

FES 便り

## 「企業家に聞く」レポート

2021年9月15日 (株)日本M&Aセンター専務執行役員 中村利江氏

鹿住倫世

専修大学教授

大阪商工会議所が企業家研究フォーラムの協力で実施している「企業家に聞く」の2021年度第1回セミナーが、9月15日14:00~15:45オンライン(Zoom)にて開催された。

「企業家に聞く」は、企業家による講話(約1時間)と研究者によるインタビュー(約30分)を合わせた講演会であり、企業家自身による企業家活動の語りを、研究者のインタビューで多様な視点から掘り下げていく。

### (1) 中村氏の講演概要

今年度第1回の「企業家に聞く」は、株式会社日本M&Aセンター専務執行役員の中村利江氏の講演である。中村氏は日本最大の宅配ポータルサイトを運営する株式会社出前館<sup>1)</sup>で20年間にわたり社長を務め、株式上場に導き、時価総額2,500億円の企業に育て上げた。中村氏は出前館の創業者ではないが、株式会社リクルートでの営業経験や株式会社ほっかほっか亭総本部における飲食事業のスタッフ部門の経験などを活かし、危機に直面していた出前館の経営を引き継いで成長させた。その経営手法は、「変わることを恐れない経営」である。「～街中のレストランと食卓をつなぎ、しあわせな時間をつなぎ、やがて豊かな未来へとつないでいく。出前には、そんな力がある～」つまり料理の出前は人々の生活を豊かにする生活インフラであるという経営ビジョンは変えず、その実現のために事業の形、組織の形は日々進化させる。経営ビジョンを実現し、成長していくためには、外部の経営資源を活用することをいとわない。

街中の飲食店が紙媒体でプロモーションし、電話で注文を受けて「出前」していたものを、出前館はアプリでメニューを告知し、注文を受け、配達する方式に変えた。これは出前を注文する顧客側の利便性を高めただけでなく、従来、チラシ配布中心であった飲食店の広告宣伝費を劇的に引き下げ、電話での注文内容を書き取る手間を省くという利点を生み出した。出前館に登録する飲食店を獲得するために、中村氏がリクルート時代に身に付けた営業スキル、「相手のためになる提案をすることで、注文を獲得する」ということが役立っている。

出前館は、マイクロソフトや任天堂、カルチャー・コンビニエンス・クラブ等大企業とのアライアンスによって、信用と消費者へアクセスするチャネルを獲得し、株式上場によって外部の資

金を調達することができた。さらにピザやハンバーガーチェーン、ファミリーレストランなど大手飲食チェーンに直接営業し、全国約7万店舗が出前館に加盟するまでになった。出前館の成長は加速し、弁当宅配への業務範囲拡大や新規事業開拓、加盟店向けのコールセンター事業を行う企業の買収、LINEとの提携などにより、企業価値2,500億円の企業となった。

最近の出前館は、テレビコマーシャルでも周知のとおり、飲食店による自配送に加えて、「シェアリングデリバリー」と名付けた出前館配達員による配達代行も行っている。巨大な市場がターゲットとなるが、他社との競争優位を築くため、配達員に対する研修の実施や衛生管理などを徹底し、配達クオリティの向上に努めている。

中村氏の講演の講演録は、後日（2022年4月以降）、企業家研究フォーラムのウェブサイトで公表される予定であり、詳細はこちらを参照していただきたい。

## （2） インタビュー内容と質問の意図

1時間にわたる中村氏の講演の後、筆者からいくつか質問を投げかけ、中村氏の経営力、マネジメント力を培ってきた背景に迫った。

鹿住

私は、最近10年ほど、女性起業家に関する研究を行っています。基本的に、生まれ持った能力や資質は性別でほぼ変わらないと思っていますが、先行研究では企業家の心理的特徴の中で、Self-efficacy（自己効力感）については女性のほうが低い傾向がみられます。

しかし、今日、中さんのお話を伺って、出前館の社長をお引き受けになるなど、むしろ自己効力感が高いのではないかと思ったのですが、いかがでしょうか。

中村氏

私がかかわってきた中でも、女性は石橋をたたいて渡るというか、とても保守的な方が多いと思います。私自身に関しては、高校生まで富山におりまして、あまり情報がない中で育ってきましたので、世の中の役に立ちたい、動きたいという想いがありました。偉くなりたいとか上司になりたいというよりも、面白いことにチャレンジしていきたいという興味で動いてきたのではないかと思います。

鹿住

本日のご講演のテーマ「変わることを恐れない」というのは、今の日本の企業にとって最も重要なことではないかと思います。出前館を成長させることができた背景には、他社とのアライアンスや事業モデルの変更など、抜本的な改革の実行があったと思います。前例にとらわれずに現状を分析し、ビジョンを明確にしてとるべき策を練るというのは、まさに企業家の経営だと思います。ですが、「夢の街創造委員会」の時代から働いてきた従業員の方たちにとっては、非常に大きな変化であり、ついていけない人もいたのではないでしょうか。このような大きな改革を、実際にどのようにして実現することができたのですか。

### 中村氏

「夢の街創造委員会」創業当初から働いていた方は、30~40人いらしたと思います。創業者はどうやってこの方たちを集めめたのかと聞いたところ、インターネットの会社なのでゲーマーの人たちを集めたということでした。だから徹夜で仕事するというのは得意なのですが、営業は得意ではない人が多かった。でも今、うちの会社には営業が一番必要だと思ったので、体質を変えたかったのですが、人は他人が言っても変わらないので、私はやって見せるのが一番いいと思いました。出前館の社長に就任したとき、「今日から私は社長になりましたが、うちの会社は今、赤字なので、私の給料は10万円だけにさせていただきます。誰よりも安い給料だと思いますが、ちゃんと働きます。これではあんまりひどいと思う方は、辞めていただいてもいいですし、協力してやっていこうと思う方は一緒にやっていきましょう」と言いました。

### 鹿住

まずやってみせるというのは重要ですね。雑誌等でインタビューを受けていらっしゃる内容を拝見すると、ご自身でお料理のデリバリーをされていたと書いてあったのですが。

### 中村氏

シェアリングデリバリーを始めてからは、配達のクオリティが非常に重要だと思っていましたので、実際にデリバリーをやりました。飲食店さん、注文されたお客様の両方の素顔に触れることができて、いろいろなヒントが詰まっていると思い、だいたい3カ月に1回、代表を退任するまでデリバリーをやっていました。現場は嫌がっていましたけど。

パートの人みたいな感じで、ユニフォーム着て半日くらいデリバリーしていました。そうすると、私たちが作っているアプリの使い勝手が見えてきます。配達員にとって、「このボタン、すごく押しにくいよね」といったことが、実体験としてわかりますので、やはり現場を見るというのはすごく大事なのではないかなと思っていました。

### 鹿住

普通、大きな会社の社長さんが、そこまでして現場に出ることはないと想いますので、大変感銘を受けました。

今日は「出前館」のお話が中心でしたが、中村様は学生時代に起業されて、その後リクルート社を皮切りに、いくつかの会社でお仕事を経験されています。これまでのキャリアで身に付けてきたことと、それらが出前館での社長としてのお仕事にどのように役立っているか、お話をいただけますでしょうか。女性のトップマネジメントのキャリアに興味があります。

### 中村氏

2つあると思います。1つは、営業力です。リクルートは、すごい営業力の会社でした、今は少しスマートになりましたけど。日本M&Aもすごく営業の会社なんですが、ビジネスの基本は営業にあると思っています。

リクルートでは、4月1日に入社して配属されると、いきなり「月の売上目標200万円だ」と言われました。何を売るのかも知らないのに。リクルートという会社は、新人に手取り足取り教

えてくれるところではなく、「自分で考えろ」という会社です。そこで私は、誰よりもたくさんアポイントメントの電話をして、誰よりもたくさん客先を訪問すれば、目標達成できるのではないかと考えました。実際に夏くらいまではそのようにやってきて、すごく頑張っていたんですが、8月に、営業スタイルを変えなくてはいけないと打ちのめされるような事件に遭遇しました。8月の目標売上に50万円足りなかったので、当時担当していた新規の家具メーカーのお客様に、9月に出稿予定の広告の注文150万円を135万円に値引きするから、8月に出稿してほしいと頼みましたが、9月に売る商品の広告なので、前倒しはあり得ないと。それでいろいろあってトラブルになり、そのとき「営業というのは人のお役に立つために行くのに、自分の数字合わせのためだけを考え、ご迷惑をかけてしまった」ということに初めて気づいて、なにかお客様のお役に立てるのではないかと考えました。競合の新製品の情報をショールームに行って調べたり、記事を集めてスクラップにしてお送りしたり、そういうことをしていると、お会いいただけるようになりました。

この件で、自分が相手の役に立たないと、対価である費用は払っていただけないということに気づきました。それ以降、私は営業の手法を全く変えました。営業をかけなくとも、お客様にとって役立つ企画さえあれば注文をいただけるのです。それ以降、完全に企画営業に変わりました。

2つ目がほっかほっか亭なんですけど、ちょうど育児期でした。求人広告をみて、「これからは外食だけでなく中食を提供して、働く女性を助ける」といったコンセプトが書かれていましたので、すごくおもしろいなと思って入社させていただきました。入社初日に制服が出てきたんですが、サイズが合わない。それで「私服ではだめですか」と聞いたところ、「私服で仕事をするなら、管理職になってもらわないとだめです」と言われました。しかしその時、女性の管理職はいなかった。前例がなかったのですが、私は制服を着たくないという想いがありましたので、管理職になりたいといいました。スタッフ部門おりましたので、管理職になるためには何で評価されるのかというと、営業部門を働きやすくするような企画や環境をつくったりすることだと思ったのですが、計数化されにくい仕事です。ただ一つ、コストダウンは誰が見てもわかりやすい。当時、ほっかほっか亭もチラシを山のように使っていて、数億円単位のお金をチラシ代にかけていましたから、数億円のコストダウンを実現させて、半年で課長にしていただけました。

営業部門とスタッフ部門の両方を経験したことによって、管理職や社長になったときに、営業とスタッフ両方の気持ちがわかるようになったのが、すごくよかったのではないかと思います。

### 鹿住

最初に就職されたリクルートは出産退社されたということですが、今でこそ保育園も増え、男性の育児参加も進んでいると思うのですが、その当時、子育てと仕事を両立されてきたご体験というのは、その後の働き方に影響を与えていますでしょうか。

### 中村氏

私はリクルートにいた時、(売上)目標をはずしたことがなかったので、重宝されていると思っていたのですが、結婚して子供ができたときに、もう30年以上前の話ですから、「じゃあ、会

「社辞めなきゃね」と言われました。それはちょっと違うのではと思ったのですが、優秀な人が出産で辞めることは日本の企業にとって損失なんじゃないかと思いました。例えば子育てしながらでもできる仕事はあると思いますし、全員が同じスタイルで働くからでもいろいろなやり方があるし、女性を活用したほうが、企業にとっても得なんじゃないかなと考えるようになっていきました。

### 鹿 住

中村様は、今年4月に株式会社日本M&Aセンターの専務執行役員に就任なさっていますが、出前館の代表取締役社長、会長をお務めになって、今回、役員の一人になられたということで、このような転身は珍しいと思うのですが。

### 中村氏

今までの20年の経営経験を活かして、今後はがんばっている人を助ける立場でできるだけ多くの会社に携わっていきたいと思い、日本M&Aセンターがいいと思いました。

役職については、私は全くこだわっていないくて、やりたいことができればいいと思います。役員という肩書は全然いらないと思っていました。執行役員と取締役で、何か変わるでしょうか。別に取締役だから取引する、そうでないから取引しない、ということは基本的にはないし、自分の力があれば、そんなことは関係ないと思います。むしろ、社長ではないので、ある程度広い範囲を見られたり、IR（投資家対応）から解放されたりして、逆に今、クリエイティブオフィサー、つまり今までこの会社になかったことを作り出すという役職ですから、なかなか面白い働き方だなと思います。男性の方は社長とか役員とか、とても役職にこだわっていらっしゃるんですが、意味があるのかということをすごく思います。

### 鹿 住

大学生の時に、女子大生のモーニングコール事業を起業されています。中村さんは文学部のご出身と伺っているのですが、もともと起業やビジネスに関心があったのでしょうか。

### 中村氏

文学部を選んだ理由は特になく、ただ富山を出たいという想いで、東京か大阪の大学に行こうと思いました。大学の4年間、今考えると本当にいろいろ勉強できる時間だったのに、勉強しておけばよかったと思います。

大阪に出てきた一番の目的が、世の中のいろいろなことを見てみたいということでしたので、大学に入学してアルバイトやサークルもいろいろやりましたが、あまり面白くないなど。何が面白いかというと、私たちが動くことによって、世の中に驚かれたり、お金を払ってもらえることなんじゃないかなと考えて、みんなで事業をしてみようと。起業まではいかないですけど。それで4人の学生で100万円の資金を作り、「これを元手に世の中をあつと言わせるようなことができたらいいよね」と考えました。ある時、男子学生がめちゃめちゃ遅刻してくるんですが、「かわいい女の子の声で起こしてくれたら遅刻しないよ」と言ったので、「女子大生が起こしてあげたらいいんじゃない」と。電話を引いたり、販促ツールを用意するくらいなら、100万円でもで

きるよねということで始めたのが最初でしたね。

鹿 住

なるほど、その事業は売却されたんですか。

中村氏

いえ、その時は売却とか考えていなくて、女子大生が何百人か集まって、ネットワークができました。モーニングコール事業ですが、一人暮らしのサラリーマンが対象になると思って、本町や淀屋橋の地下鉄で、テニスのスコートに着替えてチラシを配ったら、うわーっと人が集ってきて、注文は取れたんですけど。電話で起こすだけなので月に3,000円くらいしか取れなかったんですよ。あんまり利益でないよねと言っているなかで、(朝日新聞の)「天声人語」に取り上げていただきて、そこからいろいろなことを紹介してもらったりして、女子大生のネットワークがありましたので、当時はテレビ局が女子大生を集めた企画をやってたりしてすごくニーズがあったので、本当は免許が必要なんでしょうけど、人材派遣的なことをやって、それで月の利益が300万円くらい出たこともありましたね。

### (3) ま と め

中村氏のお話は、女性がトップマネジメント、あるいは企業家になるための具体的なキャリアの一例として、大変参考になる事例であった。筆者は同年代なので理解できるが、当時は組織の中で女性が男性と同等に扱われるためには、男性の1.5倍、2倍も仕事をする必要があった。今、大企業の取締役や子会社の社長に就いている女性の多くは、当時のモーレツサラリーマンの男性と同じような働き方を実践し、擬似男性社員になっていたからこそ、得られたポストだと思う。しかし、中村氏は、男性とは違うやり方で、男性よりも実績を上げてきた。前例にとらわれずに、独自に考えた合理的な方法を実践する。これはまさに企業家の行動である。リクルート退職後のキャリアも、その場その場で求められる成果をきっちりとあげ、そこで多くのことを吸収し、次のステップに活かす。一つの組織の中でキャリアを積むのではなく、様々な場所で様々な経験、知識を得ることでキャリアを積む。主体的なキャリア形成をしている。出前館との出会いは、その集大成、必然だったと感じた。起業する人の多くは、金儲けが目的ではなく、社会的課題の解決や自分の持つ問題意識、自分の社会における役割を全うしたいという想いで起業する。自己実現とひとくくりにしてしまうのは違和感を覚えるが、「その時、自分にできること、やるべきことを選択する」という考え方で軽やかにキャリアを積み、世の中に貢献することは、とても素晴らしいと思った。

#### 注

- 1) 株式会社出前館は、1999年創業時からの社名は「夢の街創造委員会株式会社」であり、2000年からデリバリー総合サイト「出前館」を運営していたが、2019年11月に社名変更して(株)出前館となった。ここでは便宜上、企業名を「株式会社出前館」に統一している。