス設計を方向づけ、その結果としていかなる価値創造プロセスが構想されるのかを明らかにすることである。本研究は、空間特性→サービス設計→価値創造プロセスという媒介モデルを提示し、空間特性が直接価値を決定するのではなく、サービス設計を通じて価値創造のあり方が分岐するという命題を検討する。そのために、空間特性が対照的な既存不動産活用型宿泊事業を対象に比較事例研究を行い、事例分析と比較分析を通じて分析枠組みの説明可能性を経験的に検討する。

本稿の構成は以下のとおりである。第1章では、既存不動産活用研究およびサービスマネジメント研究、サービスデザイン研究を整理し、研究枠組みと理論命題を提示する。第2章では研究デザイン、事例選定、データ収集および分析方法を述べる。第3章と第4章では各事例の分析を行い、第5章で比較分析を通じて理論命題を検討する。おわりにでは結論と今後の課題を示す。

第1章 先行研究レビュー

本章の目的は、既存不動産を活用した宿泊事業に関する先行研究を整理し、本研究が提示する「空間特性→サービス設計→価値創造プロセス」という視点の理論的位置づけを明確にすることである。既存不動産の再生は建築・都市分野で蓄積がある一方、宿泊業における価値創造を説明するにはサービス研究の知見が不可欠である。本章では、①既存不動産活用研究、②サービスマネジメント研究とサービスデザイン研究、③既存研究の限界と本研究の貢献可能性、の順に検討する。

1.1 既存不動産活用研究

既存不動産の再生・活用に関する研究は、主として建築学、都市計画学、環境工学の分野において蓄積されてきた。これらの研究では、歴史的建造物や老朽化した建物を解体することなく再

利用することが、環境負荷の低減、都市景観の保全、地域アイデンティティの維持に寄与することが示されている (Bullen & Love, 2011)。特に歴史的建築物の再生・活用は、文化的価値の保存と事業としての持続性を両立させる手段として評価されてきた。

しかしながら、既存研究の多くは、再生の社会的意義や物理的改修技術、制度設計 (補助・規制・保存制度) に焦点を当てる傾向があり、再生後の事業運営やサービス提供のあり方にまで踏み込んだ理論的検討は限定的である。すなわち、「再生が可能であるか」という問題は議論されてきたが、「再生された空間を前提として、いかなる価値創造プロセスが構想されるのか」という経営学的・サービス論的問いは十分に展開されていない。

近年、既存建築や歴史資源をめぐる研究は、保存・改修に加えて、観光経験や文化消費の観点から価値創造を論じている。たとえば、文化遺産観光の研究では、歴史的資源が観光経験の核となり得ることが示されてきた (Timothy & Boyd, 2003)。また、観光経験における真正性 (authenticity) に関する議論は、場所や資源がいかに意味づけられ、経験価値へと接続されるかを説明する枠組みを提供している (MacCannell, 1973 ; Wang, 1999)。さらに、観光と場所の関係を論じる研究は、訪問者が場所をどのように経験し、記憶や物語として統合するかを論じている (Tuan, 1977)。ただし、これらの研究は主として「歴史性や場所性が経験価値に寄与し得る」ことを論じる一方で、その価値が具体的にどのようなサービス設計 (顧客接点、動線、資源統合) によって実装されるのか、すなわち空間特性とサービス提供プロセスを結びつける設計メカニズムの整理は十分ではない。とりわけ宿泊業では、空間の分散性・集約性、改修制約、周辺環境との関係など、空間特性が事業の成立可能性に強く関与する。したがって、既存不動産が内包する資源性と制約性が、サービス提供の成立条件を介して、どのように価値創造へ連鎖するかを検討する余地が残されている。

この点は、経営学の観点からも補強できる。既存不動産は単なる物理的空間ではなく、立地条件、構造特性、歴史的文脈を内包した資産である。資産特殊性 (asset specificity) は、資産が特定用途に適合した構造を持つ場合、その転用可能性が限定され、取引構造や組織設計に影響を与えると論じる (Williamson, 1985)。また、経路依存性 (path dependency) の観点からは、物理的資産は過去の選択の結果として形成されたものであり、現在の意思決定の自由度を方向づける。建物の間取り、階高、動線、立地環境といった要素は後発的に自由に再設計することが困難であり、事業の設計可能性の範囲を規定する。

他方で、こうした制約は同時に差別化の源泉ともなり得る。歴史的建築物が有する真正性や物語性は、新築施設では再現困難な象徴的価値を生み出す可能性を持つ。したがって既存不動産は、「制約条件」であると同時に「価値創造資源」として機能しうる二重性を有する。この二重性を、サービス設計と価値創造に結び付けて説明することが、本研究の課題設定に直結する。

1.2 サービスマネジメント研究とサービスデザイン研究

サービスマネジメント研究は、価値概念の再定義を通じて発展してきた分野である。従来の財中心的理解に対し、サービス・ドミナント・ロジック (S-D logic) は、価値は企業と顧客の相互

作用の中で共創されると論じ、企業を価値提案者、顧客を価値実現者として位置づける (Vargo & Lusch, 2004)。価値は顧客の利用文脈において実現されるという理解は、宿泊業のような経験財において特に重要である。Grönroos (2011) もまた、企業は顧客の価値創造プロセスを支援する主体であり、価値は顧客の生活世界の中で形成されると論じている。宿泊は「客室の利用」ではなく「滞在経験」であり、顧客の目的や解釈を含めて価値が成立する。

この文脈で、物理的環境の役割も注目されてきた。サービススケープ研究は、物理的環境が顧客の感情や行動に与える影響を体系的に整理している (Bitner, 1992)。照明、色彩、音響、空間配置などが顧客の評価や行動に影響することは、宿泊業の顧客体験を理解する上でも重要である。また、サービスを複数の資源と活動が統合されたサービスシステムとして捉える研究は、価値創造が単一の接点ではなく全体構造の中で成立することを示唆する (Edvardsson, Skålén, & Tronvoll, 2012)。

しかしながら、これらの研究は主として、物理的環境が顧客体験に及ぼす心理的・行動的影響を中心に議論してきた。言い換えれば、環境は顧客体験に影響を与える要因として位置づけられやすく、物理的環境がサービス設計をどのように規定するのかという構造的視点は必ずしも十分に展開されていない。既存不動産を活用する宿泊事業では、建物の分散性、階層構造、既存の開口部や間取り、周辺環境との関係といった空間特性は所与の条件であり、サービス提供のプロセスはそれに適合する形で具体化される。分散型建物では回遊を前提とした設計が必要となり、単一棟型建物では内部空間の共有性を活かした設計が可能となる。この違いは、単なる雰囲気の違いではなく、提供可能なサービス範囲、動線、スタッフ配置、顧客接点の構成に直接影響を及ぼす。

この点を補う理論的基盤として重要なのが、サービスを「設計対象」として捉えるサービスデザイン研究である。サービス・ブループリントは、顧客行動と従業員行動、可視／不可視の接点、支援プロセスを対応づけ、サービス提供の構造を設計対象として可視化した (Shostack, 1984)。その後、サービス設計は、複数の顧客接点を連鎖として捉え、顧客経験を時間軸上で構成する視点へと拡張している (Stickdorn & Schneider, 2011)。さらに、顧客経験を企業が設計し得る対象として扱う研究は、経験を生む接点の束とその統合の重要性を示してきた (Pine & Gilmore, 1999 ; Verhoef et al., 2009)。既存不動産を活用する宿泊事業では、このサービス設計が具体化される段階において、空間特性が強く作用する。建物の分散性や階層構造、既存の開口部や間取りは、接点配置や動線設計、共用空間の成立条件、バックヤード動線などを通じて、サービス設計の実装可能性を拡張も制約もする。したがって、物理環境を体験の雰囲気要因としてのみ捉えるのではなく、サービス設計の選択肢と方向性を規定する構造条件として位置づけ直す必要がある。

1.3 既存研究の限界と本研究の位置づけ

以上の先行研究整理から、本研究が扱う理論的空白は次のように整理できる。

第一に、既存不動産活用研究は、保存・改修・制度の観点から多くの蓄積を有する一方、再生

後の空間がどのようなサービス提供プロセスを通じて価値を形成するのかという点を十分に説明していない。

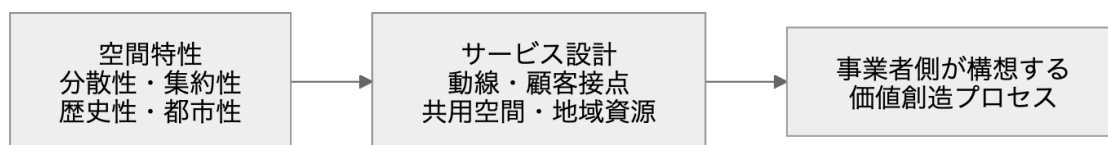
第二に、サービスマネジメント研究は価値共創を理論的に明確化し、サービススケープ研究は物理環境の重要性を示してきたが、既存不動産の空間特性がサービス設計をどのように方向づけるかという構造的視点は十分に体系化されていない。

第三に、サービスデザイン研究は、顧客接点・動線・資源統合としてサービスを具体化する設計理論を提供するが、空間特性という所与条件が設計可能性の境界を規定するという観点から、既存不動産活用の文脈で比較事例的に検討した研究は限られている。

以上を踏まえ、本研究は「空間特性→サービス設計→価値創造プロセス」という媒介モデルを提示し、既存不動産活用型宿泊事業における価値創造を構造的に説明することを試みる。ここでいう媒介とは、統計的な媒介効果を意味するものではなく、空間特性がサービス設計の選択肢と方向性に作用し、その設計を通じて事業者側の価値提案が構成されるという概念上の連鎖を指す。本研究における価値創造プロセスとは、顧客価値そのものを直接示すものではなく、事業者が顧客価値の実現を意図して構成する、価値要素、経験形成プロセス、顧客関与の様式および経験の統合方法の組み合わせを指す。したがって、本研究が直接的に分析するのは事業者側のサービス設計と価値提案の構造であり、顧客が実際にどのような価値を知覚したかについては、今後の検証課題として位置づける。

なお、ビジネスモデル研究が論じる価値獲得や財務成果との関係は、既存不動産活用型宿泊事業の持続可能性を考える上で重要である。しかし本研究は、インタビューおよび公開資料により把握可能な範囲において、事業者側が構想する価値創造プロセスに焦点を当て、価値獲得の精緻な検討は今後の課題として位置づける。すなわち、本研究は、空間特性を前提としてサービス設計がどのような価値創造プロセスを構成するのかを明確化し、将来的に収益性や持続可能性との関連を検討するための分析的基盤を提供する。

図1 既存不動産活用型宿泊事業における分析枠組み



出所：筆者作成

第2章 研究手法

2.1 研究デザインおよび事例選定

本研究は、既存不動産を活用した宿泊事業における空間特性と価値創造プロセスの関係を明らかにすることを目的として、比較事例研究の方法を採用する。比較事例研究は、理論的命題を経験的事例と照合し、概念間の関係を精緻化する方法として有効である（Yin, 2014）。とりわけ本

研究のように、構造的条件と設計行為の連関を検討する場合に適している。本研究は量的仮説検証型研究ではなく、第 1 章で提示した理論枠組みに基づく理論主導型の質的研究である。すなわち、既存理論の接続と命題の精緻化を目的とする分析的事例研究として位置づけられる。

事例としては、既存不動産を活用した宿泊事業の中から、空間特性が対照的であり、かつ比較に必要な公開資料とインタビューデータを確保できる二つのモデルを選定した。具体的には、歴史的市街地に複数の建物機能を配置する分散型モデルとして、VMG HOTELS のうち NIPPONIA HOTEL（以後、NH と表記）丹波篠山、佐原、大洲に共通して確認される施設群を取り上げる²。他方、都市部の既存建物を単一棟として再編集する集約型モデルとして THE SHARE HOTELS を取り上げる。いずれも既存不動産活用型であることを前提としつつ、空間特性が明確に異なり、比較可能な運営実績と資料蓄積を有することを選定基準とした。空間特性が対照的な事例を比較することで、空間特性、サービス設計および価値創造プロセスの対応関係を比較しやすくなると考えられる。

本研究の主たる分析単位は個別施設ではなく、NH 丹波篠山、佐原、大洲に共通して確認される VMG HOTELS の分散型運営モデルと、THE SHARE HOTELS 施設群にみられる単一棟集約型運営モデルである。VMG HOTELS 側では NH 丹波篠山、佐原、大洲を、THE SHARE HOTELS 側では KUMU 金沢と KIRO 広島を、各運営モデルを具体的に把握するための埋め込み事例として扱う。KUMU 金沢は半構造化インタビューを実施した中心事例、KIRO 広島は公式資料を用いて共通性と差異を確認する補完事例として位置づける。したがって、個別施設の成果や顧客評価を比較するのではなく、公開資料とインタビューを相互に照合し、両施設に共通して確認できる運営モデル上の特徴を比較する。

2.2 データ収集および分析方法

分析に用いたデータは、主として公開情報および半構造化インタビューに基づく。公開情報としては、対象企業・ブランド・個別施設の公式ウェブサイト、事業説明資料、メディア掲載記事等を収集した。具体的には、VMG HOTELS およびバリューマネジメント株式会社の公式資料、NH 丹波篠山・佐原・大洲の施設資料、THE SHARE HOTELS のブランド資料、KUMU 金沢および KIRO 広島に関する株式会社リビタの施設別プロジェクト資料等を参照した。加えて、対象企業への半構造化インタビューを実施し、空間設計の意図やサービス設計思想に関する一次情報を補足した。インタビューは、VMG HOTELS について 2023 年 9 月にゼネラルマネジャー、2024 年 7 月にホテル支配人に対して実施し、それぞれ VMG-A、VMG-B と識別する。THE SHARE HOTELS については、2025 年 2 月に KUMU 金沢のホテル支配人 1 名に対して実施し、SHARE-C と識別する。KIRO 広島については 2023 年 7 月に視察を行ったが、インタビューを実施していないため、公式ウェブサイトおよび株式会社リビタのプロジェクト資料を

² 本稿の「VMG 分散型施設群」は、調査時点にバリューマネジメント株式会社が運営し、歴史的市街地に客室・フロント・飲食機能を分散配置する NH 丹波篠山、佐原、大洲の施設を指す。VMG HOTELS 全体または NIPPONIA を冠する全施設を意味しない。

用いて補完した。質問は、既存不動産の選定・改修方針、空間特性に対する設計上の捉え方、サービス設計意図（顧客接点・動線・共用空間の設計等）、想定する価値創造の源泉に関する認識を中心に構成した。インタビューは録音およびメモにより記録し、録音内容の要点整理とメモの照合を行った。なお、協力者については匿名性に配慮し、研究目的の説明と同意取得のうえで実施している。

各協力者の発言は、その所属施設に固有の運営実態や認識を反映し得る。このため、KUMU 金沢で得た単独の発言を THE SHARE HOTELS 施設群全体の特徴とは扱わず、個別の建築要素、飲食、イベント、共用空間等に関する記述を KUMU 金沢の公開資料と照合した。さらに、KIRO 広島の公式資料との比較を通じて、単一棟への機能集約、既存空間の痕跡の再編集、共用空間を介した地域接続といった共通性を確認した。そのうえで、複数事例または複数資料において共通性を確認できた事項を運営モデル上の特徴として整理した。この三角測量により、特定の資料または協力者の見解に偏る可能性を抑え、事例間比較の一貫性を確保することを意図した。

なお、本研究のインタビューによって把握したのは、主として事業者側の空間認識、サービス設計意図および想定する顧客経験である。宿泊者が実際に知覚した価値を直接検証するものではないため、顧客経験に関する分析結果は、事業者側が構想する価値創造プロセスとして解釈する。

分析は、第1章で提示した理論枠組みに基づく理論主導型のパターン・マッチングを採用した。すなわち、事前に設定した概念カテゴリー（空間特性、サービス設計、価値創造プロセス）に沿って各事例を整理し、理論命題との整合性を検討した。この手法により、共通の分析カテゴリーに基づいて事例を整理し、解釈の恣意性を抑制するとともに、事例間比較の一貫性を確保することを意図した。具体的には、まず各事例において建物の分散性や集約性、歴史性や都市性、規模や立地といった空間特性を整理した。次に、それらの空間特性を前提としてどのようなサービス設計が採用されているのかを検討し、動線構成、顧客接点の設計、地域との関係構築、体験の組み立て方などを分析した。さらに、これらの設計を通じて事業者がどのような価値創造プロセスを構想しているのかについて、価値要素の構成、経験形成のプロセス、顧客関与の様式、経験の統合のされ方といった観点から整理した。

以上の三段階の分析を通じて、理論枠組みと事例との整合性を検討し、空間特性がサービス設計を通じて事業者側の価値創造プロセスを方向づけるという命題の説明可能性を検討する。なお、本研究は探索的性格を有するため、統計的検証や因果関係の厳密な確定を目的とするものではない。また事例数が限定的であることから、結果の一般化には慎重である必要がある。しかしながら、空間特性という比較的安定した構造条件に着目することで、サービス設計と価値創造プロセスの関係を体系的に整理する分析枠組みを提示する点に、本研究の意義がある。

表 1 比較対象と分析単位およびデータ構成

比較項目	VMG HOTELS 分散型施設群	THE SHARE HOTELS
分析単位	分散型運営モデル	単一棟集約型運営モデル
埋め込み事例	NH 丹波篠山、NH 佐原、NH 大洲	KUMU 金沢、KIRO 広島
主要な空間特性	分散性、歴史性	都市立地、単一棟集約性、従前用途の痕跡
主なデータ	公開資料、VMG-A・VMG-B	公開資料・SHARE-C
分析観点	空間特性、サービス設計、価値創造プロセス	

出所：筆者作成

第 3 章 事例分析①：VMG HOTELS の分散型施設群における歴史資源活用型モデル

3.1 事業の背景と展開：歴史資源の経済的再編という構想

本研究では、VMG HOTELS のうち、バリューマネジメント株式会社が運営し、歴史的市街地に客室・フロント・飲食機能を分散配置する宿泊施設群を分析対象とする。具体的には NH 丹波篠山、佐原、大洲を埋め込み事例とし、これらに共通して確認される運営上の特徴を「VMG 分散型施設群」と呼ぶ。したがって、本稿の分析結果は、VMG HOTELS に含まれるすべての施設や宿泊形態を対象とするものではない。

VMG 分散型施設群が展開された背景には、地方都市における歴史的建造物の空き家化や、維持管理の担い手不足という構造的課題がある。城下町や商家町に残る町家、蔵、邸宅等は、地域の歴史や文化を伝える資源である一方、現代的な利用用途を見だしにくく、維持・修繕にも相応の費用を要する。このため、文化的価値を認められながらも、継続的な保存が困難になる例が少なくない。

VMG 分散型施設群の事業構想は、こうした歴史的建築物を単なる「保存対象」として扱うのではなく、宿泊や飲食、地域文化の体験を提供する「事業資産」として再定義する点に特徴がある。建物が有する歴史的・文化的価値を宿泊体験の構成要素として組み込み、事業収益を維持・保全へと還元することにより、歴史資源の保存と宿泊事業の継続性を両立させようとするものである。すなわち、この事業展開は、利用されなくなった歴史資源に新たな経済的役割を与え、地域のなかで持続的に活用するための再編の試みとして位置づけられる。

代表的事例である NH 丹波篠山では、町家や武家屋敷等を改修し、城下町に点在する複数棟を客室・フロント・レストランとして再編成している。単一建物型ホテルではなく、町全体を滞在の舞台として構成する分散型モデルが実装され、その後、同社が運営を担う NH 佐原や NH 大洲等にも展開した。NH 佐原では商家町に複数の宿泊棟が点在し、NH 大洲では客室、フロント、レストランを城下町に分散させる形でモデルが拡張している（他力野, 2021；山口, 2019）。

3.2 空間特性：分散性と歴史的真正性という構造条件

第 1 章で示した枠組みに従えば、まず空間特性をサービス設計の前提となる構造条件として整

理する必要がある。VMG 分散型施設群において顕著なのは、「分散性」と「歴史的真正性³」である。本研究における歴史的真正性とは、顧客の主観的評価を直接測定した概念ではなく、歴史的部材、建築構成、生活痕跡および周辺市街地との関係が改修後も保持され、宿泊体験の資源として用いられている状態を指す。第一に、フロント棟やレストラン棟と客室棟がまちの中に点在し、機能が単一棟に集約されていない。比較的規模の大きい建物がフロントやレストランとして活用され、その周囲の古民家や商家が客室として再生される。この配置は、宿泊空間をまちの生活圈・商業圏と連続させ、滞在者を地域の文脈に位置づける。

第二に、改修においては梁や柱、土壁、建具等の伝統的要素が可能な範囲で保存され、土間や既存の浴槽等、生活の痕跡を残す空間も確認できる。ここでは歴史性が演出として一律に付与されるのではなく、各建物に残る物理的要素を通じて提示されている。もっとも、これらは差別化資源であると同時に制約条件でもある。分散型構造は人員配置や清掃動線の効率化を難しくし、移動距離の長さは運営負荷を高め得る。また、歴史的建築物の改修には高度な技術と資金が必要になりやすく、客室数も建物規模により限定される。したがって、空間特性は価値の源泉となり得る一方、サービス設計に一定の制約を与える構造条件としても機能する。本節の記述は、個別施設の公開資料ならびに VMG-A および VMG-B へのインタビューを照合して整理した。

3.3 サービス設計：地域文脈への統合と回遊前提の体験設計

上記の空間特性を前提として、VMG 分散型施設群では「地域文脈への統合」を軸とするサービス設計が採用されている。まず、伝統的空間を活かしながらもベッドや水回り、温熱環境の整備等の現代的な快適性を導入し、歴史性と宿泊機能の両立を図っている。これは歴史的部材や建築構成の保持と滞在品質の確保を調整する設計として理解できる。

飲食体験は価値創造プロセスの一要素として位置づけられる。埋め込み事例では、レストラン棟で地元食材を用いた料理が提供され、器に地域の陶芸や工芸品が用いられる例が確認できる。料理は単なる食事提供ではなく、地域文化を媒介する接点として設計されている。また、街歩きマップ等を通じて、観光名所に加え、地域の日常的な店舗や生活に根ざした場所を紹介する例もみられる。これらは、分散型構造によって生じる移動を、まちとの接触を促す体験へ転換する補助的な設計要素と解釈できる。本節の記述は、個別施設の公開資料ならびに VMG-A および VMG-B へのインタビューを照合して整理した。

このように、分散配置という空間特性の下で、回遊を前提とする動線設計と地域資源の統合が組み合わされ、宿泊体験は建物内部にとどまらず、まち全体へと拡張されるよう設計されている。空間特性が、回遊と地域統合を重視するサービス設計に影響を与えている点が、本事例の重要な特徴である。

³ 本稿の「歴史的真正性」は、宿泊者による真正性の知覚を測定した概念ではない。歴史的部材、建築構成、生活痕跡および周辺市街地との関係が改修後も保持され、宿泊体験を構成する資源として用いられている状態を指す。観光経験における真正性概念については、MacCannell (1973) および Wang (1999) を参照されたい。

3.4 価値創造プロセス：歴史的文脈への没入

第1章で定義したように、本研究が分析する価値創造プロセスとは、顧客価値そのものではなく、事業者が顧客価値の実現を意図して構成する価値要素、経験形成プロセス、顧客関与の様式および経験の統合方法の組み合わせを指す。この観点から VMG 分散型施設群を整理すると、その価値創造プロセスは「歴史的文脈への没入」を意図したものとして把握できる。

第一に価値要素の構成を見ると、歴史的真正性、地域性、物語性、そして一定の快適性が重層的に組み合わされている。歴史的建築物そのものが象徴的価値を帯びる一方で、地域食材や地元工芸品の活用が、滞在経験を地域文化へと接続する。快適性はこれらの価値要素を「体験可能な状態」に維持する基盤として位置づけられている。第二に事業者が想定する経験形成プロセスは、回遊を通じて時間的に累積する点に特徴がある。宿泊者が客室棟、レストラン棟、まち並みへと移動し、その過程で歴史的景観や地域資源に繰り返し接触することが想定されている。価値を一點的に提示するのではなく、滞在を通じて段階的に形成することが意図されている。

第三に顧客関与の様式に着目すると、まちを歩き、店を訪れ、地域資源に触れるといった能動的行為を促す構成となっている。分散型空間は移動と探索を求めるため、顧客関与を一定程度能動的な方向へ促し得る構造条件として作用する。第四に事業者が想定する経験の統合方法として、滞滞在「地域の生活文脈への一時的な没入」という物語的理解へまとめることが目指されている。歴史的空間に身を置き、まちを歩き、地域の食と文化に触れる経験を相互に関連づけることで、象徴的で印象に残る経験価値の形成が意図されている。

以上より、VMG 分散型施設群は、歴史的部材・建築構成の保持と分散性という空間特性を出発点に、回遊を前提とする地域統合型サービス設計を媒介として、歴史的文脈への没入を意図する価値創造プロセスを構想するモデルとして整理できる。

第4章 事例分析②：THE SHARE HOTELS における都市型リノベーションモデル

4.1 事業の背景と展開：都市不動産の再編集と地域共生の理念

THE SHARE HOTELS は、既存不動産の再生・活用を軸に事業を展開してきた株式会社リビタによるホテルブランドである。リビタは、住宅リノベーションやシェア型賃貸住宅、商業施設の企画運営等を通じて、既存建物を再編集し、新たな生活文化を創出することを志向してきた。ホテル事業はその延長線上に位置づけられ、既存建物を用途転換しながら宿泊機能と地域に開かれた機能を組み合わせるモデルとして展開されている（村島, 2016）。

2016年に金沢で開業した「HATCHi 金沢」を起点として、同ブランドは複数都市へ展開している。本研究では、そのうち KUMU 金沢と KIRO 広島を埋め込み事例として扱う。KUMU 金沢は金沢市中心部のオフィスビルを転用した施設であり、禅や茶の湯、工芸といった地域文化をティーサロンや館内展示に組み込んでいる。KIRO 広島は広島市中心部の複合ビルを転用し、旧屋内プールをゲストラウンジ「THE POOLSIDE」へ再編集するとともに、地域のバリスタやプレイヤーとの接点を館内に設けている。両施設は、用途転換前の空間的特徴を残しながら、地域文化と宿泊者の接点を共用空間に構成している点で共通する（株式会社リビタ, n.d.-a, n.d.-b）。

したがって本モデルの問題設定は、歴史的建造物の保存そのものよりも、都市に存在する既存ビルをいかに再編集し、滞在機能と地域との接続を同時に成立させるかにある。すなわち、都市不動産を基盤として「地域に開かれた滞在の場」を構築することが、本ブランドの基本構想である。

4.2 空間特性：都市立地と単一棟集約型構造という構造条件

第 1 章の枠組みに従えば、THE SHARE HOTELS においても空間特性をサービス設計の前提となる構造条件として整理する必要がある。本モデルで顕著なのは、「都市立地」と「単一棟集約型構造」である。

KUMU 金沢および KIRO 広島はいずれも、都市部の既存建物をホテルへ用途転換し、客室、フロント、共用空間、飲食機能を原則として単一建物内に配置している。KUMU 金沢はオフィスビル、KIRO 広島は複合ビルを転用した事例であり、動線は建物内部で完結しやすい。この集約型構造は、共用空間を中心とした機能配置を可能にし、ホテル内部に多様な活動を収容する設計を実装しやすい条件を与えている。

また、既存建物の物理的条件は、単なる制約ではなく、都市に蓄積された時間の痕跡として再解釈され、現代的デザインへ統合されている。KUMU 金沢では既存オフィスビルの柱割や階高を前提に、小上がりやロフトベッドを用いた客室と、可変的に利用できる 1 階ティーサロンが計画されている。KIRO 広島では半円型天窓と屋内プールの痕跡を残し、朝食会場兼グストラウンジ「THE POOLSIDE」へ転換している。このように、二施設では従前用途に由来する空間的制約を施設固有の共用空間と宿泊体験へ読み替えている（株式会社リビタ, n.d.-a, n.d.-b）。集約型構造は、清掃動線の合理化、スタッフ配置、共用空間の集中管理、一定規模の客室数確保を図りやすくする可能性を持つ。ただし、これらの運営上の効果を本研究は定量的に検証していない。本節の記述は、両施設の公開資料および KUMU 金沢における SHARE-C へのインタビューを照合して整理した。

一方で、単一棟構造は、まち全体への広範な没入を設計するよりも、館内を基盤とした滞在設計へと経験を収斂させやすい。また既存ビル構造への依存は客室配置や共用部設計の自由度に制約を与え、都市立地は競争環境の厳しさや差別化の継続的要請という外部条件も伴う。したがって本モデルにおいても、空間特性は資源性と制約性を併せ持つ構造条件として機能している。

4.3 サービス設計：共用空間を核とした地域接続型設計

上記の空間特性を前提として採用されているのが、共用空間を核としたサービス設計である。複数の拠点では、ロビー、ラウンジ、カフェ等の共用部が宿泊者だけでなく地域の利用者にも開かれ、ブランドの中核機能として位置づけられている。単一棟に機能が集約されていることは、共用空間を活動の受け皿として設計しやすくする条件となっている。

共用空間の具体的な構成は二施設で異なる。KUMU 金沢では、地域に開かれた 1 階ティーサロンと各階のティーテーブルを設け、茶の湯を現代的に解釈した飲食体験、地元作家の茶器・工

芸品、地域プレイヤーによるイベントを組み合わせている。KUMU 金沢でのインタビューからも、共用空間を宿泊者と地域文化の接点として運用する意図が確認された。一方、KIRO 広島では、旧屋内プールを活用した「THE POOLSIDE」、日替わりで地域のバリスタが出店するコーヒースタンド等を通じて、瀬戸内地域の情報と人を館内へ導入している。両者に共通するのは、地域との接点を館内共用空間へ組み込み、宿泊者が滞在の延長で地域文化や地域プレイヤーと接触できるよう設計している点である（株式会社リビタ, n.d.-a, n.d.-b）。本節の記述は、両施設の公式資料および SHARE-C へのインタビューを照合して整理した。

分散型モデルがまち全体への回遊を通じて地域接触を設計するのに対し、本モデルは地域との接点を館内へと集約する点に特徴がある。共用空間は、滞在のための設備であると同時に、地域との関係の共有を実現する媒介装置として機能している。

共用空間の開放は、宿泊者以外も含む多様な利用者との接点形成を志向する設計戦略でもある。また、都市回遊型滞在や短期滞在といった多様な利用文脈と親和性を持ち、宿泊者は都市活動の拠点としてホテルを利用しつつ、館内で地域文化や他者と接触するという経験が想定されている。

4.4 価値創造プロセス：都市生活接続・地域共生

第1章で定義した価値創造プロセスの観点から整理すると、THE SHARE HOTELS では「都市生活接続・地域共生型」の価値創造プロセスが事業者側で構想されていると把握できる。

第一に価値要素の構成を見ると、都市性、デザイン性、文化的接点、交流可能性が主要な要素として組み合わせられている。歴史的な文脈への深い没入よりも、都市生活の現在性の中に地域文化との接点を組み込むことが重視される。

第二に事業者が想定する経験形成プロセスは、単一建物内での滞在と交流を通じて展開する。宿泊者が共用ラウンジやカフェに滞在し、イベントや展示を通じて地域文化や他者と接触することが想定されている。体験をまち全体への回遊によって累積させるというよりも、館内における接触の重なりとして構成することが意図されている。

第三に顧客関与の様式としては、深い没入を必ずしも前提とせず、宿泊者が共用空間に身を置くことで、緩やかに地域文化との関係を取り結ぶことが想定されている。この選択的かつ緩やかな関与様式は、都市環境における多様な滞在目的や短期滞在ニーズとも整合的である。

第四に事業者が想定する経験の統合方法として、滞在を「都市生活の延長のなかで地域と接続する経験」として意味づけることが目指されている。共用空間での滞在や文化的接点を都市生活の文脈の中に位置づけ、共有的・関係的な経験として統合する構成となっている。

以上を抽象化すると、本モデルの価値創造プロセスは、都市立地と集約型構造という空間特性のもとで、共用空間を媒介とした地域接続型サービス設計が採用され、都市生活との接続と地域との共生を基軸として構想されるものと整理できる。ここでも価値が空間から直接生じると捉えるのではなく、空間特性がサービス設計の成立条件を与え、その媒介を通じて事業者側の価値創造プロセスが構想されていると解釈する。

したがって THE SHARE HOTELS は、都市型集約空間という特性のもとで、共用空間を核とする地域接続型サービス設計を通じて、都市生活接続・地域共生型の価値創造プロセスを構想するモデルとして整理できる。

第5章 比較分析

5.1 比較の視点と分析枠組み

本章は、第3章（VMG 分散型施設群）と第4章（THE SHARE HOTELS）の分析結果を統合し、空間特性、サービス設計および事業者側が構想する価値創造プロセスの対応関係を比較する。両事例の共通点と相違点を整理したうえで、空間特性がサービス設計を通じて価値創造プロセスの差異として現れるという本研究の概念モデルについて検討する。

比較にあたっては、まず両事例の空間特性とサービス設計の対応関係を整理する。そのうえで、事業者側が構想する価値創造プロセスを四つの観点——第一に価値要素の構成、第二に経験形成プロセス、第三に顧客関与の様式、第四に経験の統合方法——から把握し、両事例の差異を構造的に比較する。これにより、空間特性がどのような媒介関係を通じて、価値創造プロセスの差異へとつながるのかを分析する。

5.2 空間特性とサービス設計の分岐

両事例はともに既存不動産を活用した宿泊事業であるが、空間特性は対照的である。VMG 分散型施設群は、歴史的建築物がまちに点在する構造を前提とし、歴史的部材や建築構成、周辺市街地との関係を活かした改修がなされている。客室、レストラン、フロント等が機能分担され、空間は水平的に広がる。その結果、滞在は建物内部に閉じず、まち全体を舞台として編成される。

これに対して THE SHARE HOTELS は、都市部の既存ビルを単一棟として再編集する集約型構造を有する。機能は垂直方向に統合され、移動動線は館内で完結しやすい。既存ビルの構造や素材感は都市的時間の痕跡として再解釈され、現代的デザインへ統合されている。滞在は館内空間を基盤として組み立てられ、地域との関係も主として館内で媒介される。したがって、両事例の差異は単なる立地の相違ではなく、「分散性と歴史性」対「集約性と都市性」という構造条件の相違として理解できる。

この空間特性の相違は、採用されているサービス設計の構成に対応している。VMG 分散型施設群では、分散型構造を前提に、まちでの回遊を組み込んだ地域統合型の設計が採用されている。客室、レストラン、フロントが物理的に分離しているため移動が生じ、その移動過程を体験の一部に取り込むことが意図されている。街歩き支援や地域資源（食材・器等）の活用は、回遊のなかで地域との接触を促し、滞在経験をまちへ拡張する設計要素として位置づけられる。ここでは、分散性という空間条件が、滞在を地域生活圏へ拡張する設計を成立させやすい前提となっている。

一方、THE SHARE HOTELS では、単一棟集約型構造を前提に、共用空間を核とした地域接続型の設計が展開されている。ロビー、ラウンジ、カフェ等の共用空間が地域住民にも開放され、

イベントや展示の実施を通じて館内に交流や文化的接点が形成される。地域との関係は館内に集約され、滞在と交流が同時に成立する設計が実装されている。ここでは、集約性という空間条件が、館内共用空間を中心とした滞在・交流設計を実装しやすい条件を与えている。

これらのサービス設計には、空間特性だけでなく、企業理念、ブランド戦略、想定顧客層、立地条件、投資方針等も影響していると考えられる。したがって、確認された差異を空間特性のみに帰属させることはできない。ただし、両事例の比較からは、空間特性の違いが採用可能なサービス設計の範囲と実装方法に一定の影響を与えていることが示唆される。すなわち、分散型空間では回遊を前提とする設計が成立しやすく、集約型空間では共用空間を中心とする滞在・交流設計が実装しやすい。空間特性は、他の要因と相互に作用しながら、サービス設計の成立可能性を異なる形で構成していると考えられる。

5.3 価値創造プロセスの分岐と理論命題の精緻化

以上のサービス設計の差異は、事業者側が構想する価値創造プロセスの差異として整理できる。まず価値要素の構成に着目すると、VMG 分散型施設群では歴史的部材・建築構成の保持、地域性、物語性、快適性が重層的に組み合わされるのに対し、THE SHARE HOTELS では都市性、デザイン性、文化的接点、交流可能性が主要な価値要素となる。前者が歴史的空間と地域生活への接触を価値要素として内包するのに対し、後者は都市生活の現在性の中に地域文化との接点を組み込む点に特徴がある。

事業者側が想定する経験形成プロセスにも差異がみられる。VMG 分散型施設群では、建物間の移動とまちでの回遊を通じて経験が時間的に累積するよう設計され、移動と接触の反復を通じて価値を段階的に形成することが意図されている。他方、THE SHARE HOTELS では、イベントや展示、ラウンジでの滞在といった接点が館内に配置され、館内共用空間での滞在と交流の重なりとして経験を構成することが意図されている。

顧客関与の様式については、VMG 分散型施設群では移動と探索を前提とし、まちを歩き、地域資源に触れる能動的な関与を促す構成となっている。一方、THE SHARE HOTELS では、宿泊者が共用空間への滞在やイベントへの参加を選択しながら地域との関係を形成する、選択的かつ緩やかな関与様式が想定されている。この関与様式は、都市回遊型の利用や短期滞在とも整合的である。

経験の統合方法に関して、VMG 分散型施設群では、滞在を「歴史的空間と地域生活への一時的参与」という物語的理解へまとめることが想定されている。分散回遊の過程で得られる断片的接触を相互に関連づけ、没入型の経験として統合する構成となっている。他方、THE SHARE HOTELS では、滞在を「都市生活の延長のなかで地域と接続する経験」として意味づけることが想定されている。館内共用空間での滞在や文化的接点を都市生活の文脈に位置づけ、共有的・関係的な経験として統合する構成となっている。

以上より、両事例において事業者側が構想する価値創造プロセスは、「歴史的空間・地域生活没入型」と「都市生活接続・地域共生型」という異なるモデルとして整理できる。重要なのは、こ

の差異が体験の優劣を示すものではなく、空間特性がサービス設計の構成原理と設計可能性の範囲を異なる形で制約・可能化し、その媒介を通じて価値創造プロセスが異なる形で構築されている点である。

本章の比較分析は、第1章で提示した理論命題と整合的な傾向を示すとともに、その含意を精緻化する。両事例において、空間特性が直接的に価値を生み出しているとは捉えるのではなく、空間特性はどのようなサービス設計が合理的に構成され得るかという設計可能性の境界条件を与えていると解釈できる。すなわち、空間は決定論的要因ではなく、設計の可能性の範囲を構成する構造条件として機能する。本研究の理論的含意は、物理的環境を体験の背景の要素にとどめず、サービス設計の構成原理を形成する構造条件として捉える分析枠組みを提示した点にある。

図2 空間特性とサービス設計および価値創造プロセスの比較モデル



出所) 筆者作成

おわりに

結論

本研究は、既存不動産を活用した宿泊事業を対象に、空間特性がいかにサービス設計を介して事業者側の価値創造プロセスを方向づけるのかを理論的・経験的に検討した。先行研究の検討から、既存不動産活用研究は保存・改修・制度設計の観点で蓄積を有する一方、用途転換後の価値創造をサービス提供プロセスとして構造的に説明する枠組みは十分に整理されていないことを確認した。また、サービスマネジメント研究は価値共創やサービススケープの重要性を明らかにしてきたが、物理的環境を「サービス設計の成立条件を与える構造条件」として位置づけ、設計

の構成原理に接続する議論は相対的に乏しい。さらに、サービスデザイン研究が顧客接点・動線・支援資源の統合を通じてサービスを具体化する知見を提示してきた点に着目し、既存不動産活用の文脈において空間特性とサービス設計の接続を検討する理論的必要性を導いた。

この問題意識に基づき、本研究は「空間特性→サービス設計→価値創造プロセス」という概念上の媒介モデルを提示し、空間特性を単なる背景要因ではなく、サービス設計の構成原理と設計可能性の範囲を制約・可能化する構造条件として捉え直した。比較事例研究として、調査時点にバリューマネジメント株式会社が運営していた VMG HOTELS のうち、NH 丹波篠山、佐原、大洲に共通して確認される分散型モデルと、KUMU 金沢と KIRO 広島を埋め込み事例とし、都市部の既存建物を単一棟として再編集する THE SHARE HOTELS の都市型モデルを取り上げ、空間特性の対照性がサービス設計の差異を通じて、事業者側が構想する価値創造プロセスの差異として現れる過程を検討した。

分析の結果、VMG 分散型施設群では、分散性と歴史的部材・建築構成の保持を前提に、回遊を組み込んだ地域統合型のサービス設計を採用することで、歴史的空間と地域生活への没入を意図する価値創造プロセスが事業者側で構想されていると整理できた。他方、THE SHARE HOTELS では、都市立地と単一棟集約型構造を前提に、共用空間を核とする滞在・交流型のサービス設計を採用することで、都市生活との接続を意図する価値創造プロセスが事業者側で構想されていると整理できた。価値要素の構成、経験形成プロセス、顧客関与の様式、経験の統合方法という四つの観点から比較すると、両事例の差異を分析的に整理でき、空間特性、サービス設計および事業者側が構想する価値創造プロセスの間に対応関係がみられた。

以上より、本研究は、空間特性が価値を直接的に決定するのではなく、サービス設計を媒介として事業者側の価値創造プロセスを方向づけるという理論命題と整合的な傾向を示し、空間特性をサービス設計の境界条件として位置づける枠組みの説明可能性を示した。具体的には、分散性・集約性、歴史性・都市性といった空間特性は、顧客接点の配置可能性、動線設計、資源統合の範囲、顧客関与の誘発条件に影響を与え、その結果として「歴史的空間・地域生活没入型」と「都市生活接続・地域共生型」という異なる価値創造プロセスが構想され得る。

本研究の理論的貢献は、既存不動産活用研究とサービスマネジメント研究／サービスデザイン研究を接続し、既存不動産活用型宿泊事業における価値創造を、空間特性とサービス設計の結合として説明する枠組みを提示した点にある。とりわけ、物理的環境を体験の背景要因としてではなく、サービス設計の成立条件を与える構造条件として位置づけることにより、空間・設計・価値の媒介的連鎖を分析可能な枠組みとして示した。

他方、本研究の実務的含意は、既存不動産活用型宿泊事業において、空間特性を「体験演出の素材」としてのみ捉えるのではなく、「どのようなサービス設計が成立し得るか」を規定する境界条件として先に診断することの重要性を示した点にある。具体的には、分散性・集約性、歴史性・都市性、改修制約、周辺環境との関係といった空間特性を起点に、顧客接点の配置、動線、資源統合（地域資源の取り込み方、共用空間の開放度）、顧客関与の誘発様式を整合的に設計することで、意図する価値創造プロセス（歴史的空間・地域生活没入型／都市生活接続・地域共生

型)を戦略的に検討しやすくなる。したがって事業者にとっては、物件取得や改修計画の段階から「空間特性→サービス設計→価値創造プロセス」という連鎖を見据え、空間の制約と資源性に適合したサービス設計へ落とし込むことが、運営と意図する体験の整合性を検討するうえで有用な視点となり得る。

今後の課題

本研究は理論主導型の比較事例研究として一定の示唆を得た一方、いくつかの課題を残している。第一に、事例数の限定性である。本研究は空間特性が対照的な二事例を比較することで媒介モデルの説明可能性を検討したが、他の既存不動産活用型宿泊事業を対象に比較を拡張し、空間特性とサービス設計の対応関係がどの程度一般化可能かを検討する必要がある。歴史資源活用型であっても分散性の程度や地域資源の統合方法は多様であり、都市型モデルにおいても共用空間の開放度や地域連携の形態には幅がある。複数事例の追加により、境界条件の射程をより精緻に特定できる可能性がある。

第二に、競合する説明要因の存在である。本研究で比較した二事例は、空間特性だけでなく、企業理念、ブランド戦略、立地条件、想定顧客層、投資方針等においても相違する。このため、確認されたサービス設計の差異を空間特性のみに帰属させることはできない。今後は、これらの条件を比較可能な形で事例を追加し、空間特性が他の要因とどのように相互作用するのかをより精緻に検討する必要がある。

第三に、顧客側データの不足である。本研究は主として公開資料と事業者インタビューに基づき、事業者側が構想する価値創造プロセスを整理したが、価値の知覚と意味づけは最終的には顧客経験の中で成立する。今後は宿泊者インタビューやレビュー分析、行動データ等を活用し、価値要素、経験形成プロセス、顧客関与の様式および経験の統合方法が、顧客側で実際にどのように経験されているのかを検証することで、価値創造プロセスの実証的把握を一層精緻化できる。

第四に、価値創造と価値獲得の関係である。本研究は事業者側が構想する価値創造プロセスに焦点を当て、価値獲得(収益性・持続可能性)については慎重に扱った。しかし、既存不動産活用型宿泊事業の実務的持続可能性を考えるうえでは、価値創造プロセスがどのような条件で経営成果に結びつき得るのかを検討する必要がある。空間特性が運営効率や資本コストに与える影響、サービス設計がコスト構造・稼働構造に与える影響を、今後は追加データに基づいて検討することが求められる。これは本研究の媒介モデルを、価値獲得の議論へ接続するための次段階の課題である。

最後に、本研究の視点は宿泊業に限らず、既存不動産を活用する多様なサービス事業へと拡張可能である。商業施設、文化施設、地域拠点等においても空間特性がサービス設計の境界条件となり、異なる価値創造プロセスが構想され得る。異分野への適用可能性を検討することは、本研究が提示した枠組みの外的妥当性を高め、サービス研究と不動産活用研究の接続をさらに前進させる課題として位置づけられる。

【参考文献】

- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57–71.
- Bullen, P. A., & Love, P. E. D. (2011). Adaptive reuse of heritage buildings. *Structural Survey*, 29(5), 411–421
- Edvardsson, B., Skålén, P., & Tronvoll, B. (2012). Service systems as a foundation for resource integration and value co-creation. In S. L. Vargo & R. F. Lusch (Eds.), *Review of marketing research* (Vol. 9, pp. 79–126). Emerald Group Publishing.
- Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11(3), 279–301.
- MacCannell, D. (1973). Staged authenticity: Arrangements of social space in tourist settings. *American Journal of Sociology*, 79(3), 589–603.
- Pine, B. J., II, & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre & every business a stage*. Harvard Business School Press.
- Shostack, G. L. (1984). Designing services that deliver. *Harvard Business Review*, 62(1), 133–139.
- Stickdorn, M., & Schneider, J. (Eds.). (2011). *This is service design thinking: Basics, tools, cases*. BIS Publishers.
- Timothy, D. J., & Boyd, S. W. (2003). *Heritage tourism*. Pearson Education.
- Tuan, Y.-F. (1977). *Space and place: The perspective of experience*. University of Minnesota Press.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- 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.
- Wang, N. (1999). Rethinking authenticity in tourism experience. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 349–370.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. Free Press.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). SAGE Publications.
- 株式会社リビタ. (n.d.-a). 変わりゆくオフィス街の事務所ビルを、地域に開かれたティーサロンを併設するホテルに：KUMU 金沢 by THE SHARE HOTELS. 2026 年 8 月 13 日閲覧, <https://www.rebita.co.jp/project/project2696/>
- 株式会社リビタ. (n.d.-b). KIRO 広島 by THE SHARE HOTELS. 2026 年 8 月 13 日閲覧, <https://www.rebita.co.jp/location/project2810/>

- 村島, 正彦. (2016 年 4 月 19 日). 築 50 年の古ビルをリノベーションした、金沢発シェア型複合ホテル. *SUUMO* ジャーナル. <https://suumo.jp/journal/2016/04/19/109688/>
- 他力野, 淳. (2021). 地域の魅力最大化による利用者創出の考え方: 観光まちづくり事例. https://www.jata-net.or.jp/wp/wp-content/uploads/administrator/jatatqj_nohakunew.pdf
- 山口, 芳生. (2019 年 7 月). 歴史的建造物を残すことで「日本文化を紡ぐ バリューマネジメント」. *月刊ホテル旅館*, 2019 年 7 月号, 126–129.

【 Abstract 】

This study examines how spatial characteristics shape provider-intended value creation processes through service design in hotels that adaptively reuse existing properties. It compares two operating models: the distributed model shared by selected VMG HOTELS properties in Tamba Sasayama, Sawara, and Ozu, and the single-building integrated model of THE SHARE HOTELS, examined through the embedded cases of KUMU Kanazawa and KIRO Hiroshima. Drawing on publicly available documents and semi-structured interviews, the study conducts a theory-driven comparative case analysis based on the conceptual sequence of spatial characteristics, service design, and value creation process. The findings show that the VMG model combines spatial dispersion and historicity with service design that incorporates movement through the town and the integration of local resources, thereby supporting a provider-intended value creation process centered on immersion in historic settings and local life. In contrast, THE SHARE HOTELS combines urban locations and a single-building integrated configuration with service design centered on common spaces that connect the hotel with the local community, thereby supporting a process oriented toward connection to urban life and coexistence with the local community. The comparison suggests that spatial characteristics do not directly determine value. Rather, in interaction with corporate philosophy, brand strategy, target customers, location, and investment policy, they function as boundary conditions that constrain and enable feasible service design choices. Because the analysis captures providers' design intentions and value propositions rather than guests' realized value perceptions, customer-side validation remains a task for future research.

