

大久保 真 一 (オオクボ シンイチ)

株式会社ダイオーズ社長



## 国内では首都圏第二工場竣工、 米国ではテキサス州に進出

### ◆米国で積極的なM&Aおよび営業人員の増強を実施

2009年3月期中間期の連結売上高は85億49百万円（前年同期比105.2%）となった。国内部門は順調に成長したものの、米国部門については、予想していた以上の円高によりドルを円に換算する際にシュリンクしたため、前年同期比で大幅な減少となった。ただし、ドルベースでは5.1%成長を示しており、全体としては、順調に成長したと言える。営業利益は前年同期の5億18百万円から4億68百万円に減少しており、国内部門は順調に増加しているが、米国部門が減少した。経常利益については、前年同期とほぼ同水準の4億82百万円となった。中間純利益は2億92百万円となり、予想配当利回りは3.8%となっている。

営業権償却費については、米国部門で積極的にM&Aを実施していることもあり、大きな営業権の償却負担が発生している。米国の会計法では、顧客の減少分だけを償却することとなっているが、当社では、日本に合わせて米国も償却を行っている。当社がこれまでに買収したシカゴ、デトロイトなどは、買収後、営業活動により顧客が増加し、買収した時点の売上よりもドルベースで増えており、本来、償却の必要はないが、償却を行っているため、償却負担が大きくなっている。当中間期の営業権償却費は2億70百万円となっており、これを加えた営業権償却前の営業利益は7億38百万円となる。

米国部門については、不動産サブプライムローン危機を発端に景気がスローダウンしているが、逆に、当社はこの機会をチャンスととらえており、今期も、中長期の戦略に沿って予定どおりコロラド州、テキサス州へ進出し、買収も順調に進んでいる。M&Aを実施する際、経済が順調な時は売主も強気になり、採算的に厳しくなるが、経済が厳しい状態になると、売主も顧客がシュリンクする危機感を持つほか、買収を行う同業他社も、資金的な面で思うような手当てが付きにくい。一方、当社には十分な資金余力があるため、この機会にリーズナブルな買収を行いたいと考え、あえて積極的にM&Aや営業人員の増強を行った。営業開発経費が前年同期比で増加（約401千ドル増）したことや、新規出店部門への先行投資（約566千ドル）が、米国部門の営業利益が減少した要因である。

### ◆全米第2位のマーケット規模を持つテキサス州に進出

上半期のトピックスとして、国内部門においては、第一に、ピュアウォーターの増産体制を確立した。前年は需要の伸びに対して生産が追いつかず、稼働時間を拡大して対応したが、今年は首都圏第二工場を建設し、6月末より本格的に稼働したため、夏のピーク時にも余力を持って顧客に商品を届けることができた。第二工場には最新鋭のロボットシステムを導入しており、省力化と同時に安全・安心に対して万全の体制を確立している。

第二に、4月から8月の水の需要期には、新規顧客開拓に向けて拡販キャンペーンを実施し、「テレアポ要員」を増員して、コーヒーだけを利用している顧客や、クリーンケアの顧客に水の営業を積極的にかけ、取引の拡大に努めた。また、「テレアポソフト」を導入し、安定したモニタリング顧客を確保している。

第三としては、昨年11月に経営統合したマルキンオフィスオールとの統合効果を最大化するための施策を実施した。同社のコーヒー利用顧客に対して水の販促を行い、首都圏の顧客に対しては、水だけではなく、マット、モップ、オフィス清掃などのクリーンケア商品の販売も積極的に行っている。加えて、管轄エリアの重複を防止するため、拠点の統廃合と各拠点のサービスエリア担当者の編成替えを実施した。これは、生産性の向上だけでなく、サービス向上という面でも大きな効果を出している。

米国部門のトピックスとしては、第一に、全米第2位のマーケット規模を持つテキサス州に進出した。4月にコロラド州デンバー、7月にテキサス州ヒューストン、8月にテキサス州フォートワースに進出し、最近では、ダラスにも進出している。これにより、既存の営業拠点と合わせ、米国各地9州26拠点体制を確立した。サービス産業で米国に進出し、売上を伸ばし続け収益を上げている企業は少ないが、当社は進出して20年が経過し、順調に推移している。

---

第二に、米国部門の既存拠点の売上高（ドルベース）が、前年同期の36百万ドルから38百万ドルに増加した。当社はオフィスに対するコーヒーサービスを行っているため、リストラなどで従業員が減少すると売上が減少する。現在、当社のメインのマーケットであるカリフォルニアは、サブプライムローン問題で厳しい状況となっており、顧客1件当たりの売上高は減少しているが、営業人員の増強、買収効果により、上半期では過去最高の売上高を達成することができた。

#### ◆10月1日付で「お客様センター」を開設

通期の連結売上高は過去最高の175億51百万円（前期比104.8%）を予想している。国内部門では89億73百万円（同110.2%）を見込んでおり、順調に二ケタ成長を達成するとみている。米国部門については、円ベースで85億78百万円（同99.7%）を見込んでいるが、下期に入ってテキサス州ダラスの大型買収を成功させているため、ドルベースでは8,187万ドル（同109.3%）と過去最高の売上高を達成する見込みである。営業利益は11億円（前期比119.8%）を見込んでおり、営業権償却費の5億11百万円を加えた営業権償却前の営業利益は16億11百万円（同110%）となる見込みである。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、10月1日付で「お客様センター」を開設した。将来的には全国に拡大する予定であるが、まず東京の拠点を集約し、都内顧客からの問い合わせ、注文、苦情などを一元的に受け付けている。これまでは各営業拠点で処理していたため、顧客からの生の声がマネジメントに届きづらかったが、「お客様センター」の開設により、すべての情報が支店マネージャー、本部長、社長に発信されるようになったため、今後のサービス向上に役立つと考えている。

二つ目の重点政策としては、コーヒーの需要期である10月から12月にかけて、ダイオーズ・エスプレッソマシン（DEM-1）の新規開拓キャンペーンを全国規模で展開している。三つ目の重点政策としては、旧マルキンオフィスオールとの経営統合で増加した製商品の大規模な統廃合を推進する。顧客ニーズに適合した品ぞろえを維持しながら、営業効率の向上を実現していきたい。

米国部門の重点政策としては、支店別に運営目標を管理する。ロッキー山脈から西側の地区においては、M&Aの対象が少なくなってきたため、今後は積極的に営業人員を増強し、シェアの拡大を図っていく。また、ルート生産性を考慮した拠点政策を進めていく。

M&A戦略として、ロッキー山脈から西側の地区においては絞り込みを行い、利益への貢献を前提として、買収の取捨選択を行う。一方、シカゴ、デトロイト周辺の五大湖地区、テキサス周辺の未出店都市では、既存地区で得た利益を投下し、積極的な買収戦略を実施していく。

（平成20年11月17日・東京）