



慶應義塾大学ビジネス・スクール

(株) ダイオーズ

5

1 創業から新事業参入まで

東京都港区に本社をおく、株式会社ダイオーズ（以下、「ダイオーズ」）は、現在の社長、大久保真一氏が、1969年（昭和44年）にダスキンの加盟店として設立した会社である¹。同社は、2007年3月1日、東京証券取引所第一部銘柄に指定された。ダイオーズの事業は、オフィス向けに各種消耗品や清掃サービスを定期配送する事業であり、その中核は、オフィス・コーヒー・サービスとウォーター・サービスである。このほか、ECOトナー・サービス、クリーン・ケア・サービス、オフィス清掃サービスを展開している。

10

ダイオーズは、1969年の創業と同時にダスキンのフランチャイズ・チェーンに加盟し、清掃用品などのレンタル事業を開始する。法人需要にいち早く着目し、都心のオフィス街への売り込みを図った。当時の営業部隊の目標は、ダスキン・フランチャイズ・チェーンにおける「全国トップの売上達成」である。そして、1975年、ダイオーズはこの目標を達成した。

15

創業当初の目標を達成したため、ダイオーズには、新しい目標が必要になった。そこで、新しい事業に進出することを決定する。当時、アメリカで普及していたオフィス向けのコーヒー・サービスを日本で立ち上げ、今度は自らがフランチャイズ・チェーンの本部となって店舗網を拡大するのである。

20

顧客のオフィスに設置するコーヒー・メーカーを調達するなど、実際に事業を始めるには2億円以上の投資が必要である。これに対し、当時のダイオーズの年間売上高は約5億円であった。かなりリスクのある投資であったが、法人需要に着目したアイデアの良さと、ダスキン・フラン

¹ 以下、本節の内容は、ダイオーズのウェブサイト、<http://www.daiohs.com> の情報、および「夢を与え、人を生かす—大久保真一 ダイオーズ社長—」、『日経ベンチャー』、1999年08月号による。このケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクール准教授 太田康広がクラス討議のための資料として作成した。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 太田康広（2008年4月作成）

チャイズ・チェーンで全国トップの売上を達成した強力な営業力を背景に、オフィス・コーヒー・サービスは、ダイオーズの中核ビジネスとして成長していった。

2 事業の概要

5

10 オフィス・コーヒー・サービスは、コーヒー・メーカー、キャビネット、カップ・ホルダーなど、オフィスでコーヒーを淹れて飲むための備品一式を無料で貸し出し、コーヒー、砂糖、クリーム、プラスチック・カップなどの消耗品を販売するサービスである。ダイオーズは、高品質のコーヒーを提供することを重視しており、コーヒーの生豆から焙煎、包装まで自社工場で一貫して行なっている。各種消耗品は、担当者が定期的に顧客を訪問して配送する。顧客訪問時には、無償貸与の備品一式について、温度検査やシャワー部分の清掃など、保守点検サービスも行なう。ダイオーズは、このオフィス・コーヒー・サービスを自社の直営店で提供するだけでなく、ダイオーズ・オフィス・コーヒー・サービス (OCS) ・チェーンという大規模なフランチャイズ・チェーンを展開し、その本部ともなっていた。ダイオーズ OCS チェーンには、札幌、仙台、東京、名古屋、大阪、福岡の各拠点を中心に、全国各地に 80 箇所の営業所がある。また、1989 年の創立 20 周年を機に、アメリカ・カリフォルニア州にダイオーズ U.S.A を設立し、アメリカでも事業展開を開始した。現在、オフィス・コーヒー・サービス事業において全米第 3 位にランクされ、カリフォルニア州での取扱高では首位を維持している。

20 ダイオーズのビジネスの特徴は、オフィス向けの出張訪問販売・サービス提供という点にある。担当者が、定期的に顧客のオフィスを訪問しているため、定期訪問販売の新しい商品やサービスを提供するのが費用面で有利である。そこで、オフィス・コーヒー・サービスに加えて、オフィス向け飲料水の提供サービスも開始した。2 種類のウォーター・サーバーをレンタルし、担当者がオフィスを定期的に訪問して、飲料水の入ったボトルを取り替えるとともに、空になったボトルを回収する。ダイオーズのウォーター・サービスは、逆浸透膜上水方式の超微細孔フィルターで不純物を濾過した水の安全性と、冷水とお湯をワンタッチで切り替えられるレンタル・ウォーター・サーバーの利便性をセールス・ポイントとしていた。

30 オフィス・コーヒー・サービス、ウォーター・サービスのほか、ダイオーズは、レーザー・プリンターのリサイクル・トナーを定期訪問販売する ECO トナー・サービスも提供している。また、ダスキンの販売店時代の主力事業は、オフィスで使用するマットやモップを定期訪問販売するクリーン・ケア・サービスであったが、ダスキンのフランチャイズ・チェーンから脱退した後も、自社ブランドに切り替えて、このサービスを継続していた。さらに、近年、世界最大手の米国カバーオール社と提携し、日本でオフィス清掃サービスをスタートさせた。

株式会社ダイオーズは、東証一部上場企業に昇格した直後の2007年3月期の決算で、過去最高の連結売上高約148億円（前期比18.1パーセント増）、連結営業利益約12億円を達成する。

3 ダスキンのフランチャイズ・チェーンからの脱退

ダイオーズは、もともとダスキンの加盟店として事業を開始したが、2000年8月8日、同フランチャイズ・チェーンを脱退する²。ダスキン（大阪府吹田市）は、モップやマットなどの清掃用品レンタル業界の最大手である。

2000年7月14日、ダイオーズは、ダスキンのフランチャイズ・チェーンから脱退し、自社ブランドの製品を使った事業を展開するとダスキンに通告した。「ダスキンからの商材の仕入価格が高すぎて利益率が悪化している」（大久保真一社長）というのが理由である。ダイオーズは、フランチャイズ・チェーン脱退の通告をする前に、今後の商材の調達先として、ダスキンと同業のジャスト（埼玉県大宮市）と業務提携している。自社の顧客には、フランチャイズ脱退後に届けるレンタル商品をダイオーズの自社ブランドに切り替える、と通知していた。大久保社長は「加盟店の利益率が低下していたところに、フランチャイズ・チェーン展開で発展してきたダスキンが直営志向を強めた。さらに当社の独自事業であるオフィス・コーヒー・サービスや再生トナーなどに攻勢をかけてきた」と事情を説明する。ダスキンは、1998年、自社のチェーン加盟店にダイオーズの加盟店となることを禁止した上で、ダイオーズの主力事業であるオフィス・コーヒー事業と再生トナーカートリッジ事業に参入していた。

ダイオーズがフランチャイズの脱退を通告したとき、ダスキンはダイオーズの顧客の一部しか把握していなかった。そこで、ダイオーズに顧客情報の開示を求めることになる。しかし、ダイオーズがこれを拒否したため、7月28日、大阪地裁に顧客情報の開示を求めて仮処分を申請する。そして、8月2日には、ダスキン側の主張に沿った仮処分が決定した。しかし、ダイオーズはこれに異議を申し立てる。

さらに、ダスキンは、8月上旬、首都圏の有力加盟店の代表者に召集をかけた。ある加盟店は「実際は、ダイオーズ対策会議だった。ダイオーズの顧客を知らせたら1件当たり1,000円、その顧客から契約がとれたら3ヵ月分の契約額を奨励金として出す、といった具体的な提案があった」と述べている。

ダスキンの直営店の一部は、定価の最高66パーセント引きという原価割れの見積もりをダイ

² 以下の内容は、「揺れるダスキンFC ダイオーズ脱退後の騒動を機に加盟店から不満噴出」、「日経ベンチャー」、2000年09月号、「憎しみに揺れるダスキン『愛の店』 ダイオーズのフランチャイズ離脱で加盟店に走る亀裂」、「日経ビジネス」、2000年09月18日号、および「成熟期のFC—制度疲労の危険と隣り合わせ—ダスキン紛争に見るFCの陥穽本部との永遠の共存はありえない—」、「日経ベンチャー」、2000年11月号による。

オーズの顧客に提示する一方、ジャストの幹部社員などを「支度金支給」などをちらつかせスカウトしたといわれる。一説によると、ダスキンはダイオーズ・ジャスト対策に100億円を用意しているともいわれ、ダイオーズ・ジャスト側は「独占禁止法上の優越的地位の乱用」と反発している。

5 このようにダスキンのダイオーズつぶしはなりふり構わぬものである。しかし、加盟店の多くはダイオーズに同情的であるという。ダスキンは、これまで、他社に比べて割高な商材の卸売価格を下げようとしなかったという事実がその背景にある。

10 首都圏のオフィス向けの清掃用品レンタルの市場は、新規参入企業が低価格戦略をとっているため、競争が激化している。顧客への販売価格は、1990年代を通じて約半分になった。それにもかかわらず、ダスキンの卸売価格を下げなかったため、加盟店の仕入価格は他のチェーンの約2倍になっているという。このような状況下、ダイオーズの離脱をきっかけに加盟店側の不満が表面化していく。

15 ダスキンの一部は、ダイオーズ・ジャスト連合に対抗するための「不当廉売」について、ダスキンの東京北店へデモ（示威運動）を起こす。デモの主体は、ダイオーズ・ジャスト連合ではなく、ダスキンの首都圏の加盟店が結成した「首都圏を守る会」であった。ダスキンのダイオーズ・ジャスト連合の競争で、低価格競争が激化すると、加盟店の利益率が低下しているダスキンのフランチャイズ・チェーン自体が崩壊しかねないからである。

20 フランチャイズ・チェーン方式での事業展開は、成長市場で迅速に事業展開するのに適しているが、市場が成熟すれば直営店方式に切り替えたほうが本部には有利になるといわれている。実は、ダイオーズ対策というのは名目にすぎず、ダスキンの真の狙いは、首都圏に直営店をいくつも設立し、低価格戦略によって顧客を獲得することにあるのではないかと考える加盟店もあった。

4 カバーオールとの提携：オフィス清掃サービス

25 2003年、ダイオーズは、オフィス清掃サービス業世界最大手のカバーオール社（アメリカ・フロリダ州）と提携し、オフィス清掃サービス業に進出した³。2003年4月25日、カバーオール社の日本法人カバーオールジャパンに50パーセントの出資を行ない、カバーオールジャパンが展開していた東京地区直営店の営業権を全面的に譲り受ける⁴。これを機に、ダイオーズの子会社「ダイオーズサービシーズ」をダイオーズ・カバーオール東京地区本部として、今後は本格的なフランチャイズ・チェーン展開を図る。ターゲットは、大手のビル・メンテナンス会社が管理できな

³ 「本部が仕事を保証する オフィス清掃サービス」、『日経ベンチャー』、2003年06月01日号。

⁴ 以下、「ダイオーズが開始した低資本、顧客保証付き『カバーオール』FC事業とは何か?」、『実業界』、2003年7月号による。

いような中小物件である。

カバーオール社のシステムの特徴は、フランチャイズ・チェーン加盟店に対して、「顧客保証」を行なう点にある。営業活動はダイオーズが行ない、加盟店は清掃サービスを提供するのみである。新規加盟店の初期投資額も少額に抑えてある。つまり、顧客獲得のための営業力がなくても、自己資金が乏しくとも、事業オーナーになれるというのが、このフランチャイズ・チェーンの魅力である。カバーオール社は、この「顧客保証システム」によって、短期間で世界一のチェーンに成長していた。

この顧客保証システムは、3段階のパッケージになっており、月額20万円、30万円、50万円の保証額が設定されている。フランチャイズ加盟資金（加盟料から研修費用までを含む）は、月額30万円保証なら305万円、月額50万円保証なら460万円となっている。この保証額とは別に、オーナー自身で顧客を開拓すれば、その分はオーナーの売上に加算される。ダイオーズによれば、加盟オーナー（40歳から50歳代）の平均月商は80万円、総額の年収は1,000万円程度、月々の本部に支払う経費総計約20パーセントを差し引いた手取りの年収は800万円程度だという。

大久保社長は「ダストコントロール事業で当社が蓄積した顧客をFC（フランチャイズ・チェーン）オーナーに紹介できるのが我々の強み。これまでの当社の事業にカバーオール事業をリンクさせることで、シナジー効果が出る」と語る。さらに「実は今回の提携で最も期待しているのが、中高年層の人材活性化。今日本はひどい不況で、有能な中高年が次々とリストラの憂き目にあっている。こうした中高年の人材活用にカバーオールのFCがお役に立てるのではないかと続けた。

5 積極的な企業買収

ダイオーズは、2006年7月27日、アメリカのB&F コーヒー・サービス（イリノイ州）など、同業3社の買収を発表した⁵。同社は、1988年9月にアメリカ・カリフォルニア州に進出し、「ファースト・チョイス」のブランド名で事業展開している。カリフォルニア州におけるシェアは約30パーセントで州内首位である。

ダイオーズは、この買収により、西海岸以外へ事業エリアを拡大することになる。100パーセント出資子会社のダイオーズ U.S.A. が、B&F コーヒー・サービスのほか、クイック・カップ・コーヒー・サービス（イリノイ州）、コーヒー・コネクション（ミシガン州）の2社からも事業を譲り受ける。この買収にともなって、ダイオーズは、2007年3月期のアメリカでの売上高が国内と同じ73億円に増えるという見通しを公表した。買収した3社の年間売上高の合計は約20億円である。買収後は、プライベート・ブランドのコーヒー豆を使ったり、本部機能を集中するなど

⁵ 「ダイオーズ、米3社買収」、『日経MJ』、2006年7月31日。

によって、規模の利益が出るという。買収金額は未公表である。

ダイオーズの2007年3月期の事業報告書によると、アメリカにおける事業は、日本から資金を一切送らず自己完結している。M&A 資金もアメリカ事業の営業キャッシュフローの中でまかなった。ただし、2006年3月期は大型買収案件があったため、例外として一時的に銀行から借り入れていたとのことである。

10

【設問】

1. 市場が成熟期に達したとき、フランチャイズ・チェーンの本部はどのような方策を取るべきでしょうか。
2. ダイオーズの2006年3月期の財務諸表と2007年3月期の財務諸表を比較して、この期間における同社の変化を読み取り、その原因を推測しなさい。

連結貸借対照表

(平成 18 年 3 月 31 日現在)

(単位：千円)

科 目	金 額	科 目	金 額
(資 産 の 部)		(負 債 の 部)	
流 動 資 産	4,307,673	流 動 負 債	1,170,864
現金及び預金	2,462,397	買掛金	362,188
売掛金	1,179,678	未払法人税等	113,192
有価証券	587	未払費用	231,114
たな卸資産	390,626	賞与引当金	136,490
繰延税金資産	98,276	その他	327,878
その他	193,953	固 定 負 債	47,905
貸倒引当金	△17,847		
固 定 資 産	3,431,861		
有 形 固 定 資 産	(1,772,419)	負 債 合 計	1,218,769
建物及び構築物	271,758	少 数 株 主 持 分	-
機械装置及び運搬具	297,090	(資 本 の 部)	
工具器具及び備品	626,209	資 本 金	1,047,011
土地	555,592	資 本 剰 余 金	1,115,364
建設仮勘定	21,768	利 益 剰 余 金	4,230,726
無 形 固 定 資 産	(726,202)	株 式 等 評 価 差 額 金	18,658
営業権	515,781	為 替 換 算 調 整 勘 定	116,864
その他	210,421	自 己 株 式	△7,861
投資その他の資産	(933,238)	資 本 合 計	6,520,764
投資有価証券	209,395	負 債、少 数 株 主 持 分 及 び 資 本 合 計	7,739,534
レンタル資産	595,110		
繰延税金資産	20,855		
その他	107,877		
資 産 合 計	7,739,534		

連結損益計算書

(平成17年4月1日から
平成18年3月31日まで)

(単位：千円)

科 目	金 額	額
売上高		12,514,211
売上原価		4,964,259
売上総利益		7,549,952
販売費及び一般管理費		6,364,315
営業利益		1,185,636
営業外収益		
受取利息及び配当金	18,571	
為替差益	75,193	
仕入割引	20,772	
その他の	21,635	136,172
営業外費用		
支払利息	1,686	
新株発行費用	14,801	
その他の	1,641	18,130
経常利益		1,303,679
特別利益		
固定資産売却益	2,153	
投資有価証券売却益	84	2,237
特別損失		
固定資産売却損	633	
固定資産徐却損	1,544	
役員退職慰労金	17,239	
加盟料返還金	4,200	23,617
税金等調整前当期純利益		1,282,299
法人税、住民税及び事業税	309,590	
法人税等調整額	152,501	462,091
当期純利益		820,207

連結貸借対照表

(平成19年3月31日現在)

(単位：千円)

科 目	金 額	科 目	金 額
(資 産 の 部)		(負 債 の 部)	
流 動 資 産	4,241,529	流 動 負 債	2,139,474
現金及び預金	1,829,524	買掛金	401,018
売掛金	1,433,035	短期借入金	633,662
たな卸資産	616,918	未払法人税等	369,502
繰延税金資産	127,642	未払費用	251,245
その他	256,684	賞与引当金	146,000
貸倒引当金	△22,275	その他	338,045
固 定 資 産	5,091,188	固 定 負 債	32,820
有 形 固 定 資 産	(2,016,762)	その他	32,820
建物及び構築物	252,417	負 債 合 計	2,172,294
機械装置及び運搬具	330,112	(純 資 産 の 部)	
工具器具及び備品	911,243	株 主 資 本	7,016,049
土地	522,989	資本金	1,048,796
無 形 固 定 資 産	(1,674,548)	資本剰余金	1,117,147
営業権	1,480,763	利益剰余金	4,857,967
その他	193,784	自己株式	△7,861
投 資 其 他 の 資 産	(1,399,877)	評 価 ・ 換 算 差 額 等	144,373
投資有価証券	280,101	その他有価証券評価差額金	14,373
レンタル資産	795,613	為替換算調整勘定	130,000
繰延税金資産	115,111		
その他	209,051	純 資 産 合 計	7,160,423
資 産 合 計	9,332,718	負 債 ・ 純 資 産 合 計	9,332,718

連結損益計算書

(平成18年4月1日から
平成19年3月31日まで)

(単位：千円)

科 目	金 額	額
売上高		14,780,072
売上原価		6,123,603
売上総利益		8,656,468
販売費及び一般管理費		7,473,294
営業利益		1,183,174
営業外収益		
受取利息及び配当金	12,861	
仕入割引	31,604	
為替差益	4,764	
その他の	27,731	76,962
営業外費用		
支払利息	26,502	
その他の	186	26,689
経常利益		1,233,447
特別利益		
固定資産売却益	134,514	134,514
特別損失		
固定資産売却損	736	
固定資産徐却損	1,860	2,597
税金等調整前当期純利益		1,365,364
法人税、住民税及び事業税	693,114	
法人税等調整額	Δ122,477	
当期純利益		794,728

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

三美印刷 2008.100