

株式会社出前館第 26 期定時株主総会にご出席いただきまして誠にありがとうございました。本株主総会の開催にあたり、株主の皆様にお寄せいただいたご質問について、回答とともに公開いたします。（本株主総会当日にお答えしたご質問も含まれます。）ご質問については、インターネットを通じて株主の皆様からお寄せいただきました原文のまま掲載しています。なお、ご質問の内容が、個人のプライバシーの侵害となる可能性がある場合や、ご質問者以外の方の権利・利益を侵害するおそれがあると判断させていただいた場合等は、ご質問原文の修正、回答の差し控え等をさせていただきます。

2025 年 12 月 8 日公表

株式会社出前館

I：株主の皆様から事前にお寄せいただいたご質問のうち、特にご関心が高かった 5 つのテーマに関する回答

No.	ご質問内容	回答
1	株価に関して 現状の株価に対し大変不満である、株価の回復を目指していくのか、有効な対策が実行されていない。	足元の株価は、経営陣一同、厳粛に受け止めており、株価上昇は重要な経営テーマと捉えております。市場とシェア拡大、ひいては出前館の成長を通じて株式価値の向上を図ってまいる所存であります。成長戦略でご説明の通り、現在投資フェーズを迎えており、トップラインの成長を通じて株式価値を高めて参る所存です。
2	成長戦略・経営戦略・事業戦略に関して 市場 NO1 になるためにどうするのか、No.1 になる時期、お店価格や LYP プレミアムにより採算は取れるのか。	第 27 期経営方針でご説明した通り、我々には明確なアクションプランがあり、それらの実行を通じて No.1 になることを目指しております。とても強力な競合がいるなかで、さまざまな対抗策を講じてくることを予想しており、具体的に No.1 になる時期をお答えできませんが、おそらく今後 2、3 年でデリバリー市場における勝者ははっきりするのではないかと予想します。お店価格や LYP プレミアムにつきましても先ほど第 27 期経営方針でご説明したとおりご賛同い

No.	ご質問内容	回答
		ただける加盟店様や LY グループの協力もありしっかりと形になってきていると考えております。出前館の成長という結果を残して参ります。
3	経営責任に関して 6 期連続で赤字であるのに責任を取らないのか、どのように信頼回復を目指すのか。	第 27 期経営方針でご説明させていただいた通り、デリバリー市場の拡大、その市場で No.1 となり、持続的な成長を遂げることが現在の経営方針となります。それらを着実に実行し、結果を残していくことがまず求められていると認識としており、成長を通じて出前館の企業価値の拡大に努めていくことこそが経営陣が果たすべき最大の責任であり、信頼回復のための最善の道筋であると考えております。
4	黒字化について 26 期については黒字予算からの最終赤字となった点及びいつになったら黒字化するのか。	第 27 期経営方針によりご説明させていただいた通り、デリバリー市場の更なる拡大はまだ拡大余地を大きく残す市場であると認識しているなか、前期は構造改革と選択と集中を進め、その結果、成長投資を再開できるタイミングを迎えたと判断しました。今期途中での方針転換ではありましたが他社の積極的な販路拡大や新規参入もあるなかで中途半端な機会損失よりは出前館のシェア拡大に向けて大胆な意思決定をさせて頂きましたことをご理解賜りますようお願いいたします。黒字化の時期については戦略上競合他社への重要なヒントとなってしまうため名言することは避けさせていただきますが、先ほど申し上げたとおりフードデリバリー市場における勝者は今後 2 ～ 3 年の期間でははっきりしていくと考えています。

No.	ご質問内容	回答
5	資本政策について 自社株買いで資本効率の向上や株主還元策、資本政策、そして株価対策について聞きたい。	第 27 期経営方針によりご説明させていただいた通り、市場拡大には一定の先行投資が必要であり、現在出前館は投資を通じた成長フェーズを迎えております。従って、短期的に株主優待や自社株取得、配当といった株主還元策よりも投資を通じて着実に成長を遂げて、市場の拡大と No.1 となることが出前館の株主価値の拡大、ひいては株価の向上につながると考えております。

II：事前にいただき、株主総会当日に皆様のご質問に先んじて回答したご質問

No.	ご質問内容	回答
1	現在の株価に大きな不満を持っています。今後どのように対策するのか矢野哲社長自らの考えをお聞かせください。大胆な株主優待復活に舵を切り、利用者拡大へと導いてください。また、矢野哲社長の保有株数が昨年と比べ減少していますが、その具体的な理由を教えてください。	株価や株主優待に関するご回答は先ほど申し上げましたとおりでございますが、しっかりとトップラインを成長させることにより期待にお応えしていきたいと考えております。私の保有株数が昨年と比べて減少している理由につきましては、譲渡制限付株式に付されている業績連動条件が未達となったため譲渡制限が解除されず、会社が無償で取得したため減少しているもので、株式を売却したり、それにより何らかの報酬を得たものではございません。
2	市場 No.1 奪取の目標を掲げましたがいつまでにどのような方法で達成するのか教えて下さい。市場 No.1 と思われるウーバーイーツとのオーダー数・GMV や売上等、最新の比較データと No.1 奪取のために必要な資金額とその調達方法を少数株主に明示願います。またロケットナウ参入は目標達成に影響を及ぼしますか？	先ほど成長戦略でご説明した通り、我々には明確なアクションプランがあり、それらの実行を通じて No.1 になることを目指しております。とても強力な競合がいるなかで、さまざまな対抗策を講じてくることが予想しており、具体的に No.1 になる時期はお答えできません。今後の成長戦略を実行するに必要な資金は 2025 年 8 月末時点で 285 億円有しており、現時点追加の資金調達は必要としておりません。ウーバーイーツの具体的なオーダー数は開示されておられませんので正確にはわかりかねますが、全体のオーダー数ではウーバーイーツの方が数十パーセント程度上回っているのではないかと推測しております。今年に入って日本に再参入したロケットナウは、日本市場でのシェア拡大に向けて極めて積極的な先行投資を実施しております。発展途上の市場において新規参入のプレイヤーによって新規のユーザーやドライバーがデリバリーをご利用いただくきっかけになることは自体は市場の発展にはポジティブな効果をもたらすとも考えておりますが、最終的には出前館が No.1 の選ばれる、選ばれ続けるサービスになるよう品質を高めて参ります。

No.	ご質問内容	回答
3	配達コストの削減と利用者拡大こそが最重要課題と考えますが、ドローンやロボットなどを活用した配達が主流となるのはいつ頃と想定していますか？またそれを実現するための課題を教えてください。また例えば、利用者拡大のために在留外国人やインバウンド向けの多言語アプリや広告の導入などは検討されていますか？	<p>ご指摘の通り、既に諸外国ではドローンやロボットがデリバリーを実施しており、弊社も複数の実証実験を展開しております。一方短期的にはそれら配達手段が有効なモデルとなるには法整備含め時間がかかります。</p> <p>従って、我々は引き続き、まずはオーダーを増やし配達の手数を増やすと同時に、AI、マシーンラーニング、マッチングのアルゴリズムの改良を通じて効率よく配達することでドライバーの皆様には報酬機会と額を増やすことを目指しつつ、出前館のトータルの配達コストの削減を目指して参ります。また利用者拡大については先ほどの成長戦略でご説明させていただいた通りでございます。在留外国人やインバウンド向けの多言語アプリについては現時点において具体的に回答できるものではなく、広告につきましては第 25 期より注文完了画面への広告表示などすでに導入済みです。</p>
4	貴社の 7 期連続赤字と度重なる下方修正は重大な経営責任です。黒字化に向けた具体的数値目標と期限、未達時の経営陣の責任（進退・報酬返納等）を明確に示してください。	<p>株主からは出前館の持続的な成長を実現することが求められていると認識しており、先ほど説明した経営方針と成長戦略を経営陣の一同覚悟と責任をもって実行と成果をあげることに集中していく所存です。</p> <p>今期に関してはトップラインの二桁成長を遂げることを最優先課題とし、ご説明の通り、将来的にはトップラインの成長を通じた継続的な利益の創出を目指して参ります。</p>
5	赤字なので無配はやむを得ないが、自社株買いで資本効率の向上を図ってほしい。	第 27 期経営方針でご説明の通り、現在投資・成長フェーズを迎えており、トップラインの成長を通じて株式価値を高めて参る所存です。
6	paypay やラインとの連携をもっと目立つように魅力的にアピールしてほしい。	先ほど LYP プレミアム特典の説明の通り、LY グループ企業とのシナジーの実現は他社にはない差別化要因として今後より注力して参る所存です。

No.	ご質問内容	回答
7	黒字転換の方針を変更して再度マーケティング費用をかけることになったのはロケットナウなどの新規参入者や Uber Eats などの競合との競争に負けて、シェアが失われると判断したからか。結果株価が大暴落しているが自社株買いや株主優待（株主送料無料）などで還元しないのか。当期純損失が大きすぎるのではないか。	先ほどご説明した第 27 期経営方針の通り、まずは出前館の財務基盤と提供するプロダクトが揃ったタイミングで成長余地を残すデリバリー市場拡大に向けて投資再開を決断いたしました。もちろん、競合の状況は日々注視しており競合からシェアを奪うためにも投資が必要と判断しております。これら先行投資が市場とシェアを拡大させ、それが出前館の成長につながるよう努めて参ります。株主還元策については既に他のご質問でお答えした通りの回答となります。
8	一部地域でお店価格での配達やLYPプレミアム会員の送料無料などをやっているが採算がとれるのか。今後薄利でのビジネスを拡大していくうえでいつどのように黒字にできると判断しているのか。ZOZO やメルカリがやっているようなあと払いは導入しないのか。LINE ヤフー側から送客に対する手数料をとれないのか。	第 27 期経営方針でご説明した通りトップラインの成長を通じて利益創出することで黒字化が実現できると考えております。後払いの支払方法についてはご意見として承り、今後も検討して参ります。最後の、LINE ヤフー側から送客に対する手数料をとれないのか。というご質問につきましては恐らく、送客に対してアフィリエイト的な手数料をいただけないかという意図と想像いたしますが、一般的なアフィリエイトスキームは送客した側が手数料を得るのが通常となります。従いまして、私が質問の意図をわかりかねていると思いますのでよろしければ再度ご質問いただければご回答を検討したいと思います。よろしくお願いいたします。
9	非金銭報酬等及び業績連動報酬等に関する事項で達成株価の実績は 278 円であったものの現在は 140 円台で推移している。取締役はモチベーションを維持できているのか。またペナルティがないため株価や赤字に対する緊張	非金銭報酬である譲渡制限付き株式報酬を付与されている取締役は現在私 1 名ですので、私のモチベーションに対するご質問と思慮しますが、私自身は自分の株式報酬はもちろんのこと出前館の株式価値をあげることに高いモチベーションで臨んでおります。個人的には今いる出前館の仲間と共に No.1 になることに集中しかしておりません。構造改革に一定の目途が立った今、成長戦略を着

No.	ご質問内容	回答
	感がない運営になっているのではないか。赤字は 2019 年から常態化していて来期も赤字予想である。	実に実行して参ります。
10	約 50 億円規模の資金を投じてまで自社株買いを行った結果、出前館自身および株主への良い効果が全く見られないが、経営陣はどのように考えているのか。	昨年自己株式の取得を行った当時の株価水準は市場成長期待や出前館の将来の収益性が十分に織り込まれていないと認識し、当該判断をいたしました。現在も引き続き株価が割安である考えは変わりませんが、残念ながら当時の株価水準を下回っている事実は真摯に受け止め、説明させていただいた成長戦略を着実に実行し株主価値の向上を図って参ります。
11	早期終了となったクイックマートに投じた資金および費用、当期決算への影響度合いを教えてください。	クイックマートに投じた費用のうち当期影響額は約 2 億円程度になります。しかしながら、クイックマート事業のシステムや人的リソースは一部フードデリバリーと共通で開発・運営しているため分けられずこれ以上の詳細は控えさせていただきます。なお、事業終了時点でクイックマートは赤字を計上しておりましたので、当期決算への影響度合いという観点においては当該赤字の軽減によりポジティブな影響が想定されます。ただし、影響金額は軽微です。
12	前経営陣から引き続き机上の空論ばかり述べており、長期間にわたり結果が伴っていないのが現実です。株主に対して何一つ良いことがない会社となっているが、どのような対策を行うつもりであるのか教えていただきたい。	厳しいご指摘ありがとうございます。私の代表としての役割は先ほどご説明した構造改革に一定の目途をつけ、今は成長戦略を着実に実行して結果を残していくことと思いますので責任もって取り組んでまいります。
13	何故黒字予想を出して赤字決算になる迄にたったのか？株価を上げる今後の対策をお聞	先ほどからのご説明の繰り返しになってしまい恐縮ですが、デリバリー市場はまだ拡大余地を大きく残す市場であり、構造改革と選択と集中を進めた結果、

No.	ご質問内容	回答
	かせ願いたいです。	期中に市場の拡大に向けて成長投資を再開できるタイミングを迎えたため成長へと舵を切る意思決定をいたしました。出前館の企業価値拡大に向けて最善の判断だと考えておりご理解いただければと思います。
14	みなさん、再選ですが現在の出前館を良くする努力はされておられるのでしょうか？株価が皆さんの働きを示しているかと感じています。前回黒字転換するはずが株主は騙されています。どう再選される方はどのように会社の信頼、株価の回復を目指していくのでしょうか？全員の意見を聞かれていただきたいです。よろしくお願いします。	取締役を代表して私より回答させていただきます。これも同じ回答になってしまいますが、市場の拡大とトップラインを成長させ、我々の価値を表した株価になることにより信頼を回復して参りたいと考えております。
15	今回、完全オンラインにされた理由は为什么呢？誠心誠意を見せるのであれば対面かと思います。回答お願いいたします。	開催形式がどうであろうと株主様に対して誠心誠意をもった対応と運営を心掛けております。株主総会の開催方法をバーチャルオンリー株主総会とすることで、株主様が直接会場にお越しいただく必要がないため、遠隔地でも株主総会への出席をしやすくすることで、株主総会の活性化・効率化を諮ることと、何よりも株主様が平等な環境で参加ができる仕組みであると考えています。もとより出前館に関しては、半数以上の株主様が関東以外に住んでいらしています。従って、より多くの株主の皆様に参加いただける機会として、本年もバーチャルオンリー株主総会を開催させていただいております。一方、対面開催のご希望も株主様の一部からございますので、ご意見として承り今後の運営の検討とさせていただきます。

No.	ご質問内容	回答
16	今期も結局赤字、来期も赤字予想で、現状株主だけが多大な損害を被っているが、このような状況を踏まえ責任を痛感しているというならば、社長交代、報酬返納、リストラのうち何を行いますか？	私が就任して進めてきた構造改革に一定の目途が立ちましたので、今後は市場拡大、No.1 の達成、成長通じて利益拡大を着実に実行し出前館の価値向上に努めて参ります。
17	このままフードデリバリー事業一本足でいくというならば Wolt やメニュー等の同業他社買収は欠かせないと思いますが他社買収を行いますか？具体的に検討している事案はないというならば今後どのように黒字化する予定ですか？	M&A が出前館の価値向上に繋がるのであれば検討いたします。ご存じのことかもしれませんが、わたくしはキャリアの大半を M&A のスペシャリストとして過ごしているため、M&A が成長に寄与するならば積極的に検討したいと考えますが、現在は価値向上のためには成長戦略の実行に集中したいと思います。
18	何か新規事業を行う予定はありますか？無いというならばこのまま肅々とフードデリバリー事業でシェア争いを続けていつ黒字化する予定ですか？	既にご説明している通り、フードデリバリー市場だけでも大きな拡大余地があり、また市場でも大きく動きが顕在化しようとしている状況です。現在限られたリソースを分散するよりは短期的には選択と集中でフードデリバリーNo.1 を目指して参ります。
19	わずか半年で半分近くまで下落しております。この異常ともいえる株価下落に対し、経営陣としてどのような責任認識をお持ちなのか、まず明確にしていきたい。以前から株価低迷の指摘が繰り返されているにもかかわらず、有効な対策が実行されていないことは極めて遺憾である。	厳しいご指摘ありがとうございます。私の役割は先ほどご説明した成長戦略を着実に実行して結果を残していくことと思いますので責任もって取り組んでまいります。

No.	ご質問内容	回答
20	<p>多額の資本準備金が存在し、株主価値向上に直結する施策が取り得る状況であるにもかかわらず、活用しない理由の説明を求めます。株主還元策、資本政策、そして株価対策について、実行可能な計画を提示する責任が経営陣にはあり、黒字化に向けた数値目標、達成期限が未達かつ曖昧なままでは、株主として到底納得できません。</p>	<p>株主還元や成長戦略については既にご回答申し上げた通りになりますが、成長戦略を実行し、市場拡大、No.1の達成、成長通じて利益拡大を着実に実行し価値向上に努めて参ります。</p>
21	<p>黒字化に向けた戦略、成長投資の優先順位、に対して明確な根拠と計画の説明を求めます。株価がここまで急落している事態は、経営陣の判断と執行に重大な問題があったと捉えざるを得ません。経営責任の所在を明確にし、株価を回復させるための具体策と実行スケジュールを即刻示すことを株式として強く求めます。</p>	<p>繰り返しとなりますが、ご説明しましたとおり成長戦略の実行を通じて株主の皆様への叱咤激励に報いて参りたいと存じます。</p>

Ⅲ：当日お寄せいただいたご質問

（当日回答いたしました質問も含まれます。）

No.	ご質問内容	回答
1	ドライバーアプリと注文アプリが内製なのか、外注なのかが知りたい。他社に比べて、改善や新機能追加の頻度とレベルが低いと思う。アップデートしやすい形になっているか。	我々の開発体制についてのご質問かと思います。一部外部のサポートをいただいておりますが、基本的には全てのプロダクトにつきましては内製で作成しております。ご指摘いただきました点につきましては、日々改善、改良を求めています。特にユーザーでご利用いただいているの方々につきましては、ここ数週間でかなり頻度高くアプリのデザイン等を更新させていただいていることを感じられている方もいらっしゃるのではないのでしょうか。引き続き、よりよいサービスを提供できるよう改善に努めたいと思っています。
2	日本とアメリカ・韓国との浸透率の違いについて、原因をどのように分析し、出前館として浸透率を上げるためにどのような施策を考えているのか。	第 27 期経営方針でご説明させていただいたポイントへの補足のご質問かと思います。まずは、歴史的に見ると、2010 年の前半頃からアメリカ、特に韓国はフードデリバリー市場が段々と大きくなったフェーズを迎えており、日本とはスタート地点が少し異なるということが挙げられると思います。あとは、文化や地理的な要素を考えると、アメリカの場合は市内というより少し遠方へのデリバリーのニーズが非常に高いところから需要が高まった歴史がございます。一方で韓国につきましては、日本よりも人口密集度が高いという特性を活かして、とても速いデリバリーが実現できているところ、韓国の市場の特徴かなと思っています。従いまして、日本につきましては、そのちょうど中間を表しているのかと考えており、もちろんコンビニやスーパーマーケットが多数あるということと、自炊の習慣があるということはございますが、一番の課題は先程第 27 期経営方針でご説明させていただいたとおり、価格のどこ

No.	ご質問内容	回答
		ろが大きなご利用いただけていない理由になっているかと思っております。純粹に便利なサービスだと思っておりますので、サービス品質を高めつつ、選ばれるサービスを作ることを目指していきたいと思っております。
3	以前成長戦略だったクイックマートはなぜやめたのですか？	まず大前提としてはフードデリバリー市場が今の市場規模よりも遥かに大きくなる期待が持てる成長産業だと思っております。そんな中、我々としても、限られているリソースを分散するのではなく、しっかりとこの成長市場の中で No.1 になるということの選択と集中の意思決定をさせていただきました。ご理解いただければと思います。
4	<p>コロナウイルスが収束し、LINEYahoo にリンクくらいでは業績が厳しい。</p> <p>(一部コメントを削除しております) はあるが、更に連結の強化が必要ではと、見解を</p> <p>(一部コメントを削除しております)</p> <p>ローソンデリバリー現状と今後を</p>	恐らく、LINE ヤフーに関わるプレスリリースの一部をリンク貼っていただいたのかと思っております。先程ご説明させていただいたとおり、LINE ヤフーとのグループシナジーを実現するというのは競合の差別化を作るという意味でも非常に重要なアジェンダと捉えておりますので、これからもより協力関係をより強固にしていきたいと考えております。ローソン様のデリバリーサービスにつきましては、出前館にてサービス開始後、クイックマートサービスにて展開しておりましたが現在はサービスを終了しております。これまでご説明のとおり、まずはフードデリバリー市場の中の No.1 を目指してまいりたいと思っております。
5	宅配事業への参入は検討しているか？フードデリバリー業界は誰が見ても落ち目なのにまだ無意味な値下げを続けるつもりか。	フードデリバリー業界は誰が見ても落ち目というご指摘をいただきましたが、私としてはフードデリバリー市場にはまだまだ可能性を秘めている大きな市場であると思っており、成長産業の中で成長戦略をしっかりと実行していくことが今、選択と集中の中で求められている戦略だと思っておりますので、現時点においては宅配事業への参入は検討しておりません。

No.	ご質問内容	回答
6	優待復活希望だが厳しいか。	今は投資フェーズとしてこの市場を大きくすること、その中で No.1 になることに集中させていただき、株主還元の方針については先程ご説明させていただいたとおりになります。ご理解いただければと思います。
7	大幅赤字を分かっておきながら 8 月期の利益予想百万円とは株主を馬鹿にしているのではないか？利益予想百万円の根拠を教えて欲しい。こちらはお金をドブに捨てているわけではない。真面目に経営をしてください。	厳しいご指摘ありがとうございます。こちらでも繰り返しの回答になってしまっていますが、我々の構造改革、選択と集中を進めた結果、戦う武器と体制が整ったタイミングでこの成長市場に大きくシェアを増やすというモードを迎えるタイミングを迎えましたので、当初の黒字化の計画予想から大きく舵を切り、成長フェーズへ迎えることを戦略として意思決定させていただきました。市場を大きくし、No.1、シェア拡大、ひいては出前館の成長を通じて株主価値を拡大していきたいと考えております。
8	丁寧なご回答ありがとうございます。LINE ヤフー側から送客に対する手数料をとれないのか。について補足します。LYP プレミアムに出前館の送料無料があるから加入する人がいると考え、その報酬はないのかという質問です。	追加のご質問ありがとうございます。取引内容については、相手がいる話でございますし、別会社である以上、秘密保持の観点から、細かい経済条件については開示することができないということをご理解いただければと思っております。しかしながら、どのようなビジネスにおいても、お互いが Win-Win なものではないとやらないということが基本方針だと思っております。我々として LINE ヤフーグループに貢献できる一つのアプローチとしては、我々を通じて LINE プレミアムの会員を増やすということもこの座組、提携関係の一つの目的として捉えていただければと思います。
9	数年前にソフトバンク等の仲介により Uber Eats と統合観測あったが現状と今後を Naver が株主から抜け (LINEYahoo 関係の齟齬もありますが)、コリア・セキュリティーズ・デポジ	ご質問ありがとうございます。現時点において UberEats との統合について検討している事項はございません。また、私から、特定の株主に関しての保有状況についてコメントをする立場にはございませんが、NAVER は海外機関投資家であるため、カストディアン名義で株式を保有されていると認識しており、コリ

No.	ご質問内容	回答
	トリー・サムスンが大株主になったが、今後の韓国資本連携について教えて	ア・セキュリティーズ・デポジットリー・サムスンがそこに該当するという認識でおります。従って、引き続き実質的な株主であり、資本提携の状況は変わりがないと考えております。
10	<p>①（個人情報が含まれるため一部コメントを削除しております）ここ何年もなんら新たな展開されることなく、ウーバーイーツに滅多打ちされてる状況だと思ってまして、さらにロケットナウなども上陸してきてる中で、何か根本的な対応策は講じられないのでしょうか？</p> <p>②（個人情報が含まれるため一部コメントを削除しております）御社に誰よりも愛を持ってるものとして、直接社長にご意見させていただける場をいただくのは難しいでしょうか？</p>	ご質問ありがとうございます。①につきましては、繰り返しの説明となりますが、成長戦略でご説明させていただいたとおりにかなと思っております。②についての面談については、お申し出ありがとうございます。本総会についてお約束できるものではございませんが、いただいた意見も踏まえて検討していきたいと思っております。
11	私はリモート開催になって初めて株主総会に出席出来て良かったです。	多くの株主様がいらっしゃる中、色々な開催方法については、試行錯誤を続けておりますが、株主様に一番平等な方法で開催を常に意識し、誠心誠意持って株主の皆様とも対話をしていく所存です。開催方法については引き続き検討していきたいと思っております。
12	少なからず、株主の事を考えてるのであればトップの矢野氏位は何かしらの責任を取るべきでは？	厳しいご質問ありがとうございます。就任してから１年経ち、私としては構造改革を進め、これから本当にこのデリバリー市場を大きくする、戦う体制が整ったと思っており、成長戦略でご説明したとおり、出前館の価値を高めていく

No.	ご質問内容	回答
		ことに集中させていただければと思っております。ご理解いただければと思います。
13	<p>昨年 of 総会 of 質問に矢野社長は「黒字化に向けて、順調に事業を推進しております」と of 回答でしたが、目も当てられない結果となりました、同じ事 of 繰り返しにならないように未達なら辞任するという必達目標を設定してください。</p>	<p>厳しいご指摘ありがとうございます。繰り返しの回答になって恐縮ではございますけれども、私 of 代表としての責任、役割というのは覚悟を持って出前館を No.1 にすることでありますので、そこに集中させていただければと思っております。昨年につきましては、繰り返しになりますけれども、大きく成長機会を迎えられるタイミングで方針転換をさせていただいたことも含めてご理解いただければと思っております。</p>
14	<p>在任中に累積数百億 of 赤字を出し、株価を 10 分 of 1 以下にした前社長 of 藤井くんが、転職先 of プロフィールに「出前館 of 売上高を 5 年間で 8 倍以上に成長させ、国内トップクラス of フードデリバリー企業に育て上げた」などと書いてあります、矢野社長 of 感想を 150 文字以内でお願いします。</p>	<p>藤井さん of プロフィールについて本総会において申し上げることもございませんし、私個人としても感想を述べることは差し控えさせていただければと思います。私は経営を引き継いだ身として、出前館 of 事を考え、出前館がよりよいサービスを作り、皆様に選ばれるサービスであり続けることに集中したいと思っております。</p>
15	<p>矢野社長、本当はもうどうしていいかわからないんじゃないですか？</p> <p>「成長 of 為 of 投資」というのも今後 of 赤字 of 言い訳にしか見えません</p>	<p>厳しいご指摘ありがとうございます。ご意見を真摯に承りたいと思いますが、先程成長戦略で申し上げたとおり、我々には明確なアクションプランがございます。これを通じてしっかりと出前館 of 成長という結果を残していきたいと思っております。</p>

No.	ご質問内容	回答
16	<p>国内で株主層が広がっているので配当金・優待がある銘柄に人気がある</p> <p>配当金が無理なのは残念だかせめて株主優待を復活させて欲しい。新規株主を獲得し、古参株主にもデリバリーの良さの再認識をしてもらうことはより良い投資になると考えます</p>	<p>貴重なご意見ありがとうございます。株主様に限らず、是非出前館のサービスをまずご利用いただき、デリバリーの良さを認識していただきたいと思いますと思っておりますが、株主様で引き続き応援いただくことが何より嬉しい限りでございます。</p> <p>一方で、株主還元の策につきましては、先程申し上げたとおりで、私として今は市場拡大、No.1 というのを明確なビジョンとして持ち合わせているのでその実行をさせていただきたいと思っております。</p>
17	<p>今後2、3年内でデリバリー市場の勝者が決まるとのことですが、貴社が競合に勝つための決め手となるものは「価格」であり、競合との財務の体力勝負となる見込みでしょうか？</p>	<p>価格というのはデリバリーを選ばれる一つの大きな理由として我々が今推し進めている戦略の一つでございます。一方で私が繰り返し申し上げているとおり、選ばれる、選ばれ続けるサービスであり続けるためには、他社よりもより良いサービスを提供することが求められていると私は認識しており、それは例えば品質の高いサービスであり、もしくは先程来申し上げている他社にはない差別化のサービス、具体的にはLYとのグループシナジーといったところで、選ばれ続けるサービスになりたいと考えております。</p>
18	<p>高齢者向けのデリバリー戦略はありますか？</p> <p>年金受給者向けなど</p>	<p>出前館サービスは、年齢を問わず幅広い方々にご利用いただけるようにサービスの品質を磨いていきたいと思っており、特定の年齢層に向けた戦略を現時点には考えておりません。引き続き、幅広い方々にご利用いただけるサービスを目指していきたいと思っております。</p>
19	<p>総会で矢野社長の戦略はわかりました。出来れば、年1回でなく、月1で成長戦略がどうなっているか、ホームページなどで動画報告いただくとわかりやすいです。</p>	<p>ご意見ありがとうございます。ご要望については引き続き検討してまいりたいと思いますが、上場会社としてまずは四半期毎の決算説明会という場を持ちまして、現時点での成長戦略の進捗についてご報告させていただきたいと思いますが、株主様のご意見として真摯に検討していきたいと思っております。</p>

No.	ご質問内容	回答
20	フードリだけでは、黒字化は厳しいと思っています。Yahoo ショッピングや Yahoo フリマの小荷物の配送なんかもされてはどうですか？	現時点におきましては、先程来申し上げているとおり、フードデリバリー事業に集中して No.1、市場の大きな拡大ということを目指してまいりたいと思っています。我々がラストワンマイルの配達を持っているというのは誰も持ち得ていない重要な資産だと思っており、それらを有効活用する手段としては、ありとあらゆるものを届けるというのが最終的な我々のインフラになっていくというビジョンでございますので、引き続き検討させていただければと思っております。
21	取締役の皆さんの直接のおことばをお聞かせいただけないと結果から判断して反対に投じるしかありません。簡単でよいので皆さんのおことばを聞かせていただけないでしょうか？	貴重なご意見ありがとうございます。本総会の進行上は各取締役から所信表明をお話させていただくということは考えておりませんが、次回以降、いただいたご意見も踏まえて進行を検討してまいります。また、議決権行使の方針についても厳しいご意見ありがとうございます。信頼を回復できるよう、努力をしていきたいと思っております。
22	【※No.4 と同じ株主様からのご質問】 リンクですね。 (一部コメントを削除しております) 競合他社に対して今後如何なる姿勢で臨むのでしょうか 狭い日本国内市場を外資も合わせ競合している状況ですが	競争については既にご案内のとおりでございます。我々が目指す姿は大きなデリバリー市場の中においての No.1 になることでございますので、競合がどうあれ我々は国産プラットフォーマーとして No.1 になっていくことを目指してまいりたいと思っております。 追加の質問もご対応いただきましてありがとうございます。
23	Naver に直接業務上連携がありうるのでしょうか、現状と今後を	現時点において、NAVER と業務上の連携はございません。一株主として出前館を支えていただいている状況でございます。一方で先程ご説明させていただきましたとおり、韓国におきましては、デリバリー先進国として 33%の浸透率を

No.	ご質問内容	回答
		誇るとても色々なことが参考になる市場であると私は捉え、今まで色々な歴史や競争環境というのを拝見してきております。そういった面で様々な知見をいただけるということであれば NAVER との連携を含めて今後も検討させていただきたいと思っております。
24	競合他者に買収されることはあるのでしょうか？	あり得るかということであると、私が判断することではなく株主の皆様が判断されることだと思いますので、可能性を排除するものではございませんが、現時点そのような考え方は私個人的にはございません。
25	親会社（LINE ヤフー）の強みを活かした収益柱の確立 貴社が黒字化するためには、親会社（LINE ヤフー）の傘下にある強みを活かすことが必須です。株主提案として、LINE ヤフーグループ全体の配送インフラを貴社が担うことで、非フード領域の収益の柱を確立する案を提案します。この提案に対し、いつまでに、どのような検討体制で、具体的な実行可否を判断するのか、検討の期限を明確に示してください。	まず、株主提案として、という表現を使っていると思いますが、ご指摘の内容は業務に関わるものであり、また、本総会中に目的事項そのものの提案ではできませんので、貴重なご意見として承りたいと思っております。ただ、ご指摘のとおりでございます。先程来ご説明しているとおり、我々の強みの一つでありますのは LINE ヤフーの資産を活用し、他社のプラットフォームで得ないようなグループシナジーを実現することであり、今後も様々なシナジー関係というものを築いていきたいと思っております。LINE ヤフーグループ全体の配送インフラということをご指摘いただきましたが、我々の強みでありますラストワンマイルの配達網というのはご承知のとおり商圏が限られておりますので、一般的な E コマースとは少し異なるということはお理解いただければと思っておりますが、貴重なご意見として承りたいと思っております。（※事務局追記：LINE ヤフーは親会社ではございません）

No.	ご質問内容	回答
26	日本政府が高市政権となり重点分野の中にフードテックが含まれていました。出前館はフードテックに含まれるのでしょうか？	日本成長戦略本部において公開されている資料からフードテックに当社事業であるフードデリバリーが直接的に記載されていないことから、現時点においては含まれていないものと思慮いたします。しかしながら政策検討の過程における動向を引き続き注視して参りたいと存じます。

以 上