

牟田：

1977年に、日本初のオフィス向けコーヒーサービス事業に進出され、現在はコーヒーや水などの飲料、玄関マット、ビル清掃といったオフィス向けのトータルサービスを提供されている、ダイオーズ大久保真一社長をお迎えして、月間CD経営塾をこれからお送りさせていただきます。大久保社長、よろしくお願いいたします。

大久保：

こちらこそよろしくお願いいたします。

牟田：

お話を伺っていると、元々はお米屋さんという話を聞いたのですが、そこから配達スーパー、ダスキン代理店を経て、オフィスコーヒーサービスを国内初立ち上げられました。その移り変わりは、何がきっかけだったのか、お話しいただけますでしょうか。

大久保：

そうですね。私自身が米屋の息子として生まれ育ちましたので、商売をずっとやってきたわけですが、私は小さい頃から両親から「学校卒業したら、米屋をやりなさい」と言われてたのですが、いろんな紆余曲折がありまして、大学出てから自分で広告会社のほうで働いていたわけですが、昔から、私、海外へぜひ行きたいということで、いろんな準備して、その準備ができて、海外へ行くにつけてどうしても私が勤めていた会社を辞めて、ちょうど、私海外行く数年前に結婚して妻子がいましたので、海外行くためには、妻子を預かってもらわなくてはいけないので、そのためにお米屋さんのほうに、両親をお願いして、お米屋さんをやるから妻子を預かってほしいということしました。で、まあ、お米屋さんをやることになったというのが、そもそもの最初ですね。今、牟田さんのほうからご質問の、どうしてお米屋さんから配達スーパーになったかということですけどね、私、26から28にかけて2年間、アメリカとヨーロッパのいろんな流通企業で勉強してまして、目的は「帰ってきたらお米屋さんを日本一の流通業にする」という約束で両親と約束して行きましたので、それに基づいて、どうやったらお米屋さんが日本一の流通業になれるのかということ、26から28、アメリカ、ヨーロッパの流通業で働いてるときに考えていました。それがそもそものきっかけで、お米屋さんを、お米を売る商売って考えると、限界があるので、お米屋さんの持っている機能を活かした事業をやるべきじゃないかと。お米屋さんが持っている機能って何かというと、お米屋さんって基本的にこちらから御用聞きに行くんですね。注文を取る。注文をいただいたものに対して配達する、ということがあるので、御用聞きや配達機能を活かして、お米に限定せず、お客様にお役に立つような仕事をしていこう、ということで始めたのが、お米だけじゃなくて、お客様が必要な重いもの、かさばるものを注文いただいて、それを配達しますよ、という配達スーパー、これを始めたのがそもそものきっかけですね。

牟田：

当時としては画期的だったんじゃないですか。

大久保：

そうですね。日本のそういう小売店というのは、専門化してましてね、お酒屋さんはお酒を売る店、お米屋さんはお米を売る店。私はそういう商品を守る商売じゃなくて、機能ということで考えると、そういう方向。特にアメリカ、ヨーロッパで1年ずついろんな流通業を見ていますと、そういう方向に行くこと確信があったので、日本に帰ってきて初めてそういう配達スーパー、今では当たり前で、スーパーでネットでもって商品配達されますけど、その当時はまったくそういうことはなかったわけで、御用聞きはありましたけど。初めてやりましたね。

牟田：

それが1970年代ぐらいですね。そこからオフィスコーヒーマシンサービスを始めたいきっかけというのは、どんな感じだったのでしょうか。

大久保：

まずお米屋さんのビジネスの中で、配達スーパーを作って、既存のお取り引きをしているお客様にお米以外の商品、お客様が困っている重いものとか、かさばるものを定期的にお届けする。扱っている商品の一部として始めたのが、ダスキンの加盟店なんですね。それまでは重いもの、かさばるもので、お醤油とか味噌とか、そういうものを扱っていたんですけど、やはりそれだけでは、スーパーさんのほうと価格競争になってしまうので、やはりお米屋さんが持っている機能を活かすと、お客様に対して新しい商品を説得していくという必要があるので、その当時まだ日本では知られていなかったダスキンの加盟店になって、水のいらぬ化学雑巾をお客様に説得する販売、これが非常に成功しましてね。それが大きなきっかけでしたね。

牟田：

それはBtoCですよ。今やられているのは、BtoBがメインというか、BtoB専門ですよ。その業態の変化というのは、どういうきっかけだったんですか。

大久保：

その当時ね、お米屋さんというのは食糧管理法に基づいて、お米屋さんとお客様が全部結びついていて、登録制なんですね。このお客様はこのお米屋さんからしか、お米を買えないんですよ。逆にいうと、このお米屋さんはこのお客様にしかお米を売れないわけです。それがお米屋さんの商売ですけど、私が配達スーパーを始めてから、自分のお客様だけじゃなくて、他のお客様からも「うちへ持ってきてくれよ」ということで、お米を登録しないお客様からも注文が来るようになってきて。その延長線上でダスキンの販社をやって、ダスキンの商品なんかも、自分のお米のお客様以

外のところへどんどん売り出していったわけですね。そうしましたら、地元のお米屋さんにしてみれば、将来お米の登録制がなくなれば、自分のお客様をとられるんじゃないかということで、非常に大きな抵抗にあって。うちのお客様のところ売りこないでくれ、という圧力があって、そういう圧力の中から、じゃ、とにかく同業者のところ迷惑をかけないようにするにはどうすればいいか、というのがそもそもきっかけで、BtoC から BtoB へ移っていったわけです。

牟田：

いちから立ち上げたということですけど、1977 年からオフィス向けを始められたというインタビュー記事を拝読させていただいたんですけど、そこから一代にして拠点数が、日本国内でどのぐらいですか。

大久保：

日本国内は直営とフランチャイズ両方ありますけど、直営に拠点が大都市を中心にして 55 拠点、私の場合、店舗じゃないので、こちらから出向く、配達する拠点ということですね。サービスする 55 店。あとフランチャイズ特約店さんが、日本全国に 183 ありますので、完全に日本全国にネットワークを持った、そういうこちらから BtoB で、商品をサービスする機能を持っているということになりますね。

牟田：

社員数でいうと何人ぐらいでしょうか。

大久保：

日本で今 800 人ぐらいですね。それから今アメリカが 600 人ですから、千数百人の従業員になります。

牟田：

一代でそこまで、すごいですね。ちょっとお聞きしたいんですけど、御社が掲げている「売り切りではなく、継続反復サービス」このへんについてお話を伺いたいんですけど。

大久保：

ダイオーズの場合、非常に独特なビジネスモデルを持っているんですね。ダイオーズが掲げているビジネスモデルは、一から五番ぐらいあるんですけど、まず最初に、基本的にダイオーズは売り切りのビジネスはやらない。継続反復の必然性があるビジネスだけを積み上げる、これが一つ目ですよね。それから二つ目が私どもは約 20 万を越えるお客様との継続した契約に基づいてやっていますので、そのお客様に新しい商材を追加していく、ということを常にやっています。三つ目が、私のビジネスは BtoC を基本的にやらない、BtoB に特化する。そのかわりに逆に BtoB で継続する

必然性のある商品とかサービスを、次々と生み出していく、乗っけていく、ということが私どもの大きな特色です。

牟田：

今後も BtoC はやるつもりはないのでしょうか。

大久保：

ええ、基本的に BtoB と BtoC はだいぶ違うんですよね。例えば、水のビジネスなんかいい例ですけど、東日本の大震災があったときに、かなりたくさんの方から「うちにも水を持ってきてほしい」という話があったのです。基本的に私どもの場合は、それはよほどのことでない限りはやりませんでした。それはなぜかというと、BtoB だと企業ですから、企業を対象にしたお客様サービスができるのですが、BtoC になるとサービスの時間も違います。例えば、お客様が昼間いなければ、夜サービスするとか、土曜、日曜に持ってきてくれとか、そういうこともありますけど、BtoB に特化すると、基本的にそういうことをやる仕組みになっていません。ですからやっぱり、お客様にきちんとしたニーズに応えるための体制がないものはやらない、という考え方ですね。あと四番目にあります、オフィスの必需品。ダイオーズの場合は、基本的に必需品をすべて細かく積み上げていきます。ですので、あまり大きな景気の影響は受けにくい。非常に小さい金額を積み上げていくわけですね。最後に私の場合、アメリカでもってそういうビジネスをやらせていただいていますので、アメリカで成功している BtoB のビジネスを常にウォッチして、そのウォッチした中で、日本のダイオーズができるものは何か、あるいは日本流にアレンジするものは何か、ということを常にアンテナ張りながらやってるので、まったく日本でも世界中にないものを考えてやるんじゃないので、リスクとしては非常に少ないというのが、私どもの基本的なビジネスモデルですね。普通事業のビジネスとは、ダイオーズの場合は独特だと思いますね。

牟田：

ありがとうございます。今まで M&A とかもやられて、事業を伸ばされてますけど、M&A、これは失敗したとか、これはよかったとか、そういったことはありますか。

大久保：

あまりないですね。基本的に M&A が中心なのはアメリカですけど、私どもの M&A は、基本的に M&A の業者を使うじゃなくて、自分たちの力でやっています。ですから私どもアメリカのオペレーション、今、正社員が約 600 人ほどいるのですが、アメリカには日本人は誰も常駐していません。私が会長で、あと私の長男がアメリカの COO、社長をやっています、私も彼も定期的にアメリカ行きますけども、アメリカのオペレーションは全部ジェネラルマネージャーが中心にやってるんですね。ですから、その方が中心になって、いろんな継続販売を常に考えてやってくれています。

牟田：

M&A というのは、違う DNA が入ってくるような感覚ですけど、何かこう、それは拒否反応があったり、そういったことはあるのでしょうか。

大久保：

日本とアメリカで違うのですが、アメリカはまずオフィスのブレークルームサービスのビジネス、非常に大きいビジネスなので、そこに特化しても十分マーケットがあるので、アメリカに関しては、例えば買収した会社が、そのオフィスブレークルームサービス以外のことをやっていたとしても、それは整理するんですね。例えば、買収する会社の中には、コンビニエンスストアへコーヒーを納めている事業とか、あるいは自動販売機とかってあるのですが、こういうものについては、買収したあと、また売却してしまいます。で、ブレークルームに限って事業を残していく。

牟田：

もうそこしかやらない。わかりやすいですね。

大久保：

これだけでも十分マーケットがあるんですね。だけど日本においては、もうすでに日本全国に展開しているので、おっしゃるようにいろんなものを膨らましていかなきゃいけない。今、牟田さんおっしゃったように、M&A で買収した会社のいいものを持っていけば、それを取り入れていく。これはおおいにやっています。逆に今までダイオーズができなかったことが、そういう M&A のノウハウが入ってくることによって、事業が拡大できるというのがたくさんあります。

牟田：

あいだに業者を入れない、というようにおっしゃりましたが、その注意点というのはありますでしょうか。

大久保：

まずひとつは、アメリカの M&A に関しては、業者がやるような規模、業者の方というのは、何十億、何百億という M&A が好きなわけですけど、私どもアメリカの買収というのは年商で何千万とか数億しかないの、あまり業者にとってはメリットがない。逆にいうと、私どもはそれに特化しているので、業界の方々といろんな人脈がありそこに対して個別に話していったほうがはるかに話が進みやすい。なおかつ、その経過でもって、相手は状況がわかりますので、失敗もないということだと思いますね。

牟田：

ここはいけると思ったときというのは、どのぐらいの時間をかけて判断されたりするのですか。

大久保:

基本的にアメリカの M&A は、先ほどのトップのジェネラルマネージャーが中心にやってるのですが、これはもう何年も何十年もかけてやる場合もあります。ですから、ターゲットは決まっていますので、その同業、そのターゲットの同業者の方が売りたいタイミングってあるわけですね。その売りたいタイミングがいつかということとはわからないわけですね。常日頃、コミュニケーションをしながら、向こうから逆に連絡があるということもいっぱいありますね。

牟田:

買ってほしいとか。

大久保:

今までこういう人脈を作る中で、今はその気はないけど、将来なんかあったときは...って言うておきますので、そのなんかあったときには声かけてくれるってこともたくさんありますね。

牟田:

大久保社長自身、アメリカに進出される前から、日本国内だけでやられているときから、アメリカにずっと行かれていたので、そういった人脈というのは。

大久保:

そうですね。おっしゃっていただいたように、日本でオフィスコーヒーサービスを始めてから、こちらから毎年いろんな成功事例のある会社に訪問させていただく。日本において、オフィスコーヒーサービスのフランチャイズを展開していましたので、フランチャイズの方、年一回の大会がありますので、その大会のときには、訪問した中で優秀な、実績があがってる会社のオーナーの方を日本に招待する、ご夫妻で。で、実際にスピーチをやっていただくとか、日本で。ということをやっていたので、そういう意味でたくさんアメリカの同業者の方とは、日本に来ていただいて一週間も旅行しますので、非常に人脈ができましたね。アメリカに進出するときも、そういう人脈の中から一件一件買収していったわけですね。

牟田:

ありがとうございます。先ほど紹介の中で、コーヒー、水、玄関マット、ビル清掃というふうにご紹介をさせていただいたのですけれども、その中でこの商品が伸びているとか、そういったものは特にございますでしょうか。

大久保:

私どもの場合は安定していろんなものを上乘せしていくので、一步一步積み上げていくんですね。

例えば、最近であれば、新しい商材として、ボトルウォーター。ボトルウォーターというガロンボトルを、業務用のコーヒーサーバーをお客様にお貸しして、ガロンボトルをお届けして、リサイクルを利用する水のビジネスですけども、このボトルウォーターと、日本で昔からある給茶機をドッキングさせたものを開発しまして、これ非常に新しい商材で、なおかつお客様にとってメリットがある商材なんです。例えば、給茶機というのは非常に高い機械ですので、給茶機を使っただけというのは、大きな企業じゃないと、なかなか給茶機のリース料が払えないですね。機械そのものが50万円以上しますので、それをリースにかけますと、月々のリース料だけで1万5千円から2万円ぐらいするんですね。それにプラス材料買いますので、一定以上の規模じゃないとできないんですけど、私ども開発したのは、ボトルウォーターの機能と給茶機をドッキングさせて、機械のリース料金を含めて、ひと月8千円。8千円で500杯分の材料もつきます、ということで始めまして、これが新しい商材なかで今非常に伸びています。お客様のニーズにあった商材を上乗せすることによって、元々組織がありますので、そこにどんどん乗っかっていくということになりますね。

牟田：

いまさら的な話になりますが、私どもでも御社のサービスを購入させていただいています。うちで購入させていただいているのは、玄関マット、それからウォーターサーバー、あとびっくりしたのが、植木なんていうのもやってらっしゃる。私どもの会議室があって、来客の数が多いものですから、植木のメンテナンスとか、結構大変なんですね。ですので、時々入れ替えてもらったり、そういったことをさせていただいて、あとはですね、分煙機のフィルター。

大久保：

空気清浄機ですね。

牟田：

も、やらせていただいて。そういった、商材を見つけてくる視点というのは、どこから。

大久保：

基本的には、私ども常に考えているのは、ワンウェイではなくて、継続性、必然性があるかどうか。ってことを常に前提に考えて、どういうものがそれに該当するのかってなります。先ほどの話の中にありました、例えば水でも、ワンウェイのペットボトルだと私どもとしてはビジネスにならないんですよ。しかしアスクルさんのような場合は、ペットボトルの水は日本で一番 BtoB で販売されているんですけど、それは私どもまったくやりません。そのかわり業務用のサーバーをお貸しして、ガロンボトルをお届けして、リサイクルユースでやっていく、これは逆にワンウェイを中心にした文具通販の会社はできないわけですよ。そこに特化して常にアンテナを張っているということですね。

牟田：

私どもの理事長の牟田がよく、会社を発展させる究極の方向性という話を講演の中でさせていただいているのですが、成長拡大、安定を意図して同時に行うことでしか企業は繁栄しない、というふうに、うちの理事長は提唱しております、成長拡大とは何かといったら、わかりやすく一言でいうと、増客ですよ。そして、片一方で新規開拓をしてお客様の数を増やしていく一方で、もう片方で繰り返しお客様に買っていただく、こういうようなことをしないと、会社の繁栄は成り立たない、というふうに牟田がよく提唱しているのですが、その繰り返し買っていただくということに、御社は特化しているわけですよ。今、大久保社長おっしゃられましたけど、基本的に売ったら終わり、というのはひとつもやってないですね。

大久保：

それはやらない。もう徹底していますね。基本的にお客様一步一步積み上げていくのが、私どもの仕事ですので、一番大事なことは新規のお客様をとることじゃなくて、既存のお客様の満足を高めて、そのお客様を継続させる、継続していただく、ここに一番力を入れていきますね。

牟田：

よく通販の分野で、最初にお客様になんらかの商品を買っていただいた、そして2回目の購入に続けるには、解約率というのが8割強、リピート率でいうと20パーセントもない、というふうにいわれるのですが、御社のサービスの解約率というのはどのぐらいなのでしょう。

大久保：

逆にいうと私どもの場合は、お客様とお取引を始めるときに、きちんと商品の説明をして、必要であればお客様にサンプルの商品を使っただいて、その上で、お客様に納得していただくから契約を結ぶのですが、基本的に契約の期間というのは5年、3年、一番短くても1年という契約結ぶのです。ですから、基本的にその間は、お客様が継続するという前提になっています。ですから、途中で解約っていうのはほとんどないですね。倒産、閉店でない限りないということですね。

牟田：

我々も通販をやってるんですけど、このCDを聞かれてる方も、通販やられてる方、非常に多いと思うんですけど、非常にうらやましく聞こえる数字だと思うんですけど、すごいですね。先ほど、拠点数、社員数をお聞きしたのですが、現在国内でお客様の数というのは何社ぐらい。

大久保：

今、私ども、国内とか海外じゃなくて、ダイオーズ全体の数字を発表していますが、全体として約20万社、20万拠点との継続したお取引ということを発表しています。

牟田：

全体というとアメリカも含めた数。

大久保：

含めた数です。

牟田：

お客様と直接接している社員さんも優秀と思うのですが、何か社員教育で特別なことというのはやられてますでしょうか。

大久保：

大事なことは、常にその方のモチベーションを高める仕組みということが大事ですね。まず私どもの場合は、全従業員を対象にして、年に4回勉強会を開きます。このうち2回は全社勉強会ということで、集まっていただいてやる。あと2回は、地域、地域にてそれぞれ専門で集まっていただいてやるのですが、この年4回の勉強会、これ非常に大事です。特に、先週も行ったのですが、ダイオーズフォーラムという、これは年間表彰とあとはお祭りですね。皆さんに本当に一年間ご苦労様ってことでお祭りをやるのですが、そういうことによってメリハリをつけていく、ということをやっていますね。あとは社員それぞれが、実際どのように実績が上がってるか？ということについて、常に情報をそれぞれの仕事ごとに分析してデータをフィードバックしています。例えば、お客様を担当している方であれば、その方の実際のリピート率がどうなってるかとか、どれだけ純増したかということ、定期的にデータを個人個人にスマホのショートメールで出してやっています。で、優秀な人はどんどん表彰します。

牟田：

スマホも活用されて。

大久保：

もちろんもちろん。

牟田：

何かのインタビュー記事で拝読したのですが、クレームもすぐに上に直結するような仕組みをとられてるってことを聞いたのですが。

大久保：

私どもの場合は、基本的にお客様からのお電話は、すべて0120の番号、日本全国の全部のお客様に同じ0120の番号をお伝えして、これに基づいて東京にあります私どものコールセンターに

全部一か所で受けるんですね。全部のお客様からの電話は、どんな電話でもそこに入ってきます。それに基づいて、例えばお客様から商品が足りないよとかなんとかいうのは、即担当者のほうにショートメールを使って連絡をしていく。一番大事なことは、お客様のクレームですね。クレームは非常に大事なので、全国のお客様からのクレームに関しては、担当者だけじゃなくて、その方の上司のマネージャーとか、その上の地域の責任者とか、その上の本部長とか、社長とか、ランキングによるんですけど、どういうものについては社長まで、どういうものは本部長まで、と決まっていますね、即座に同時に本人に通じるだけではなく、お客様から来たものが即座にバツと全員にショートメールでいくようになっていきます。行ったメールに基づいて、本人がお客様にどう対応するか。30分以内にお客様にコンタクトして、まずは第一報をお客様に入れてくださいと。その結果、どういふようになったのかを、今度はショートメールの同時送信で全部のほうに、例えば社長までいつているものであれば、社長まで同時に、お客様にどういふふうに対応したかわかるようになっていると。それによって、上司やマネージャーや本部長も即動くという仕組みになっています。

牟田：

そこまでルールが徹底されて。

大久保：

そういうことがだんだん積み上がってきたから、先ほどいいましたように、お客様のリピート率もどんどん高まっているんだと思いますね。

牟田：

社長までくるクレームの案件で、どういったものがあるのでしょうか。

大久保：

そうですね。私は今上場したダイオーズの社長で、ダイオーズの下に日本国内のビジネスやっているダイオーズサービシーズという会社と、アメリカのビジネスをやっている Daiohs U.S.A. という会社があって、それぞれ社長が別ですので、私のところに内容は来ません。ですからどういふのかわかりませんが、大事なことは即社長、日本の社長のところへ行きます。私のところには来ませんが。

牟田：

今でも地方に出張されると、地元の拠点の営業マンと一緒にユニフォームを着て、同行営業をされているという話を聞いたのですが、やられているのですか。

大久保：

ええ。私はですね、先週ありましたような、年1回のダイオーズフォーラムにおいては、年間表彰

が行われるわけですね。そうすると各事業ごとにランキングが発表されるのですが、この中で、各事業ごとにランキング発表された一番の方には基本的に私が同行して、実際に私自身が、さっきおっしゃっていたユニフォームを着て、同行して、私自身がカメラを持って行って、実際にお客様のところに行って、お客様へのサービス振りを取材させていただいて、それを年に4回ある勉強会のうちの、もう1回の勉強会のときに、実際私が現場レポートということで発表します。そのために、逆に現場に行って、その取材するためには、ダイオーズの社長ということではなくて、あくまでも、ダイオーズのほうから一番になったので取材に来たということで同行させていただくと、そのためにはユニフォームのほうが気兼ねなくできるので、ユニフォームでやっていますね。

牟田：

話は変わりますが、89年からアメリカのほうに進出されていますけど、決断された経緯というのは、どんなものだったのでしょうか。逆に、ウォーターサーバーとか、そういったサービスというのはアメリカから来たものですね。それを逆輸入みたいな感じで、アメリカに進出されましたけど、相当の覚悟が必要だったのではないのでしょうか。

大久保：

おっしゃっていただいたアメリカの進出ですけど、ちょうどダイオーズが今年でもって創業47年になるのですが、ちょうど創業20周年の記念のときに、アメリカに進出したんですね。その前に日本国内のオフィスコーヒーサービスを立ち上げて、日本国内のオフィスコーヒーサービスを始めてから、アメリカ進出までの間に約10数年の間があるのですが、その間で、日本国内でこのオフィスコーヒーサービスをやるためには、やっぱりアメリカの成功した事例を勉強させていただくということで、年間に3、4回ぐらいずつ、アメリカで成功しているという会社さんの事例を聞きまして、手紙を送って、実際に訪問、私とマネージャーと一緒に訪問するというのを、10数年ずっと積み上げてきたわけですね。ですから日本でもって、そのときはダスキンの販社として日本一になり、あるいは日本におけるコーヒーサービスとして軌道に乗ってきた。第三番目の柱として、何をやるかってときに、であれば、本場アメリカでオフィスコーヒーサービスを始めようということで、その10数年のいろんな経験を活かして始めたのがアメリカ事業ですね。

牟田：

今、拠点数でいうと、アメリカはどのぐらいあるのでしょうか。

大久保：

今、アメリカはね、全米50州あるんですけど、50州のうち17の州に展開してまして、拠点数が48、これあくまでも店舗じゃないので、こちらから出向く、お客様にサービスする拠点数ですね。これ48拠点ということになります。

牟田:

エリア的にはどのへんでしょうか。

大久保:

26年前に始めたのは、まず南カリフォルニアから始めたんですね。今は、私どもの場合は、南カリフォルニアを中心にして、どんどんどんどん広げていって、まずはスタートして10数年でもって、ロッキー山脈から西側で一番になって、今はロッキー山脈から東側へ、今から7、8年前から進出始めていますので、基本的にはアメリカの東海岸のほうはまだ始まったばかりという形ですね。

牟田:

西から東に攻めてる。

大久保:

そうですね。

牟田:

現在売上で、全米3位になられていると思いますけど、中にはご苦労もあったかと思います。今までの事業展開の中で、最も厳しかった時期というのは、あるのでしょうか。

大久保:

そうですね。アメリカの場合は、日本である程度基礎ができた上でやっていますので、そんな大きな苦労はしませんでしたけれど、ただいえることは、きちんと成長と利益のバランスがとれて、軌道に乗るようになるまでには5、6年かかりましたかね。最初の5、6年というのは、私自身がアメリカに拠点を構えて、逆に日本に通勤してくるというような形でもって、アメリカを立ち上げましたね。

牟田:

今でも、年にどのぐらいアメリカに行かれるのですか。

大久保:

そうですね。少なくて、アメリカだけじゃなくて、私ども海外、アメリカだけじゃなくて海外ですけど、少なくて150日、多い年は200日ぐらいですかね。

牟田:

そんなにですか。3分の1から、3分の2。

大久保:

半分以上は海外ですね。

牟田：

国内のほうはどうだったのですか。アメリカに出るまでの10数年ですか。

大久保：

約20年ですね。

牟田：

その中で、何かこう、事業の中で危機的状況になったとか、そういったことっていうのは、今まであったのでしょうか。

大久保：

いや、そういうものはあんまりないですね。一步一步積み上げてきたので、おっしゃっていただいた危機的なものっていうのは、あんまりないと思いますね。

牟田：

しかもリピート率が半端ではないので、一回とったら。

大久保：

非常にある意味でコツコツとしたね、一步一步積み上げる仕事ですから、逆にいうと、商品が当たったからポーンと売上が上がるとか、利益が出るってことじゃないんですよ、私どものビジネスは。

牟田：

一個一個の商品の単価も月額で言ったら。

大久保：

少ないですからね。

牟田：

それを付帯する商品を一個、二個と、

大久保：

追加していくわけですね。それが私のビジネスです。最初例えば、何かひとつのコーヒーならコーヒーで入っても、そのお客様に今度、水をお話するとか、先ほどいったお茶をお出しするとか、あるいはまったく違う環境のマットとかモップとか、さっきおっしゃっていたグリーンとか、空気清浄機と

か。いろいろと BtoB の継続する商品ありますので、それを上乗せするっていうのが特色ですね、私どもの。

牟田：

そうですね。私どもも、確か植木は最近だと思います。私も勉強会をやっていますので、その勉強会の会場であった植木というのが、一時期みずぼらしかったんですね。これは経営者の方をお呼びする会議室には、似つかわしくないということで調べたんですね。そしたら、ダイオーズさん、あるじゃないか、ということで。

大久保：

そうですね、いろんな種類の植木をやっています。

牟田：

この対談が決まってからですね、御社の社員さんが何回か仕事でいらして、それでですね、ユニフォームを着られていて、総務のほうに来て、総務の者と話しているのを、後ろから見てたのすけど、皆さんやっぱり清潔感があって、やっぱりリピートするというのは結構総務のところに行くのが多いですかね？ですので、総務というと女性が多いイメージがありますがけれども、そういった清潔感とか、ものすごい御社の営業マンの方々は優秀だなと思って見てたのすけど。

大久保：

そうですね。一人一人が意欲を持って、モチベーションを高めていく、ということが一番大事なので、そうするとその方が持っている能力が最大限に発揮されると思うんですよね。私の場合は、今おっしゃっていただいた、担当部門というのは商品ごとに分かれているのですよね。例えば、マット・モップを担当する人と、それから水を担当する人、コーヒーを担当する人、全部違うのですね。それぞれ専門。その方は窓口の方と話しますけど、それとまた逆に予告してもって、お客様先にネクタイをして、基本的に定期的に訪問する、私どもは CDR と呼んでますけど、カスタマーのリレーションをする人もいて、その方もまた定期的に会社の部長さんなんかとお会いするようにしてるんですよ。

牟田：

そうなんですね。経営者として、常に心がけてることとかは、ありますでしょうか。

大久保：

私自身は楽しんでやっていますので、それも当たり前だと思っていますけど、心がけていることとしては、常に好奇心を持って臨んでいる。先ほどもいいましたように、ダイオーズというのは基本的に BtoB を対象にして、継続する必然性が大事ですから、どういうものがあるのかということ

を、常に考えながら、好奇心をもっていろいろと動く、それは日本国内だけじゃなくて海外含めてね。ということが大事だと思いますね。

牟田：

話の中で伺っていると、社員のモチベーション上げるってことが、

大久保：

大事ですね。

牟田：

何回か出てきましたけど、あと、大会の中で、お祭りみたいなことをやられているとか。そういったモチベーションを上げるっていうのは、普段から工夫されたり、

大久保：

それは一番大事ですね。私どものようなビジネスというのは、一人一人が、おっしゃるようにお客様のところに行って、心から笑顔が出る人じゃなきゃいけないわけで、そのためにはその人が本当に生き活きと仕事をするのが大事なので、どうやったら生き活きと仕事できるかということについて、常に考えて行動していますね。手を打っていますね。

牟田：

そうですね。今、アメリカに出ていますけれども、これから東南アジアというのは、どうなんでしょうか。

大久保：

私も今、日本とアメリカはもう完全に軌道に乗ってきているので、これからは逆にアジアの時代だと思うので、アジアについても始めています。まずは最初にコーヒーサービスで基礎を作って、コーヒーで軌道に乗ったら、次、日本で開発している新しい事業を乗っけていこうというふうに考えています。

牟田：

日本もそうでしたけど、日本もコーヒーを飲む文化というのは、ほんと最近ですよ。考えてみたら、今、我々当たり前のように、ペットボトルに入ったお茶を飲んでますけど、お茶自体も、元々はお茶にお金を払うっていうのも、そういう感覚ってたぶんなかったと思うのです。それが冷たいお茶とかも飲むようになりまして、コーヒーも当たり前のように飲むようになっている。アジアでもそれが今後、スターバックスさんとか出られていますけれども、これからアジア人というのはコーヒーをもっと今以上に飲むようになるんですかね。

大久保:

そうですね。アジアはまだ、日本の昔と同じように、お茶が文化の中心ですけど、その次にやっぱりインスタントコーヒーの世界ですね。コーヒーの好きな方は、まだインスタントコーヒー。ただもっと好きな方は、スターバックスさんのようなところへ行って飲む。スターバックスさん、今、世界同一価格なんですね。賃金水準が違う国であっても、全部一杯当たりのコーヒーの値段は、ドル換算すると中国もアメリカも日本も同じ形。それでもやっぱり、中国なんかは、スターバックスさんの店舗展開が世界第二位になりましたね。アメリカに次いで、何年か前は、日本もそうだったのですが、今日本を抜いて中国が店舗展開でナンバーツーになりました。

牟田:

今ダイオーズさんは、アジアで拠点展開というのは、どのように。

大久保:

今私どもは、アジアに関しては、中国に関しては上海、北京。あと、韓国、台湾、香港ですね。今年からシンガポールとマレーシアがスタートしました。

牟田:

マレーシアもですか。タイとかは行かれないのですか。

大久保:

その次ですね。

牟田:

その次ですか、なるほど。今、需要っていうのはどんどんどんどん伸びてきているような。

大久保:

いや、まだまだ。そうは言っても、アジアの場合、特に ASEAN の場合はまだお茶、あるいはインスタントコーヒーでいいよってところが多いので、時間がかかりますね。

牟田:

地元のお茶とかありますからね、アジアは。ダイオーズさんの社内的な話に戻りますけれども、今後大久保社長、経営者の仕事っていうのは、売上を上げつつ、社員さんたちを育てていく、内部を育てていくことだと思うのですが、新たな次世代の幹部であったり、そういったものを見つけて教育してって、能力を上げていってあげる、ということだと思うのですが、次世代の社内の配置とか、そういったものとかも考えていらっしゃるのでしょうか。

大久保:

私どもですね、ちょうど 2000 年のときに、持ち株会社にしました。それまでは、ダイオーズが直に事業をやっていたのですが、2000 年に全部分社して、ダイオーズは完全にホールディングカンパニーにしたんですね。私はホールディングカンパニーの社長ですが、事業はさっき申しましたように、日本国内の事業とアメリカ事業に分けて、それぞれに社長を作って、その方が責任を持ってやる体制になっていますので、そういう意味では、私がもし今日何かあったとしても、全然日本のダイオーズの運営は問題ありません。

牟田:

社長というのは、生え抜きの方を。

大久保:

そうですね。日本のいま社長をやっている人は、もう入社して 30 数年でしょうか、新卒で入ってからやっています。

牟田:

後継者を見つける視点とかっていうのは、どのようなものだったでしょう。

大久保:

結果的にはやっぱり、自分たちで実績を上げていく、ということですね。それは皆さんが実際あの方だったらトップにふさわしいよ、というふうに自然に思ってきますので、そういう形ですね。今、ダイオーズの場合、国内であれば社長の下に本部長というのがいまして、本部長の方もみんな新卒で入った方もいれば、中途で入った方もいますけど、そういう方がまずは固めて、その下にマネージャーがいて、という段階がありますので、優秀なマネージャーは本部長になり、本部長の中からまた社長になりということですね。

牟田:

これができなければマネージャーになれないとか、本部長になれないとか、そういった社内での資格といいますか、そういったものってあるのでしょうか。

大久保:

私どもの場合は、明確に業績が反映されてきますね。そのマネージャーが担当している職務が、実際にどうやって会社の業績に反映されているとか、すぐわかるんですね。個人個人もそうですけど。

牟田：

皆さん同じものを扱っているからそうですね。

大久保：

そういった意味では、どの方が一番業績を上げたかと。先ほどの年間表彰もありますけど、年間表彰は個人だけではなくて、マネージャーの年間表彰もありますので、そういう意味では一人一人のやったことが、即、明確に出てくるというのが私どもの仕事ですね。

牟田：

なかなかその、繰り返す仕事ですと、例えば、普通の企業ですと自分の持っているお客様、会社を部下なり後輩が出てきたら、ある程度のところで渡したりとか、あると思うんですけど、そこまで安定していると営業マンの方も、いいお客様を離したくないとか、そういったものってあるんじゃないでしょうか。

大久保：

私の場合、基本的に営業マンが自分だけのこういうものにこだわるのじゃなくて、その方のやったことが、全体で共有できる仕組みになってるんですよ。私どもの新規を開拓する営業部隊というのは、テリトリーマネジメントということで、全部地区単位になっているんですね。担当地区というのは、定期的に変更しますので、その方が持っていたお客様のリストは常に次の方へ引き継ぎができるように、毎日毎日のお客様とのいろいろなやりとりが明確に記入されたレポートになっているんですね。ですからその方が何かあって、他の部署に行ったとしても、次にそこを担当する人が、そのリストを見ると過去何年間かのお客様がどういう経過だったか、すぐにわかるようになっていますので、あんまり個人につくということはないと思います。

牟田：

そうなんですね。ありがとうございます。先ほど、好奇心ということをおっしゃられていましたけれど、好奇心というのは、常にアンテナを張っているとかあると思うのですが、今、どういった方向に、社長自身アンテナを張っていて、ですとか、何か心がけていることとかってございますか。

大久保：

私、昔から「なんでも見てやろう」という気持ちを持ってまして、例えば、私が大学時代、日本経済新聞で流通のページがありまして、全国の成功した流通企業のケーススタディが毎週月曜日の日経の流通のページに出るわけですね。それを私、切り抜きまして、私、大学時代は全日本学生写真連盟の委員長をやっていたので、全国を飛び回る機会があったので、必ずその日経の流通のページの中のケーススタディの記事を、いつも持って行って、じゃ、大阪行ったら、例えば、主婦の店ダイエーに行くとか、名古屋行ったら、岡田屋さんに行くとか、九州行ったらユニードさんに

行くとか、常にそうやって自分で切り抜いたものを自分の目で見ていく、ということを学生時代からやっていましたね。そのあと、26から28にかけて、アメリカやヨーロッパへ行ったわけです。それも、海外の情報を手に入れると、どうしても自分で見てみたい、その現場を、話を聞いただけじゃなくて、実際に見てみたいということから、実際そうやって、努力して、いろいろな経験を積むために海外へ行ったわけです。昔からそういうことを積み重ねてやっていますね。今でもそうですよ。今でもいろんな、自分が関心あるような記事とか情報があると、必ずスクラップして、国ごととか地域ごとにファイルして、例えば中国行くときも上海行くときは、その上海のファイルを持って行く。北京に行くときは北京のファイルとか、シンガポール行くときはシンガポールのファイルを持って行って、実際にそうやって出ているものについて、足でもって見に行きますね、今でも。

牟田：

今でもですか。そのファイリングっていうのは、ご自身で。

大久保：

もちろん。私、いろいろと新聞とか雑誌とかテレビとかあったらば、メモしておいて、それでそれを地域ごとにファイルして行って、行くときにそれを持って行くということですね。それ、今でもやっています。

牟田：

すごいですね。そうですね、お話聞いていると、やはり社長が海外行かれた時代というのは、そんなに海外進出とかもまだなかった、

大久保：

まったくなかったですね。

牟田：

なかったですよ。

大久保：

私が海外行ったときというのは、1ドルが360円の頃で、まだ日本が非常に貧しかったので、海外行くためには、要するにフルブライトにある留学制度でもって、留学制度に受かった方ぐらいしか行けませんでしたね。日本の企業もほとんど海外に出ていませんでしたから。

牟田：

ですよ。

大久保:

その中で、入ってくる細々とした流通業の情報を集めて、それを全部見に行きたいと思って行ったわけですね。

牟田:

いやあ、今でこそネットがありますから、海外のことが手に入りますけど、どうやって手に入っていたのですか。

大久保:

やっぱりそれは、流通のそういう記事。その当時でしたら、商業界さんが流通の本を出していましたね、月刊誌。その中で海外の特集記事があると、いつもスクラップしていました。行く前には、商業界の倉本のところへ行って、ご紹介をいただいたりしてね。

牟田:

それで訪問先、ここは見ておいたほうがいいよとか。

大久保:

そうです、そういうやつをたくさんもらいましたね。

牟田:

ヨーロッパはどのあたりに行かれたのですか。

大久保:

ヨーロッパは、まず最初に行ったのがドイツのエディカというところですね。エディカというのはボランティアチェーン、一店一店は個人経営のお店ですけど、それをエディカというブランドで、共同で仕入れをしたり、共同でマーケティング、販売促進をしたり、共同で社員教育したりという、ボランティアチェーンで世界ナンバーワンですね。その当時、西ドイツの食品小売り売上高の50パーセント強をエディカがやっていました。そこが一番はじめに勉強したところですね。あとはスイスのミグロス、これは世界でも生協でナンバーワンのところですけどね。あと、オランダのアルバート・ハイン、ヨーロッパではナンバーワンの流通業でしたけど、そういうところで勉強しましたね。

牟田:

当時ヨーロッパに行かれているのは、すごいことですね。

大久保:

そうですね。いろんな事情があつたりしながらね。

牟田:

まだドイツも東西、

大久保:

もちろん。もちろん西は、大きな壁がありましたね。

牟田:

その頃から、行かれていたんですね。

大久保:

昔から行ってみたい、好奇心を持って、なんでも見てみたいという、今でも気持ちを持っていますね。例えば、仕事があっても、仕事の前後には自分フリーの時間を作るようにしている。タウンウォッチングの時間を作るようにしているのですよね。ですから、出張でも仕事の前と後に自分のフリータイムを作って、自分でそういうところを見に行くようにしていますね。

牟田:

完全フリータイムを、それ仕事ですよ。

大久保:

まあね。私は、タウンウォッチングって言っていますけど。

牟田:

それがもう趣味みたいなものになっている。

大久保:

趣味と実績を兼ねて、それでもって、新しいアンテナを持って、どういう世の中の動きになっているのか、自分自身で感じていくというか、それがやっぱり経営者にとっては大事だと思いますね。

牟田:

完全にオフっていうのはもうない。

大久保:

それがオフですよ。

牟田:

いや、世間ではオフとはいわないですよ。

大久保:

それは、自分でエンジョイしているので。まったく切り離れた、ボケっとする時間というのはないですね。時間が足りないですね。

牟田:

ゴルフをやられるとか、そんなこともない。

大久保:

時間もないしセンスもないですね。

牟田:

ゴルフはやらないのですか。

大久保:

やりません。やったことありますけど、うまく当たりません(笑)

牟田:

私も海外にいたことがありますので、私、アイルランドにいたんですね。で、やっぱりヨーロッパというのは、国が近いですけど、その国一個、国境をまたいたら、全然違う文化とかを持っていますので、そこのスーパーに行くと、その国の特色がわかりますよね。隣の国は、例えばスペインとか行けば、イカを食べたりタコを食べたりするけれども、隣の国に行くと、そんなものは食べないとか。食文化も全然違いますね。

大久保:

私、先ほどの 26 から 28 のアメリカとヨーロッパ 1 年ずついましたけど、この間、ホテルは一泊もしていないんですよ。全部ホームステイです。ですから、ホームステイをしてカルチャーを自分でも体験しながら、そういうスーパーで勉強するというのをやっていたですね。

牟田:

ホームステイ、私もやっていましたけど、私の頃は、まだネットがなかった、ギリギリなかったんですけど、96 年から 99 年まで行ってまして、ですので、最初に 96 年に行ったときは、まだ e-mail というのも持ってなかったの、ファックスで現地とやりとりして、ホームステイ先とか決めた覚えがありますけど、社長はどうやって決めていたのですか。

大久保:

いろいろ調べていくとね、そういうホームステイをお互いにしあうという組織があるというところがわかりまして、そのメンバーに入って、2年間、逆に日本に来た場合は受け入れてあげて、いろいろとうちへ泊っていただいたりしながら実績を作って、逆に行くときには、そういうメンバーのところで泊めていただくということですね。

牟田:

そうなんですね。じゃ、もう英語とかってペラペラ。

大久保:

いえいえ、まったく私は語学のセンスがない。今でもないのですけども、だけど、行くためには英語勉強しなくちゃいけないので、行く前4年間、私は一生懸命、死に物狂いでやりましたね。ですから、テレビ英会話をやったり、あるいはソニーのランゲージ・ラボに行ったり、あるいは土曜日は神田のYMCAに行ったり、もうとにかく必死でしたね、4年間は。

牟田:

今は、別会社をM&Aしたりするのに、通訳さんとかは使ったりされるんですか。

大久保:

基本的には自分でやりますね。特別な、契約書作るとかになると専門ですが、通常のことでは自分でやりますね。

牟田:

そうですね。通訳さん、かませると、そつなくできるのですけど、現地の会社を買うとなると、食事とか、ざっくばらんな日常会話を自分である程度会話ができなければ、相手の懐に飛び込めないというか。

大久保:

そうですね。今年から始まった、例えばシンガポールとかマレーシア、これは合弁会社で始めたのですね。シンガポールでナンバーワンのBtoBの会社との合弁なんですが、その場合向こうとのコミュニケーションは全部英語ですね。それはもう、英語でやります。

牟田:

食事とかまで通訳を介してやっているのと、人となりというのがやっぱり、届かなかったりとか。ワンクッション置いちゃうと、やっぱり。

大久保:

そのほうが自分でやったほうが。アメリカは立ち上げもそうですね。アメリカも実際に自分でもって5年間いましたけども、向こうの経営者の方と、ブロークンでも英語でやってきましたね。通訳って私、使いませんね、基本的には。上手じゃないですけど、自分でなんとかやってきましたね。

牟田:

アメリカは今でも行かれると、空き時間とかに、流通とか回られたりとか。

大久保:

もちろんもちろん。だから、先ほどいいましたように、私は拠点を回る前後には、必ずフリータイムを作って、自分で回るようにしていますね。直接私どもの仕事と関係なくても、自分が関心あるものについては、自分で訪問するというふうにしていますね。先ほど牟田さんの質問の中の、経営者のいろんな話ありましたけどね、もうひとつ自分でもって、常に気にかけていることは、経営者は一番大事なことは、健康管理だと思うのですね。健康管理に関しては、すごく気を使っています。

牟田:

どんなことをやられていますか。

大久保:

まず、私は今75になりましたけど、お医者さんにかかったことがないですね。

牟田:

お若いですよ。いやほんとに。75というと、昭和、

大久保:

16年。

牟田:

16年ですか。うちの母が17年。父が13年ですので、同じぐらいの世代です。食べ物とか、運動とか。

大久保:

健康を維持するためのいろいろなことを、自分なりに決めてやっていますよ。一番大事なことは、私はやっぱり、まずコンスタントな運動ということですね。だから私は1日1万歩を最低歩くようにしています。

牟田：
最低ですか。

大久保：
自宅から会社まで、ちょうど電車乗っかると10分ぐらいですけど、歩くと6キロあるので、私は朝歩きます。

牟田：
歩いて出社されるのですか。

大久保：
これで約7千歩かせげます。

牟田：
帰りは電車ですか。

大久保：
帰りは。あとは3千歩、4千歩は普通の生活の中で。私は車を持っていませんので、基本的には、タクシーもできるだけ使わない。地下鉄や電車を使います。一駅二駅は歩くようにしていますね。

牟田：
今日も驚いたのが、上場企業の社長が、ふらりと一人で入ってこられたので、あれっと思ったのですけど。

大久保：
そのほうがいろいろとあっちこっち、タウンウォッチングができますし。

牟田：
それも好奇心のひとつなんでしょうね。公共機関を使って、いろんなところを回るという。

大久保：
今特に、スマホのナビゲーションを使えば、世界中どこでも行けますね。自分一人で。

牟田：
スマホを使いこなされてらっしゃる。

大久保:

世界中どこでも問題ないですね。

牟田:

なるほど。1万歩というのはすごいですね。

大久保:

最低ですよ、最低。多いときは3万歩。

牟田:

3万歩ですか。

大久保:

多いときはね。

牟田:

いやあ、1万歩ですか。すごいですね、それ。そのお年で、なかなかいらっしやらないんじゃないかと。あと、食べ物とかも。

大久保:

食べ物は、私は好き嫌いをしない。あとその国に行ったら日本食は食べない。例えば、海外へ行ったらその国のものを食べる、好き嫌いしない。三食は必ずきちっと食べる。特に朝飯は大事なので、やっぱり朝飯は充実して食べる。夜は軽くする。三食必ず昼も食べると。

牟田:

そうなんですね。三食はきちっと食べるけど、その中で、例えば、最近流行っているのが炭水化物を抜くとか、そういったようなことはやられていない。

大久保:

あんまりそういうことは気にしませんけれど、重いものは夜に食べない。アメリカなんかに行きますと、うちのマネージャーの方々が、皆彼ら、ステーキが好きですから、アメリカ人は、夜、ステーキを食べるのですよね。でも、私は夜にステーキは食べないようにしています。ですから、どうしてもステーキを食べたい人に対しては、お昼行こうよって言って、ランチにステーキを食べに行く。夜は逆に簡単に済ませる、というようなことしていますね。あんまり炭水化物を取らないとか気にしませんけど、あまり重いものと、消化が悪いものは夜食べません。

牟田:

朝、そうですね、1万歩歩かれて、7千歩ですか。

大久保:

今朝も、来る前に自宅の周辺をずっと、朝涼しいうちに歩いてきましたから、今ちょうど8千歩ですね。これから銀座まで歩いていきますけど(笑)

牟田:

すごいですね。逆に夜は、なかなか消費しないですよ。遅くまで仕事をやっていたりとか。

大久保:

重い食事をしたあと、横になると、翌日胃がもたれますもんね。

牟田:

消化しきれない、それが残っちゃうから太るわけですよ。そういうの、気をつけられている。それが、大久保社長の若さの秘訣ですね。

大久保:

あと、定期的に早寝早起き。365日、私はいつも3時起きなんですよ。

牟田:

3時起きですか？

大久保:

だから、早寝早起き。

牟田:

早寝、寝は、何時。

大久保:

夜は大体9時。皆さんと3時間ぐらわずれてのですよ。皆さん、大体12時に寝て、6時ぐらいに起きるじゃないですか。私は寝るのは早いけど、起きるのも早いのです。

牟田:

12時に寝て、6時に起きる・・・そうです。

大久保:

あと、土曜日曜になったら、ため寝をするじゃないですか。私は、土曜日曜でも 3 時に起きます。

牟田:

そこから日の出までって何を。

大久保:

ゴールデンタイム。

牟田:

仕事ですか。

大久保:

趣味ですかね。

牟田:

何をやられて。読書とかですか。

大久保:

いえいえ。結局私の場合は、世界中どこにいても、きちっと自分の決裁ができるように、メールとボイスメールがツールなんですね。私に対するいろんなことがあれば、常にメールを送ってこられる。メールでなかなか書きにくいものは、ボイスメールで来る。電話で直接話をするということはほとんどありません。

牟田:

そのチェックだけでもかなりの時間。

大久保:

そのチェックと返事は朝のゴールデンタイム。一番頭がすっきりした時間。朝起きたら、ダイオーズのコーヒーを飲む。そして、頭すっきりしたところで、メールとボイスメールの返事を出していく。こちらが考えたことに関して、いろいろと連絡をしていく。そのゴールデンタイムですね。朝の 2、3 時間で私の大体の仕事は終わりますね。あとはタウンウォッチング。

牟田:

わかりました。早寝早起き。9 時に寝て 3 時に起きる。

大久保:

三食ちゃんときちととる。夕方はあまり重いもの食べない。朝は逆にいえば、たくさんいいもの食べる。運動する。

牟田:

秘訣ですね。

大久保:

ほんとお蔭さまでね、お医者さんにかかったことがないのですよ。先ほどの好奇心も大事ですけど、健康管理も経営者にとって大事だと思いますね。

牟田:

おっしゃるとおりです。私どもの会員さんも多いですけど、やっぱり健康に気を使われてる方が、かなり増えていますね。

大久保:

特にトップが元気でないと、会社も元氣になかなかありません。

牟田:

おっしゃるとおりですね、そう思います。健康というのも、経営者の重要な仕事のひとつ。

大久保:

一番でしょうね。自分が常にポジティブであるためには、まずベースになる体が健康でないといけないですよ。

牟田:

そこにとられちゃうと、仕事のほうに頭が回らないわけですからね。それが基本ですね。

大久保:

仕事っていうのは、ある意味で自分のチャレンジですよ。一番のやりがい、生きがいだと思いませんよね。

牟田:

今後の事業展開といいますか、今後の10年、20年見据えた、今後のダイオーズはこういうふうになるんだ、というのを最後にお話いただけたらと思うのですが。

大久保：

先週発表しました、一番直近の2016年3月期の決算では売上高250億ですけど、今、私どもがやっている次の中期計画においては、これから10年以内に会社の売上高を、今250億を倍の500億にしましょうという目標を掲げています。そして基本的に、売上に対して10パーセントの利益を上げる会社にしましょう、ということですね。そうすると、250億を500億にするためには、年間に8パーセントの累計の成長でいくのですけど、たぶんこれからは、できれば10パーセントぐらいの成長をして、それを10年じゃなく、早くできるようにしたいなと思っています。

牟田：

先ほど直近の数字をいただいたのですが、今年の3月ですね、累計の売上が254億、そのうちの152億がアメリカ、100億が日本、というふうになっていますけど、500億を目指す内訳はどのぐらい。

大久保：

アメリカと日本で半々ぐらいはやりたいと思っています。

牟田：

残りがアジア。

大久保：

そうですね、プラスアルファですね。

牟田：

わかりました。これからますます、年の3分の1から3分の2までアメリカに行かれていますっていわれていましたけど、アジアの比率もこれからどんどんどんどん高まってくるわけですね。

大久保：

売上が500億にするだけではなくて、大事なことは利益をきちっと、50億の利益を出す仕組み作り、これが大事なので、私の今、会社の目標としては、テンテンというのですけど、売上を前年比10パーセント成長させて、売上に対して10パーセントの利益を出そう、という目標を掲げて、どうしたらいいか、ということで毎日やっていますね。

牟田：

今まで順調に、何期か来られていますけど、下がった時期とあって、今まであったのですか。

大久保：

よほどのことがない限り、ないですね。私の場合は積み重ね、お客様との長期の契約を結んでいきますから、突然売上が上がることもなければ、下がるってこともないですね。

牟田：

大きな災害があっても変わらずに。

大久保：

確かに東日本の災害あったときに、何か月間か売上がストップしましたが、あの年でも売上は下がりませんでしたね。全国のトータルでいきますと。

牟田：

そういった、まさかのさかっているのは、こないだの先日の熊本を見てもありますからね。

大久保：

連結の決算をしますので、日本全国ありますし、日本だけじゃなくて海外もありますので、トータルで見ると、アメリカでもいろんなデコボコありますけど、

牟田：

カバーはできるように。

大久保：

カバーできるようになっていますね。

牟田：

うらやましい限りです。

大久保：

そのかわり一步一步ですから、あまりいいとき、ほんと、よくなるってこともないので、逆にいうとね。

牟田：

堅実的な経営ということで。

大久保：

堅実的な仕事と思いますね。

牟田：

わかりました。本日はありがとうございます。今回ですね、ダイオーズ大久保真一社長にお越しいただきまして、建設的な経営についてお話をいただきました。どうも、大久保社長、本日はありがとうございました。

大久保：

どういたしまして、ありがとうございました。