

企業家に聞く《第1回》【株式会社日本 M&A センター】

日時：2021年9月15日（水）14:00～15:00

場所：Web 開催

テーマ：「変わることを恐れない経営

～子育てしながら 2,500 億円企業を育成した経験から～

講師：中村 利江 氏（株式会社日本 M&A センター専務執行役員）

私が日本 M & A センターに入った理由

本日は経営者と研究者の方がほとんどお聞きしていますので、経営目線でのお話をします。タイトルは「変わることを恐れない経営」としましたが、私は約 20 年、経営者としていろいろな会社に携わっている中で、日本の企業はなかなか変わらないと感じています。世界はすごく変わっていて、日本も変えなければいけないことはたくさんあるのですが、逆にコアな部分、核になる部分は変えてはいけないだろうと思ってやってきました。今日はそのあたりをぜひお話ししたいと思っています。

私は 20 年経営をしてきて、上場したり、他社の社外役員をしたり、M&A をしたり、第三者割当をしたり、ほとんど全てのことを経験してきました。それは非常に大きな経験だったと思います。そして昨年（2020 年）、M&A の買収ではなく、逆に譲渡をしました。会社をヤフー・LINE グループにお任せするという判断をし、一区切り付いたところで、これからどんな仕事をしたらいいのかを考えたのです。「まあまあ知名度もあるし、上場企業の社外役員を 3、4 社やったら悠々自適に生きていけるのではないか」というふうに勧める方も非常にたくさんいたのですが、外から見るともっと中に立ってやりたいという思いと、何よりも私が出前館時代、Amazon、Apple、Google といったいわゆる GAFA とががんやりとりして感じていたのは、今の日本は女性活躍がどうのと言っていますが、もうそれどころではないということでした。

女性どころか、黒人であろうと白人であろうと、年齢が高かろうと若かろうと、全く関係ないのです。多様性を重視して、仕事ができる人にどんどん仕事を任せる会社は、本当にスピード感があるのです。GAFA の各社とやりとりしていると、判断も非常に早くて、仕事のできる人がやるのでしがらみもなく、どんどん進んでいきます。本当に進みが早いので、日本企業は全て GAFA に食われてしまうのではないかと感じました。

それはすごくつらい話ですし、GAFA などのアメリカ企業や中国企業のものになっていくのではないかとするのは本当に起こり得ることだと思いました。でも、日本企業が何とかならないかと思っているのですが、起業家も非常に少ないですし、逆に日本企業の強みとして優秀な中小企業がたくさんあるのに、優秀な中小企業は存続の危機に瀕していて、5 年以内に 60 万社が黒字倒産するといわれています。黒字でしっかり利益が出ているのに、もったいないですね。

そこを何かお手伝いして、頑張っている人を助けられたらいいのではないかと考え、たくさんお手伝いするにはどうしたらいいかということで、日本で最も多く M&A を手がけている会社のことを知りたいと思い、M&A センターの三宅社長と昨年末お会いしました。すると、三宅社長は非常に志が高く、「日本企業の存続と発展のために頑張りたい」とおっしゃっていたので、これは今まで 20 年間、いろいろな方に助けていただいたことを恩返し

できるきっかけになるのではないかと思います、この会社に入ったという流れです。

日本の有名企業は日本経済を引っ張っているか

皆さんの多くが企業家の方々ですからご覧になったことがあると思いますが、世界の時価総額ランキングを30年前と比べてみました。すると、1989（平成元）年のときは、日本の名だたる大企業が世界時価総額ランキングトップ50に半分ぐらい入っていたのです。しかし、2019（平成31）年のデータでは、アメリカのGAFAや中国のアリババ、テンセントが上位に並んでいて、日本企業はトップ50の中でトヨタ自動車さんだけなのです。それでも40番台です。これだけ日本企業の地位が落ちてきてしまっているのです。

これはどういうことなのか、私なりにいろいろと研究しているのですが、日本は今、株価が絶好調といわれていて、昨日も株価が最高値を更新といわれていたのですが、日本企業の中でも足を引っ張っている軍団と伸ばしている軍団があるのです。中でも足を引っ張っている軍団が、TOPIX Core30といわれる人たちです。Core30なので日本を代表する企業が入っているのですが、実はこのCore30が日本の株式市場で最もパフォーマンスが悪く、足を引っ張っているといわれています。

Core30とはどんな人たちかという、やはり入れ替わりもあります。ずっと30のままの企業もあれば、入れ替わりで入ってくる企業もあります。Core30に新たに入ってきたリクルートホールディングスや日本電産などの企業は、いろいろな戦略を先手先手で打っていて、このように絶好調の会社も入ってきているのですが、逆に出ていった会社もあるのです。

出てしまったある会社の株価の推移を見ると、右肩下がりです。この会社の売上高は横ばい、営業利益は右肩下がり、どんどん効率が悪くなっており、株価も2016年をピークに右肩下がりになっています。この企業は日本人なら誰もが知っている会社です。今まで日本人は伝統や知名度にとらわれて、あまり伸びていない企業の時価総額が高く、流動性が高かったのですが、もうそういう時代ではないのです。

ちなみにCore30から抜けている会社を見ると、問題を起こしている会社が多いです。それは変わらなかったからという部分が非常に大きいと思うのです。抜けていったどの会社も、従前は非常にいい会社で伸びていました。しかし、利益が出ていることであぐらをかいていたわけではないとは思いますが、それまでの成功にとらわれ過ぎて新しいチャレンジや変化をしてこなかったために、Core30から脱落していったのではないかと思います。結果、日本全体がグローバルに比べて負けているわけです。

このことを株価で分かりやすくいうと、Core30の株価はこの15年で約0.8倍、つまり下がっています。日経平均は1.5倍、小型株が1.4倍なのですが、その中には1.5倍よりも伸びている会社が結構あります。ここで少しだけ自慢にはなるのですが、日本の株価は平均で1.5倍の伸びであるのに対し、私が関わった出前館は約22倍に成長しました。自慢しようと思って自分が現在いる会社を調べたら、何と35倍に伸びていて、まだまだ成長率は高くなると思っています。

このように、きちんと市場を捉えて、あるべき変化をしていく会社は伸びていくと思っています。では、企業の成長とは何かというと、一つは自助努力による成長があります。オーガニック戦略で自分の目の前にあることをどうするか、自分の本業をどうするかとい

うのも当然あります。しかし、私がそういうことがあまり得意ではなかったというのもあるかもしれないのですが、自分の努力で、今やるべきことを真っすぐ一つ一つやるだけでなく、外部資源の活用による成長もあると思うのです。アライアンスや上場、M&A などです。M&A には買収もあれば譲渡もあり、いろいろなオプションがあります。いわゆるオーガニック戦略に対してレバレッジ戦略です。このオーガニックとレバレッジの組み合わせをきちんと行っていかないと、グローバルの企業には対抗できないと思っています。

出前館の成長の軌跡

ここから出前館の話に入らせていただくのですが、売上推移を振り返ると、私が出前館に参画した 2001 年当時は約 2600 万円でした。そこからだんだん伸びていったのですが、2005～2007 年の上場前後はあまり伸びていないように見えます。それでも 125%～130% で伸びているので、オーガニック戦略を中心にしっかりやってきたことで、普通の企業に比べれば成長しています。そして、2013 年ごろから非常に伸びたのですが、これは私の経験とともに、M&A などのレバレッジ戦略を入れ込むことによって、相乗効果を出すことで伸ばしていったのではないかと考えています。

出前館についての基本知識を少しお話しすると、出前館はよく「コロナ銘柄だ」と言われます。「コロナによって大きくなったのではないか」と言われるのです。コロナによって在宅勤務にシフトしたり、家での食事機会が増えたり、飲食店にとっては営業時間をやむなく短縮しなければならなかったり、座席を 3 分の 2 にしなければならなかったり、いろいろな制限があります。それによって、イートイン（店内での飲食）ではなくテイクアウト（持ち帰り）やデリバリー（出前）へのシフトが進んだので、出前館はコロナで伸びたのではないかとされるのです。

実際、コロナが追い風になっておかげさまで売上も伸びたのですが、飲食店がこのように変わらなければならないということは、私が出前館を引き受けた 20 年前におおよそ見当が付いていました。そうした変化にもっともっと時間がかかっていたかもしれないのですが、コロナによって短縮された面があります。

どのビジネスでも、これから市場が伸びるかどうかというのは非常に重要だと思っています。私が出前館に入る前はほっかほっか亭のマーケティング責任者をしていたので、外食ビジネス真ただ中でした。ちょうど 1997 年ごろが外食のピークであり、日本の外食市場規模はピーク時に 29 兆～30 兆円といわれていました。

このとき、私はちょうどほっかほっか亭のマーケティングをしていたのですが、この市場はこれからシュリンク（縮小）するのではないかとということを当時から分かっていました。外食のマーケットともそういう話をたくさんしていたので、外食のマーケットはある程度このことを分かっていたのです。そのとおり右肩下がりになって、直近は 25 兆円で、去年はコロナがあったのもっと低くなっていると思います。

右肩下がりになることが 20 年前に予見できていた理由は大きく二つあります。一つは、ピーク時の約 29 兆円のときに、日本の飲食店は約 70 万店舗あったのです。1 億 2000 万人の人口に対して 70 万店舗というのは、世界一の飽和状態なのです。多分、皆さんのお知り合いの中にも飲食店を営んでいたり、飲食店をやりたいという方が多いと思います。日本人は手先が器用なので、割と料理がうまいのです。飲食はそれほどハードルが高くない事

業体ですから参入する方が多いのですが、そもそも1億2000万人しかいないのに、70万店舗というのは世界1、2位を争う多さですから淘汰されていきます。現状で約60万店舗といわれているのですが、適切な店舗数は45万~50万店舗といわれているので、そもそも数が多過ぎます。今回のコロナをきっかけに、本当に45万店舗になっていくのではないかと思います。もう一つは、日本の人口自体が減っているからです。2000年ごろから人口が減っており、飲食店にとっては胃袋の数が減っていきます。1日3食食べていた人が4食食べるようにならない限り減ります。そういう二つの大きな問題がありました。

この二つの大きな問題に直面して私たちが気付いていたのは、グローバルで見ると日本の飲食店は非常に偏った営業の仕方をしてきたのです。日本人はおもてなしの精神がすごくあり、出来たてのものをすぐに召し上がっていただきたいという思いがあるので、外食といえばイートインしかないと思っている飲食店が非常に多かったのです。でも、世界を見回してみると、例えばイギリスの飲食店は4分の1が客席を持っておらず、完全にテイクアウト主体になっています。ニューヨークに行ってもほとんどの店の店頭でデリバリーのシールが貼ってあり、7~8割の店がデリバリーをしています。分かりやすくいえば、デリバリーは雨の日に注文が多く、通常の平日の倍以上入ります。逆にイートインは雨の日に減るので、雨の日に減った需要を出前で補えるという補完関係にあるのです。

私はほっかほっか亭にいるときからデータをいろいろ見ていて、飲食店はイートインだけでなく、デリバリーとテイクアウトの3本柱にしていくことがとても大事ではないかと思っていました。実際に食品宅配市場（出前市場）はどんどん伸びてきているので、事業体としては縮小していく市場にスポットを当てるより、伸びていく市場にシフトするのは当然のことだと思います。ですので、出前館は伸びていく市場に対してチャレンジし、なおかつインターネットという情報ツールを使うので、非常にいいビジネスモデルではないかと思っています。

出前館の経営ビジョン

飲食店に対して「変えていきましょう」と話をしていくのが出前館の役割だと思っているのですが、冒頭に申し上げたように、変えていくべきことと変えてはいけないものがあると思っています。変えてはいけないものとは、その企業がなぜ社会に存続していくのか、どうやって社会に貢献していくのかというビジョンです。それは絶対に変えてはいけないと思っています。出前館のビジョンも「食のインフラに」や「ニア・ワン・マイルのインフラに」などいろいろな言葉を使っているのですが、分かりやすくタグラインとステートメントにまとめてみたので読ませていただきます。

「もしも、出前がもっと気軽なものになったら、誰かの毎日を、もっとあたためることができるかもしれない。ママやパパの家事の時間は、子どもとふれあう時間になり、独り暮らしのおじいちゃんもできたての料理をもっと楽しめるかもしれない。もしも、出前がもっと始めやすくなったら、地域の小さな名店の味が、もっと広く知られるかもしれないし、丁寧に作られたプロの料理が、もっと街をすこやかにするかもしれない。つくりたての料理を、すぐに届けること。それは、とてもシンプルな仕事だけれど、たくさんの人々を笑顔にする瞬間を、私たちは見えました。だから私たちは、もっともっと、出前を進化させていきます。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

豊かな未来へつないでいく。出前には、そんな力があると、私たちは信じているから」ということで、タグラインは「食べ物はずぐ届く」ではなく、「しあわせはずぐ届く」とし、本当においしいものを作る地域の飲食店と、おいしいものを早く食べたいという地域のユーザーを結び付けることが私たちの役割ではないかと思えます。

今は本当に働く女性が増えているのですが、タイトルに「子育てしながら」と入れたように、私も夕方仕事を終えて、ふらふらの状態でスーパーに行って、ばーっと買い物をして、手抜きで料理を作っていました。でも、おいしくないですよ。近所のプロの方が作ったおいしい料理を持ってきてもらって、「おいしいね」と言いながら食べる方がよほど家族も幸せではないかという思想を持ってやってきました。

出前館の成長戦略1：飲食店のDX

今までの出前館の戦略は、先ほどもお話しした市場背景を基に、飲食店のDXを進めることでした。当時はDXという言葉は使っていませんでしたが、いわゆる「オフラインからオンラインへ」、デジタルを使うことによって効率化するということです。デジタル推進とよくいわれますが、単にアナログをデジタルにするだけではあまり意味がないと思っています。アナログをデジタルにすることで、例えば飲食店に恩恵がある、ユーザーに恩恵がある、デジタルを使うことによってメリットが出てくるのがDXだと思っています。

具体的には、例えばドミノピザ、ピザーラ、銀の皿などのチラシが皆さんのお宅にも入っていますね。こうした宅配専門の飲食店は、チラシをまき続けないと注文が入ってきませんでした。イートインの店が席を用意し、席に座りに来てもらうような集客をするのと同じようには店に来てもらえないので、光熱費代や地代は安いのですが、どんどん外に販促を打たなければならぬため、販促コストが約2割以上といわれています。業界の平均で約23%といわれていて、家賃や光熱費などの固定費は安いのですが、販促費が高いことが問題になっています。

そこで一生懸命チラシを配るのですが、ちょうど出前館が出現した20年前ぐらいから新聞購読率が下がり、新聞折り込みが思うようにできなくなりました。また、マンションがどんどんオートロックになっていったので、1階のポストにしかポストインできなくなりました。私もポストインをしたことが何度もあるのですが、下の集合ポストに入れると、100枚まいても見てもらえるのは1枚ぐらいで、99枚はごみ箱行きです。上まで届けると効果が3~4倍に上がるのですが、なかなかそれはできません。そのため、ちょうど20年前、飲食店は紙による販促効果がだんだんなくなってきたため、違う販促方法を見つけなければならぬ状況になっていました。

逆にユーザー側は、いろいろな店がそれぞれチラシを作り、それぞれまくので、それぞれの電話番号にかけなければなりません。几帳面な人はファイリングなどをしますが、普通はしませんし、店ごとのチラシがごみのようにたまって困っていました。

そこで、インターネットを使った出前館というポータルサイトにしたことによって何が起きたかという、出前館の利用料は売上の10%であり、これが成功報酬になります。ですから、今まで20%以上かかっていた販促コストを10%に落とすというビジネスモデルになります。また、店の状況によって待ち時間の表示ができるというメリットもあります。他にもメリットがあって、ユーザーにとっては、届けてほしい住所を入れるだけでいろいろな

店が表示されるので店を選ぶ楽しみができます。つまり、飲食店にとっても、ユーザーにとっても、運営する出前館にとっても、ウィン・ウィン・ウィンになるモデルだと思います。

このモデルをもう少し分析すると、元々オフラインで、紙のチラシだけで販促していたあるお店は、月間の売上が約750万円で、営業利益が約53万円（約7%）でした。そのお店に出前館を使っただけで、電話で注文する方がまだ2割ほどいらっしゃるのですが、7〜8割が出前館からのお客さんになっています。すると何が起こったかという、先ほど申し上げたように販促コストが下がります。

もう一つ驚いたのは、チラシをやめて、出前館では店とインターネットで情報がつながっているので、お店のアルバイトの人が電話に出なくてもよくなります。電話に出て注文を聞いていると3〜4分かかるので、これが結構大きな人件費になるのですが、出前館であればアプリで自動的に注文を受けることができ、大きなチェーンであれば伝票が自動的に出ることで、店内の人件費が下がります。結果、13%程度の営業利益となり、非常に喜んでいただいています。

このお店の場合はこのように効果があったので、ただもうけるだけでなく、商品原価を上げてもっと良い商品を提供することにより、さらにリピーターになっていただくような活動が進んでいます。今ではこのような成功事例ができてくるのですが、こういうふうになるのではないかと考えていたので、出前館はユーザーにとっても飲食店にとっても、素晴らしいビジネスモデルなのです。当時は売上が全くありませんでしたが、必ずや世の中に支持されるのではないかと、すごくいい会社になるのではないかと考えていました。

しかし、最初はなかなかうまくいきませんでした。スタートアップ当初の出前館は、「夢の街創造委員会」という名前で、事務所は通天閣のふもとにありました。今日は大阪の皆さんなので、どんな所か大体お分かりかと思いますが、あまり柄が良くありません。3階建ての雑居ビルの2階にあり、私が朝、自転車で通勤してシャッターを開けて会社に入ろうとすると、シャッターの所に段ボールで人が寝ているのです。「すみません。ちょっとどいてもらえますか」と言ってシャッターを恐る恐る開けて入っていくような所でした。どんな会社も最初はゼロからのスタートですから、そういうこともあると思いますし、それも仕方ないと思いますが、絶対にこの事業は世の中の役に立つと思っていたので、とにかく頑張ろうと思っていました。

当時はお金がなかったので、銀行などに新規事業の融資を一生懸命お願いに行きました。でも、全く貸していただけないのです。「なぜ無理なのですか。信用がないのは分かりますが、こんなにいいビジネスなんですよ。貸してくれない理由を教えてください」と言ったところ、大きく二つのことを言われました。

一つは、社名が怪しいから貸せないというのです。夢の街創造委員会というのは何か怪しいですよ。私たちはこの社名に社是を託していて、世の中にないけれどもあったらいいものをゼロからつくっていき、委員会活動のように上下もなく、やれる人がやる会社になりたいという思いがあったのですが、怪しい社名だと言われてしまいました。もう一つは、「社長が女の人だからいつやめるか分からない」と何人にも言われました。すごく腹が立つのですが、そういうふうに見えるのだらうと思っていました。それがすごく悔しかったこともあったので、絶対にいい会社だと思ってもらおうと頑張ってきて、2006年に上場し

ました。

上場の日には、各金融機関の支店長さんがずらっと並んで、ご挨拶に来ていただけるのです。そこで皆さんから、「素晴らしい名前の会社ですね。ぜひご融資させてください」と言われて、手のひらを返されるのです。世の中はそんなものだということがよく分かりましたし、以前働いていたリクルートでも男女差別はありました。実績を上げないと世の中に認めてもらえないことはよく分かっていましたから、「ああ、そうですか」と言いながら、私は結構執念深いので、「社名が怪しい」とか「女の人だから」と言った会社とは、その後も全くお付き合いしていません。

出前館の成長戦略2：アライアンス

そういうこともあった中でオーガニックの努力も当然していたのですが、成長していくために最初に行ったのは外部資源の活用、つまりレバレッジ戦略のアライアンスの部分の活用でした。

私が社長を引き継いだ当初、多くの飲食店に出前館の中に入ってほしいと思っていました。デパートにいいテナントがあれば皆さんデパートに行かれるのと同じように、できれば出前館にもあらゆる飲食店に入ってほしいですし、誰もが知っていて信用のあるチェーン店を入れたかったのです。街の飲食店にも当然入ってほしいのですが、まずはピザーラやピザハット、ドミノピザなどの大手チェーンに入ってもらわないと話にならないと思っていました。某ピザチェーンに足しげく営業に行き、電話もかけ、訪問もしまくっていたのですが、当時は「インターネットから注文が入るわけがない」と言われていましたし、怪しい社名、怪しいサービス名ということで箸にも棒にもかかりませんでした。私があまりにも一生懸命営業していたので、そのピザチェーンには出入り禁止となり、「中村さんはもう来ないでください」と言われていました。

お金も信用もないしどうしようと思いましたが、そのうち絶対に世の中から支持されるだろうと思っている中で、知名度があってお客さんがたくさん集まっているネットの会社と組んだ方がいいと考えました。当然、最初はナンバーワンのヤフーさんに提携を持ち出したのですが、箸にも棒にもかかりません。悔しいと思いながら、当時2番手だったMicrosoftさんにMSNというサービスがあり、Microsoftさんもポータルとして力を入れていたので、そちらに営業に行って、「フードデリバリーのサービスでMSN出前を作りませんか」と持ちかけました。

やはりMicrosoftさんはグローバルのことをよくお分かりなので、「フードデリバリーはこれから伸びていくよね」と理解されました。「ただ、Microsoftとして集客はすごくできると思うけど、これはチェーンだけでなく、街の中華屋さんやおそば屋さんなど、地域密着のお店一軒一軒に営業に行かなくてははいけない。それはMicrosoftには無理だから出前館に任せようか」と言われ、看板は「MSN出前」という形で、運営は出前館で行うことで提携が決まりました。

提携が決まったときに私からMicrosoftさんをお願いしたのは、「これを成功させるために大手ピザチェーンに同行営業していただけないか」ということでした。そして、Microsoftさんがピザチェーンにアポイントを取ったのですが、当然一発でアポイントが取れます。アポイントが取れた当日、私もMicrosoftさんと一緒に行くと、「なぜ中村さんが来ている

の？」と言われたのですが、「いや、一緒にやっているの」と話をしました。ピザチェーンからすれば当然、Microsoft さんのページに載ることには何のリスクもないし、信用もあるので、テスト的に 20 店舗ぐらいで使っていただくことができました。

すると、そのピザチェーンも驚いたのは、新規のお客さんが 8 割以上いることでした。まだまだやり始めだったので、注文件数はいきなり爆発しなかったのですが、十数年チラシをまき続けてきたエリアで、チラシでは響かなかった新規のお客さんが取れ始めたのです。新規のお客さんは企業にとって非常に大きく、それほどリスクもないので、そのピザチェーンはテストの 20 店舗から全店に広げること決めました。そのピザチェーンが全店でやり始めると、競合のピザチェーンが噂を聞きつけ、だんだんチェーンが増えていきました。自分たちだけでは汗水垂らしてがんがん営業しても切り開けない部分を、外部のアライアンスによって切り開くことができたといういい事例になったのではないかと思います。

同じように任天堂さんやカルチュア・コンビニエンス・クラブ（CCC）さんなど、いろいろなところと提携することができ、おかげさまで 2006 年に上場することができました。上場は 4000 社の中に入る大変なことだとも思いますが、今は東京プロマーケットなどいろいろなマーケットが出てきているので、上場はだんだん身近になってきていると思います。当時は「上場するといよいよ」と言われていたのですが、私は創業者ではなく、上場のメリットがあまりない立場の人間だったので、上場の意味がよく分かっていませんでした。しかし、何よりも信用力が付くので、優秀な人材が採れるようになります。これは企業にとってすごくプラスだと思います。

上場審査のために、社内の規定を整備します。規定整備は面倒くさいと思いますし、私も営業マンですから、「取りあえずグレーのゾーンはいいから売ってしまえ」ということもあるのですが、そのような営業をしていると時々、回収不能になるなどいろいろなトラブルに巻き込まれることがあります。しかし、手間はかかるけれどもルールを整備し、稟議書をかけたりすることでトラブルは非常に減ります。その結果、生産性が良くなり、効率が上がるということを実感しました。そして、信用力が増すので全く知らない街の飲食店も、「上場企業がやっているならやってみようか」という話になっていきました。

そういうこともあって店がどんどん増えていきました。出前館の重要なポイントは品ぞろえであり、今は 8 万店以上となりましたが、これからも増えていきます。ライバルといわれる Uber さんは 10 万店舗と言っていますが、注文が全く入らない店を数に入れても仕方ありません。出前館の場合、お店がしっかりとデリバリーのことを理解し、しっかりと注文を入れる相互努力をしなければならないので、そういうお店だけに入っていくことにし、質で勝負しています。

出前館の成長戦略 3 : M & A

上場したことでだんだん拡大していったのですが、次のステップは M&A でした。別に M&A をしたいと思ってたわけではなく、会社のいろいろな課題を解決しようと思ったときに、結果的に M&A になったという感じです。

例えば、2013 年に最初に M&A をさせていただいたのは、日本フードデリバリーという会社でした。出前館は一般ユーザーに向けての B to C サービスですが、日本フードデリバ

リーは一般ユーザーではなくオフィスがユーザーです。いわゆる B to B ですが、出前の部分はあまり変えずに、仕組みやシステムを共有できる場所があるのではないかと思っていました。競合として戦うよりも同じようなことをして、ただお客さまのターゲットが違うのであれば手を組んだ方がいいのではないかと、手を組むことによって業務範囲を拡大しました。B to C だけの会社から B to B の会社をグループ化することで業務範囲を広げ、しかも 2 社が共有できるシステムやノウハウがあるので、お互いに成長しやすくなるというのが最初の M&A でした。

その後、続けて 2013 年にコールセンターを子会社化し、グループ化しました。2013 年ごろはだんだん注文数が伸び、EC 部分のシステム強化などを社内で一生懸命行って、DX (Digital-Transformation)、DI (Data-Informed) の修繕をたくさんするのですが、EC の会社にはコールセンターも必要です。アナログなコールセンターが、デジタルな EC に対してクレーム処理をしたり、出前館にとってのお客さまである飲食店がどう操作したらいいかわからないときのために、ホスピタリティの高いコールセンターが必要だと思っていました。

しかも 2013 年ごろは、ちょうどグローバルのフードデリバリーがかなりブレイクしていたので、そろそろグローバルプレーヤー (黒船) が日本に来るだろうと思われていました。そのうち絶対に来るだろうから、それまでに前館は前館の強さを特化しなければならない、もっと強みを作りたいと思っていたので、どうせコールセンターを外注で探すなら外資がかなわないような、日本人らしいホスピタリティの高いコールセンターを一つ持つておきたいと思いました。どこか提携できる場所はないかと考えていたところ、鹿児島にいいコールセンターがあるという話を聞きました。

そのコールセンターは薩摩恵比寿堂という会社です。当時の売上は約 20 億円で、利益も 1 億円近く出ている非常に優秀な会社です。しかも、本当に電話一つだけで 20 億円を売っている素晴らしい会社なのです。非常にうまくいっていたのですが、そのときのオーナーが 70 歳を超えていて、息子さんがお継ぎになれないということで、そろそろ後継者を探したいと考えていました。売っている商品は鹿児島の焼酎をメインにしていたのですが、焼酎ブームも終わってしまったので、後継者の条件として焼酎以外の柱をきちんと立ち上げてくれる人、いわゆる上場企業の経営者クラスの人が経営を見てくれないと嫌だという思いがありました。

通常、M&A では売り手の会社に対して買い手の会社の方が立場が上のように思うのですが、実際は逆で、売り手の方が強いぐらいです。自分の会社を存続して大きくしてくれる相手なのか、経営はきちんとできるのかという目線で見られます。私が薩摩恵比寿堂のオーナーにお会いしたときは、本当に面接を受けるぐらいにドキドキしていました。こういう戦略で必ずお互いのシナジーを出して行って、前館にとってはグループ化することで社内機能を強化すること、薩摩恵比寿堂にとっては後継者問題を解決すること、さらには自分の代が替わっても次の経営者によって事業を大きくしてくれる可能性を残すことという目的が合致したからだと思います。

私は最近、M&A センターで、M&A のこつは何かといろいろ聞かれます。最近は M&A が活発化してきたので、買い手側は売り手の企業の売上がそのまま乗るという感覚で来られることが多いのですが、それは少し違うと思っています。M&A というのは、互いの会社の

強みと弱みを互いに補完する相手と巡り合って、1+1が2ではなく3にも4にも5にもなっていくのが正しいM&Aではないかと思っています。そういうことが起こるように、互いの企業価値を評価するとき、お見合いをするときに、どういう戦略でこの会社とグループになればいいのか見極めようという話をしているところです。

私はそれ以降、「きちんと経営を見ますから、月に1回必ず鹿児島に行きます」と約束しました。提携して約8年なのですが、コロナで行けなかったことはあるものの、ほぼ毎月鹿児島に行って経営の話をしています。薩摩恵比寿堂の社員もだんだん成長し、会社も成長して、今もきちんと2億円の利益が出る会社に成長できています。

このような形でM&Aは、自分たちだけでなくグループになっていただいた企業にも喜んでもらい、自分たちも成長できるようなことが、レバレッジ戦略として非常に大きいのではないかと思っています。

現在注力している戦略：シェアリングデリバリー

その後もアライアンスを継続している中で、出前館が現在注力している事業はシェアリングデリバリーです。配達というと、皆さんウーバーイーツを思い浮かべると思いますが、実はグローバルではフードパンダの方が大きく、ウーバーイーツはどの国でもまだ黒字になったことのない会社として有名です。

グローバルには大きなプレーヤーがたくさんいて、それに対してどのような戦術を打つかということで、出前館は自店配達（自分で配達している店）の販促をお手伝いするのが元々のビジネスモデルでした。出前館は配達をせず、注文を取るお手伝いをするマーケティングの会社です。ですから、従来の自店配達、ピザラさんやドミノピザさん、銀の皿さん、街の中華料理屋さんやおそば屋さんなどに加盟していただいていた。

これだけでもまだまだ伸びる余地はありましたが、いよいよ黒船もやって来るので、これに加えて配達代行をするのがシェアリングデリバリーの考え方です。お店が自分で配達する従来型に加えて、今度は自分の店で配達をしていない飲食店に対して注文を代行し、出前館が配達の代行をするという形です。

ここがウーバーイーツさんとの大きな違いです。ウーバーイーツさんは基本的にシェアリングデリバリーのところだけをしていて、最近では自店配達のところにも進出してこられました。ウーバーイーツさんはフリーの人をお願いします。いわゆるギグワーカーなので、今日はちょっとお金がないというフリーターの人が「ちょっとだけウーバーイーツでお金を稼ごう」と言って、思いついたその日からできる仕事なのです。私は飲食店との付き合いが長いので、それでいい配達員に巡り合えばいいのですが、あまり良くない配達員もいるだろうと思います。

そこで、配達の拠点が現在全国43都道府県の各数百カ所にあるのですが、配達拠点を設けることによって、配達員がそこに出社したり、消毒したり、検温したり、ユニフォームに着替えたりするようなステーションを置き、配達員の研修を一通りすることが必要ではないかと考えました。研修などをするので当然インシヤルコストがかかるのですが、フリーな人はいつ辞めるか分かりませんし、こちらも人員を確保しにくいので、クオリティを保つ必要があります。例えば、今まで出前をしていなかった飲食店は、ぐちゃぐちゃにこぼすのではないかと、冷めたものを持っていくのではないかなど、出前に対して強いマイナ

スイメージがあるので、そういうことをクリアにしていくことが非常に重要ではないかと考えました。そのために、きちんと従業員の研修を行い、各エリアに拠点を設けて、その拠点で従業員をコントロールすることを考えています。

そうはいっても、出前館の自転車やバイクよりもウーバーイーツのバイクの方をよく見るとおっしゃる方がいると思いますが、出前館は自店配達注文の方が配達代行注文よりもまだ圧倒的に多いのです。2対1ぐらいで圧倒的に自店配達の方が多く、配達代行は現在伸びつつあるところです。それを合計すると、実はウーバーイーツさんよりも圧倒的に多くの注文数をこなしているのですが、ウーバーイーツさんは絶対にナンバーワンとおっしゃられません。それは、この両者を足し上げたら出前館の方が規模が大きいと分かっているからだと思いますが、今後も戦っていくためにいろいろな手段を講じていきたいと思っています。

インターネットの会社がシェアリングデリバリーというリアルのことにもまで手を出すと非常に重たいビジネスモデルになるのですが、なぜ決断したかという、従来の出前館のターゲットとなる自店配達の飲食店は約3万店、市場としては6500億～7000億円ぐらいになっているといわれています。そのうち出前館のシェアは約3割で、チラシによる注文はだんだん減ってきていますが、オンラインの中では断トツです。

この既存市場で、紙と電話による市場のオンライン化を今まで推進してきたのですが、シェアリングデリバリーを入れることによって60万店舗が対象となります。全部に入ってもらわなくても、10万店の出前に適したお店に入っただけでもいいのではないかと考えています。配達代行の市場は、某アナリストによれば3兆～4兆円で、その半分を取るとすれば2兆円の市場が出前館の新しいターゲットですから非常に大きいですね。

ここをターゲットとしていくには、やはり配達のコオリティが肝なので、配達員の研修をきちんと行い、ユニフォームを貸与してきれいな服で行きます。食品を扱うのですから、ぼろぼろの服で行くのはやめてもらっています。それから、ラーメンの出前にはかなり苦労しましたが、エフピコさんという容器メーカーと一緒にラーメン用の容器を開発しました。3重構造になっていて、一番下にスープ、次に麺、次に具が入っています。その間を蒸気を通るように穴加工をするなどして、配達している間に麺が冷めないような工夫をしている容器なのです。

なおかつ、出前館の配達時間は平均30～40分なのですが、ずっと配達しているわけではなく、注文してお店が料理を作り、料理をピックアップしてから配達するまでの時間は平均7～8分です。7～8分だったら、この容器でも約80℃のものを70℃台で配達できることを検証しながら、出前を受け入れていただけるような流れをつくっています。このあたりが、グローバルでがんがんCMを打ってくる会社との差別化につながるのではないかと考えています。

LINE との M&A の狙い

そして昨年、LINE さんとの M&A を、いわゆる事業譲渡に近い形でさせていただきました。「目的はお金ですか」と言われるのですが、実は LINE さんよりたくさん頂ける候補は他にもありましたし、2～3日前の出前館のリリースでも、ヤフーさんから800億円のお金を出していただくという話があって、もっと戦うということを言っています。

つまり、お金以前にシステムの組織強化なのです。これは日本中の問題だと思いますが、あまりにもDXに遅れ過ぎています。出前館自体もIT企業ですから、システムの人員をきちんと雇って育ててきてはいるのですが、グローバルのテクノロジーは本当にすごいのです。出前館がグローバルの黒船と戦っていくには、50人以上のシステムの固まりの部隊が必要だと思っていて、それを探していました。しかし、そういうものを持っているのは日本企業でも数社しかなく、もしくはグローバルの企業としか組めないと思っていたので、「50人以上のこういうレベルの人たちが組んでくれるなら考えます」と言いました。それから、資金調達の部分と集客の部分に強いところと組めたらということで何社かと検討させていただき、結果的にヤフー・LINEグループさんと組ませていただきました。

彼らが非常に賢いと思うのは、統合のときには通常、グループの主たる会社の名前や冠を付けたがるものです。当時、LINEさんも出前館と提携して「LINE デリマ」というサービスを提供していましたが、どう見ても出前館の方が圧倒的に知られており、飲食店の信用度も高いので、「統合していくときに「出前館ブランド」にさせていただきませんか」とお話ししました。LINEさんとしてもヤフーさんとしても、伸ばしていきたい事業だから投資するわけで、出前館のブランドを活用しようと言っていました。

そうすると、残る社員たちも出前館という自分たちが築いてきたブランドで営業を継続できるので、モチベーション高くやっていますし、結果的にヤフーのトップページにも出前館を入れていただくことができ、そこから多くの人が入るようになっていきます。

私が元々描いてきた出前館のビジョンとして、地域密着のインフラにしたいと考えていました。水道の蛇口をひねれば水が出るように、電気のスイッチを押したら電気がつくように、出前館にアクセスしたら近所のものが何でも届くようなインフラになっていけば、すごくいいと思っていました。しかし、このビジョンを実現するためには、やはり私一人の力では無理だったと思いますし、大きな夢をかなえようと思えば思うほど外部の力、最終的には外部のグループになっていく経営も必要だったのではないかと思います。

私の話はここまでにしたいと思いますが、今日お話を聴いてくださった皆さまは当然、今日の夕ご飯か明日のランチは出前館でよろしく願いいたします。