



2026年5月13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 杉 原 章 郎  
(コード番号：2440 東証スタンダード)  
問 合 せ 先 専 務 執 行 役 員 山 田 晃 久  
(TEL：03-6744-6463)

### 中期経営計画の策定に関するお知らせ

当社は、2027年3月期～2029年3月期を対象とする中期経営計画を策定いたしましたので、お知らせいたします。

詳細につきましては、添付の「中期経営計画 2028」をご参照ください。

以上

# 中期経営計画 2028

～ 指数関数的成長への「始動」～

---

— SPIRIT —

# 日本の食文化を守り育てる

食文化の重要な担い手である飲食店に対する支援を通じ、消費者にとり、非日常の楽しみである外食をより豊かなものに。

## 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

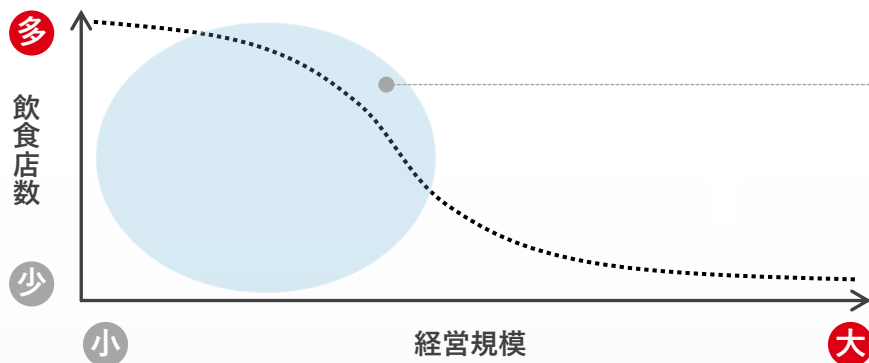
### 多様な進化（歴史）

- 国民的要因
  - 繊細な加工技術、敏感な味覚
- 文化的、社会的要因
  - 外国文化を受入れ、巧みに融合する創造性

# はじめに ～ 事業コンセプト ～

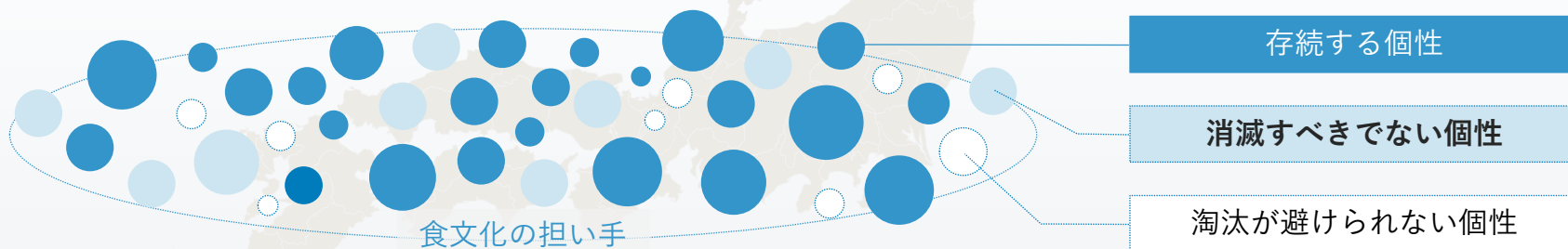
1996年6月、“飲食店のサポーター”をコンセプトに事業を開始

## 飲食店業界の特性



### 大部分が中小規模事業者

- ✓ 一つひとつのお店が個性を発揮しているからこそ、豊かな食文化が育まれている
- ✓ しかし、規模が小さいがゆえに収益力を高めるための経営ノウハウが十分でないケースが多い

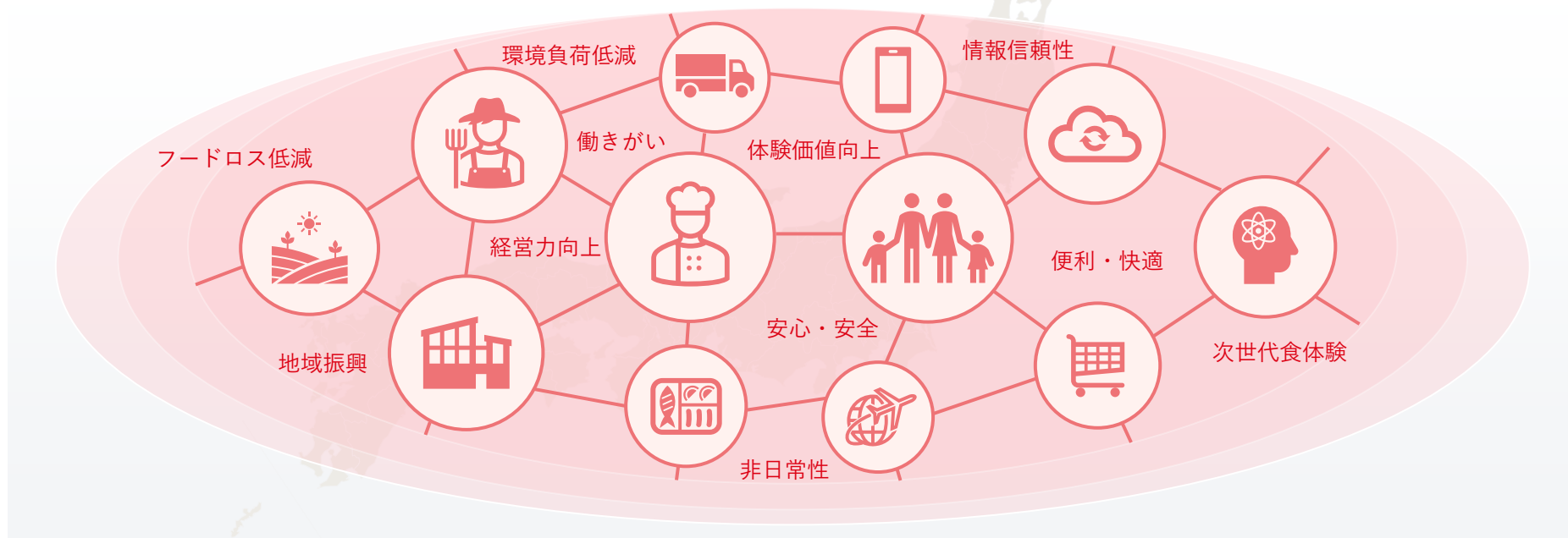


「消滅すべきでない個性」を守り、「存続する個性」の成長を後押しする伴走者へ

— PURPOSE —

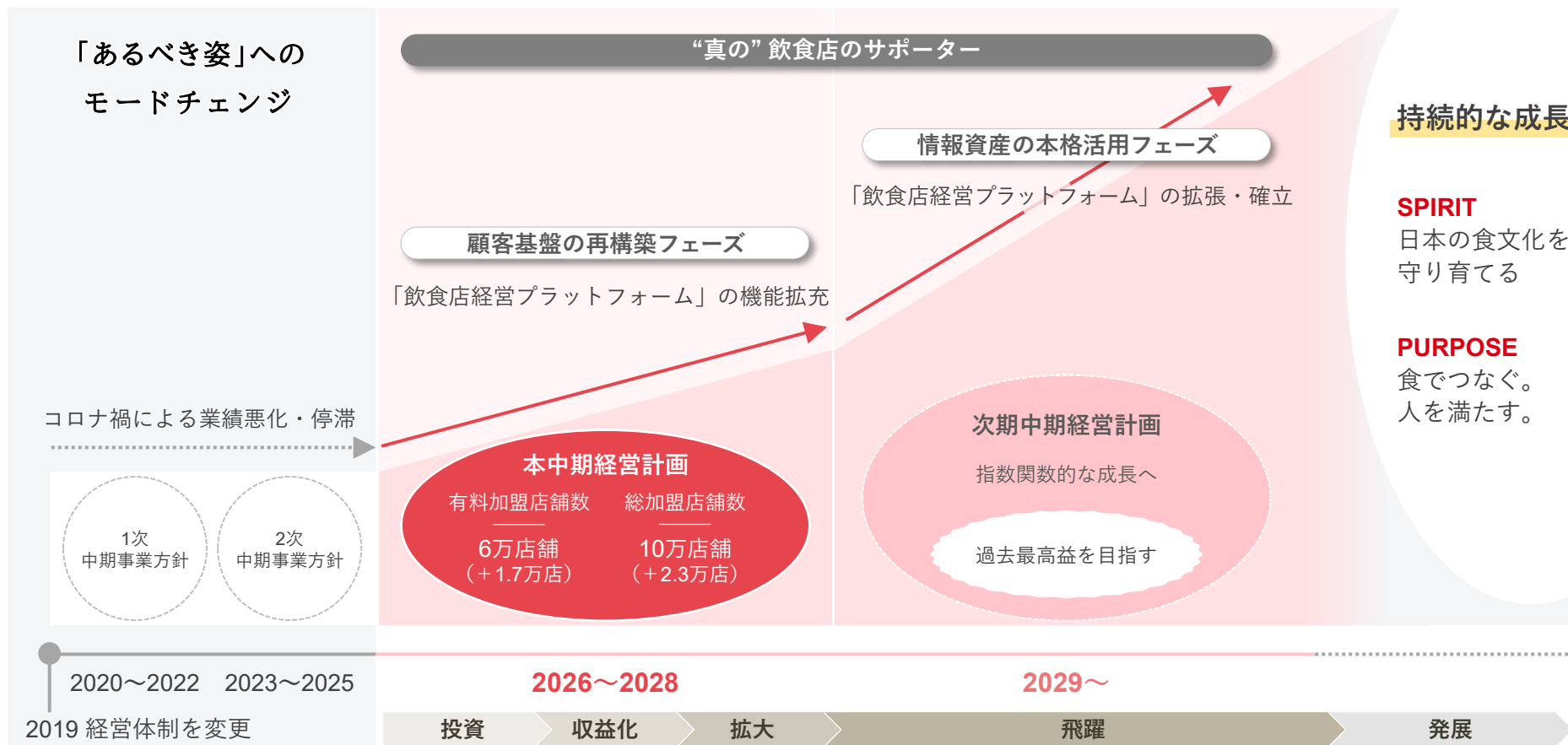
# 食でつなぐ。人を満たす。

私たちぐるなびは食の可能性を信じ、  
世界中のヒト・モノ・コトをつなげ、人々が満たされる場を創出します。



# はじめに ～ 中長期ビジョン ～

新たな成長を支える礎を築き、飲食店情報ネットワークNo.1企業へ



## 前・中期事業方針（FY2023～FY2025）振り返り

---

# 前・中期事業方針 振り返り ～ 概要 ～

## 概要

飲食店支援事業の進化を通じた2年目での黒字転換  
最終年度以降、売上成長による利益拡大フェーズへの転換を目指す

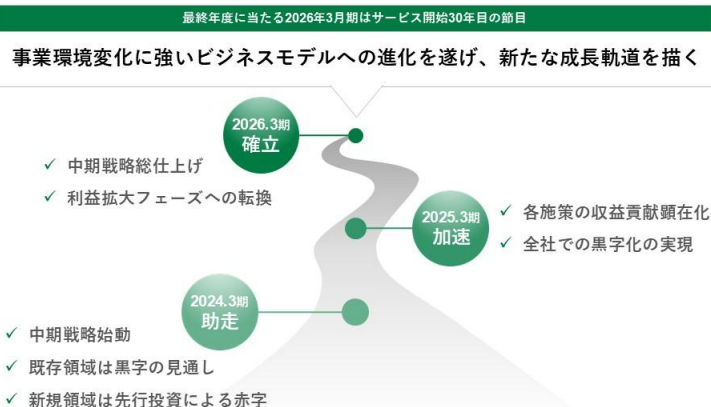
### サービス展開全体像



ぐるなび

24

### ロードマップ



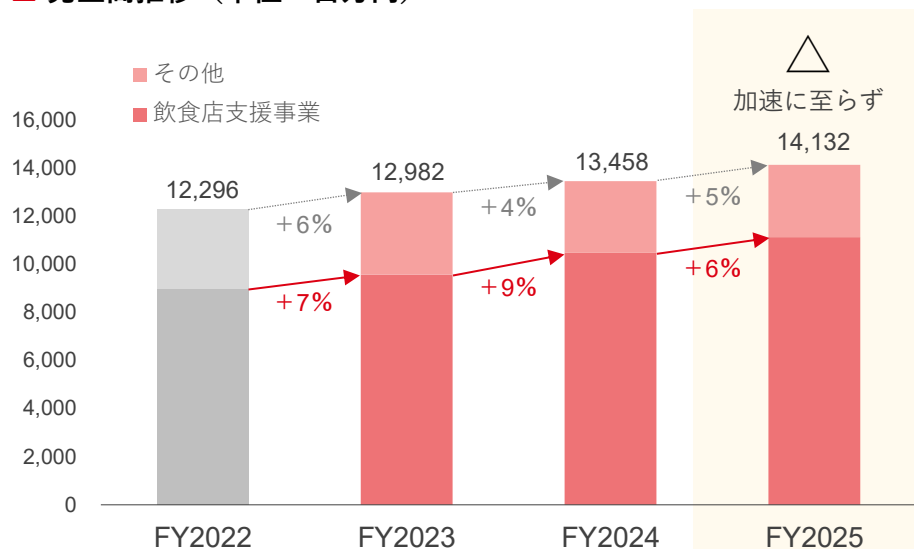
ぐるなび

31

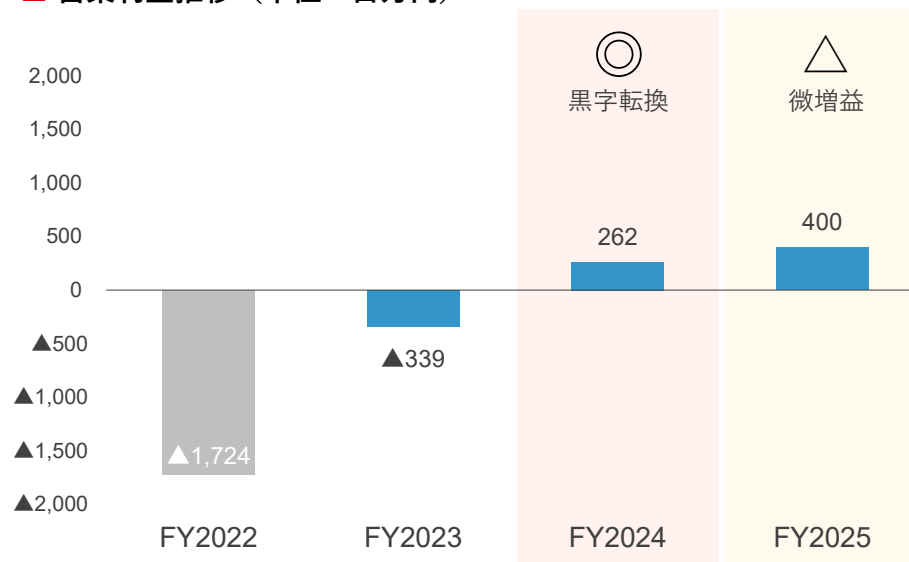
# 前・中期事業方針 振り返り ～ 業績動向 ～

目標	実績
2年目での黒字転換	◎ <ul style="list-style-type: none"> <li>着実な売上回復と徹底した費用効率化により黒字化</li> <li>全社的なコストコントロール力は向上、筋肉質な収益体質を構築</li> </ul>
売上成長による利益拡大フェーズへの転換	△ <ul style="list-style-type: none"> <li>安定した売上拡大基調を維持するも、加速に至らず</li> <li>成長投資の実施等の影響もあり、利益は微増に留まる</li> </ul>

■ 売上高推移（単位：百万円）



■ 営業利益推移（単位：百万円）



# 前・中期事業方針 振り返り ～ 飲食店支援事業における課題・方向性 ① ～

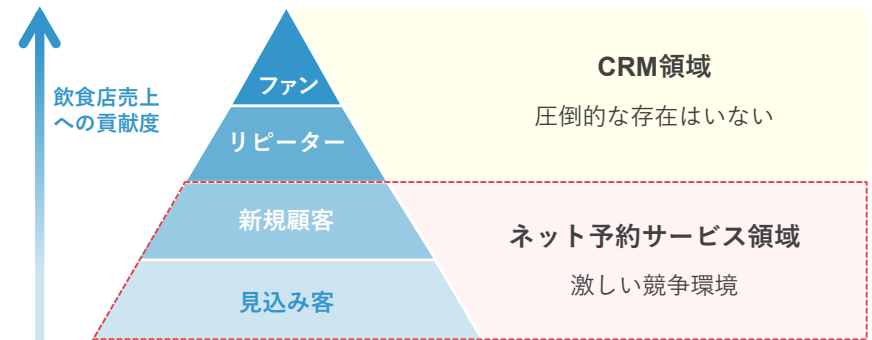
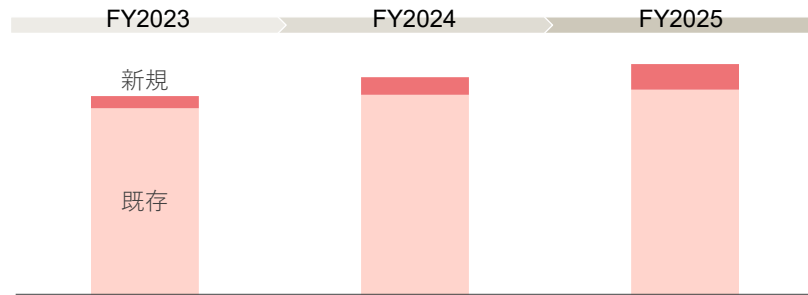
背景

1次中期事業方針（2019年10月30日公表）にて「経営サポート企業への進化」を掲げるも、2020年コロナ禍発生により業績悪化財務の安定化が急務であったことから、既存メディア事業による業績回復を優先

既存メディア事業へのリソース配分による業績回復を優先せざるを得なかった

競争が激化するネット予約市場での新規集客支援を引き続き、販促支援の中核にしていた

< 飲食店支援売上の構成推移 >



課題

成果

Google ビジネスプロフィール（GBP）運用支援商品を中心にエージェント事業は着実に成長、飲食店支援売上を支える存在に

リピート集客支援の本格化に向けて「クレジットカード」や「ペイメントサービス」等、楽天グループとのサービス連携が深化

方向性

## ① B2Bへの回帰・集中

- エージェント事業の一層強化
- 加盟価値の拡充・営業活動の変革等を実行

## ② 楽天との協業による送客価値の拡大

- 楽天ID連携会員の当社メディアのリピーター化
- 効果的・効率的なリピート集客ツールの開発・提供

ネット予約（新規集客）とは異なる領域で当社への加盟価値を創出し、飲食店との強固な関係を構築

# 前・中期事業方針 振り返り ～ 飲食店支援事業における課題・方向性 ② ～

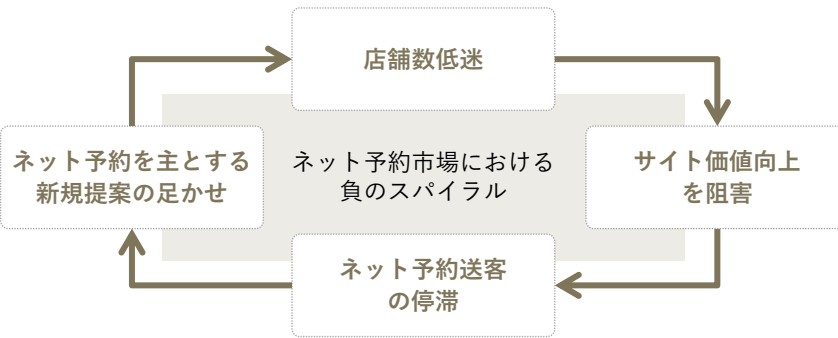
背景

1次中期事業方針（2019年10月30日公表）にて「経営サポート企業への進化」を掲げるも、2020年コロナ禍発生により業績悪化財務の安定化が急務であったことから、既存メディア事業による業績回復を優先

業績回復のためにARPU上昇を軸とする営業戦略を実行結果、店舗数（コンテンツ価値・データ量）が低迷した

飲食店経営サポートの強化に必要なAI時代に即した情報資産の拡充・構造化が不十分

課題



成果

他方、ARPU上昇に示されるように当社営業の提案力は依然健在

メディア販促に限らない提案・対話を通じ、飲食店業界の実情を示す多様な情報を集積

方向性

### ③ 店舗数拡大を営業戦略の軸に

- 新規加盟獲得に最適な営業体制・プロセスを構築し、加盟店ネットワークを拡大

### ④ 情報資産の拡充・活用

- 飲食店ネットワークを情報収集基盤に情報資産を拡充
- AI時代に即したデータ活用基盤の構築

持続的な成長を支える『強固な顧客基盤』、新たな価値創出の源泉となる『オリジナルな情報資産』を拡充

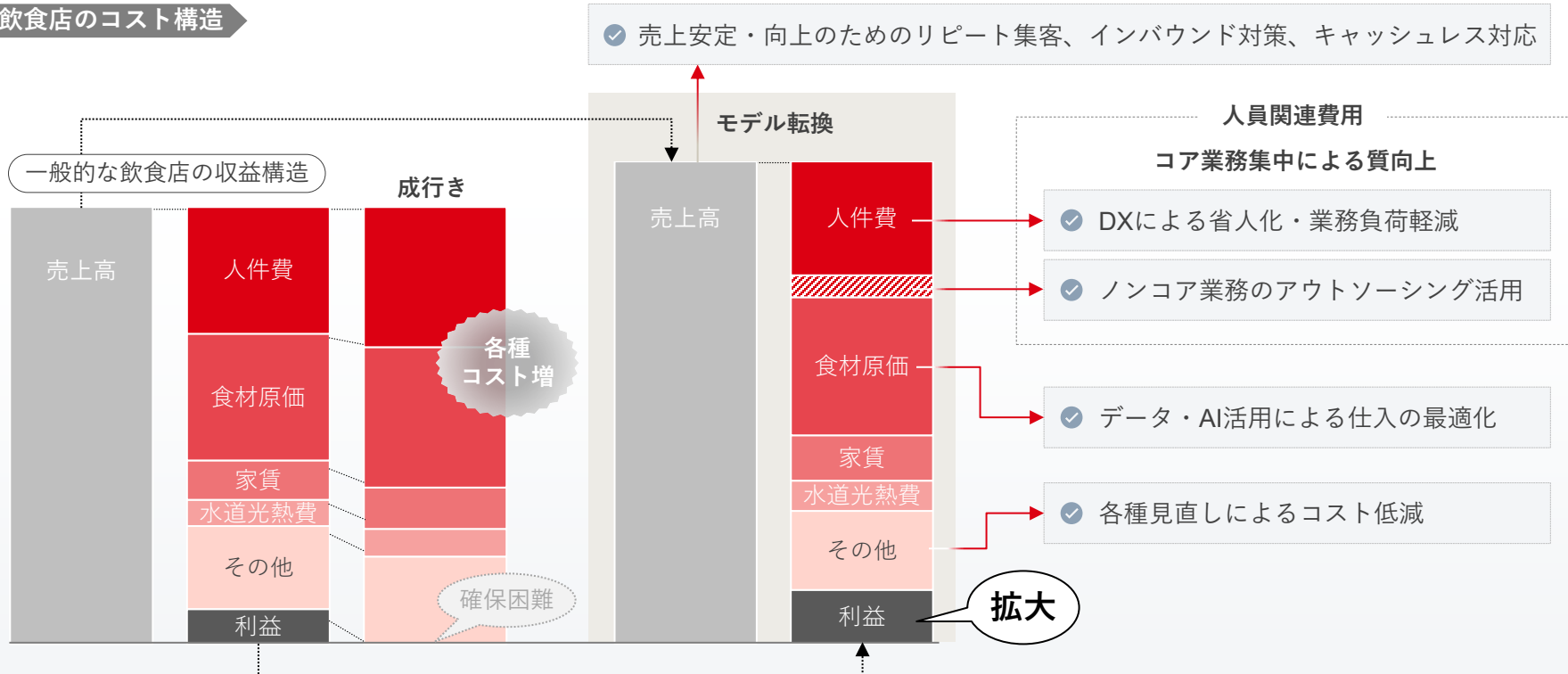
## 飲食店の現状と課題

---

# 飲食店経営の課題 ～ 持続可能な経営モデルへの転換 ～

生産年齢人口の減少※および各種コストの高騰を背景に、従来の経営手法からの転換が必要

## 飲食店のコスト構造



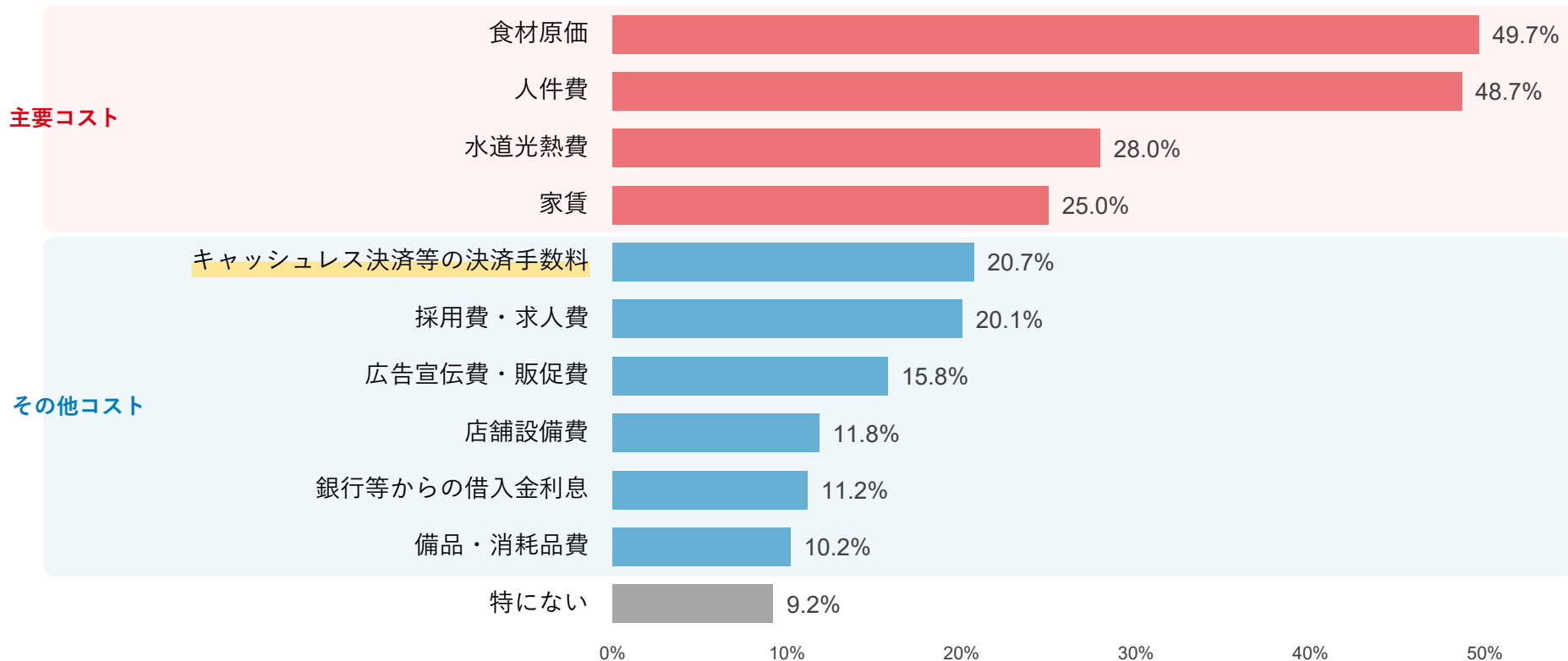
飲食店経営プラットフォーム機能を拡充し、飲食店の「持続可能な経営モデル転換」を伴走支援

※ 推計値：2026年／7,274万人 → 2036年／6,626万人（▲647万人、▲8.9%） 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」 出生中位／死亡中位

# 飲食店経営の課題 ～ 当社加盟店アンケート調査 ① ～

店舗運営における主要コストに次いで、「キャッシュレス決済等の手数料」の負担が増大

Q. 現在、負担が大きくなり課題と感じるコストは？（複数回答）

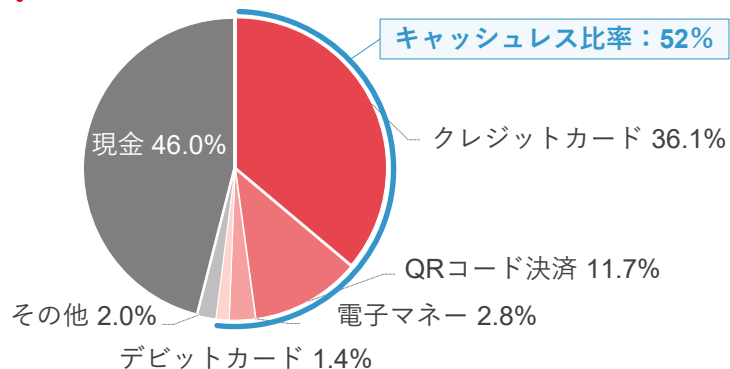


2026年4月実施 ぐるなび加盟店アンケートより (n=304)

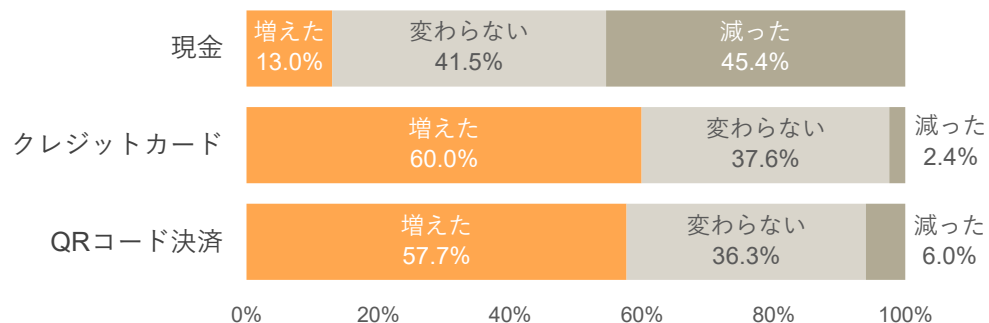
# 飲食店経営の課題 ～ 当社加盟店アンケート調査 ② ～

キャッシュレス決済のさらなる普及により、飲食店は新たな課題への対応が必要となる

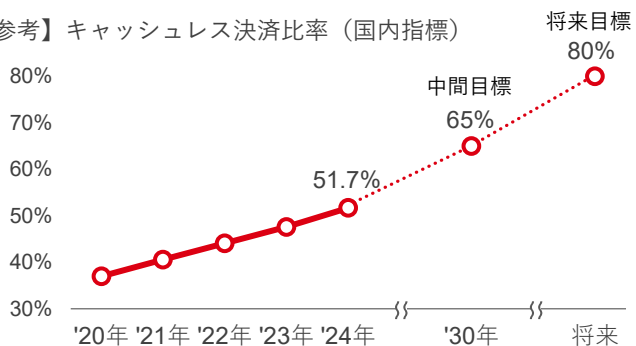
## Q. 来店客の決済手段の状況は？



## Q. 2024年と比べた2025年における来店客の決済方法に変化は？

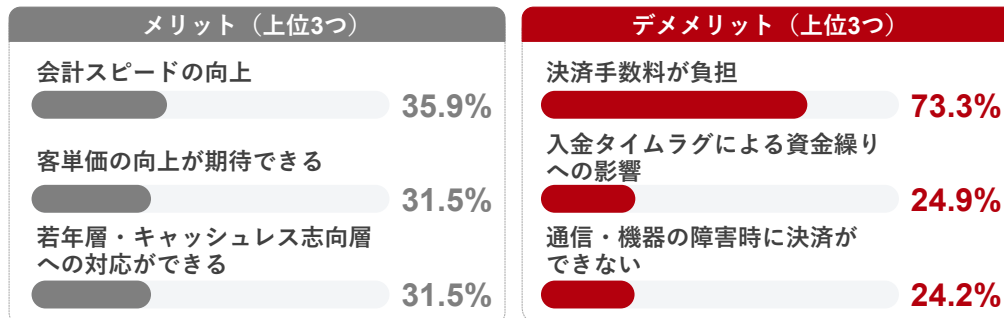


## 【参考】キャッシュレス決済比率（国内指標）



※ 経済産業省 キャッシュレス推進検討会資料より

## Q. キャッシュレス決済のメリット・デメリットは？



2026年4月実施 ぐるなび加盟店アンケートより (n=304)

# 中期経営計画2028

---

## － ビジョン －

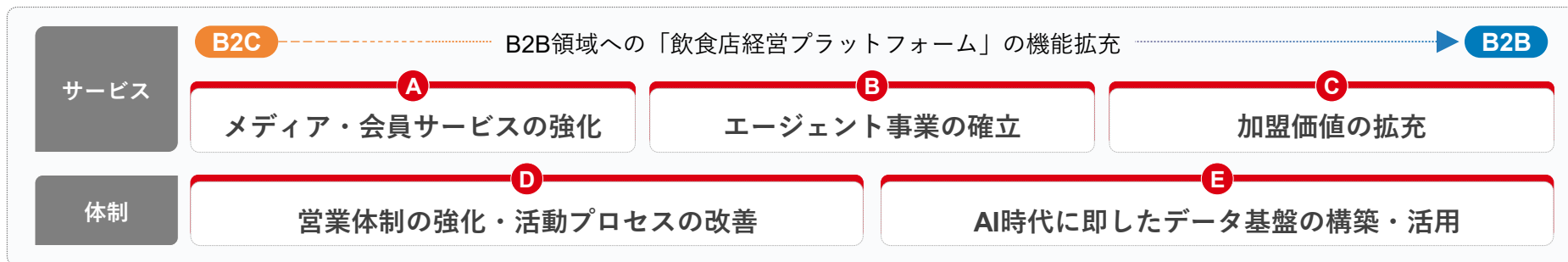
### “真の” 飲食店のサポーター

## － 全社方針 －

#### 「提供価値の変革」と「飲食店ネットワークの拡大」

当社に対する顧客認識を『経営サポーター』へ 『顧客基盤の再構築』『情報資産の拡充』による新たな成長の礎構築

## － 事業戦略 －



## － 経営基盤 －

コーポレートガバナンスの強化

人的資本経営の推進

財務戦略の強化

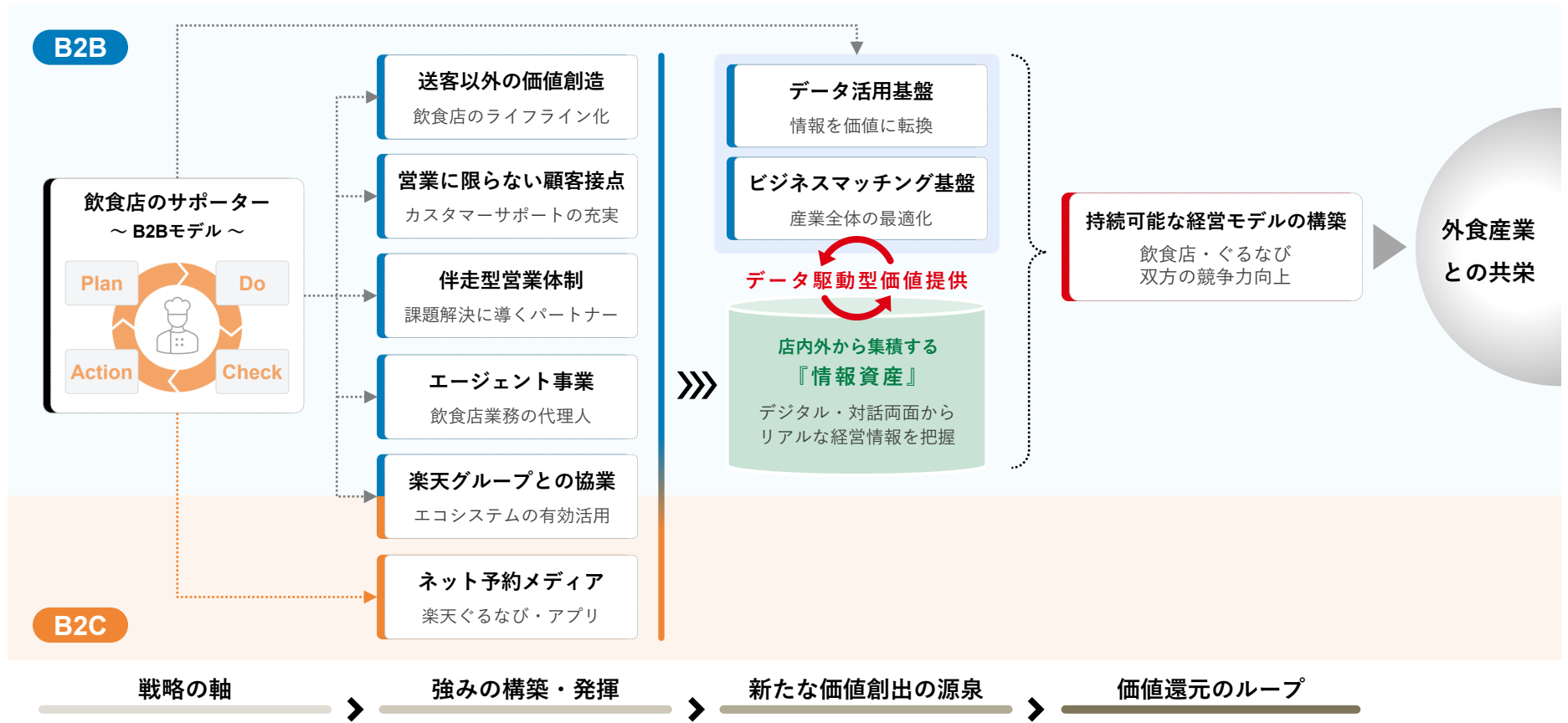
数値計画  
2028

✓ 売上高 / 189億円 CAGR (25-28) 10%  
✓ 営業利益 / 13億円 OPM 7%

✓ 有料加盟店舗数 / 60,000店舗  
✓ 総加盟店舗数 / 100,000店舗

✓ ROE (自己資本利益率) / 21%  
✓ ROIC (投下資本利益率) / 16%

## “飲食店のサポーター”を軸とした戦略が生み出す『データ駆動型価値提供』

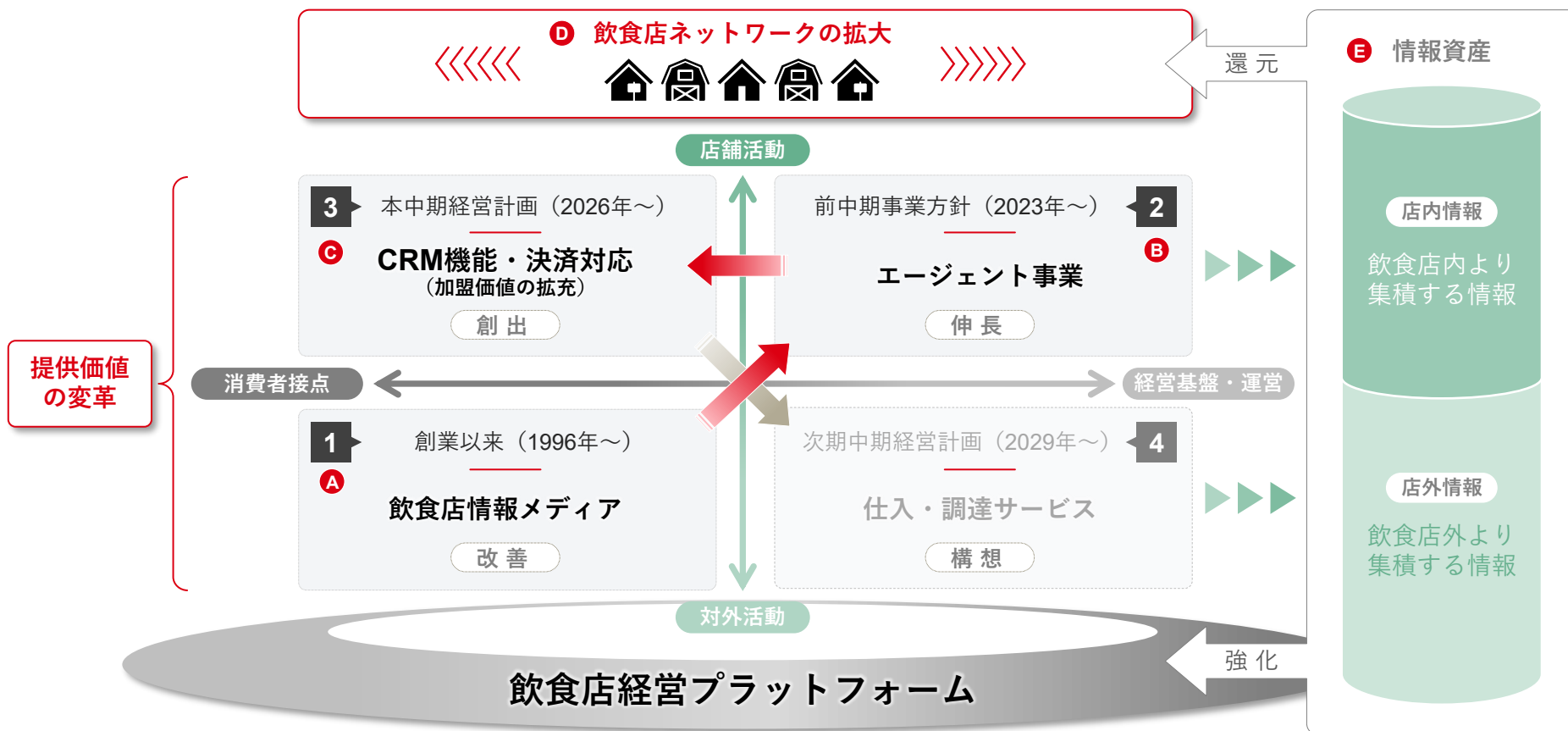


# 中期経営計画2028 ～プラットフォーム機能の拡充領域～

〈5つの事業戦略〉

- A メディア・会員サービスの強化
- B エージェント事業の確立
- C 加盟価値の拡充
- D 営業体制の強化・活動プロセスの改善
- E AI時代に即したデータ基盤の構築・活用

店舗活動・経営基盤領域への拡充による情報資産の「質：リアルな店内情報」「量：飲食店ネットワーク」の向上



# 中期経営計画2028 ～市場トレンドへの適合性～

## A メディア・会員サービスの強化



### インバウンド市場

2025年実績：  
訪日外客数 / 4,200万人超  
飲食費 / 2兆円超

2030年目標：  
訪日外客数 / 6,000万人  
飲食費 / 約3兆3千億円

### BPO市場 (非IT系BPO)

2024年度実績：1兆9,566億円

2029年度予測：2兆0,703億円  
(+1,100億円)

### 国内CRM アプリケーション市場

2023年実績：2,497億8千万円

2028年予測：3,950億8千万円  
(CAGR：9.6%)

### キャッシュレス 決済市場

キャッシュレス決済比率  
(国内指標)

2024年実績：51.7%

2030年目標：65%

将来目標：80%

### 国内AIシステム市場

2024年実績：1兆3,412億円

2029年予測：4兆1,873億円  
(CAGR：25.6%)

## B エージェント事業の確立

## C 加盟価値の拡充

## E AI時代に即した データ基盤の構築・活用

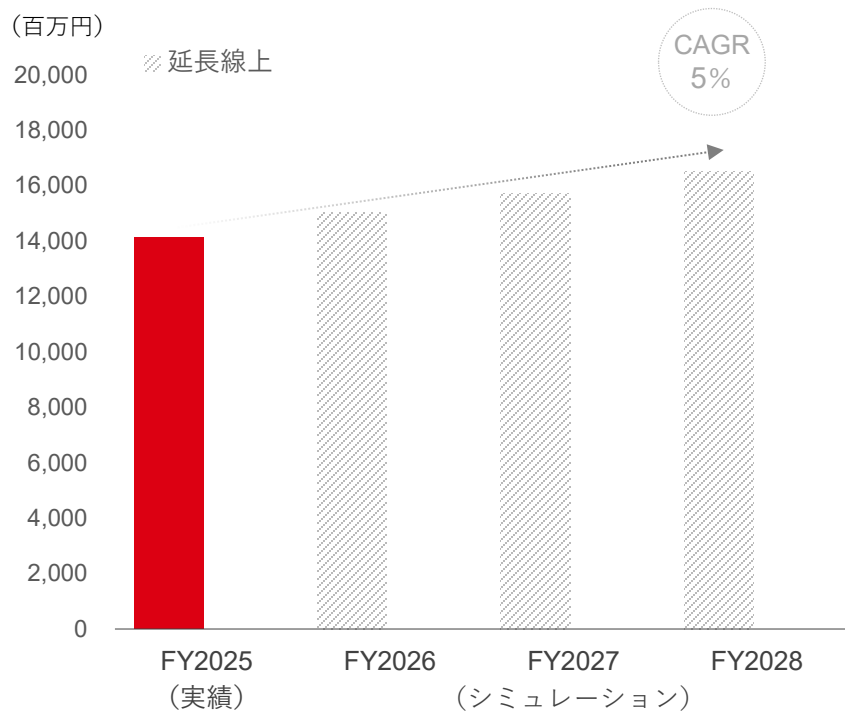
## D 営業体制の強化・活動プロセスの改善

- ・インバウンド市場
- ・BPO市場（非IT系BPO）
- ・国内CRMアプリケーション市場
- ・キャッシュレス決済市場
- ・国内AIシステム市場

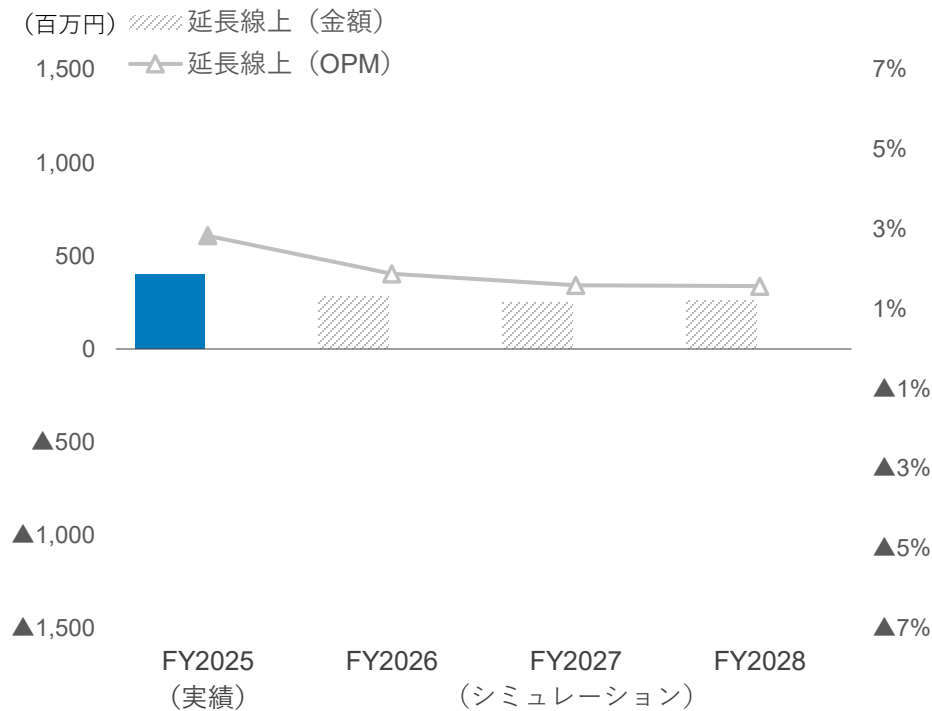
- ・実績はJNTO「訪日外客統計」および観光庁「インバウンド消費動向調査」、目標は政府目標およびそれに基づく当社試算
- ・株式会社経済研究所
- ・IDC Japan
- ・経済産業省 キャッシュレス推進検討会
- ・総務省「令和7年版 情報通信白書」（IDC Japan「2024年国内AIシステム市場予測」より）

現状の延長線から脱却し、次なる成長軌道に向けた『攻め』が重要

## 売上高



## 営業利益



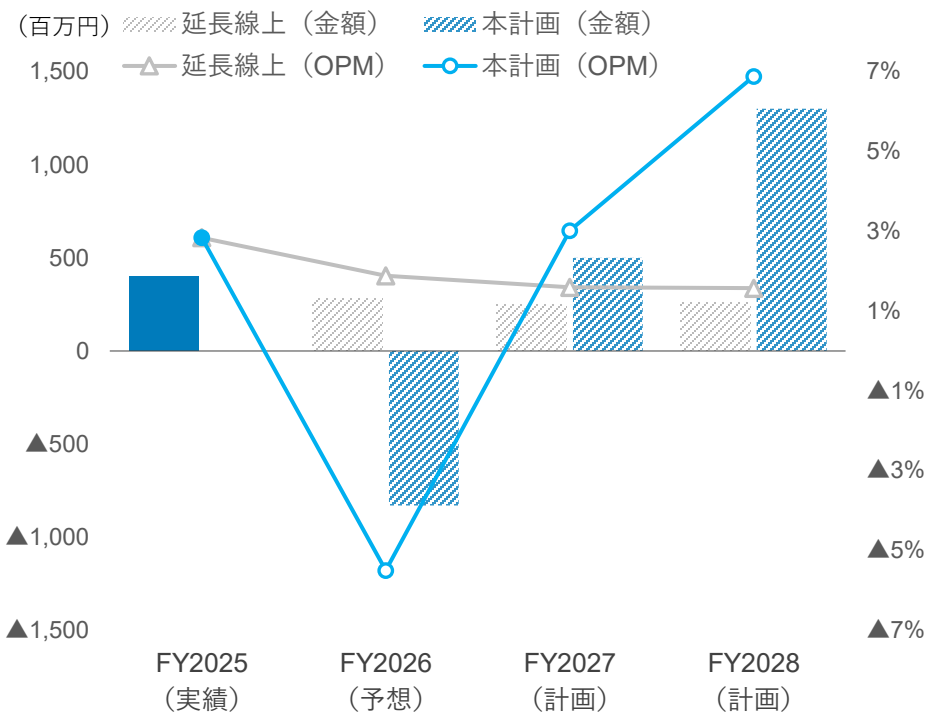
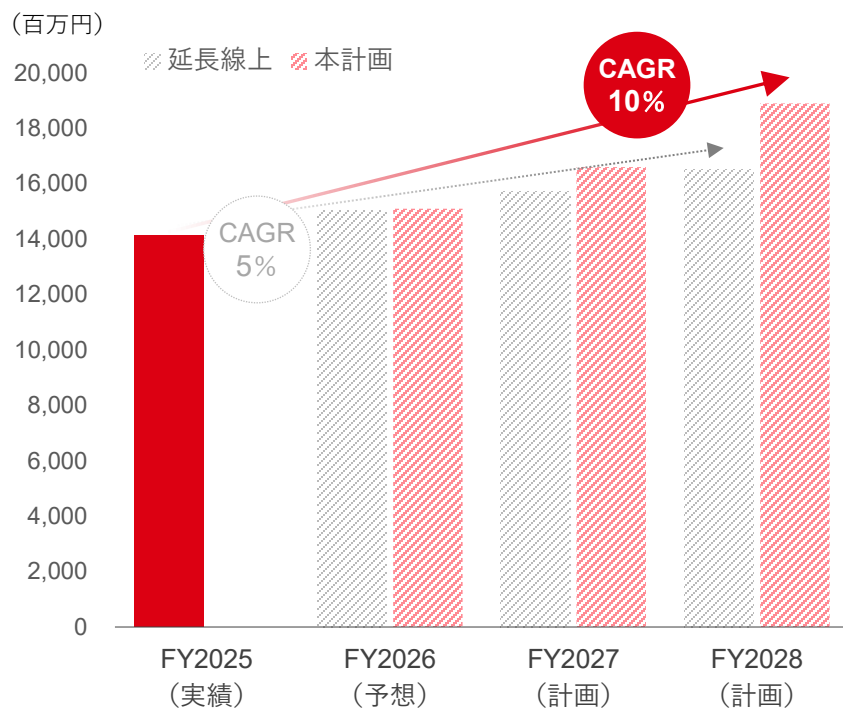
## FY2026での戦略投資を通じ、売上・利益の成長力を高める

売上高

**189億円** CAGR(25-28) 10%

営業利益

**13億円** OPM 7%



## 飲食店情報ネットワークNo.1企業に向けて「顧客基盤」を再構築

総有料  
加盟店舗数

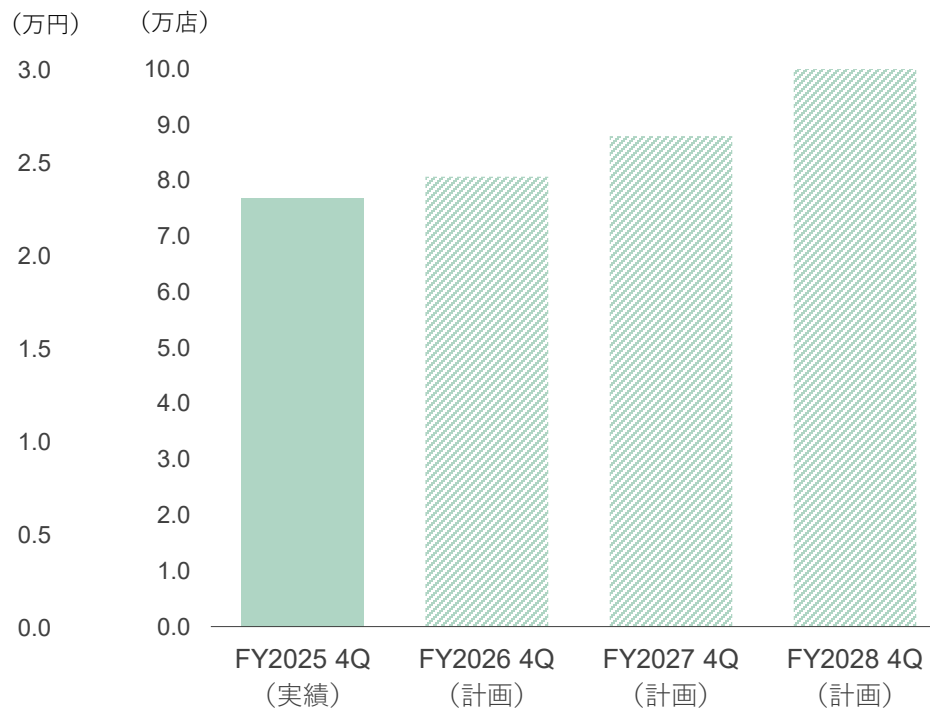
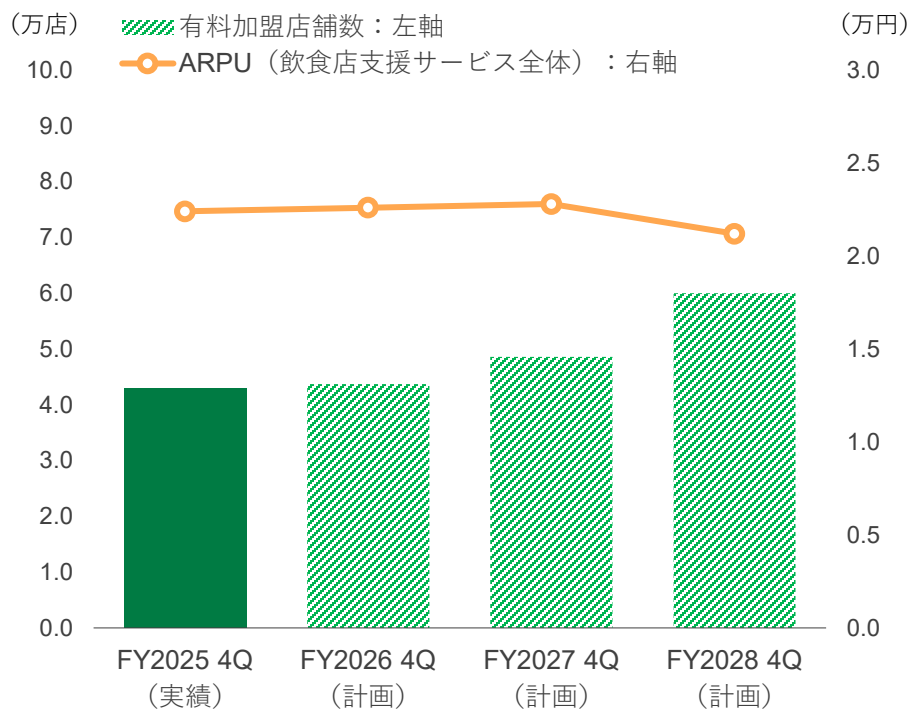
**60,000**店舗

CAGR(25-28)  
12%

総加盟店舗数

**100,000**店舗

CAGR(25-28)  
9%



- A** **メディア・会員サービスの強化**
- B エージェント事業の確立
- C 加盟価値の拡充
- D 営業体制の強化・活動プロセスの改善
- E AI時代に即したデータ基盤の構築・活用

# A メディア・会員サービスの強化 (1)

楽天会員にとって、最も『利便性・利得性の高いメディア』を追求

1億超の楽天会員



## 1. サイト利用促進

楽天エコシステムからの流入強化



## 2. 予約・来店・会計

楽天IDがつなぐシームレスな外食体験

Rakuten  
ぐるなび

楽天ポイントで  
外食をお得に楽しく



## 4. 再利用・定着

幹事ランク制度※の推進、CRM機能強化



## 3. インセンティブの獲得

各種ポイント施策・キャンペーン等

SEO・AIOに依存しない安定送客サイクルの構築

※ 3か月間に来店した累計人数に応じてランクを判定し、コース金額の最大7%分のポイントを進呈する楽天ID連携会員向けロイヤリティプログラム

# A メディア・会員サービスの強化 (2)

楽天会員によるリピート利用を促進することで、Webサービスの潮流に左右されない安定送客を実現

## 幹事ランク制度の活性化

より使いやすい制度へ進化し  
会員ロイヤリティを向上

### 利便性の改善

幹事会員の利用動向を踏まえた  
ランク判定条件の見直し

### 認知・利用促進

外食との親和性が  
高い楽天サービスとの  
クロスユース促進

### 対象店舗の拡充

ビジネス需要対応を固め  
プライベート需要を開拓

## アプリの強化

直感的なUI、1to1の提案により  
会員エンゲージメントを向上

### 1 プロダクト改善

- アプリ起動から予約までの時間短縮
- シームレスな予約体験

### 2 新規アプリユーザーの拡大

- ディープリンクによる導線の拡張
- アプリ限定キャンペーン等の展開

### 3 パーソナライズ

- AI活用等によるレコメンド機能の向上
- プッシュ通知の最適化

## Push型情報発信の精度向上

アプリ通知・Eメール配信システムを統合し  
より効果的なコミュニケーションを実現

### 現状

異なる「システム」および「運用体制」

- ✓ 配信タイミング・内容の精度低下リスク
- ✓ 並行稼働に伴う、運用リソースの非効率

### 配信システムの統合

- 会員ごとに最適な情報配信の実現
- Webサイト・アプリ双方の利用動向に基づく効果的・効率的なCRM体制へ

## ユーザーインセンティブの最大化

当社が展開するポイントやクーポン施策、会員限定コース等に加え、楽天独自のポイント施策・キャンペーンとも連携  
ユーザーインセンティブの最大化を図ると同時に、楽天会員に最も「お得」な外食体験をナビゲート

構想

- A メディア・会員サービスの強化
- B エージェント事業の確立**
- C 加盟価値の拡充
- D 営業体制の強化・活動プロセスの改善
- E AI時代に即したデータ基盤の構築・活用

## B エージェント事業の確立（1）～ 事業規模ポテンシャル～

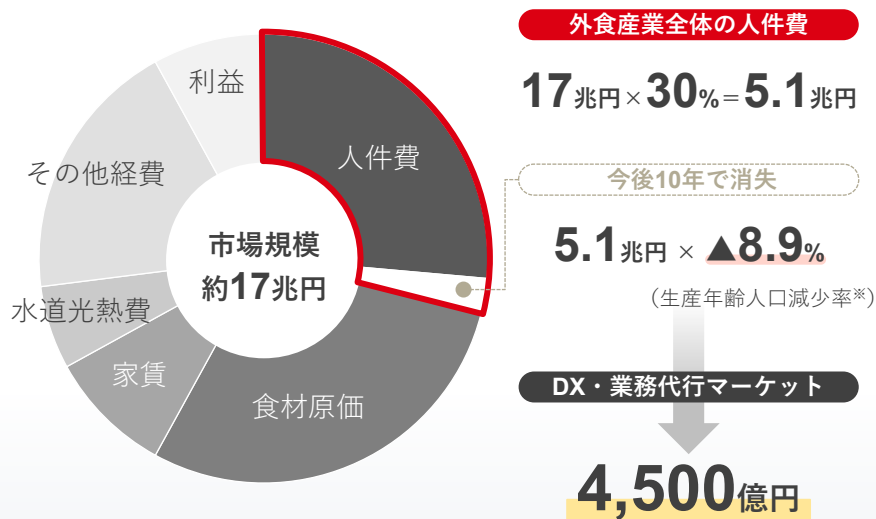
生産年齢人口の減少※による人手不足の深刻化が進む中、  
運用代行系商品売上は、飲食店のニーズを捉えて拡大基調

### 事業規模ポテンシャル

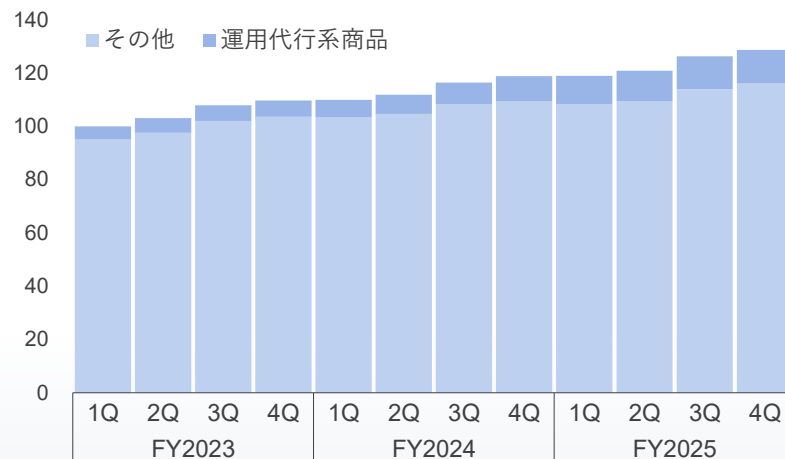
ヒト・テクノロジー・データ、  
3つの力を融合した伴走型支援の真価発揮領域

### ストック型サービスにおける運用代行系商品売上の状況

主力売上であるストック型サービスの成長を牽引する存在へ



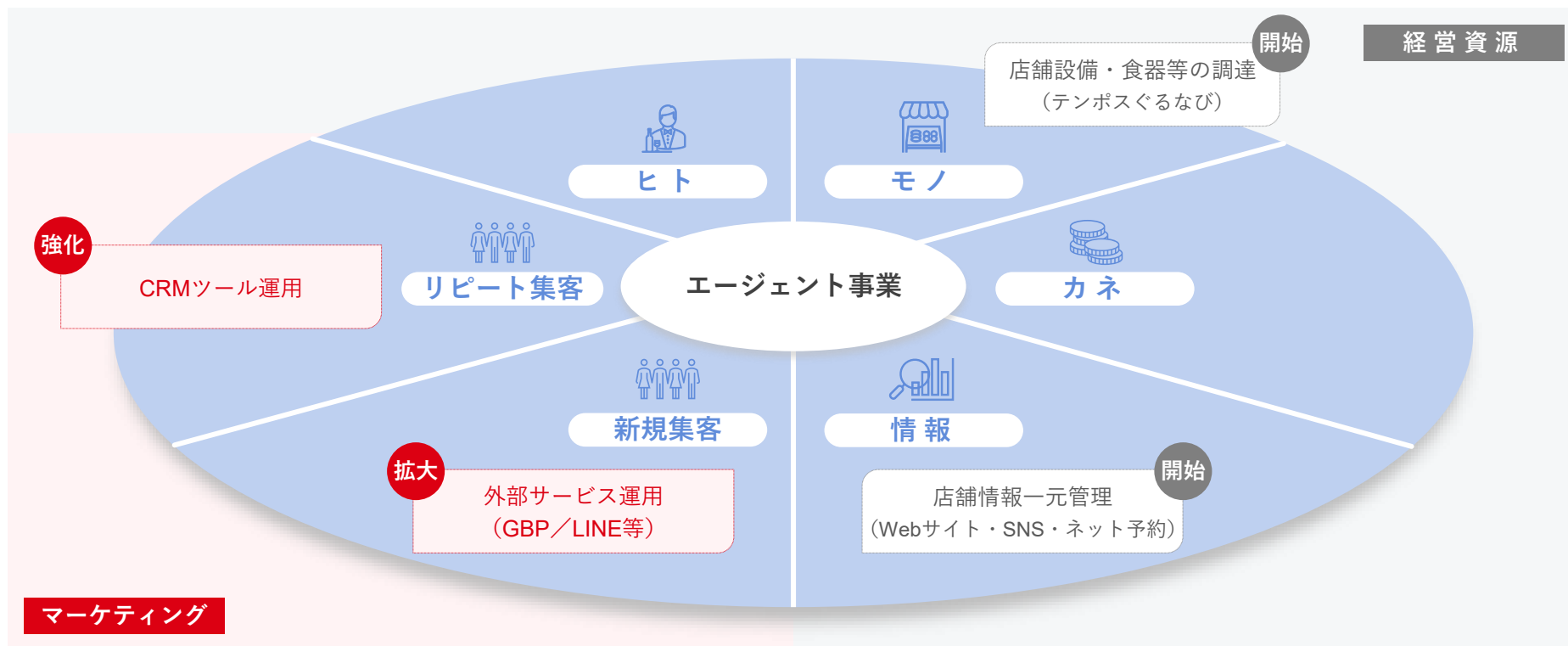
FY2023 1Qのストック型サービス売上を100とする指数



※ 推計値：2026年／7,274万人 → 2036年／6,626万人（▲647万人、▲8.9%） 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」出生中位／死亡中位

## B エージェント事業の確立（2）～領域ポテンシャル～

将来的には「経営全般を支えるエージェント」への拡張性を有する

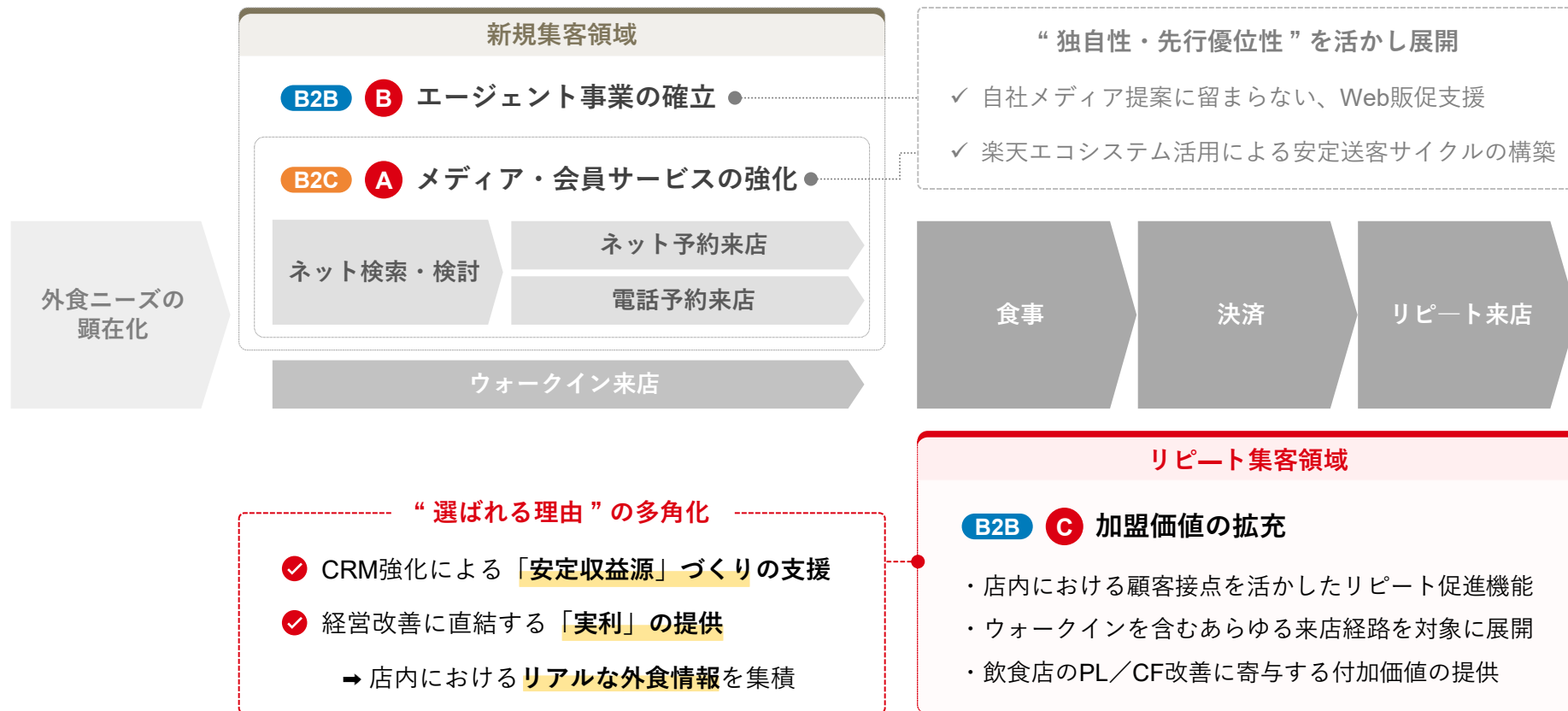


運用業務へのAI導入を推進し、サービス価値の向上・対応店舗の拡大を両立

- A メディア・会員サービスの強化
- B エージェント事業の確立
- C 加盟価値の拡充**
- D 営業体制の強化・活動プロセスの改善
- E AI時代に即したデータ基盤の構築・活用

## C 加盟価値の拡充 (1)

新規集客に限らない加盟価値を拡充し、“選ばれる理由”を多角化



## ③ 加盟価値の拡充（2）～ 楽天協業によるオプション機能～

日々の店舗運営に役立つ「CRM機能」「決済機能」を付帯し  
“加盟ハードル”を低減すると同時に、“解約リスク”を最小化



- A メディア・会員サービスの強化
- B エージェント事業の確立
- C 加盟価値の拡充
- D 営業体制の強化・活動プロセスの改善**
- E AI時代に即したデータ基盤の構築・活用

## D 営業体制の強化・活動プロセスの改善（1）～最適化～

### 加盟店ネットワーク拡大に向けた「体制×プロセス」の刷新

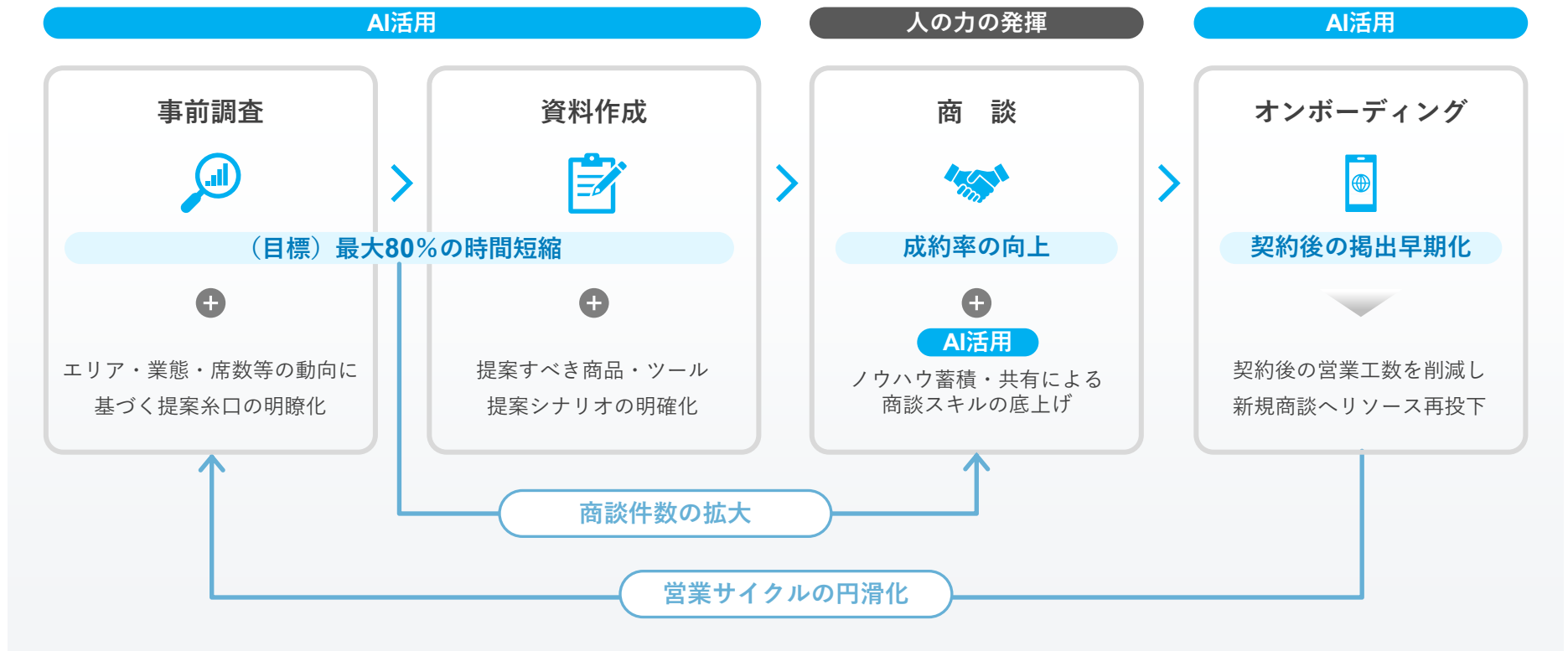


FY2027より、加盟店舗数の増加ペースを拡大

# D 営業体制の強化・活動プロセスの改善（2）～ AI活用の推進 ～

「商談件数」と「成約率」の同時最大化による営業生産性の向上へ

## 営業活動におけるAI活用の概要



- A メディア・会員サービスの強化
- B エージェント事業の確立
- C 加盟価値の拡充
- D 営業体制の強化・活動プロセスの改善
- E AI時代に即したデータ基盤の構築・活用**

# E AI時代に即したデータ基盤の構築・活用（1）

AIを軸にあらゆる仕組みを刷新し、独自の強みへと磨き上げる



## E AI時代に即したデータ基盤の構築・活用 (2)

### 飲食店を確かな“繁盛”へと導く、『経営コンシェルジュ機能』への発展

#### 構築

#### 自律的に成長し続ける情報資産



##### AIに最適化されたインフラ環境

AIによる高速・柔軟なデータ活用を可能とする  
常に最新状態が保たれたインフラ環境



##### 自律的な情報成長サイクル

飲食店・ユーザーとの多様な接点から得る「リアル情報」を  
AIが読み解き、価値を高め続ける「情報エコシステム」



##### シームレスな連携体制

部署間の壁を超えた自在なデータ・機能の組み合わせによる  
よりスピーディなサービス提供

#### 活用

#### 「AI×データ×人」の力による競争優位性の発揮



##### 予見に基づく先回りの飲食店サポート

過去の分析に留まらず、課題に対する「次の一手」を予見し、  
飲食店をプロアクティブに支援



##### プロデュース型組織への変革

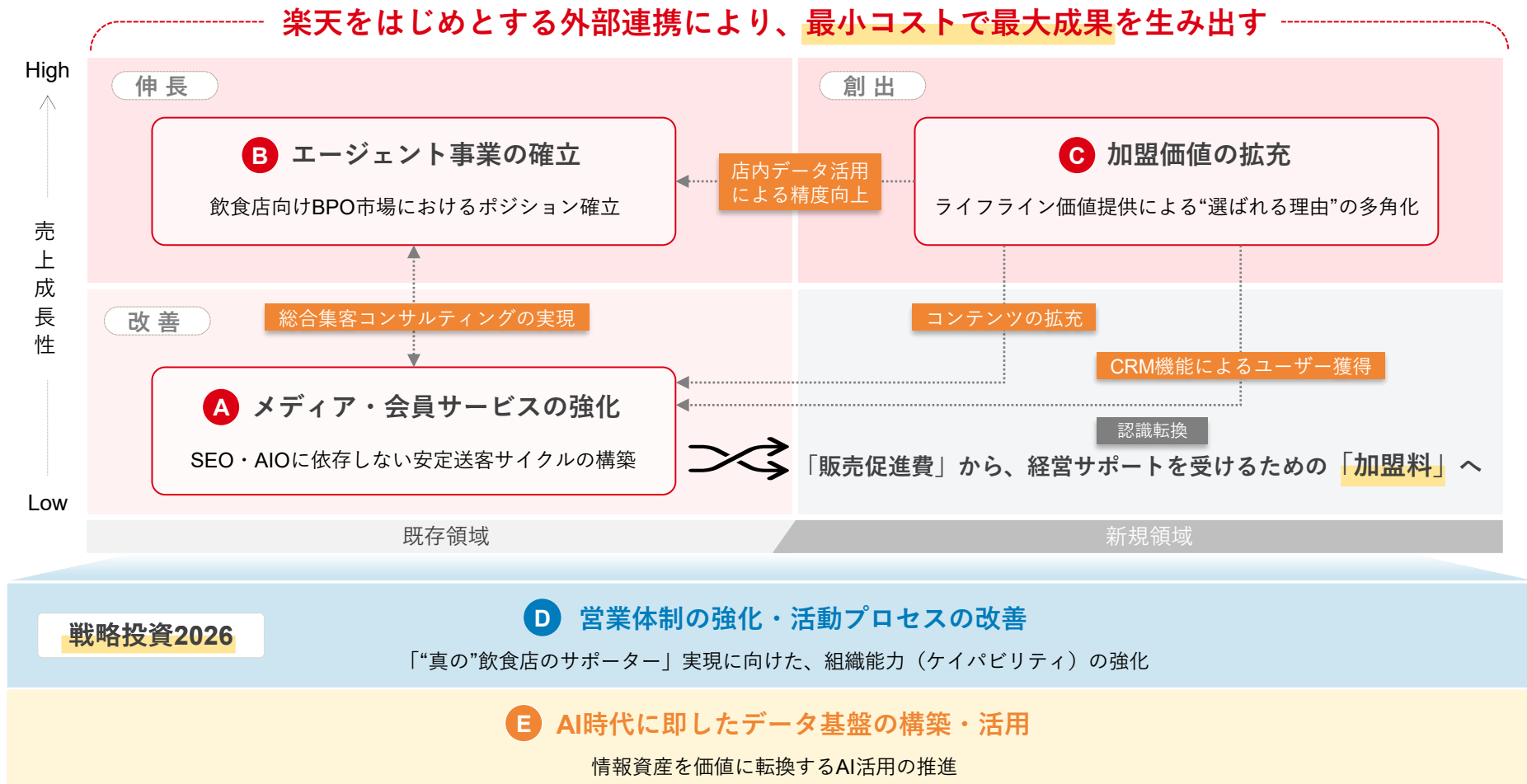
AIを自在に操り、職能の壁を越え、  
顧客に寄り添って価値を生み出す「共創プロセス」の定着



##### 技術が支えるブランド価値

技術力によるサービス進化と信頼性の向上  
「技術で選ばれる“ぐるなび”」へ

# A ~ E の推進を通じた事業ポートフォリオ構築



# 中期経営計画2028 ～ 経営基盤 ～

---

# コーポレートガバナンスの強化（1）～体制構築の変遷～

価値を創造し続ける企業として、公正かつ透明性の高いガバナンス体制構築に努める

- 経営執行会議の設置**  
業務執行の意思決定迅速化  
(代表取締役社長+執行役員)  
常勤監査役※も出席
- ガバナンス委員会の設置**  
指名と報酬決定の  
プロセスの透明性を確保  
(委員3名：内2名社外役員)
- 監査等委員会設置会社へ移行**  
ガバナンスの一層の充実と  
経営の公正性・透明性・  
効率性の向上

2019

2022

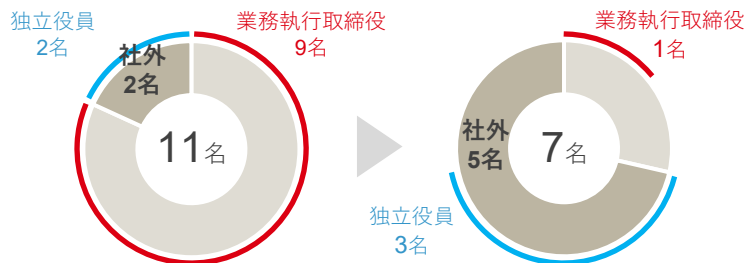
2023

2025

コーポレートガバナンス改革を開始

取締役会の構成

経営の「監督」と「執行」を分離

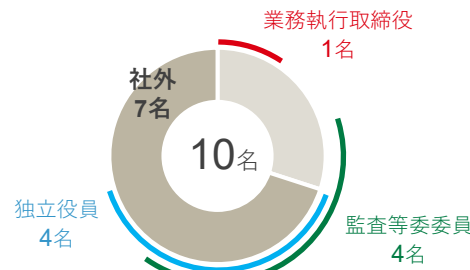


独立社外役員比率

18%

43%

現在



40%

サステナブルな成長を支える  
ガバナンス体制への  
継続的改善

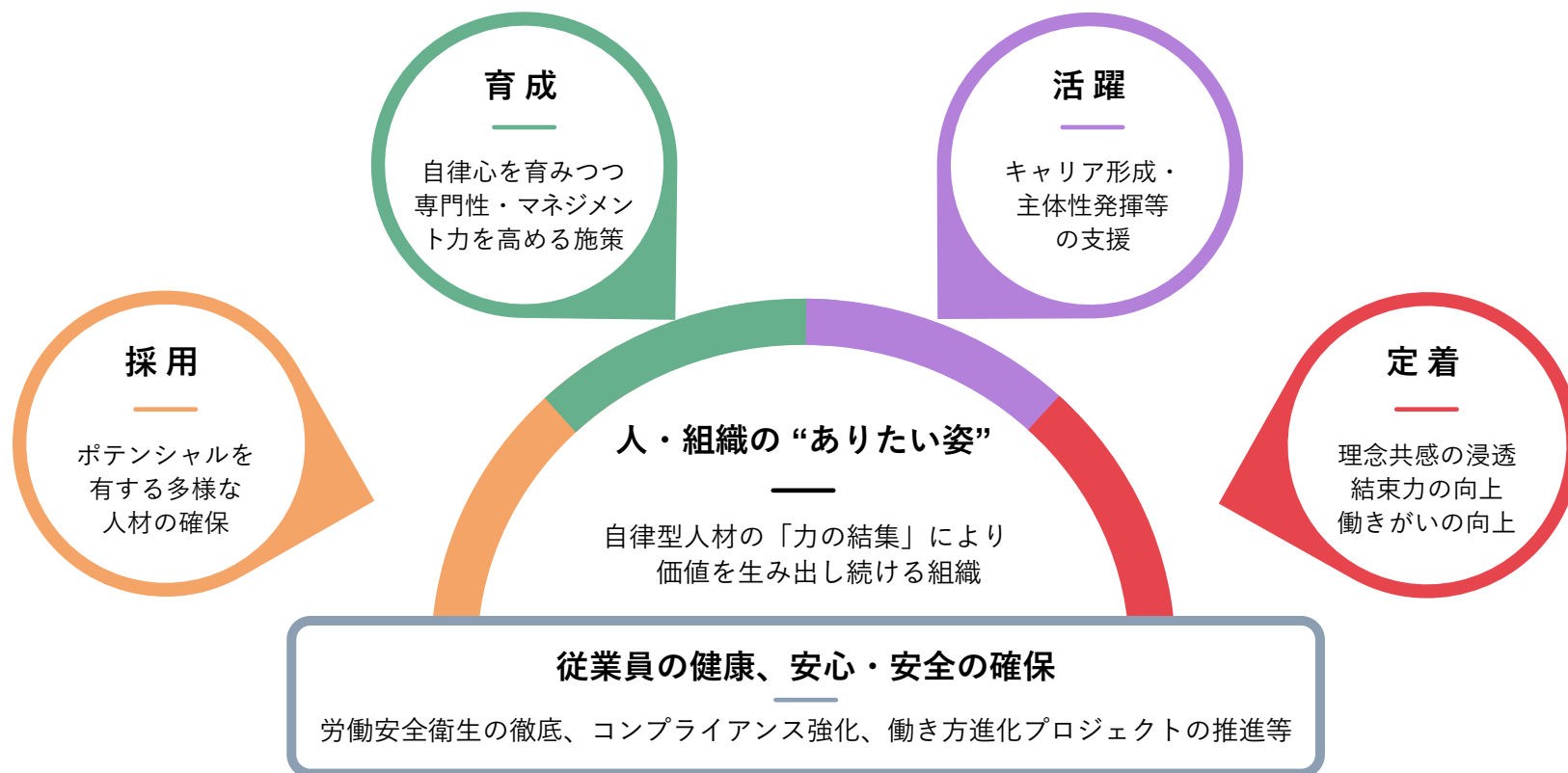
※ 現 取締役常勤監査等委員

# コーポレートガバナンスの強化（2）～スキルマトリックス～

氏名	滝 久雄	杉原 章郎	藤原 裕久	笠原 和彦	安藤 公二	松村 亮	鈴木 清司	佐藤 英彦	石田 義雄	南木 みお
役職	取締役会長	代表取締役社長	取締役 社外 独立	取締役 社外	取締役 社外	取締役 社外	取締役 常勤監査等委員	取締役 監査等委員 社外 独立	取締役 監査等委員 社外 独立	取締役 監査等委員 社外 独立
重要な兼職			東急 取締役	楽天ペイメント エグゼクティブ プランナー	楽天グループ 顧問	楽天グループ 副社長執行役員				南木・北沢 法律事務所
専門性・経験を発揮できる分野										
経営管理	●	●	●	●	●	●	●		●	
財務・会計			●				●		●	
行政・公共投資	●							●	●	
マーケティング・セールス	●	●		●	●	●				
法務・リスクマネジメント					●			●		●
人材育成・採用・労務		●		●	●					●
テクノロジー・システム		●	●		●		●			
国際性・多様性	●		●		●	●				

— 人事ポリシー —

## 『私たちの成長』がつなぐ「食の未来」



# 人的資本経営の推進（2）～ 本中計期間における主要施策～

中期経営計画の推進力・実効性の最大化に向け、『自律型人材の輩出』を推進



# 財務戦略の強化（1）～ 骨子 ～

ROE（自己資本利益率）

FY2028 計画

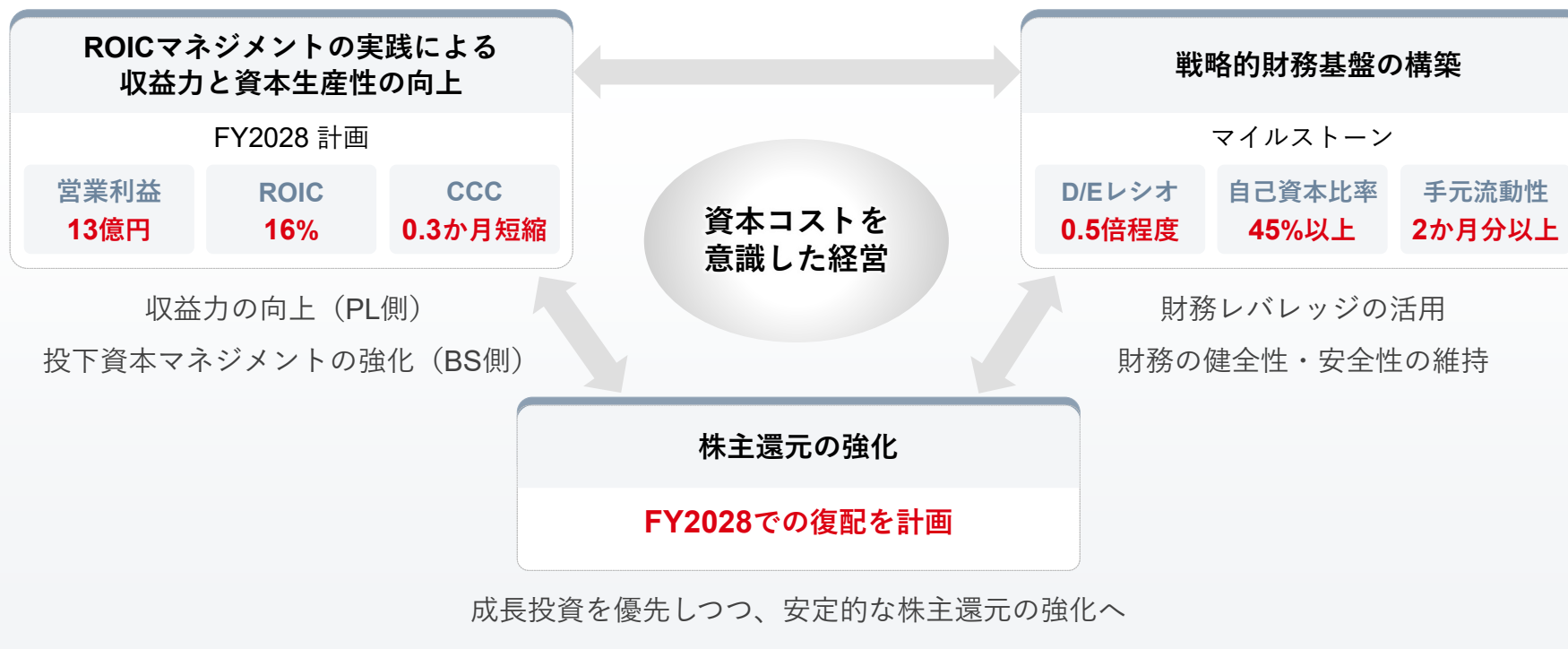
21%

ROIC（投下資本利益率）

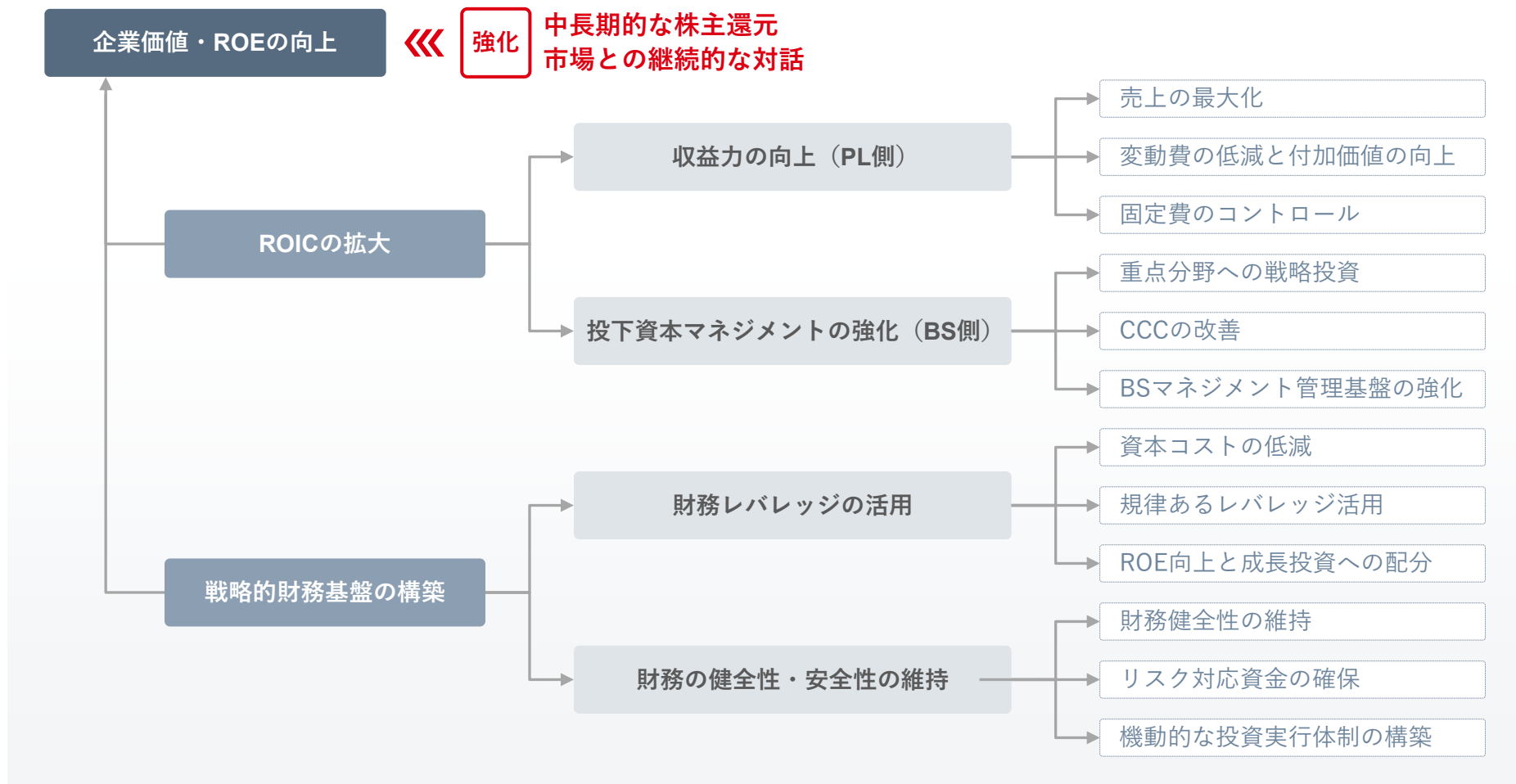
FY2028 計画

16%

3つの視点による「資本コスト経営」を推進



# 財務戦略の強化（2）～ フレームワーク ～



# 財務戦略の強化（3）～エクイティスプレッド・ROICスプレッド～

「株主資本コスト」「加重平均資本コスト（WACC）」を上回る資本生産性を追求

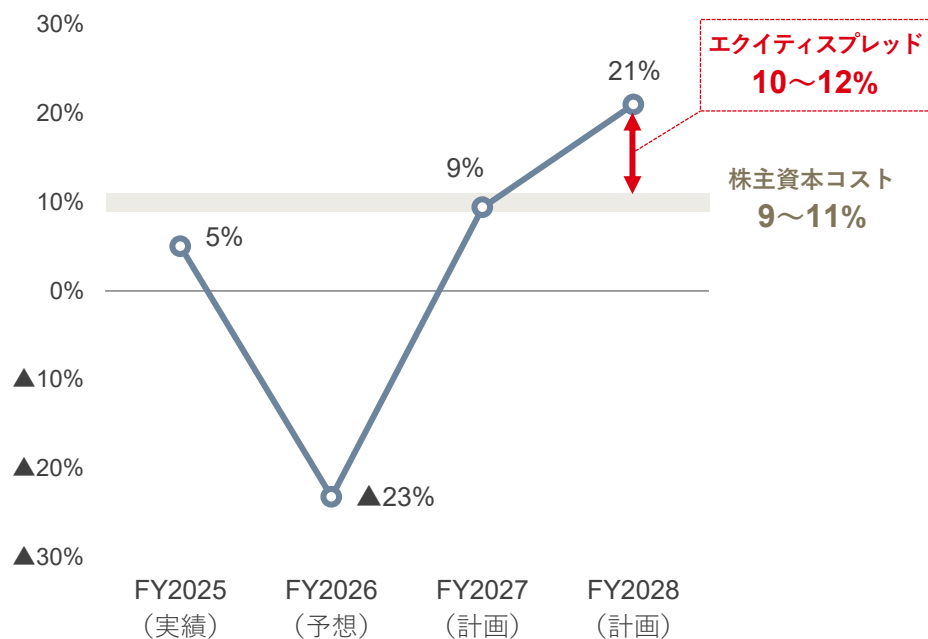
**FY2027**

それぞれの資本コストレンジへの到達（ROE：9～11%、ROIC：7～9%）

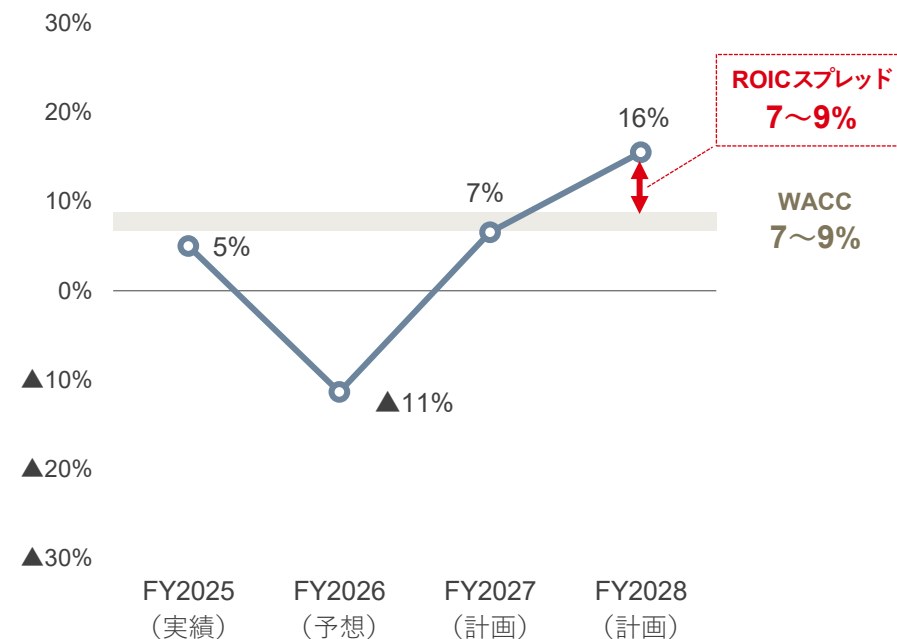
**FY2028**

エクイティスプレッド10～12%、ROICスプレッド7～9%を創出し、中長期的な株主価値の向上へ

■ ROE（目標）・株主資本コストレンジ

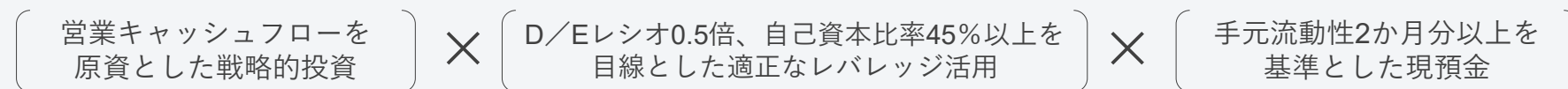


■ ROIC（目標）・WACCレンジ

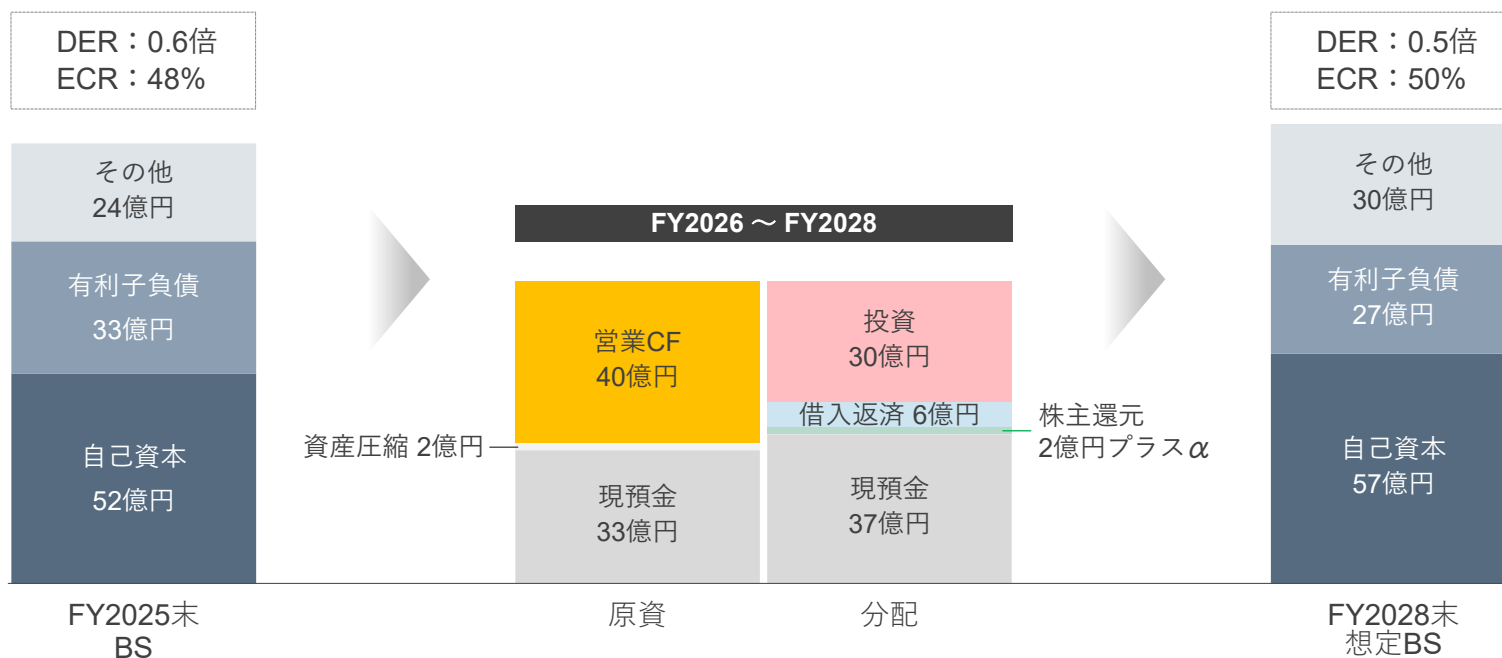


# 財務戦略の強化（４）～ キャッシュアロケーション ～

「資本コスト低減」と「財務健全性」を両立するバランスシートマネジメントの実現

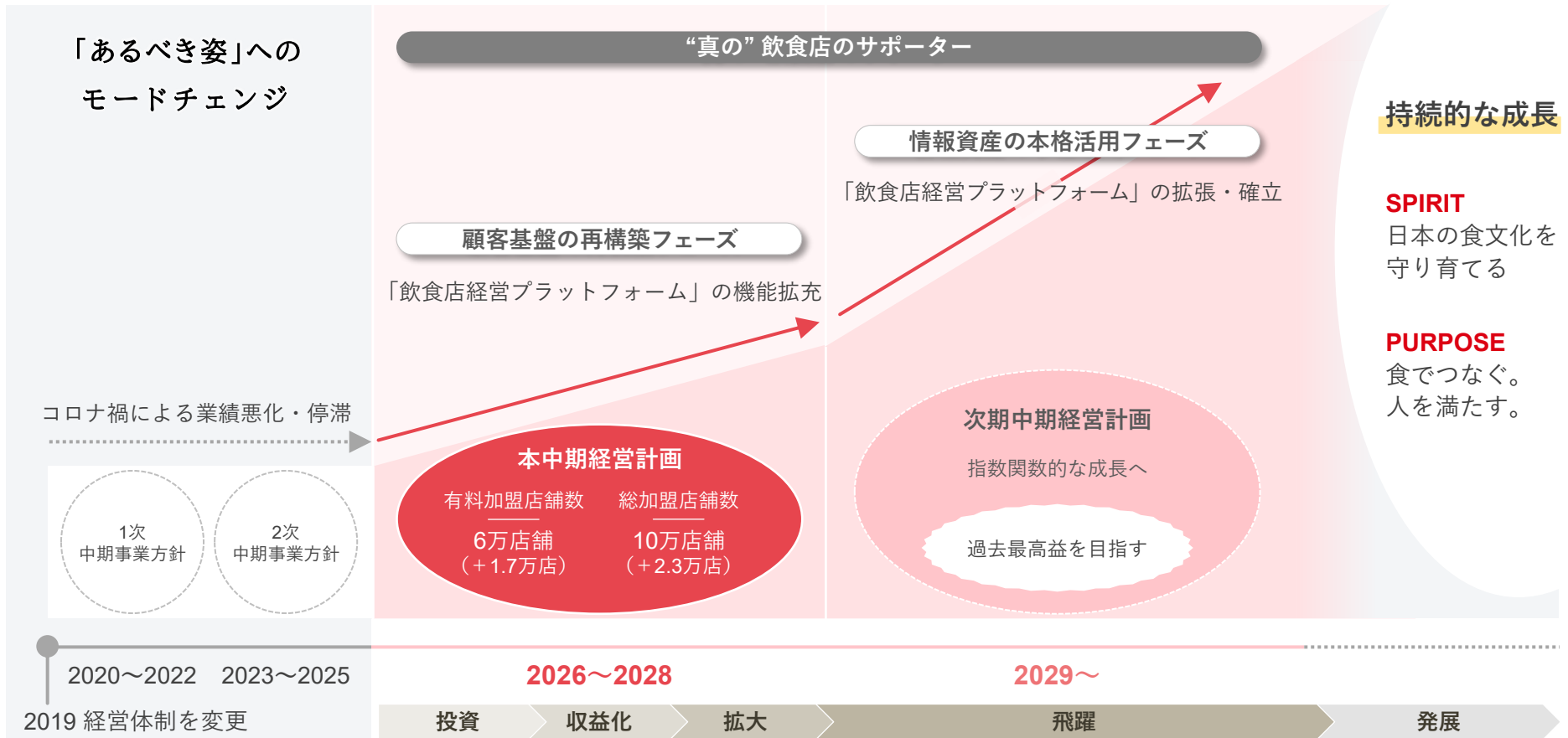


## ■ 本中計期間におけるキャッシュアロケーション方針



# 最後に ～ 中長期ビジョン ～

新たな成長を支える礎を築き、飲食店情報ネットワークNo.1企業へ



食でつなぐ。人を満たす。

ぐるなび

企業情報

<https://corporate.gnavi.co.jp/>

IRに関するお問い合わせ

<https://ssl.gnavi.co.jp/company/contact/?page=ir>

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およ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。