

アート・プロデュース論の枠組みとその展開

— デザイン思考と戦略情報の抽出に関する考察 —

境 新 一

1. はじめに

筆者は、これまでに、コンサート、展示会、学会、大学講座など、自らプロデュースを行ってきた。今日、アートとビジネスは相互浸透する状況にあり、それらは相互の関わり、影響なしには存続しえないことが明らかになっている¹⁾。

今日、従来の官僚型組織よりも、緩い関係性でつながるネットワーク型組織やプロジェクトごとに形成される組織の機能が重視されており、組織論では捉えきれない、自由で柔軟な価値創造者リーダーとしてのプロデューサーの役割に注目する必要がある。

本研究は、上記経験を踏まえ感動創造 (inspiration creation) の意義と課題をアート・プロデュース論 (arts production) の枠組みから検討し、その展開を提示するものである。特に、アート・プロデュースにおいて、行為と作品に必要となる戦略情報 (intelligence) をどのように抽出するか、その具体的な方法に関する考察を試みる。さらに、今日のビッグデータ時代にあつて、様々な思考法の選択、特にデザイン思考の必要性を論ずる。そして迅速な意思決定を行う際に判断基準となる情報 (actionable intelligence: AI) として、アート情報 (arts intelligence) とビジネス情報 (business intelligence: BI) をどのように抽出し、組み合わせ、最終的に行為と作品の創造に至るか、いくつかの事例で検証する。

2. アート・プロデュース論の枠組みとその展開

2-1 技術/テクノロジー, 工学の知見

アート・プロデュース論の枠組みは、アート、知的財産、価値、価格、ビジネス、プロデュース、マネジメントなどを対置させた関係を構造化したものであり、図1に示す通りである。アートとビジネス、プロデュースとマネジメントを2つずつ組み合わせることにより、アート・プロデュ-

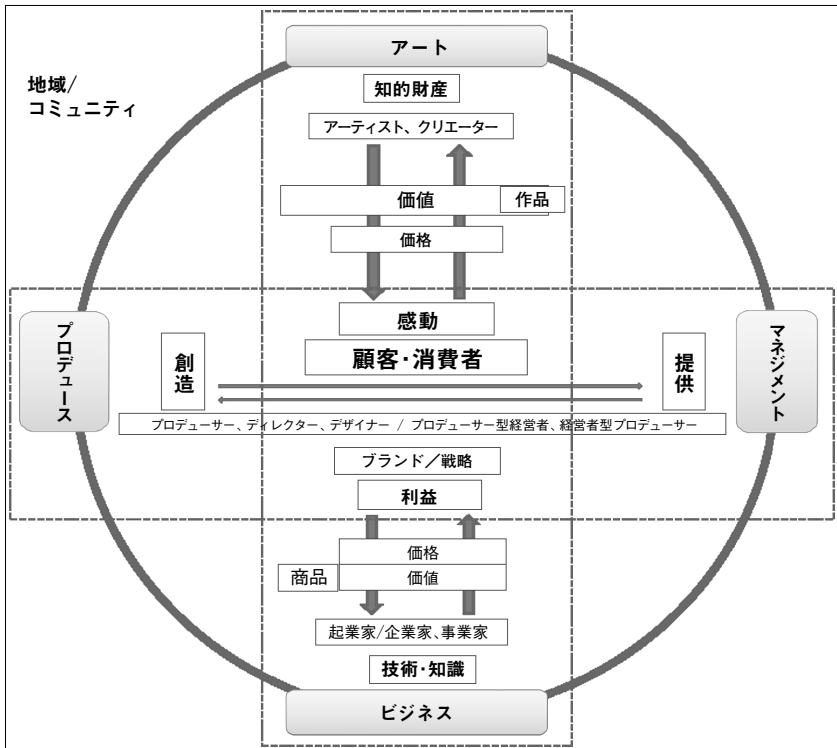


図1 アート・プロデュース論の枠組み

—アートとビジネス、プロデュースとマネジメントの関係—

(注) 境 新一編『アート・プロデュースの未来』(2015年)より掲載。

ス、アート・マネジメント、ビジネス・プロデュース、ビジネス・マネジメントの4類型が中心的な構成である²⁾。

しかし、アート・プロデュースの概念構成には、アートとビジネス、プロデュースとマネジメントの要素だけでなく、技術／テクノロジーが必要であり、その基礎となるのが様々な情報である。

さらには、芸術、歴史、文化、思想、社会、経済という人文・社会科学分野に加えて、自然科学分野である工学の知識をも包括する、感性と知性をあわせ持つ、総合的な創造性を探求する必要がある。

また、従来の分析主体の細分化、専門化した縦割り思考とは異なり、幅広い知識と個別技術を組み合わせながら、人間中心にシステムを構築する、総合・統合の思考が必要であり、そうした能力をもつ人材を育成することも求められよう。そのため、美的・機能的な側面を基本に、横断的な知識の融合と豊富な実習体験を通して、概念創造から個別の作品、商品の創造・管理まで、新しい価値を備えたシステムを創造する必要がある。

2-2 脳科学の知見

人間にとって、知性や感性を含めた判断力を磨くために「感動」が重要な役割を果たしている。アーティスト、クリエイターが伝えようとする創造情熱を受け止める媒体が「感動」に相当する。そして人にアートの価値と共感を提供することがアート・プロデュースであり、アート・プロデューサーが担う役割でもありと考えられる。

当研究において、五感、感情、感動、価値創造などの現象を取り扱う場合、自然科学、特に近年進展の著しい脳科学の貢献度は大きい。ただ、今後の解明が待たれる領域も少なくない。

ダマシオ (Antonio R. Damasio)、茂木健一郎によれば、一般的に人間の心的状態は、身体に感覚に関連した無意識な「情動」と意識的な「感情」に分類される。情動は、ある刺激を受けると生命維持装置としての身体の変

化をいい、感情はその変化による思考につながる。情動には外部刺激（五感など）によるものと、体内からの内部刺激（内臓の痛み、熱）がある。また血液系の生体物質による刺激がある。また、刺激を受けた情動は瞬時（本能的）に「快・不快」の2つに判断反応する。「快」は安全と判別し、「不快」は生命維持の上で重要な装置であり、危険・拒否・防衛・警戒として反応する。そして、この段階で刺激（興奮）の程度により、表情等で表現することのある一次感情（ソマティック・マーカー説）、次に感情機能に進み二次感情として、「快」は「喜び、感動、素晴らしい、面白い、楽しい、美しい」と「不快」は「悲しみ、怒り、驚き、恐怖、嫌悪」などと表現され、思考につながる。脳科学では、感動とは「快」から発生する喜びの表現のひとつとされる。

またダマシオは、五感を刺激し、感動を引き起こす具体的な物語をつくる際に、「意外性」と「なつかしさ」をあげている。前者は、それまでの見方が新しい見方へ転換し、見方を変えて物事をとらえ、解決した際の解放感や感動体験を指すと考えられる。後者は「郷愁」というよりも、物事を自らの暮らしや人生に感情的に引き寄せたり、照らし合わせたりして起こる心の騒ぎ、引き寄せた結果の、森羅万象との一体感、自己体験との照応、「大きな物語」との連帯などにより起こされる深い感動体験を指すと考えられる³⁾。

2-3 多様な発想法による重要要素の抽出

(1) 分析と総合

思考法は実践的かつ創造的な問題解決もしくは解決の創造についての形式的方法であり、将来に得られる結果をより良くすることを目的としている。この点において解決志向の思考方法と行うことができ、特定の問題を解決することではなく、目標を起点に据えている。問題に関する現在と未来の条件とパラメータを考慮することにより、代替となる複数の解決方法

が同時に探求される。

分析と総合という言葉は（古代）ギリシャ語を語源としている。一般的には、分析とは概念的・実体的な全体を部分や構成要素に分解する手続きのことを指す。総合はそれとは反対の手続きであり、分離された要素や構成要素を一貫性のある全体にまとめることである。しかし、科学的方法としての分析と総合は常に並行関係にあり、互いに補完し合う。あらゆる総合は先行する分析結果から出来上がるものであり、あらゆる分析は後続する総合によってその結果を確認・修正することを求められ⁴⁾。

(2) 発想と論理

新しいアイデアを創造するための思考法は大きく「発想」と「論理」の2つに分けられる。飛躍したアイデアを得るための発想と、手堅く展開して決めるための論理である。そして各々のツールには役割と限界がある。

(3) 発散思考と収束思考

可能な限り多くの解決を拮げて探るためには、発散思考 (divergent thinking) が必要である。その後でこれらの可能性を一つの最終案に絞り込んでいくためには、収束思考 (convergent thinking) が求められる。発散思考とは一つのテーマについて通常とは異なるユニークで多様なアイデアをもたらす能力であり、収束思考とは与えられた問題に対して一つの「正しい」解決を見つけるための能力である。

(4) デザイン思考

科学における思考法として「デザイン」を捉えたのは、ハーバート・サイモン (Herbert Simon) であり、その著書『システムの科学』に見られる⁵⁾。またデザイン工学分野ではロバート・マッキム (Robert McKim) による『視察の経験』 (“Experiences in Visual Thinking”) にも見出すことができる⁶⁾。

一方、ピーター・ロウ (Peter G. Rowe) の『デザインの思考過程』は建築家と都市計画者が用いる方法とアプローチを記述しており、デザイン研究において「デザイン思考」という言葉が用いられた初期の文献といえる⁷⁾。さらにデザイン思考のビジネスへの応用は1991年に IDEO を創立したデビッド・ケリー (David Kelley) によって開始された⁸⁾。

デザイン思考が注目を集めたのは、2005年にスタンフォード大学に d.school が創設され、Business Week 誌が“design thinking”と題した特集号を発行したことを契機としているといわれている。さらに2008年、ハーバードビジネスレビューに IDEO の CEO、ティム・ブラウン (Tim Brown) が“IDEO Design Thinking”を発表したのを契機に、ビジネス領域での関心が高まった。

ブラウンによれば、デザイン思考は、「デザイナーの感性と手法を用いて、人々のニーズと技術の力を取り持つ」領域を専門とし、実行可能なビジネス戦略にデザイナーの感性と手法を用いて、顧客価値と市場機会の創出を図るものと理解される⁹⁾。

我が国でデザイン思考を実践、研究する奥出直人は、「デザイン思考は顧客を発見し、その顧客を満足させるために何を作ればいいのか、つまりコンセプトを生み出し、そのコンセプトをどうやって作るのか、さらには顧客にどのように販売するのかまで考えるビジネス志向の方法である」とより具体的な定義を行っている¹⁰⁾。

2-4 思考法の分類

三谷宏治によれば、思考法とされるものは、およそ20の思考法に整理される。最初に、①発想 ②論理 に分類し、さらに、③発散、拡げる、④収束、絞る という2つの観点からマトリクス化した結果、4つに分類できることになる。最後に、⑤デザイン思考 を配置している。20の思考法は以下の通りである¹¹⁾。筆者は「成城 学びの森」講義において、こ

の文献をたびたび使用してきた。

*発想×広げる

ブレイン・ストーミング, 逆ブレイン・ストーミング
オズボーンの73の質問, マンダラート, 類比, 異視点, JAH

*発想×絞る

KJ, 直感投票

*論理×広げる

ロジックツリー, プロセスフロー, ベンチマーキング
アンゾフ・マトリクス, TOWS マトリクス
トレード・オフマトリクス, 重要思考

*論理×絞る

演繹(帰納/仮説的推論)

*デザイン思考

観察, 試作, テスト

思考とは、最終的に「広げる」「絞る」こと、ならびにその繰り返しに尽きる。広げるための技があり、絞るための型がある。先人は「思考法」(思考の技と型)を開発してきたのである。

3. デザイン思考の意義と役割

3-1 デザイン思考の手法

科学的方法では、問題の解決を生み出す際に、その問題のパラメータを

徹底的に定義することから始められる。これに対して、デザイン思考は、既知の側面だけでなく未確定の側面も合わせて決定し検討することにより、目標達成につながる隠れたパラメータと代替的手段を構築しようとする。デザイン思考は反復的な性格を有しており、途中で得られた「解決」は他の道へ繋がる潜在的なスタート地点でもあり、場合によっては最初の問題を再定義することもありうる。

デザイン思考は発散思考によって多くの解決を想像し、そうしてから収束思考によって最高の解決を選びとり現実化するのである。

3-2 問題解決プロセス

デザイン思考はアイデアの「積み上げ」によるプロセスであり、「ブレイン・ストーミング」の段階ではアイデアの幅に制限を設けることはほとんどない¹²⁾。これにより、参加者の失敗に対する恐怖は小さくなり、アイデア出しの段階で広く多様な情報源を用いることができる。「箱の外に出て考える (out of the box thinking, outside the box)」というフレーズはブレイン・ストーミングの目標の一つを表現している。それにより、与えられた状況下における隠された要素と曖昧さを発見することが容易になり、誤った前提を発見する一助ともなる。

サイモンによれば、デザイン思考には以下の7つの段階があるとする。それは、定義 (define)、研究 (research)、アイデア出し (ideate)、プロトタイプ化 (prototype)、選択 (choose)、実行 (implement)、学習 (learn)¹³⁾。この7段階を通じて、問題が定式化され、正しい問題が問われ、より多くのアイデアが生み出され、そして最高の答えが選ばれるのである。これらの段階は線形的ではなく、同時に発生することもあれば繰り返されることもありうる。ロバート・マッキムはプロセスをよりシンプルに表現し、「表現—テスト—サイクル (Express-Test-Cycle)」とした¹⁴⁾。また、シュハート/デミ

ングの PDCA サイクルや丸幸弘の QPMI サイクルもデザイン思考の一種といえる¹⁵⁾。

観察から洞察を得て、仮説を作り、原型／プロトタイプを作り、それを検証し、試行錯誤を繰り返して改善を重ねながらモノ（製品／サービス）を創り出す」創造的なプロセスだと理解できる。その際、「人」「現場」に注目し、観察を通じて、人々の行動や思考、コンテキストをありのままに理解することからスタートするところが特徴となる。

デザイン思考は多くのユーザー事例を多様な視点から考察することを必要としており、ユーザーへの共感と複数のステークホルダー（利害関係者）を考慮することを強調している。

3-3 仮説検証型アプローチの限界

これまでの事業創造では、マーケティングリサーチが重視されてきた。それは過去や現状についての情報収集を行い、分析し、仮説を立案し、検証した結果を踏まえて、事業化を図る。いわゆる、仮説検証型のアプローチであった。

しかし、マーケティングリサーチが有効に機能するには、事前に解くべき問題が認識できている必要がある。課題が曖昧で仮説が立案しにくい場合には、仮説検証型のアプローチは適用が難しい。

3-4 問題開発

デザイン思考では、「どこに問題があるのか」「なぜ問題なのか」を明らかにするために、想定されるユーザーを観察し、共感を通じて潜在的な問題を探る点に特徴がある。本来解くべき問題は何かを問うことがスタートとなる。ユーザーが課題の本質を言語化したり、認識したりすることはまれである。

デザイン思考は、そうした人々のライフスタイルを変える、新しい文化

を創り出すために、マスを対象とした定量的調査に先立って、個別具体的な現場を徹底的に観察・検証し、そこから得られたコンセプトが正しいかどうかを具体的なプロトタイプを作成してユーザーに使ってもらい、改善を繰り返す、地道なプロセスを重視する。

3-5 ビジネスにおけるデザイン思考

ビジネスの現場におけるデザイン思考は次の2つの意味において理解される。

1. デザイナー自身がビジネスのプロセスに参加する、あるいはビジネス担当者に対する教育を通じてデザインの方法をもたらす
2. デザイナーが革新的な業績やプロダクトを生み出す

ただし、デザイン思考だけであらゆる問題を扱うことは困難であることも事実である。ティム・ブラウンによれば、デザイン思考は今やビジネスで広く用いられているが、あくまで散発的であり、デザイン思考によって競争優位性を得るためには、それを継続的に使用し、技術を完全に習熟する必要があるという¹⁶⁾。

一方、経営学理論において、デザイン思考は建築／デザイン／人類学 (Architecture, Design, Anthropology, A/D/A) パラダイムの一角を成しており、革新的かつ人間中心的な事業の特徴として考えられている。このパラダイムは協働的・反復的な仕事のスタイルおよび仮説形成法 (アブダクション) という思考方法を特質として備えており、より伝統的な経営パラダイムである数学／経済学／心理学 (Mathematics, Economics, Psychology, M/E/P) に関連する実践とは対比されている¹⁷⁾。

4. デザイン思考のプロセスと留意点

4-1 デザイン思考に関する5つのステップ

ここでは、サイモンの考え方¹⁸⁾をふまえて更に縮約したともいえる須藤順氏によるデザイン思考のプロセスを紹介したい¹⁹⁾。それは以下の5つのステップで展開されるとされる。

共感 (Empathize) → 問題定義 (Define) → アイデア創出 (Ideate) → 原型／プロトタイピング (Prototyping) → 検証 (Test)。

1 共感

共感 (Empathize) は、実在のユーザーを見付け、観察するためにフィールドワークやインタビュー、参与観察を行い、ユーザーが抱える本当の課題や問題、求めているものは何かを見付け出す段階となる。はじめから具体的な仮説構築を行うのではなく、ユーザーの日常生活や行動や思考の様式、置かれた状況を、五感を生かして理解し、気づきを獲得することを目指す。

共感段階では、目に見える行動や言動だけではなく、その背景にある心情や価値観に近づくことが重要となる。実際には、異なる専門性を有する4~5名のチームを作り、想定されるユーザーのもとへフィールドワークを実施する。そして、観察を通じて得られたデータ（フィールドノート、写真、映像、音声など）をチーム内で整理、分類、解釈を繰り返し、ユーザーの体験や経験、主観を可視化し、新たな気づきを獲得する。

2 問題定義

問題定義 (Define) は、観察を通じて明らかになったユーザーの実態から、ユーザー自身も気付いていない本当の課題や目的を絞り込み、目指すべき方向性やコンセプトを定義する段階を指す。その際、できる限りユーザー

の物語や背景にある価値観への深い洞察を行うことが求められる。

3 アイデア創出

アイデア創出 (Ideate) は、定義された目的や方向性を実現するためのアイデアを量産する段階である。この段階では、ブレイン・ストーミングやアイデア創出技法が活用され、質よりも量を重視し、考えられ得るさまざまなアイデアを創造する。そして、できるだけ多くのアイデアスケッチを描き、シナリオや物語を作り上げる。

4 原型／プロトタイピング

原型／プロトタイピング (Prototyping) は、アイデア創出のステップで出されたアイデアの簡易なプロトタイプを作成する段階である。ここでは、コストをかけず、できるだけ安価で、かつラフなプロトタイプを作成する。

その目的は、新たな学びを獲得するためである。この段階で重視されるのは完成品を作るのではなく、必要最低限の機能を有したものである。紙を使ったペーパープロトタイピングや、POP (Prototyping on Paper) などのアプリケーション、ストーリーボードや動画などが活用される。

5 検証

検証 (Test) では、作成されたプロトタイプを実際のユーザーに使用してもらい、当初の目的が達成できているのか、想定している機能が有効に働いているのかなどを確認し、ユーザーの生の声を基にアイデアの検証やブラッシュアップにつなげていく。なおここでは、もし「当初の想定が機能していない」と判断されたとき、すぐに構築されたアイデアやプロトタイプを作り直す。

デザイン思考では、この5つのプロセスを反復的に繰り返し、徐々に完成へと近づけていく非直線的なアプローチといえる。例えば、検証の段階

で当初想定した機能が提供できないと分かれば、もう一度コンセプト設定のために、問題定義の段階に戻ったりすることもある。

4-2 デザイン思考の留意点

プロデューサーは従来、半ば永続的な存在である組織・企業等のなかで役割を果たすことを求められた。しかし今日、官僚型組織のもつ継続性ゆえの固定性の限界をふまえると、永続性を前提としない、ある意味で緩い関係性でつながるネットワーク型組織やプロジェクトごとに形成される組織におけるリーダーとして、また自由で柔軟な価値創造者としてのプロデューサーの役割が重要となっている。そしてプロデューサーは、アート・プロデュースに関わる取り組むべき課題をデザイン思考のプロセスを通して実践することに留意する必要がある。

ただ、思考法を学ぶ上での注意点がある。それは、技の量ではなく、限られたものを選び、それを繰り返すべき点である。一方、各々のツールには目的があり、限界がある。思考法のツールは、目的と限界を知った上で、徹底的に使いこむことが重要となる。

また、デザイン思考を実践する上では、社内や業界に目に見えない障害が存在する。障害とは、「常識」の存在である。特に、社内や業界の成功体験の中に無意識に常識が障害となって存在する状況に気がつかない場合もある。さらに管理者層にデザイン思考を理解できる人材がいなければ、イノベティブな提案が現場から上がっても、具現化することは難しい。その意味で、管理者クラスがデザイン思考を体験する必要もある。

5. アート&ビジネス情報ならびに戦略情報の抽出

5-1 アート&ビジネス情報の抽出方法の検討

アート・プロデュースにおいて、行為する主体は“producer”，アートを創造する行為は“produce arts”，その成果（客体，作品）は“arts produc-

tion”と表現されることは既に述べた。ここでは、アート・プロデュースにおいて、行為と作品に必要な戦略情報 (intelligence) をどのように抽出するか、その具体的な方法に関する考察を試みる。

(1) ブレイン・ストーミング

集団でアイデアを出し合うことによって、相互交錯の連鎖反応や発想の誘発を期待する技法である。進行上の原則は、結論厳禁、自由奔放、質より量、結合改善の4つである²⁰⁾。

(2) ブレイン・マップ

事業創造(事業計画)では投資家が投資の決定をする際の重要な判定要素とする。通常、次の情報が必要である²¹⁾。

Why	この事業展開をする理由
What	売るもの(具体的な商品やサービスの中身)
Where	ターゲット市場
Whom	ターゲット顧客
How to	販売方法(競争優位性や独自性)
When	人、物、金の投入タイミング
Who	能力・経験をもった人材の確保
How Much	必要資金額

知識・アイデアの分類や創造、イノベーションの手法として、フィンランドのカルタ、英国のマインドマップの存在は知られている。これに対して、中山進氏はブレイン・マップを考案した。事業やイベントなどの企画、イノベーションは「大自然の原則」、すなわち、循環、変化、調和、協調・愛の存在を基本とする、という考え方が中山氏の見解である²²⁾。

その手法では、事業創造と同様に6W2H(Why, What, Where, Whom, When,

Who, How to, How Much) による要件整理が不可欠となる。

5-2 情報抽出の事例ならびにその考察

(1) ブレイン・ストーミングの事例

今日のビッグデータ時代にあって、迅速な意思決定を行う際に判断基準となるアート情報 (arts intelligence) とビジネス情報 (business intelligence) をどのように入手し、組み合わせ、最終的に行為と作品の創造に至るか、を検証する。

2015年6月、東京都に在住する経営者、実務家28名が成城大学「成城学びの森」(コミュニティカレッジ, 生涯学習講座) にてブレイン・ストーミングに参加した²³⁾。28名を以下の問題意識にしたがって各14名の2グループに分けた。

Aグループ： アートそのものを対象にビジネスを行う経営者、実務家

Bグループ： アート(その感性)を駆使してビジネスを行う経営者、実務家

各グループで論じたテーマならびにキーワード等は以下の通りである。その結果が図2から図6までに集約されている。

- ・アートの意味は何か。その定義を再度、確認する。
- ・アートとビジネス、各要因の関係、要因の結びつきは何か。
- ・企業がイノベーションを志向しながら、結果を出せない原因は何か。
- ・アートとビジネスをいかに結び付けるか。
- ・ブランド(ブランドとしての力)を確立する／高める要素は何か。
- ・どのようにブランドを受け手(大衆・消費者・顧客)に伝達・説得するか。
- ・価値創造をどのように行うか。

図2 プレイン・ストーミングの結果：Aグループ

課題A：アートそのものを対象にビジネスを行う場合 課題B：アート（感性）を使用してビジネスを行う場合
 ・アートの意味、価値の再認識。 ・主要因の関係、要因の結びつき。 ・結果を出せない原因。 ・アートとビジネスをいかに結び付けるか。

<p>(G)</p> <p>直観+積み上げ</p>	<p>(O)</p> <p>アートとは ①アートというものだけでなく ②人が感動するもの ③美しいもの ④物の価値を高めるもの ⑤伝統文化、生活芸術</p>	<p>(O)</p> <p>無名の人か アートをプロデュース&マネジ メントするにはどうしたらよいか？ アートを提供する人の価値を 高める？ セルフプロデュース？</p>	<p>(S)</p> <p>アートとは… 人を感動させる美 エクスペリエンス 機会という概念が 存在しない</p>	<p>(T)</p> <p>アートの意味 建築的観点から 物の価値を高める装置 機能性の追求 感動を喚ぶもの 美意識を持つこと コラボレーション</p>
<p>(G)</p> <p>アート 人が生み出す モノ、センス</p>	<p>(M)</p> <p>アートは その人それぞれ</p>	<p>(E)</p> <p>・新しい創造の方法にコラボレ ション手法があるのでは。 そのヒントは感性にある。</p>	<p>(S)</p> <p>アートがビジネスに変換すると、 競合という概念が発生する</p>	<p>回答なし</p>
<p>(K)</p> <p>伊藤若冲が 始め アメリカで売れて、why 日本で売れるように なったのか？</p>	<p>(K)</p> <p>アート なんで作るか 飾りでもよい 立ゲーキのデザイン：美しい センス、生活文化、伝統、芸術 感動商品 アート ソタヤ家電 空間 心地よさ 様式美</p>	<p>(W)</p> <p>審美眼を磨くこと 美にかかわる中で育つ 様式美→ 心地よさ +Gの美→ 新鮮(刺激)</p>	<p>(W)</p> <p>① アートには終わりがない →削って壊した創るの繰り返し →新しい価値を生み出し続ける マリア・カラスの有名な言葉 「歌に関して言えば私たちは 一生学生だ」</p>	<p>(W)</p> <p>② ・あくなき探愛心 ・あきらめない ・自分らしさ</p>
<p>(KK)</p> <p>アートをビジネスにするために セルフプロデュースする できない言い訳はしない</p>	<p>(KK)</p> <p>アートは物だけでは つくりだす空間 生み出す工程 くらそのもの くらし</p>	<p>(KK)</p> <p>アートをつくりだす ビジネスを構築する 基本・基礎をしかり学ぶこと 伝統</p>	<p>(KK)</p> <p>新しい価値をつくりだす つまちなんとしたマーケティングに 基づく ①創造 こころよさ ex. 他業種のコラボレーション</p>	<p>(O)</p> <p>私は見るのが好きだけれど 何も考えたり 働いたりする暇のない人 全員働いたら目の中混み合う</p>

(注) 木村圭子による整理にもとづき、境が作成。

図4 プレイン・スローニングの類型と物語1

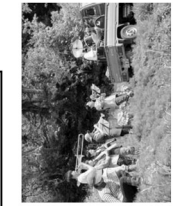
課題A: アートそのものを対象にビジネスを行う場合 課題B: アート(感性)を駆使してビジネスを行う場合
 ・アートの意味、経緯の確認。 ・各要因の関係、要因の結びつき。 ・結果を出せない原因。 ・アートとビジネスをいかに結び付けるか。

・アートの意味、定義の確認
 ・各要因の関係、要因の結びつき
 ・結果を出せない原因
 ・アートとビジネスをいかに結び付けるか

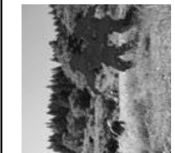
<p>アートは自然に発生するもの アートは、「もの」をつくり出すこと アートは、人のくらし、ひとの生き方、そのもの かも知れない 例えば 干利休 自由と個性 柳宗悦 用の美、民芸の美、</p> <p>例えば ・大塚の芸術祭越後妻有アートトリエンナーレ http://www.echigo-tsumari.jp/ ・ベネッセアートサイト直島 http://www.benesse-art-site.jp/ ・梅茶堂金町ハザール http://www.koganecho.net/contents_koganecho-beazar/ ・世界遺産 ・自然石見銀山の熊谷家住宅復活事業 http://kumagai.city.oida.tg.jp/</p> <p>アートは 美しい、美しい、こちよい、いろいろなことが輝しくなる いろいろな全部がつまっている</p>	<p>アートは、「もの」をつくり出すこと たとえば 干利休の場合 自由と個性=階級の概念を壊す など作り業者までの努力、学習 チャンスの掴み方 売れ込む相手の理解め セルフプロデュース ↓ 自分の価値を相手に認めさせる ↓ 新たな価値が生まれる ↓ ・文化が生まれ、伝統がうまれる ・プロダクト製品、ものづくり ・都市空間 ・観光 ・スゴゲーツ ・食にまつわるもの</p> <p>例えば 大塚の芸術祭越後妻有アートトリエンナーレ http://www.echigo-tsumari.jp/ 1. 人間は自然に包まれる 2. アートを運じるベニに里山を巡る旅 3. 世代、地域、ジャンルを超えた活動 4. あるものを活かし、新しい価値をつくる 5. ユニークな拠点施設 6. 生活芸術 7. グローバル/ローカル</p>	<p>アートあるいはビジネスに対して、 なもいこみで押ししてしまう 「これは素晴らしいのだから」 「あなたのためにいるのだから」 きちんとしたマーケティングの不足 ・タケアウト、 ・ポジショニング ・差別化の戦略、 市場調査不足、 向かい合う相手の考えを尋えていない 流れ、将来の姿を見通す目的不足 企画、戦略、販路、価値のフォロー、</p> <p>付加価値をつくり出すこと 付加価値の倫理を構築する ⇒理想をつけて、相手の世界に入り込む たとえば いい意味では 他人のためになること たとえば 悪い意味では 妬意させる、思い込ませる、 幻滅させる、</p> <p>・アートとビジネスを結びつけるために必要なこと 基本の学習、基礎知識の習得、 これらを踏まえたうえで、新しい価値をつくり出す まちとしたマーケティングに基づく創造</p> <p>・他家種とのコラボレーション 大きいもの、小さいもの 結びつくことで生まれる価値がある 驚き一人目を引く</p> <p>結びつくものは大企業だけでは限らない 私たちのくらしから買づくこと 人に伝えたいと思うこと</p> <p>でも、ほんとは自分が楽しむこと 例: 石見銀山「静言堂」の展開 http://www.gun-gendo.co.jp/?cat=24</p>
--	--	--



横江黄金町ハザール



大塚の芸術祭越後妻有アートトリエンナーレ

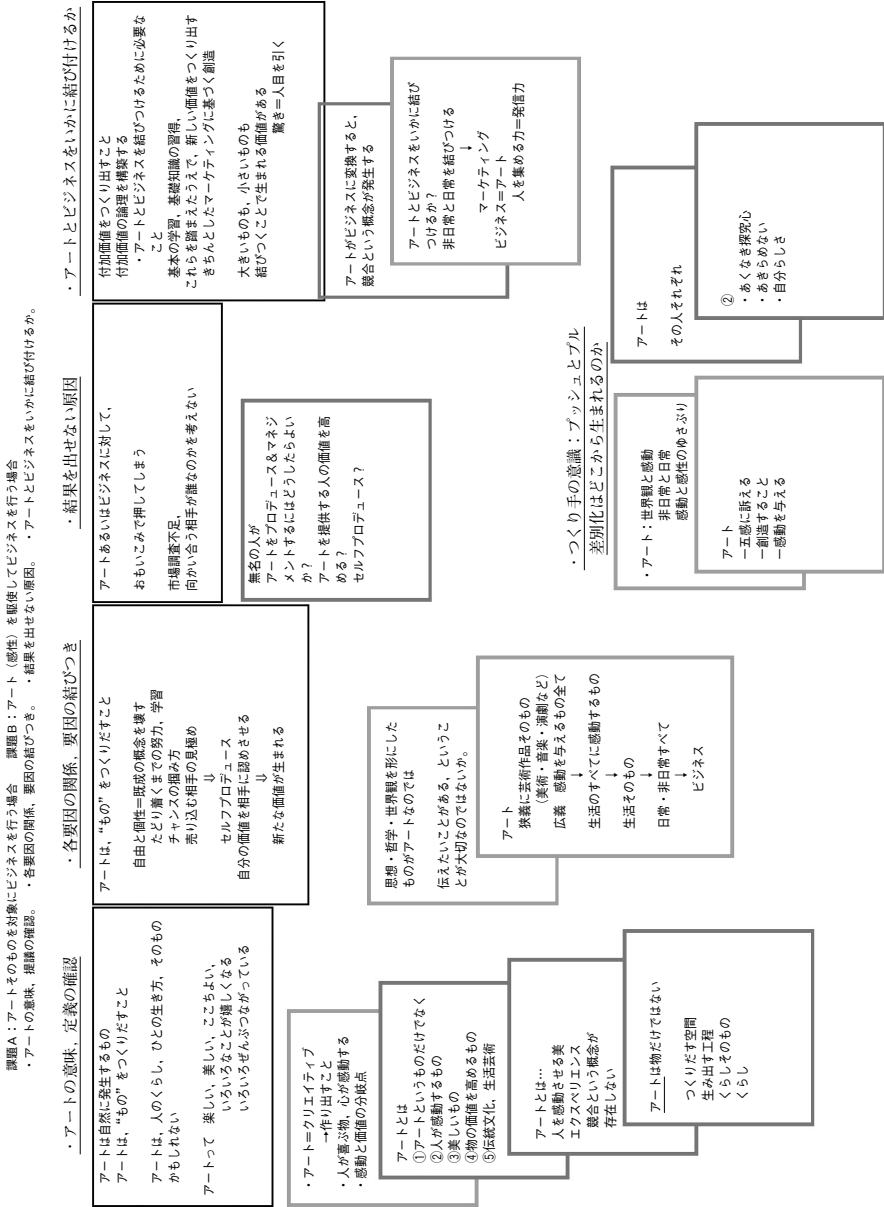


(注) 図2に同じ。



1. 作品はアート、その時の状態によってはただの趣味(思い込みかもしれない)
 2. デザインコンセプトを作って展開してみる。デザインコンディナー: 個人アートから外に展開。
 3. 求める人があつて、製品化すると...ビジネスになっていく。

図5 プレイン・ストーミングの類型と物語2



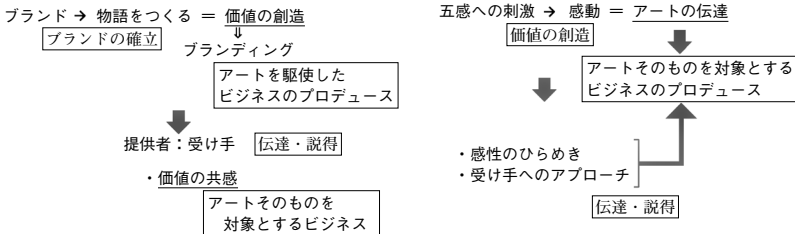
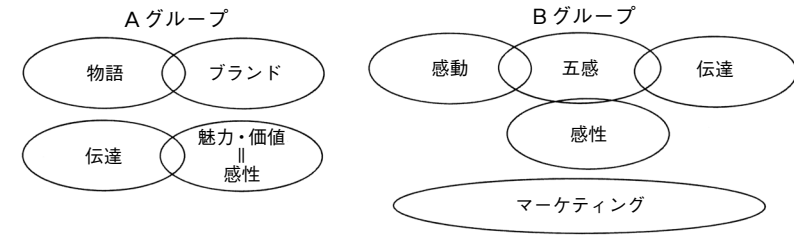
(注) 図2と同じ。

その結果、重要な情報として以下のアート情報 (arts intelligence) とビジネス情報 (business intelligence) が抽出された。

ビジネス, アート, 不均質, ブランド, 存在感, 共感, 均質, ブランディング, マーケティング, 五感・脳, ビジョン, 感動, 価値, 創造, 感性, 地域, 日常, 非日常, 全体最適, 部分最適, 訴求, 物語, 技術, プロデュース, マネジメント

さらに、これらの情報は単独の形だけでなく、相互に組み合わせられた形でも認識された。これらの抽出された情報をいくつかの類型にまとめ、その関係性から因果関係を含む物語をつくると次のように例示される。

図6 プレイン・ストーミングの物語枠組み



(注) 図2に同じ。

(2) ブレイン・マップの事例

ここでは、売上倍増プランを目標（ゴール）として設定し、6W2Hの視点からそのために必要となる要素、要因を抽出した。

(3) 五感分析による事例

ここでは、榎本正氏の五感分析を用いて、パッケージ「クッキー菓子ケース」, 「ラップ紙箱ケース」の考案の事例をとりあげる²⁴⁾。五感はブランディングにも有効な視点である²⁵⁾。

(a) 視覚：コンセプトを表現する印刷や形状（角箱、丸筒、変形）を検討する。

- ・ポップアなど動きのある立体的な表現をとる。
- ・触りたくなるよう楽しさ、飛び出す絵本のように表現する。
- ・人気キャラクターの採用・アートシヤルなデザインを採用する。

(b) 聴覚：箱の開け閉めにより、音を出す。ロックされたときに発生する音に注目する。

- ・開閉の確認、中身の保護が確認できる安心感を表現する。
- ・触る位置によって異なる音が出る。仕掛けのある面白グッズの装い

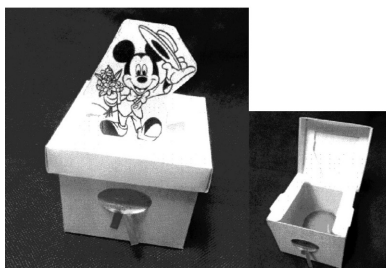


図8 クッキー菓子ケース



図9 ラップ紙箱ケース

(注) いずれも榎本正による。

を創造する。

- (c) 触覚：表面の凹凸により、メッセージを伝える。視覚に頼らない伝え方、弱視者にも対応する。
 - ・凹凸の位置と形状により「使い勝手」を知らせる。安全で使いやすい形状を採用する。
 - ・印刷面の凹凸で立体感を表す。
- (d) 臭覚，味覚：デザインの工夫により食欲を誘う。

以上の創意工夫により、第一に、パッケージの細かな表現とメッセージは、無意識に商品への信頼と好感を得る。第二に、ブランドイメージを高め、新たなブランドを創る五感は勿論のこと、さらに第六感、言い換えると直観（インスピレーション）は感動・共感につながる。

クッキー菓子ケースであ、ミッキーが蓋の上に付けられ、触りたくなくなる楽しさがある。パッケージはクッキー菓子の美味しさだけでなく、明るさ、楽しさ、製作者の思いを伝える。一方、ラップ紙箱ケースでは、印刷だけでなく、表面の凹凸により細かなメッセージを安全で正確な使い方を伝える、弱視者に配慮している。

この結果より、五感分析では、五感ごと企業から対象者・顧客への訴求点を整理することができるがわかる。

5-3 アート・プロデュースと五感の関係

すでに2章で言及した、感動の要件と感動創造に関わる価値について、ダマシオの指摘する、知性や感性を含めた判断力、ならびに知性・情緒・意識という人間の精神活動を肯定的に結ぶ「感動」の果たす重要性をふまえると、人間の五感の重要性も理解されるところである。アーティスト、クリエイター、経営者らは、五感を全面的に活用し、手触り、香り、味わい、色彩、音・響きに訴える価値を創造する。その事例は既刊の『アート

表1 アート・プロデュースの事例と五感 1

「アート・プロデュースの現場」, 「アート・プロデュースの仕事」, 「アート・プロデュースの未来」

氏名	アート・プロデュースの事例		五感				
	タイトル	職業・専門	視角	聴覚	嗅覚	味覚	触覚
山本冬彦	鑑るアートから買うアートへ	経営者・美術コレクター	1				
奥山 緑	演劇をプロデュースすること-公共劇場から考えること	演劇プロデューサー	1	1			
西原梨恵	聴く衣裳, 効く衣裳	衣裳デザイナー	1				1
阿部勘一	大衆を創る-テレビにおける「プロデュース」論	社会学・研究者	1	1			
小林義武	演奏様式と社会	音楽学・研究者	1	1			
梅若靖記	能の勸進今昔	能楽師・プロデューサー	1	1			1
六世 杵家弥七	伝承と発展	長唄・師範	1	1			1
千足伸行	名画と戦闘機, または、モノとしてのアート	西洋美術史・研究者	1				1
山本豊津	モダン・銀座・画廊	画廊・経営者	1				1
海老原光	指揮台に生きる	指揮者・音楽監督	1	1			
安部憲昭	公益法人が創り出す新たな食の取組み	総料理長・プロデューサー	1	1	1	1	1
春風亭正朝	落語のマーケティング論	落語家	1	1			
吉田純子	民俗芸能とアートマネジメント	文化庁・文部技官	1	1	1	1	1
岡崎哲也	歌舞伎座の125年	松竹・経営者・プロデューサー	1	1			

表2 アート・プロデュースの事例と五感 2

「アート・プロデュースの現場」, 「アート・プロデュースの仕事」, 「アート・プロデュースの未来」

氏名	アート・プロデュースの事例		五感				
	タイトル	職業・専門	視角	聴覚	嗅覚	味覚	触覚
山田 宏	ピアノ調律 60 年	調律師	1	1			1
田中 誠	映画におけるアートとビジネスの境界線	監督, 却本家	1	1			1
相田武文	建築家の思考	建築士・研究者	1	1	1		1
島村信之	息吹を吹き込む	画家	1		1		1
北山研二	挑発するアートから共存するアートへ	広域文化論・研究者	1	1			
淡路 真	来客アートのブランド価値: 観客が主役のファッション感覚の行列	経営者	1				
加藤雅幸	アート・イベントによる価値創造: 飲食業での食とアートブランディング	コンサルタント	1	1	1	1	1
榎本 正	パッケージによる価値創造	パッケージ企画・製作	1				1
林 厚見	空間と事業の同時デザイン&プロデュース: 設計と不動産のコラボレーション	経営者・不動産プロデューサー	1	1	1		1
丸 幸弘	QPMI サイクルによる価値創造	経営者・農業サイエンティスト	1	1	1	1	1
中山 進	ブレイン・マップによる発想法	経営者・教育・企業文化創造	1				
天野正昭	マニュアルに表せない「やさしさ」, 現代シャンプー論による「おもてなし」	経営者・理美容師	1	1	1		1
大庭泰三	ヴァイオリンプロジェクト「千の音色でつなぐ絆」	経営者・プロデューサー	1	1	1		1
合計			27	19	9	4	17

(注) 表1, 表2とも境が作成。

・プロデュースの現場』『アート・プロデュースの仕事』『アート・プロデュースの未来』の事例に多数みられる。既発表の論文では、アート・プロデュース論の分析枠組みをアーティスト、クリエイター、経営者等のインタビュー調査を通して整理・考察し、感動創造をめぐり、アートとビジネスの新たな組み合わせを探り、プロデュースとマネジメントの方法論を検討した²⁶⁾。ここでは、アート・プロデュースと五感の関係を、五感の観点から分類した。この結果からわかることは、五感のなかでも視覚、聴覚に関わる情報がアーティスト、クリエイターらの創造テーマに大きな割合を占めていることである²⁷⁾。

なお、ある刺激に対して通常感覚だけでなく異なる種類の感覚をも感じさせる特殊な知覚現象、共感覚(シナスタジア, synesthesia)が存在する。例えば、共感覚を持つ人には文字に色を感じたり、音に色を感じたり、形に味を感じたりする。

共感覚の中でも、音楽や音を聞いて色を感じる知覚は「色聴」といわれる。似たような感覚として「音視」というものもある。これは色に形や音が聴こえるという色聴とは反対の感覚である。五感のなかで、共感覚が最も多く出現しているのは、まさに視覚、聴覚が該当する²⁸⁾。

5-4 ビッグデータ時代における意思決定の判断基準—戦略情報の抽出

本研究では、アート・プロデュースにおいて、アートを創造する行為に必要な情報、特にアート情報(arts intelligence)を中心に、ビジネス情報(business intelligence)とあわせて抽出することを試みた。さらに、ここでは今日のビッグデータ時代にあって、企業の意思決定に必要な戦略的に重要な情報(actionable intelligence: AI)をいかに機能的、合理的に抽出し、それら判断基準をもとに意思決定できるか、検討する。

(1) actionable intelligence (AI) の必要性

シンガポール国立大学ビジネススクール、客員上級研究員のキース・カーター氏 (Mr. Keith Carter) はアクセンチュアのコンサルタント、化粧品大手の米エスティ・ローダー社における SCM 責任者などの経験から、戦略的マーケティングやビッグデータ分析の視点から、必要な情報が“actionable”，すぐに使える状態で担当者の手元にあったかどうかであると指摘する²⁹⁾。

情報をビジネス上の成果へと結びつけるためには、単に情報を蓄積するだけでなく、適切な情報を適切なタイミングで適切な人に伝え、いわば、actionable intelligence (AI) 「アクションナブル・インテリジェンス」, すなわち判断基準となる情報として活用されなければならない。企業においては経営陣や現場のスタッフが正しい判断を下せるよう、いかにデータを加工・伝達すべきかが課題となる。

何らかの判断を求められる問題が発生したとき、そこにある余裕は数時間であり、IT 部門にデータの加工を依頼し、必要な情報にアクセスするための許諾を得ている時間はない。

BI ツールを導入しても、具体的な成果が上がっていない企業の場合、情報が伝えられる過程で、その鮮度が失われており、正しい判断が下せていない。

(2) AI 導入の方針

企業において、蓄積された情報を AI として活用するためには、どうすれば良いか。カーター氏が、エスティ・ローダー社において在庫削減や顧客サービス向上といった戦略的課題に取り組んだ際には、以下の4つの方針が用いられている。

1. 情報を共有する基盤の構築
2. データを協調 (コラボレーション) の道具として活用すること

3. データ活用のための企業文化の醸成，組織見直し
4. 「事後統制」という概念の導入

第1に、情報を共有する基盤を構築し、全社のデータにアクセスできるよう情報に可用性を持たせることである。これにより、営業やマーケティング、SCMなどの各部門において固有に管理されてきた情報が共有されることとなる。また同時に、部門間のコミュニケーションを強化していく必要もある。

第2に、情報は強力な武器になるが、同じチームである社内の他部門に対しても、自身の立場を守るための武器として使っている例が少なくない。支店間、部門間での情報共有は、企業にとって最も難しい課題といえるが、データに基づいた意思決定の重要性を全社で共有し、組織をまたがって実際のデータを融通しあう体制が必須といえる。情報を、協調（コラボレーション）のための道具として活用する。

第3に、そのためには企業文化を変え、データ活用のため組織を根本から見直していかなければならない。これは部門間のライバル意識をなくすだけでなく、担当者がデータを参照するためのインターフェースをもち、必要な権限を与えられていなければならない。

第4に、AIの活用によりビジネス上の課題に答えを出した場合、その費用対効果や収益改善効果について、測定しなければならない。また、情報を活用した後にどれだけの成果が得られたのかを可視化する、事後統制「ポストガバナンス」と呼ばれる手法が重要である。つまり、今後、企業に求められる情報活用とは、単に business intelligence (BI) ツールを導入することではなく、actionable intelligence (AI) に基づいた意思決定により、ビジネスにおけるチャンス、リスクの両方に正しい判断を下せる環境を構築することに他ならない。

日々、経済環境が変動する中、上記のようなスピード感で意思決定する

必要があるものの、データ分析のレポートが、膨大なコストをかけて、一週間や数週間後に出るような状況では、役立たない。情報を瞬時に可視化・分析できるツールとして、Excel が重宝されている理由も理解できる。

クリックテック・ジャパンの安部知雄氏は、ビジネスの最前線にいる担当者がデータに基づいた意思決定を行うためには、専門家に頼ることなく、データをタイムリーに分析、可視化できる環境がビジネスにもたらす価値を経営者が理解し、その環境を整える必要があるとする³⁰⁾。クリックテック・ジャパンは、全世界に多数の顧客を抱える次世代の BI プラットフォーム「Qlik View」や「Qlik Sense」を提供する Qlik Technologies Inc. の日本法人である。

企業において BI を活用する際に、経営者が重視すべき留意点は以下の2つに集約される。

- ・企業内のデータを統合し、共通の情報基盤として運用できる体制の構築
- ・IT 部門はデータ統合、データ精度、ガバナンスとセキュリティの確保に注力し、現場のユーザーには簡単に自分たちでデータ探索ができる「セルフサービス型 BI」プラットフォームの導入

アート・プロデュースを創造の現場で実践する場合、プロデューサーは個々のアーティスト、クリエイター、経営者など様々な人から戦略情報(intelligence)を得るばかりでなく、当事者間の情報共有、協調、情報やデータを活用する気風、企業文化づくり、事後統制(事後検証)を行える環境作りを積極的に図る必要があるろう。それこそが actionable intelligence の実現にほかならず、価値創造に有益と言えるのではないか。

6. おわりに

本研究は、アート・プロデュース論の枠組みとその展開を提示するものであった。特に、アート・プロデュースにおいて、行為と作品に必要な

る戦略情報をどのように抽出するか、その具体的な方法に関する考察を試みる。さらに、今日のビッグデータ時代にあつて、様々な思考法の選択、特にデザイン思考の必要性を論ずる。そして迅速な意思決定を行う際に判断基準となる **actionable intelligence**, AI として、アート情報とビジネス情報の抽出の仕方を検証した。

ブレイン・ストーミングを用いた結果、重要な情報として様々なアート情報 (**arts intelligence**) とビジネス情報 (**business intelligence**) が抽出された。また、ブレイン・マップを用いた結果、設定した目標 (ゴール) のもとで、6W2H にそつて必要となる要素、要因を抽出された。最後に、五感分析では、五感ごと企業から対象者・顧客への訴求点を整理することができることがわかつた。

一方、ビッグデータ時代における意思決定にアート情報、ビジネス情報を活用する場合、**actionable**”，すぐに使える状態にあることは重要である。アートとビジネスを折り合わせて新しい価値創造を行う場合、プロデューサーは情報の共有、協調 (コラボレーション)、データ活用を促す企業文化の醸成、事後統制を行い、創造の現場で **actionable intelligence** の実現を図ることが重要である。

以上の点を踏まえると、社会的価値を含む様々な価値創造を求められるプロデューサーは、アート・プロデュースに関わる取り組むべき課題をデザイン思考のプロセスを通して実践することに意義があろう。ただ、デザイン思考を実践する上では、“**out of the box**” といわれるように、社内や業界に存在する目に見えないしがらみを除去する必要がある。

(謝辞)

本研究に関する「デザイン思考」の実証では、榎本正、木村圭子、中山進の各氏 (いずれも 2015 年度「成城学びの森」境講座の受講者) に大変お世話になりました。ここに厚く御礼申し上げる次第です。

付記

本稿は、成城大学教員特別研究助成(2015年度)の研究成果の一部である。

[注]

- 1) 境新一編『アート・プロデュースの現場』論創社, 2010年, 同「感動創造の意義と課題—アート・プロデュース論の枠組み—」『成城大学経済研究』第197号, 93-134頁, 2012年, 同「アート・プロデュース論の枠組み—「千の音色でつなぐ絆」プロジェクトを例として—」『社会・経済システム』第34号, 73-82頁, 2013年10月
- 2) 境新一編著『アート・プロデュースの未来』論創社, 2015年
- 3) A. R. ダマシオ, 田中三彦訳『感じる脳: 情動と感情の脳科学 よみがえるスピノザ』ダイヤモンド社, 2005年, 同, 田中三彦訳『デカルトの誤り情動, 理性, 人間の脳』筑摩書房(ちくま学芸文庫), 2010年, 茂木健一郎『感動する脳』PHP研究所(PHP文庫), 2009年
- 4) Ritchey, Tom. *Analysis and Synthesis: On Scientific Method – Based on a Study by Bernhard Riemann – Systems Research 8.4, 1991: 21-41 (PDF)*”. 2011年8月閲覧。
- 5) サイモン, 稲葉元吉・吉原英樹訳『システムの科学 第三版』パーソナルメディア, 1999年
- 6) McKim, Robert, *Experiences in Visual Thinking*. Brooks/Cole Publishing Co., 1973
- 7) ピーター・ロウ, 奥山健二訳『デザインの思考過程』鹿島出版会, 1990年
- 8) Brown, Tim. *The Making of a Design Thinker*. Metropolis Oct. 2009: 60-62. p. 60:
- 9) ティム・ブラウン, 千葉敏生訳『デザイン思考が世界を変える』早川書房(ハヤカワ・ノンフィクション文庫), 2014年
- 10) 奥出直人『デザイン思考と経営戦略』NTT出版, 2012年
- 11) 三谷宏治『超図解全思考法カタログ』ディスカヴァー・トゥエンティワン, 2012年
- 12) Robson, Mike, “*Brainstorming*” *Problem-solving in groups* (3rd ed.). Aldershot, Hampshire, UK, 1988
- 13) サイモン・前掲注5)
- 14) McKim・前掲注6)
- 15) 境新一『現代企業論—経営と法律の視点— 第5版』文真堂, 2015年
- 16) Brown, Tim, *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organiza-*

tions and Inspires Innovation, Harper Business, 2009

- 17) Jones, Andrew, *The Innovation Acid Test*. Axminster: Triarchy Press., 2008
- 18) サイモン・前掲注5)
- 19) 須藤順「なぜ今、デザイン思考が注目を集めているのか?」「0から1を創り出すデザイン思考—新たなイノベーション創出手法」『デザイン思考 Design Thinking 入門』Web サイト情報, 2015年
- 20) 境新一「アート・プロデュース論の枠組みとその展開—アートからビジネスへの実践事例を通して—」『組織学会研究発表・予稿集』2015年6月(於、一橋大学)
- 21) 境新一ほか『アグリ・ベンチャー 新たな農業をプロデュースする』中央経済社, 2013年
- 22) 中山進稿・境新一編著『アート・プロデュースの未来』論創社, 第7章, 2015年
- 23) 境新一『成城学びの森 アート&ビジネス・プロデュース入門—ブランド価値創造の技法—』配布資料, 2015年5月
- 24) 榎本正「アートを駆使してビジネスを行う 感動について」『成城学びの森/境講座, アート&ビジネス・プロデュース—新たなブランディング手法の構築—』配布資料, 2015年11月
- 25) 博報堂ブランドデザイン『ブランドらしさのつくり方五感ブランディングの実践』ダイヤモンド社, 2006年
- 26) 境新一『アート・プロデュースの未来』論創社, 2015年
- 27) 博報堂ブランドデザイン・前掲注25), リンストローム, マーチン, ルデュー和子訳『五感刺激のブランド戦略』ダイヤモンド社, 2005年
- 28) サイトウィック, リチャード・E&デイヴィッド・M・イーグルマン, 山下篤子訳『脳のなかの万華鏡: 「共感覚」のめくるめく世界』河出書房新社, 2010年, シーバーク, モリーン, 和田美樹訳『共感覚という神秘的な世界—言葉に色を見る人, 音楽に虹を見る』エクスマレッジ, 2012年, ハリソン, ジョン, 松尾香弥子訳『共感覚—もっとも奇妙な知覚世界』新曜社, 2006年
- 29) Carter, Keith B. D. Farmer (Contributor), C. Siegel (Contributor), *Actionable Intelligence: A Guide to Delivering Business Results with Big Data Fast!*, 1 edition, Wiley, 2014.
- 30) クリック・ジャパン「企業のデータ活用は「量」から「質」へ転換する」『DIAMOND IT&ビジネス』2015年

[参考文献]

<著書>

- 境 新一『アートプロデュースの現場』論創社, 2010年
同 『アートプロデュースの仕事』論創社, 2012年
同 『アグリ・ベンチャー 新たな農業をプロデュースする』中央経済社, 2013年
同 『アートプロデュースの未来』論創社, 2015年
同 『現代企業論－経営と法律の視点－ 第5版』文眞堂, 2015年

<論文>

- 境 新一「感動創造の意義と課題－アート・プロデュース論の枠組み－」『成城大学経済研究』第197号, 93-134頁, 2012年
同 「アート・プロデュース論の枠組み－「千の音色でつなぐ絆」プロジェクトを例として－」『社会・経済システム』第34号, 73-82頁, 2013年10月
同 「アート・プロデュース論の試み－感動創造に関わるプロデュース&マネジメントの新展開－」『フェリス女学院大学国際交流研究』第15号, 215-243頁, 2013年

<資料>

- 「成城 学びの森」生涯学習コミュニティーカレッジ(境新一講座)配布資料, 2014年, 2015年(於 成城大学)
総合講座Ⅱ「創造と変革の原点」(境新一担当)配布資料, 2012年~2015年
K. カーター「Smart nations, cities, companies need actionable intelligence.」経営管理論(境新一担当)配布資料, 2015年11月

<インターネット>

- 須藤順「なぜ今、デザイン思考が注目を集めているのか?」「0から1を創り出すデザイン思考－新たなイノベーション創出手法」『デザイン思考 Design Thinking 入門』
<http://www.buildinsider.net/enterprise/designthinking/> (最新参照 2015年12月)
(株)クリック・ジャパン Web サイト
<http://www.click-japan.co.jp/> (最新参照 2015年12月)
クリック・ジャパン「企業のデータ活用は「量」から「質」へ転換する」『DIAMOND IT&ビジネス』

アート・プロデュース論の枠組みとその展開

<http://ITpro.nikkeibp.co.jp/atcl/news/15/112703893/?ST=BIgdata&P=1>（最新参照 2015 年 12 月）