

家業の米屋を グローバル企業に

——一九七七年に日本初のオフィス向けコーヒーマシン事業に進出され、現在は水なども加えた飲料、玄関マットや分煙機といったクリーンケア用品など、オフィス向けのトータルサービスで確固たる地位を築かれています。しかし最初は、家業の米穀店からスタートされたのです。大久保 小さな米屋の商売は御用聞きと配達。この機能を他に生かせる市場はないかと考え、六九年に配達

スーパーのチェーンを作り、ダスキンの代理店に加盟しました。当時「化学ぞうきん」といわれた商品の配達先は家庭が中心でしたが、いち早くオフィス需要に着目し、六年後には売上高で全国一位になりました。そこでダスキンの事業とバッティングしない範囲で、オフィス需要を取り込める新市場の開拓を考えなければなりません。ちょうど家業に入る前に、チェンスタア研究のために欧米に二年間滞在した経験があり、当時の米国のオフィスコーヒーマーケットの成長を目的に当たりにしていました。七〇年代中

私の経営戦略

Vol.106

「オフィスへの

継続サービス」の

チャンス逃さない

ダイオーズ

大久保真一 社長

盤の日本ではインスタントコーヒーが主流でしたが、すでにマクドナルドやミスタードーナツは日本に出店していましたから、近い将来、日本でも必ずレギュラーコーヒーマーケットが来ると考えたのです。

——国内で会社の基盤を築かれた後、八九年に米国でのオフィスコーヒーマーケットに進出されます。日本では先駆的な事業も、米国では後発組。決断された経緯をお聞かせください。

大久保 国内でオフィスコーヒーマーケットの事業を始めてから、毎年、年に二、三回は幹部社員と一緒に米国の成功している会社を訪問しました。ですから米国の業界事情については、私が一番詳しいという自信がありました。米国展開の成功要因は、現地ですでに成功している企業を買収し、そのノウハウを生かして事業展開を進めてきたことだと思います。

——相手側の抵抗感はありませんでしたか。

大久保 米国ではM&Aは日常茶飯事で、交渉もビジネスライクに進めることができました。それ以前から、国内の社員が集結する全国大会に、米国のオフィスコーヒーマーケットの優良企業トップをご夫妻でゲストとしてお招きして、その後、京都や箱根にもご

案内するなど、人間関係も地道に築いていましたから、買収の話を進めやすかったですね。現時点では、全米五〇州中の一三州に進出し、全部で三五カ所の拠点を築いています。そのうちの七州ではトップシェアを取っていて、総売上高は全米三位を確保し、営業権償却前利益では一〇%を超えています。

いち早く進出し アジアでの基礎を固める

——台湾から始まり、韓国や上海、北京、香港と、アジア展開も積極的に進められています。

大久保 アジアはスターバックスの成功によって、コーヒーマーケット文化が広がっていますが、業界自体はまだ日米ほど確立されていません。アジアには無数のビジネスチャンスがあります。製造業でのアジア進出はかつてからありましたが、サービス業ではまだまだこれからです。各国に合ったサービスや販売方法を軸に、よりスピーディーな展開を心掛けています。もちろん、責任者は現地の方であることが重要です。現地に根差してこそ成功の道があると思います。アジアには人の定着やさまざまなリスク、課題もありますが、

裏面に続く



おおくぼ・しんいち

1941年生まれ。69年に創業し、ダスキンの加盟店に。77年に日本初のオフィス向けコーヒーサービスを開始。水や掃除用品などトータルオフィスサービスを手掛ける。2007年、東証一部上場

写真：野瀬勝一 Photo:Shoichi Nose 取材・文：荒川 龍 Text：Ryu Arakawa

早く成長の基礎を築き、日米に次ぐ第三の柱にしていきたいですね。

—— 堅固な事業基盤を地道に築かれたうえで、新規事業にも精力的に進出する。堅実さと大胆さのバランス感覚が絶妙です。

大久保 オフィスを対象に継続的なサービスを提供するという方針は、一貫しています。売って終わりのワンウェイの事業は、当社では手掛けません。定期的な訪問により「継続が必要となるサービス」であること、お客さまとの「フェイス・トゥ・フェイス」によるサービスこそが、ダイオーズにとって重要です。継続したサービスにつなげていくには時間がかかりますが、結果的に着実な成功を見込めます。事業展開も同じで、例えば、米国では州ごとのドミナント戦略を展開し、経営基盤をきちんと築いた後、次の州に進出します。ベースとなる事業を生かし、一步一步足場を固めながら、どうすればそこから発展できるかを考えてきました。

—— 出張されると、現地の営業マンと同じユニホームを着て現場に同行されるそうです。

大久保 私は昔から現場を見るのが大好きなんです。ですから私の現場主義は、趣味と生きがい両方を

兼ねています（笑）。いつも同じユニホームで現場に出ますし、全社員が集まる全社勉強会では、私が現場で撮影した画像などを使い、社員の成功事例を紹介したりしています。成功者に学ぶことが重要です。

最近米国出張が年二回程度になりましたが、それでも年間二〇〇日は海外にいます。日米の各事業に担当社長がいますので、現在の私の役割はアジア担当事業部長のようなものですね（笑）。

—— 国内事業では、顧客からのクレームを担当者と経営トップが共有するという形でも、現場主義をうまく取り込んでいらっしゃいますね。

大久保 コールセンターで受けた顧客からの注文や不満をデータベース化し、クレームは地域の担当者から支店長、そして国内のトップまで、瞬時に共有できるようにしています。顧客と継続的な関係を築くためには、こうした積み重ねが不可欠です。

今は日本と米国が大きな基盤で、現在の売上比率は日米で五五対四五程度です。しかし、今後は必ずアジアの時代が来ます。中長期的には日本、米国、アジアの三つの市場が力を合わせて「売り上げ三〇〇億円達成」。これが当面の目標です。