

4653 **ダイオーズ**

大久保 真一 (オオクボ シンイチ)

株式会社ダイオーズ社長

利益を確保し、新規顧客拡大に努める

◆高性能エスプレッソマシンを市場投入

2010年3月期の連結売上高は148億11百万円(前期比89.2%)となった。米国部門の売上高が落ち込んでおり、為替レートの影響も受けている。営業利益は8億40百万円(同83.6%)となり、国内部門では7億39百万円の利益を確保することができたが、米国部門は前期の2億18百万円から1億1百万円に減少している。経常利益は8億62百万円(同88.5%)、当期純利益は4億60百万円(同79.8%)となった。自己資本比率については、着実に積み上がっており、前期の78.7%から80.2%に上昇している。

当期(2010年3月期)の国内部門のトピックスとしては、2つの新商品を市場へ投入した。ひとつは、オフィス専用に関発した高性能エスプレッソマシン「DEM-2」である。従来のエスプレッソマシンは、「カプチーノ」を作るために手間がかかったが、「DEM-2」は、専用のカートリッジに入れた牛乳をセットすることで、ボタンひとつで本格的なカプチーノを作ることができる。世界で初のオフィス専用小型機のマシンとなっている。もうひとつの新商品としては、シャープと提携して投入したウィルス対応型空気清浄機「プラズマクラスター」である。

また、「お客様センター」の拡充も図った。従来は各支店で顧客からの問い合わせ電話を受けていたが、2年前に「お客様センター」を新設し、都内5支店の電話を一括して受ける体制をスタートさせている。これにより、現場のさまざまな苦情や要望を即データ化することができ、案件の内容に応じて、社長まで即時に届くようになった。結果として、担当営業のサービスレベル向上につながり、当期からは関東一円を対象を拡大している。今期(2011年3月期)からは、更なる拡充を図り、全国の電話を一括して受け、フィードバックする体制を整えていく。管理本部では、管理体制の確立およびコストの削減に取り組んでおり、業務の標準化を促進するために当期から、従来の7グループを4グループに集約した。

◆米国の失業率急増により売上高が減少

米国部門については、売上規模に合わせて組織のスリム化を進めた。結果として、営業キャッシュフローは改善傾向となっており、過去3期の平均と比較して12.2%増加している。

米国部門の売上・営業利益が減少した要因としては、失業率の急増に伴う既存顧客からの売上減少が挙げられる。3年前に進出したデトロイト、シカゴを中心としたエリアでは、最も失業率が高くなり、特に、ミシガン州は20%近くまで高騰した。当社の場合、オフィスで働く従業員の数がコーヒーを飲む杯数と連動するが、厳しい環境の中、企業が従業員の削減を進めた。また、景気の良い時期は、企業も質の高いグルメコーヒーを導入するが、景気の悪化に伴い、コスト削減を図るため、単価の低いベーシックなものに切り替えるケースが増加した。顧客数に変化は少ないが、杯数の減少および単価低下が売上の減少につながっている。

利益面では、売上の減少に伴い、のれん償却費などの固定費負担が増加した。また、進出間もないコロラド州やテキサス州の各拠点での先行投資も利益を圧迫している。なお、のれん償却(約2億円)については、2年以内で完了し、コロラド州およびテキサス州の各拠点についても、来期には黒字転換する見込みとなっている。

組織・体制の変更については、米国最大拠点のロサンゼルス支店を3分割し、ガソリン代の削減、サービスの向上を図った。今後はM&Aだけではなく、自力での進出にも力を入れていきたいと考えており、営業組織のサポートを強化するため、セールスマネジャーを米国の東西に2名配置した。

◆経営サポート室を新設

2011年3月期の連結売上高は144億93百万円(前期比97.9%)を予想しており、国内部門では横ばいを見込んでいる。米国部門では若干のマイナスを見込んでいるが、ドルベースでは前期比99.4%とほぼ横ばいとなる。なお、計画の策定は2月末時点での為替レート(1ドル89円)を前提としており、今後の変動によって業績は変化する。

営業利益は7億68百万円(前期比91.4%)を予想している。米国部門ではほぼ横ばいとなるが、国内部門では新規顧客拡大に向けた営業費用の増加のため、若干の減益を見込んでいる。経常利益は7億65百万円(同88.7%)、当期純利益は4億34百万円(同94.3%)を見込んでいる。

今期の重点施策として、国内部門については、「生産性」を向上させながら新規顧客の拡大を図る。きめ細かなルートサービスを再点検し、顧客満足度の向上に努めていきたい。また、「コンサルティングセールス」を育成し、ハードとソフトのバランスの取れた営業活動を推進していく。加えて、開発生産本部の再編も行い、売れる商品の開発と売れる仕組み・しかけづくりに向けて企画開発部門である「開発グループ」を拡充する。特にベーシックな商品の拡充を図る予定となっており、春先から夏にかけて「日本茶」のキャンペーンを実施していく。

経営サポート室については、事業開発、顧客管理、品質管理を担当する部署として新設した。新たな事業の開発により拡大を図り、徹底した管理により企業の信頼性の向上を目指していく。

米国部門では、引き続き生産性や売上規模に見合った経営規模にスリム化していく。米国の状況として、前期の失業率は10%を超えていたが、今年3月末には9.7%まで回復しており、2010年は景気自体が回復に向かうと予想されている。したがって、今期は売上減少に歯止めがかかり、下半期には、多くの拠点で前年を上回る売上を達成できるとみている。M&A戦略については、原則として早期に利益貢献する案件(既進出地域)を最優先していく。未進出地域については、数年間の先行投資が必要となるため、慎重に案件を吟味し、長期・短期的な影響を勘案して実施していきたい。

◆売れる商品と売れる仕組みを開発

中長期的な経営戦略として、国内部門においては、売れる商品と売れる仕組みの開発が最重要テーマとなる。また、売上が減少しても利益を確保できる企業体質を確立していきたい。M&Aについては、3年前に東日本地区でNo.1のコーヒーサービス企業、前期にはダストコントロールの企業を買収しており、ともに収益に貢献しているため、今後も積極的に推進し、新規市場へ進出していく。なお、ダストコントロールについては、これまで工場を持たず、外注での洗濯加工を行ってきたが、今回、買収した企業は自社工場を持っているため、このノウハウを生かし、新たな洗濯加工工場の建築に着手する予定である。

米国部門では、OCS(オフィス・コーヒー・サービス)事業を中核とした全米展開戦略を継続する。現在、9州29拠点に進出しているが、自力で進出しても3年間で損益分岐点を超える見通しが立ってきたため、景気の回復を見ながら積極的に全米50州への展開を図っていきたい。また、新規営業体制など、自力成長のための体質を強化し、手持ちキャッシュフローをM&Aに有効に活用していく。

国内部門の対処すべき課題としては、市場のセグメンテーションとターゲティング、営業部門における採算の合う先行投資の実現が挙げられる。今期は販促予算を増加させているため、これを早期に回収するべく、営業の仕組みづくりと商品の開発を進めていく。米国部門においては、成長路線への復帰を目指す。再び環境が悪化した場合には、経費削減路線にも柔軟に対応していく。また、M&A型市場進出に加え、自力出店型の市場進出の

ノウハウを蓄積していきたい。

◆質疑応答◆

日本において今後、どのような分野に力を入れていくのか。

当社では、オフィスを対象として、継続取引の必然性がある事業を展開している。今後もコーヒー、水、ECOトナー、空気清浄機、マット、モップなど定期的なメンテナンスやリ・ユース、リサイクルを通じて、継続取引の必然性がある事業、商品を拡大していきたい。

米国事業のシェアと M&A 戦略について教えてほしい。

当社は、現在、全米で市場シェア第 3 位となっているが、1 位と 2 位の企業も当社が進出している地区では当社よりも売上が低い。最初に進出したのはロサンゼルスだが、現地で市場シェア No.1 となった後、カリフォルニア全体で No.1 となった。その後、西海岸のワシントン、オレゴン、ネバダ、アリゾナにも進出し、現在、ロッキー山脈西側では No.1 のシェアを有している。シカゴ、デトロイトについても、それぞれ No.1 の企業を買収した。コロラド、テキサスについては、ゼロからスタートしたため、まだ売上規模が小さいが、機会があれば M&A を実施し、地域 No.1 を目指していく。

(平成 22 年 5 月 17 日・東京)