



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 株式会社ぐるなび

5

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。

10

「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。

15

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。

20

25

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。

30

Copyright© 中川正悦郎 (2013 年 10 月作成)