



平成28年 7 月29日

各 位

会社名 株式会社 ぐるなび  
代表者名 代表取締役社長 久保 征一郎  
(コード番号：2440 東証第一部)  
問合せ先 取締役 執行役員 山田 晃久  
総合政策室長  
(TEL：03-3500-9700)

## 中期経営計画策定のお知らせ

当社は平成28年 7 月29日開催の取締役会において、中期経営計画について決議いたしましたので、お知らせいたします。

当該計画の概要につきましては、添付資料をご参照ください。

以 上

# 中期経営計画

2016年7月

株式会社 ぐるなび

**企業使命と事業領域**

**今後の事業展開**

**領域の拡大と数値計画**

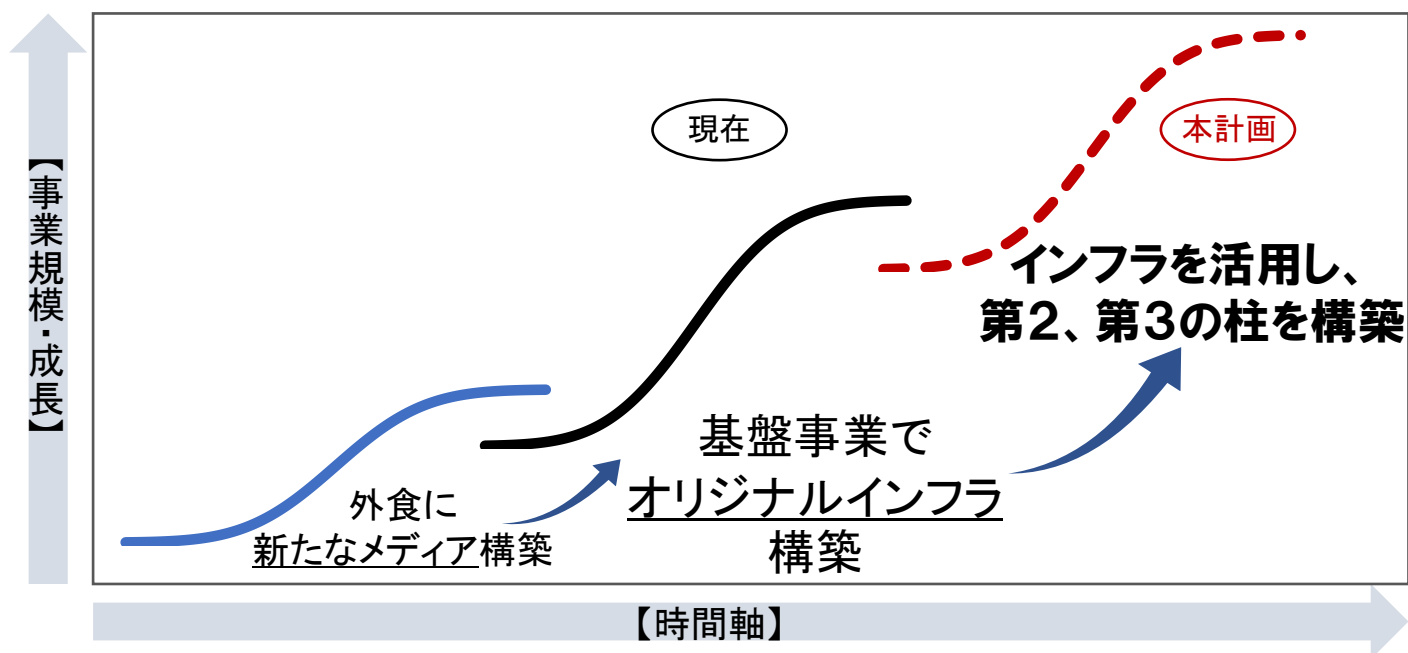
## 計画の目的

経営基盤を進化させ、持続的成長を実現するための戦略を策定  
事業開始20年を迎え、この先20年の柱を構築

基盤事業の強化

+

事業ポートフォリオ構築



**企業使命と事業領域**

**今後の事業展開**

**領域の拡大と数値計画**

## 文化でも尊敬される日本人・日本へ

グローバル社会では、  
互いの国の歴史的な成り立ちによって存在する固有の文化を  
尊重し合うことが何よりも大切であると考えます。

我々日本人は、  
自国の文化の高さを知り、自信をもつ必要がある。  
そのうえで、日本の文化を世界に向けて発信し、  
正しく知ってもらい、体験してもらうことも必要である。

それが、日本が各国から認められ尊重される土壌を育む。  
そして、文化の面においても尊敬される日本になれると考える。

## 日本の食文化を守り育てる

「食」に繊細なこだわりを持つ国民性を生かし、  
日本ならではのオリジナリティあふれるビジネスを展開

### 日本の食文化のオリジナリティ

#### 豊富な食材 (素材)

- ・気候的要因
  - 明確な四季、6つの気候区分
- ・地理的要因
  - 南北に伸びた地形、長い海岸線

+

#### 多様な進化 (歴史)

- ・文化的、社会的要因
  - 他国の文化を受入れて融合し  
自国の文化を進化
- ・国民的要因
  - 繊細な加工技術、敏感な味覚
  - 和の精神

体験する

(消費者)

## 非日常の 楽しさを促進

生活スタイルを変える

企業使命  
の実現

(事業者等)

## 個の魅力 の最大化

産業構造の変革  
努力が報われる仕組みを提供

魅力を伝える

(ぐるなび)

## 繋がる場の提供

ニーズマッチングの場  
情報発信基地



## 非日常は、文化体験を牽引する

非日常は、

### 無意識的に文化体験をもたらす

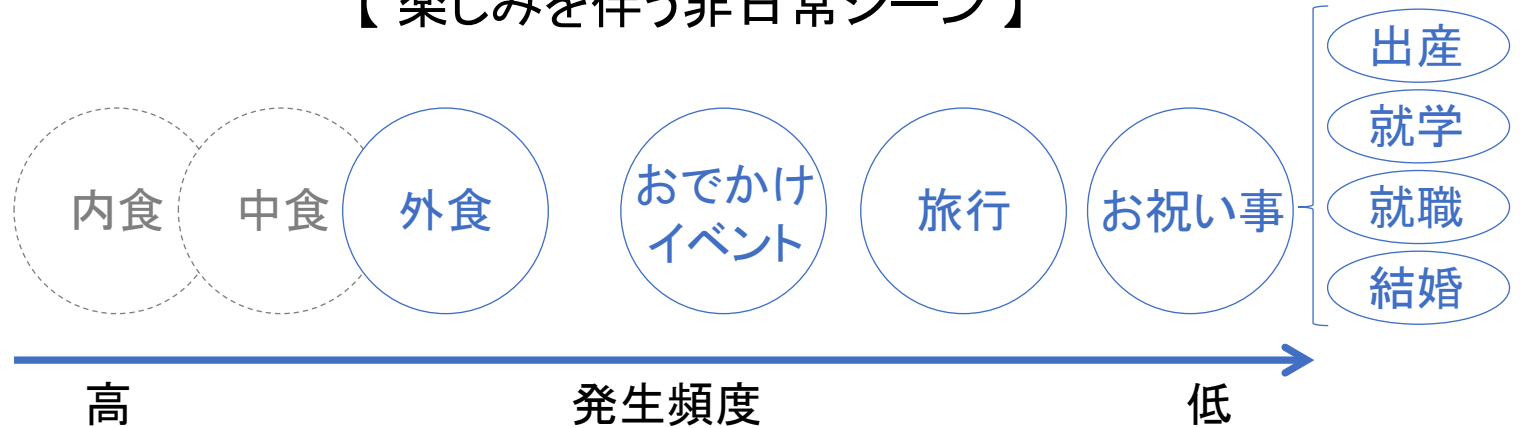
- ・・・楽しみは、押し付けではない、自然な文化体験をもたらす

### リピート体験を促進させる

- ・・・楽しみを伴う体験は、次も同じ行動を促進させる
- ・・・多くの人のリピート体験が事業者の質維持・向上に繋がる

楽しみを伴う、あるいは楽しみを創出できる領域が対象

【楽しみを伴う非日常シーン】



## ① 楽しみを伴う非日常領域

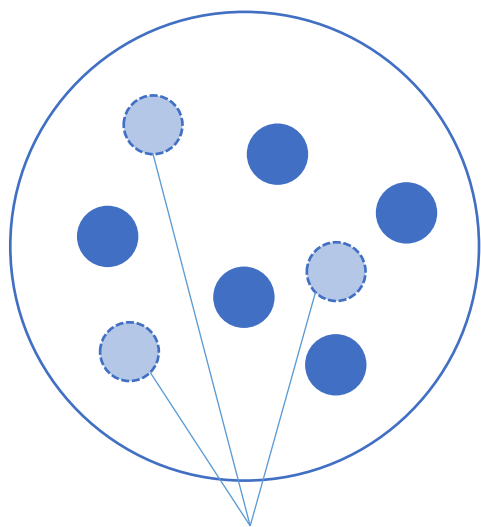
Ex) 外食、おでかけ、イベント、旅行、お祝い事

## ② 楽しみを創出可能な領域

Ex) 中食や内食での非日常シーンの演出

## 個の魅力を尊重することは固有の文化を守ること

有名・無名、新・旧、  
様々な個(文化)が  
各地に散在



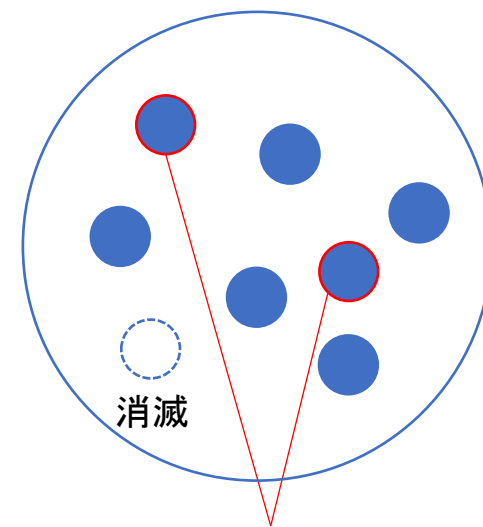
このままでは  
消滅する個性(文化)

個の魅力を最大化  
して発信



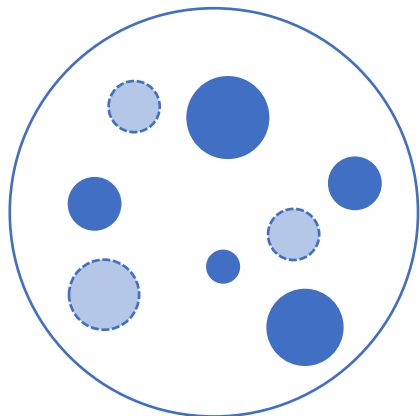
- ① 把握・再発見
- ② 広く魅力を発信
- ③ 体験を促進
- ④ 魅力の維持・向上

多くの人々が認知・体験⇒  
「魅力ある個(文化)」  
を守る



消滅する必要がなかった  
個性(文化)

## 販売力を必要としている顧客群が主要な顧客対象



### 対象領域における関連産業を広く支援

- 有名・無名、新・旧、様々な顧客群
- 世に広く認知されていない埋もれた魅力

#### 【対象顧客の特徴】

### 販売力やIT化を必要とする顧客群が中心

販売力

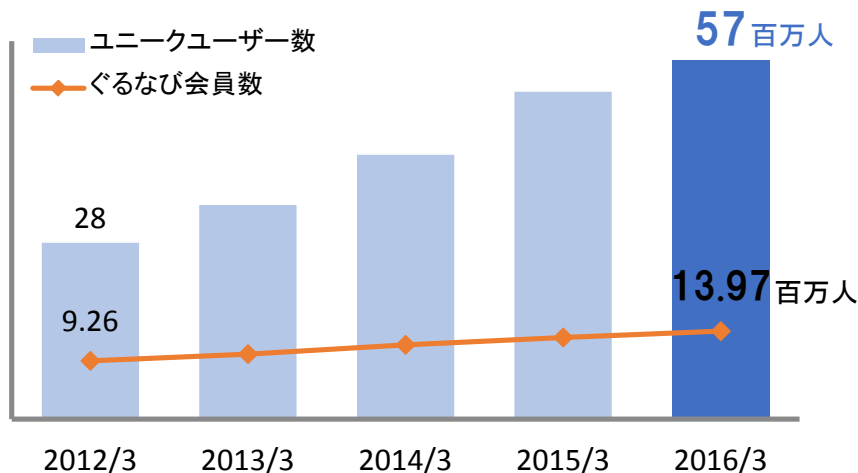
主要顧客群

※当社の支援余地が大きい

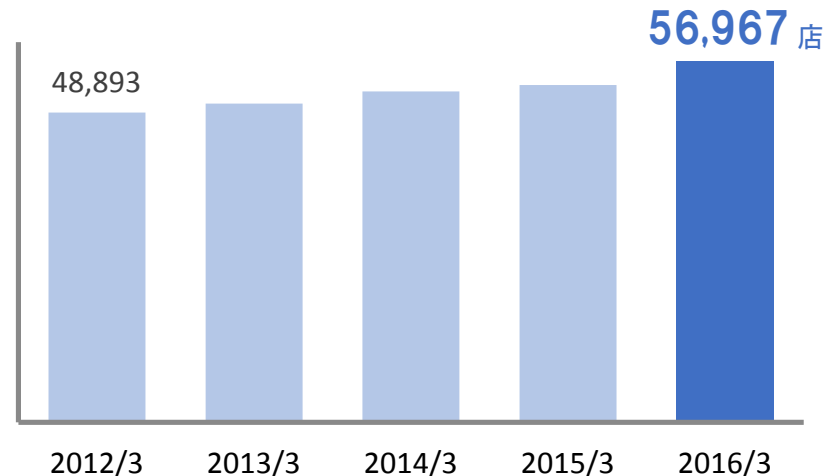
テクノロジーによる仕組みと  
人的サポートによる支援

## 基盤事業である「飲食店販促支援」が順調に成長

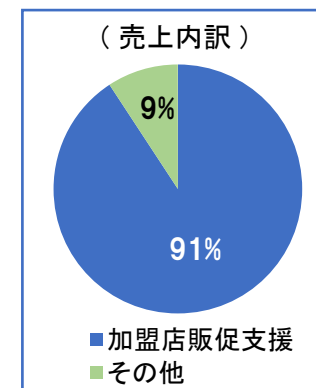
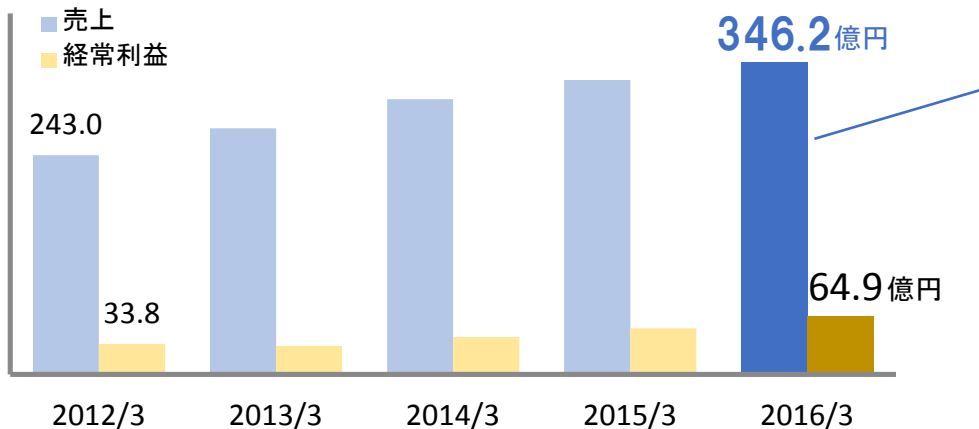
【ぐるなび月間利用者、会員数】



【有料加盟飲食店舗数】



【当社 直近5ヶ年の業績推移】



**企業使命と事業領域**

**今後の事業展開**

**領域の拡大と数値計画**

## 飲食店への支援領域拡大と、他市場での新規事業を構築

### 飲食店支援事業の拡大

- **飲食店販促支援の強化**  
強みを活かし、他社との積極的な連携やサイト機能強化などで利用者を拡大
- **飲食店の多角化支援**  
変化する利用者ニーズの取り込みや飲食店の持つ資産を活かした多角化
- **販促以外の業務支援**  
最新テクノロジーの応用を視野に、飲食店業務のICT化を中心に業務支援

### 新規事業の拡大と創出

- **食関連産業への業務支援**  
生産者、食品メーカーへの販促（ブランドアップ含む）を中心とした支援
- **更なる非日常領域の拡大**  
外食を大きな構成要素としてもつ、旅、おでかけ、などの領域を事業化
- **会員（有料）サービスの拡大**  
自社サービスの強化  
他社サービスとの連携

## 展開する上での重点戦略

経営資産の徹底活用

オープンイノベーションへの取り組み

ビッグデータの  
利活用

（収集・加工・分析・利活用）

全社売上高  
550 億円

飲食店支援事業  
450 億円

新規事業  
100 億円

## ● 飲食店販促支援の強化

- ・ オフィシャルサイトの進化
  - 他社メディア連携含む送客強化
  - 会員データ収集の仕組み強化
  - 利用者ニーズに応じた加盟店舗の拡大（地方、海外、業種、業態）
  - 新たな検索手法の確立
- ・ 販促商品の拡大
  - WEB予約促進、ターゲティング商品拡大
- ・ 法人接待需要の取り込み強化

## ● 飲食店の多角化支援

- 中食・内食への展開支援  
レストランEC、レストランデリバリー、etc

## ● 販促以外の業務支援

- 外国語版、食材仕入支援、顧客管理、etc

## ● 食関連産業への業務支援

- プロモーション、ブランドアップ支援、etc  
（自治体、メーカー、生産者）

## ● 更なる非日常領域の拡大

- 旅（LIVEJAPAN・ぐるたび）、おでかけ（レッツ）
- ギフト（接待の手土産）

## ● 会員（有料）サービスの拡大

- 自社サービス強化  
（クラブミシュラン、プレミアム会員）
- 他社サービスとの連携



## 強みを活かした3つの成長ドライバーで実現

① オリジナルインフラを活用した展開

② 大都市圏におけるメディア力の活用

③ イノベーションを創発するための仕組構築

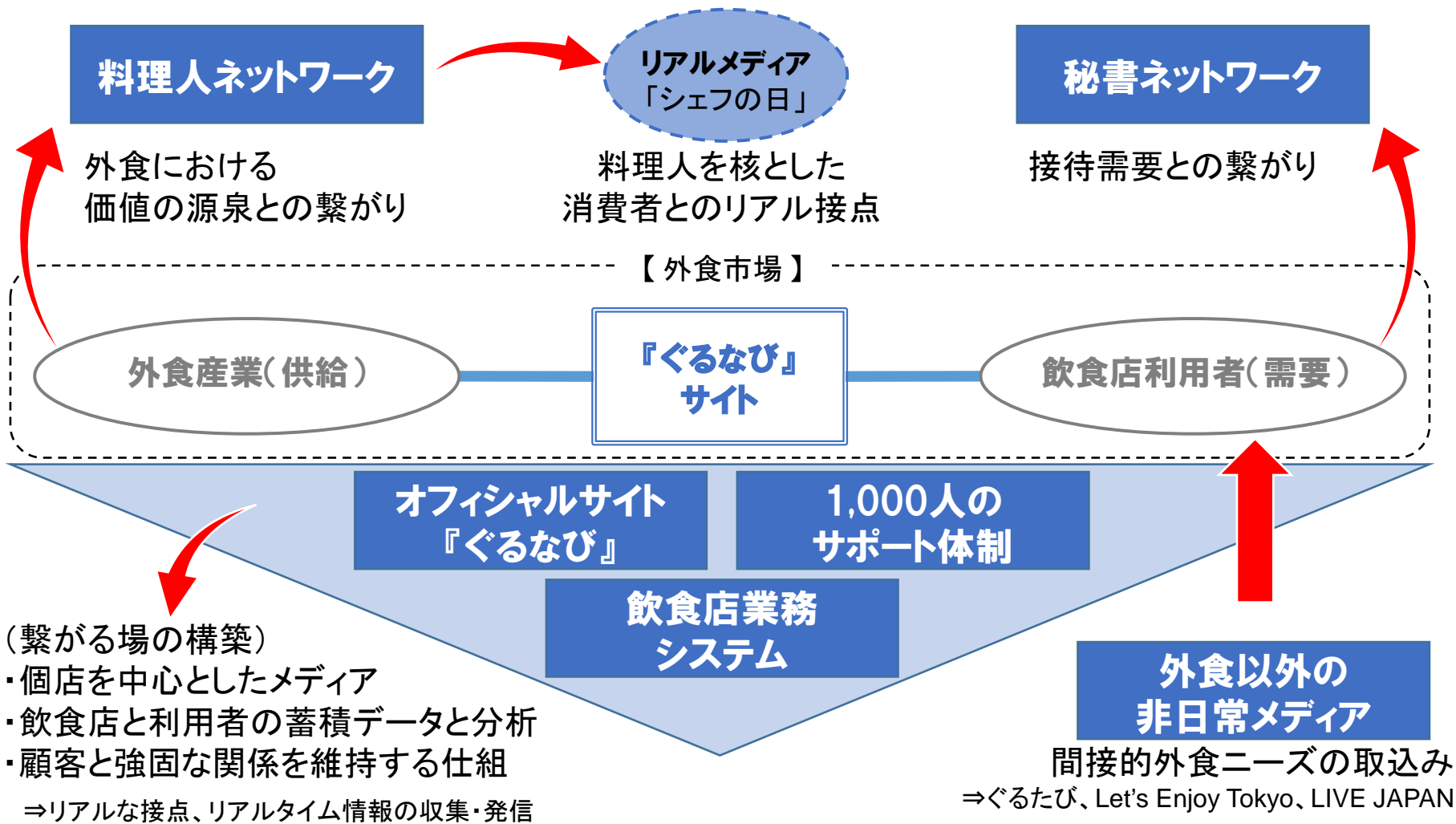
## 強みを活かした3つの成長ドライバーで実現

① オリジナルインフラを活用した展開

② 大都市圏におけるメディア力の活用

③ イノベーションを創発するための仕組構築

## 外食市場の主要な要素と密接に繋がる仕組みを構築



## オリジナルインフラは、当社のコア・コンピタンス

### 【 当社の強み 】

オフィシャルサイト  
『ぐるなび』

外食メディアとしてのブランド力  
多種多様で膨大な飲食店と利用者の蓄積情報

1000人の  
サポート体制

大量の飲食店への迅速なアプローチ  
多面的な飲食店接点をもたらす深い関係性

飲食店業務  
システム

大量の飲食店が利用するリアルタイムな  
情報更新・発信ツール

料理人ネットワーク

食材、調理技術に精通し、食の創造力に  
富んだプロフェッショナルとの密接な連携

秘書ネットワーク

ビジネス接待のキーパーソンであり、洗練さ  
れたセレクト力を持つ秘書との密接な連携

外食以外の  
非日常メディア

外食以外の非日常シーン(旅、イベント、など)  
における、多種多様で膨大な顧客と利用者の  
蓄積情報

### 【 オリジナルインフラ 】

コア・インフラ

我々の根底となる仕組

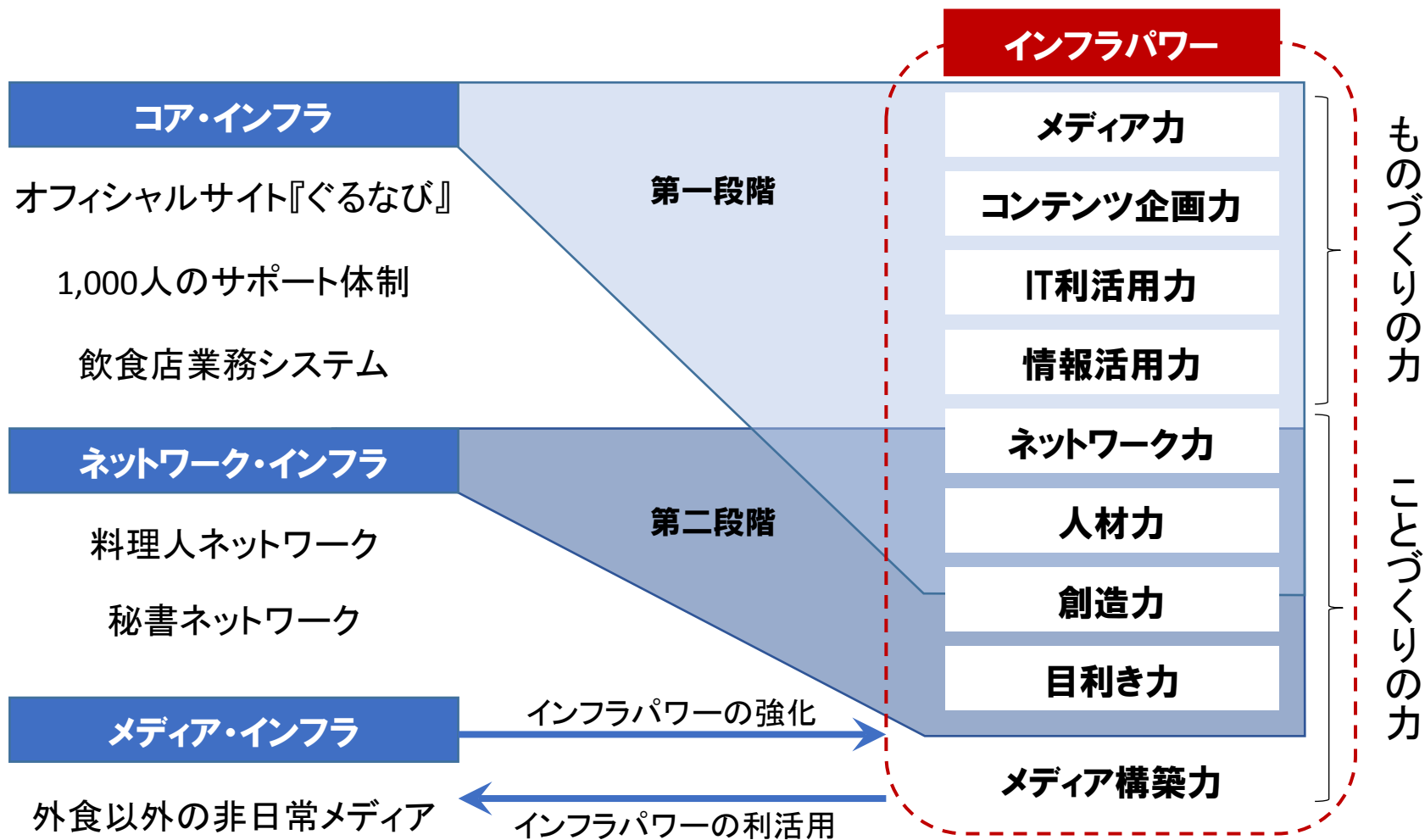
ネットワーク・  
インフラ

秀でた能力を持つ人材

メディア・インフラ

コア・インフラを強化

## 自社の成長を支える源泉として、インフラが持つパワーを活用



## インフラパワーで有力企業と協業し、事業推進を加速

インフラパワー



都市部の地域コミュニティと  
関係の深い企業との協業

鉄道各社  
全国紙 etc

- ・大消費地での事業展開を深化
- ・法人接待需要の取り込み強化

地方の有力企業・団体との協業

自治体  
地方新聞各社 etc

- ・地方展開の加速
- ・地方情報の収集力の強化

世界的な有力企業・サービス  
との協業

世界最大の旅行口コミサイト  
世界有数のレストランガイド etc

- ・インバウンド需要の積極的取込
- ・ブランド力の強化

## インフラパワーを活用し、外部環境の変化を事業機会とする

### 人口動態の変化

総人口の減少  
少子化・高齢化の加速  
首都圏一極集中の継続

### 日本の成長機会

東京オリンピック・パラリンピック開催  
観光立国(地方創生の中心的役割)  
攻めの農林水産業展開(TPP)  
健康立国(成長産業化)  
第四次産業革命の進展

### 消費者ライフスタイルの変化

スマート・デバイスの普及  
ビッグデータの利活用拡大  
シェアリングエコノミーの拡大

インフラパワー

・飲食店の多角化、  
及び業務支援を加速

・飲食店利用者の拡大  
・飲食店のICT化促進  
・地域活性化支援加速

・ビッグデータの活用加速  
・情報収集、発信の仕組  
を進化

## オリジナルインフラを核に外にある力を取り込んで事業を展開

[事業機会の取り込み] ← [オリジナルインフラ活用] + [アライアンスによる補完]

### 飲食店支援事業

#### ● 飲食店販促支援の強化

オフィシャルサイトの進化  
販促商品の拡大  
法人接待需要の取り込み強化  
加盟店舗の拡大

#### ● 飲食店の多角化支援

内食、中食への積極的展開  
(レストランEC、レストランデリバリー、レストランウェディング)

#### ● 販促以外の業務支援

多言語対応メニューブック  
食材仕入支援  
顧客管理支援

### 事業機会

オリジナル  
インフラ

アライアンス

### 新規事業

#### ● 食関連産業への業務支援

生産者の収益向上支援  
食品メーカーの業務支援

#### ● 更なる非日常領域の拡大

体験を中心とした旅領域の事業化  
首都圏居住者へのサービス拡充

#### ● 会員有料サービスの拡大

自社サービスの強化  
他社サービスとの連携



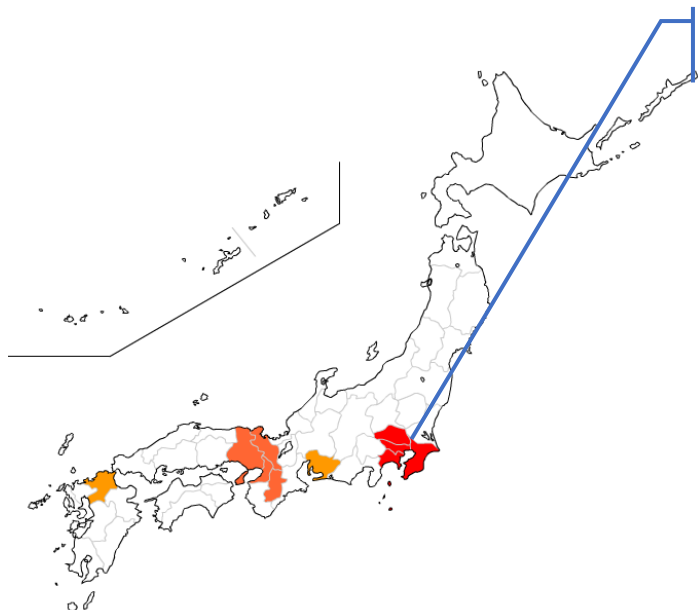
## 強みを活かした3つの成長ドライバーで実現

① オリジナルインフラを活用した展開

② 大都市圏におけるメディア力の活用

③ イノベーションを創発するための仕組構築

## 首都圏は、圧倒的な居住人口・購買力・域外流入を持つ



### 首都圏の特性

※首都圏: 東京、神奈川、千葉、埼玉

#### ■ 現在

(首都圏の全国割合)

人口割合※1:	28%
飲食店売上額割合※2:	44%
小売販売額割合※2:	36%
訪日外国人訪問先割合※3:	40%
国内旅行者訪問先割合※4:	20%

#### ■ 将来

東京オリンピック・パラリンピック開催:  
⇒国内、国外からの人の流入加速

人口割合の長期上昇傾向※1:  
⇒2010年 27.8%、2020年 28.8%、2030年 29.5%

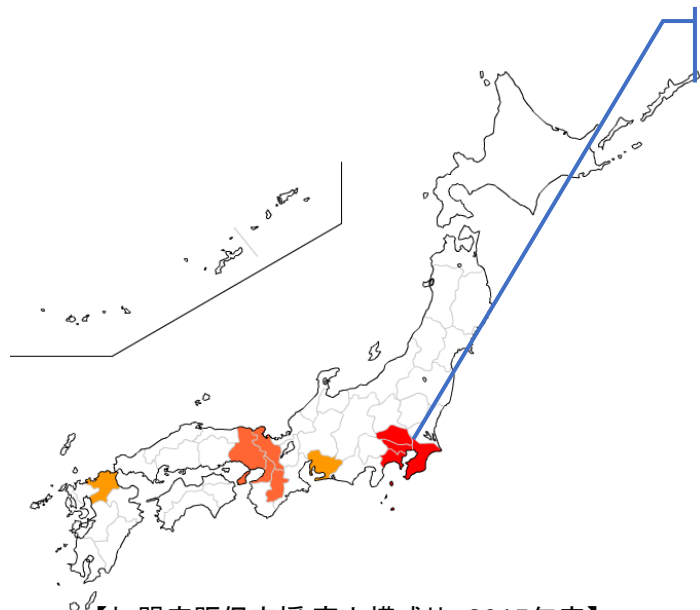
※1: 国立社会保障・人口問題研究所  
「日本の都道府県別将来推計人口」

※2: 総務省 統計局  
「平成24年 経済センサス 活動調査」

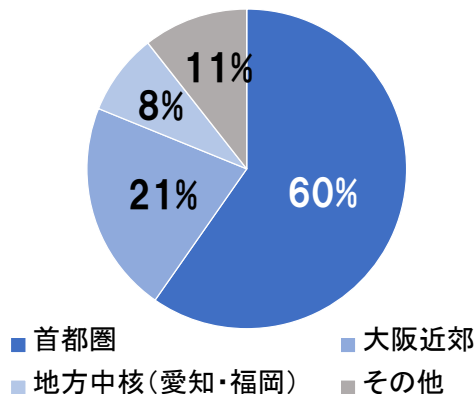
※3: 観光庁  
「訪日外国人消費動向調査 H28.1~3月期」

※4: 観光庁  
「旅行・観光消費動向調査 H26」

## これまでの事業展開により、大都市圏で強いメディア力を獲得



【加盟店販促支援 売上構成比:2015年度】



### 首都圏での強み

#### 飲食店支援事業での実績

全国加盟店における

首都圏の店舗数割合: **50%**

ぐるなび会員年間PVの

首都圏立地店舗PV割合: **60%**

首都圏のぐるなび会員割合: **44%**

#### Let's Enjoy Tokyoのメディア力

月間利用者数: **480万人**

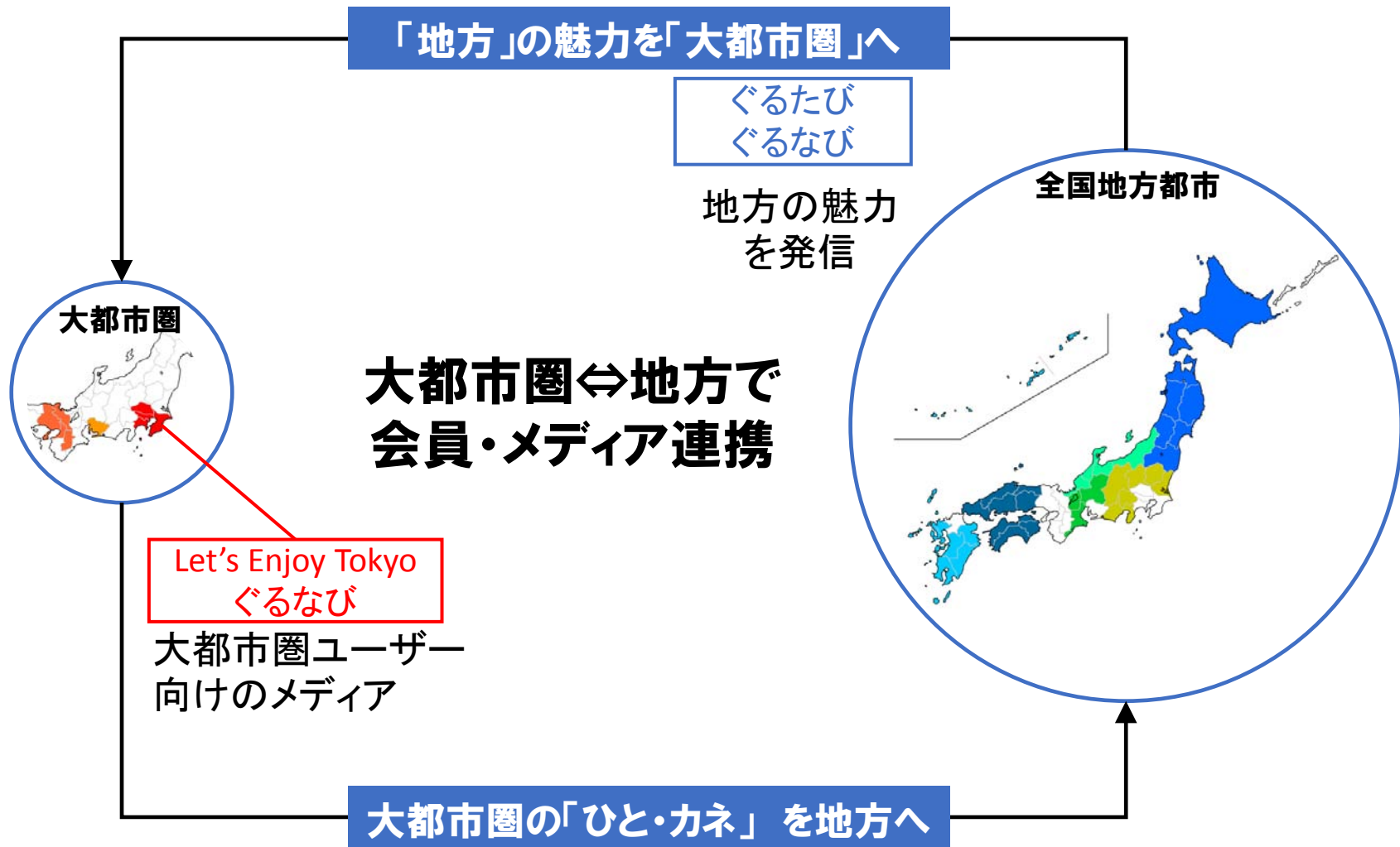
会員数: **55万人**

#### LIVE JAPAN による新たなメディア力

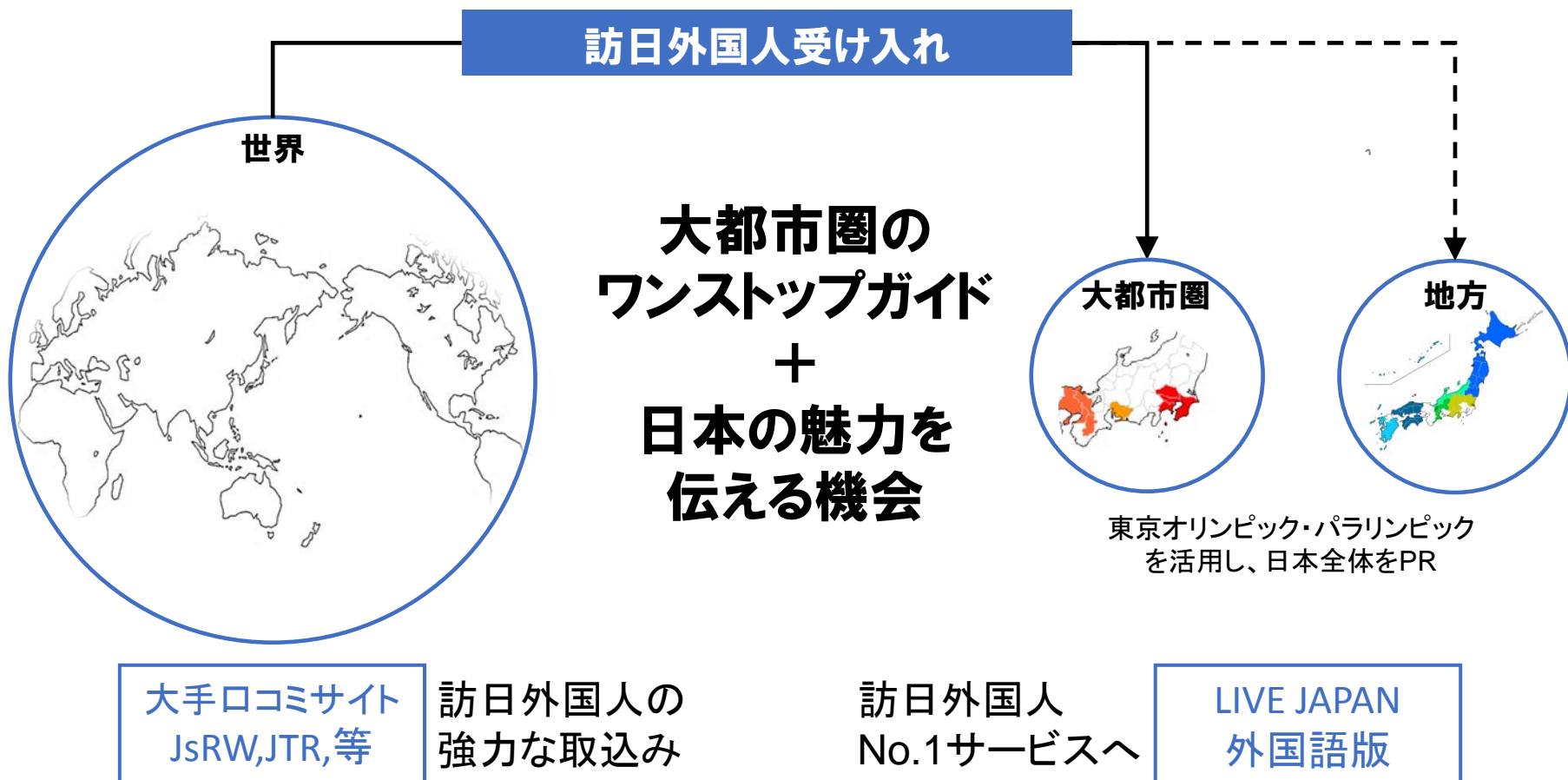
参画企業数: **22社局**

掲載施設数: **2,500施設** ※リリース時点

## 大都市圏でのメディア力を生かし、オリジナルな地方活性化



## 首都圏メディアとして先行している LIVE JAPAN を徹底活用



## 「モノ」の消費活性化と、魅力を発信し「ひと」を呼び込む

### 全国地方都市

**体験事業者**

文化・自然・歴史体験

**地元のレストラン**

郷土料理・ご当地グルメ

← 食材

**生産者**

食材・伝統野菜

→ 食材

**地元メーカー**

加工品・土産

外国人受入れ体制

### 魅力を磨いて発信

#### 「ひと」を動かす

Webメディア

・ **ぐるなび** レストラン情報

・ **gurunavi.com** ・LIVE JAPAN  
・ロコミ旅行サイト

・ **ぐるたび** 大量のスポット情報

#### 「モノ」を動かす

Webメディア リアルメディア

・ **販路拡大** 生産者の出口創出

・ **六次化支援** 秘書のめきき

・ **ブランドUP** 料理人のめきき

### 大都市圏

ぐるなび会員・ぐるなび利用者、Let's利用者

外国人利用者

加盟レストラン

## 強みを活かした3つの成長ドライバーで実現

① オリジナルインフラを活用した展開

② 大都市圏におけるメディア力の活用

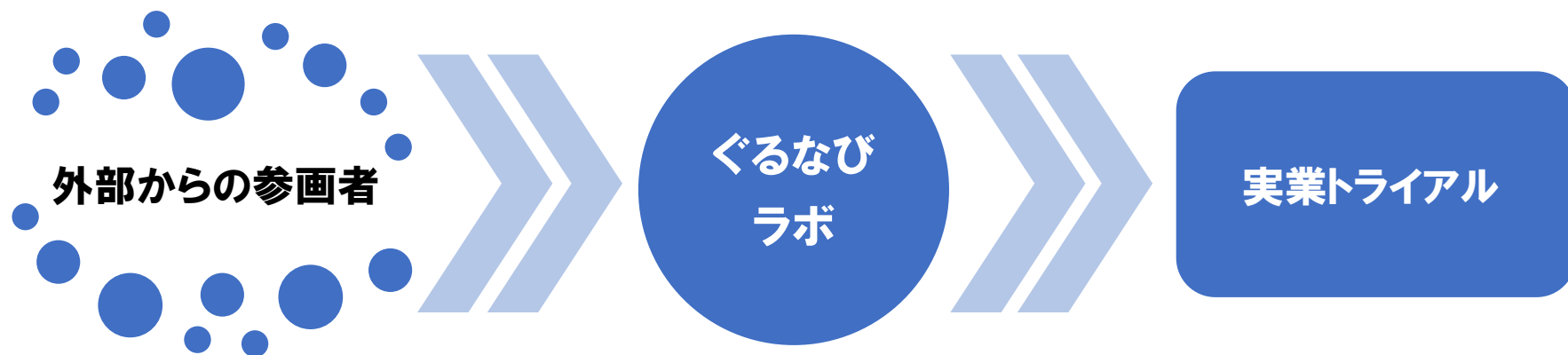
③ イノベーションを創発するための仕組構築

## オープン化と技術革新の応用研究によるイノベーションの創発

(広く知見を収集)

(内外の知見を融合)

(成果を迅速に実行)



### オープンイノベーション

- ・技術、ビジネスなどの、最新情報のキャッチアップ
- ・飲食店や料理人とのコラボ
- ・企業や個人とのコラボ

- ・当社資産(情報やノウハウ)を活用できる仕組みの提供
- ・インフラを活かした応用研究

Ex) AI、IoTを用いた情報収集・発信の仕組み  
シェフとの新たな食材開発(品種改良)  
ビジネスコンテストの開催

- ・研究成果を活用し、顧客業務を自社で実践
- ・アライアンス・M&Aを迅速に実行できる支援部隊の拡充

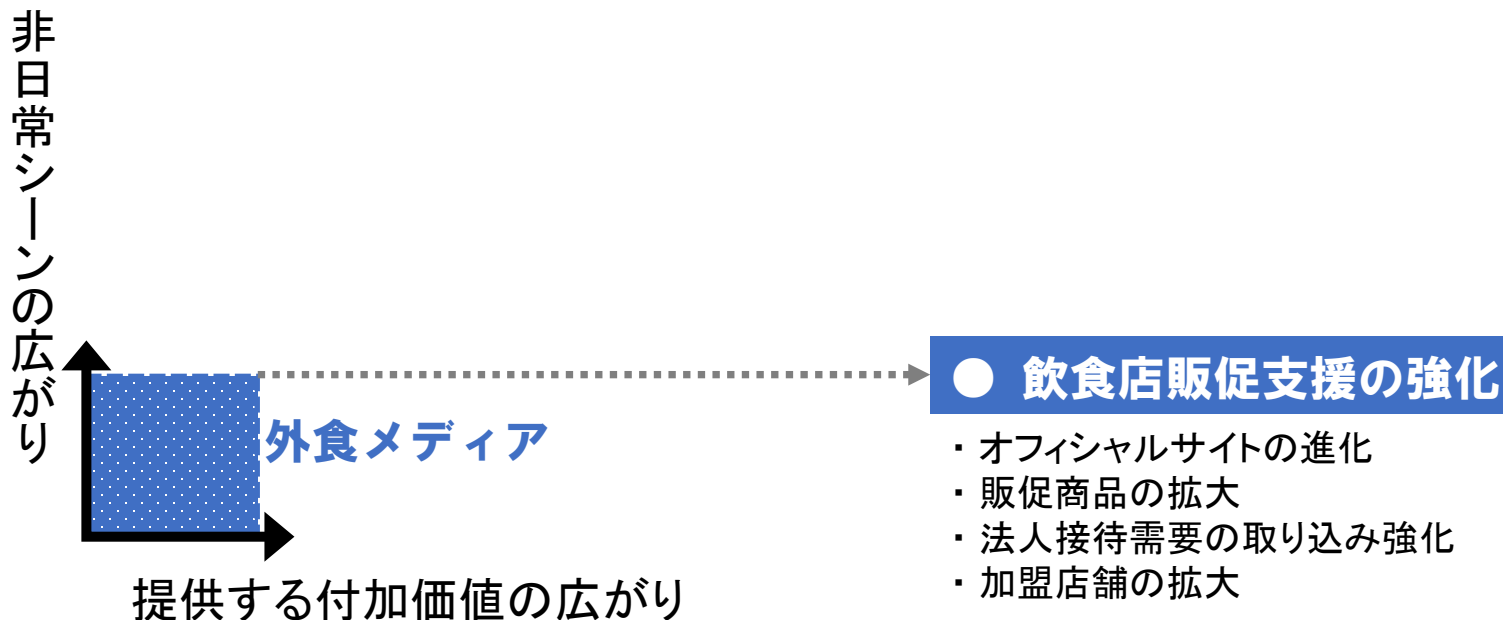


**企業使命と事業領域**

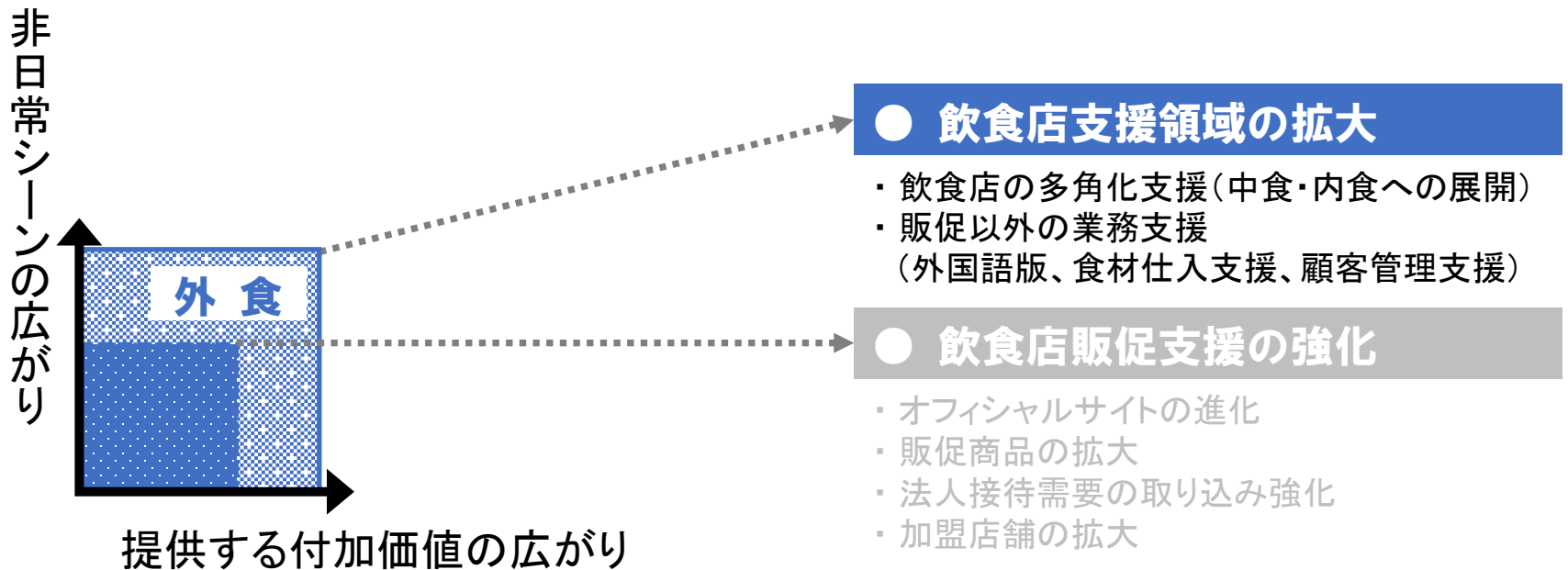
**今後の事業展開**

**領域の拡大と数値計画**

## サイトの魅力向上と共に他社連携も強め、送客力を強化

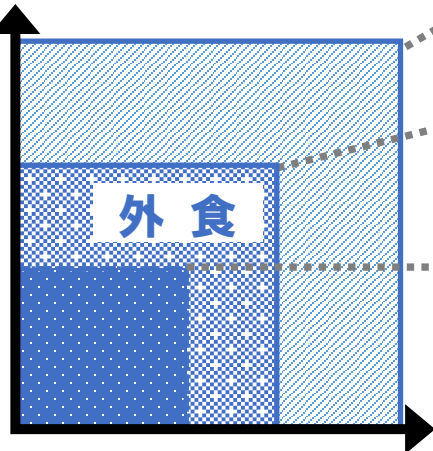


## 店内飲食以外の売上づくりや、ICT利活用による業務支援



## 外食を取り巻く産業の支援により、食を通じて地域を活性化

非日常シーンの広がり



提供する付加価値の広がり

### ● 食関連産業への業務支援

- ・ プロモーション、ブランドアップ支援、etc  
(自治体、メーカー、生産者)

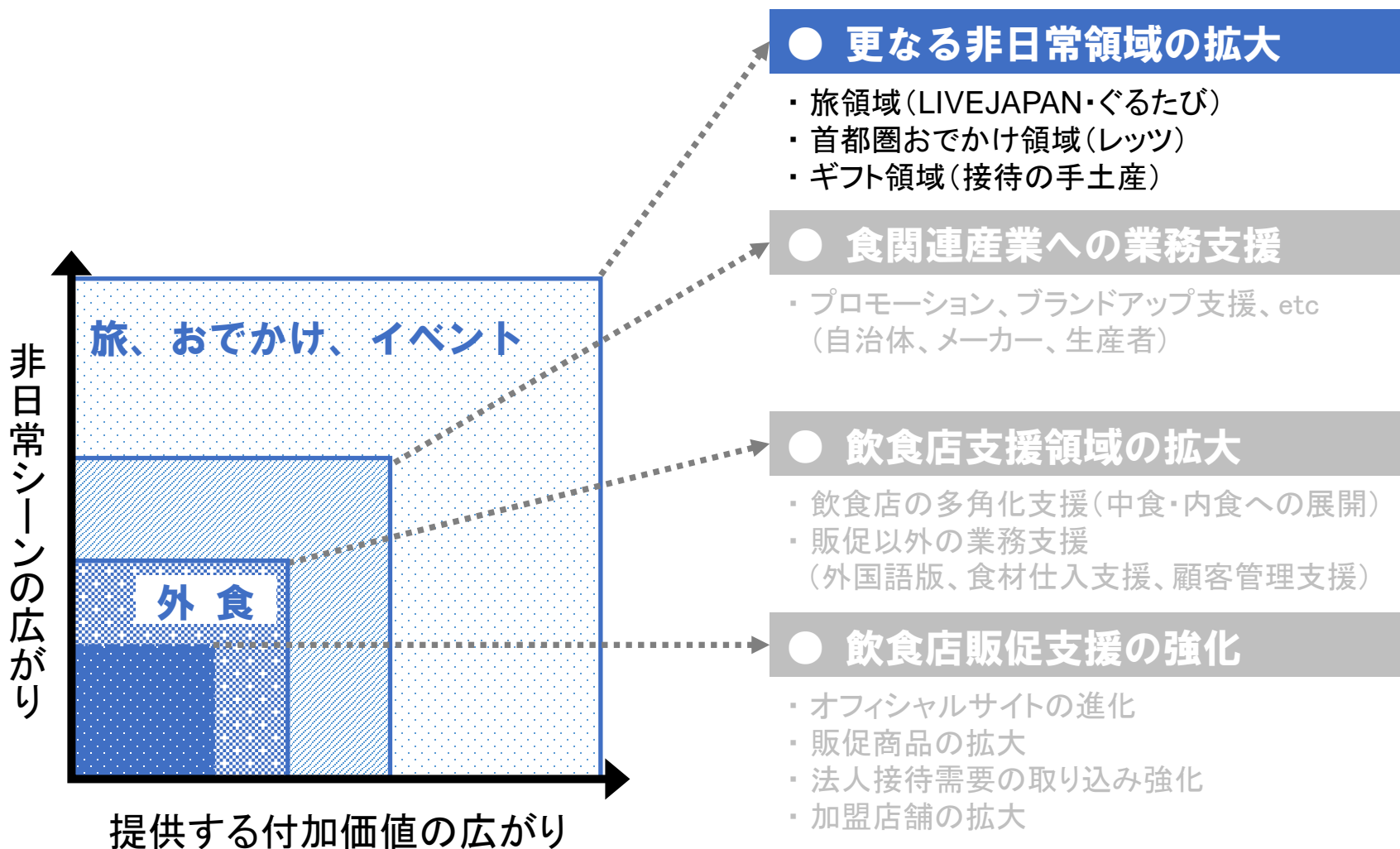
### ● 飲食店支援領域の拡大

- ・ 飲食店の多角化支援(中食・内食への展開)
- ・ 販促以外の業務支援  
(外国語版、食材仕入支援、顧客管理支援)

### ● 飲食店販促支援の強化

- ・ オフィシャルサイトの進化
- ・ 販促商品の拡大
- ・ 法人接待需要の取り込み強化
- ・ 加盟店舗の拡大

## 食と関連の強い非日常領域での事業化



## 食に関わる会員向け情報サービスでの課金ビジネスを拡大

### ● 会員(有料)サービスの拡大

- ・ 自社サービス強化  
(クラブミシュラン、プレミアム会員)
- ・ 他社サービスとの連携

### ● 更なる非日常領域の拡大

- ・ 旅領域(LIVEJAPAN・ぐるたび)
- ・ 首都圏おでかけ領域(レッツ)
- ・ ギフト領域(接待の手土産)

### ● 食関連産業への業務支援

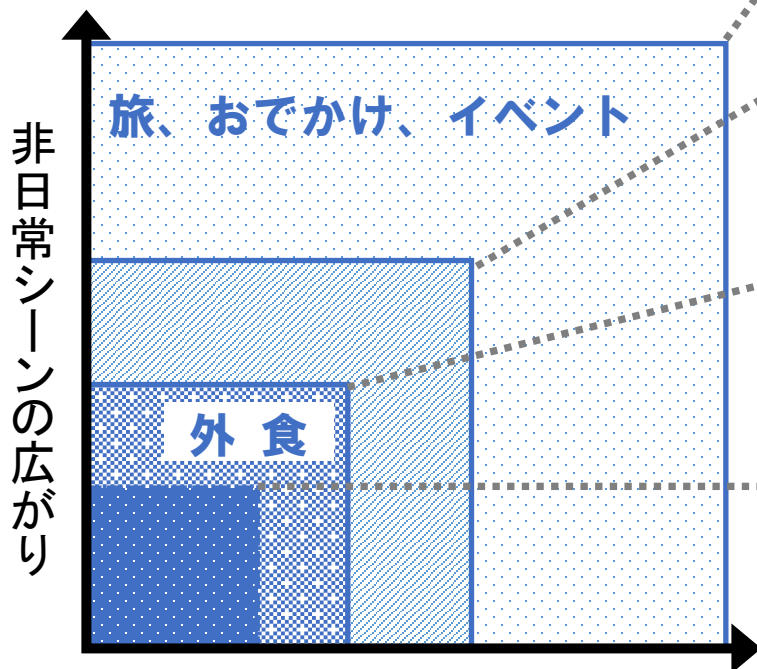
- ・ プロモーション、ブランドアップ支援、etc  
(自治体、メーカー、生産者)

### ● 飲食店支援領域の拡大

- ・ 飲食店の多角化支援(中食・内食への展開)
- ・ 販促以外の業務支援  
(外国語版、食材仕入支援、顧客管理支援)

### ● 飲食店販促支援の強化

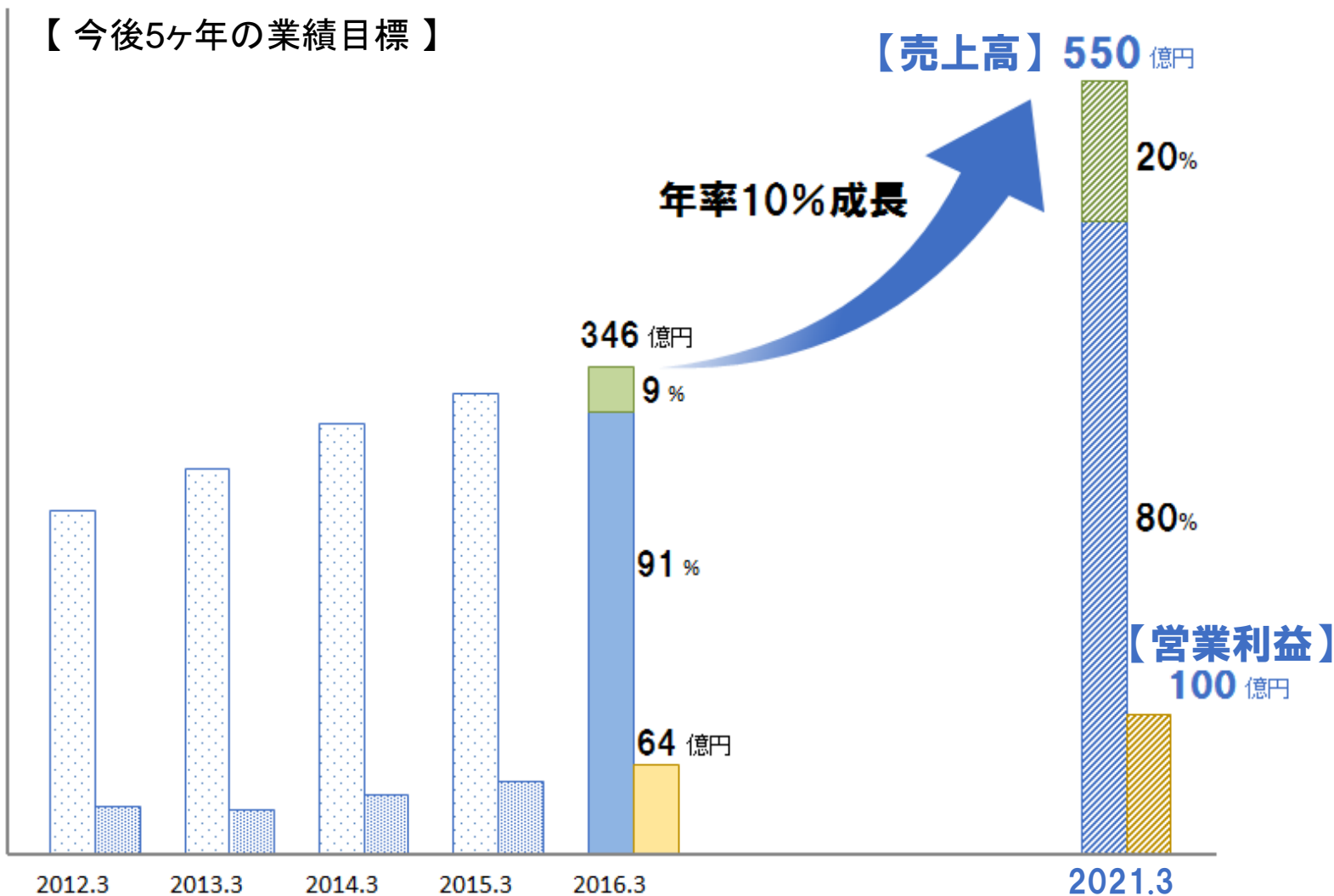
- ・ オフィシャルサイトの進化
- ・ 販促商品の拡大
- ・ 法人接待需要の取り込み強化
- ・ 加盟店舗の拡大



提供する付加価値の広がり

## 売上高・営業利益額ともに、年率二桁前後の成長を継続

【今後5ヶ年の業績目標】





#### Disclaimer

本資料は、当社が発行する有価証券の投資を勧誘することを目的としたものではありません。また、本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する主旨のものではありません。実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。