



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社ウィーヴァージャパン

2010年8月、株式会社ウィーヴァージャパンの代表取締役社長である高岡氏は自社の商品であるエアウィーヴ（airweave）の今後の成長戦略を検討していた。エアウィーヴとは同社が開発したオーバレイタイプのマットレスであり、“マットレスで新しい睡眠環境の実現をしたい”という高岡社長の思いを形にしたものであった。近年、テンピュールやマニフレックスといったマットレスの高級寝具が注目を集めるなか、エアウィーヴはオリンピック選手をはじめとするスポーツ選手の使用をきっかけとしメディアにも注目されるようになり、直近では利益を確保出来る程にまで成長してきた。

同社の高岡社長は、電力会社へ電力設備機器を納める会社として歴史のある日本高圧電気株式会社の2代目の社長である。1990年代後半の不景気に、もともとプラスチック射出成型機^[1]の製造及び販売を手がけていた親戚が経営する会社の事業を引き受けたのが、同商品を市場に出すきっかけとなった。

これまでは日本高圧電気において、企業間取引であるB2B市場における事業展開を行ってきた高岡社長にとって、企業と一般消費者の取引であるB2C市場における商品の成長戦略をどのように展開していけば良いか、そのための成功の要件は何かを知ることは、ある一定の成功をおさめたこのエアウィーヴの今後の成長を確固たるものにしていくために、早急に明確にし、実行していく必要があった。

^[1] プラスチック射出成形とは、比較的低い温度（180-450℃）で液体状にて高圧で流し込まれる成形方法であり、金属の金型鑄造法と似ている成形を特徴とする。

本ケースの作成にあたって、株式会社ウィーヴァージャパン エグゼクティブアドバイザー 田所邦雄氏、日本高圧電気株式会社 代表取締役社長 高岡本州氏、同社管理部 亀井裕一氏から貴重な情報を提供いただいた。特に、田所邦雄氏からは、ウィーヴァージャパンの事業戦略を整理する上で特段の協力を得た。この場を借りてお礼申し上げる。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 大島祥平(MBA)、余田拓郎（2011年3月作成）

沿革

愛知県大府市に本社をかまえる株式会社ウィーヴァージャパンの歴史は1962年に創立された株式会社中部化学機械製作所まで遡ることができる（付表1参照）。同社はプラスチック射出成型機の製造及び販売を行う会社であり、B2Bのビジネスを行っていた。同社は、高度経済成長期においては、旺盛なプラスチックの需要に応え事業を展開してきたが、1990年初頭のバブル崩壊後、2000年には負債4億円を抱え、赤字から抜け出せない会社となっていた。

その後、2004年11月、日本高压電気株式会社の社長である高岡社長が、中部化学機械製作所を経営する親戚の依頼を受け、「工場を潰したくない」との親戚の熱い気持ちに対し高岡社長が応える形となり、日本高压電気が中部化学機械製作所を子会社化する方向で再建を担うこととなった。

高岡社長は同社を子会社化すると、自らが同社の代表取締役社長に就任し、事業の抜本的な転換を行った。同社の主力事業であった射出成型機の製造、販売から撤退し、当時、独自に技術を持っていたクッション材と、そのクッション材を用いた派生商品の製造、販売に事業を絞込んだのである。このクッション材が、後のエアウィーヴの原型となる。

当初、高岡社長は、経営の合理化等の努力を行うとともに、クッション材を寝具メーカーのマットレス素材や、緩衝材などのB2B市場に売り込んだ。しかしながら、素材としての同社のクッション材は、顧客からその機能について懐疑的な反応を示され採用されないか、採用されても低価格でしか評価されず、赤字が続いた。

高岡氏の見解によると、その理由は以下の通りであった。一つは、寝具業界においては、客先のエンジニアは自社で開発された素材でないものの価値を積極的に認めないことである。さらに、たとえその価値を認めたとしても、既に自社で他素材の設備や調達先を持っているので、素材を代替することに消極的になる。また、採用されてもマットレス素材そのものではなく、マットレス内部の構造材の一部としてしか採用されず、B2Bによる展開であったため、消費者からのフィードバックもなく、技術革新が進まなかった。高岡氏はこのまま下請けになる限り、顧客ニーズを捉えた戦略が展開できず、素材としての価値が認められないと考えていた。

その後、この現状を打開すべく、高岡社長は消費者向けの市場に目をつけ、B2C事業への参入を決定する。2006年当時、ベッドのマットレス市場が低迷する中、成長性のあるオーバーレイマットレスといわれる薄型マットレス市場に同社のクッション材を用いた商品を投入することを検討していた。

マットレス市場

一般的に、マットレスは大きく分けてベッド用と布団用に分けられる。ベッド用は主にベッドフレームのうえにのせて使用する。寝心地を満たすためのメインとなるため様々なバリエーションが存在する。また、布団用については、床の上に置き、そのうえに布団がのるため、あくまで敷き布団の補助といった意味合いで使われる。

ベッド用のマットレスには、スプリングマットレス、ウレタンマットレス、パームマットレスが存在する。スプリングマットレスには、硬鋼線と呼ばれる線上の鋼を用い、ボンネルコイルスプリング、ポケットコイルスプリングなどが存在する。また、ウレタンマットレスとは、中材にウレタンのみを使用しているマットレスで、天然ラテックス、合成ラテックス、低反発ウレタンなどがある。パームマットレスとは、ヤシの実の繊維を使用しているマットレスであり、二段ベッドや介護ベッドに使用される。

布団用のマットレスにはウレタンマットレスが多く、ベッド用に比べて安価でほとんどが折り畳むことができるため持ち運びが楽である。また、ベッド用よりも薄い布団用のスプリングマットレスも存在する^[2]。

オーバーレイマットレス

「オーバーレイ」という表現はもともとテンピュールが使い始めたものである。通常のマットレスと比較して薄い商品については、既存のベッドマットレスや布団の上に敷く（オーバーレイ）使用が比較的多いと見られるため、このような名前が付けられたと考えられる。既存のマットレスに代替するような厚さのマットレスは金額が高くなり、拡販には困難が伴うと考えられる。一方で、オーバーレイタイプについては薄型で、今あるマットレスの上に使用することができるため、マットレスを捨てる必要がない、気軽に購入することができることから、既存のものに比べ拡販が容易である。このような背景のもと、オーバーレイマットレスの市場は競争が過熱しており、テンピュールを代表とする様々なバリエーションの商品が存在する。

^[2] 経済産業省の統計から推定される布団及びベッドマットの市場規模は年間 700 から 800 万枚、金額にすると 600 から 700 億円になる。仮に寿命が 10 年とするとストック数は布団が約 7560 万枚、ベッドマットが約 708 万枚となる。

競合各社の商品

エアウィーヴの競合としては、いくつかの商品がある。そのなかで、テンピュールは低反発 (memory form) マットレスの代表的な商品である。テンピュールマットレスの成功でこの分野
5 に多くの企業が参入をした。

テンピュールの素材は、1970年にNASAで開発されたものである。素材開発の目的は、ロケット打ち上げ時に宇宙飛行士にかかる強烈な加速重力の緩和と、座席を快適にすることにあつた。その後、1991年にデンマークにおいてテンピュール・ワールド・ダン・フォーム工場において大規模生産が可能となり、様々な製品へと展開されるに至った。同社の製品はNASAからの公式
10 認定を受けており、特徴としては温度と重さに素材が反応する事によって身体を理想的な姿勢に保つことにある。それが、従来型のマットレスが引き起こしていた、無理な姿勢のねじ曲げ、体圧集中による、頻繁な寝返りや、頭痛や腰痛などの原因をなくすものとしている。さらに、オープンセル構造によって空気が入り出すため、感触の一貫性と長期間持続する品質、そして通気性も良好であるとしている。2010年時点においてもテンピュールの広告、カタログには常に「NASA
15 で認められた……」、「NASAで開発された……」との説明がされており、テンピュールの存在をユニークなものにしている。

ただ、一部にはテンピュールに代表される低反発マットレスでは腰が沈みすぎて痛くなるとの意見もあり、高反発マットレスが推奨される場合がみられる。商品のラインナップとしては、マットレス、枕、ベッド、他にもクッションや座布団、スリッパといった多種多様な商品を取り揃えている。自動車の座席シートといった寝具とは離れた業界にも展開している。また、マットレス
20 においては、3種類のシリーズ展開をおこなっており、セラビューティックシリーズ、コンフォートシリーズ、プレミアムシリーズを設けている。またテンピュールは、ベッドへの展開を行っており、マットレスとベッドの組み合わせが可能となっている。これら全ての商品は30種類以上にもものぼる。通常のマットレス(100mm以上の厚さ)の価格は専用のサイトにて約70,000円
25 で販売されており、ダブルやロイヤルのサイズ、そして低反発のウレタンフォームの使用割合に応じて250,000円ほどまで幅が存在する。オーバーレイタイプのもは、厚さ35mmのもので42,000円から販売している。15年間の商品保証をはじめ、その品質をサービス体制がサポートしている。会員制度を採用しており、会員に登録することで特別な割引や、情報がメールなどで提供される。ショールームは、銀座をはじめとし神戸、大阪に構えており、イベントやフェアを
30 地域別に行っている。また、取扱店舗も、三越や伊勢丹など代表的な百貨店をはじめ、東急ハンズや家具小売店舗にわたり、全国展開している。知名度は高く、ホテルや旅館にも枕を中心に導入されている。

その他には、マニフレックスやトゥルスリーパーといったブランドも広く知られていた。

マニフレックスはイタリアの企業である。ドイツでブレイクしたのち、世界 46 カ国で商品が展開されている。高反発フォームのエリオセルという独自の素材を使用しており、理想的な弾力性と復元性から得られる指圧効果や血流の促進を特徴としている。さらに、ムレないこと、エコであること、長期保証（10 年間から 15 年間）していることを売りにしている。マニフレックスの製品開発や販売などには球団ヤクルトスワローズの元監督若松氏や青木選手を起用しており、広告にも使われている。マニランドと呼ばれるマニフレックスの商品説明やカウンセリングの出来る専門店員が常駐する店舗も全国に存在している。商品ラインナップは豊富であり、アスリート向けの硬めのものから、エコ素材を用いているもの、ソフトな感触のもの、そしてベビー用まで展開している。枕はもちろんのこと、ベッドや薄い布団タイプのもの、クッションやタオルも展開している。マットレスは、28,000 円から販売しており、最高級のシングルサイズで 84,000 円という価格帯である。パッドタイプのもは 60mm で 19,400 円から販売している。販売店舗は、全国のロフトや東急ハンズを中心としており、百貨店は大丸が取り扱っている。ホテルや旅館にも展開しているがその数は約 10 カ所であり、多くはない。

一方、トゥルスリーパーは、低反発形状記憶素材であるウルトラヴィスコエラスティックという素材を用いたオーバーレイタイプのマットレスである。この商品はテンピュールと似ており、商品紹介においても NASA で開発された低反発素材にヒントを得て開発されたとしている。その商品紹介においては、バレーボール元全日本女子代表選手や、海洋冒険家からのメッセージを用いている。商品のラインナップはマットレスと枕のみである。販売はショップジャパンにより行われている。ショップジャパン社は、株式会社オークローンマーケティングの子会社であり、テレビショッピングや e コマース、モバイルショッピングなどを手がける事業会社の一つである。同社は、生活に密着した生活用品を取り扱っており、トゥルスリーパーは最も代表される商品である。価格帯は厚さ 50mm のもので 22,800 円から販売している。商品の種類については、サイズは各種取り揃えているが、テンピュールやマニフレックスのような価格帯やその素材の使用量による商品の拡張は行っていない。アフターサービスは、1 年間商品保証サービスや 60 日間返品保証といったものがある。

以上の企業の他にも、「ブレスエアー」「フュージョン」「エアークイーン」といった商品のよう、寝具メーカーのみならず、素材メーカーによる寝具参入も見られる（資料 1 参照）。

成長過程：事業立ち上げ期

高岡社長は、2006年よりオーバーレイマットレス、エアウィーヴの発売に向けて、準備を始めた。この商品は自社ブランドとしてB2C向けに開発された商品であり、空気（air）を編む（weave）ように作ったコンセプトをブランド名とし、ブランディング上のターゲットを30～40代の女性とした。

エアウィーヴの特徴

新素材マットレスであるエアウィーヴ^[3]は、同社の根幹技術であるポリエチレンの加工によって生まれた高反発のオーバーレイマットレスである（資料2参照）。同製品は、極細繊維状樹脂を3次元構造化したものである（資料3参照）。株式会社ウィーヴァージャパンはこの3次元構造化した極細繊維状樹脂を10mmから150mm程度まで自由な厚みで、1600mmの幅で射出成型をする技術を持つ。この技術により、薄型のマットレスパッドから、ベッドマットレスのような厚さの厚いマットレスまで成形をすることが可能である。

同社のマットレス素材は、このポリエチレンの3次元構造によって、従来の素材では得られなかったマットレスの通気性の確保が可能になった。また、水、ぬるま湯で洗うことができ、さらにカビやダニに対して強いという製品特性を持つ（資料4参照）。この3次元構造自体が適度な反発力を持つため、体の圧力が理想的に分散される。素材の復元性にも優れ、体の動きにあわせて素材が素早く復元するため、容易に寝返りが可能で、睡眠時に疲れがとれやすいという効果もあるとしている（資料5参照）。さらに同社の特殊な技術によって、マットレスはへたりにくいという特徴を持っていた。株式会社ウィーヴァージャパンは薄型のオーバーレイタイプだけをエアウィーヴとして一般消費者向けに発売している。

標準的な商品のエアウィーヴは商品の厚みが50mmでカバーは片面がメッシュ地、もう片面がキルト地で夏冬使い分けられるようになっている。価格は競合商品の価格帯、ポジショニングを参考に決定し、シングルサイズで66,150円（税込）からとした。

エアウィーヴの発売

2007年2月には、高岡社長は一般消費者へのエアウィーヴの発売に向けて、それまでの射出成型機器を製造する中部化学機械製作所から株式会社ウィーヴァージャパンへと社名を変更した。

^[3] エアウィーヴは登録商標である。商標とは、商品を購入し、そのサービスを受ける需要者が、その製品やサービスの出所を知覚するための標章をいう。商品やサービスがある一定以上の質のものであればその商標に一定の信用力が発生し、財産的価値が備わるようになる。

ウィーヴァとはエアウィーヴにちなんだ（weave+air）名前である。

2007年6月の販売開始前にはネット販売を手がけるために直販用のWEBサイトを作り、電話注文用のカスタマーセンターを開設した。莫大な金額と研究をかけて1年間準備をしてきた。

そして、待ちに待った発売初日を迎えた。インテリアの展示会で発表し、高岡社長は、これまでの準備が実ることを心待ちにしていた。しかし、広告の効果も、展示会でのPRも全く売上につながらなかった。展示会だけでなく、食生活や暮らしをテーマにした雑誌などに広告を出したりしたが、その効果はなく売り上げがあがらない日々が続いた。

なぜこのようなマーケティング戦略が成果を生み出さないのか。準備を大掛かりにおこなってきた高岡社長は悩める日々を送ることとなる。

チャンネル

2007年6月のエアウィーヴ発売後、ウィーヴァジャパンは電話とネットによる直接販売のチャンネルに頼ってきたが、2007年9月には東急ハンズによる取り扱いを開始する。寝具という商品、特にマットレスや布団は、通常、訪問販売や店舗での対面販売が主流である。販売員が使い心地を説明し、購入を強く推奨する。このような商品を、電話とネットだけで販売して行くのではなく、新しいチャンネルの開拓として東急ハンズでの販売を開始するに至った。

合わせて一部の百貨店店舗やインテリアショップでの取り扱いをしてもらうようになっていったが、競合商品がひしめく寝具業界において、商品をおいてもらうスペースをとることは容易ではなかった。チャンネルの状況は、下の付表のとおりである。

【付表】株式会社ウィーヴァージャパン チャンネル別売上比率

	H20		H21
東急ハンズ	2,109	東急ハンズ	18,988
その他販売店	1,189	その他販売店	2,046
訪問販売	1,104	訪問販売	6,094
個人代理店・その他通販	186	個人代理店・その他通販	2,729
直販	11,967	直販	22,766
OEM	39,555	OEM	68,700
合計	56,110	合計	121,323

B2B 戦略

5 年が明けて 2008 年 4 月に、高岡社長は、波に乗らないエアウィーヴ事業の行く末を考えながら、イタリアのミラノで開かれる世界最大規模の家具見本市であるサローネ国際家具見本市に足を運んだ。高岡社長の目的は、世界の有力企業のマットレスを見ることであった。そこで高岡社長は、多くの素晴らしいデザインの家具メーカーが、乱立して製品を展示する姿を目の当たりにし、いくら素晴らしいデザインの家具を開発してもそれだけでは差別化が難しいことを実感する。しかし、高岡社長は、家具のメーカーは世界において数えればきりが無いほど存在しているが、その素材のメーカーは限られていることに気づいた。そのため、今後の成長戦略は消費者向けの
10 エアウィーヴブランドで様々なメーカーに素材の良さを認めてもらった後、素材を OEM 供給（相手先企業の商標をつけて販売される完成品及び半完成品の受注生産のこと）していくことが目標であると考えた。そして高岡社長は、コイルスプリングやウレタンに次ぐ「第三世代のクッション材」として世に広めたいとの思いを持つようになった。

ブランド戦略

2008 年 4 月、元 CLARINS 株式会社^[4]の田所氏をアドバイザーとして迎え、広告を中心とした自社通販偏重のマーケティング戦略から、広告と PR、店舗販売と通販による相乗効果を重視した戦略に方向転換を行う。社内の人材をそれに伴い強化した。(資料 6 参照)。
20 ブランドは、消費者に提供する価値、消費者が製品から受ける価値をイメージしたものである。同社はエアウィーヴ・ブランドを“お客様に快眠を提供する最高品質のスリーピングツール”として位置づけた。そして、同社が持つ技術開発力を活用し、ブランドが提案する価値を実際に高品質な製品で実現するとともに、製品がトップアスリートやハイエンドな場所で採用されることにより、ブランドの構築を推進した。こうして、市場でエアウィーヴ素材の優位性を実証し、
25 エアウィーヴが他の素材よりも高い付加価値を確立することを目指した。

アスリートの採用

30 エアウィーヴを開発当初、高岡社長は慶應義塾大学からの友人で、エアウィーヴ事業の立ち上げ当初から、マーケティング戦略全般に関して助言をしてきていた佐野真一氏からのアドバイ

^[4] 化粧品メーカー メイクアップからボディケアまで広く化粧品を取り揃えている。その商品展開とカウンセリングが出来るカウンターが女性の人気を集めている。

スを胸に事業を進めていった。広告でブランドイメージを作りたいと思った高岡社長に対し、佐野氏は「ブランドは顧客への約束を守り続けることでしか創られない。」と明快にアドバイスをした。エアウィーヴが“最高品質のスリーピングツール”であることを証明するための方法として、高岡社長はアマチュアのスポーツ選手に使ってもらいたいと考えた。

高岡社長は知人の紹介で、2007年初めには日本のスポーツの国際競技力向上のために、スポーツ科学・医学・情報の拠点としてトップアスリートをサポートする国立スポーツ科学センターにエアウィーヴを試験的に納入した。国立スポーツ科学センターはオリンピック選手の強化施設としても知られ、多くのアマチュアのトップアスリートがここで合宿をして練習をしている。エアウィーヴはこの宿泊施設のオーバーレイマットレスとして採用された。

そのことがきっかけとなり、2008年8月の北京オリンピックでは、日本水泳連盟、日本陸上連盟の代表選手ら60名以上が北京の選手村でより良い睡眠環境が得られるように選手村の部屋にエアウィーヴを持ち込み、それで休息をとった。出国と帰国の際には携帯用のケースに入れて持ち運びを可能にした大量のエアウィーヴが、選手達の空港、選手村での映像と一緒に放映された。平泳ぎの100mと200mで金メダルを獲得した北島康介選手の北京からの帰国時には、空港での荷物を引くカートが一番上にドラム型の携帯ケースに入っていたエアウィーヴが載せられていた。ただ、高岡社長は水泳チーム、陸上チームへのマットレス提供を、意図的に選手が帰国するまで口外しなかったこと、誰も北島選手らが持っているものをマットレスとわかる人間がいなかったこと、オリンピックの提供の事実は広告などの商行為に使えないことなどによって、エアウィーヴが水泳チーム、陸上チームの活躍を支えていた道具として脚光を浴びることはなかった。

その頃、同社は、販売チャネルの拡大と製品特性を考えた結果、商品のラインナップを拡充することになる。2008年7月に、より低価格を可能とする薄くて軽いエアウィーヴライト、同種の素材を用いた枕エアウィーヴピローを導入した。東急ハンズをはじめとする販売店の売り場面積の確保を行い、販売店による戦略にも力をいれた(資料7参照)。

北京オリンピックで商品が使われた実績は、B2Cでの宣伝や販売活動には使えなかったものの、これらの事実は製品の優秀性を証明する上で、B2Bでの事業の拡大には有効に機能した。

高岡社長は大手寝具メーカーのフランスベッド株式会社へ医療、介護用マットレスの素材としてエアウィーヴを売り込んでいたが、北京オリンピックの実績も性能の評価の一助となり、2008年12月には両社で製品を共同開発することが決まった。共同開発は、2008年4月に高岡社長がミラノのサローネ国際見本市で偶然にもフランスベッド社長の池田氏と出会えたことがきっかけ

となった。帰国後、フランスベッドを訪問した高岡社長との面談で、池田社長は特殊な構造のマットレス素材ができないかを高岡社長に問いかけた。二人の会話がきっかけとなり始まった共同開発は、半年の開発期間を経て、新製品として実を結んだ。

2009年5月から、その共同開発された製品、「AW-90」の販売が開始された。AW-90は画期的なマットレスとして高い評価を受け、その年の日経産業新聞賞を受賞している。

高岡社長は、フランスベッドからの素材の受注はB2C事業に比べ安定しているため、今後もOEM供給が出来るような戦略の重要性を改めて認識していた。

B2B と B2C のブランド戦略

この時期、ウィーヴァージャパンの製品戦略は、エアウィーヴというB2Cにおける商品とairweave technologyというB2Bの製品についてネーミングの使い分けをしていくことになる。エアウィーヴについては、商品の優位性、機能性を消費者に訴求することでブランド価値を高め、高級ベッド、高級介護用マットレスへのOEM展開時にロゴやブランドを露出してもらうことで、ブランド価値を高め拡大を狙っていくこととした（資料8参照）。高岡社長は、これら二つのブランドを用いる事によってB2C市場とB2B市場の相乗効果がもたらされると考えた。さらには、「快眠」といえばエアウィーヴ、そしてエアウィーヴといえば「快眠」という連想を作っていこうと考えた。

2008年9月より元ナイキジャパン社長の秋元氏をアドバイザーとして招き、同社は更なるブランド戦略の推進を図っていく。2008年11月、その戦略のひとつとして、airweave technologyのロゴマークを制定した後、2009年初頭にエアウィーヴのロゴマークを従来のものから、airweave technologyに近いものに変更している（資料9参照）。

生活インフラ事業としてのエアウィーヴ

高岡社長が、ウィーヴァージャパンを設立して事業を開始した時に、電力機器を作る日本高压電気との共通点がありませんに悩んだ時期があった。電力会社などに用いられる電気製品は、インフラ事業として信頼とその品質が重要であり、さらなる研究開発も惜しまないことで成り立っている。一方、寝具も生活インフラの一部と考えることができると高岡社長は考えた。電力機器と寝具としてのマットレス事業のエアウィーヴに共通していることがあるとすれば、分野は違いますがどちらも「インフラ事業」と位置づけることができると考えた。「生活インフラ事業」と考えると地道な研究開発が必要だと思い、2009年4月、同社は早稲田大学の内田直教授と、産

学連携の研究を開始する。研究では、エアウィーヴで睡眠した時の脳波を測定することから熟睡の度合いを他の寝具と比較することを行った。その後、この研究は思わぬ幸運をエアウィーヴにもたらすことになる。この研究結果を聞いた、内田教授の同僚からの情報で、2010年のサッカーワールドカップの日本代表チームがエアウィーヴの優秀性に着目して、代表選手用にエアウィーヴを南アフリカに持っていくことになる。

5

飛躍のきっかけ

快適な寝具としてのイメージ作りのために、スポーツ分野以外で実績作りが必要と考えた高岡社長は、航空会社のANAを訪問した。航空会社の国際線のファーストクラスはビジネスエグゼクティブ、俳優などの著名人が利用するため宣伝効果も大きく、快適で高級イメージがある。2008年の6月にANAを訪問した高岡社長は、ANAからの要求に応えるような薄型のマットレスを短期間で開発して、その商品が2009年10月にはANAの国際線のファーストクラスに採用された。このマットレスは従来のエアウィーヴの素材の半分程度（16mm）の厚さで、やや硬めのタイプで、このマットレスをシートに敷くことで、リクライニング時のシートを全く平らなベッドの状態に近づけることが可能になるものである（資料10参照）。

10

15

2009年11月には、2010年のバンクーバー冬期五輪の選手たちにもトレーナーを通じてエアウィーヴの評判が広まり、有名なフィギアスケートの浅田真央選手やモーグルの上村愛子選手など70名以上の選手や関係者らが現地へエアウィーヴを持って行った。

2010年2月のオリンピック開催時でも、浅田選手や上村選手らがエアウィーヴを持っていったことを直接示すものではなく、また同社はオリンピックのスポンサーでないため、オリンピックでの使用は直接の広告宣伝活動には使えなかった。しかし、PRの担当者を置いたほか、高岡社長自らマスコミを回り、PR活動を強化したこともあり、新聞、テレビを初めとしたメディアにパブリシティ^[5]として取り上げられるようになり、この頃から徐々にエアウィーヴの知名度は上がっていった。

20

25

また前述のように、2010年6月のサッカーの世界カップでも日本代表選手全員がエアウィーヴを南アフリカに持ち込んだ。現地のベッド事情が不透明なこともあり、選手たちの睡眠環境の充実のため導入されたのである。このこともメディアで取り上げられ、徐々にエアウィーヴの認知度は上昇した。

30

^[5] 通常の広告のように企業が代金を支払うことによってマスメディアから情報を発信するのではなく、報道として情報を発信すること。

加えて技術開発力を強化し、逐次高品質の製品を開発・投入していった。

成長過程：新たな段階

5 2010年に入り、エアウィーヴの成長は間違いないものに成りつつあった(付表2参照)。メディアに取り上げられた後の注文数はその月だけをみても前年の10倍以上であった。特に、NHKの朝の番組は、たった5分間のテレビでの露出であったものの、非常に効果があった。その一方、思った以上の反応がないテレビ露出もあった。

10 エアウィーヴ事業は新たな展開をむかえつつあった。販売店の中からは、エアウィーヴを売場の主力商品に据えたいとの要望が高まっており、また直販の顧客からも高い満足度と評価を得ていた。

さらなるブランド構築、国際展開を考え、海外の大手航空会社に対して営業を行うチャンスが生まれ、さらに大手通販雑誌による販売を開始出来るように、交渉を行うことが可能となっていた。

15 新しい販売チャネルとしては、大手百貨店における店頭販売の準備が進められていた。さらに、トップアスリートへのアプローチとしてオリンピック選手が多数所属するスポーツ団体への商品提供を行うことで、次のオリンピックに対する布石を打った。また、あるプロスポーツ団体に対する交渉も始まっていた。これらは、同社の商品が絶対的競争優位を築くために行われた高岡社長の戦略の一端であった。

加えて生産設備においては成型機をはじめとして増強を行っており、更なる生産拡大の準備が整いつつあった。

25 これらの成長にともない、新しい課題も生まれてきている。ひとつは、同社のエアウィーヴが商品として強くなってきたためか、OEM供給をするために寝具メーカーに営業を行っても、その反応がよくないという事例がでてきた。また、高級クルーザーの座席や釣りに使われるズボンの緩衝剤など、寝具以外の他業種からもいくつか引き合いが来るようになってきていた。これらに対応することは、成長するうえで好ましいことと考えられるが、既存のエアウィーヴの持つブランドにどのような影響を与えるかわからなかった。

進むべき方向性の検討

エアウィーヴは航空会社の ANA やフランスベッドの採用、そしてオリンピック選手の使用も相まって各種メディアから取り上げられるようになってきた。

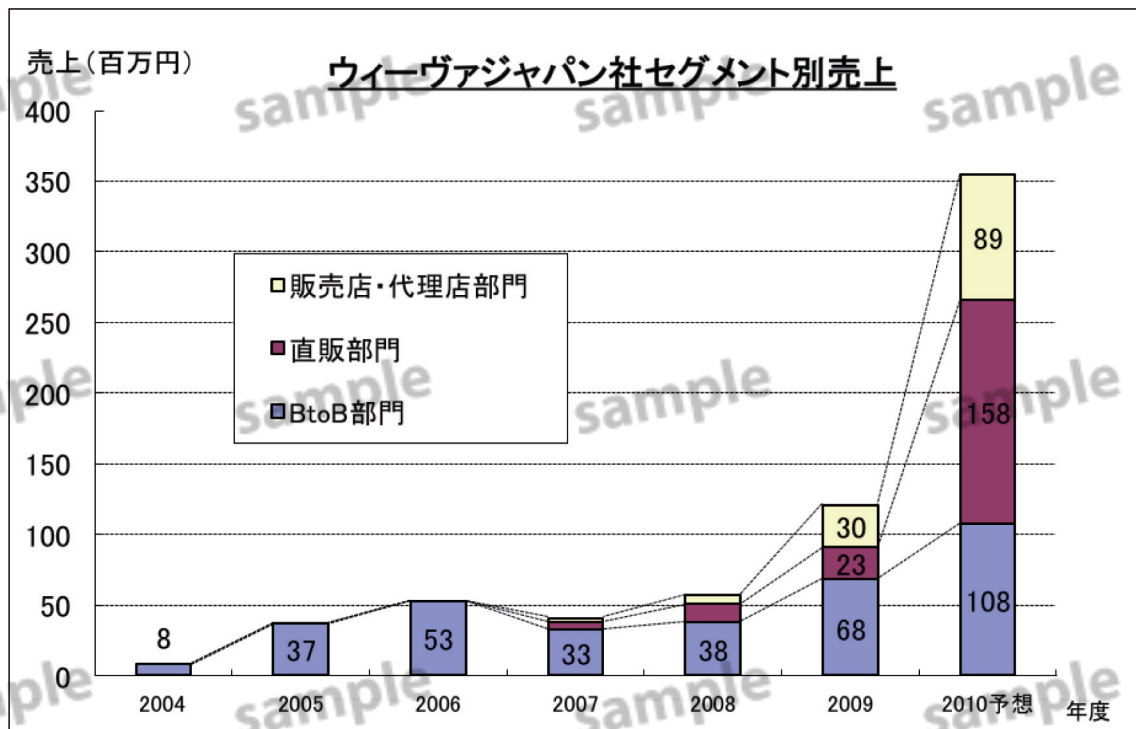
高岡社長は、同社の成長戦略を考えていた。今後の成長をどのように描けば良いのだろうか。5
ベビー用品や子供用品、ペット用など製品の展開を違うターゲット層へ拡大することも出来る。洗えて清潔であることをもっと消費者に浸透させて、他のマットレスとの差別化をはかることも出来る。同社の、マットレスの厚みや密度、硬さが自由にコントロールできるという技術を活かして、消費者の個別のニーズに応えることや、違う業界に展開することもできるだろう。さらには、大手通販会社向けのオリジナル製品の開発、快眠の科学的検証を大学と共同研究することなど、違う組織の力を組み合わせて事業を成長させる方法もありそうであった。10
戦略は様々に考えることができ、さらに組み合わせれば無数に存在した。果たして、社長が考える次世代のマットレス素材として確立できるのだろうか。

あらためて高岡社長は、エアウィーヴの成長戦略を検討する必要性を感じていた。15

【付表 1】 会社の沿革と主な出来事

1964年	中部化学機械製作所創立
2004年11月	高岡氏が事業を引き継ぐ
2007年2月	株式会社ウィーヴァージャパンに改名
6月	エアウィーヴ発売
9月	東急ハンズによる取扱開始
2008年4月	高岡氏がサローネ国際見本市に訪問
6月	ピローとライトを導入商品として販売開始
8月	北京オリンピックで使用される
12月	フランスベッドと製品開発
2009年4月	早稲田との産学研究を開始
春	ロゴを変更
10月	ANA採用決定
11月	バンクーバーオリンピックに提供
2010年6月	ワールドカップの選手に提供

【付表 2】 ウィーヴァージャパン社の売上高推移



【資料1】競合商品

ブレスエアー

素材メーカーの東洋紡による製品であり、専用のホームページは自社に用意はしていない。特徴としてはマカロニ繊維というポリエチレン素材を用い、軽さと硬さを実現している。ディノスというオンラインショッピングでの取り扱いを主としており、硬いのにゴツゴツしないこと、じめじめしないこと、耐久性、清潔なことを快眠に加えた特徴としている。製品ラインは敷き布団をメインとし、枕や専用シーツなどを取り扱っている。価格帯は19800円からサイズに応じて展開している。製品の広告には元プロビーチバレー選手である川合俊一氏を用いている。

フュージョン

旭化成せんい株式会社が取り扱う素材の総称をFUSIONという。健康寝具「涼しくて暖かい洗えるベッドパッド」というコンセプトを持つ。この製品は、素材として販売されており、ポリエステルとナイロンの組み合わせや、表面裏地、側面の構造を変化させることで各種業界のニーズに対応できるような素材として製品化されている。その用途は、寝具のみならず介護用品や衣料品、座席用のシートや補修分離材などと多岐にわたる。特徴は、通気性や形状保持、そして弾力性が備わっていること、そして素材としてB2Bを中心として販売していることがあげられる。一般販売については、専用のサイト及び旭化成が運営するネットショッピングサイトから、厚さ7mmの製品が13,650円から販売されている。

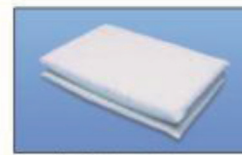
エアークイーン

素材メーカーである帝人の繊維から作られたオーバーレイタイプのマットレスである。繊維を4層構造（トラス構造）で作られており、優れた体圧分散と通気性を特徴としている。さらに、スプリング効果や耐久性、洗えることも可能であり、エアウィーヴに最も近い製品といえる。96%が空気できており、軽い。熱湯消毒100℃も変形なしという機能も備えている。専用サイトによるネット販売を主としており、厚さ30mm（2.7Kg）で29,925円から販売している。

【資料2】エアウィーヴ



3次元（極細繊維）構造体が極上の寝心地を実現。
カバーが両面仕様のリバーシブルタイプとなっており、片側は夏用メッシュ生地
でより涼しく、片側は冬用キルト生地でより暖かくお使い頂けます。



三つに折り畳むことができます。

【資料3】素材コア

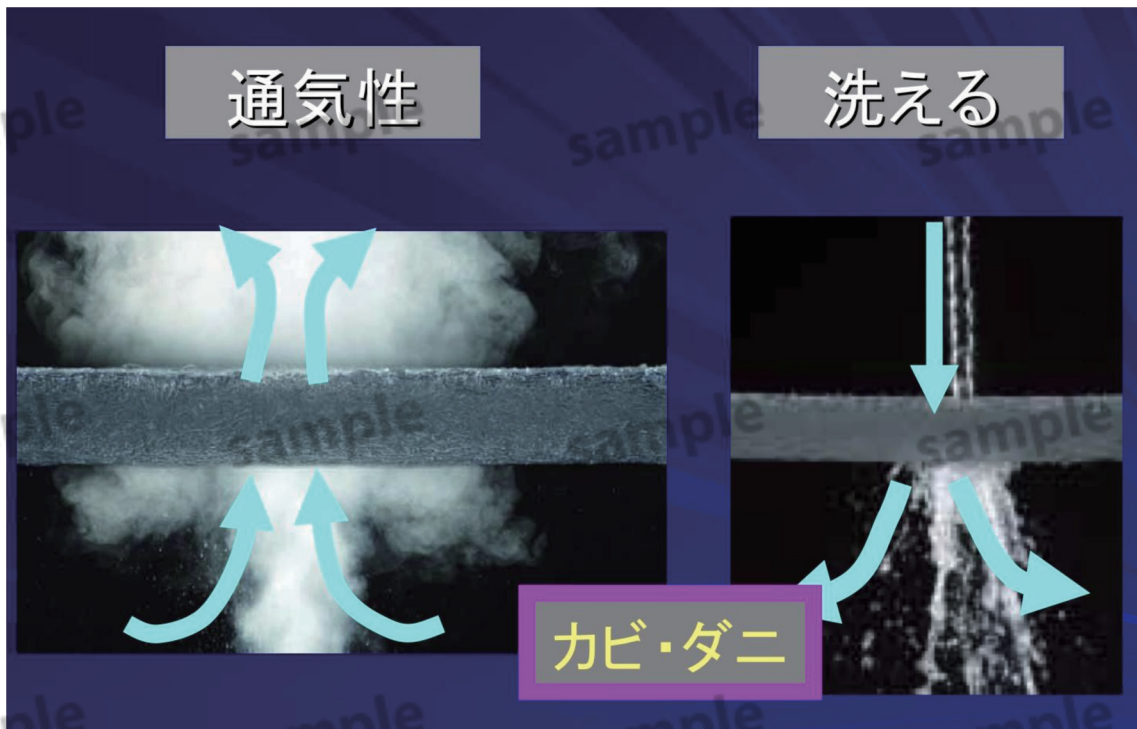
極細繊維状樹脂の3次元構造

空気を編む → air weave



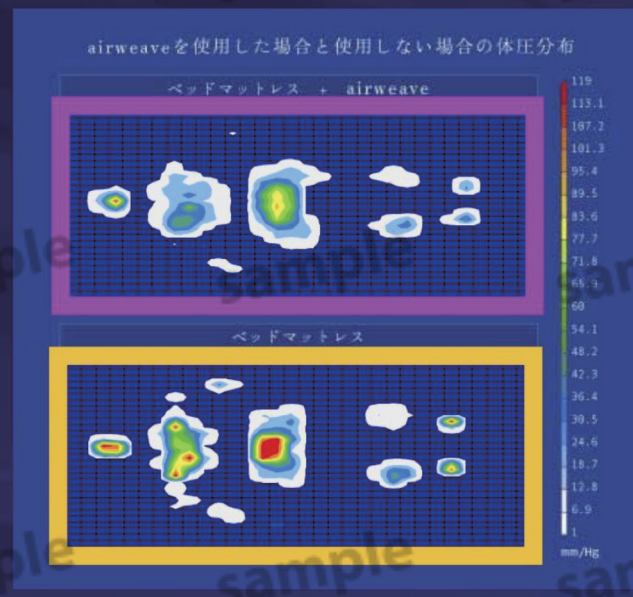
厚さ: 5cm
価格: 66,150円 (税込) ~

【資料4】機能・特徴



【資料5】機能・特徴 (2)

■ 体圧分散を徹底的に検証

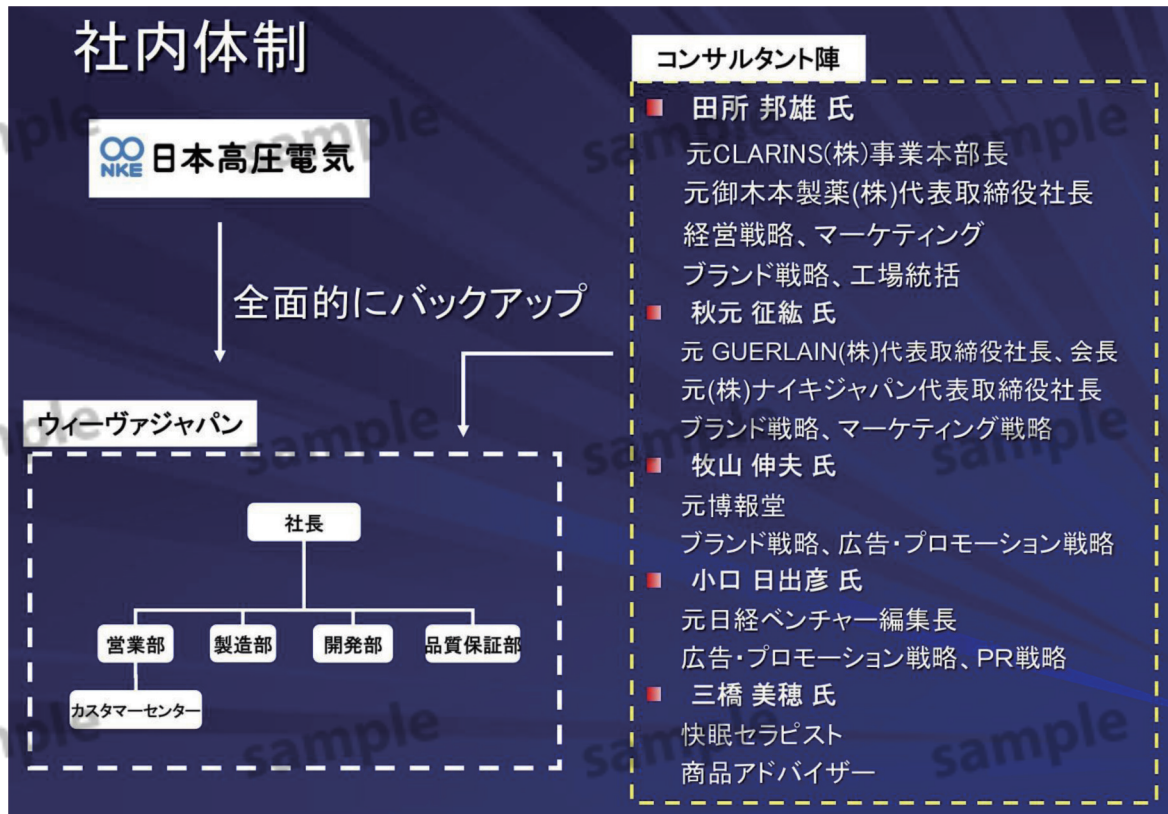


・適度な反発力

・寝返りが楽

・疲れが取れ易い

【資料 6】 社内体制とコンサルタント陣

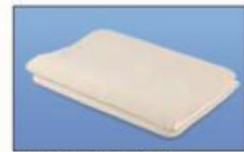


【資料 7】 製品ラインナップ

エアウィーヴライト

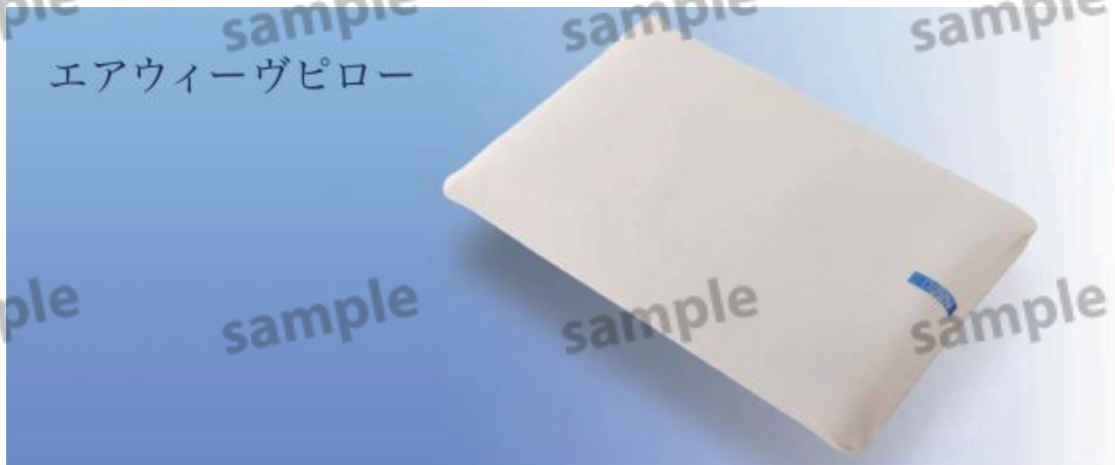


エアウィーヴの機能を維持しながら、お求めになりやすい価格で極上の寝心地をお楽しみになれます。お休みいただく表面には通気性を考え抜いた手触りのよい独自カバーを装着、裏面には汚れにくい耐久性のよいカバーを装着しています。



三つに折り畳むことができます。

エアウィーヴピロー



エアウィーヴピローは、寝心地を試しながら、高さを自由に調整してお使い頂けます。中に複数枚のシートコアが入っていて、それを抜き差し、調整することができます。ご使用になっている寝具の硬さや個人差による体型、体格に対応できる構造になっています。



シートコアの抜き差しにより、高さを調整できます。

【資料 8】 OEM 供給先のカタログ



【資料 9】 ロゴの変更



【資料 10】 ANA の採用



2010年4月末よりANA国際線の新しいファーストクラスで「エアウィーヴ®」が採用されます。

2009年11月10日、「ANAインターコンチネンタルホテル東京」で、「ANA新ブランド・新商品発表会」が開催されました。シートから食事までの全サービスを来年2月から一新するという大々的な発表会でした。ここで発表されたANA国際線ファーストクラスのシートは、「これまでに体験したことのない空の旅」にこだわって一新されたシートです。このシートに敷くマットレスとして選ばれたのが、空気を編んだマットレス「エアウィーヴ®」なのです。「エアウィーヴ®」の、快適な寝心地、こだわりの日本製が高く評価され、導入されることが決定いたしました。導入されるマットレスは、空の上での「快適な寝心地」を追求して開発したオリジナルマットレスです。

- *長時間のフライトでも、体に負担がかからないように、厚み・硬さにこだわりました。
- *カバーは、手触りが良く、通気性に優れた高品質カバーを使用いたしました。

2010年4月末よりヨーロッパ3路線、アメリカ5路線に順次導入が予定されています。ANAとウィーヴァージャパンが提案する「空」の上の「空気の上」で眠る「快適な寝心地」が、ついに実現いたします。



sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2011.5 PDF