リーダーたちの本棚 VOL.73
Leader as Readers

企画・制作 朝日新聞社広告局 広告特集

L【率いる】Leading
科学的検証をもとに睡眠の質を高める

日米の大学院で経営を学んだ高岡さんは、父の求めに応じて入社した日本高圧電気で営業や工場運営の経験を重ねた。

「近代的な経営論を学んだ自分には、父の経営が旧態依然としたものに感じられました。それを指摘すると、若造に何がわかるかとケンカになり、確執が続きました。そんなある日、何かの本に、『事業の相続とは、人相、つまり父の顔を受け継ぐこと』という一文を見つけてふと自分を省み、父の顔をつぶさないように事業改善にあたろうと気持ちを切り替えました。父は、まだ経営者としてやれる72歳のときに37歳の私に社長職を譲りました。認めてくれたのだと思います」

転機は2004年。伯父から引き継いだ工場の技術を応用し、マットレスパッド「エアウィーヴ」を開発。当時は低反発マットレスがはやっていたが、寝返りが楽な高反発の製品を追究。優れた体圧分散と通気性、水洗いできて清潔、といった特長を備えた。知人を中心に200名に無料で配り、寝心地を聞いて改良を重ね、07年に発売開始。だが、異業種からの新規参入ゆえに知名度はゼロ。当初は売れなかった。

「でも、使った人には評判が良く、特に身体の状態に敏感なアスリートの評価が高かった。そこで、五輪選手のトレーニング施設である国立スポーツ科学センターにお願いし、宿泊施設のベッド総数の半数にあたる40床に提供しました。すると半年後、『残りのベッドにも敷きたい、今度は購入します』との注文。その後、同センターに隣接する味の素ナショナルトレーニングセンターにも400床納めました」

トップアスリートたちも太鼓判

同社製品は水泳の北島康介選手など五輪選手の支持を集め、選手らの要望で08年北京五輪用にポータブル商品を開発。09年には早稲田大学スポーツ科学学術院の内田直教授と共同研究を行い、「寝返りのしやすさが睡眠効率の改善につながる。腰痛を誘発しにくい」といった結果を得た。

11年四大陸フィギュアスケート選手権では、浅田真央選手がエアウィーヴを持参し忘れないように手に書いた「マットレス」の字が報道された。これを見た高岡さんは、浅田さんに「ブランドアンバサダー」の就任を依頼した。

「当社が提供するのはwell-being、つまり心身ともに健康で前向きに生きることを実現する睡眠です。浅田さん、坂東玉三郎さん、錦織圭さん、五嶋龍さんなど、well-beingを象徴する方々を応援し、広告にご登場いただいています」

高級ホテルの寝具や航空会社の国際線のファーストクラス、ビジネスクラスなどにも採用され、ハイエンドの顧客を獲得。海外にも事業を広げる。スタンフォード大学睡眠・生体リズム研究所との共同研究では、一流アスリートを育成するアメリカIMGアカデミーの若いアスリートたちを対象に、運動と睡眠の関係を実験調査している。

「科学的検証を迅速に製品に反映できるのが製造業の強み。寝具を通じた生活インフラ整備に邁進していきます」

ウェブ広告朝日
■朝日新聞社広告局ウェブサイトでは、高岡本州さんが語るリーダー論を紹介しています。
http://adv.asahi.com
朝日新聞 広告 検索

エアウィーヴ
代表取締役会長
高岡本州（たかおかもとくに）さん

1960年愛知県生まれ。83年名古屋大学工学部応用物理学科卒。85年慶応義塾大学大学院経営管理研究科修了(MBA)。同年日本高圧電気入社。87年スタンフォード大学大学院経済システム工学科修了。98年から日本高圧電気代表取締役社長。2004年中部化学機械製作所（現・エアウィーヴ）代表取締役社長。14年から現職。（エアウィーヴホールディングス代表取締役会長兼社長、エアウィーヴマニュファクチャリング取締役会長を兼務）

R【読む】Reading
本に浸った日々が経営のよりどころに

「The Quality Sleep　眠りの世界に品質を」という企業理念を掲げ、独自に開発したマットレスパッドを製造・販売するエアウィーヴ。代表取締役会長の高岡本州さんは、配電機器メーカーの社長を兼任し、多忙を極める。「読書は経営者に必要な教養や哲学を育みます。忙しくて本から離れてしまったときは、取り戻す期間を集中的に作るようにしています」

経営者としての自分を形づくった読書体験

大学は理系でしたが、大学院では経営学を修めました。いずれ父の会社を継ぐかも、との思いがあったからです。その時期は、『エクセレント・カンパニー』『競争の戦略』など、経営本に埋もれました。こうしたテクニカルな本とは違った角度で経営者としての心のあり方を学べたのが、D・カーネギーの『道は開ける』と『人を動かす』です。前者は悩みの解消法、後者は人とのつき合い方を説く書で、仕事で行き詰まると思い返します。

大学院を終え、2年間アメリカで学んだ後、父が経営する日本高圧電気で働きました。社長職を継いだのは37歳の時。この頃、取引先の電力会社の方から勧められ、日本アスペン研究所のセミナーに参加しました。アスペン研究所は、戦後、アメリカで開催された「ゲーテ生誕200年祭」において、「近代化の中で失われていく価値をどう取り戻すか」という問題が提起されたことに由来する知的交流の場です。教材は東西の古典で、『おくのほそ道』の「草の戸も住替る代ぞひなの家」という冒頭の句に心揺さぶられる経験をしました。江戸に戻らぬ覚悟で旅に出た松尾芭蕉の境地に触れ、命がけの道程が文化や芸術を生むのだと強く感じたのです。10代のときにはそこまで読み取れませんでした。一つの道を極めた人への敬意が募ったセミナー体験は、アスリートや芸術家たちを支援する現在の事業活動に通じています。

47歳の時に漁網や釣り糸を作る射出成型機を製造する中部化学機械製作所（現・エアウィーヴ）を経営する伯父から、倒産寸前の同社を引き継いでほしいと言われました。社員は10名に満たなかったので、日本高圧電気に吸収する選択肢もありましたが、工場の技術力を残してほしいという伯父の思いを胸に新製品の開発に取り組み、釣り糸を作る技術を応用して樹脂製のマットレスパッドを開発しました。日本高圧電気は配電機器類のメーカーで、製造するカットアウトという製品は国内シェア6割を占めます。故障すると停電になってしまうという、電力インフラを陰で支える製品です。一方、マットレスパッドは人々の睡眠を支える生活インフラです。真面目な技術開発と誠実な経営を旨とするのは配電機器事業と何ら変わりません。インフラ事業という大義を掲げて事業に邁進（まいしん）するうえで鼓舞された本があります。戦後、民間主導の電力会社再編を推進した松永安左ェ門の伝記『まかり通る 電力の鬼 松永安左ェ門』です。福澤諭吉など時代の担い手たちと関わりながら人間的成長を遂げ、新しい事業に挑戦し、電力インフラの道筋をつけた生き方に励まされました。

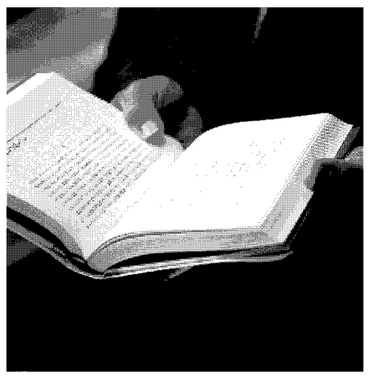
読書を通じて鍛えた課題を設定する力

二足のわらじで事業を始めた頃、『国家の品格』が刊行されました。数学者が、「論理には限界がある」「美の存在しない土地に数学の天才は生まれない」と語っていることが、理系出身としては衝撃的でした。また、日本古来の「情緒」や「形」を忘れてはならない、品格ある生き方をせよ、というメッセージに共感しました。当社は近年、類似品の横行に直面しています。品格ある経営こそが信頼と差別化への道だと考えています。

マットレスパッドを売り出し始めた翌年の2008年、東大EMP（東京大学エグゼクティブ・マネジメント・プログラム）の一期生となりました。このプログラムは、「あなたは『何を知らないのか』すら知らない」をモットーに、あらゆる分野の最先端の知識を学ぶことで新たな発想を引き出そうというもので、働きながら半年間通いました。期間中に出された課題本は約80冊。例えば、農薬などによる環境汚染の問題を提起した名著『沈黙の春』について、「アフリカの飢餓地域の人に読ませたらどう思うか？」などと独自の視座で考えを深め、本に書かれていない新たな課題を見つける訓練をしました。プログラムを通じて、リーダーに最も必要なのは、「課題を設定する能力」であることを学びました。

最後は、『稲盛和夫の実学 経営と会計』です。私の使命は、お客様が喜ぶ製品を提供すること、社員の生活を守ること、会社を永続的に運営し、経営の質を高めることです。これらを遂行するためには、会計に明るい経営者でなければなりません。本書はその教科書で、海外展開のタイミングなどについて多くのヒントを得ました。

エアウィーヴの本社は東京、日本高圧電気の本社は愛知県にあり、毎週両社を往復しながら経営を見ているので忙しいですが、セミナーへの参加など、本を読む環境に強制的に自分を追い込んできたことが、今に生きている気がします。（談）



高岡本州さんのおすすめ本棚

『道は開ける（新装版）』（創元社）
D・カーネギー・著　香山晶・訳
悩みを解決する方法や自己変革へのヒントを、著者の生い立ちや膨大な読書経験、著名人へのインタビューなどをもとに教える世界的ロングセラー。

『まかり通る 電力の鬼・松永安左ェ門』（東洋経済新報社）小島直記・著
政・官の抵抗勢力を向こうに回し、電力会社分割を成し遂げるなど戦後日本の屋台骨を作った松永安左ェ門。激動期を勝ち抜いた90余年の痛快人生を描く。

『芭蕉 おくのほそ道 ── 付・曾良旅日記 奥細道菅菰抄』（岩波文庫）
松尾芭蕉・著　萩原恭男・校注
人生を「旅」と観じ、自己の生活をそのまま芸術と化した「風狂」の姿。紀行文の形を取りながら自らの俳諧の到達点を示そうとした松尾芭蕉の代表作。

『国家の品格』（新潮新書）
藤原正彦・著
今の日本に必要なのは、論理よりも情緒、英語よりも国語、民主主義よりも武士道精神、「国家の品格」を取り戻すこと。数学者である著者の画期的日本論。

『沈黙の春』（新潮文庫）
レイチェル・カーソン・著　青樹簗一・訳
海洋生物学者の著者が、農薬など化学物質による、人や動物の健康被害、土壌汚染や水質汚染などを告発。初版は1962年。環境運動の端緒となった一冊。

三笠書房
千代田区飯田橋3-3-1
◎詳細は⇒http://www.mikasashobo.co.jp
◎(株)ブックライナー〈フリーダイヤル〉0120-398899
(9:30〜19:00)からもご購入いただけます。
三笠書房BOOKSTOREで立ち読みができます!!
http://www.mikasabooks.jp

王様文庫 15周年フェア
全国書店にて開催中!
エスパー小林の「運」がつく人「霊」が憑く人
心屋仁之助の なんか知らんけど人生がうまくいく話
『古事記』
ブッダの言葉
足もみで心も体も超健康になる!

マーフィー 欲しいだけのお金が手に入る!
ジョセフ・マーフィー 著　マーフィー"無限の力"研究会 訳
あらゆる「成功哲学」の原点!
努力いらずの17の成功法則
最新刊
マーフィー 欲しいだけのお金が手に入る! 努力いらずの17の成功法則
あなたの中にある"金のなる木"の育て方!
ISBN978-4-8379-5759-1
●定価(本体1200円+税)

8.5万部突破!
みんな大好き! パン、パスタ、シリアル……の真実
脳を一生、老化させない食事
「いつもの パン」があなたを殺す
『ニューヨーク・タイムズ』紙、アマゾンUS(アレルギー部門 2015年5/3)(食と健康部門 2014年7/6) ベストセラーNo.1席巻!
医学博士 デイビッド・パールマター クリスティン・ロバーグ[著]
順天堂大学大学院教授 白澤卓二[訳]
肥満、糖尿病、アルツハイマー病、心の病気……
4週間で脳からリフレッシュする驚異のプログラム!
ISBN978-4-8379-5755-3
●定価(本体1500円+税)

知的生きかた文庫
気にしない練習
名取芳彦 元結不動密蔵院住職
不安・怒り・煩悩を"放念"するヒント
9万部
ISBN978-4-8379-8309-5
●定価(本体590円+税)

最新刊
"裏側"にこそ「本当の歴史」がある!
もう一つの「幕末」史
半藤一利
日本のすべてが変わった「幕末」という時代
「幕末史」に何を学んだらいいか、それを明日のためにどう生かしたらいいか。"猛烈な外圧"が押しかぶさっている「今」だからこそ、ひと言ふれておかねばならない──そう気づかせられたのです。
半藤一利
「尊皇攘夷」は、幕府を倒す"口実"だったのか?
◆「短刀一本で"けり"がつくことでごわす」(西郷隆盛)
◆"桜田門外の変"と"二・二六事件"の共通点とは?
◆「みんな敵がいい。そのほうが大事ができる」(勝海舟)
◆"政略家"の桂と"戦略家"の高杉
◆なぜ龍馬はみなに愛され、そして殺されたのか?
"独自の歴史観"を織り交ぜながら、日本のターニングポイントの「実像」に迫る!
ISBN978-4-8379-2583-5
●定価(本体1400円+税)