

## 第2回「現代経営研究会」

“The Quality Sleep”の追究 “睡眠のトータルソリューションプロバイダー”へ

講師 高岡本州氏（たかおか もとくに）

株式会社エアウィーヴ（代表取締役会長兼社長）

日時：10月17日（水） 18:00～19:30

講演会出席者数：128名 内訳 教職員7名、学生・院生24名、年間会員19名、一般78名

講師略歴 1983年 名古屋大学工学部応用物理学科卒業

1985年 慶應義塾大学大学院 経営管理研究科修士課程修了

日本高压電気株式会社 入社

1987年 スタンフォード大学大学院 経済システム工学科修士課程修了

1998年 日本高压電気株式会社 代表取締役社長就任（現任）

2004年 株式会社中部化学機械製作所（現株式会社エアウィーヴ）設立

2017年 株式会社エアウィーヴ代表取締役会長兼社長就任

### 講演要旨

はじめに

エアウィーヴは、単に寝具を製造販売するのではなく、世界中の人に良質な睡眠を提供することをミッションとしている。エアウィーヴがどのようにして事業を興して、11年間で、ステージがどう変わって、今後どのように事業展開していくのかについて、お話をしたい。

#### 1 エアウィーヴの立上げ

私は、1985年に、父が創業した日本高压電気という電力機器をつくる会社に入り、1995年から社長をやっている傍ら、2004年に中部化学機械製作所という会社を叔父から引き継いだ。中部化学機械は釣り糸を作る機械のメーカーであり、釣り糸製造技術の応用からクッション材をつくる技術を持っていた。そのクッション材を様々な用途で売っていたが、マットレスに絞ろうと考え、寝具業界に売り込みに行った。

寝具は、使ってみないとその価値がわからないことが特徴である。寝具の購入は10年に1回程度であり、寝具業界の方々には、素材の価値についてあまり深く聞いてくれなかった。そのため、自分たちでお客様の声を直接聞こうと思い、自ら寝具を生産することとしたのが、エアウィーヴという会社の誕生である。

マットレスは、実は寝たときに沈むのはほんのわずかな深さであり、マットレスの機能は薄いパッドで足りる。したがって、2007年に、まず今使っている寝具の上に重ねる「買い足し商品」として、マットレスパッドの販売を開始した。その後、厚いマットレス、ベッドフレーム、かけ布団などに拡大し、現在では、総合寝具メーカーに成長した。

エアウィーヴには、①寝返りが楽、②優れた体圧分散（反発力）、③夏涼しく冬暖か

い、④水洗いが可能、という4つの特長がある。

寝具業界は、変化のない業界であり、既存ブランドが市場を独占していた。購入前のお試しができないので、お客にとっては、売り場に行くときが買うときである。買い替え期間が15年から20年であり、他の商品と比較できない。大きなものなので、配送スキームなどロジスティクスが重要である。したがって、売り場を確保できたら勝ちである。

そこで、エアウィーヴの立上げ期の戦略は、ブランドビルディングであった。1週間寝てみなくても価値がわかるように、ブランドイメージをつくるということである。

しかし、苦戦した。まず、ウレタン系の低反発素材が主流の市場に、戻りが速い高反発という商品特性は理解されなかった。また、「睡眠＝美」という雑誌広告も効果がなく、認知度が上がらない。最初の1年は4000万円の広告費を使って1000万円の売上しかなかった。2008年の北京オリンピックで北島康介選手が使ってくれたのに、メディアに取り上げてもらう施策を打っていなかったため、売上に結び付かなかった。

当社は、「オリンピックに出る選手に選ばれ続ける寝具」をつくりたいと考えている。オリンピック選手はストイックであり、オリンピック選手に選ばれることは、商品力の証明になる。オリンピック選手がトレーニングをする国立スポーツ科学センターには、2007年から提供している。バンクーバーオリンピックに出場した日本選手団の約7割にも無償で提供した。

## 2 急拡大期

広告はお金が必要だが、広告だけではブランドはつくれず、長期的な売上には結び付かない。そのため、少ないリソースでも成果が出せるPRに戦略を転換した。

お客様は寝具に寝心地のよさを求めるが、寝ているときの効果は別物である。重要なのは睡眠の質である。その効果を実証する必要がある。

実績作りとして、オリンピック選手やワールドカップの選手、お客様の睡眠環境を重視する高級旅館、国際線の飛行機などに使ってもらった。提供先は、マーケティングの観点から慎重に選択した。1社と提携すると、同業の他社を敵に回すことになるからである。

売上が伸びていくと、競合が出てきたり、大手からたたかれたり、嫌がらせを受けたりした。

2010年に売上高が3億円に達し、マス広告を開始した。2009年からエアウィーヴを愛用していた浅田真央を起用し、2012年の初のCMは「2009年から私のすべての睡眠はairweaveです」というものであった。エアウィーヴという名前に浅田真央というスポットライトを当てることで、それまでの採用実績が照らされることになる。浅田真央の光の効果は非常に大きく、1か月で売上が前年同期の3倍となった。誰を広告塔にするかは会社のイメージを左右する。

この頃、アスリートの世界で徐々に有名になり、ロンドンオリンピックの「チーム日本」のマルチサポートプログラムからの依頼もあった。

採用実績が拡大するにつれ、シンボリックユーザーも変化した。

エアウィーヴは、アスリート向けの寝具として開発したものではない。身体に敏感なアスリートのみならず、坂東玉三郎、五嶋龍などの文化人、JRタワーホテル日航札幌、ななつ星など、様々な色の光を当てている。いろいろな色の光が当たると最後に無色になり、エアウィーヴそのものが輝く。

ホテルは大変重要な売り場であると認識している。一晩寝て試すことができる場所はホテルしかないからである。ホテルには累計で20,000床提供し、ワンフロアの全ての部屋にエアウィーヴが導入されている「エアウィーヴフロア」も拡大した。

商品ラインナップも拡大した。マットレスパッドは市場創生、ブルーオーシャンであったが、9年目にマットレスという既存市場に参入した。レッドオーシャンであるが、いま売上の2割を占めている。コイルのマットレスは廃棄物問題やダニ問題で、いずれなくなると思っている。

商品ラインナップも価格帯も、安易に増やさないようにしている。また、百貨店の売り場は、平場ではなく、商品構成を自由に変更できるよう、ショップインショップの形にしている。

### 3 足踏み期

グローバル化に向けた布石として、IMGアカデミーの学生寮500床に導入した。このほかイギリスやパリの名門バレエ学校の寮などにも入れている。これらには同世代の健康な生徒が集まり、生活リズムが一定であるので、格好の睡眠研究の場となる。

独自の技術に自信があっても20年、30年維持することはできないし、どこかで真似される。コピーできないアセットが必要と考え、睡眠データを蓄積することとした。

スタンフォード大学の西野教授に依頼して、IMGアカデミーの学生寮で睡眠データを収集し、エアウィーヴを使って起きてからのパフォーマンスを研究していただいた。西野教授は「睡眠負債」という概念を提唱しており、ベストセラーになった「スタンフォード式最高の睡眠」という著書がある。

このようなエビデンスに基づく実績により、東京2020のオフィシャル寝具パートナーに採用された。データがあるので、法人の営業は取りやすい。

しかし、この時期は、海外事業への投資が失敗し、国内事業も自分が不在の期間が長くて手薄になり、コンプライアンス違反があったりした。売上が低迷し、2016年には赤字となったため、金融機関のサポートを受け、社長には退任してもらった。

小売業と製造業は地道な積み重ねが大事である。会社を最初に支えてくれた人、年輪を重ねるような人材を大事にしたい。

### 4 今後の展開

2016年から再成長をしている。3年後には上場を目指し、グローバル市場に再チャレン

ジしたい。

渡辺直美を起用したのは、若いユーザーにアピールして、マットレスの認知度を上げるためである。

当社は、ニッチ市場のチャンピオンから総合寝具ブランドになり、今後は睡眠のトータルソリューションプロバイダーを目指している。これは、睡眠の質を上げて、生活を豊かにして、世の中に貢献するということである。

良質の睡眠というのは、寝心地ではなく、寝た後に体がどれくらいリカバーしているかが重要である。睡眠を可視化するため、睡眠の深さを測る睡眠アプリを提供している。これまで人々は、睡眠の長さしか意識していなかった。一日の3分の1を占める睡眠は、他の3分の2の生活に影響する。「睡眠は一日の始まり」にしたい。

睡眠を啓蒙する活動として、企業向けに睡眠セミナーを実施している。2017年は55回開催した。良い睡眠のとり方を教えるということである。

戦略的資本政策として、外部資本を30%導入した。うち、楽天が20%で、その他は森トラスト、ベネッセ、中部電力である。これら生活インフラの会社を株主に迎えて、例えば、ビッグデータとして睡眠データの解析をしたり、エアコンの制御と睡眠の深さを結びつけるなどの取組みをしている。介護や病院の世界では、これまで寝具は非差別化商品であった。それを機能性商品としていきたい。真っ暗な眠りの世界にエコノミーを持ち込みたい。

さらに、睡眠は、ヘルスケア、美容、クリーニング、レンタル、賃貸住宅などあらゆるビジネスに展開可能であり、様々な会社とコラボレーションしている。

エアウィーヴは、まだまだ若い会社である。今後、10年、20年かけて、日本発の寝具メーカーとして頑張っていきたいと考えている。