

アートディレクター/クリエイティブディレクター

# 佐藤可士和さん

新年1月号のインタビューは、クリエイティブスタジオ「サムライ」の代表の佐藤可士和さんです。佐藤さんは、国内外で数々の広告に携わっておられ、佐藤さんのデザインは、皆さんもどこかで必ず目にされていると思います。例えば、すっかり馴染みのユニクロのロゴも佐藤さんのデザインです。

今回のインタビューでは、企業における広報・ブランディング戦略のお話から、弁護士会の広報のあり方についてまで、幅広くお話を伺って参りました。

(聞き手・構成：西岡 毅)

\*表紙裏に「サムライ」のオフィスの写真を掲載しています。



### 整理について

— 本日は、サムライのオフィスでのインタビューをご快諾いただきまして、ありがとうございます。こうしてオフィスへお邪魔させていただいて、この整理されたシンプルで広い空間は感動的なのですが、佐藤さんのオフィスのデザインコンセプトとはどのようなものでしょうか。

オフィスを引っ越したのは3回目なのですが、基本コンセプトは最初から変わっていません。ずっと真っ白い壁で、なるべく木の素材のテーブルや床にしています。ここでは様々なクライアントのための色々なデザインを作り出しているのです、この空間自体を真っ白いキャンバスというか、ニュートラルな状態にしておきたいというのがあります。例えば、オフィスの壁に、僕がデザインした企業のロゴが貼ってあったら、物作りって全て相対なので、影響されるじゃないですか。そうならないように、しっかり整理して、いつも何の影響も受けないような空間が必要です。そういう場所で物を作りたいというのがあるんですね。

— 今、整理ということをおっしゃいました。佐藤さんは、『佐藤可士和の超整理術』という本を書かれています、

整理とデザインの仕事とは関係があるのでしょうか。

基本的には、社会というのは、整理されてない状態だと思うんですよ。僕がやっているデザインという仕事は、整理されていないがためにコミュニケーションが滞っている状態を何とかしていくということなんです。情報を整理していくことで、詰まっていたコミュニケーションがすっと流れるようになる。まさに整理そのものが仕事になっているといえますか。僕は、デザインというのは、クリエイティビティーあふれる整理だと思っています。

— デザインというと、右脳を使って、インスピレーションがあって、というようなイメージでした。

デザインというのは、アートのように個人的な作品を作っていくのとはだいぶ違って、企業の課題を解決したり、社会の問題に対する答えを提示したりするものです。非常にたくさんの方が関わってプロジェクトをやっていくわけですから、右脳的、感覚的なことだけを共有して物事を進めていくというのは難しいんです。かといって、人間は理屈だけでコミュニケーションをしているわけでもないのです、理屈だけを積み上げていっても、うまくいきません。そこで、言わば、右

脳と左脳のキャッチボールをしながらデザインを構築していくというイメージです。

—— 整理の効能として、リスク回避につながるというのもありますか。先ほどの『佐藤可士和の超整理術』の中で、写真が見当たらなかったというエピソードをお書きになっていました。

そういう話はいっぱいあります。当時、写真のフィルムは、ポジフィルムという数センチのサイズのものでした。例えば海外ロケへ行って、ハリウッドスターを撮ったりすると、費用も何千万円もかかっているんです。何百人という人が半年かけて働いたものが、そのポジフィルム1枚になっているわけです。だから、それが紛失するなんてあり得ない話ですよ（笑）。

—— 想像するだけで緊張します（笑）。

恐ろしいでしょう。でも実際になくなったりすることがあるわけです。ほんの数センチの小さなサイズなので、ちょっとばさっとやったら、ふっと飛んで行って、すっと机の下に入ったりしたらもう終わりですね。最終的に見つかって大事には至りませんでした。心底あせりました。

—— 整理をしっかりやっていたら、そういうトラブルを回避できますね。これまで、佐藤さんが、整理を徹底できない環境で仕事をされていたこともあったんでしょうか。

僕自身はずっと整理好きだったんですが、以前勤めていた博報堂は、当然ながら僕だけの会社ではありませんので、環境が整っていないということがありました。今は状況も変わっていると思いますが、僕が在籍していた当時は、大きいプロジェクトのときにはプロジェクトルームをもらえたりしますが、何人ものデザイナーで同時に作業したり、1台のパソコンを皆で使ったりしていました。ですから整理の徹底は無理でした。

—— デザイナーの皆さんの中には、あまり整理の意識が強い方もいらっしゃるんでしょうか。

いっぱいいます。そういう意味では、自分が一元管理できる環境が欲しいというのも、僕が独立してサムライを作った理由の一つです。

—— 仕事では整理に重点を置いているとして、プライベ

ートではいかがですか。例えばご自身のお部屋ですとか。

プライベートの部屋も一緒です。小学生の子どもがいるので限界はありますが、あまり変わらないです。そもそも、僕の場合、プライベートと仕事は、物理的には分かれているんですが、頭の中ではあまり分かれてないんですよ。

## 仕事とプライベートについて

—— そうしますと、オン・オフの切り替えがなくて、ストレスがたまりませんか。

たまらないですね。オンとオフを分けないというのを『佐藤可士和のクリエイティブシンキング』という本に書いたんですが、僕の場合は考え続けることが仕事ですから、パチッとスイッチを切ると効率が悪くなってしまいうるか。例えば子どもと遊んでいるとしますよね。そうすると、それはそれですごく刺激を受けているわけです。これをプライベートというように分けてしまうのはもったいないというか、逆に、そんな刺激を得られることってなかなかないですから、ものすごく重要な情報源と思っています。他にも、例えば子どもの友達のお母さんたちと会うという場合、その生の声を聞けるというのは、僕にとってはものすごく重要なタッチポイントであり、情報ソースなんです。だからプライベートということで接していても、それは全部仕事に役に立つというか、アイデアの素になるものですね。

—— そうして日々の生活の中で思いついたアイデアは、メモに残されたりするんですか。

僕は、一切メモは取らないですね。だからネタ帳というの也没有。忘れてしまうようなアイデアって大したアイデアじゃないんですよ。それに僕のアイデアというのは物の見方なので、そもそも忘れるとか忘れないというものではないんです。表層的なものはネタにしていなくて、もっとすごく本質的なことをコンセプトにしているから、忘れてしまうようなことではな

いんですよ。

——全てがネタになる、オン・オフの切り替えをしないと  
いうことからしますと、仕事が好きかどうかというのは、  
仕事を続けていく上では重要な要素なんですか。

ものすごく重要だと思います。逆に、それしかない  
のかなというか、才能ってそういうことではないかと思  
いますね。手先がちょっと器用だとか、多少色彩のセ  
ンスが良いとか、もしかしたら能力的にそういうこと  
もあるのかもしれないですけど、でもそれよりも、その  
もの自体を好きかどうかの方が重要ですね。そうじゃ  
ないと続かないですすね。

——仕事の選び方としては、好きかどうかで決めていい  
ということになりますね。

好きな仕事が見つかったら幸せですよ。例えば、  
夜寝る前に仕事のことを考えていて、そういった脳内  
労働時間が時間外労働で損だと思っているのなら、その  
仕事は向いてないんじゃないでしょうか。好きなこと、  
面白いことなら没頭できますので、スキルも上がると思  
うんですよ。僕は、大学の授業や講演会などで、  
若い人たちに、何でもいいからこれだと思えることが  
見つければ人生は大丈夫だという話をしています。

## 独立について

——佐藤さんは、デザインの世界に入られて、博報堂で  
ご活躍をされました。その後、独立をされて、サムライ  
を設立なさいました。弁護士も、所属事務所からの独立  
を意識する時期があり、色々悩むことになるんですが、  
佐藤さんの場合の独立のときのご不安というか、心構え  
というか、その辺りを教えていただけますか。

不安と希望が入り交じった何とも言えない気分では  
したが、僕の場合、独立しようかと思ってから独立する  
までに結構長い間考えているんですよ。漠然と独立  
したいと思ったのは、新卒で博報堂に入ったときから  
です。

——博報堂には11年いらしたと思うんですが、随分前か

ら心の準備ができていたんですね。

そうですね。僕は、入社当時からアートディレクタ  
ーとして日本のトップになるぞと思って仕事を始めた  
んです（笑）。一生懸命がんばって、少しずつ結果も  
出して行って、幸運にも社内外で賞もたくさんいただ  
くことができました。博報堂を辞めるときには、狭い  
世界ではありますが広告業界では割と名前も知られる  
ようになっていました。そこまできて、会社を辞めて  
独立しても何とかなるんじゃないかと思いました。

——佐藤可士和さんというお名前です仕事ができるという  
ことですね。

ええ、そうですね。もちろん業界内の話であって、  
世間一般的には全然知られていませんでしたが。それ  
に、仕事ができるというのと、会社を経営するという  
のはまた別の話かなと思っていました。僕自身は、ク  
リエイティブのプロだとは思っていましたが、経営者  
としては素人というか、そこら辺は大丈夫なのかなと  
いう不安はありましたよ。

——ちょっと下世話な話なんですけど、独立後のそろばん  
といいますが、採算見込みという意味では、あるときに  
覚悟を決めて独立なさったということになるんですか。

そうですね。あと、当時妻がまだ外資系の化粧品  
会社で働いていたので、最悪、養ってもらおうと（笑）。  
——その覚悟もおありになったんですか（笑）。

そうそう、もちろんです。それで、博報堂より給料  
が下がってもいいかというのを妻に確認しました。後  
でこんなはずはなかったと言われても困りますから  
（笑）。「でも収入がゼロってことはないと思うけどね」  
って。

——それを聞いてちょっと安心しました（笑）。

デザイン業の場合、あまり収支がマイナスになる要  
因ってないんですよ。突然、人をたくさん雇ってしま  
うとか、すごく大きい事務所を借りるとかしない限り。  
デザイン業は、コンピューター1台あればできなく  
はないですから。

——でもそうやって独立されて、実際には、大きな仕事  
を次から次へと受注されています。その際、仕事を獲得

していくための営業努力も必要になると思うんですが、その点はいかがですか。

まず、サムライの経営のスタイルとして、営業はしないんですね。今まで1回もしていないです。全部依頼していただいています。ただ、依頼されるためには、何らかの形で仕事を見せないといけないわけですが、僕の場合は、仕事を世間の評価にさらすという最も厳しい見せ方でやっています。ちゃんと仕事をして、結果を出していれば絶対に仕事は来るはずだという、いわば性善説ですね。でも、仕事をちゃんと選ばないと、サムライというブランドに対する評価が下がってしまいますから、社会的に意味があるかとか、世の中に何らかの新しい価値や視点を提示できるかという観点で、きちんと仕事を選んでやっています。

— そういう大きい仕事をなされる際というのは、契約書は作成されるのでしょうか。デザイン業界というのは、あまり契約書を作らないでやっていることが多いかなという印象なんですが。

確かに、その辺はすごくいい加減な業界だと思えます。ただ、僕たちの場合は、顧問弁護士の先生にお願いして契約書も作成してもらっていますので、ものすごく助かっています。独立するまでは弁護士の方とあまり日常では接していませんでしたし、何か事件でも起こさない限り、もしくは離婚でもない限りお会いすることはないと思っていました（笑）。でも、仕事をしていると、法的な問題はたくさんありますよね。それで、顧問弁護士の先生に色々ご相談させていただくようになって、「ああ、まさに僕も企業にとって顧問弁護士のような存在として役に立てたらいいな」と思うようになりましたね。だから、僕が企業の人に自分の仕事を説明するとき、「顧問弁護士や顧問税理士がそれぞれ法律や税務の分野をサポートするのと同じように、僕の場合はコミュニケーションの分野をサポートする役割です」と言っているんです。

— その分野の顧問というわけですね。

そうですね。顧問クリエイター。そういう呼び名があるわけではないですけど、コミュニケーション領域



をクリエイティブというところからサポートする役かなど。

— 佐藤さんは、依頼者である企業の方の聞き取りにすごく時間をかけていらっしゃるって、相手方の必要としていることを引き出して色々な提案をされていると思います。弁護士の仕事も、先方から色々なお話を聞いて解決を図るという意味で、近いところがあるかもしれません。

すごく似ていると思います。大切なのは、対象を見る目ですね。接している分野が違うだけで、スキルとしてはかなり似ているのかもしれない。例えば、医者も一緒じゃないですか。問診しても、患者は痛いとしか言わなかったりします。その痛みは、いつからか、どこか、どういう風に痛いのかなど、医者には質問力がないと診断できませんよね。

## 企業との仕事について

— 佐藤さんは、これまで数えられないくらいプロジェクトに関与されていると思いますが、一番印象に残っているものといういかがですか。



docomo N703id

一つ選ぶのは難しいですけど、いくつか言いますと、まずは、サムライを設立して最初の仕事となったSMAPの仕事ですね。それまでは、テレビコマーシャルやポスター等、広告の部分しか関わらなかったところを、SMAPの仕事では、CDジャケットの企画・デザインからコンサートツアーのグッズ、ステージのデザインからプロモーションまで、音楽活動全体を一貫してデザインすることができ、さらにその活動がニュースとして社会に伝わっていく流れを作るというトータルな仕事でした。今、サムライでやっているベースとも言えるような、いわゆるトータルディレクションとしての仕事です。

—そういう手法は、博報堂からの独立以前からアイデアとしてお持ちだったんですか。

そうです。そういう仕事をしたいと思い独立してサムライを設立したんです。80年代は、マス広告という手法がすごく効いたんです。テレビとか新聞にどーんと広告を出すと、きちんと反応があって、売上という数字にも返ってきました。でも、だんだん90年代の後半くらいからネットが普及し、また不景気になり始めて、物が飽和してきました。そうするといくら面白いコマーシャルを作っても商品が売れなくなったんです。それで、広告だけでなく、商品自体をデザインしたり、ネーミングを考えたりという根幹の部分から



ふじようちえん

トータルにプロデュースした方が絶対効果があるだろうと思っていました。

—そういうビジョンをお持ちの方というのはあまりいらっしゃらなかったんですか。

あんまりいないですね。むしろ、そんなことやりたがってなかったんじゃないでしょうか。だって仕事が増えてしまうわけですから（笑）。

—なるほど。大変になってしまおう。

大変ですよ。でも、絶対トータルに手がける方が効果が出ると信じていましたから、自分でそれをやるために、博報堂を辞めて独立しようと決断しました。本当にありがたいことに、1発目にきた仕事が望んでいたようなトータルディレクションの仕事だったんです。その後、ドコモの携帯電話をデザインしましたが、その仕事もかなり本格的なプロダクトデザインで、ソフトの企画にも携わり、最終的に発売時の広告キャンペーンも含めて全てに関わることができたおかげで世界観が統一できて、100万台を超える大ヒットにつながったと思います。他にも、ふじようちえんの園舎リニューアルも、建築というメディアを使ってふじようちえんというブランドをコミュニケーションしていくという、すごくダイナミックな表現だったと思います。教育というものに対して、クリエイティブな力を使ってひとつの可能性を提示したということです。



UNIQLO



ヤンマー

提供：SAMURAI

——佐藤さんは、企業の海外進出の仕事もされていますね。

ユニクロの世界進出の仕事ですね。あの仕事も印象が強いです。日本企業が本格的に世界に出ていってグローバルブランディングをするという大きな仕事でしたが、僕自身のスケールも大きくなったと思います。

——最近では、農機具で有名なヤンマーのコンサルティングもなさっています。

今、TPPもあって、ちょうど日本の農業が曲がり角に来ているときです。ヤンマーは農機具の提供だけでなく、農業の価値そのものを変えることを目指して、もっと大規模なことをやっています。でも、それが社会にはほとんど伝わってない。ヤン坊、マー坊のイメージや歌の印象が強すぎるんですね。

——あの歌の印象が強いですよね。

ヤンマーは、テクノロジー的には非常に優れた、革新的なことをやっているんですが、ブランディングという視点から見ると、イメージを売っていくようなことを今までやっていなかったんですね。これは日本企業に共通する課題です。ヤンマーの場合、例えばエンジン自体はすごく売れているんですが、エンジンを提供しているだけでボートを作っているわけではないので、ヤンマーという名前が表に出ていきません。

——船を造っているところなら分かるでしょうけど、船を買った人とか乗っている人に訴求できない。

そうですね。だからエンジンの売上は世界的にもすごいシェアなのに、ブランドがストックされていなかった。本来、ヤンマーというブランドと同時に売べきで、例えばエンジンを供給したら、必ず船体に企業名を付けてくださいとか、そういうことをもっと戦略的にやっていくべきだったんです。

——もったいないですよね。せっかく価値があるものを持っているわけですから。

日本は、そのコミュニケーションの戦略がすごく下手なんです。島国という環境で長年やってきているから、ヨーロッパのような地続きのところとは違います。日本の文化として、言わないことが美徳だというのは僕は良いと思いますが、グローバル化がここまで進んだ今、そういった美徳は認めながらも、何か違う手も打たないと。素晴らしい技術や商品を持っているのに何をやっているのか伝えられていない日本企業がたくさんあって、僕は日本人としてそこのお手伝いをして、少しでも世界の中で認められたら嬉しいですね。

## 弁護士会について

——今、色々な企業のお話をお聞きしましたが、我々弁護士会というのは、たぶん世間でそれほど認知されてお

らず、会内では、これから広報に力を入れていこうという時流ではあるんですけども、そういう公益団体というような立場では、どういう意識を持って広報をしていくべきでしょうか。公益団体と私企業とで、戦略の違いがあったりしますか。

いえ、同じだと思いますね。僕は、結局、ミュージシャンだろうが、通信会社だろうが、幼稚園・教育だろうが、ファッションだろうが、製造メーカーだろうが、全部一緒だと思っています。要するに、結局、社会に対してどうコミュニケーションしていくかという問題でしょう。だから、仮にもし弁護士会がクライアントになっても、これまでと同じ手法で取り組むと思います。

—— 広報のやり方は変わらないわけですか。

表現方法は異なってくると思いますが、答えを見つけるためのアプローチの仕方は同じです。公益団体かどうかというのはあまり問題ではなくて、結局、弁護士という仕事の価値が伝わっているかということだと思います。一般の方は、弁護士という存在は知っていると思いますが、あまり正確には把握していないのではないのでしょうか。法律に関する仕事をしていることは分かっていると思いますが、どう役に立つのかというリアリティーが伝わっていない。僕なんか、たまたま会社を経営することになって、顧問弁護士の先生にお願いしてからリアリティーを持てるようになりましたが、一般の方の生活だと接点がなくてなかなか難しいですね。

—— 接点も少ないですし、実感をお持ちいただく機会がなかなかないですね。

そうですね。医者であれば、誰でも風邪ぐらいひいたことがあるから、リアリティーがあると思いますが、弁護士はそうではない。逆にちょっとお聞きしたいのは、弁護士会の方で何か広報的なことをしていかなくてはいけないとお考えなのは、課題があるということですよ。それはどういう課題なんですか、弁護士業界の課題というのは。

—— 一番分かりやすいところで言いますと、弁護士会の

法律相談の件数が減っているんですね。無料相談をやっているところに流れているとか、そういった要因もあるんですけど、これをどう克服していくかというのはシンプルな命題としてあります。

それは、ビジネスに置き換えれば、業界として売上自体が減っていったということですか。

—— 減っているのかなと思いますね。

それは日本の人口が減っているからですか。

—— そういう面もあるかもしれません。

それは、弁護士でなくても、色々なところで共通の問題ですよ。これから日本全体の人口は減っていきますから、基本的には日本国内のビジネスは縮小化するはずですよ。だからグローバル化といって、各企業はみんな外に出ていこうとしているわけですが、弁護士会がグローバル化するというのはいないんですか。

—— 法曹については、日本と外国で資格が異なりますので、外国での活動の制限というのはどうしても出てくと思います。ただ、日本の企業が外国に行くときの助力という意味では、確かにもっとグローバル化することは可能かもしれないですね。

あと例えば、オリンピックが7年後に東京に来ると、いやが応でもグローバル化が進むと思うんですよ。こっちは出ていかななくても、人の交流が盛んになる。そうすると、文化や認識の違いから生じるトラブルが増えるという可能性もありますよね。

—— 外国人向けの法律相談というのは、今、東京弁護士会でも三田に1つ支所をつくってやり始めたんです。そういったマーケットがまだ色々と眠っている可能性というのは大きいですかね。

あると思います。急に伸びたりはしない分野でも、将来的にはすごいポテンシャルのある分野があるかもしれないですね。

—— なるほど、これまで、オリンピックの自国開催が弁護士業に影響があるかもしれないという視点を持ったことはなかったです。

あれぐらい大きなイベントになると、影響があるんじゃないでしょうか。

情報を整理していくことで、詰まっていたコミュニケーションがずっと流れるようになる。その領域をクリエイティブな力を使ってサポートするのが僕のやっているデザインという仕事です。

佐藤可士和



— あとは、法律相談の減少の原因としては、弁護士の人口が増えていることも影響しているかもしれません。国の施策で弁護士は増えたんですけど、先ほどから佐藤さんがおっしゃるように、本来私たちが手を差し伸べなければいけない部分にまで、弁護士の必要性とキャリアティエが伝わってないんじゃないかなと思います。

そうですね。一般の方も、弁護士が味方になってくれる存在だとは知っていると思いますが、でも何か頼むのは不安だというイメージがあるかもしれません。まずトラブルがあることが前提ですから、そもそもそれは面倒なことでしょうし。あとは、弁護士費用がいくらかも分からなくて心配だとか、そういう問題もあるかもしれませんね。

— 確かに、弁護士費用の料金体系も分かりにくいですね。

料金体系、分からないですよ。何となく弁護士の先生というと、安いということはないだろうとかね。あと、どうやって頼んでいいかも分からないですよ。法律事務所っていっぱいあるけれども、どうやって選んでいいのかわからない。例えば、医者であれば、風邪ぐらいなら近所の病院でもそんなに変わらないでしょうから、とりあえず一回行ってみようかと思えますよね。もう少し気軽ですよ、良い意味で。そういう風に、ちょっと困ったから近所の弁護士さんに相談してみようかなというように、弁護士がもっと身近になったら、法律相談も増えると思います。

— そうですね。それを目指さないといけないですよ。

そういうところが市民の皆さんに伝わっていないですよ。でも、それは他の業界も同じなんです。例えば、デザイン業も、一般の方には、デザインという何となく表面をきれいにしたりするような仕事じゃないかと思われていることが多いんです。

— 確かに、とにかくカッコいいものを作るという印象があります。

そうですね。でも、それだけじゃなくて、デザインには問題を解決する力というのがあります。それが一般的にまったく伝わってないと思います。本当の価値がなかなか提示できていないというのは、とても多いのです。それぞれの業界の本当の素晴らしさを伝えていかないといけないですね。

— なるほど。大変参考になりました。本日は、本当にありがとうございました。

#### プロフィール さとう・かしわ

1965年東京生。多摩美術大学グラフィックデザイン科卒。株式会社博報堂を経て2000年独立。同年クリエイティブスタジオ「サムライ」設立。国内外で多数のブランド戦略や広告キャンペーンに関わり、国際的にも高い評価を得ている。『佐藤可士和の超整理術』（日本経済新聞社）をはじめ、『佐藤可士和のクリエイティブシンキング』（日本経済新聞社）、『1冊まるごと佐藤可士和。』（阪急コミュニケーションズ）、『しょうちゃんとちきゅうくん〜ずっといっしょにいたいね』（ポプラ社）など著書多数。慶應義塾大学特別招聘教授、多摩美術大学客員教授、東京ADC理事、JAGDA運営委員、瓦礫を活かす森の長城プロジェクト理事など多方面で精力的に活動を行っている。