

大久保 真 一 (オオクボ シンイチ)

株式会社ダイオース社長



連結売上高3期連続で過去最高、 2期連続で二ケタ成長を達成

◆2期連続で売上高の二ケタ成長を達成

2008年3月期の連結売上高は167億45百万円（前期比113.3%）となり、2期連続の二ケタ成長および3期連続の過去最高を達成した。営業利益は9億18百万円（同77.6%）となった。現在、当社では積極的にM&Aを手掛けており、のれんの償却を5年で行っている。営業権償却前の営業利益は14億65百万円となり、過去最高となった前期と比較して93%となる。

経常利益については、前期の12億33百万円から7億55百万円に減少した。要因としては、国内営業権償却前営業利益が1億56百万円減、国内営業権償却費用が1億27百万円増、米国営業権償却前営業利益が45百万円増、米国営業権償却費用が26百万円増、営業外利益が4百万円減、営業外費用が2億9百万円増となっている。営業外費用については、アメリカの事業に対してドルで資金の貸し付けを行っており、この部分の円評価が、円高の影響を受けた。

当期の減益要因として、国内においては、売上総利益の伸びを上回る販管費の増加が挙げられる。販管費の増加要因は、大型M&Aによる人件費、諸経費の一時的な増加およびのれん償却費の発生、新規開拓のための販売費増加である。米国においては、ドル建て営業利益が前期比109.8%となったものの、大幅なドル安のため、円表示の利益額が減少した。また、前期は土地および事業売却を行い、特別利益を計上したため、当期はこの部分がマイナスとなっている。

以上の結果、当期純利益は2億98百万円となり、配当利回りは5月14日の終値ベースで3.4%となっている。

◆マルキンオフィスオールと事業統合

当期の国内部門のトピックスとしては、一つ目として、オフィスコーヒー業界の大手であるマルキンオフィスオールと11月1日付で事業統合を行った。これにより、東日本エリアにおけるオフィスコーヒーサービスのシェアが拡大し、ピュアウォーター拡販のための顧客基盤を強化することができた。また、同社は歴史のある大手企業であり、経験豊富な人材が多いため、当社の今後の成長への貢献が期待できる。機器・商品についても拡充されるため、営業チャンスが増大するとみている。

二つ目のトピックスとしては、営業組織の強化と生産性の向上を図った。上半期までは4営業本部であったが、下半期からは6営業本部とし、マルキンオフィスオールがマーケットシェアを持っていた北海道および東北に新たな営業本部を設置している。また、首都圏の拠点統廃合と合わせて、顧客サービス担当者の再編を行う予定となっており、大幅な生産性向上が可能になるとみている。三つ目のトピックスとしては、ピュアウォーターの拡販を図った。最優先拡販商品として引き続き注力し、統合後のマルキンオフィスオール顧客に対して集中的にクロスセリングを行っている。また、首都圏の第2工場を着工しており、6月中には立ち上がる予定である。

米国部門のトピックスとしては、一つ目に五大湖地区における追加買収と拠点変更を行った。ミシガン州の第2の都市であるグランドラピッズ市で中規模な買収を行い、同時に、ミシガン州のリゾート地であるトラヴァースシティの拠点を売却した。2年前に進出したシカゴ、デトロイトにおいても、追加買収を実施している。

二つ目に、本業特化の戦略を取った。シカゴ、デトロイトでは付帯事業（コンビニへのコーヒー販売、ベンディング事業等）を売却し、カリフォルニア州においては、ファーストエイド（救急医療品）事業を好条件で売却している。今後、米国においては、オフィスコーヒーサービス事業やウォーター事業を中核としたサービスに特化していきたいと考えており、選択と集中を行っていく。三つ目としては、リージョナル営業ネットワークを構築した。従来からの地盤であるロッキー西側5州（ワシントン、オレゴン、カリフォルニア、ネバダ、アリゾナ）で堅調な利益成長を実現し、五大湖地区においても、シカゴ、デトロイトの両拠点が利益軌道に乗った。

◆M&Aへの積極的な取り組みで、国内100億円の達成を目指す

2009年3月期の連結売上高は、175億51百万円（前期比104.8%）を見込んでおり、米国部門は円表示で若干のマイナスとなるが、国内では二ケタ成長を予想している。米国部門の売上高をドルベースで見ると、前期は114.5%の成長となったが、今期は108.6%の成長を予想している。なお、M&Aについては、予想に織り込んでいない。営業利益は11億円（前期比119.8%）を予想している。営業権償却前の営業利益は16億11百万円となり、過去最高益を達成する見込みである。経常利益は10億49百万円（同139%）、当期純利益は6億23百万円（同208.7%）を予想している。

国内部門の重点政策としては、マルキンオフィスオールとの統合効果を最大化する。拠点の統廃合とサービス担当者の担当エリア再編により生産性の向上を図り、機器・商品の継続した統廃合により品ぞろえ拡充と品質向上を図る。飲料サービス事業の拡充については、基幹商品であるピュアウォーターとコーヒーに続く、客単価アップのための「オプション商品」（ワンカップ・コーヒー、日本茶等）を拡充する。

米国部門の重点政策としては、4月1日付でコロラド州デンバー、6月1日付でテキサス州ヒューストンへ進出する予定となっており、全米進出へのステップとしていく。重要戦略であるM&Aと必要に応じた自力進出により、市場プレゼンスを獲得していきたい。一例として、デンバーについては、かねてから進出を計画していたが、条件の合うM&A案件がなかった。今期に入って自力で進出したところ、地元企業からM&Aが持ちかけられ、結果としてM&Aに成功している。ヒューストンについては、地区におけるナンバーワン企業のプレミアムが高く、採算が合わないため、中規模の買収から進めていく予定である。全米展開に当たって、最も重要となるのは人材の確保である。今期は、営業人員の大幅増加を目指し、積極的な営業職の採用を実施する。また、人材獲得のルート確保、信頼関係の構築により、優秀な管理職人材の増員を図っていく。

中長期的な経営戦略として、国内部門においては、従来型の営業活動に加えてM&Aへの積極的な取り組みを行い、早期に国内100億円の達成・突破を実現したい。同時に、新規顧客の増加と既存顧客へのサービス充実のために不可欠な生産性を向上させ、高収益体質をつくっていく。米国部門においては、全米展開を目指し、高収益体制の確立により、その収益を再投資や新規地域開拓の原資として「成長と収益のバランス」をとっていく。

◆ 質 疑 応 答 ◆

米国のM&Aはコーヒーと水に特化するということだが、国内のM&A戦略も同様なのか。オフィスサービス全体でM&Aを実施するのか。

米国はコーヒーや水の文化が長く、マーケットが大きいいため、コーヒーと水だけに特化しても相当の成長が期待できるが、日本はまだマーケットが小さいため、国内10数万件の顧客基盤を生かし、オフィスに必要な継続性のある各種サービスを展開していきたい。

コーヒー文化が長い米国において、なぜマーケットを広げることができたのか。

当社が日本で初めてコーヒーサービスを開始したのは30年前であり、まだ日本にコーヒー文化がない時期であった。米国からビジネスを導入するに当たり、当初、10年間程度は、毎年2~3回米国へ出向き、オフィスコーヒーサービスで成功している企業を訪問したが、そこでつくった人脈が、当社の財産になっている。米国へ進出する際、製造業の場合、日本のノウハウを米国に持ち込むが、サービス業の場合は、その国の文化に合わせたビジネスを展開する必要がある。そこで、当社では、米国でナンバーワンの企業を買収し、その企業を核に事業を拡大する戦略を取った。この戦略が現在の成長につながっている。

米国における優位性は何か。

品ぞろえが同業他社よりも充実している。また、機器を開発する企業、商品を提供する企業から信頼を得ており、良い機器や商品の優先権を有している。

コーヒー豆の市況が上がってきているが、どのような対策を取っているのか。

ここ数年、コーヒーの価格が急上昇しているが、日本ではグルメコーヒーが伸びており、価格が高くて良いコーヒーを飲みたいというニーズが高まったため、当社でも、良いコーヒーの提案を行った。また、豆から1杯取りをするエスプレッソの機械に営業をシフトさせることで、粗利益を確保している。

（平成20年5月15日・東京）