

佐藤可士和

クリエイティブディレクター／SAMURAI代表

Kashiwa Sato

ロゴマークや商品のデザイン、広告のキャンペーン、有名企業のブランディング、地場産業の再生……多領域で仕事を手がけ、数々の商業的成功を収めてきた佐藤可士和さん。企業・商品の「本質」を見だし、あらゆるコミュニケーションツールで伝えることが自らの役割と言いつ。人々の脳裏に焼きつくブランドイメージはどのように生み出されるのか。その実際の方法論からクリエイティブ人材の育成まで、幅広くお話を伺った。



外部の目で本質的価値を見だし、 クリエイティブの力で伝える

価値が正しく伝わらなければ
商品は売れない

——商品のデザインから企業の
トータルブランディング、現場
産業の再生まで、多岐にわたる
仕事を手がけてこられました。が、
クリエイティブディレクターと
は、どういう職種だと考えたら
いいでしょうか。

佐藤 片仮名の説明が多くなり

ますが、「クライアントの課題を
見つけ出し、それをあらゆるク
リエイティブの手段によって解
決していく」という、いわばコ
ミュニケーションドクターのよ
うな職種ですね。素晴らしい技
術があるのに売れない、良いと
思ってもらえないというのも、

実はコミュニケーション領域の
問題が大きく、それに対する処
方をいろいろ考えます。

そして、クライアントの思い
を具現化し、正確に人々に伝え、
社会の中での存在感を構築して
いくことが、ブランディングと
いう作業です。存在感はイメー
ジによって成り立つものですか
ら、それが社会のなかで理想的
なポジションを獲得するように
戦略を練ります。

——コミュニケーションという
と言語や活字を思い浮かべます
が、それをビジュアルなどの形
にしてブランディングの戦略に
使うということですか。

佐藤 「ロゴや広告、パッケージ
などをつくる」と思われがちで
すが、僕の場合はコミュニケーション
をもっと幅広くとらえ
て、企業の名前や商品、広告な
ど、クライアントに属するあら
ゆるものがコミュニケーション



さとう・かしわ●1965年、東京都生まれ。89年、多摩美術大学美術学部グラフィックデザイン科卒業後、株式会社博報堂入社。2000年に同社を退社し、クリエイティブスタジオ「SAMURAI」を設立。クリエイティブディレクター／アートディレクターとして、企業や地場産業のブランド戦略からロゴやプロダクトデザイン、広告のディレクション、空間ディレクションまで幅広く手がける。主な仕事に、ユニクロ、楽天グループ、セブン-イレブン・ジャパン、今治タオルなどのブランドクリエイティブディレクションのほか、カップヌードルミュージアム、ふじようちえんなどのトータルプロデュースや、国立新美術館などのシンボルマークデザインがある。現在、慶應義塾大学特別招聘教授、多摩美術大学客員教授も務める。毎日デザイン賞、東京ADCグランプリ、亀倉雄策賞、朝日広告賞ほか多数受賞。ベストセラーとなった『佐藤可士和の超整理術』（日本経済新聞出版社）のほか、『佐藤可士和のクリエイティブシンキング』（日本経済新聞出版社）、『今治タオル 奇跡の復活一起死回生のブランド戦略―』（朝日新聞出版）など著書も多数。

の手段になると考えています。空間や建築も含まれるし、最近では企業の事業活動や組織のあり方そのものがメディアで報道されますから、そうしたことを存在感につなげるにはどう見せていったらいいのか、戦略的に考えるのです。

その際、一度見たら忘れられないようなものを、人々の記憶に植え付けなければなりません。ビジュアルが占めるイン

パクトはものすごく大きいですね。コミュニケーションに必要なアイコンとして、商品や企業のイメージを正確に、パッと伝えるロゴをデザインしたり、商品そのものが脳裏に焼き付くようにコントロールしたりする。人々は見たり聞いたり感じたり、味わったりしながら忙しく生活しているので、そのなかで強いインパクトを五感に与えるにはビジュアルが大事になり

ますが、アフターインターネット時代には、それがより顕著になってきていると感じます。

——存在感とは、企業のなかにもともとあるものであって、それを戦略的に磨くのがブランディングということになるのでしょうか。

佐藤 そうです。クライアントが持つ本質的な価値をつかみ、コミュニケーションのツールで戦略的にイメージコントロール

していくことがブランディングだと僕は考えています。

——では、どの企業にも磨けば光るものがあるとお考えですか。
佐藤 それがないと企業は淘汰されてしまいます。どの企業も価値あるものを持っているはずですが、それが正しく世の中に伝わっていない。そんな状態が多いと感じます。

僕がブランディングをする際、クライアントによく言うこ

とは、価値の高いものを持つていても、世の中にきちんと伝わっていないければ存在しないのと同じだと。良いものをつくれば黙っていても売れると思うかもしれませんが。でもそれを伝えないと売れない、日本人は伝えるのが得意ではないと僕は思っているんです。

島国という地理的な要因もあり、日本はハイコンテクストな文化の中で、いろいろなことをたくさんの人たちが共有しています。「あうんの呼吸」「つうと言えばかあ」などのことわざも

あるように、日本人は言わなくてもわかり合える、また言わな

いほうが美德だという意識がありますよね。そのこと自体は奥深い感性だと思うのですが、グローバル化で社会が多様化し、ローコンテクストな文化になると、共有するものが少ない状態でコミュニケーションしなければいけなくなりそうです。そういう

状況のなかで、ビジュアルやデザインは言語の壁を飛び越えられる力がありますから、ブランディングをもっと活用できるはずだと僕は思っているんです。

生産者は気づかなかつた「今治タオル」の本質

——佐藤さんはブランディングを手がけるクリエイティブディレクターとして日本の先駆者的存在ですが、クリエイティブディレクターになろうと思われたのはどのようなきっかけがあったのでしょうか。

佐藤 僕は、多摩美術大学のグラフィックデザイン科を出た

大丈夫」という感覚だったので

ですが、テレビを観るより携帯電話を持って出かけるほうが楽しいとか、人々のエンターテインメントの中心が移り始めると、企業側の一方的な広告は人々の心をつかむことが難しくなってきたと感じました。

それと同時に、デザインの力が注目され始めて、デザインの良い製品やサービスが売れる時代になってきました。当時、僕は、広告だけで課題を解決するのは限界があり、商品のコンセプトやパッケージなどから構築し、根本的なソリューションを

考えるべきだと思っていました。が、なかなかその頃の広告代理店ではそういう仕事はできませんでした。ブランディングという概念も、言葉としてはあったものの実体はなかつたですね。

でも、これからはブランドをキーにして、人々と双方のコミュニケーションをするほうが絶対いいと。幸い自分はデザインが専門分野なので、広告以外にもロゴやプロダクト、映像、店舗やオフィスなどの空間、音

楽などあらゆるものをデザインの対象として捉えれば、コミュニケーションの幅が広がると考えました。

九〇年代の後半には、すでに欧米のハイブランドは旗艦店をつくり、コミュニケーションの領域を拡大しつつありました。その後、インターネットが浸透すると、情報の流れも一方通行から双方向へと急速に変わっていききました。コミュニケーションのあり方まで変わり、デザインやクリエイティブがそこに大きく介在するようになったのです。

——たとえばブランディングの依頼を引き受けた場合、企業のどのようなイメージを世の中に伝えるか、すぐ頭に浮かぶものでしょうか。

佐藤 僕に頼めば、マジシャンのようにボンと答えが出てくると思われることが多いのですが、そんなことはありません。まず行うのは、対話です。クライアントと対話を繰り返し、その企業や商品の本質、最も良いところをつかみます。それを磨き直して最適な状態で世の中に

提示するわけです。

本質を別のところから持つてくることはできないので、その企業のなかから見つけなければなりません。でもこれが難しい。自分自身の姿を一生見ることができないように、会社の本当の強みや最も良いところは、その会社の人には、なかなかわからないものです。クライアントにとっては強みが当たり前のことであつたり、強みが弱みと表裏一体になっていたりして、皆の意識の下に潜っている。強みを見つけるには、やはり外からの視点が必要になってきます。

—— 会社のなかで当たり前だと思われているものが、佐藤さんの目には「それこそ強みだ」と映ることがある。

佐藤 そうです。こんなことをしている会社は他にないんじゃないですかとか。「今治タオル」のブランディングプロジェクトでもそういうことがありました。

ご依頼いただいたのは二〇〇六年。中国やベトナムから安いタオルが大量に入ってきて、最盛期に約五〇〇社あつた今治の

タオルメーカーの数も、倒産や廃業で一〇〇社余りに減り、このままでは産地が消滅してしまふというところで再生のお手伝いをしたのですが、中国・ベトナム産と価格の戦いではできないので、僕は「メイド・イン・ジャパンによる『安心・安全・高品質』を今治タオルのコンセプトにします」と、四国タオル工業組合（現 今治タオル工業組合）の皆さんに言ったんです。すると、「それってコンセプトになるんですか？」と。「私たちはジャカード織りの繊細な技術を売り物にしているんです」とか、そんな反応が返ってきました。けれども、僕にとってはタオルの織り方の前に、その吸水性や肌触りに一番驚きました。これほど品質が高いことが人々に伝わっていないのは、もったいない。そもそも「今治タオル」の名前すら知られていない。タオルを見ても、今治タオルとはどこにも書いてなかったのです。そこで僕は、「安心・安全・高品質」を象徴するロゴマークをデザインし独自に定められた

品質基準に合格したタオルのみ、そのロゴマークが付与されて「今治タオル」と認められるというルールを組合と一緒に作るころからスタートしました。

今治の皆さんは、高い技術で良いタオルをつくり続けてきました。それは当たり前のことをしているだけだと思っていたのでしょう。でも、グローバルに見ても、「安心・安全・高品質」のものをコンスタントにつくることこそ、最高の価値なのです。—— 同じように、自らの本質

最先端の街で実感した 日本文化のポテンシャル

—— 日本は人口減少と高齢化が進む中、先ほどお話しいただいた今治タオルのケースのように、この国にはまだ消費者に伝わらないまま眠っている価値があると思われませんか。

佐藤 すごくそう思いますね。実際、海外からも認められる日本の価値はいくつも思い浮かびます。でも、それらを有機的に

的価値が見えないという状態は、他の地場産業でもありそうです。

佐藤 たくさんあるはずですよ。僕は今治の生まれでも、タオル業界の経験があるわけでもなく、ある意味で全くの消費者目線で今治タオルの価値を見いだすことができました。地場産業が人々に伝えるべき本質的価値は、常に自分たちのなかにあります。しかしそれを見つめるためには「外からの目」が重要になると思います。

つなげる視点がなく、それぞれ価値が切り離されていたり、日本人自身が価値に気づいていなかったりしますよね。たとえば街が安全であるとか、水や空気がきれいなことも日本の価値であるのに、日本人にとっては当たり前になっていて、それが日本の価値だとなかなか思わないのではないのでしょうか。

■佐藤可士和さんがデザインされたロゴの一例



[今治タオル]



[国立新美術館]

——佐藤さんは一六年に文化庁から「文化交流使」に任命され、海外で活動されました。佐藤 実は、クリエイティブデザイナーの文化交流使は、僕が初めてなんです。これまでは歌舞伎や茶道、邦楽などの伝統文化に携わる方々などが多く務めてこられたのですが、今回、

文化庁からデザインやクリエイティブデザイン、ブランディングも価値ある日本の文化であると認識されたのだと僕は受け止めています。

具体的な活動では一七年三月、約一カ月をかけてニューヨーク、ロンドン、パリの三都市でレクチャーし、パリでは展示も行いました。僕は、創業四〇〇周年の「有田焼」を世界に発信するプロジェクトや、歌舞伎の襲名披露公演のクリエイティブワークを手がけたり、最近では日本の伝統文化とかわる仕事も多くあります。それらの仕事を中心に、僕のクリエイティブのフィロソフィーである「アイコンックブランディング」について話しました。抽象的で、考え方としてはハイレベルなレクチャーでも、皆ほとんどわかってくれます。インテリジェントな方ほど日本文化に対して興味を持っているし、リスペクトもしてくれる。文化の最先端と言える三都市をあえて選んで行ったわけですが、そうした人々の反応から、今の日本は

世界に通用するコンテンツを数多く持っている実感しましたね。ポテンシャルは高いと思うので、あとはそれをどう世界に伝えていくかです。

——日本人は伝えるのが下手だという指摘がありました。逆にならぬとマークテイニングなどを工夫したりすれば日本の優れたコンテンツは世界のブランドになると。

佐藤 その通りだと思います。

「クリエイティブ思考」を持つ人材を育てる

——五〇代を迎えられ、後進の育成についても力を入れるようになったとお聞きました。

佐藤 自分の会社のスタッフはもちろん、若手のクリエイターや学生、子どもたちにも僕の経験を伝えながら、人材育成に取り組んでいきたいと思っています。今、大学では慶應義塾大学SFC（湘南藤沢キャンパス）の特別招聘教授として講義を持って、新しいスタイルのデザ

人口減少・高齢化が進んでいる中で、日本が「量」をめぐる戦いをするのは、難しいでしょう。経済で言えば「生産性を上げる」、コンテンツについて言うなら「質を高める」という方向で、あらゆる業態においてクリエイティブが大事になってきたと思います。日本のコンテンツの本質的な価値をわかりやすく伝えるマスターブランドもつくる必要があると僕は思っています。

イン教育をしています。クリエイティブはデザイナーだけのものだと思われがちですが、創造的な考え方は誰しも身近で使えるものです。

——初等・中等教育は一昔前に比べると変わってきたとはいえ、クリエイティブデザインなどについて教えるのは難しいかもしれません。

佐藤 美術や音楽はあっても、まず「クリエイティブ」の科目



がありません。美術の授業でも、絵が苦手な子どもにも無理やり描かせたりするでしょう。絵が余計嫌いになる子どもも少なくないと思います。フランスでは絵の描き方より、楽しみ方を教えるそうです。パリなら、良い美術館がいくつもあるので、絵が好きな子はルーブル美術館などのワークショップに参加したりできると。子どもたちは、身近にクリエイティブやアートがあ

り、それをどう見るか、いかに楽しむかを学べる。そこは日本と全然違いますね。

いま慶應義塾大学で行っている講義も、僕が教壇から教えるようなことはありません。今年で七年目ですが、一回も黒板を使ったことがない。完全なアクティブラーニングで、「未踏領域のデザイン戦略」といって、まだデザインが及んでいない社会的な課題に対してデザインの応用力を用いてそれを解決していくという授業です。これまでに「防災のデザイン」「健康強靱社会のデザイン」「ほんとうの平和のデザイン」などのテーマに取り組みました。毎回、学生のグループワークとプレゼンで講義は進みますが、解決や表現の前に課題を抽出するだけでも相当難しい。でも彼らは創造的な思考で問題解決する力を自然とつけていきます。

考えてしまうとイノベーションは起きにくいです。枠組みから考えることはさせません。

たとえば絵画の「カラーージュ」と呼ばれる技法はピカソが最初に始めたのですが、キャンパスに紙片や木片などをくっつけてしまった。キャンパスという枠のなかの表現を脱却するところから新しいアートを生んだわけです。コンテンポラリーアートでは、キャンパスではなく空間にオブジェなどを置く表現手法も一般化しています。アートの歴史は枠組みや既成概念を疑うところから生まれてきたんです。人はどうしても制約のなかで考えがちですし、実社会も制約や慣習だらけですから、それらを取っ払って考えられる創造的な若い人たちが育ってほしいと思いますね。僕自身も枠組みを取っ払って物事を見るようにいつも努力しています。

られるようになっていきますし、そういう枠は意識的に取り払えるようになりました。美大生時代に、枠を払って考えたり既成概念を検証したりすることがクリエイティブの出発点だと先生や先輩から教えられ、仕事にも生かしてきたからだと思えます。

僕は大学三年生の時に初めて海外に行ったんです。一カ月前ぐらいヨーロッパを回りました。でも、もう少し長く、一年でも二年でも海外で生活しておけばよかったかなとは思っています。そうすれば、さらに自分の視野が広がったかもしれない。今、日本では若い世代があまり海外に出ないと言われていますが、企業でも地場産業でも外部の目の本質を見いだせるのと同じで、ずっと日本にいたらその良さも違いもなかなかわかりません。若い時代に外から自分の国を見る経験はすごく大事だと伝えたいですね。

—— 本日は、ありがとうございます。

(聞き手/情報サービス局長 中川忍)