

東京・原宿駅から歩いて5分。ビル街の一角に株式会社リアル・フリートの本社がある。すぐ近くにある表参道ヒルズには、同社の家電ブランド「amada-na（アマダナ）」の商品を扱う直営店がある。従来「白モノ」家電のイメージを一新するデザイン性に優れた家電が並ぶ。手に触れるたびにしっとりとした質感が味わえる本革を話器に使った電話機、職人の手で一つひとつ削りだされた美しい曲線を描く木を取っ手に使ったオーブンレンジ、心地良いキーのストローク感と程よい重量感のある電子計算機。これら「美しいカデン」を謳うアマダナの家電は、最新の技術を用いて優れた性能と機能を備えながら、その質感は存在感をもち、引き算の美学を体現するかのよう。デザインは洗練されている。季節のしつらえとして扇や盆栽が飾られた店内には、デザインに敏感な若い人だけでなく、中高年層もいて、実際に商品に触れ、質感や操作感を確認し、購入を決める客の姿が目立つ。

本社オフィスを出入りする社員はほとんどが若者たち。カジュアルな服装で行き交う様子は、いかにもベンチャービジネスのオフィスである。応接室に入ってきた熊本浩志社長もまた、長髪、ジーンズというカジュアルな服装だった。その外見自体はベンチャービジネスのトップとして珍しいものではないが、細面の顔と対照的な幅広い肩が異彩を放っていた。聞けば、子どもの頃から野球に打ち込み、大学の野球部ではキャッチャー・主将だったという。

「僕の名前からして、野球そのものなんです。僕が生まれた1975年は日本シリーズで広島カープが初優勝した年です。そのときの四番は山本浩二。その名前の一字と、阪急ブレーブス（現オリックス・バファローズ）の剛速球ピッチャー

山口高志の一字をもらって、父がつけたのが僕の『浩志』という名前です。とにかく父は僕を野球選手にしたいでしょうがなかったようです。実家は東芝系列の家電販売店である。両親は一生懸命働いて店を大きくし、休みの日には息子の試合の応援をするのが楽しみという一家だった。

野球とサブカルチャーが同居した奇妙な大学生生活

名古屋の大学に進学した熊本氏は、朝6時半から始まる厳しい野球部の練習に耐えながら、名古屋のサブカルチャーにもどっぷり浸っていた。実は、実家の家電販売店の店長だった人物が、ブレイクダンスの九州チャンピオンで、子どもだった熊本氏は彼に憧れて育った。熊本氏の中では野球とアメリカのヒップホップカルチャーが自然な形で同居していたのだという。その影響もあって、高校時代からDJができた。

「大学では野球部の活動をやりつつ、夜はDJのアルバイト。朝5時までDJをやり、そのまま練習場へ行って、朝練が始まるまでちょっとだけベンチで眠るんです。そういう生活をしていただけ普通の就職がびんとこなかった」

進路についてあれこれ悩んでいたとき、大学の授業でポラ化粧品店の鈴木郷史社長の講演を聞いた。授業で鈴木氏はイタリアのデザインやモノ作りについて語ったという。「デザインやモノ作りが国の産業として成立している。究極にはモノを作る人のほうがすごいのだ」。そのことがキーワードとして熊本氏の頭に入ってきた。

同じ頃、東芝家電の社長の社長が熊本氏の実家に来てくれて、将来のことについて話をした。「普通、実家を継ぐのならヤマダ電機やコジマな

熊本浩志

株式会社リアル・フリート
代表取締役社長

業界常識の打破、新たな産業の創出——。ビジネスを通じた“新しい日本”創造の中心には、ビジョンを掲げ信念を貫き、決断を下すリーダーがいる。20世紀に人々の生活を豊かにしてきた家電。21世紀に入った現在、技術と感性を融合し、日本の生活文化を高める家電を熊本氏は作り出す。

決断の瞬間

文・千葉望 / 写真・栗原克己

どの大手量販店に修業へ行くことを考えます。その人に『将来は何になりたいんだ』と聞かれたとき、『野球はやめます、何か商売をやりたい』と答えました。起業家になりたいと言っていると、『君だつたら成功するよ。だけど君は何人の組織を扱ったことがある？ せいぜい野球部の数十人だろう。会社を起こしてその会社がいずれ大きくなったとき、どうするんだ』と言われました。実にもっともな言葉だつたと思います」

ダサすぎると不満のあつた 家電メーカーで3年間勝負

例えば東芝であれば、グループを含めると従業員数は18万人。巨大企業グループである。だが、子どもの頃から親しんできた東芝には不満もあつた。「東芝の家電はダサすぎる。10年20年経つたら誰も買わなくなりますよ」。その社長に思いついた不満をぶつけた。だが相手は怒らなかつた。

「ダメと思つているところに入つてみればいい。どういう人たちが働いているのかわかるから。3年そこで勝負してそれでやめろ。東芝がすべてじゃないからな。3年捨てたと思つて、入つてみればいい」と言われました」

熊本氏は東芝の販社に入社し、半年後、出向という形で東芝本社に移った。このときの進路に関する決断が、若い熊本氏の人生において最大の決断となつた。

モノ作りの会社に入つてみたものの、その価値をすぐに実感できたわけではない。最初はダイエーやジャスコの営業担当として忙しく走り回つたが、販売を握る顧客企業の立場の強さだけが目につき、落ち込んでいた。そのまま1年目が過ぎようとしていたとき、入社を促してくれた社長に会



技術と美意識を 融合させた家電で 生活文化を高める

くまもと・ひろし
1975年生まれ。1999年から2002年9月まで練東芝に在籍する。2001年にはイラストレーター・若野カツラ氏を起用したデザイン性豊かな電子レンジ「メカール」を企画、商品化。インターネット販売でのカスタマイズ販売を家電業界で初めて実現し話題を呼ぶ。2000年より家電製品「atehaca」を企画、2002年2月に商品化した。同年11月に株式会社リアル・フリートを設立、オリジナル家電ブランド「amadana」を立ち上げる。BALS STORE 中目黒店、表参道ヒルズに続き、2007年4月に銀座店オープン予定。

った。ハッと気づいたのはそのときだ。「俺試されてたんだな、3年でやめてもいいと思えるものを身につけられるかどうかを。今のままじゃ負けだ!」。そう気づいて2年目に入ったとき、広告販促の部署に異動になった。

ただいいものを作りたいた その志に反して製品売れず

「販促会議があるでしょう、そうすると新製品を目の前にして、『これ売るんですか? 売れないでしょう』なんて元も子もない話を平気でしてましたね(笑)。『それを考えるのがお前の仕事だろう』って叱られましたけど。魅力的じゃない商品が出てくるんです。もちろん大変なコスト削減をして、ぎりぎりのところで生まれる商品です。だけど一方でけっこうな販促費をかけている。なぜあれだけコスト削減して、これだけお金が残るんですか、おかしくないですか?と僕には疑問だった。そうしたら、それなら自分で企画してみるよ、と言われたんです」

その頃はメーカーの仕組みを何も知らなかった。営業のしがらみ、発売のタイミングの難しさ。

ただただ、いいものを作りたいたいと思う気持ちだけ。親しくなった電通の担当者や立派なプレゼン資料を作り、上司にぶつけて評判をとった。

DJ時代の仲間だったデザイナーの若野カツラ氏も巻き込み、オーダーメイドのデザイン重視型電子レンジを発売した。話題は呼んだものの、全然売れなかった。これで終わりたくないと思つた熊本氏は、再度上司に掛け合い、「atelaca (アテハカ) シリーズを立ち上げ、家電業界における東芝ブランドの復活を目指そうとした。大型量販店に首根っこを押さえられている現状を何とかしたい。もっと強いモノ作りを取り戻したい。

「でもこれがうまく行かなかつたのです。売れませんでしたね。しかも業界のタブーを犯したものだから社内外にさまざまな軋轢を生みました。僕を支持してくれた上司が犠牲者となって、不本意な人事異動の対象となってしまいました。プロジェクトそのものも、撤退が決まりました。

それは大きな組織の判断でした。だけどアテハカシリーズを作る中で、世の中は変わるうとしていて、僕が目指そうとしていたモノ作りを世の中も欲しているとわかつたんです。でも、数字が出せなかつた以上、僕には社内での発言力はなくな



一人の友人を想定し 生活スタイルを描いて 製品をデザインする



ります。ただ、それでは消費者はどうなるんだろう。大メーカーが送り出す、これといった特徴もなくデザインが優れているわけでもない商品を買った後、後悔してはいけなのかな。それはおかしいと思つたのです」

家電が変われば生活が変わる それを僕は示したい

実は熊本氏は借金をして、「アテハカ」の在庫を買い取ろうと考えていた。あちこちに借金を頼みに行つたが、お金を貸そうという人はいない。「評価してくれたのはバルスの高島郁夫さんだけでした。そのとき会社を作ればいいというアドバイスももらったんです。資金調達では苦労しましたが、高島さんからの出資も得て、ミニマムサイズで立ち上げることにしました」

そこで2002年に生まれたのがリアル・フリートである。熊本氏が困つたのは、ベンチマークすべき先行企業がまっただけになつたことだった。「自分の道が間違っていないかどうか不安はありましたよ。でも、松下幸之助さんの『思いの技術』

という本を読んで腹が決まりました。もう一度家電メーカーの意味を見直して、生活文化を豊かにするモノ作りを目指そう。消費者の感性レベルを引き上げるような家電を作ろうと思いました。

今、日本にいれば世界中のものが手に入る豊かな時代です。それなのに家電だけがコストダウン最優先で、住空間の中にマッチしていない。生活の中で家電の優先順位は高いはずなのに。もしGEの真つ赤な冷蔵庫を買ったら、他の家具だってそれなりにつり合うものを求めるでしょ。本質的な生活向上を目指すなら、家電が変わらないといけません。ひとつの家電製品がどれだけ生活を变える力を持つか。それを僕は示したい」

10人中1人が買ってくれる そんな商品が消費者の心を掴む

コストダウンの国際的競争に巻き込まれ、技術力では優位に立つ日本メーカーは思想をもったモノ作りができなくなりました。日本の家電メーカーはもう一度世界に誇れるものを生み出せるのか。熊本氏が目指すのは大手のアンチではない。業界全体の向上を願った新しい挑戦である。



(右上) 手にしたときの重さにもこだわった電子計算機
(上) 本体に天然の竹を使用したイヤホン
(右) 取っ手に天然木を使用したオープントースター

まずはもの作りの手法をユーザー直結型に変えた。大手メーカーのように市場調査をして万人受けする商品を開発するのではない。例えば電子計算機の場合、一人の友人をモデルにして、彼あるいは彼女が電子計算機を使う姿を想像しながら徹底的に製品の企画を詰めた。平方メートルと坪の変換機能をつけ、使いやすいサイズにもこだわり、

彼女や彼女が買いたいと思うような電子計算機を作るのだ。こうして生まれた電子計算機は10人中1人が買ってくれるだけかもしれない。それでもこの電子計算機は5000円という価格にもかかわらず大ヒット商品となった。キューブ型のオーディオは、仕事机の上やベッドサイドで使うことを想定し、最低限の機能に絞りスピーカーも邪魔にならないようにと内蔵したら、立方体のスマートなデザインになった。必要のない機能を取り除いていけば、自然にデザインも洗練されたものになるという。

販売もユーザー直結型の直販にこだわった。大手量販店に卸せば、思うような展示もされず、機能や特徴はもとより自分たち作り手の思いを買い手に伝えられない。しかも他社との価格競争に巻き込まれれば、結果的に思うようなモノ作りができなくなるといふ悪循環に引き込まれてしまう。「メーカーが販売を人の手に委ねてはいけないと思うんですよ。自分が作ったものはきちんと自分たちで売る。車だってそうですよね」

日本のモノ作りの技術と感性を掛け合わせた美しい家電をコンセプトに、熊本氏が2003年に立ち上げた家電ブランド「アマダナ」の発表済アイテムは既に40品目を揃える。中には冷蔵庫やイヤホンなど、天然木を使用した商品もある。実際にこうした製品を発売してみると、感度の高い消費者が直営店を訪れ、たとえ少々価格が高くても

買ってくれることがわかった。直営店の数も増えて、会社も急成長を続けている。

野球で学んだ勝負魂で モノ作りの復権を目指す

珍しい響きの「アマダナ」というブランド名は、江戸時代に漆の塗り物問屋が集まっていた東京日本橋室町周辺の通称「尼棚（あまだな）」に由来する。漆器は、日本の生活様式と美意識と技術が掛け合わさって生まれた伝統工芸品だ。陶器がチャイナと呼ばれたように、漆器はジャパンと呼ばれてヨーロッパの上流階級で珍重された。ブランド名「アマダナ」には、日本のモノ作りの技術と感性を掛け合わせた21世紀型の家電を世界に発信しようという熊本氏の思いが込められている。

「うちの会社は今、新しい事業スキームを確立しようとしています。こういうときに、野球の経験が生きていますよ。どうすればうまくいくのか、常にみんなで追求していけば、組織に一体感が生まれます。だから、うちの会社は今でも合宿形式でがんがんに議論をする場を設けているんですよ」今年も2月に山梨県の石和温泉で合宿をした。わざわざ小さめの座敷をとり、車座で熱く議論する。そういうときに最後まで眠らず、議論をリードするのは熊本氏である。大学時代、必要最小限の睡眠で野球とDJを両立させていたときの「血」が目覚めるのだという。

この勝負魂は日本家電業界のモノ作りを復権させるのか。小さな家電製品に驚くほどさまざまな機能を詰め込み、低価格で提供するだけでいいのか。本当に私たちが欲しいものは、もっと別の価値を持った製品ではないのか。熊本氏の今後の挑戦に注目したい。