

アート・プロデューサーによる感動創造 ならびに価値創造の過程に関わる要件

— FNSDIDB からの整理 —

境 新 一

1. はじめに

1-1 問題の所在

今日、実業界や芸能界、学界さらには政治など様々な世界に「プロデューサー」が存在する。筆者は特に、実業界に焦点をあて、アートとビジネスの関わりをいかにプロデュースするか、プロデューサーはいかなる資質をもつべきか、を継続的に研究してきた。実際に検証した結果、アートを直接ビジネスに結びつけることは困難であるが、デザインという価値創造の行為を通してビジネスにつなげることはできる。逆にデザインを超える新たな価値創造が必要になれば、デザインからアートに接近する。一連の行為は、アートから始まり、デザインを経てアートに戻るサイクルとなる。

プロデューサーはアートとビジネスの対境担当者、媒介者としてアートをデザインやブランドを通してビジネスにつなげる。アートからビジネスへの転化は事業利益（私益）をつくる行為である。一方、ビジネスからアートへの転化は社会的利益（公益、社会貢献）をつくる行為である。プロデューサーは両行為にかかわるのである。本研究では、こうしたプロデューサーのことをアート・プロデューサーと名付けてきた¹⁾。

本稿は、アート・プロデューサーが行う感動創造 (inspiration creation) ならびに価値創造 (value creation) の過程で必要となる要件について、これまでの成果を踏まえて7つの要件：五感、ネットワーク構築、シナリオ・物

語、デザイン思考、そして戦略情報の抽出と意思決定、ブランドをとりあげて論ずることとしたい。

1-2 アート・プロデュースの枠組み

本稿では、実際に何か具体物をデザインし制作する、またはプロジェクトを遂行することに焦点をあてる。現場の創造行為と作品に注目するとき、政府として行政主導で文化・芸術を育てるのは別の、民間主導で文化・芸術を育成する見方が可能となる余地が生まれる。プロデュースという行為、個々にプロデュースされる客体としての作品、そしてそれを担う主体としてのプロデューサーの存在を重視して、アート・プロデュースという概念を提起する。アート・プロデュース (arts production) という表現は欧米には見られないが、その意味するところは、実際に、アートを創造する行為は“produce arts”，その成果である作品は“arts production”と表現されることである。今日、知的財産を含むアートとビジネスの新たな組み合わせを探り、現場でプロデュースとマネジメントを一体的に行う価値創造の在り方、アート・プロデュース&マネジメントが目指される方向である。もし作品が市場原理にのるならば、作品は商品に転化することになる²⁾。

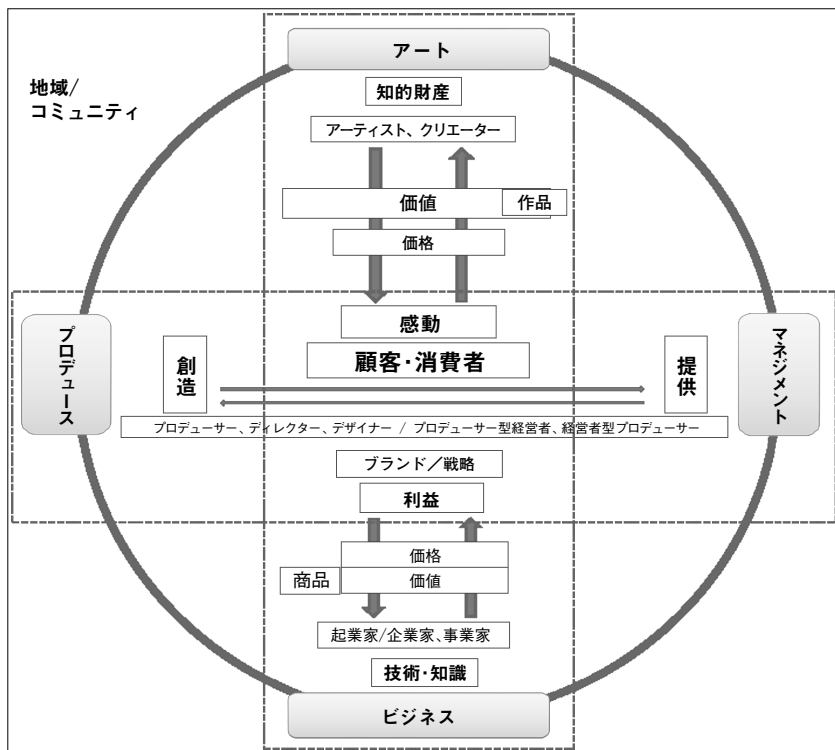
課題は提起され、解決されるものであるが、解決すれば終了するわけではない。最後は再び課題提起に戻る、すなわち永遠に課題は残り、展開や進化を続ける過程であることに留意する必要があるだろう。アートを直接ビジネスに結びつけることは困難であるが、デザインという価値創造の行為を通してビジネスにつなげることはできる。逆にデザインを超える新たな価値創造が必要になれば、デザインからアートに接近する。一連の行為は、アートから始まり、デザインを経てアートに戻るサイクルとなる。その意味でアートは課題提起であり、デザインは課題解決であるといえよう。

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

アート・プロデューサーによる感動創造ならびに価値創造の過程に関わる要件
 たものであり、図表1-1に示す通りである。日本語で表現すれば、芸術、
 事業、創造、経営であろうが、それでは十分に意味を伝えられない理由か
 らこの表現にとどめた。

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・プロデュース、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カテゴリーが中心的な構成
 である³⁾。これらは日本語では、芸術創造、芸術経営、事業創造、事業経

図表1-1 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。

営 であろう。これらは一見ばらばら、個別の印象を与える。しかし、実は一体のものと考えられる。アート・プロデュースの裏に、他の3概念が実は表裏一体になっていることが重要であろう。このことを明記した研究はなかったと思われる。

1-3 多様な価値論

「価値」は、元来、新しい・美しい・おいしい・たのしい・快適・癒しなどの感情の肯定的部分の抽象化ともいえる。人間には視覚、聴覚、触覚、味覚、嗅覚あわせて、いわゆる五感という感覚があるといわれるが、現在、それ以上の感覚も認められている。この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必要がある。

価値を認めるという行為や感情には個人差があり、ある人にとっては大変価値の高いものが、別の人にとっては価値のないものとなる。「付加価

図表 1-2 価値論に関する提起者と価値概念

提起者	概念
A. スミス (Adam Smith, 1723-1790)	使用価値 (value in use) 交換価値 (value in exchange)
J. ラスキン (John Ruskin, 1819-1900) W. モリス (William Morris, 1834-1896)	固有価値 (本有的価値 intrinsic value) 有効価値 (実効的価値 effectual value)
D. スロスビー (David Throsby)	文化的価値 経済的価値
M. E. ポーター (Michael E. Porter) M. R. クラマー (Mark R. Kramer)	共通価値, 共有価値 (shared value: SV)
H. チルキー (Hugo Tschirky)	知的財産価値
石井淳蔵, 恩蔵直人	顧客価値 (customer value) 経験価値 (experiential value)
経済産業省 村田智明, 長田典子	感性価値, デザイン資産価値

アート・プロデューサーによる感動創造ならびに価値創造の過程に関わる要件

値」や「この価格に比べてこの価値」という表現は、売り手側の感覚であり、買い手側にとっては、その価値を見出せない場合もある。

あるモノの価格と価値を考えた場合に、価格>価値、価格<価値、価格=価値 の3通りの場合がある。このうち、顧客に支持されるモノやサービスとは、価格<価値 でなければならない。売り手側は、この価格と価値の関係を念頭に入れておかないと、顧客やユーザの期待に応えられない。逆に意識することができれば、長く取引できる客にめぐり合うこともできる。

さて、価値に関する議論、価値論はこれまでに様々展開されてきた。いくつか列挙すると以下の通りである⁴⁾。

2. 五感

2-1 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ると考えられる。

当研究において、五感、感情、感動、感動創造、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)、茂木健一郎氏によれば、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⁵⁾。

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⁶⁾。

2-2 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⁷⁾。五感はブランディングにも有効な視点である⁸⁾。

(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

アート・プロデューサーによる感動創造ならびに価値創造の過程に関わる要件

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は，ミッキーが蓋の上に付けられ，触りた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。

2-3 アート・プロデュースと五感の関係

すでに言及した，ダマシオの指摘する「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，

図表2-1 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	視覚	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			

図表2-2 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	視覚	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

アート・プロデューサーによる感動創造ならびに価値創造の過程に関わる要件

色彩、音・響きに訴える価値を創造する。その事例は筆者による『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』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。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⁹⁾。

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生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¹⁰⁾。

3. ネットワーク構築

プロデューサーは様々な個人、組織(企業)とのつながりと絶えざる創造を志向する発想、企画および実践を求める。このつながりについて、経営学と社会学の観点から考察することが可能である¹¹⁾。

まず、経営学の領域から整理する。山倉健嗣氏によれば、組織間関係とは、2つ以上の組織の何らかの形のつながりであり、資源交換、情報の流れ、共同行動、構造、パワー関係、価値共有として現れることであり、組織が他組織との相互関係のなかで存続・成長していかなければならず、組織間関係の形成理由として、他組織が組織の必要とする資源を持っている、

とする¹²⁾。個人間、企業間のいずれにおいても、構築される関係は紐帯と表現することができる¹³⁾。また、エヴァン(W. M. Evan)によれば、組織セットにおいてタスク環境の境界間構成単位と同様の役割・機能を果たす対境担当者(boundary personal)が存在する¹⁴⁾。対境担当者は組織間関係においては相互の組織の接点であり、組織の境界に位置することにより、他組織との連結機能を担うとともに、他組織の脅威から自らの組織を防衛する境界維持機能も担っている¹⁵⁾。対境担当者とは、組織間において情報収集・交換する組織間のコミュニケーションの重要な担い手である。組織を代表する観点からは、トップ・マネジメントもこれに該当すると考えられる。なお、対境担当者は、佐々木利廣氏によれば、インターフェイス・マネジャー(interface manager)とも表現されている¹⁶⁾。

次に社会学の領域で整理する。企業には4つの資本が存在するといわれる。「人的資本」(人材)、「経済資本」(資金)、「文化資本」(風土)、「社会的資本」(人間関係)である。特に、この社会的資本が企業の大きなテーマとされ、ビジネス上の人脈、レピュテーション(社会的信任、評価)、コミュニティなどの、従来数字では計上されなかった社会ネットワークの要素が重要な役割を果たす。この社会ネットワークの特性から明らかにすることが重要となる。社会ネットワークは、強い紐帯からなる「クリーク」とよばれる集合体が存在し、それ以外のつながりは弱い紐帯になる。グラノヴェッター(M. S. Granovetter)は、異なったクリーク間を結ぶ紐帯をブリッジと呼んだ。弱い紐帯は強いネットワーク同士をつなげるブリッジとして機能するからである。その際、このブリッジは他のクリークに対しても情報が広く伝播するうえで非常に重要な役割をもつ。また、強い紐帯によって構成されるクリークは、強い紐帯ばかりを重視すると、求心力が働き、その結果、クリークの孤立化を招く¹⁷⁾。そのためブリッジ機能をもつ構造体は、a) 他のクリークを含め、広く情報へのアクセスをもつ。b) クリーク間の相互関係を促すために、利害調整を行う可能性をもつ。

アート・プロデューサーによる感動創造ならびに価値創造の過程に関わる要件

このようにブリッジ機能をもつ人材については、組織と組織の関係をマネジメントする機能をもっていることになる。

これに対して、バート (R. S. Burt) は、紐帯の弱さはブリッジの相対物にすぎず、重要な点はブリッジであるか否かであり、クリークが互いに分裂して、情報に隙間ができる「構造的すきま」を重要としている¹⁸⁾。この構造的すきまは、クリーク間に新たな連結を産み出し、両クリークのメンバー間にもあらたなコンタクトをつくる可能性がある。すきまを埋める機会に恵まれるキーパーソンが重要になってくる。

以上のように社会ネットワークからみた場合、ネットワーク構築における要素は、ブリッジである。また弱い紐帯をはりめぐらせることにより、他のクリークを含めた広く情報へのアクセスをもち、クリーク間の相互理解を促すために利害調整を行うことが重要となる。ブリッジ機能をもつキーパーソンは、組織間関係の対境担当者にあたると思われる。

一方、組織研究における重要なキーコンセプトとして、ゲートキーパー (gatekeeper) がある。ゲートキーパーの概念を最初に提唱したレウイン (K. Lewin) は、「チャネル (チャネルは、食品のためのものでも、人間のコミュニケーションのためのものでも、ニュース記事のためのものでも構わない) 内のある領域で機能するゲートは、ゲートキーパーによってコントロールされており、ゲートキーパーがゲートを通して流れこんでくるものを受け入れるか否かの決定権を握っている。」としている¹⁹⁾。

ゲートキーパーは、情報の探索、収集、取捨選択のみならず、不確実性を吸収する役割を果たしているのである。このことは、情報の受け手側にとっては、不確実性を吸収する人が誰かによって、状況が大きく変わることを意味し、その人を特定することが重要となる。いずれにせよ、対境担当者、インターフェイス・マネジャー、ゲートキーパーの意義と役割はプロデューサーのものであることが明らかとなる。

ただし、ネットワーク構築について留意すべきは、信頼にもとづく人間

関係を構築すること、言い換えると人脈を形成しなければ使命を果たしえないことである。

なお、ラディン、ケレーニイ、ユングによれば、トリックスター(trickster)とは、創造者にして破壊者、贈与者にして反対者、他を騙し自分が騙される存在である。神話や昔話の世界に登場し、既存社会の道徳、秩序を揺さぶる一方、文化を活性化する役割も果たす。その特徴は、次の4つである。(1) 反秩序・無秩序 (2) 詐欺師・ペテン師・いたずら者 (3) 道化・道化師 (4) 露骨な性欲・食欲 トリックスターは、元来、境界の存在でもある²⁰⁾。境界とは、2つの領域の狭間の部分であり、2つの領域にかかる存在であるだけでなく、それは、領域の中心部から見た周縁部をも指す。周縁に住むトリックスターの役割は、周縁部から立ち上がり、秩序を破壊することによって中心部を揺さぶることである。中心と周縁とは、現代思想の普遍的な考え方の1つであり、中心=共同体の秩序はしばしば、周縁=無秩序の混沌 から刺激を受けることにより、硬直した状況を打ち破り、活性化を促される必要がある。共同体に秩序は、一度破壊され、その後新しく再生することによって健全な状態を保ちうる。破壊をもたらして再生を促す存在こそが、周縁=混沌に属するトリックスターである。

プロデューサーは自ら表現者として聴衆の前に現れないものの、出演者を通して創造的破壊、挑発も起こしうる存在である。矛盾する、あるいは、対立する概念を統合し、その対立する双方の要素を解決する意味で、プロデューサーはトリックスターといえる。

最終的には必要となるのは、ネットワークを越えた人脈である。人脈は当事者の信頼と価値を共有しないと形成されないものであり、ネットワークのレベルにとどまらず、人脈の形成に至ることが大切である。そのためには、地道な成果の積み上げが全てである²¹⁾。

アート・プロデューサーによる感動創造ならびに価値創造の過程に関わる要件

4. プロデューサーの種類と能力 —シナリオ・物語構成—

プロデューサーの領域は大きく2つに分けられる。それはアート・プロデューサーとビジネス・プロデューサーである。両者の特徴を簡潔に述べたい²²⁾。

まず、アート・プロデューサーは基本的にはイベント、アート・プロジェクトを扱う。アート・プロジェクトの例としては、音楽会、展覧会、博覧会、テーマパーク、映像、芸術祭、スポーツ祭、メディアコンテンツ、上演芸術（演劇、オペラなど）、大学祭、市民祭、企画出版などがあげられる。

一方、ビジネス・プロデューサーは基本的にビジネス・プロジェクトを扱う。ビジネス・プロジェクトの例としては、新規事業、新製品・商品開発、企業買収・提携、起業、地域開発、商店街活性化、商業施設、文化施設、見本市・展示会、経営システム改革（各経営資源別の改革）、新規市場開拓・導入などがあげられる。最近では、新たな「市場創造」と「顧客創造」を実現し、新規ビジネスを創造するビジネス・プロデューサーが求められている。また起業家、ベンチャー・中小企業経営者はもちろん、企業での新規事業担当者、商品開発担当者も、皆、ビジネス・プロデューサーである。彼らは新しい価値創造を担う演出家である。イベント・プロデューサーの手法の他分野への適用が期待でき、行政や企業活動においては勿論、一国の大統領、首相、企業経営の責任者、行政の首長、いずれも優れたプロデューサーとしての資質が問われている。

アート・プロデューサーとビジネス・プロデューサーは、内容と過程において相違がある。第一に、アート・プロジェクトは、プロジェクトのビジョン（夢）が抽象的であり、夢想的な計画が設定されることも多い。自由度が高く、創造性も要求される。一方、ビジネス・プロジェクトはビジョンが現実的であり、プロデューサーへのミッション（使命）が鮮明であ

る。第二に、ビジネス・プロジェクトはプロジェクトの目標を数値化して設定することができる。新事業や新製品の開発では目標収益などの数値目標がある。一方、アート・プロジェクトでは事業収益に優先して、アートを媒介した主張の浸透や作品・出演者に与えられる名誉や賞賛を目的にすることが多いため数値化しにくい。第三に、コストの制約の点では、ビジネス・プロジェクトでは収支と投資の見込みがたてやすく、途中で修正が可能であるのに対して、アート・プロジェクトでは開発コストと見込まれる収入が結びついておらず、初期に設定した予算を途中で柔軟に修正することも困難である。ただ、この両者は資質や能力の点では共通する部分の方が多い。

次に、プロデューサーを役割・機能から見れば、総合プロデューサーと専門プロデューサーに分けられる。総合プロデューサーは、最初にビジョン・目標を自分で創造して提示する。目標が決まればそこに行き着く道筋、構想を示す。次にプロジェクトの作業内容を必要とする人の能力の側面から分け、作業内容別に主要なメンバーの選定を行う。彼らにビジョンへの理解と共感を得る。主要なメンバーが選定できればプロジェクトの組織を計画する。そして資金づくりの構想を示す。プロジェクトのゴール日を設定し作業スケジュールの大枠を作る。専門プロデューサーと連絡を密にとり構想が順調に進んでいるかを確認しながら各パートの専門家に一任する。

専門プロデューサーは、総合プロデューサーが描いたプロジェクトの構想設計に従い、それを具現化する。リーダーシップを発揮する一方、利害関係者の調整を伴うことが多い。専門プロデューサーは総合プロデューサーと一体となって総合プロデューサーを補佐し、仕事を円滑に進めるために支援を受ける。

プロデューサーは、性格の上で相反する立場、思想、体質を併せ持つ。それは創造者と経営者、いいかえると、クリエイターとマネジャーである。

アート・プロデューサーによる感動創造ならびに価値創造の過程に関わる要件

起業家に求められる資質は熱い情熱やカリスマ性、独創性、ある種の楽天主義である。一方、経営者には冷静な判断力、管理能力、合理性、緻密な戦術が要求される。それぞれに求められる資質は異なるのである。一方、イベント制作に関わるプロデューサーには、事を起こし、実際にそれを運営することであるため、起業と経営の両面を併せ持つことが要求される。プロデューサーは創造者と経営者の狭間におり、創造者と経営者という二重の人格に折り合いをつけることには困難を伴う。

次に、プロデューサーは、取り扱うプロジェクトに対して高い専門知識、能力をもつ必要があることは勿論であるが、それだけでなく、プロデューサー自身の専門知識、能力をもつ必要がある。さらには、自ら知識を集め、新たな知の枠組みを創り出し、機能や価値を加えていく能力が求められる。プロデューサーに求められる能力には、分析力、企画力、概念創造力、表現力、シナリオ（筋書き）構成力、統率力、演出力などがあげられる。しかし、プロデューサーが当該能力を全て備えることは容易ではない。常に学び続け、経験から吸収し自ら解を出すことが必要であろう。

特に、イベントをプロデュースするプロデューサーに重要な能力としては、図表4-1の内容があげられる。その前提として、直観力（兆しを察する力）や洞察力（時を見極める力）が求められることはいうまでもないが、最終的には、プロデューサーとして中核となる資質は、シナリオ・物語構成力と演出力（特に調整力）、特にシナリオ・物語構成力であろう。そしてプロデューサー・マインドである夢を実現する「引き寄せ」と人脈をつくる「巻き込み」が不可欠である²³⁾。道がないところに道をつけ、リーダーシップを発揮する人がプロデューサーである。プロデューサーはプロデュースとマネジメントを一体的に行うことを求められ、現場（地域）で発想しながら実践し、そして分析（思考）枠組みを帰納的に創り出した上で、再び現場で調整しながら実践するのである。

我が国においてイベントの世界でプロデューサー・システムが導入され

図表4-1 プロデューサーの能力

能力	内 容
分 析 力	予測, 分類する能力。因果関係を解析する能力。 数値を解釈する能力。数値に意味を与える能力。
企 画 力	問題点を発見する能力。独自の視点で図表を制作する 能力。アイデアを開発・発想する能力。企画書・計画 書を作る能力。
概 念 創 造 力	具象と抽象を相互に変換できる能力。 独創性のあるアイデアを持続的に創出する能力。 概念を平易な言葉で表現する能力。
表 現 力	コミュニケーションを支える機器を運用できる能力。 自分の言葉で聞き手を説得できる能力。 感動を与える言動を表せる能力。
シナリオ構成力	変化を予測・推理する能力。構成要素から物語・話の 筋を組み立てられる能力。チャンスの拡大, リスクの 抑制を可能にするアイデアを創造する能力。
統 率 力	総合的に経営・管理する能力。リーダーシップ能力。 PDCA (計画・実行・評価・改善行動) を管理・実行 できる能力。法律・規則を遵守させる能力。
演 出 力	スタッフイング, キャスティングを想定できる能力。 全体の調和・バランスを調整できる能力。 人や話題をファシリテート (仲介・媒介) できる能力。

(注) 小島・前掲書を参考に, 独自に作成したものである。

たのは, 1970年の大阪万国博覧会が最初と考えられ, それまでにプロデューサーという職能はなかった²⁴⁾。

今日, 前世紀と今世紀とでは, 仕事の仕方に変化が生まれている。丸幸弘氏によれば, 20世紀の仕事は「事に仕える」ことであつたのに対して, 21世紀の仕事は「事を仕掛ける」, いいかえると, 自ら思考し主体的に企て, 知識を創り出すことが必要となる²⁵⁾。思考せずに与えられた作業をこなすだけでは, 何も生まれない。正解のない課題に自ら答えを出していくこと

アート・プロデューサーによる感動創造ならびに価値創造の過程に関わる要件が重要となる。これこそ、まさにプロデューサーが待望される理由といえるのではないだろうか。

5. デザイン思考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²⁶⁾。

(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拡げて探るためには、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し能力であり、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、サイモン (Herbert A. Simon) であり、その著書『システムの科学』に見られる²⁷⁾。またデザイン工学分野ではマッキム (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²⁸⁾。

一方、ロウ (Peter G. Rowe) の『デザインの思考過程』は建築家と都市計画家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²⁹⁾。さらにデザイン思考のビジネスへの応用は1991年にIDEOを創立したケリー (David Kelley) によって開始された³⁰⁾。

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³¹⁾。

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

アート・プロデューサーによる感動創造ならびに価値創造の過程に関わる要件
 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³²⁾。

(5) 思考法の分類

三谷宏治氏によれば、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、広げる、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³³⁾。

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。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³⁴⁾。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

図表 5-1 多様な思考法

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, デザイン思考試作, デザイン思考テスト

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。

(6) デザイン思考に関するステップと留意点

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)。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³⁵⁾。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。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³⁶⁾。また、シュハート (Walter Andrew Shewhart) / デミング (W. Edwards Deming) 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³⁷⁾。

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。

本節では、サイモンの考え方³⁸⁾ を更に縮約した須藤順氏によるデザイン思考を以下、紹介したい³⁹⁾。それは以下の5つのプロセス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 / プロトタイプリング (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

アート・プロデューサーによる感動創造ならびに価値創造の過程に関わる要件

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。

フィールドワーク (field work) とは、調査対象について学術研究をする際に、そのテーマに即した場所・現場を実際に訪れ、その対象を直接観察し、関係者には聞き取り調査やアンケート調査を行い、現場で史料・資料の採取を行うなど、学術的に客観的な成果を挙げるための調査技法である。今日、私たちは知識や情報を多量に入手する、記憶する、あるいは、吸収するだけでは十分とはいえない。新たな知識や情報ならば、現場でなくともインターネット、SNS などの社会ネットワークの手段を駆使していくだけでも獲得できる。問題となるのは、得られた知識や情報が次々に更新されて鮮度を失い、知識を保持する意義自体が低下していることである。むしろ、自ら知識や情報を集め、新たな知の枠組み、システムを創り出し、新たな機能や価値を組み込んでいくことが必要である。その意味で、知識は現場での経験を通して獲得した技術、手法、情報とともに、様々な資源、特に人的資源・社会関係資本のネットワークを含む。

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。

アート・プロデューサーによる感動創造ならびに価値創造の過程に関わる要件

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。

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。

6. 戦略情報の抽出と意思決定

(1) 戦略情報の必要性

今日のビッグデータ時代にあって、個人や組織、企業の意思決定に必要

となり直ちに実行に移せる戦略的に重要な情報をいかに機能的、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。この問いはプロデューサーのものである。

分析から重要度、有効性の高い戦略情報を導き出すためには、対象を何らかの尺度(基準)によって適切にグループ分け、セグメンテーション分けをする必要がある。まず、「知りたいこと」を決め、それを知るためにはどのような指標で対象をとらえればよいか、仮説を立てて実際に分析を行い、有意な結果が得られるまで検証のサイクルをくり返す。以上の手法は、目標・目的を達成する上で、重要な(決定的な)影響を及ぼす要因、重要成功要因(KSF)または重要業績評価指標(KPI)を見つける過程であり、同時に戦略情報を抽出する過程ともなる⁴⁰⁾。

(2) actionable intelligence (AI) の意義

シンガポール国立大学ビジネススクールのカーター (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⁴¹⁾。

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), すなわち直ちに実行に移せる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。

アート・プロデューサーによる感動創造ならびに価値創造の過程に関わる要件

ビジネス情報 (business intelligence: 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。

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。そして実際に直ちに実行に移さなければならない。

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。それこそが AI 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。

(3) 情報抽出の事例ならびにその考察

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 production”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。

既に述べた発想法やデザイン思考のなかに戦略情報の抽出と具体的な課題の分析を行える技法がいくつかある。具体例としては、まず、ブレイン・ストーミングは、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。次にブレイン・マップは、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、6W2H (Why, What, Where, Whom, When, Who, How to, How Much) による要件整理を行った後に8つの項目にあわせて課題解決の方策を検討する方法である。

(a)ブレイン・ストーミングの事例

ブレイン・ストーミングは、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。

2015年6月、東京都に在住する経営者、実務家28名が筆者の担当する成城大学「成城 学びの森」(コミュニティーカレッジ, 生涯学習講座)にてブレイン・ストーミングに参加した。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は以下の通りである⁴²⁾。

- ・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。

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,

アート・プロデューサーによる感動創造ならびに価値創造の過程に関わる要件

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ていた。

(b) ブレイン・マップの事例

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。既に述べたように、6W2H (Why, What, Where, Whom, When, Who, How to, How Much) が相当する。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、いくつかの手法が知られている。フィンランドのカルタ、英国のマインドマップはその好例である。

これに対して、中山進氏は、6W2H による要件整理を行った後に、8つの項目にあわせて再編成していくブレイン・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⁴³⁾。

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。

7. ブランド構築ならびにブランディング手順

7-1 ブランド構築

ブランド (brand) の起源は、焼印を押す (burned) に由来しており、放牧牛の焼印、醸造酒の樽の焼印など、所有者や製造元を識別するために文字や紋章を入れたことに始まる。今日、ブランドとは、顧客（消費者）が共有する印象であり、無形の価値のことである。商工業の発展とともに、これらを保護するために商標制度がつくられ、1990年代の初めにはブランドのもつ経営資源としての価値を示すブランド・エクイティ (brand equity) という概念が登場した。そしてブランディング (branding) とは、顧客に共

有された印象、価値、信頼を与える方法であり、マーケティング戦略でもある。したがって、名前、ロゴ、コピー、ポジショニングや製品デザインなどはすべて、ブランディングのひとつといえる。

実際にブランディングを行う上で、ブランドを構成する要素を理解する必要がある。ブランドの構成要素には以下があげられる⁴⁴⁾。

(1) ブランド・アイデンティティ (brand identity)

普遍的なブランド価値や印象であり、時代や状況によって不変である。ブランド・アイデンティティには製品・サービス特性 (product identity: PI)、企業特性 (corporate identity: CI)、視覚特性 (visual identity: VI)、思考特性 (mind identity: MI)、行動特性 (behavior identity: BI) などが含まれる。

(2) 抽象的ブランドメディア

ブランド・アイデンティティを具体化した「コード」「スタイル」と言われる抽象的なメディアである。コード (code) とは、ブランド・アイデンティティを言葉で表現したものであり、社是、行動指針、スローガンなどが相当する。一方、スタイル (style) とは、ブランド・アイデンティティを目に見える形式で表現したものであり、製品デザインのコンセプトなどが相当する。

(3) 可視的ブランドメディア

コード、スタイルを宣伝広報などのクリエイティブに落とし込んで表現したものである。

一方、ブランディングの要件としては、ターゲティング (対象顧客)、ポジショニング (競争する場)、アイデンティティ (内容) の3つが存在する。企業はブランディングによって、競争者との差別化、顧客の支持ならびにロイヤルティの獲得、顧客価値の訴求ならびに価格競争の回避、価格プレミアムの獲得などが可能となり、最終的には市場でのポジショニングを築くことができる。

アート・プロデューサーによる感動創造ならびに価値創造の過程に関わる要件

ブランドは、時代や状況によって変ることのないアイデンティティ、つまり不変部分とその変遷によって漸次順応していく可変部分との総和である。以上をふまえると、ブランドはアイデンティティに対して収斂し、均質であるのに対して、アートは必ずしも収斂せず、むしろ発散的で不均質であるといえる。

ブランドやブランディングに対する意識をもち、それを構築する行為はプロデューサーに求められる資質であろう。改めて、顧客にとってのブランドの機能を整理すると、a) 購買までの時間や費用を節減する「識別」、b) 購買リスクの低減・回避に役立つ「品質保証」、c) それを自己表現の手段にする「意味づけ」があるといわれる。一方、企業にとってブランドの機能には、a) 競争者との差別化、b) 顧客ロイヤルティによる長期的かつ安定的な収益の確保、c) プレミアム（premium, 割増金）価格による利益増加があると考えられる。いずれにせよ、ブランディングによって、企業は人材、販路、取引先、資金、情報、技術など経営資源の調達力を強化することが可能となる。

7-2 ブランディングの手順

実際のブランディングには以下の過程・手順が想定される。プロデューサーは自らその全てを行わなくても、その過程や手順を理解する必要がある。

- (1) ターゲティング（対象顧客）とポジショニング（positioning, 競争の場）の決定

最初に行う環境分析では、3C 分析、SWOT 分析、PEST 分析などのフレームワークを用いて、自社や競争者の強み・弱みや現在の環境、競争者との差異、顧客のニーズの明確化を行い、参入する市場、製品カテ

ゴリーや対象顧客などの「競争する場」を決定する。

(2) ブランド・アイデンティティの決定

環境分析をもとに「競争する場」を決定したあと、対象顧客がブランドに対していかなる印象、信頼や価値を保持させ提供できるか、などのブランド・アイデンティティを決定する。

(3) アイデンティティのコードとスタイルへの落とし込み

アイデンティティをもとに、可視的メディアの源泉となるコードとスタイルを決定する。

(4) アイデンティティの可視化

クリエイティブの作成とメディアの選定を行う。コードとスタイルをもとにクリエイティブを作成して、発信するメディアを選定する。宣伝広報などの動画メディア、雑誌の紙媒体などメディアによって顧客(消費者)特性や予算が変わるため、コミュニケーションの方法も変わる。メディアの選定は、対象顧客に効果的にアプローチできるか否かを基準に行う。

8. おわりに 萩元晴彦氏の言葉と FNSDIDB の要件

プロデューサーの能力、資質を考える上で萩元晴彦氏の名言が注目される。萩元晴彦(1930-2001)はテレビ業界に名を留める名プロデューサーであった。彼は早稲田大学文学部露文科を卒業後、ラジオ東京(現、TBS)に入社し、数多くの優れた作品を制作した。その後、彼は1970年に同社を退社し、日本初の独立系テレビ番組制作会社・テレビマンユニオンを創立し、初代社長に就任した。萩元氏は特にクラシック音楽に関する番組を数多く制作し、「オーケストラがやって来た」(1972年~1983年)、「カラヤンとベルリンフィルのすべて」(1981年)などを手掛けた。彼は音楽プロデューサーとして番組制作に活躍するだけでなく、長野オリンピック(1997年)の開会式・閉会式の総合プロデューサー、カザルスホール開館

アート・プロデューサーによる感動創造ならびに価値創造の過程に関わる要件

(1984年)のオープニングシリーズ総合プロデューサーなども務めた。

彼の遺作は、病身で勝負に打ち込む棋士を描いたドラマ「聖の青春」であり、彼は最後まで創造の現場に立った。

萩元氏のプロデューサー観を端的に表現した言葉が「ホルショフスキーへの旅—プロデューサーは何をするか—」『婦人公論』(1994年~1995年)に掲載されている。これは彼がテレビマンユニオンの新入社員に対して行った訓話ともいわれている。それは以下の13項目である。

- (1) 恋する。
- (2) 天才を相手にする。
- (3) 説得する。
- (4) 信じる。
- (5) 哲学をもつ。
- (6) 夢見る。
- (7) 植える。
- (8) 需要を作り出す。
- (9) 統率する。
- (10) 集める。
- (11) 献身する。
- (12) 見えざる手に導かれる。
- (13) 熱狂する。

萩元氏は「自立したテレビ制作者」とは何か、プロデューサーの存在価値は何か、を生涯追求し実践した。彼の多数の作品実績、そして上記13項目は、プロデューサーに求められる分析力、企画力、概念創造力、表現力、シナリオ(物語)構成力、統率力、演出力などに裏打ちされていることが分かる。プロデューサーには分析と統合の両方が必要となるし、若い能力・可能性を引き出し、育てるには種子や苗を大地に「植える」そして「育てる」ことをしなければならない。「植える」はまさに「藝術」「園藝」に共通する、「藝、うえる」にほかならない。

ただ、彼は晩年、運営を手掛けてきたカザルスホールが経営不振に陥り、所有者が民間企業(主婦の友社)から学校法人(日本大学)へ移行することに直面した。これはアートとビジネスの資質や能力、その全てを兼ね備えたプロデューサーは少ないという現実を示すこととなった⁴⁵⁾。

私見では、プロデューサーはアートとビジネスの対境担当者、媒介者としてアートをデザインやブランドを通してビジネスにつなげる。アートからビジネスへの転化は事業利益(私益)をつくる行為である。一方、ビジ

ネスからアートへの転化は社会的利益(公益, 社会貢献)をつくる行為である。アートとビジネスには、それぞれに様々な課題が存在する。アートは課題提起, デザインは課題解であるプロデューサーは両行為にかかわるのである。ただ, 課題は解決すれば終了するわけではない。解決する過程で新たな課題提起に戻る, すなわち永遠に課題は残り, 展開や進化を続ける過程であることに留意する必要がある。一連の行為は, アートから始まり, デザインを経て再びアートに戻るサイクルとなる。全てはアートを基点とした問い, 課題提起から始まることに留意する必要がある。プロデューサーは常に文化創造に資する課題提起を, 新たなプロデュース論を提起しなければならない。

すでに述べたことを通してプロデュースの要件を整理すると, 五感 (five senses), ネットワーク (network), シナリオ・物語 (scenario, story), デザイン (design), 戦略情報 (intelligence), 意思決定 (decision-making), ブランド (brand) の7つ, これらの英語の頭文字を並べると FNSDIDB となる。この FNSDIDB の要件を必要とされる状況で随時確実に備えることのできる者がプロデューサーではないだろうか。

参考文献

境新一『アート・プロデュース概論 -経営と芸術の融合-』中央経済社, 2017年

注

- 1) 境新一「プロデューサーによる価値創造の過程-ネットワーク構築, デザイン思考ならびに意思決定の視点からの考察-」『横浜経営研究 山倉健嗣先生退職記念号』第37巻第1号, 2016年6月, 281-298頁
- 2) Schiuma, G., *The Value of Arts for Business*, Cambridge University Press, 2011
- 3) 境新一編著『アート・プロデュースの未来』論創社, 2015年, 同「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

アート・プロデューサーによる感動創造ならびに価値創造の過程に関わる要件

- 通してー』『組織学会大会論文集』J-Stage, Vol. 4 No. 1, 2015年6月, 145-150頁
- 4) 石井淳蔵『ブランドー価値の創造』岩波書店, 1999年, 恩蔵直人・買い場研究所『感性で拓くマーケティング』丸善プラネット, 2010年, 経済産業省『2006年度版ものづくり白書』2007年, A. スミス・山岡洋一訳『国富論: 国の豊かさの本質と原因についての研究上・下』日本経済新聞出版社2007年, D. スロスビー・中谷武雄・後藤和子監訳, 『文化経済学入門: 創造性の探究から都市再生まで』日本経済新聞社, 2002年, H. チルキー・亀岡秋男監訳『科学経営のための実践的 MOT: 技術主導型企業からイノベーション主導型企業へ』日経BP社, 2005年, 長田典子「感性価値を数値化しものづくりに生かす」『TOYRO BUSINESS』2014年1月号, 22-23頁, 藤田治彦『もっと知りたいウィリアム・モリスとアーツ&クラフツ』東京美術, 2009年, M. E. ポーター&M. R. クラマー「経済的価値と社会的価値を同時実現する共通価値の戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー/特集「マイケル E. ポーター戦略と競争優位」』2011年6月号, 8-31頁, 村田智明『問題解決に効く「行為のデザイン」思考法』CCC メディアハウス, 2015年
 - 5) 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『デカルトの誤り情動, 理性, 人間の脳』筑摩書房, 2010年
 - 6) 茂木健一郎『感動する脳』PHP 研究所, 2009年
 - 7) 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・プロデュースー新たなブランディング手法の構築ー』配布資料, 2015年11月
 - 8) 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
 - 9) 博報堂ブランドデザイン・前掲注8), M. リンストローム, ルディー和子訳『五感刺激のブランド戦略』ダイヤモンド社, 2005年
 - 10) R. サイトウィック&D. 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, M. シーバーク, 和田美樹訳『共感覚という神秘的な世界ー言葉に色を見る人, 音楽に虹を見る』エクスナレッジ, 2012年, J. ハリソン, 松尾香弥子訳『共感覚ーもっとも奇妙な知覚世界』新曜社, 2006年
 - 11) 境・前掲注1)
 - 12) 山倉健嗣『組織間関係ー企業間ネットワークの変革に向けてー』有斐

- 閣, 1993年
- 13) 境新一『企業紐帯と業績の研究－組織間関係の理論と実証－ 第2刷』文真堂, 2009年
 - 14) Evan, W. M., An Organization-Set Model of Interorganizational Relations, in M. F. Tiuite, M. Randnor and R. K. Chisholm eds., *Inerorganizaional Decision Making*, Aldine- Atherton Publishing Co., 1972
 - 15) 山倉・前掲注12)
 - 16) 佐々木利廣『現代組織の構図と戦略』中央経済社, 1990年
 - 17) Granovetter, M. S., The strength of weak ties, *American Journal of Sociology*, vol. 78, No. 6: 1973, 1360-1380.
 - 18) Burt, R. S., *Structure Holes versus Network Closure as social Capital*, in Lin N., Cook, K., and Bur, R. ads. *Social Capital*, 2001, 31-56. Aldine de Gruyter
 - 19) Lewin, K., *Frontiers in Group Dynamics, Channels of Group Life; Social Planning and Action Research*, *Human Relations*, 1, 2: 1947, 143-153.
 - 20) P. ラディン, K. ケレーニイ, C. G. ユング, 高橋英夫・河合隼 (訳), 山口昌男 (解説)『トリックスター』晶文全書, 1974年
 - 21) 境新一『アート・プロデュースの現場』論創社, 2010年
 - 22) 小島史彦『プロデューサーの仕事』日本能率協会マネジメントセンター, 1999年, 境・前掲注21)
 - 23) M. J. ロオジェ, 石井浩之監修・訳『引き寄せの法則』講談社文庫, 2007年
 - 24) 小島・前掲注22), 境・前掲注21)
 - 25) 丸幸弘『世界を変えるビジネスは, たった1人の「熱」から生まれる。』日本実業出版社, 2014年
 - 26) Ritchey, Tom., *Analysis and Synthesis: On Scientific Method – Based on a Study by Bernhard Riemann - Systems Research 8.4*, 1991, 21-41.
 - 27) H. A. 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
 - 28) McKim, Robert, *Experiences in Visual Thinking*. Brooks/ Cole Publishing Co., 1973
 - 29) P. ロウ, 奥山健二訳『デザインの思考過程』鹿島出版会, 1990年
 - 30) Brown, Tim, and Barry Katz, *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: Harper Business., 2009 (千葉敏生訳『デザイン思考が世界を変える－イノベーションを導く新しい考え方』早川書房, 2010年)

アート・プロデューサーによる感動創造ならびに価値創造の過程に関わる要件

- 31) T. 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, 2014年
- 32) 奥出直人『デザイン思考と経営戦略』NTT 出版, 2012年
- 33) 三谷宏治『超図解全思考法カタログ』デイスカヴァー・トゥエンティワン, 2012年
- 34) Robson, Mike, “*Brainstorming*” *Problem-solving in groups* (3rd ed.). Aldershot, Hampshire, UK, 1988.
- 35) H. A. サイモン・前掲注27)
- 36) McKim, Robert, *Experiences in Visual Thinking*. Brooks/Cole Publishing Co., 1973年
- 37) 丸・前掲注21), 境新一『現代企業論—経営と法律の視点— 第5版』文眞堂, 2015年
- 38) H. A. サイモン・前掲注27)
- 39) 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
- 40) 境新一「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—」『成城大学経済研究』第211号, 2016年1月, 39-71頁, 同・前掲・注1)
- 41) 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.
- 42) 木村圭子「まちづくり, まち歩き」『成城学びの森/境講座, 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6月
- 43) 中山進「ブレイン・マップ」『成城学びの森/境講座, 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6月
- 44) D. A. アーカー, 陶山計介・尾崎久仁博・中田善啓・小林哲訳『ブランド・エクイティ戦略—競争優位をつくりだす名前, シンボル, スローガン』ダイヤモンド社, 1994年, 石井淳蔵『ブランド—価値の創造』岩波書店, 1999年
- 45) 萩元晴彦「ホルショフスキーへの旅—プロデューサーは何をするか—」『婦人公論』1994年9月号~1995年9月号(全13回), 萩元晴彦『萩元晴彦著作集』郷土出版社, 2002年, 境・前掲注21), 境新一『アート・プロデュースの仕事』創論社, 2011年, Schiuma・前掲注2)