

オーラルセッション — フルペーパー

京都の歴史的建造物を用いた経営の考察

— 戦略ストーリーから見る価値共創 —

龍谷大学大学院 政策学研究科 博士後期課程

松岡 正

要約

日本には歴史的価値を持った建造物が多数存在している。だが、その多くは役割を終えた古い建物として取り壊される運命にある。こうした歴史的建造物に対して行政は、民間と共に条例を通じて保存・活用する取り組みを進めてきた。老朽化した無価値な存在となるか、新たな価値を生み出すものに転換されるかは現代の利用者が描くストーリーに委ねられる。

本稿は、京都にて長年愛された歴史的建造物が現代社会で地域と共存し続けている事例から、経営上の強み（コア・コンピタンス）を探ろうとするものである。優れた戦略は思わず人に話したくなるような面白いストーリーであり、そこには一見して不合理な経営判断が隠されている。これらは顧客による自発的なクチコミを通じて価値共創されていることを示した。

キーワード

戦略ストーリー、不合理マネジメント、価値共創、クチコミ、京都

I. はじめに

京都は日本の文化的・歴史的な中心地として知られており、数多くの歴史的建造物¹⁾が現存する。これらの建造物は日本の伝統的な建築技術と美学を反映し、国内外からの観光客を惹きつけている。歴史的・芸術的観点から見て価値の高いものは文化財として保全されているが、価値を見出されずにその役目を終えた建造物も多数あると思われる。光井（2021）は歴史的建造物の破壊が止むことはないが、保存活用する事例は増加し、再現建造物を交えた歴史的な空間の演出が数を増していることを指摘している。これらは観光開発の手段としての一面に加え、地元的生活に根ざした現代の町づくりの核として歴史的建造物を捉えようとする動きの結果である。建造物は日々使い続けることでその機能を維持することができると言われていた。本稿では築100年を目安に、現在も活用されている歴史的建造物を対象として、経営の実態についての考察を進めた。

II. 京都における歴史的建造物への取り組み

1. 京都市による条例の適用

京都市には、いわゆる京町家など生活文化を今に伝える伝統的な木造建造物や、明治期以降の近代化の過程で建造された鉄筋コンクリート造や、レンガ造などの建造物が多数存在している。これらの歴史的建造物を活用しながら次

世代に継承できるよう「京都市伝統的木造建築物の保存及び活用に関する条例」を平成24年に制定した。さらに平成25年には新たに非木造建築物も対象とし「京都市歴史的建築物の保存及び活用に関する条例」へ改正した（林, 2020）。京都市情報館²⁾の発表によると条例の対象となる建造物は、景観的・文化的に特に重要なものとして位置付けられた建造物を指している。通常であれば、これらの建造物も現行の建築基準法の規定に適合することが求められるため、増築や用途の変更を行うことができない。そのため条例を活用することで建築基準法の適用を除外し、良好な状態で次の世代へ継承することを目的としている。このように京都には条例を通じて歴史的建造物を保存・活用する気運がある一方で、条例が適用されない建造物も多く残っている。

2. 民間の利用

社寺・城郭など宗教法人や行政にて管理されている歴史的建造物に限らず、近代建築や町家など築数百年を経た今でも活躍している建造物がある。これらは役割を終えた古い建物ではなく、改修や手直しを加えられ魅力的で価値があるものとして活用されている。佐藤（2022）は歴史文化遺産を将来へつなぎ、継承していくリビングヘリテージ（生きた遺産）とその手法の観点から、成功先行事例として京町家を6つの価値（歴史的価値、芸術的価値、学術的価値、鑑賞的価値、社会的価値、経済的価値）で検証し

た。単に保存のみに偏らず、社会的価値、経済的価値も含めたバランスを見守ることが重要であると述べている。

観光都市として日本だけでなく世界中から旅行者が訪れる京都も、6つの価値バランス感に優れた街であるといえる。そのため、歴史的建造物を日常的で身近な存在として活用している事例が多数見受けられる。京都市情報館には、木造建築物で明治期に建てられた眼科医院が旅館飲食店になったケースや、非木造建築では昭和初期の学校施設が老人福祉施設に用途を変更したケースなどが挙げられている。老朽化した無価値な存在となるか、新たな価値を生み出すものに転換されるかは現代の利用者が描くストーリーに委ねられている。

III. 先行研究レビュー

1. 戦略ストーリーと不合理を活かすマネジメント

Jacobides (2010) は戦略構築の道具としてのストーリー(台本)に着目し、優れたストーリーがあることによって、キャスト(経営資源)を有効に働かせ、より良い業績を上げることができるとしている。また、優れた戦略とは「思わず人に話したくなるような面白いストーリーである」と楠木(2010)は述べている。戦略ストーリーは表1の5つの柱で構成され、筋の良いストーリーは明確な因果論理でつながり、互いに強化し合い、好循環や繰り返しが組み込まれている。加えて簡単には模倣できない違いをつくることで競争優位が高まる。持続的な競争優位の源泉は「一見して非合理」であり、ストーリーの中核に据え置くことで全体での合理性に転化することとなる。

競争優位の源泉である非合理と同様に、中森(2017)は不合理な経営判断は目先の利益に執着しない、ひとまねしないマネジメントであるとしている。これは業界の常識や

慣習に逆らう経営判断に焦点を当てるものである。一見して不合理な経営判断であっても、それが会社の競争力につながって、長い目でみると極めて良い判断だったとなるように会社を経営することを指す。こうした戦略ストーリーと不合理を活かすマネジメントによって生まれる強みこそがコア・コンピタンスである。経営判断によって強化されたコア・コンピタンスは、提案する価値として顧客に伝わる必要がある。

2. 価値共創

企業が提案する価値は従来、「製品」「価格」「流通」「プロモーション」のいわゆる4Pからなるマーケティング・マネジメントに込められていた。近年では価値創造の過程において、顧客をコラボレーションの中に巻き込む「価値共創」の研究が進んでいる(Vargo and Lusch, 2016)。村松(2016)は価値共創を実現する指標として、①顧客との接点(contact)、②コミュニケーション(communication)、③企業と顧客との間で共創(co-creation)、④文脈価値(value-in-context)の4Cを実践へ落とし込むべきだと主張している。

3. 先行研究まとめ

企業がビジネスとして経営を進めるには優れた戦略ストーリーによって、業績を上げる必要がある。また、一見して不合理な経営判断はその独自性によって模倣できない違いが生じ、持続的な競争優位の源泉となることを確認した。さらに近年、価値創造は企業からの価値提案だけでなく顧客との共創に重きを置く「価値共創」の概念が登場している。

これらの先行研究から本稿では、京都の歴史的建造物を活用した経営について、戦略ストーリーと不合理を活かすマネジメント、価値共創の観点から2つの事例を取り上げ、考察を進める。

図表1 戦略ストーリーの5C

競争優位 Competitive Advantage	ストーリーの「結」	利益創出の最終的な理論
コンセプト Concept	ストーリーの「起」	本質的な顧客価値の定義
構成要素 Components	ストーリーの「承」	競合他社との「違い」
クリティカルコア Critical Core	ストーリーの「転」	独自性と一貫性の源泉となる中核的な構成要素
一貫性 Consistency	ストーリーの評価基準	構成要素をつなぐ因果理論

出典：楠木(2010)より筆者作成

IV. 京都の歴史的建造物を用いた事例の考察

1. 事例について

先行研究において不合理な経営判断を含む戦略ストーリーと、顧客との価値共創について確認した。建造物の利用者（経営側）は独自の戦略ストーリーを構築し、顧客も独自の文脈を形成することで価値が創造される。これらの関係について、京都の歴史的建造物を用いた経営において具体的な事例を示すため、築100年の旧大阪毎日新聞京都支社局ビルを活用した舞台『ギア』³⁾と、明治期に建てられた京都の花街 宮川町のお元茶屋の京町家を改装した『SIGHTS KYOTO』⁴⁾を運営する2つの企業の代表者へインタビューを実施した。インタビューの内容を中心に、それぞれの組織概要と経営における強みとなるコア・コンピタンスについて確認し、どのような付加価値が創造されているかの考察へと進む。

2. ノンバーバルシアター『ギア-GEAR-』

(1) 概要

京都市の中心地、三条御幸町の角に1928年に建築された旧大阪毎日新聞京都支社局ビルの近代建築「1928ビル」がある。この建造物は明治期から昭和にかけて活躍した建築家、武田五一の設計であり、京都市登録有形文化財となっている。1998年に毎日新聞社が移転したあとも、ギャラリー・カフェ・フリースペースとして現在も活用されている。2012年より、ビルの3階にある小劇場では連日、ノンバーバル（言葉を用いない）のエンターテインメント『ギア』が演じられている。『ギア』はマイム・ブレイクダンス・マジック・バレエ・ジャグリングによる迫力のパフォーマンスで物語を描き出す作品で、年齢・国籍を問わずに楽しめる舞台である。創業者でプロデューサーである小原啓渡氏は「アートを切り口に新しい価値を創造する」という企業理念を持ち、創業当時はまだ京都の中でも通りとして確立していなかった三条通りをブロードウェイのような芸術や文化の拠点とすることを目指した。小原氏自身は照明家であったが、日本で演劇を産業として成立させた事例は少なく「パフォーマーが副業せずとも本業だけで食べていける仕事にしてみたい」と考えていた。そこでマイム・ブレイクダンス・マジック・バレエ・ジャグリングによるノンバーバルシアター『ギア-GEAR-』をスタートした。『ギア』は初演から12年経った2024年1月に公演回数4,200回を達成。森光子主演の『放浪記』のロングラン公演を抜き、国内オリジナルコンテンツとしては最多公演と

なっている。

世界最大の旅行口コミサイト「トリップアドバイザー」は好意的な口コミで占められており、2015年には日本の人気観光スポットとしてトップ20に入っている。Googleレビューでも平均4.7(満点5)という高い評価を得た。舞台（ストーリー）に観客を巻き込む演出を取り入れることで経験価値が生まれ、観劇者にのみ渡されるリピート割引券によって顧客の囲い込みも図ることができる。さらに京都市や京都市観光協会が後援に入っており、観光都市である京都が抱える問題「ナイトタイムエコノミー」に対する施策として貢献している。

(2) 経営における強み

一見すると不合理な点として、『ギア』はストーリー仕立てのノンバーバルであるが演出家を置かず徹底してアンケートを取得し、観客の声を取り入れた仕組みを構築したことが挙げられる。STAFFクレジットには「オン・キャクヨウ」とあるが、これは“御客様”をカタカナ表記したもので、演出家として観客を迎え入れている。そのため観劇者のアンケートを重要視しており、客席に置かれたアンケート用紙はバインダーに挟まれ、書き味の良いボールペンが付属している。公演前後には日本語・英語でアンケート記入の案内があり、観劇したあとの観客たちは舞台での興奮をそのままにアンケートを書いて帰っている。その回収率は9割以上と驚異的である。キャスト・スタッフは毎公演後、全員でそのアンケートにくまなくチェックを入れ、次の公演では修正点を反映した舞台となる。またアンケートと録画した公演動画は毎日、非番のキャスト含め全関係者に送付される。さらにアンケートの自由記述欄が「おもしろかった」「楽しかった」だけでは「今日の舞台はストーリーが伝わっていない」と修正を繰り返す。このように、アンケートは『ギア』が提案する舞台品質のチェック機能となっていることがわかる。

インタビューにて『ギア』の模倣困難性について尋ねた。コロナ前は様々な場所で『ギア』同様のノンバーバルが生まれたが、ほとんどが1年と持たなかったようである。その理由として他ノンバーバルはストーリー仕立てではないことが挙げられた。それぞれのパフォーマンスが独立していると、キャストの組み合わせによる「一期一会」のストーリーが生まれない⁵⁾。一度見たら終わりだと、繰り返し楽しめる要素がなくロングラン公演を達成することが難しいからである。さらに『ギア』の広報的な方針は観劇者からの自発的な「クチコミ」である。アンケートは公演の品質を高めるものである一方、クチコミは対外的に『ギア』の魅力伝える上で重要な財産となっている。

小原氏の経営方針の一つに「一発で終わるイベント物はなるべくやらない」がある。具体的な将来の目標にはスクールを運営することが挙げられていた。スクールはパフォーマーの仕事場でもあり、将来のパフォーマーを育てる場所にもなる。これらの志向全てがノンバーバルの舞台『ギア』の模倣困難性を高めている要因だと考えられる。

(3) ギアの戦略ストーリー

インタビューを通じた『ギア』の概要や経営における強みから、楠木（2010）の戦略ストーリーの5Cを検討したものが図表—2である。小原氏の「アートビジネスに」という経営理念をスタートとして、最終的には京都における舞台ビジネスとしての競争優位を築いている。改めて『ギア』が公演の舞台として、京都市登録有形文化財の近代建築「1928ビル」を活用している理由について考察する。『ギア』の演出は、建物の立体に合わせて製作されたCGを映し出す映像技術「プロジェクションマッピング」や、最大1,600万色のレーザー光線、遠隔操作で自在に色を変えるLEDドレスなど最新の技術を駆使したものである。こうした先鋭的な舞踊が、歴史的建造物にて毎日開催されているというギャップの面白さが付加価値となっていた。

3. 『SIGHTS KYOTO』

(1) 概要

京都市内、鴨川の流れる川端通りよりさらに1本東の宮川筋にあるのが、京都の五花街の一つ「宮川町」である。四条通から五条通りまでを繋ぐ風情ある通りで、他の花街と同様に芸妓や舞妓が所属するお茶屋が建ち並ぶ場所である。この宮川町に佇む元お茶屋で、築100年以上の歴史

ある京町家をモダンに改装した観光複合施設『SIGHTS KYOTO』が2022年にオープンした。3階建てで1階はオフィス・観光案内BAR・物販があり、2階・3階はコワーキングスペースとなっている。創業者である西澤徹生氏は「世のため、人のため、おもしろく。」を経営理念とし、SIGHTS KYOTOを”観光まちづくりの拠点”にすることで持続的な観光への提案を続けている。SIGHTS KYOTOは東山 宮川町という京都の中でも憧れの場所にあり、一般観光客と地元のビジネスパーソンなどが共存する不思議な空間である。事業開始から僅か2年で京都の様々な業種（行政、金融機関、寺社、伝統産業、先端産業など）がSIGHTS KYOTOを舞台にイベントを実施し一種の京都サロンとなっている。

西澤氏は大手旅行会社JTBを退職後、2015年に個人事業主として宿泊施設「KYOMACHIYA-SUITE RIKYU」をスタートさせた。取引先からの声も多く2017年に法人格「ニシザワステイ」設立。この頃は宿泊業を中心として、まだ宿を増やそうと思っていた。しかし宿を増やすことが果たして本当の意味で観光に貢献しているのかわからなくなったことから、京都大学の観光MBAに進学する。当時はオーバーツーリズムが課題になっており「誰かが悲しむ観光があってはならない」と、持続可能な観光を考えるようになった。西澤氏は京都のホテルの数は足りたが「質」としては足りてないと感じている。街を壊さず旅行者だけでなく地元の人も誇りを持って立ち寄れるようなホテルを作ることが観光に対する答えだと考えていた。そのためライフスタイルホテルとして旅行者と地元民の両方に貢献し、共有部に気軽に入れる「ホテル」という機能にこだわっていた。研

図表—2 『ギア』戦略ストーリーの5C

競争優位 ストーリーの「結」	コンセプト ストーリーの「起」	構成要素 ストーリーの「承」	クリティカルコア ストーリーの「転」	一貫性 ストーリーの評価基準
<ul style="list-style-type: none"> ・アートを切り口に新しい価値を創造する ・物事の基本はスタッフの協議で決める ・日本で演劇を産業として成立させる ・事業として「長くできるか」を考える ・スクールの運営 	<ul style="list-style-type: none"> ・京都という立地と歴史ある建物を活用した舞台 ・日本発、日本初のノンバーバルシアター ・高い舞台演出技術 ・修学旅行生、海外観光客の観光スポット全人類対象 ・ナイトライフ対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・筋肉質な社員構成（複数の掛け持ち） ・アンケート／舞台動画の即日共有と修正の反映 ・自発的なクチコミに特化した広報戦略 ・他展開事業における行政機関との繋がり 	<ul style="list-style-type: none"> ・アンケートの徹底した取得（9割以上回収） ・各界の世界的なパフォーマーが在席 ・キャストの組み合わせが4,000通り以上 ・一期一会の舞台 ・ストーリー重視 	<ul style="list-style-type: none"> ・京都でロングラン公演11周年 ・4,000回を超える公演はブロードウェイに次ぐ世界第6位 ・トリップアドバイザー 日本の観光スポットトップ20 ・中京区の名所有名スポット 第1位

出典：筆者作成

究を深める中で、まず自分がすべきことは、持続可能な観光を実現するために宿泊機能のない「ハブ」をつくることであると気づいた。その答えの一つが観光複合施設『SIGHTS KYOTO』である。

(2) 経営における強み

オープンから2年が経ち、コワーキングスペースの会員増加や、京都市ソーシャルイノベーション研究所（SILK）の新拠点となるなど、順調な運営がなされている。SIGHTS KYOTOにおいて「人と人との繋がり」が作れていることは財務諸表には現れない成功である。また、SIGHTS KYOTOではランチ、ディナーといった食事提供をしていない点も不合理的を活かすマネジメントである。食事の提供は本来、売上を計上しやすい部分ではあるが、この機能を省いたおかげで近隣の飲食店と競合せず、仲間として共存できる理由となっている。

宿泊事業でも旅行会社出身者だからこそ持ちうるノウハウを活用している。基本的に8割の稼働を崩さず、宿のチェックインは必ず対面で行う。現代では人と合わないチェックインの方法も様々に存在する。しかし西澤氏はこのチェックインの瞬間こそが最も価値を高めることができ、お礼の手紙やクチコミで良い評価を得たりする機会となる、と話す。

西澤氏は京都生まれ京都有ちであり、観光に携わる仕事や観光MBAからも地域への理解が深い。自身が提供する観光ビジネスでは、京都という街が持つ温度感を感じてもらいたいと考えている。ただの観光情報ではなく「人の温もりをそのまま情報として届けたい」と、居心地の良い空間の提供している。そして、居心地を言語化する重要な要素が

利用者のクチコミであると捉えている。築100年以上の元お茶屋を改装した事業が、他に類を見ない複合観光施設としてメディアでも取り上げられ始めている。

西澤氏の周りで憧れるような経営者は、人を育てることに注力していた。そして西澤氏も起業した当初から夫婦だけで仕事をするのではなく、人を育てることが社会に対する義務だと感じており、人を雇う環境をつくりたかった。結果的には経営者自身の人間としての深みを形成するため、求められていたことでもあった。2024年現在は社員4名、アルバイト5名の9名体制で運営されている。スタッフの精神力や能力を成長させるための価値観をつくる（共有する）ことを目的に、会社のミッションバリューは社員と一緒に作成した。こうした価値観を育てる例として、社員旅行は普段立ち寄らないような高級旅館に宿泊する。西澤氏は若い頃から、夫婦であらゆる高級旅館を巡った結果、サービスや運営はどこも近いことをやっていると肌で感じた。この頃に培った価値観は現在の宿泊事業の運営だけでなく、複数手掛ける他の事業（不動産、旅行観光事業など）でも役に立っている。

(3) SIGHTS KYOTOの戦略ストーリー

インタビューを通じたSIGHTS KYOTOの概要や経営における強みから、楠木（2010）の戦略ストーリーの5Cを検討したものが図表一3である。

観光複合施設『SIGHTS KYOTO』を起点として、観光まちづくりの拠点となることで独自の存在感を示している。改めてSIGHTS KYOTOがこの歴史的建造物を選んだ理由を考察した。花街 宮川町に位置する築100年を超えた京町屋は、コワーキングスペースを備えている。2階から流れゆく鴨川や坪庭を眺め、ときには宮川筋の石畳見下ろ

図表一3 『SIGHTS KYOTO』戦略ストーリーの5C

競争優位 ストーリーの「結」	コンセプト ストーリーの「起」	構成要素 ストーリーの「承」	クリティカルコア ストーリーの「転」	一貫性 ストーリーの評価基準
<ul style="list-style-type: none"> 世のため、人のため、おもしろく 観光まちづくりの拠点となる 持続可能な観光の実現 京都を世界一のディスプレイに 	<ul style="list-style-type: none"> 京都の花街宮川町 築100年の京町家を改装した施設 京町家コワーキング 朝9時～飲めるカフェ ノーチャージ クラフトビール 	<ul style="list-style-type: none"> ミッションバリューを社員と作成 価値観を育てるための社員旅行（高級旅館に） 社員教育としてキュレーター塾、語学学校への費用負担 人件費に最もコストをかけている 	<ul style="list-style-type: none"> 魅力的なスタッフ 多角的な視点から観光へアプローチ 京都の温度感の伝わる観光情報 「行ったらわかる」居心地の良い空間 ↓↓↓ 言語化するなら クチコミ 	<ul style="list-style-type: none"> 稼働率80%の安定した宿泊事業で収益確保 毎月コワーキングの収入で家賃分は相殺できている 法人会員の増加 自社メディアにて京都企業を紹介 行政機関との連携

出典：筆者作成

しながらフリーアドレスで仕事をしている海外からの利用者の姿がある。時代や国境を超えた非日常空間は、この歴史的建造物にしか成し得ない唯一の付加価値である。

V. 戦略ストーリーから見えた価値共創

ここまで京都の歴史的建造物を活用した2つの事例より、経営上の戦略ストーリーを考察した。『ギア』は本来舞台の核となる言語や脚本家を取り除き、徹底して顧客アンケートを重視した結果、対象が全世界となった。SIGHTS KYOTOでは9時～21時の営業時間にも関わらず食事を出さないことで、近隣の飲食店と良好な関係を築いていた。どちらも一見すると不合理であるが、ひとまねしないマネジメントであり競争優位の源泉となっている。

こうした企業側の価値提案が、戦略ストーリーの中に盛り込まれていることを確認してきた。加えて両ビジネスともに成長を続けている理由として、利用者である顧客からのレポートが挙げられる。『ギア』は舞台の途中演出として観客を巻き込むことが、特別な経験価値となる。SIGHTS KYOTOでは観光客と地元客、コワーキングスペースの利用者といった本来異なる時間・空間を過ごす人々が交流する非日常が繰り返され、魅力となっている。これらは共に思わず人に話したくなるような面白いエピソードとなり、インタビューやその他の露出情報から熱烈なファンたちの存在が見受けられた。こうしたファンたちは知らず知らずのうちに、価値創造の過程においてコラボレーションの中に巻き込まれており、誰かに話すことで価値共創を実現している。結果的に2つの戦略ストーリーの5Cにおいて、いずれも「クチコミ」が出現することを確認した。

VI. 結び

本稿では歴史的建造物が多数存在し観光都市としても人気のある京都において、2つのビジネスに着目し、その経営について考察した。不合理な経営判断を含む戦略ストーリーは、クチコミによって消費者との価値共創がなされていた。クチコミは消費者行動論において購買意思決定プロセスに大きな影響をもたらすとされている（青木・新倉・佐々木・松下, 2012）。広報的な側面がある一方で、企業がクチコミをコントロールすることは難しく、ネガティブな情報が広がってしまうリスクもある。とはいえ地域や顧客からの信頼を得ることは長期的関係構築に大きく寄与するため、各事業の価値を顧客と共創することから目を背けることはできない。今回

取り上げた2つのビジネスは顧客の経験が文脈となり「思わず人に話したくなるような面白いストーリー」として優れたものであった。

一方で、事例として取り上げた2つのビジネスは、老舗企業が持続的に経営を続ける京都においては、創業年において比較的新しいものであった。歴史的建造物が創立された当初から事業を継続している場合についての言及はできず、今後さらに研究を進める必要がある。

京都に限らず、日本中には様々な歴史的建造物があるが人知れず役割を終えた古い建物として取り壊されている。優れた戦略ストーリーによる経営を起点とした価値共創は、歴史的建造物に社会的価値・経済的価値を与え、後世に渡って活用される一助となるであろう。

注

- 1) 本稿において建物を表記する際は、歴史的街並みを保全するための建造物指定制度「京都市の歴史的建造物」令和3年度から「建造物」を採用しているが、先行研究において「建築物」という表記のものは原文を生かした。
- 2) 参照: 京都市情報館 <https://www.city.kyoto.lg.jp/tokei/cmsfiles/contents/0000157/157989/pamphlet.pdf>
- 3) 2023年6月15日 有限会社一九二八 代表取締役 高島里乃様へ筆者によるインタビューを実施した。
- 4) 2023年6月21日 株式会社ニシザワステイ 代表取締役 西澤徹夫様へインタビューを実施した。
- 5) ギアでは2024年8月現在、マイム・ブレイクダンス・マジック・パレエ・ジャグリングを合わせたキャストが40名以上在籍しており、その組み合わせは7,500通りとなる。

引用文献

- Jacobides, Michael G. (2010). Strategy Tools for a Shifting Landscape, *Harvard business review*, (Jan-feb), pp77-84 (二見聰子訳 (2010).「競争環境の変化に強くなるストーリーによる戦略構築のすすめ」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』35(11), pp44-57.)
- 楠木建 (2010).『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済新報社
- 林欽太郎 (2010).「京都市における歴史的建築物の保存活用の取組」『日本不動産学会誌』Vol.34, pp63.
- 青木幸弘・新倉貴史・佐々木荘太郎・松下光司 (2012).『消費者行動論 —マーケティングとブランド構築への応用』有斐閣
- Lusch, Robert F. and Stephen L. Vargo. (2014). *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, and Possibilities*, Cambridge University Press. (井上崇通監訳・庄司真人・田口尚史訳 (2016)『サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用』同文館出)

- 村松潤一編著 (2016). 『ケースブック 価値共創とマーケティング論』 同文館出版
- 中森孝文 (2017). 『不合理を活かすマネジメント』 一般社団法人 経済産業調査会
- 光井渉 (2021). 『日本の歴史的建造物』 中央公論新社
- 佐藤勇一 (2022). 「歴史文化遺産の保存と活用の価値についての考察」 『京都市立芸術大学美術学部研究紀要』 第 66 号, pp117-128.