

経営者に聞く

進化する 人と組織

VOL. 33

エアウィーヴホールディングス 高岡本州氏

代表取締役会長兼社長

聞き手 = 石原直子 (本誌編集長)



拡大よりも持続を重視する経営で、 睡眠という生活のインフラを支える

Text = 広重隆樹
Photo = 那須野公紀

Takaoka Motokuni_1960年名古屋市生まれ。名古屋大学工学部卒業。在学中にゴルフ部所属。慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程修了。1985年に日本高圧電気に入社。スタンフォード大学大学院に留学、経済システム工学を学ぶ。1998年、同社社長に就任。2004年、中部化学機械製作所(現・エアウィーヴ)設立。2014年、エアウィーヴ会長、同ホールディングス会長に就任。

浅田真央、坂東玉三郎、錦織圭など眠りを重視する著名人が実際に使用し、JALの国際線ファーストクラスにも導入されている高反発マットレスパッド「エアウィーヴ」。父親が経営する配電用機器メーカーを引き継ぎながら、伯父の赤字会社を立て直した高岡本州氏の経営手腕は、高く評価される。高品質な商品でグローバル市場を切り拓く意気込みと、社員の育て方を聞いた。

経営難の伯父の会社 立て直しを依頼される

——日本高圧電気は父上が経営していた会社。大学院を修了してすぐに入社されました。

当時の長銀総合研究所に内定していたんですが、父の強い要請でやむなく(笑)。米国スタンフォード大学大学院に留学した後、工場長としてのものづくりの現場にも触れ、1998年から社長を務めています。年間売上げは80億~90億円の会社ですが、国内の電気の半分は当社の製品を流れている。高シェアでビジネスも安定しています。エアウィーヴがなければ、今ごろはこの会社に専念し、海外市場の拡大などに注力したと思います。

私の家族は祖父も父もその兄も企業家です。伯父の会社、中部化学機械製作所が赤字経営に陥り、立て直しを頼まれたのが2004年のことで

した。私は、最初のうちは破産処理して工場は更地にしたらいいと思っていました。従業員は日本高圧で引き取りますと。それなら従業員にも金融機関にも迷惑はかかりません。ビジネススクール出身者としては、当然の考えでした。

ところが、事業を縮小してでも会社は存続させてほしいと伯父は言いました。事業は発展させることなく、続けること、サステナブルであることに意味がある。これは何代も続いていくファミリービジネス特有の考え方なのかもしれません。

伯父の会社を持続させるにはどうしたらいいのか。そこで着目したのが、同社が扱っていた樹脂素材。それを使ってマットレスパッドを試作しました。その後、3年の開発期間を経て、「エアウィーヴ」ブランドで発売し、後に社名も変えました。

——最初から売れたわけではなかったそうですね。1カ月に2枚しか売れないこともあったとか。

マットレスパッドは寝具業界では「トッパー」と呼ばれる商品です。ベッドがメイン商品で、トッパーは付け足しのアクセサリ。そういう位置づけを変えたいと思いました。

ベッドを買おうというとき、消費者は手で押したり座ったりしてその感触を調べますが、それでは長時間寝た後の体の感覚などはわからない。実は、眠りに影響するのはベッドの厚みではなく、パッドの構造や機能

なのです。ユーザーの身体的な特徴に応じて、パッドの質感は変えるべき。これまでの常識を覆す「パッドの重要性」を、お客さまに知ってもらうのに時間がかかりました。

同時に、パッドの世界は競争は激しいが、規格があるわけでもないし、国ごとの市場に参入障壁があるわけでもない、流行り廃りもあって、どこかが優れた商品を出せば、一気にシェアが逆転するようなビジネスです。実際、「エアウィーヴ」はそれまで主流だった低反発パッドのシェアを、短期間で奪いました。同様に「エアウィーヴ」もほかの商品に逆転されるリスクは常にあります。

国内に閉じこもっては、いずれ限界に陥ることは目に見えています。エアウィーヴのような会社がサステナブルであり続けるには、科学的な研究開発投資を怠らず、市場を海外に広げるしかありません。

睡眠の科学的研究が基盤 アスリートの魂を買うな

——錦織圭選手を生んだIMGアカデミーやスタンフォード大学と共同で、アスリートの睡眠研究を進めていますね。

IMGアカデミーでは睡眠と運動パフォーマンスに関する研究を進めています。50人の健康な男性アスリートに、睡眠時に「エアウィーヴ」と低反発パッドを使用してもらい、寝

起きの運動パフォーマンスがどう変化するか2年にわたり調べました。立ち幅跳び、40mダッシュなどで明らかな差が出ました。もちろん「エアウィーヴ」のほうがよい結果です。

エアウィーヴは、有名人をCMに多数投入して、宣伝・マーケティングが上手な会社だと言われるけれども、そのベースにはこうした科学的で地道な研究があります。

もちろん有名人を広告塔に起用するのは1つの手法です。ただ、彼らの人寄せパンダとは捉えていません。今では、サッカーのFCバルセロナのユース寮や、パリ国立オペラ座バレエ学校の寮の全ベッドにエアウィーヴが導入されています。真央さん、玉三郎さん、錦織君、プロゴルファーのバツパ・ワトソン。トップクラスのアスリートや芸能人をサポートするのは、彼らの睡眠に関する知見を、消費者に還元するためです。

私はもともとスポーツが大好きで

すが、彼らアスリートとお付き合いして感動することが多々ありました。けっして人真似をせず、自分に満足しない。感謝や謙虚の心を忘れない。私が彼らにCMに出ていただくのは、彼らの態度がエアウィーヴの姿勢と通じるところがあるからでもある。私たちは、アスリートたちの生きざまをリスペクトし、その生きざまを借りてメッセージを伝える。だからスタッフには、彼らと契約を結ぶにあたって「けっしてアスリートの魂を買わない」と厳命しています。

——愛知の小さな化学メーカーが、マットレスパッドの世界で急成長。どう態勢づくりを進めましたか。

2012年にエアウィーヴのCOO（最高執行責任者）として招いたのは、かねてから知人だった松田孝裕です。ソフトブレインの社長などを務めた人物で、企業を急成長させる術をよく知っています。私とタイプが正反対なところが効果的に働か

した。

管理や技術部門は中部化学から引き継いだり、日本高压からも来てもらっていますが、マーケティングやアスリートサポートのスタッフなど多くの社員は、転職組や新卒採用で、最初はみな素人でした。

新しい事業モデルの創造には、そこに社員を巻き込んでいかないといけない。会社を成長させるため、私の思いを社員全員に共有してほしい。そのためには私の思いを実感できる世界の広告宣伝やマーケティングの現場を、社員自らが知ることが有効です。私は年間の半分ぐらい海外出張し、年に10回は世界一周している計算ですが、そこに新入社員をどんどん連れていきました。

現場に放り込む、現場を肌身で感じさせる。それと同時に研修やセミナーも実施しています。会社が大切にしているレガシー、譲れない遺産を知ってほしいからです。日本の伝統文化もその1つです。

新しいCMで、浅田真央さんが京舞の舞妓さんに扮していますが、京舞は真央さんが望んだもの。伝統芸能の体験が、今後の演技に役立つと考えたのではないのでしょうか。同時に、これは私たちが日本の会社としての、日本の伝統を尊重していることの表明でもありました。

石川の老舗旅館「加賀屋」にも、全室エアウィーヴを使っていたっていますが、何度かそこで社員会議を開きました。宝塚歌劇団の寮でもエアウィーヴが使われているご縁から、社員全員で宝塚を観劇したこともあります。導入先は私たちにとって重要な「現場」。加賀屋や宝塚で使われ



浅田真央(上)、錦織圭(右上)、バツパ・ワトソン(右下)と。「アスリートへのリスペクトを忘れるな」と、社員に伝え続けている。



IMGアカデミーで実施した、睡眠と運動パフォーマンスに関する研究のデータ計測。

ていると案内しているのに、社員がその現場を知らないのではいけません。優れたおもてなしや芸能の文化が、どういう現場から立ち現れてくるのか、それを知り、社員もさらに高みを目指してくれると期待しています。

販売スタッフの活躍をみんなの前ですぐ表彰

販売スタッフに対しても、現場での活躍をできるだけ把握し、それを賞賛するようにしています。聴覚障害のある方に接客したとき、その場でとっさに判断して、携帯電話を使ったメールのやりとりで製品説明をした社員がいました。お客さまのご家族からデパートにお礼の連絡が入り、そのことを知りました。まだ10代の若い社員ですが、その現場感覚には私も驚き、みんなの前ですぐに表彰しました。

——グローバルに成長するのがサステナビリティの重要な鍵になるというお話でしたが、海外事業についてはどんな展望を持っていますか。

エアウィーヴは睡眠という生活の質を高め、生活インフラをつくる会社だと考えています。それを実現するためには、モチベーションの高い社員が不可欠。社員を評価するにあたっては、年齢、性別、国籍は関係ない。この前も、中国店のマネジャーが素晴らしい接客をしていることを伝え聞きました。その様子をスマホで撮って送ってくれと指示したら、今朝、メールで届いていました。

社員の年齢は19歳から79歳までと幅広いです。79歳の方は日本高圧



電気で部長を務め、退職した方。まだ働きたいというので、工場で機械設計を見てもらっています。20代で課長になる人もいます。やる気のある人に機会を与えるという考え方は、海外事業でも同じです。

海外販売比率はまだまだ小さいものですが、これを徐々に上げて、いずれは海外9対国内1ぐらいにしていきたい。そうでなければ、エアウィーヴのサステナビリティは実現できませんから。マットレスパッドをスポーツに必須のギアの1つとしてしっかり位置づけることで、スポーツ市場を足がかりに、日本から世界に進出していきたい。2016年のリオデジャネイロ五輪は、最大のチャンスだと考えています。

エアウィーヴホールディングス

- 本社所在地／東京都中央区
- 設立／2004年
- 従業員数／250人(2015年2月末現在)
- 売上高／115億円(2014年度)

AFTER INTERVIEW

従業員とアスリートへ全身から滲み出す愛情

赤字会社を引き継ぎ、見事に再生させた高岡氏は、「会社を存続させることこそ経営者の役目」と言い切る。異分野への参入、圧倒的なブランド構築のためトップアスリートやアーティストのCM起用、スタンフォード大学やアスリート養成機関との「睡眠研究」への投資。すべては会社のサステナビリティを高め、雇用を守るためだという。

だからこそ従業員には、本物を知り、本物の力を借りて、本物を売ろうと呼びかける。これを実践する社員には賞賛を与えるし、「本物」のアスリートに無理をお願いすることは厳禁だ。MBA出身の理論派でもあるが、従業員とアスリートへの愛情が、全身から滲み出ている。(本誌編集長)