

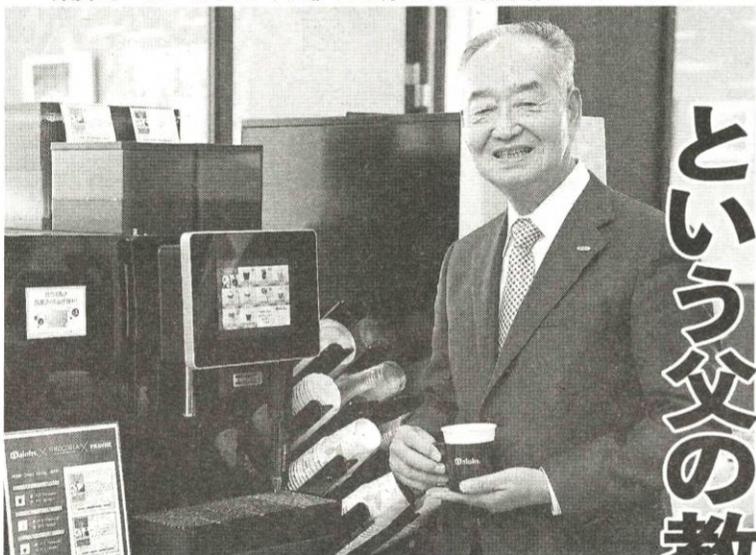
日本初のオフィスコーヒーマシンサービスを展開

「商売は頭ではなく心」という父の教え

語り部の経営者たち

ジャーナリスト 中川明紀

業界で「ロールスロイス」とも称される最先端コーヒーマシン



ダイオーズ 大久保真一 社長 80歳 ①

仕事中のリラックスタイムや眠気覚ましに重宝されているオフィスコーヒーマシン。従業員満足度向上のための重要なツールでもあるオフィスコーヒーマシンのサービスを、日本で初めて展開したのが株式会社ダイオーズだ。

1969年に起業してから50年超、時代のニーズを捉えて事業を展開してきたダイオーズ代表取締役社長の長久保真一氏。大切にしていたのは「商売は頭ではなく心」という父の教えだ。

東京・浅草の米穀店の長男として1941年に生を受けた大久保氏。小学生の頃から後継ぎとして家業を手伝っていた。

父親は小学校を卒業してすぐ浅草の米穀店で奉公をし、年季が明けた後に暖簾分けによって独立した根っからの商売人。息子にも「商売に必要なそろばんと簿記だけをやればいい」とそろばん塾には通わせたが、勉強については一切言及してこなかった。

大久保氏は浅草小学校から蔵前中学校（現・浅草中学校）と地元の公立校に通学。卒業後は父の希望によって商人の町・大阪で修業をするつもりで過ごしていたが、中学3年になって、その計画に「待った」があった。母親が高校進学を主張し始めたのである。

中学卒業後、大阪で商売の修業をするはずが…

「蔵前は問屋が多く、生徒も商家の子供ばかり。保護者会で親たちと『これからは商家も高校に行く時代だ』という話になったらしいんです。母は当時では珍しく高等女学校まで進学した勉強好きだったので、息子に学業も修めてほしいと思っただけです。両親の話し合いの末、家業を継ぐことを踏まえて公立の商業高校ならいいだろうと父の許可も下りて、受験することになりました」

大久保氏自身は進学に興味があったわけではないが、母の思いに心えようと受験に挑んだという。その結果、東京都立京橋商業高校（現・晴海総合高校）に合格。こうして、米屋の2代目としてレールの敷かれた人生に変化が生じ始めたのである。（つづく）

アサヒグループHD マatchingワールド エダイオーズ

語り部の経営者たち

ジャーナリスト 中川明紀

得意の簿記を生かして 中央大商学部へ合格



大学在学中は写真部に在籍した



ダイオーズ 大久保真一 社長 80歳

②

定を獲得したのである。「三越に受かったことで、私はさらに自信を持てるようになりました。そして、自分をもっと試してみたいと大学への進学を考え始めたのです」

当時は商業高校から大学への進学はまれで、受験勉強もしていなかった。しかし、調べてみると中央大学の経済学部は受験科目に簿記がある。3教科のうち得意の簿記と数学で満点を取れば、残りの1科目がダメでも受かるかもしれない。そう考えた大久保氏は試験勉強に取り組み、合格を勝ち取ったのである。

「将来を見据えて中央大学を選んだものの、合格したことで大阪修業はなくなりました。父は『米屋は俺の代でおしまいだ』って落胆してましたね」

卒業した京橋商業は、三菱商事・三井物産をはじめとする商社や銀行など一流企業からの信頼も厚く、毎年何人も生徒が就職していた。教頭は、これが大久保氏の行為によって「教師に牙をむく生徒がいる学校だ」と就職に影響を及ぼすというのである。「教頭の態度に発奮した私は、それなら自分が一流企業に受かってやろうと決心しました。そして、当時の商業におけるトップ企業だった三越を受けることにしました」

高校に進学した大久保氏だったが、当初は予定が3年ずれただけで卒業後は大阪に奉公に出るつもりだった。しかし、高校生活を送るにつれて心境が変わっていく。

「商業高校なので簿記の授業があるんですが、ずっと家業を手伝っていたのでスムーズに頭に入ってくるんです。テストも常にトップで、先生のミス指摘して褒められることもありました。自分の実力が認められたようで自信がきましたね」

一方、クラブ活動では当時増えていた写真の愛好家

を集めて写真クラブを設立。その功績から文化系クラブの連合会会長を務め、さらには生徒会議長にも就任した。

しかし、3年生の時にトランプに見舞われる。「夏休みの林間学校、臨海学校の宿泊先の宿から教頭先生が賄賂をもらっていることが発覚したのです。私ました」

学校には三越の推薦枠があったが教頭との一件でもらうことはできない。大久保氏は入社試験を受けさせ、根負けして面接を承諾。見事、商業のトップ企業の内

「全国規模の写真コンクールもあって、打ち合わせなどのために全国を飛び回っていました。それでもやっぱり商売に興味があったので、大阪では主婦の店ダイエー、三重ならオカダヤ百貨店(ともに現・イオングループ)と、地方に行くたびに地域の繁盛店を見て回りました。経済系の新聞・雑誌の記事をスクラップにし、特に雑誌『商業界』の海外企業の記事は読み込んだ。そして次第に海外で仕事をしてみたいと思うようになったのです」 (つづく)

入社試験で三越の内定を獲得したが…

アサヒグループHD マッチングワールド ダイオーズ

語り部の経営者たち

“海外の夢”を捨てきれず渡米 現地で流通の仕組みを学ぶ



貨物船に乗って
旅立った(右端
が大久保氏)

ジャーナリスト 中川明紀

語り部の経営者たち



ダイオーズ 大久保 真一 社長 80歳 ③

大学卒業後は海外で働きたいと考えようになった大久保氏。しかし、1960年代初め頃に海外進出している企業は商社ぐらいたったという。

「だから就職活動では商社ばかり受けましたが、英語が苦手だったので採用にいたりません。そんな時に大学の就職部で見たのが読売広告社の募集。これからは商業もマーケティングの時代だからおもしろそうだと感じ、受けることにしました」

全日本学生写真連盟委員長を務めていた経験などを

日本上陸前のセブン・イレブンでも働く

「アメリカの共同仕入れ機
構やドイツのポランタリー
チェーンの責任者が講師を
務めていました。私はセミ
ナーが終わると通産省の担
当者に講師を紹介してもら
い、海外の小売業について
学びたいと自分を売り込み
ました。彼らが帰国した後
も何度も手紙を送り続け
て、海外研修の承諾を得る

ことができたのです」

海外への道筋が定まる

と、大久保氏はテレビとラ
ジオの英会話番組に英会話
スクール、さらには来日す
る外国人のホームステイを
受け入れて苦手を英語を必
死に勉強。通産省の担当者
や雑誌「商業界」の編集長
から現地の専門家などを紹
介してもらって、67年にア

メリカへ貨物船の船底で旅
立った。

「まずカリフォルニアの共
同仕入れ機構CGCに向か
い、スパーで働きながら
週2日は本部に行ったり、
商業界の編集長に紹介し
てもらった経営学の権威であ
る南カリフォルニア大学の
マギニス教授を訪ねたりし
て、現地の流通の仕組みな
どを学びました。教授から
メイシーズやKマートなど
の流通企業や話題の店舗を
紹介してもらって勉強しま
した。スパーで6カ月働
いた後はテキサス州のダラ
スに行き、まだ日本に上陸
する前のセブン・イレブン
でも勉強しました」

合計9カ月間のアメリカ
研修を終えると、今度はヨ
ロッパに渡ってイギリス
や世界最大のポランタリー
チェーン西ドイツのEDE
KAで勉強を重ねた大久保
氏。その間はホテルは一切
利用せず、ずっとホームス
テイをすることで、欧米の
一般家庭の文化を見ること
もできたと話す。そして、
いずれば「アメリカで事業
をする」という夢を抱くよ
うになった。

しかし、2年間の研修か
ら帰国して行ったのは、父
の跡を継ぐことだ。

「実は渡米する直前に長男
が生まれたんです。でも、
海外での生活が保障されて
いないので妻子を連れてい
くわけにはいきません。そ
こで両親に頭を下げて帰国後
日本一の米屋にすることを
約束して、妻子の面倒をお
願いしました。父は引き受
けてくれ、しかもアメリカ
行き船賃も用意してくれ
ました」

(つづく)

アサヒグループHD ↓ マッチングワールド ↓ ダイオーズ ↓

ダイオーズ 大久保真一 社長 80歳

⑥

日本初のオフィスコーヒーマシンはアメリカから輸入するつもりでいた。ところが電気用品安全法にのって日本仕様に改良する必要があり、多額の

「インスタントコーヒーが当時の相場。だから一杯を取ると200〜300円が当時の相場。だから一杯30円ぐらいのコストでレギュラーコーヒーが飲めれば、受入れられるだろうと思いました。マクドナルドのように一日に何百杯も売れば輸入マシンでも採算が取れますが、小さなオフィスだったらいせいで1日10杯ぐらいでしょう。だから日本で開発する必要があったのです」

日本の技術力をもってすれば難しいものではなく、製造してくれる業者を見つけることはできた。しかし、開発費に加えてロットで2000台が条件だという。その資金を留意しなければならぬし、2000台分

のマシンを契約してくれる顧客も見つけなくてはならない。これもまた、それまでの信頼が解決に導いたと大久保氏は振り返る。

「開発費用は今までの実績があったので銀行が融資してくれました。一方、顧客の開拓においては、もともとフランチャイズ展開をするつもりでしたから、仲間を声をかけたところ「大久保さんが起こす事業ならぜひやりたい」と言ってくれて、直営2店、フランチャイズ2店の計4店で事業を始めました」

語り部の経営者たち

ジャーナリスト 中川明紀



日本初の オフィスコーヒーマシンは こうして生まれた

「ダイエー」を目指して社名を「ダイオー」に

こうして1977年、大久保氏が36歳の時に日本初のOCS事業がスタートした。事業所のお客をたくさん持っていたので1年で千数百台もの契約を得ることができたという。

78年にはダイオーズOCSフランチャイズチェーンを設立。オフィスコーヒーマシンでも話題となり、着実に実績を積み重ねていった。このサービスを始める前年の76年、大久保氏は社名を株式会社ダイオーに、83年には株式会社ダイオーズに変更している。その頃、流通業界で勢いがあったダイエーのような企業を目指したいと、「エ」の次は「オ」だからと「ダイオー」にしたそうだ。

そのダイオーズがアメリカに進出したのは創業20年目の88年のこと。

「アメリカでの事業展開は研修に行った頃からの夢でした。ですが、浅草の小さなお米屋さんから始めてダスキンのフランチャイズでトップになり、日本のOCS事業も軌道に乗った。創業20年の節目に3つの柱を何にするかと考えた時、やっぱり本場のアメリカでOCS事業に挑戦したいと思ったのです」

そう語る大久保氏。実はこの時すでにアメリカに進出するための布石は打たれていたのだ。

「これも今までの顧客ネットワークがあるからです。お客さまも普段からのお付き合いがあるのでOCSの説明にも耳を傾けてくれました。そして出前の10分

アサヒグループHDとマッチングワールドとダイオーズ

(つづく)

ダイオーズ 大久保 真一 社長 80歳

⑦

アメリカでOCS事業を展開するにあたり、大久保氏は1988年にカリフォルニア州にダイオーズUSAを設立した。ただ、実際はその10年も前からアメリカのOCS市場を見ていたという。

「アメリカのOCS事業を視察に行ったことをきっかけに、77年に全米オフィスコーヒーマシン協会(NCSA)の国際正会員になりました。以来、アメリカの市場を学ぶために毎年3、4回、社員と共に渡米した。NCSAの会員の方々と毎年、日本に招いたりして親交を深めていました」

「アメリカの市場を熟知していた大久保氏は、日本より市場が成熟しているアメリカに日本のノウハウを持っていくことも受け入れてもらえないと確信していた。アメリカで成功するにはどうすればいいか。私はまず、実績のあるOCS企業をM&Aすることにしました」

大久保氏が南カリフォルニアを選んだのは、そこに目を付けた会社があったからだ。経営者は当時まだ40代と若かったが、全米オフィスコーヒーマシン協会からベストオペレーターとして何度も全米表彰されている優良な会社だった。「業界では名が知れているところでしたから、買収後その経営者には南カリフォルニアにある同業他社の買収も依頼しました。そうやって優良会社を核にして吸収合併を繰り返しながら事業を拡大させていったのです」

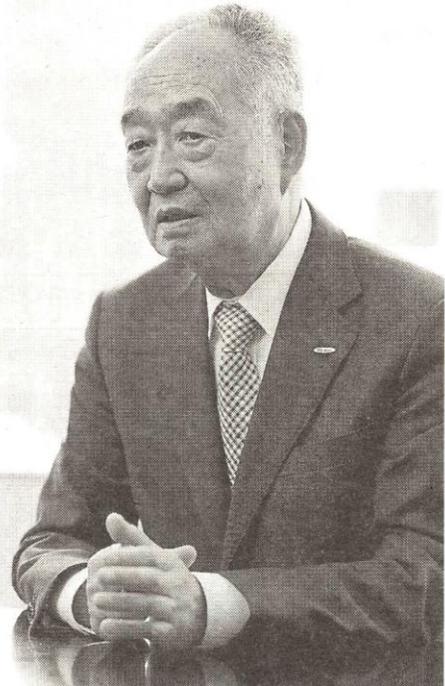
しかし、しばらくは南カリフォルニアから出ることはなかった。成熟した市場でむやみに広げても淘汰されてしまうからと、足元を固めることに重きを置いたのである。「南カリフォルニアで一番になってから北カリフォルニアと、最初の10年はカリフォルニア州に特化していました。それからロッキーマウン脈から西の西海岸エリアに拡大。現在は約25州に展開し、西海岸第1位、全米3位のシェアを得るまでになりました。とはいえ、アメリカは50州あるので、まだまだ伸びしろはあると思っています」

語り部の経営者たち

ジャーナリスト 中川明紀

米国進出 M&Aで事業拡大しつつ

「足元を固めることを重視



ダスキンと競合しフランチャイジーから脱退

こうして順調に事業を拡大してきたダイオーズだが、危機がなかったわけではない。2000年にダスキンのフランチャイジーから独立することになったのだ。

「その頃の清掃用品のレンタル事業は競合他社が増え、特に業務用市場で価格破壊が起き事業の継続が難しくなってきました。そんな中でダスキンさんともOCS事業に進出。フランチャイズの本部とフランチャイジーが競合することになってしまったのです」

この事態の中で大久保氏は独立を決意し、オリジナルブランドによるクリーンケアサービス事業を開始。新しい商品の調達に奔走

し、顧客には頭を下げて理解を得たという。

「それからはウォーターサーバーをはじめ、空気清浄機や観葉植物などのグリーンサービスが自然発生的に増えていきました。ただ、いずれもお客さまのニーズがあり、BtoBのネットワークが生かして複数年の契約商品である『継続反復サービス』なのは一貫しています」

現在、日本国内は大きくOCSを中心とした飲料サービスとクリーンケアや事業所向け清掃を行う環境衛生サービスの2つからなる。しかし、ここで思い出されるのが「浅草の小さな米屋を日本一の米屋にする」という創業時の言葉。これはいったいどうなったのだろうか。(つづく)

アサヒグループHDとマッチングワールドとダイオーズ

ダイオーズ
大久保真一 社長 80歳

⑧

「ちょうどダスキン系のフラッシュで、どうやらお米の売上げを伸ばすことができた。大久保氏が注目したのが小僧寿しだ。テイクアウトのフランチャイズ化で急速に勢いをつけています。これならお米の販売量も伸びましたよ」

を大幅に伸ばせる。小僧寿しのオーナーをしていた米穀店仲間社長を紹介してもらって都内と千葉の本部になることに成功、百数十店の小僧寿しを展開した。「小僧寿しは1979年に加盟店の年間総売り上げが外食産業で全国1位になりました。お米の取扱量を大幅に伸ばし、父には喜んでもらいましたよ」

日のように国内の現場を見て回っている。それも社長だと告げず、ダイオーズのユニホームを着て「勉強のために見学させてください」と国内外20万軒あるという顧客のもとを訪れているのだ。

「例えば最近ではスイス製の最高級コーヒーマシンFrankieや、コーヒー抽出の世界大会で世界1に輝いたパリスタ・粕谷哲氏（P hilocoffee代表）が監修した「スペシャルティコーヒー」の需要が高まっています。コロナ禍でリモートワークが増えるなか、出勤時の環境をよりよくしたいという意向があるようです。当社には『時代の新しいニーズを先取りして、新しいマーケットを創造します』という企業理念があります。それを行うためにも現場に赴くことが大切なのです」

語り部の経営者たち

ジャーナリスト 中川明紀

米穀店で日本一を目指す父との約束

原点回帰で「小僧寿し」に着目…



「商売は頭ではなく心」と説く大久保氏

2007年には東証1部に上場し、台湾、韓国、中国、香港でも事業を展開しているダイオーズ。いま、最も力を入れているのが東南アジアで、シンガポール、マレーシアに法人を設立している。

「アジアはこれから伸びる市場ですが、アジアにアメリカのようなオフィスコーヒーマーケティング（OCS）の同業他社はいません。M&Aによって展開することができないので、試行錯誤した結果、B to Bビジネスを手掛けている企業とパー



07年、東証1部に上場

トナーシップを組むことにしました。シンガポールでは事務用機器、マレーシア

ではウォーターサーバーを扱う企業と合併。彼らが持つもとのネットワークを利用しているためスムーズに受け入れられ、短期間で損益分岐点を超えることができました」

現在は新型コロナウイルスの影響で見合わせているものの、今後現地企業とパートナーシップを組みながら広がっていきたくと大久保氏は話します。以前は毎年、年間200日ほど海外を飛び回っていたが、コロナ禍の今は毎

アサヒグループHDとマッチングワールドとダイオーズ

（おわり）