

大久保 真 一 (オオクボ シンイチ)

株式会社ダイオーズ社長



既存顧客の「守り」を軸とした営業活動を展開

◆顧客件数維持も1件当たり消費量が減少

2010年3月期上半期の売上高は75億30百万円(前年同期比88.1%)となった。国内部門は前年同期比93.9%となったものの、米国部門が同81.7%となり、減収の大きな要因となっている。なお、米国部門は、ドルベースでは同90.3%となっており、実質的な売上減に加え、円高の影響を受けた。

営業利益については、国内部門が3億41百万円となっており、前年同期比で若干の増益となったが、米国部門が前年同期の1億36百万円から63百万円に減少したため、全体では4億4百万円(前年同期比86.4%)となっている。経常利益は4億22百万円(同87.5%)、純利益は2億18百万円(同74.8%)となった。

減収減益の要因として、国内部門については、今期、1件当たりの消費量が減少し、商品の見直しによって単価も低下した。ただし、既存顧客の「守り」を軸として営業を展開し、従業員個々人の費用出し合いによる「ファンド」の設立、定期訪問サイクルの延長などの提案を行い、会社経費の見直しに対応し、解約防止に注力した。また、経費の見直しにより販管費を圧縮した結果、国内部門の営業利益は増益となった。

米国部門については、サブプライム問題に端を発した不動産・金融関連業種の不調が他業種へ拡大した。現在、米国の失業率は10%を超えており、春先から夏にかけて、各企業が大幅なリストラを実施している。それによる従業員の減少と単価の低下が売上減の要因となった。営業利益については、昨年、新規に出店したコロラド、テキサスへの先行投資が利益を圧迫した。

◆創業40周年キャンペーンを実施

国内部門のトピックスとしては、創業40周年を記念して、顧客や取引先を巻き込んだキャンペーンを展開しており、6月1日には、日本経済新聞に全面広告を掲載した。春先から夏にかけては水、秋から冬にかけてはコーヒーと新型空気清浄機を中心としたキャンペーンを行っている。空気清浄機については、新型インフルエンザが流行しているため、「プラズマクラスター」の拡販を行っている。

二つ目のトピックスとしては、東京統括営業所を開設した。当社は東京都内に五つの支店を置いており、これまでは各支店に営業セクションがあったが、今後、支店では「顧客を守る」ことに集中し、東京統括営業所では新規顧客数の拡大を中心に、積極的な拡販活動を展開していく。

三つ目のトピックスとしては、「お客様センター」の対応範囲を拡大している。「お客様センター」は前期に開始した施策であり、従来はお客様からの連絡は各支店で取り次いでいたが、まず東京の拠点については、一括して問合せを受け付ける体制を作った。この結果、さまざまな問題を発見することができ、顧客からも高い評価を受けたため、今期は首都圏全体に範囲を広げている。情報をお客様センターで一元管理し、受けた情報を担当社員、マネージャー、本部長、社長にメールで発信するため、クレームなどへの迅速な対応が可能となった。

◆LA支店を3拠点に分店

米国部門は、現在、9州29拠点で営業展開しており、米国ビッグ3の1社となっている。西海岸を中心にドミナントを形成しており、特にLA支店は、半径100キロ程度の範囲をカバーする大規模な拠点となっているが、今年は、顧客を守るための大きな施策として、LA支店の分割を実施した。3月にサンフェルナンド支店、6月にオレンジカウンティ支店を開設しており、今後は、きめ細かなサービスで顧客の解約を防いでいきたいと考えている。

また、リージョナルセールスマネージャーを設置した。これまでは、支店長が営業セクションとルートセクション(既存顧客)の両方を見ていたが、今後、支店長はルートセクションに重点を置き、リージョナルセールスマネージャーが、全米29拠点の営業セクションを、責任を持ってサポートしていく。

売上高については、3年前に進出した中西部・五大湖地区(シカゴ、デトロイトなど)で大きく減少してお

り、特にデトロイトでは、20%近いマイナスとなった。現在、売上が減少しても利益を出すことのできる仕組み作りに取り組んでおり、人件費や車両費の大幅な見直しを進めている。

◆新商品・サービスの提供で顧客を守る

通期の売上高は149億10百万円（前期比89.8%）を見込んでおり、米国部門で64億84百万円（同83%）、国内部門で84億26百万円（同95.9%）を予想している。営業利益については、米国部門の落ち込みが大きいいため、8億90百万円（同88.5%）となる見込みである。経常利益は8億80百万円（同90.3%）、当期純利益は5億円（同86.5%）を見込んでいる。

下期の施策として、国内部門においては、「顧客満足」に重点を置き、新商品・新サービスの提供方法で積極的なR&Dを展開する。新たな顧客ニーズに応える商品としては、フレッシュミルクを使って手軽にカプチーノを作ることができる「ワンカップエスプレッソマシン」を開発した。通常のコーヒーよりも1杯当たりの単価は高いが、コーヒー店と同水準の味で顧客満足度が高いため、下期は拡販に力を入れていく。このほかにも、顧客がさまざまなバリエーションからチョイスできるような商品・サービスを提供していきたい。

また、営業専従者の増員も実施する。実績比例型給与制度を導入し、新規営業と既存顧客担当営業の生産性を向上させていきたい。管理体制については、管理本部の組織を再編し、内部監査体制の充実を図る。これまで東西2人で行っていた内部監査を5人に増員し、きめ細かく各拠点を管理していく。

米国部門については、効率的な売上拡大を目指す。低価格志向の市場ニーズにマッチした商品を提案し、営業活動を効率的に行っていく。また、リージョナルセールスマネージャーにより、横断的な新規営業サポートも行っていく。経費の削減については、運営効率の見直しによる人員削減、仕入先の見直しを進めている。

M&A戦略としては、既存地域で即時に利益貢献する案件、新規地域のもので良好なM&A案件を、個別に是非を判断して実行していく。なお、通期の業績見直しには、M&Aによる影響を織り込んでいない。

◆ 質 疑 応 答 ◆

国内部門・米国部門ともに厳しい状況となっているが、来期に挽回の余地はあるのか。

米国部門については、スリム化により利益率の改善を図っているため、収益は回復するとみている。このような時期はM&Aのチャンスであるため、M&Aの実施がカギになると考えている。国内部門については、上期も増益となっており、来期は伸びると予想している。

ファンド設立について、詳細を伺いたい。

米国では、コーヒーが100%会社の経費となるため、ファンドの設立はない。日本では、企業の規模が大きくなるほど、個人の負担になる場合が多い。また、官公庁でも、こうした予算が縮小されている。1人当たり月間500～1,000円の費用でも、1杯当たりの単価はコーヒー店などよりも安いいため、提案が受け入れられている。

リーマンショック以前の前期も米国部門の売上が落ちているが、この要因を教えてください。

前期の米国部門の売上高成長率は円ベースで93.1%であったが、ドルベースでは105.1%となっている。

為替の前提を教えてください。

期初の段階では、97.80円で予算を組んだが、現在、90円前後で推移しているため、下期の予算は90円で洗い直した。

米国では、コンペティターも同様の状況となっているのか。

ビッグ3の中でも、当社は、ロッキー山脈よりも西の地域で圧倒的ナンバーワンのシェアを有しており、当期も利益を確保することができた。残りの2社は全米展開しているが、大きな赤字を出したと聞いている。

（平成21年11月16日・東京）