



慶應義塾大学ビジネス・スクール

株式会社ぐるなび

飲食店検索サイトの先駆けである「ぐるなび」は、インターネットが普及し始めた 1996 年に開設された。2001 年以降、ブロードバンドが急速に普及するという予想外の追い風もあり、「ぐるなび」は急成長を遂げ、日本を代表する飲食店検索サイトになった。2013 年 3 月末時点における総掲載店舗数は 50 万店、詳細情報掲載店舗数は 13 万 5 千店であった。また、月間アクセス数は 9 億 3 千万ページビュー (2012 年 12 月時点)、会員数は 1,043 万人 (2013 年 5 月 1 日時点) を超え、まさに巨大サイトとなった。

「ぐるなび」には、消費者に向けての「食のトータルサイト」としての側面と、飲食店に向けての「飲食店のサポーター」として 2 つの側面があった。ただし、「ぐるなび」のビジネスモデルの柱は、飲食店との関係における「飲食店のサポーター」としての側面にあった。つまり、「ぐるなび」は売上の大部分を飲食店に対する「販促支援サービス」の利用料から獲得していた。そのため、「ぐるなび」の成長にとっての鍵は、加盟飲食店数の伸びであり、サイト開設以降、加盟飲食店数の順調な伸びが「ぐるなび」の成長を牽引してきた。しかしながら、2010 年以降、加盟飲食店数の伸びは鈍化傾向となり、これまでの順調な成長が新たな局面を迎えていた。

そうしたなか、2013 年 7 月、「ぐるなび」の社内では、オンライン予約サービスの今後の展開に関して様々な議論が行われていた。2011 年以降、オンライン上で飲食店を即時に予約できるサービスが、本格的に普及の動きを見せており、この新たなサービスでは、飲食店への送客実績に応じて飲食店に課金する成功報酬型の課金システムを導入できるために、その拡大は飲食店検索サイトのビジネスにとって、更なる成長のための機会になりうるものであった。本サービスに関して、競合サイトが新たな動きを見せる中、「ぐるなび」としても、今後の方向性について早急に結論をまとめる必要があった。

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科・池尾恭一教授の指導のもと、同研究科博士課程の中川正悦郎が、公表資料ならびインタビューに基づき作成したものである。本ケースはクラス討議の基礎資料として作成したものであり、経営上の適切もしくは不適切な状況処理を例示しようとするものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール (〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉 4 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法 (電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない) による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 中川正悦郎 (2013 年 10 月作成)

ビジネスモデル

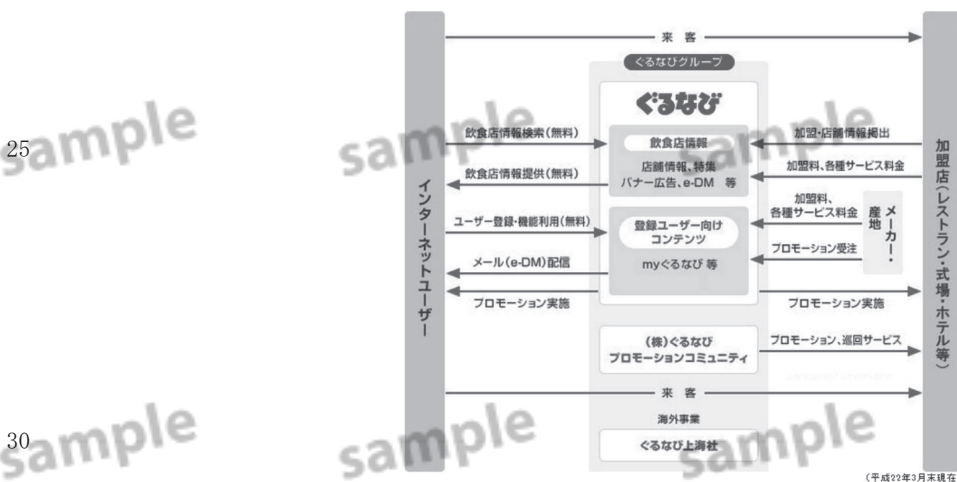
「ぐるなび」のビジネスモデルの柱は、加盟飲食店に対して販促支援サービスを提供し、そのサービス利用料を飲食店から受け取るというものであった。提供される販促支援サービスは、店舗への集客を図るために、店舗情報を Web サイト「ぐるなび」上に掲載することを中心としていた。そのタイプとしては、
5 「販促パックサービス」、「継続型サービス」、「スポット型サービス」という3つが提供されていた。

「販促パックサービス」とは、月間5万円以上、期間12か月以上の「販促パック」で契約される販促支援サービスであった。このサービスでは、各飲食店の営業担当者が、それぞれの飲食店に合せた年間プランを提案し、飲食店は予算の範囲内で特集企画、バナー広告、e-DMといった様々なサービス
10 を利用することができた。「継続型サービス」とは、「販促パックサービス」同様に継続的な契約ではあるが、月額5万円未満のサービスであった。そして、「スポット型サービス」とは、加盟飲食店が必要に応じて個別に利用できるサービスであり、たとえば、12か月未満のパックサービス、あるいは、特集やバナー広告の制作などが含まれた。

「ぐるなび」では販促パックサービスを利用している加盟店を「販促正会員」、販促正会員以外の会
15 員を「ビギナー会員」として位置付けていた。有料加盟店舗数は48,893店、そのうち「販促正会員」は14,843店を占めていた（2012年3月31日現在）。

このように「ぐるなび」は、様々な販促支援サービスを提供するものの、その中心を成すのは「販促パ
クサービス」や「継続型サービス」といった長期契約を前提とする「ストック型サービス」と呼ばれるものであった。短期の広告出稿ではなく、長期契約型のサービスを中心とすることにより、短期的要因に
20 による売上の変動を抑え、売上を安定化させることができた。

図1 「ぐるなび」のビジネスモデル



出所：「ぐるなび」ホームページ 企業情報より

また、「販促パックサービス」では、営業担当者が各飲食店に対して、より充実したサービス内容を提案することにより、1店舗当たりの売上を高めていくことも期待できた。

「ぐるなび」の登場

飲食店検索サイトのパイオニアである「ぐるなび」の登場は、消費者の行動に大きな変化をもたらした。「ぐるなび」が登場する以前は、消費者が飲食店を探す際に参考にできる情報源としては、電話帳やグルメ情報誌といった印刷媒体、あるいは、友人や家族の口コミが一般的であり、情報量は限られたものであった。「ぐるなび」が登場したことにより、多くの消費者は、外食に出かける際には、まずインターネット上で飲食店の情報を検索するようになり、場所や価格といった基本的情報のみならず、メニューや店の雰囲気など多様な情報を取得できるようになった。

また、「ぐるなび」は、消費者の行動に対してだけではなく、飲食店にも大きな変化をもたらした。「ぐるなび」登場以前は、飲食店事業の成功のためには「立地」がきわめて重要な条件であった。しかし、「ぐるなび」の登場により、立地条件が悪い場合であっても、消費者は「ぐるなび」経由で店の存在を知ることができるようになり、飲食店の事業にとって「立地」の重要性は相対的に低下した。

沿革

1996年6月に開設された「ぐるなび」は、交通広告代理店である株式会社NKBの一事業部として始まった。その後、2000年2月に分社化し、株式会社ぐるなびが発足した。

創業者の滝久雄会長が、事業領域を外食市場に定めた背景には、市場の規模とサイト開設当時の外食市場における情報環境があった。当時の外食市場は、年間約28兆円と巨大であり、ポテンシャルのあるものであった。ただ、これだけの巨大な市場であるものの、消費者が飲食店を探す際に利用できる情報源は限られていた。また、飲食店としても消費者に対して日常的に情報を発信していくための手段を十分に持ち合わせていなかった。滝会長は、そこに未開拓の広大な市場が広がっていると考

えた。「ぐるなび」は、インターネットの普及とともに、加盟飲食店数、サイトのユーザー数を順調に伸ばし、2005年4月には大阪証券取引所ヘラクレスへ上場、2008年12月には東京証券取引所市場第一部へ市場変更を果たした。2012年の「ぐるなび」の売上高は、272億円、営業利益は31億円であった。売上高の91.5%は飲食店向けの販促支援サービスからのものであり、82.5%はストック型サービスからのものであった。

外食市場

外食市場は、1970 年前後から本格的な成長期を迎えた。1975 年時点では約 8.6 兆円であった市場規模は、その後成長を続け 1997 年には約 29 兆円に達した。しかし、1997 年をピークに市場規模は縮小傾向にあり、一時的に増加に転じた年度はあるものの、市場の縮小傾向は 2012 年時点でも概ね続いていた。その要因の一つは景気の低迷であった。外食市場は、もともと景気変動の影響を受けやすい市場といわれていた。不景気の時には消費者は、まずは外での食事を控える傾向があるからであった。リーマンショック以降の不況により、消費者の節約志向が一層高まり、外食に対する消費支出は減少傾向にあった。また、消費者の中には外食の代わりに、より低価格で手軽なコンビニ、スーパーの弁当や惣菜といった中食を選択する傾向も見られるようになった。中食の市場規模は年々拡大しており、このことも消費者の外食離れを加速させる一つの要因であった。さらに、2008 年以降、日本の人口は減少に転じており、長期的には全体の需要基盤が縮小することも市場規模縮小の要因であった。

なお、外食市場を構成する事業者は、その数は多いものの、大半は資本規模の小さい中小・零細な事業者であった。平成 24 年 総務省 経済センサス-活動調査によれば、外食市場では、個人経営が総店舗数の約 5 分の 3 を占めるとされていた。

加盟飲食店数の拡大

「ぐるなび」が開設された当時、飲食店数は約 40 万であった。しかし、滝会長はその全てを対象とすることは現実的ではないと考え、当初は上位 1 万店を対象とした。また、サイトが開設された当初は利益よりも、まずは加盟飲食店の数を拡大させることを優先すべきとの考えのもと、加盟飲食店のサービス利用料は月額 3,000 円と低く設定された。

他方、ユーザーである消費者に対しては、無料で情報を提供することにした。そこには、質が高く、十分な情報を無料で利用できるのであれば、消費者は抵抗なく「ぐるなび」を利用するはずであるとの滝会長の考えがあった。

「ぐるなび」は、その後順調にユーザー数、加盟飲食店数を伸ばし、サイト開設から 4 年目にあたる 2000 年 10 月には加盟飲食店数が 1 万店を突破した。また、この頃には、多くの消費者が、外食に行く際には、「ぐるなび」を使うようになっていた。多くの消費者が「ぐるなび」を利用するようになったことで、さらに多くの飲食店が「ぐるなび」を従来の販促媒体よりも有効なメディアとして認めるようになった。

AE 型営業

加盟飲食店が1万店を超えたとしても、サービス利用料として一律に月額3,000円を徴収するというビジネスを継続しているのは、利益面では赤字になりかねない状況であった。

一方で、この頃になると加盟飲食店の多くは、1ヶ月3,000円のコストに対して、それ以上の集客効果を感じるようになっていた。そこで、滝会長は、より利益を重視した第二段階のビジネスモデルへと舵を切ることを決断した。それがAE（アカウント・エグゼクティブ）型と呼ばれる営業スタイルであった。この営業スタイルは、広告代理店のAEと同様の考え方で、それぞれの飲食店に専任の営業担当者をつけ、集客効果をより高めるための販促プランを提案するというものであった。このAE型営業を契約する飲食店は、販促プランの内容により1ヶ月5万円から10万円程度の利用料を支払う必要があった。そのため、それまでの月額3,000円と比べた価格差は決して小さいものではなかった。しかしながら、それまでに「ぐるなび」の集客効果を実感していた加盟飲食店の多くは、そのコスト以上にメリットがあることを理解し、AE型による販促支援サービスの契約を次々と結んでいった。

この新たな営業活動を展開するうえでは、それまで以上に営業担当者の役割が重要になった。「ぐるなび」は、この営業スタイルへの移行を機に、一旦事業部長も含めて全社員を平社員に戻すという大胆な組織改革を行い、全社員が一丸となって営業活動に取り組んだ。まったく新しい営業スタイルであったため戸惑う営業担当者もいる中、AE型営業による成功事例を共有する勉強会を繰り返し行い、AE型営業のノウハウは次第に組織内で確立されていった。「ぐるなび」は、その後も営業力の強化に努め、1,000人規模の営業体制を築くに至り、この強固な営業基盤が飲食店に対するきめ細やかなサポートを可能にした。

消費者に対する課金

「ぐるなび」は1996年の開設以来、消費者に対しては無料でサービスを提供してきたが、2005年3月に「A会員」と呼ばれる月額105円の有料会員制度を設けた。A会員に対しては特別割引のクーポンや食事券など会員限定のベネフィットが提供された。

2012年5月には、「ぐるなびプレミアム会員」と呼ばれる月額315円の有料会員サービスを新たに開始した。「ぐるなびプレミアム会員」は、プレミアム会員限定のクーポンを利用できるほか、電話で飲食店に関する希望条件をオペレーターに伝えると、要望に合った飲食店の情報がメールで届く、「ぐるなびコンシェル」と呼ばれる新たなサービスも利用できた。

「ぐるなび」は、消費者に対する課金も一部行っていたが、2013年時点で、「ぐるなび」の売上全体のうち、消費者サイドからの売上が占める割合は極めて小さいものであった。

消費者向けサービス

「ぐるなび」は、サイト開設以来、消費者にとって利便性の高いサービスを数多く提供してきた。その中でも代表的なものはモバイル向けサービスであった。「ぐるなび」は、1999年9月にNTT docomo「iモード」に対応したことにより、モバイル向けのサービス提供をいち早く開始した。モバイルの特性である即時性を活かして、2005年1月には今すぐに利用するとお得なモバイル版限定の「特別クーポン」の提供を開始した。2006年7月には、「ぐるなびモバイル版」の大幅なリニューアルを機に、ユーザーが宴会希望条件を入力したリクエストメールを送信すると、その希望条件に合った飲食店から「お誘いメール」が届く「スーパーらくらく幹事さん」という斬新なサービスも追加された。

「ぐるなび」の消費者向けサービスは、オンライン上での情報提供だけではなく、実際に飲食店の店頭において提供されるものもあった。その代表的なサービスが、2007年9月から開始された「ぐるなびタッチ」と呼ばれるサービスであった。このサービスでは、消費者は携帯電話を店頭の専用端末にかざすだけで、特典と交換できるスタンプなどを獲得できた。2011年6月には「ぐるなび（NEW）タッチ」が新たに導入され、新たな端末では顧客のクーポン利用記録が認証データベースに残るため、飲食店が個々の顧客の利用実績を把握でき、優良顧客をより容易に識別できるようになった。

飲食店向けサービス

「ぐるなび」は、Webサイト上に店舗情報を掲載することによる販促支援に加えて、日々の店舗運営全般を支援できるサービスを提供していた。

2001年には、飲食店自らが自店の情報を更新できる加盟店管理画面を導入し、飲食店がリアルタイムに情報を発信していくことを可能にした。これにより、「空席」によるロスに対して、飲食店自らが特別プランを提案し、対処できるようになった。

もともと、飲食店の中には、更新に必要なPC操作に不慣れな店舗もあった。そこで、2002年9月から開催されている「ぐるなび大学」において、加盟店管理画面の操作方法等の講習を行い、技術的側面のサポートをしていた。また、「ぐるなび大学」では、飲食店の経営ノウハウの講習会や飲食店同士で成功事例を共有することも行われていた。

さらに、「ぐるなび」の営業担当者は、市場の動向、食材や消耗品の調達に至るまで幅広い情報を飲食店に対して提供する役割も担っており、飲食店は営業担当者を通じて必要な情報を取得することもできた。

サイト情報

サイト開設当初は、「ぐるなび」のサービス提供エリアは関東に限られ、提供される情報も飲食店のジャンル、場所、価格といった基本的な情報に限られていた。その後、次第にサービス提供エリアを拡大し、サイト開設から4年目にあたる2001年には全国の飲食店情報を提供するようになった。また、同時期に新たなコンテンツが数多く用意され、「特集ページ」などサイト内の情報を充実させる取り組みも進められた。たとえば、「忘新年会特集」などの代表的な特集ページは、消費者にとっての魅力的なコンテンツになるだけでなく、AE型営業における主力商品となり、営業活動を支える重要なツールにもなっていた。

また、加盟店管理画面が導入され、飲食店が積極的に情報発信できるようになると、たとえば、おすすめの食材の産地といった詳細な情報をリアルタイムに発信していくことが可能になった。このように「ぐるなび」では「飲食店が消費者に伝えたい情報を発信していくべき」との考えのもと、飲食店が主体となったコンテンツづくりが行われていた。

2006年以降は、飲食店による情報発信だけではなく、一般の消費者からの口コミ情報も提供されるようになった。2006年3月から「ぐるなびエディター‘Sスクープ」が開設され、消費者が投稿する口コミ情報の提供が開始された。2006年9月には、「みんなの口コミ」が開設され、「ぐるなび」に掲載されている約60,000店の飲食店について誰もが口コミ情報を投稿、閲覧できるようになり、口コミ情報は大幅に拡大された。さらに、2011年10月からは、口コミに加えて、消費者が飲食店のメニューを評価し、その点数をランキング形式で表示する「私のおすすめ口コミ・メニューランキング」が開始された。

図2 「ぐるなび」のトップページ

全国のグルメレストランを探す

検索 ○ レストラン ○ 出前・宅配 ○ お取り寄せ ○ レシピ ○ 結婚・二次会 ○ 観光・旅行 ○ 求人 what's new サイトマップ

ぐるなび 貯めるなら今でしょ! ポイントが貯まる! キャンペーン情報

New! 大阪環状線ぐるなび豪華キャンペーン実施中 New! ミシュランガイドがWEBに登場! New! 【ぐるなび特典付】松花堂付東をどり鑑賞券

全国のグルメレストランを探す

5月のグルメな特集 関東版 今月の特集一覧

春のおでかけグルメ特集 宴会・パーティ特集

料理とお酒 エリア シーン 個室 春のおでかけグルメ

宴会・パーティ 誕生日・記念日 ポイント プレミアムレストラン

東京 : 新宿 銀座 新橋 浜松町 田町 10~20人で使える個室 10人以下で使える個室 20人以上で使える個室 誕生日特典・サブライズあり! 誕生日&記念日を2人で祝う 誕生日&記念日のスペシャルディナー コスバ最高の焼肉・ホルモン 本場の韓国料理

神奈川 : 横浜 川崎 飲み放題付きコースがあるお店 貸切できるお店 10人以下で個室

千葉 : 船橋 津田沼 市川 柏 松戸 埼玉 : 10人以下で個室 10人以上で個室

茨城 : 宴会・パーティにぴったり 栃木 : 新鮮な海の幸 群馬 : 高崎駅周辺ののお店

全国版 北海道版 東北版 関東版 中部版 関西版 中国版 九州版

5月の『今だけキャンペーン』 一覧を見る

- テレビで紹介された角ハイボールが飲めるお店
- 深い味わいプレミアム生ビールを楽しまう。
- 風薫る季節に「スーパードライエクストラワールド」
- お食事券や豪華賞品が当たるキャンペーン開催中!

SUNTORY ノンアルコールで お昼に乾杯!

出所 : 「ぐるなび」ホームページより

2010年10月からは、日本ミシュランタイヤ株式会社と連携し、消費者による評価に加え、「ミシュランガイド」掲載店舗の星の数を「ぐるなび」の店舗ページへ表示するサービスも開始した。

競合

「ぐるなび」は飲食店検索サイトのパイオニアとして圧倒的な存在感を誇っていた。しかし、2005年以降、強力な競合サイトが相次いで登場し、以前と比べサイト間の競争は激化していた。

「ぐるなび」と並ぶ代表的な飲食店検索サイトとしては、まず株式会社カカコムが運営する「食べログ」があった。株式会社カカコムは、ショッピング、グルメ、旅行、不動産といった分野で、製品、価格、口コミなどの情報を中立的立場で整理し、消費者に対して提供するためのWebサイトを運営していた。その中でも、中核をなす購買支援サイト「価格.com」と並んで、グルメ分野の「食べログ」は、成長著しいサイトとして位置付けられていた。

もう一つは、株式会社リクルートライフスタイルが運営する「ホットペッパーグルメ」であった。株式会社リクルートは、2012年10月、人材、住宅、日常消費といった事業別に分社化し、新たなグループ経営体制に移行した。それにより誕生した株式会社リクルートライフスタイルは、飲食、美容、旅行といった日常消費領域を担い、飲食分野のホットペッパー事業は、この新会社に引き継がれた。

食べログ

「食べログ」は、2005年3月にサービスを開始した。「食べログ」の最大の特徴は、消費者が投稿する情報を中心に置いたサイトづくりをしていることであった。消費者が飲食店に関する口コミ情報や店舗、料理の写真を投稿し、それが蓄積されることにより飲食店の情報が次第に充実していく仕組みであった。また、開設以来、消費者の主観に基づいた飲食店の評価とその評価に基づいたランキングを表示している点も「食べログ」の特徴であった。

サイト開設当初、「食べログ」のビジネスモデルは、サイト上のバナー広告から広告収入を獲得するというものであった。2009年4月からは、特集ページへの掲載など飲食店向けの有料サービスを開始した。そのサービスでは、飲食店は、サービス内容によって月額10,500円、21,000円、31,500円のいずれかのプランを選択した。また、2010年9月からは、消費者向けに、それまでの無料サービスに加えて、プレミアムサービスという有料サービス（月額315円）も開始した。さらに、2013年1月からは飲食店のオンライン予約に特化した新サイト「cena（チェーナ）」を開設し、飲食店に対する新たな課金システムを導入した。このサービスでは、飲食店はサイトへの掲載料を負担するのではなく、「食べログ」経由の「送客人数」に応じて課金される仕組みであった。

食ブログは、開設後、急速にサイトユーザー数を伸ばし、2009年2月には月間ユニークユーザー数^[1]では「ぐるなび」を抜き、飲食店検索サイトの中で1位となった。一方で、食ブログは、飲食店向けの有料サービスでは、「ぐるなび」と比べると、提供内容が少なく、一店舗当たりの売上も低かった。そのため、食ブログの売上は「ぐるなび」に大きく後れをとっていた。

ホットペッパーグルメ

「ホットペッパーグルメ」は、2000年に創刊された紙媒体のクーポンマガジン「ホットペッパー」がもとになり、2005年4月からオンライン上で同様のサービスを開始したものであった。2006年10月からは、ホットペッパーへの掲載料を支払っている参画店舗約2万店に加えて、参画のない店舗も含め全国約57万店の情報提供を開始した。これにより、「ホットペッパーグルメ」は、単なるグルメ関連のクーポンサイトではなく、本格的な飲食店検索サイトになった。

「ホットペッパーグルメ」のサイト情報は、ホットペッパーの営業スタッフが実際に店舗を訪れ、店舗取材に基づく内容を掲載していた。2006年10月のサイトリニューアルからは、消費者の口コミ情報の提供も開始した。

「ホットペッパーグルメ」のビジネスモデルは、Webサイト上に店舗情報を掲載し、飲食店から情報掲載料を獲得するものであった。また、飲食店との契約を獲得するための営業部隊を全国に配置して、積極的な営業活動を展開していた。

第二創業期の宣言

「ぐるなび」は2011年3月期に「第二創業期」を宣言し、将来的には外食業界の「情報問屋」になることを目指し、新たなプロジェクトを開始した。数あるプロジェクトの中でも、「情報問屋」としての地位を確立するうえで、特に重要とされるプロジェクトは、地方食材の活性化を目的とした、生産者と飲食店を結びつけるプロジェクトであった。「ぐるなび」は、これまでに全国の市区町村、農漁業者、市場およびメーカーとの関係を築いてきており、他方で、全国の飲食店とも緊密なネットワークを有していた。そのことを強みに、これらを結ぶ新たなプラットフォームをつくることを目指していた。具体的には、加盟飲食店で開催される料理教室や試食会などに、生産者は食材のサンプルを無料で提供し、飲食店が気に入れば生産者と取引できる仕組みが提供された。このような取り組みは、飲食店に対しては希少な食材を入手できる機会を提供し、他方で食材の生産者に対しては、飲食店に対するプロモーションの場を提供するものであった。

^[1] ユニークユーザー数とは、ある期間内に、同じWebサイトにアクセスしたユーザーの数である。IPアドレスなどでユーザーを識別するため、期間内に同一ユーザーが複数回訪れても、まとめて1回の訪問としてカウントされる。

オンライン予約サービスの拡大

ホテルや航空券といった旅行関連サービスにおいてはオンライン予約が広く利用されていたが、飲食店ではオンライン予約はそれほど普及してこなかった。しかし、2011年以降、各飲食店検索サイトがインターネット上で空席確認から予約まで「即時に」完結できるサービスを本格的に開始し、飲食店でもオンライン予約が普及し始めていた。

「ぐるなび」は、2011年8月に高級レストランに特化した「プレミアムレストラン」を開設し、その一部の飲食店でオンライン予約サービスを提供していた。「食べログ」は、2012年2月からオンライン予約サービス「食べログヨヤク」を開始し、2013年1月には同サービスをオンライン予約に特化した新サイト「cena (チェーナ)」として刷新した。「ホットペッパーグルメ」も、2012年8月からオンライン予約サービス「ホットペッパー即予約」を開始していた。

「ぐるなび」、「食べログ」は、ともに「高級レストラン」の予約サイトとして新設しており、客単価10,000円以上の高級レストランを数多く扱っていた。「食べログ」は、高級レストランに加えて、客単価10,000円以下、さらには5,000円以下のレストランについても次第に数を増やしつつあった。一方で、「ホットペッパーグルメ」は、専門サイトを開設するのではなく、「ホットペッパーグルメ」の新たな機能としてオンライン予約サービスを提供していた。また、中心的な価格帯も10,000円以下の飲食店が大半を占め、他サイトと比べると相対的に低い価格帯を扱っていた。

このように飲食店のオンライン予約では、高級レストランが占める割合が相対的に高いものの、次第に客単価の安い飲食店においても拡大しつつあった。今後は飲食店におけるIT利用の進展とともに、このような動きはさらに拡大していくと予想されていた。

意思決定

「ぐるなび」がオンライン予約サービスへ対応するうえで、第一の意思決定課題は、高級レストランに限っているオンライン予約を客単価の安い飲食店にまで拡大していくべきか否かであった。

高級レストランに限定すれば、ターゲットが絞られるため、効率のよい営業活動を展開できた。また、サイトの高級なイメージを維持でき、掲載店は高級店としてのアピールができることから、高級路線を目指す飲食店の新規加盟も期待できた。しかし、「食べログ」の新たな動きに見られるように、競合サイトは、客単価の安い飲食店へオンライン予約を拡大させつつあり、高級に限定することは、将来的に本サービスで大きな遅れをとるおそれがあった。さらに、オンライン予約システムには、消費者が予約段階でテーブルを指定できるテーブル管理システムが含まれる場合があったが、そのようなシステムを競合が先駆けて拡大させた場合には、後から「ぐるなび」がキャッチアップすることが難しくなるおそ

れもあった。というのは、飲食店にとって、複数の検索サイトの、テーブル管理を含む予約システムを併用すると、ダブルブッキングのリスクがあり、それに対処しようとするれば、テーブルを各検索サイトに割り当てるといった煩雑なオペレーションをしなければならず、実際には、先発のサイトが有利になると考えられたからであった。

「ぐるなび」がもつ全国の飲食店との緊密な関係と強固な営業基盤を活かせば、競合サイトに先駆けて、客単価の安い飲食店にまでオンライン予約を一気に拡大し、このサービスにおける先発優位を獲得できる可能性はあった。しかし、オンライン予約では集客効果が客観的に示されるために、その過度の拡大は、飲食店の関心をネット経由の「集客」に集中させてしまい、「ぐるなび」が得意とする飲食店の経営全般を支援する他サービスの位置づけが相対的に低下してしまうリスクもあった。また、本サービスを一気に拡大させるためには、相当の営業努力を投じる必要もあった。

第二の意思決定課題は、オンライン予約においてこれまでのビジネスモデルを変更せず、本サービスの導入店から定額のサービス利用料を徴収するのか、あるいは、成功報酬型の課金システムに移行するのか、という選択であった。また、成功報酬型の課金システムを採用する場合には、飲食店における消費者の「利用金額」に一定の手数料率を乗じた金額を課金するのか、あるいは、「送客人数」に応じて課金するのかという意思決定も併せて重要であった。

導入店から定額のサービス利用料を徴収する案を採用すれば、課金システムの変更を伴わないため、飲食店の理解を得やすく、比較的スムーズに導入が進むと予想された。また、定額の利用料であれば、従来からの長期契約型のビジネスモデルを維持でき、これまで通り売上の安定性を確保できるというメリットもあった。しかし、定額の利用料では、オンライン予約経由の集客数が今後どれほど伸びても一定以上の売上は得られず、売上の大幅な成長は見込めなかった。

一方で、成功報酬型の課金システムを採用すれば、本サービスによる送客人数の拡大とともに、売上も拡大するために、売上拡大への期待は相対的に大きかった。また、「効果の不明確な Web サイトへの掲載料は支払いたくないが、集客効果に応じたコスト負担であればサービスを利用したい」という新たな顧客層を開拓できる可能性もあった。しかし、飲食店の場合、これまで代理店に対して手数料を支払うという習慣がなかったことから、成功報酬型の課金システムについて、飲食店の理解を得るためには多くの時間と労力を要することが予想された。また、成功報酬型の課金システムは、これまでのストック型のビジネスと異なり、いわばフロー型のビジネスであることから、その拡大は売上の安定性というこれまでの強みを損なうおそれもあった。

そして、成功報酬型の課金システムを採用する場合、「送客人数」を基準とする課金か、消費者の「利用金額」を基準とする課金かについても併せて決めなければならなかった。その際には、第一の意思決定課題であるターゲットの設定との整合性について慎重な検討が必要と思われた。

高級レストランへ特化する場合、客単価が高いことから「利用金額」を基準とした課金の方が、売上

の拡大は期待できた。この案では、開拓すべき飲食店数は少ないものの、1店舗当たりから得られる売上は大きいと予想されるために、投資効率がよい選択肢ではあった。ただし、利用金額ベースでの課金は、ホテルや旅館と比べて原価率の高い飲食店の場合、手数料率によっては、経営に与える影響が大きく、飲食店の理解を得られないおそれがあった。

- 5 他方、オンライン予約を客単価の安い飲食店にまで拡大させる場合には、比較的大きな規模の送客人数を見込めることから、「送客人数」ベースでの課金であっても、売上向上には寄与するものと思われた。しかしながら、どの飲食店に対しても、送客一人当たり一律の金額を徴収する場合、高級店よりも、客単価の安い一般店の経営に与える影響が相対的に大きいものと考えられた。そのため、オンライン予約を積極的に拡大させた場合に、大半を占めることになるこれら一般店からの反発が予想された。
- 10 競合サイトが、客単価の比較的安い一般店にもオンライン予約を拡大させる動きを見せ始めるなか、「ぐるなび」としても、これらに関して、早急に結論をまとめる必要があった。

15

20

25

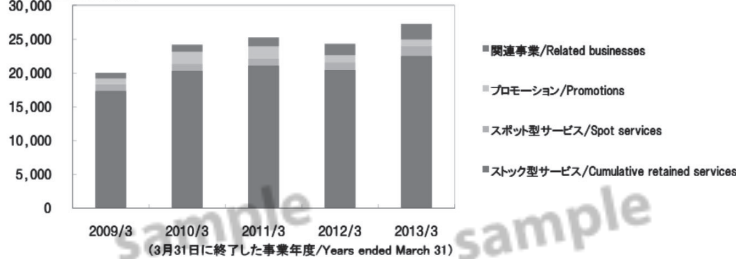
30

付属資料

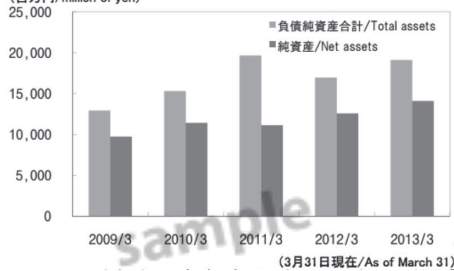
付属資料 1 株式会社ぐるなび連結業績ハイライト (1)

		(百万円/Millions of yen)				
■3月31日に終了した各事業年度/Years ended March 31		※百万円未満は切捨て/Millions of yen with fractional amounts discarded.				
■事業年度/For the Year:		2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3
売上高	Net sales	20,011	24,175	25,238	24,302	27,265
基盤事業	Core businesses total	19,180	23,142	23,940	22,631	24,941
ストック型サービス ※	Cumulative retained services ※	17,346	20,313	21,091	20,431	22,490
スポット型サービス	Spot services	1,006	1,008	1,076	1,138	1,529
プロモーション	Promotions	827	1,820	1,772	1,062	921
関連事業	Related businesses	831	1,033	1,298	1,670	2,323
売上総利益	Gross profit	16,468	18,777	20,047	19,206	21,297
販売費及び一般管理費	Selling, general and administrative expenses	12,555	14,232	16,677	15,893	18,180
営業利益	Operating income	3,913	4,545	3,369	3,312	3,116
経常利益	Ordinary income	3,984	4,578	3,406	3,375	3,153
当期純利益	Net income	2,259	2,323	1,813	1,909	1,959
EBITDA	EBITDA	4,996	5,973	4,986	5,052	5,009
EBITDA = 営業利益+減価償却費		EBITDA = operating income + depreciation and amortization				
■事業年度末/At Year-End		2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3
流動資産	Current assets	8,709	11,048	15,076	12,506	13,196
固定資産	Noncurrent assets	4,219	4,260	4,576	4,444	5,907
流動負債	Current liabilities	2,968	3,560	8,133	4,098	4,796
固定負債	Noncurrent liabilities	222	335	385	283	209
純資産合計	Total net assets	9,738	11,413	11,133	12,569	14,098
負債純資産合計	Total liabilities and net assets	12,929	15,309	19,653	16,951	19,103
■事業年度/For the Year:		2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3
営業活動によるキャッシュ・フロー	Net cash provided by (used in) operating activities	2,503	2,872	4,484	3,965	3,558
投資活動によるキャッシュ・フロー	Net cash provided by (used in) investing activities	-1,852	-1,349	-1,872	-1,730	-5,148
財務活動によるキャッシュ・フロー	Net cash provided by (used in) financing activities	-299	-701	2,315	-5,083	-564
現金及び現金同等物の期末残高	Cash and cash equivalents at end of period	4,661	5,481	10,398	7,548	5,399

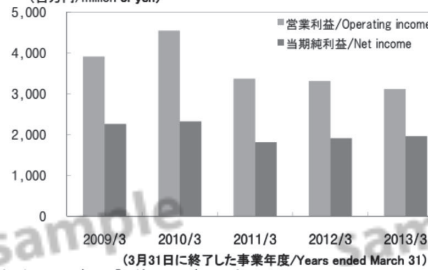
■カテゴリ別売上推移/Sales by category
(百万円/million of yen)



■負債純資産合計・純資産の推移/Total assets and Net assets
(百万円/million of yen)



■営業利益・当期純利益の推移/Operating income and Net income
(百万円/million of yen)



出所：株式会社ぐるなび 2013年3月期 ファクトブックより

付属資料 2 株式会社ぐるなび連結業績ハイライト (2)

■3月31日に終了した各事業年度/Years ended March 31

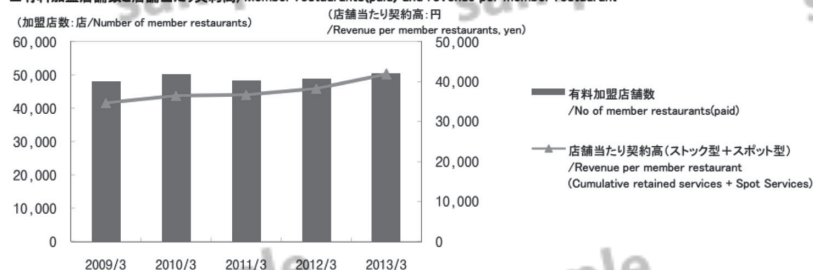
			2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3
有料加盟店舗数	店(期末)	Number of member paid restaurants(year-end)	47,893	50,227	48,129	48,893	50,310
店舗当たり月次契約高 (ARPU)	円	Monthly revenue per member restaurant(yen)	34,709	36,504	36,713	38,275	41,892
(ストック型サービス+スポット型サービス) ※1		(Cumulative retained services + Spot Services)					
店舗当たり月次契約高 (ARPU)	円	Monthly revenue per member restaurant(yen)	32,701	34,733	34,738	35,867	38,655
(ストック型サービス) ※1		(Cumulative retained services)					
ページビュー数 ※2	億PV/月	Number of PVs(100 million PV/month)	8.5	8.4	8.6	8.9	9.3
ユニークユーザー数 ※2	百万人/月	Number of unique users(million people/month)	18	20	23	28	34
ぐるなび会員数	百万人(期末)	Number of Gurunavi Members(year-end,million people)	6.41	6.96	8.02	9.26	10.33
連結従業員数	人(期末)	Number of employees *Consolidated(year-end)	1,141	1,297	1,361	1,334	1,390
個別従業員数	人(期末)	Number of employees *Non-consolidated(year-end)	1,015	1,187	1,283	1,254	1,316
従業員1人当たり売上高 ※3	千円	Sales per employee(thousands of yen)	17,538	18,639	18,544	18,217	19,615
従業員1人当たり当期純利益 ※3	千円	Net income per employee(thousands of yen)	1,979	1,791	1,332	1,431	1,409

※1 各年1月から3月の平均月次契約高/Average Monthly Revenue from January to March

※2 各年12月の集計値/The total number in December

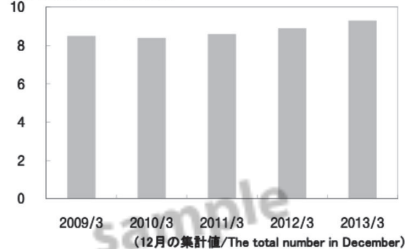
※3 各事業年度の売上高及び当期純利益と期末連結従業員数に基づき算出

■有料加盟店舗数と店舗当たり契約高/Member restaurants(paid) and revenue per member restaurant



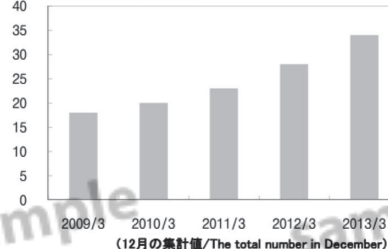
(有料加盟店舗数は3月末現在、店舗当たり契約高は各年1月から3月の平均月次契約高)
(Member restaurant: As of March 31)
(Revenue per member restaurant: Average Monthly Revenue from January to March)

■ページビュー数/Number of PVs (億PV, 100million PV/month)



(12月の集計値/The total number in December)

■ユニークユーザー数/Number of Unique Users (百万人, million people/month)



(12月の集計値/The total number in December)

出所：株式会社ぐるなび 2013年3月期 ファクトブックより

付属資料 3 株式会社ぐるなび主な連結財務指標の推移

■3月31日に終了した各事業年度/Years ended March 31

財務指標/ Financial indicators	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	(%)
売上総利益率 Gross profit ratio	82.3	77.7	79.4	79.0	78.1	
売上高営業利益率 Operating income ratio	19.6	18.8	13.4	13.6	11.4	
売上高当期純利益率 Net income	11.3	9.6	7.2	7.9	7.2	
自己資本比率 Equity ratio	75.2	74.6	56.7	74.1	73.5	
自己資本当期純利益率(ROE) Return on equity	25.8	22.0	16.1	16.1	14.7	
総資産利益率(ROA) Operating income to total assets	19.1	16.5	10.4	10.4	10.9	

出所：株式会社ぐるなび 2013年3月期 ファクトブックより

付属資料 4 株式会社ぐるなび連結貸借対照表

(百万円/Millions of yen)
※百万円未満は切捨て/Millions of yen with fractional amounts discarded.

■各事業年度3月31日現在/As of March 31

資産の部 /Aseets	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3
流動資産 /Current assets	8,709	11,048	15,076	12,506	13,196
現金及び預金 / Cash and deposits	4,711	5,531	10,398	7,548	7,399
受取手形及び売掛金 / Notes and accounts receivable-trade	3,131	4,299	3,520	3,706	3,948
仕掛品 / Work in process	15	11	10	12	26
繰延税金資産 / Deferred tax assets	257	437	508	426	468
未収入金 / Accounts receivable-other	805	932	933	1,035	1,373
その他 / Other	208	237	197	222	394
貸倒引当金 / Allowance for doubtful accounts	-420	-401	-492	-445	-414
固定資産 /Noncurrent assets	4,219	4,260	4,576	4,444	5,907
有形固定資産 / Property,plant and equipment	653	795	1,109	953	980
建物及び構築物 / Buildings and structures,net	278	279	543	453	379
リース資産 / Lease assets,net	116	295	247	149	82
その他 / Other,net	258	220	318	350	518
無形固定資産 / Intangible assets	2,411	2,205	2,142	2,284	3,488
のれん / Goodwill	89	81	3	1	-
リース資産 / Lease assets	31	31	20	10	4
ソフトウェア / Software	2,195	2,055	1,890	2,206	3,056
その他 / Other	94	36	228	65	426
投資その他の資産 / Investments and other assets	1,154	1,259	1,324	1,207	1,439
投資有価証券 / Investment securities	73	50	43	47	54
繰延税金資産 / Deferred tax assets	90	203	284	342	437
敷金及び保証金 / Lease and guarantee deposits	943	951	931	763	848
その他 / Other	46	54	64	53	99
資産合計 /Total assets	12,929	15,309	19,653	16,951	19,103

(百万円/Millions of yen)
※百万円未満は切捨て/Millions of yen with fractional amounts discarded.

■各事業年度3月31日現在/As of March 31

負債の部 /Liabilities	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3
流動負債 /Current liabilities	2,968	3,560	8,133	4,098	4,796
支払手形及び買掛金 / Notes and accounts payable-trade	118	242	127	137	200
短期借入金 / Short-term loans payable	-	-	4,500	-	-
リース債務 / Lease obligations	42	93	97	78	61
未払法人税等 / Income taxes payable	1,130	1,137	519	736	825
賞与引当金 / Provision for bonuses	-	70	481	461	513
ポイント引当金 / Provision for point card certificates	23	25	103	221	277
事務所移転費用引当金 / Provision for office transfer expenses	-	423	72	-	-
未払金 / Accounts payable-other	1,128	1,038	1,739	1,915	2,248
前受金 / Advances received	271	259	204	213	191
資産除去債務 / Asset retirement obligations	-	-	26	-	-
その他 / Other	254	268	260	333	477
固定負債 /Noncurrent liabilities	222	335	385	283	209
リース債務 / Lease obligations	114	251	187	94	33
資産除去債務 / Asset retirement obligations	-	-	148	172	174
負のれん / Negative goodwill	107	76	45	15	-
その他 / Other	1	7	3	1	1
負債合計 /Total liabilities	3,191	3,895	8,519	4,381	5,005
純資産の部 /Net assets					
株主資本 /Shareholders' equity	9,771	11,450	11,184	12,605	14,077
資本金 / Capital stock	2,329	2,334	2,334	2,334	2,334
資本剰余金 / Capital surplus	2,879	2,884	2,884	2,884	2,884
利益剰余金 / Retained earnings	4,877	6,546	7,807	9,228	10,699
自己株式 / Treasury stock	-315	-315	-1,841	-1,841	-1,841
評価・換算差額等 /Valuation and translation adjustments	-42	-37	-	-	-
為替換算調整勘定 / Foreign currency translation adjustment	-42	-37	-	-	-
その他の包括利益累計額 /Total accumulated other comprehensive income	-	-	-50	-50	-35
為替換算調整勘定 / Foreign currency translation adjustment	-	-	-50	-50	-35
少数株主持分/Minority interests	9	-	-	-	-
新株予約権/Subscription rights to shares	-	-	-	13	56
純資産合計 /Total net assets	9,738	11,413	11,133	12,569	14,098
負債・純資産合計 /Total liabilities and net assets	12,929	15,309	19,653	16,951	19,103

出所：株式会社ぐるなび 2013年3月期 ファクトブックより

付属資料 5 株式会社ぐるなび連結損益計算書表

(百万円/Millions of yen)

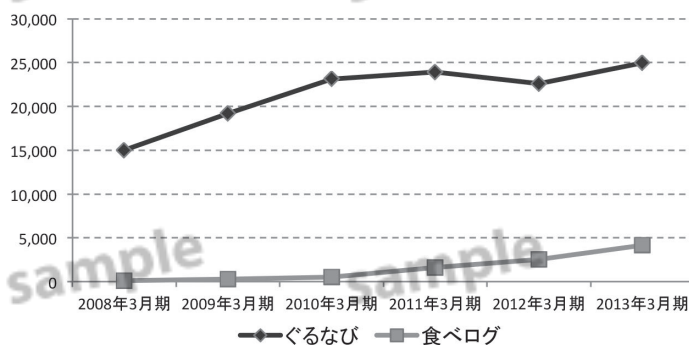
※百万円未満は切捨て/Millions of yen with fractional amounts discarded.

■3月31日に終了した各事業年度/Years ended March 31

		2009/3	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3
売上高	/ Net sales	20,011	24,175	25,238	24,302	27,265
売上原価	/ Cost of sales	3,542	5,398	5,191	5,096	5,967
売上総利益	/ Gross profit	16,468	18,777	20,047	19,206	21,297
販売費及び一般管理費	/ Selling, general and administrative expenses	12,555	14,232	16,677	15,893	18,180
営業利益	/ Operating income	3,913	4,545	3,369	3,312	3,116
営業外収益	/ Non-operating income	75	43	48	72	48
受取利息	/ Interest income	10	4	4	5	8
負ののれん償却額	/ Amortization of negative goodwill	30	30	30	30	15
助成金収入	/ Subsidy income	-	-	-	20	11
為替差益	/ Foreign exchange gains	31	-	2	0	-
その他	/ Other	2	8	11	14	13
営業外費用	/ Non-operating expenses	4	10	10	9	11
支払利息	/ Interest expenses	4	2	4	8	1
自己株式取得費用	/ Commission for purchase of treasury stock	-	-	6	-	-
為替差損	/ Foreign exchange losses	-	7	-	-	9
その他	/ Other	-	-	-	0	0
経常利益	/ Ordinary income	3,984	4,578	3,406	3,375	3,153
特別利益	/ Extraordinary income	-	10	-	-	150
過年度損益修正益	/ Gain on prior periods adjustment	-	10	-	-	-
補助金収入	/ Subsidy income	-	-	-	-	150
特別損失	/ Extraordinary loss	101	596	281	2	16
固定資産除却損	/ Loss on retirement of noncurrent assets	73	30	126	-	-
固定資産売却損	/ Loss on sales of noncurrent assets	-	-	0	-	-
固定資産臨時償却費	/ Non-recurring depreciation on noncurrent assets	-	-	4	-	-
リース資産処分損	/ Loss on disposal of lease contracts	2	13	41	-	-
投資有価証券評価損	/ Loss on valuation of investment securities	26	23	16	-	-
データセンター移設費用	/ Data center moving costs	-	105	-	-	-
ゴルフ会員権評価損	/ Loss on valuation of golf club membership	-	-	-	2	16
事務所移転費用引当金繰入額	/ Provision for office transfer expenses	-	423	72	-	-
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	/ Loss on adjustment for changes of accounting standard for asset retirement obligations	-	-	18	-	-
事務所移転費用	/ Office transfer expenses	-	-	0	-	-
税金等調整前当期純利益	/ Income before income taxes and minority interests	3,882	3,992	3,125	3,372	3,287
法人税、住民税及び事業税	/ Income taxes-current	1,713	1,965	1,462	1,440	1,464
法人税等調整額	/ Income taxes-deferred	-75	-293	-150	22	-136
少数株主損失	/ Minority interests in loss	-14	-2	-	-	-
当期純利益	/ Net income	2,259	2,323	1,813	1,909	1,959

出所：株式会社ぐるなび 2013年3月期 ファクトブックより

付属資料 6 「ぐるなび」と「食べログ」の売上高比較



*ぐるなびの売上は基盤事業のみであり、関連事業は含まない。

出所：各企業の IR 資料をもとに筆者作成

参考文献

滝久雄 (2006)、『ぐるなび「No.1 サイト」への道』、日本経済新聞社。

『外食産業マーケティング総覧 2010 年版』、株式会社矢野経済研究所。

『株式会社ぐるなび 有価証券報告書 (第 23 期)』。

『株式会社ぐるなび 2012 年 3 月期 決算補足説明資料』。

『日経ビジネス』、2005 年 11 月 21 日号。

『日経ビジネス』、2006 年 6 月 5 日号。

『日経ビジネス』、2009 年 6 月 29 日号。

『日経ビジネス』、2009 年 9 月 7 日号。

『日経マネー』、2013 年 4 月号。

『週刊東洋経済』、2007 年 1 月 13 日号。

『週刊東洋経済』、2008 年 2 月 23 日号。

『週刊東洋経済』、2010 年 10 月 9 日号。

『週刊東洋経済』、2011 年 11 月 12 日号。

『週刊ダイヤモンド』、2010 年 5 月 22 日号。

『株式会社カカコム 2012 年 3 月期 決算説明資料』。

平尾勇司 (2008) 『Hot Pepper ミラクル・ストーリー』、東洋経済新報社。

ぐるなび ホームページ <http://www.gnavi.co.jp/>

食べログ ホームページ <http://tabelog.com/>

ホットペッパーグルメ ホームページ <http://www.hotpepper.jp/>

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
