

第36回 定時株主総会

# 事業報告

---

食でつなぐ。  
人を満たす。

Food: Satisfying People and Creating Connections



Gurunavi knows the possibilities of good food.  
Connecting people, things and events, all over the world.  
Creating pleasure and satisfaction.

当社グループの事業の現況および今後の取り組みについて、スクリーンを用いてご説明いたします。

2024年度 実績

2025年度 基本方針

3つの注力施策

はじめに、2024年度の実績についてご説明いたします。

## 2024年度 業績概要

### 中期事業方針に掲げる2年目での黒字転換を果たす (2023年度～2025年度)

(単位：百万円)	2023年度	2024年度	変化額
売上高	12,982	<b>13,458</b>	<b>+475</b>
営業利益	△339	<b>262</b>	<b>+601</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	△363	<b>211</b>	<b>+574</b>
1株当たり当期純利益 (EPS) : 円	△8.98	<b>2.00</b>	<b>+10.98</b>

ぐるなび

3

売上高につきましては、中核事業である飲食店支援事業の順調な拡大を背景に、134億5千万円となりました。

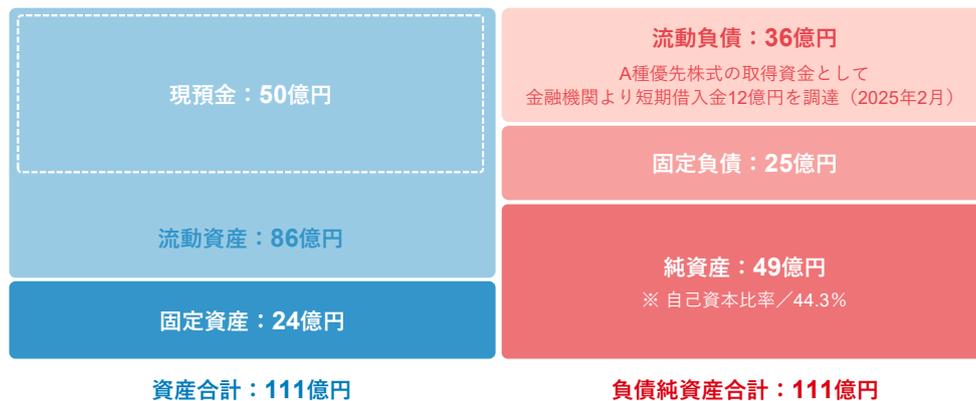
また、利益面におきまして、営業利益は期初における予想値1億5千万円を上回る2億6千万円、純利益につきましては期初予想1億1千万円を上回る2億1千万円となり、2023年5月に公表いたしました中期事業方針に掲げる2年目での黒字転換を果たしました。

再成長に向けた大きな転換点を迎えたことをご報告するとともに、厳しい業績が続いた中、たゆまぬご支援をくださいました株主の皆さまをはじめとする全てのステークホルダーの方々に、心より感謝申し上げます。

当社の事業活動にご理解を賜り、誠にありがとうございます。

## 2024年度末 財務状況

A種優先株式の全てを償還  
次期以降、優先配当(年1億800万円)の支払負担を低減



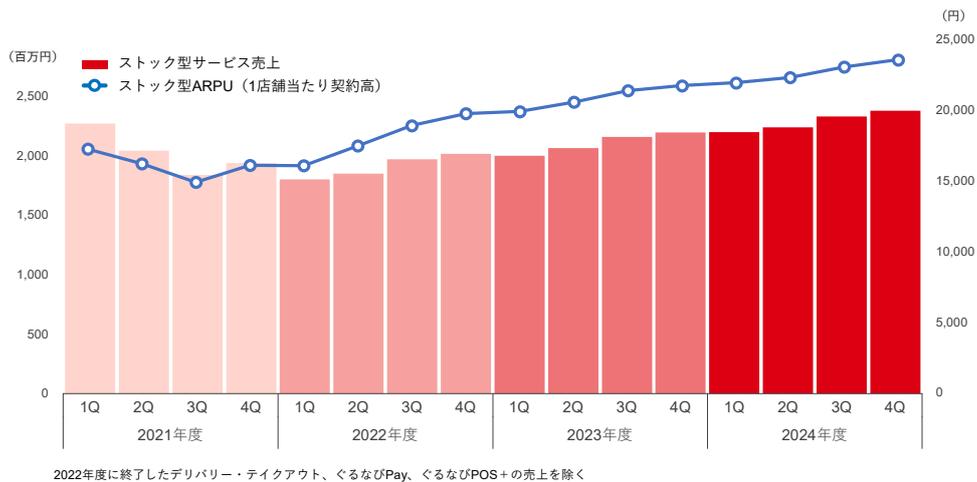
次に、財務の状況についてご説明いたします。

2024年度末の純資産が、49億円と前年度末より11億円減少いたしました。これは2021年12月に発行したA種優先株式について、優先配当金年間1億800万円の支払負担の低減を目的に、本年2月に償還したことによります。なお、自己資本比率につきましては44.3%と財務の安定性を確保しております。

また、A種優先株式の取得資金として、金融機関より短期借入金12億円を調達したことを主な理由とし、流動負債が前年度末より8億7千万円増加し、36億円となりました。これにより、短期借入金の支払利息が発生することとなりますが、A種優先株式の優先配当金額を大きく下回る水準となります。

## 飲食店向けストック型サービス売上の月次推移

ARPU (1店舗当たり契約高) の向上が牽引し、順調に拡大



ぐるなび

5

続いて、当社中核事業である飲食店向けストック型サービス売上について、ご説明いたします。

2021年度までは、コロナ禍による行動制限や各種要請の断続的な発出を背景に減少傾向にありましたが、2022年度より増加に転じ、青い折れ線グラフで示した「1店舗当たり契約高」の上昇が牽引する形で、2024年度においても順調な拡大基調を維持いたしました。

なお、「1店舗当たり契約高」の上昇につきましては、当社における商品価格の変更によるものではなく、飲食店側における月額1万円の加盟プランから月額3万円の上位プランへの契約変更や、後ほどご紹介いたしますマーケティングエージェントをはじめとするオプション商品の追加購入によるものであります。

光熱費や食材価格などの高騰を背景に、飲食店のコストに対する意識がシビアにならざるを得ない中、当社サービスはより積極的に利用されており、飲食店の当社に対する評価は確実に高まっているとの認識であります。

以上、2024年度の業績概要について、ご説明いたしました。

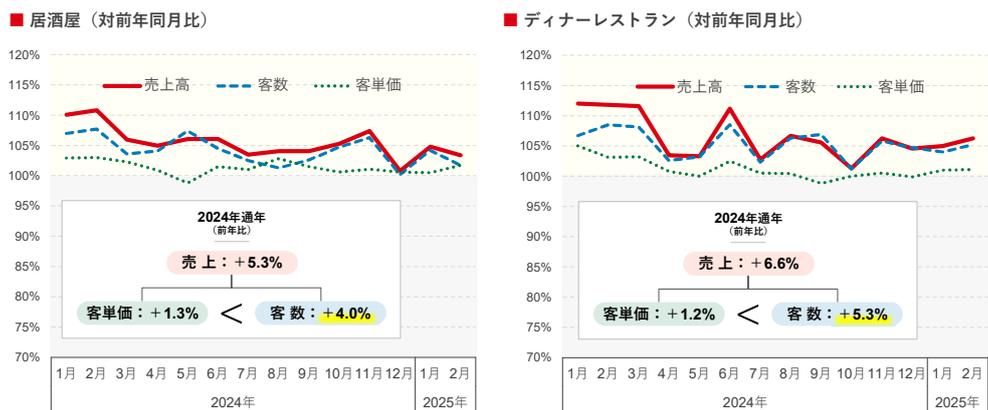
2024年度 実績

2025年度 基本方針

3つの注力施策

それでは、ここからは2025年度の取り組みについて、ご説明いたします。

売上は客数の増加を主因とした健全な回復傾向



出典：日本フードサービス協会

まず、飲食店の経営環境および当社課題認識についてご説明いたします。

こちらのグラフは、当社の主要顧客である居酒屋およびディナーレストランの前年同月比でみた業績推移です。

まず、赤の折れ線で示した売上高については、いずれの業態も、新型コロナの位置づけが5類に移行し、大きく外食需要が回復した2023年を上回って推移しており、順調な回復を遂げています。

さらに注目すべきは、その回復が客数の増加による点であります。

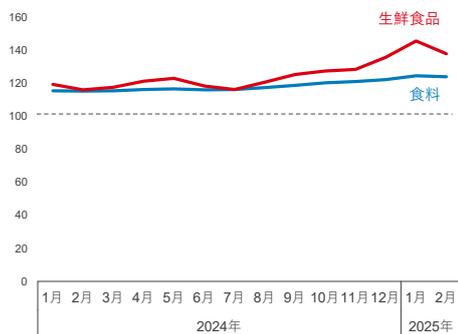
昨今の物価高に起因する値上げなども背景に、緑で示した客単価は総じて上昇傾向にありますが、それを上回る形で客数が前年同月より増加しているのが確認できます。

このことから、消費者側においては、飲食店の値上げに関し一定の理解がされた上で比較的活発に外食を楽しんでいると考えられます。

## 飲食店の経営環境（2）

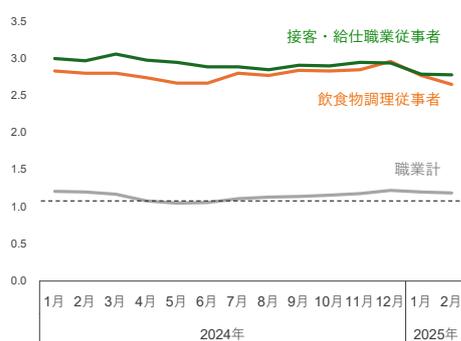
物価高や慢性的な人手不足が経営の重荷となる飲食店の期待は業務負荷を増やすことのない効率的・効果的な集客支援

消費者物価指数（基準年：2020年平均）



出典：総務省「消費者物価指数」

有効求人倍率：倍

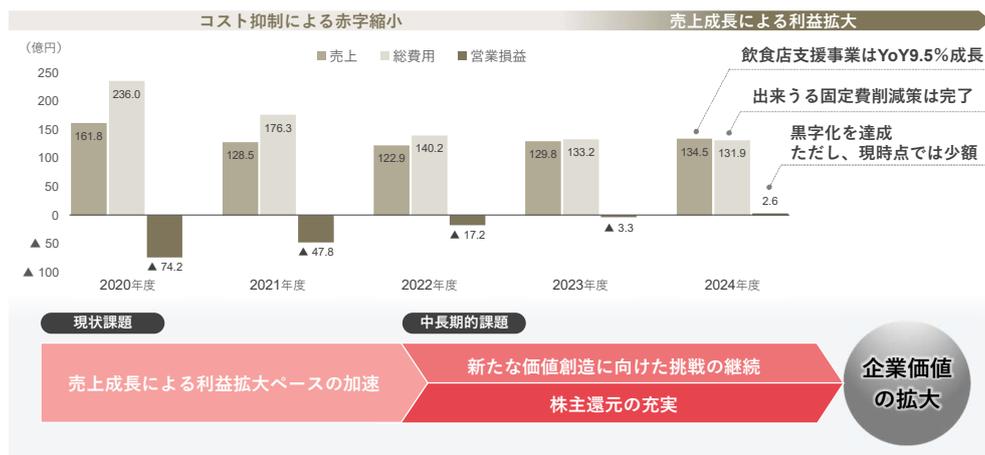


出典：厚生労働省「一般職業紹介状況」

こうした良好な需要に対し、こちらの消費者物価指数および有効求人倍率のグラフからは、供給側である飲食店において、食材価格の高騰や慢性的な人手不足が経営の重荷になっていることが、読みとれます。

このことから、飲食店がより多くの消費者に魅力を発信し、さらなる売上拡大を図るには、限られたリソースのもと、いかに業務負荷を増やすことなく、効率的かつ効果的に集客活動を行えるかが重要なポイントであり、当社が飲食店に対して優先的に果たすべき役割は、この部分にあると捉えております。

再成長への転換点を迎え、利益創出力を一段と高めることが重要



他方、当社の状況につきましては、上のグラフで示すとおり、コロナ禍発生以降いかにコストを抑制し赤字幅を縮小できるかが着眼点であったところ、2024年度は売上拡大と費用抑制の両輪により黒字転換することができました。

しかしながら、利益は少額であり、また出来る固定費削減は完了したとの認識です。

このような中、中期事業方針の最終年度である2025年度をスタートするに際し、「食でつなぐ。人を満たす。」という存在意義のもと、豊かな食の未来を切り拓くための積極的な事業展開、そして、中長期にわたる株主の皆さまへの還元充実を実現するためには、利益の源泉である売上高の成長ペースを加速することが重要であり、そのために必要となる適切な投資もまた重要との考えを深めるに至りました。

こうした状況から、飲食店の経営環境も踏まえ、2024年度に整えた仕組みの本格稼働により、当社収益の柱である飲食店支援事業の成長力を一層引き上げることが、当社の課題であると考えております。

売上成長による利益拡大ペースの加速に向けて  
サポート力を最大限発揮できる飲食店支援事業への注力を継続

サポート力の最大発揮

1

「楽天ぐるなび」の強化

- ✓ 「幹事ランク制度」の本格稼働
- ✓ 楽天を中心とした協業による流入拡大・商品造成

2

「マーケティングエージェント」の拡大

- ✓ エージェント対応サービスの拡充
- ✓ 拡販スキームの試行・構築

営業人員・企画／運用体制の増強

3

「商品造成力」の向上

- ✓ 生成AI技術の徹底活用による、「創って、作って、売る。」の加速

+

「モバイルオーダーサービス」の推進

- ✓ 129社（2025年3月末）の既存契約企業が保有するグループ店への横展開、ホテル・社員食堂等の新領域展開

以上のことから、2025年度の方針を「売上成長による利益拡大ペースの加速に向けて、サポート力を最大限発揮できる飲食店支援事業への注力を継続」と決めました。

こちらに記載の、①から③の注力施策の推進力および実効性を高めるため、営業スタッフや企画／運用スタッフの増強、必要に応じた開発体制の強化など、成長投資にも取り組み中長期的な利益創出力の向上につなげる所存です。

なお、消費者に利便性の高い外食体験を提供し、飲食店の生産性向上を可能とするモバイルオーダーサービスにつきましては、これまでに獲得した大手チェーン店を中心とする129社の契約企業が保有するグループ店への横展開に加え、ホテルや社員食堂など飲食店に限らない新たな領域への提案を推進することで、業界ナンバー1の地位確立を目指してまいります。

2024年度 実績

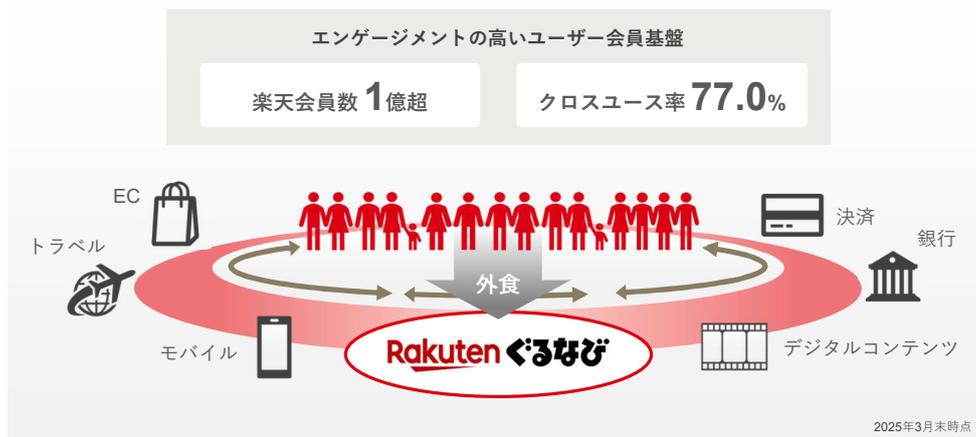
2025年度 基本方針

3つの注力施策

続いて、3つの注力施策についてご説明いたします。

## ①「楽天ぐるなび」の強化（1）

日本最大級の経済圏“楽天エコシステム”におけるプレゼンス向上



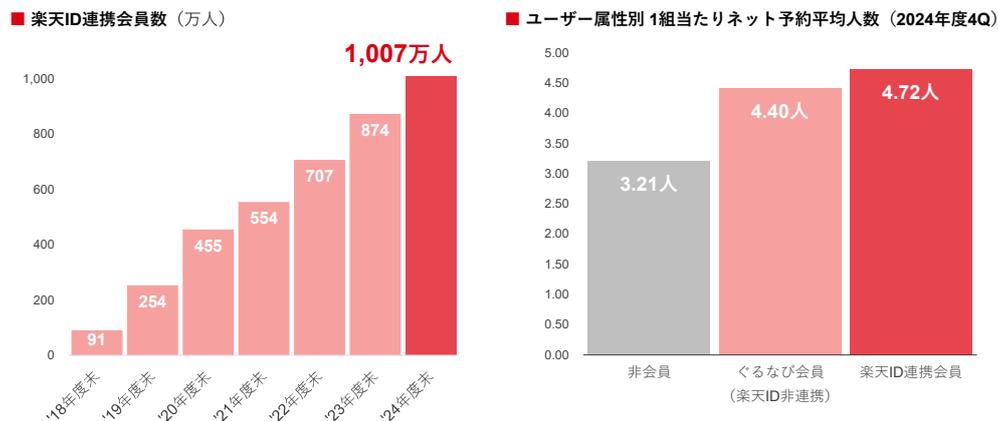
まず一つ目は、「楽天ぐるなびの強化」です。

消費者側において、従来の飲食店情報サイトとは異なるWebサービスを用いた飲食店検索行動が広がりを見せる中、「楽天ぐるなび」の送客力を高め続けるには、当社サイトを愛着をもって繰り返し利用されるエンゲージメントの高いユーザーをいかに確保・拡大できるかが大きなポイントであります。

そこで、日本最大級の経済圏 楽天エコシステムにおける「楽天ぐるなび」のプレゼンス向上に取り組んでおります。

## ①「楽天ぐるなび」の強化 (2)

楽天ID連携会員数は1,000万人を突破  
ポイント付与の仕組みが奏功し楽天ユーザーほど大人数予約



ぐるなび

13

この戦略のカギとなるユーザー基盤「楽天ID連携会員」につきましては、左のグラフで示すとおり、本年3月に1,000万人の大台に到達いたしました。

楽天の創業メンバーとして22年間さまざまなサービスに携わってきましたが、楽天の子会社ではない外部のサービスでありながら、1,000万人規模の楽天会員がクロスユースするものは非常に稀であります。このことから、外食は楽天エコシステムにおいて非常に重要な存在であり、可能性溢れる領域であるとの認識を改めて深めております。

また、右のグラフで示すとおり、楽天ユーザーほど大人数で外食を楽しむ傾向にあります。

具体的には、ネット予約1組当たりの平均人数を会員の属性別に見ますと、会員でないユーザーが3.21人であるのに対し、楽天ID連携会員は来店人数に応じて楽天ポイントが貯まる仕組みが奏功し、4.72人という状況です。

このことから、楽天ユーザーによる当社サイト利用の促進を通じ、「外食機会の拡大」と「外食人口の増加」というダブルの効果で、飲食業界に活性化をもたらすことが出来ると考えております。

## ①「楽天ぐるなび」の強化 (3)

リピート予約促進・大人数での外食喚起を図るべく  
会員ロイヤリティプログラム「幹事ランク制度」構築(2024年11月)



ぐるなび

14

そこで、楽天会員基盤を活かしたさらなるネット予約送客の拡大を図るべく、“繰り返し利用するほど”、“大人数で集まるほど”お得に外食を楽しむことができる楽天会員向けロイヤリティプログラム「幹事ランク制度」を2024年11月に構築いたしました。

具体的には、過去3か月間のネット予約による累計来店人数に応じてランクを判定し、判定後にネット予約を通じ外食を楽しんだ際、ランクに応じて最大でコース金額の7%分の「楽天ポイント」が進呈される仕組みです。

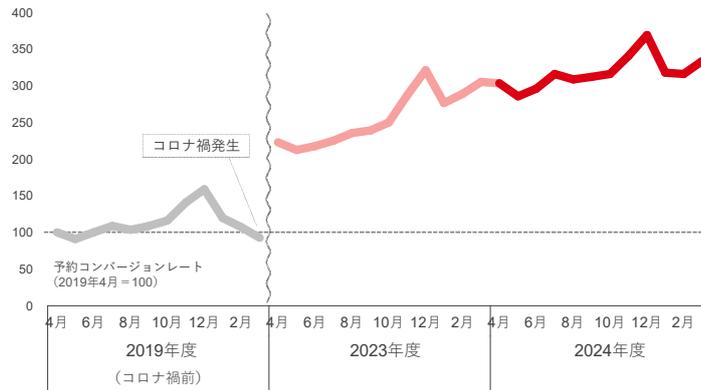
中間ランクとなるエース幹事の条件は3か月間で15名以上と、決して高いハードルではないと考えております。

仮にエース幹事の場合、毎月2回、5名程度の飲み会や食事会を開催し、楽天ぐるなびネット予約を繰り返し利用するだけで、年間数万ポイントを獲得することができます。これに加えて、春の歓送迎会や年末年始の忘新年会など、大人数での宴会の幹事となり、ネット予約をすれば、獲得ポイント数はさらに増加するというものです。

電話による予約では得られない非常に多くの楽天ポイントが貯まる制度となっておりますので、株主の皆さまにおかれましても、ぜひこの機会に楽天ぐるなびネット予約をご利用いただき、よりお得に楽しく、外食にお出かけいただけましたら幸いです。

## ①「楽天ぐるなび」の強化（4）

CVRはコロナ禍前を上回り、サイトコンディションは良好  
ユーザー流入数の増加を図ることで、効果的な送客拡大が可能



また、こうした新たな仕組みの構築に加えて、楽天ぐるなびサイトのコンディションにつきましても年々改善が進んでおります。

サイトを訪れたユーザーが最終的にネット予約に至った割合であるコンバージョンレートは、こちらのグラフのとおり、コロナ禍前を大きく上回り高まっており、以前にも増して希望のお店を“見つけやすく”、また“スムーズに予約できる”良好な状態であります。

## ①「楽天ぐるなび」の強化（5）

楽天グループとの協業強化に加え、  
外部サービス連携等による流入拡大・利用促進を展開



そこで、2025年度におきましては、楽天グループとの連携強化を軸としつつ、接待からファミリー利用まで幅広い外食ニーズを捉えるべく、優良かつ特徴的な会員基盤を持つ外部サービスとの連携についても、積極的に検討してまいります。

こうした活動を通じて、当社サイトへ訪れるユーザー流入数の拡大を図ると同時に、「幹事ランク制度」によるリピート予約促進および大人数での外食喚起を図ることで、愛着を持って「楽天ぐるなび」を繰り返し利用するエンゲージメントの高いユーザーを拡大してまいります。

さらには、“幹事に選ばれるサイト” “大人数の獲得に強いサイト”という個性をより明確なものとし、加盟店ネットワークの拡大ひいては宴会文化の振興につなげてまいります。

## ②「マーケティングエージェント」の拡大(1) -1

飲食店情報は、飲食店専門サイトに限られていた



続いて、2つ目の注力施策「マーケティングエージェント」について、ご説明いたします。

かつて、消費者が飲食店を探す際の情報源は、当社サイトを含むいくつかの飲食店専門サイトに限られていました。

## ②「マーケティングエージェント」の拡大(1) -2

消費者側における飲食店検索手段の多様化に伴い  
飲食店の業務負荷が増大

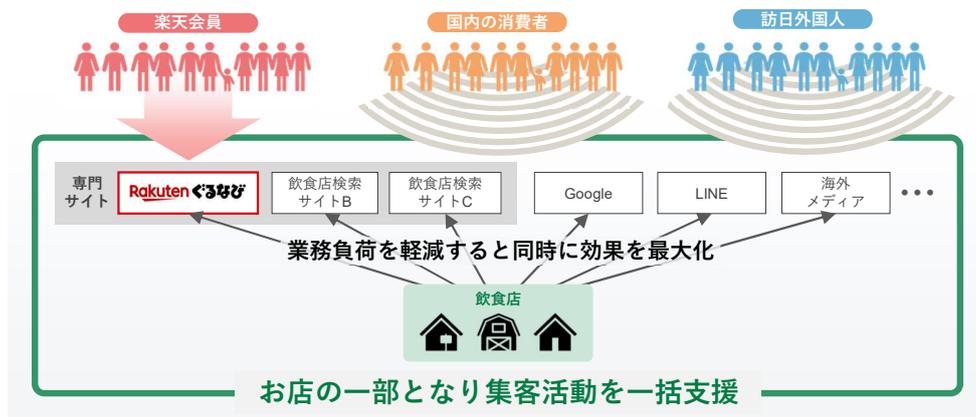


しかし、スマートフォンの普及や Google の検索機能の向上などを背景に、いつでもどこでも情報の検索ができるようになった上、SNSなどの新たなサービスが登場したことから、近年、消費者のお店探しの動きは、ご覧のように多様化しております。

これに伴い、飲食店が売上の維持・向上を図るには、複数のサービスを同時に活用しなければならず、これによる業務量の増加は人手不足に拍車をかけ、ひいては現場レベルの低下を招く恐れがあります。

## ②「マーケティングエージェント」の拡大(1) -3

売上拡大支援に留まらず、  
業務負担を軽減するなど外食産業の労働環境改善につなげる



そこで当社では、創業時より大切にしている“飲食店のサポーター”というコンセプトを体現すべく、「楽天ぐるなび」の強化に留まらずインバウンド対策を含めた飲食店の集客活動全体を一括支援し、売上アップと業務の効率化双方を一度に実現する「マーケティングエージェント」を展開しております。

## ②「マーケティングエージェント」の拡大 (2)

国内需要への対応に留まらないエージェント活動を推進  
飲食店のニーズを捉え順調に拡大



ぐるなび

20

直近の取り組みとしましては、飲食店のインバウンド対策支援として提供する海外メディアへの広告配信をお手伝いする商品につきまして、英語と中国語に加え、訪日外国人の多い韓国語も対象とし、さらには海外の方が日常的に利用されるSNSでの配信やGoogleでのリスティング広告を追加するなど、国内に留まらないエージェント活動を推進しております。

なかでも、国内外問わず多くのネットユーザーが利用するGoogle検索やGoogleマップ上に表示される店舗情報である「Google ビジネスプロフィール」の運用を支援するサービスの利用店舗数が、右のグラフのとおり好調に推移しております。

このことから、マーケティングエージェントは当社の強みである「人的サポート体制」を大いに活かすことが出来る成長性高い事業であると捉えております。

## ②「マーケティングエージェント」の拡大 (3)

対応サービスの拡充と拡販スキームの構築を推進  
飲食店が調理や接客という本業に集中できるよう支援



飲食店の集客支援を一手に担う、独自のポジションを築く

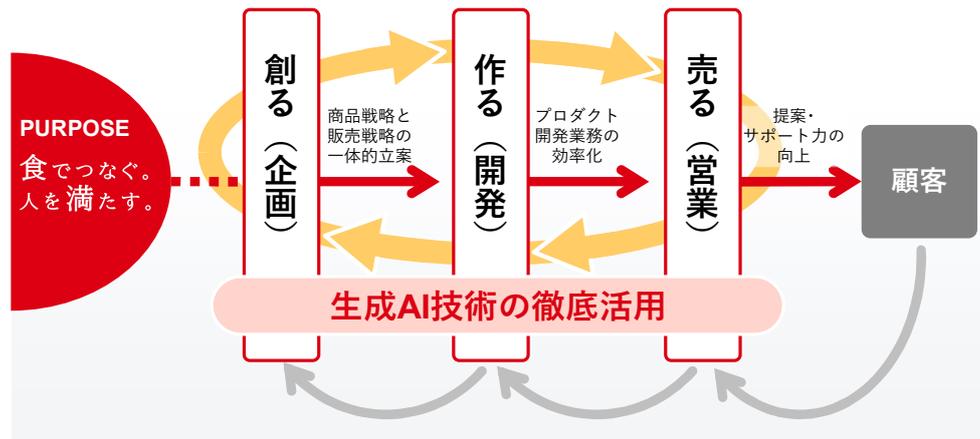
2025年度におきましては、担当営業と代行プランナーによるきめ細やかなサポートや、「楽天ぐるなび」の運営で培った情報発信ノウハウなどを強みに、マーケティング活動に積極的ながら専門人材が十分でない中小規模飲食店を中心に支援を強化してまいります。

推進にあたっては、対応サービスの拡充、AI活用などによるエージェント活動の高度化に取り組むほか、本サービスの利用を目的に新規加盟に至る事例が出てきていることを踏まえ、より多くのお店にサービスを提供し、その効果を実感いただけるよう効率的な提案手法についても試行してまいります。

当社といたしましては、自社メディアの運営に留まらず飲食店の集客支援を一手に担うという独自のポジションである「マーケティングエージェント」の拡大を通じて、飲食店の売上拡大に寄与するだけでなく、業務負荷を軽減し、調理や接客といった「外食ならではの」体験価値づくりに集中できるよう支援するなど、外食産業における労働環境の改善にも貢献したいと考えております。

### ③ 「商品造成力」の向上（1）～創って、作って、売る。～

2024年に再編した新体制のもと「商品造成力」の向上を推進



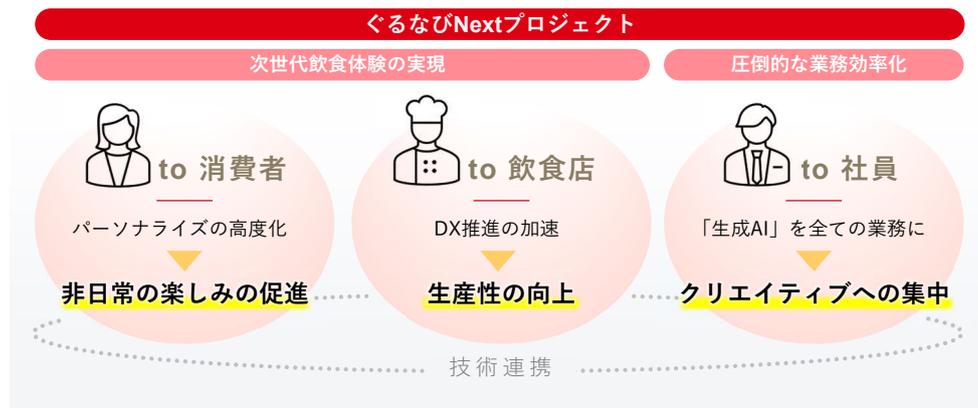
続いて、「商品造成力の向上」について、ご説明いたします。

飲食店・消費者双方にとって真に役立ち、豊かな食の未来の実現に貢献する有用な商品を次々に生み出すには、「創って、作って、売る。」というビジネスの基本サイクルをこれまで以上に迅速に回すことが重要なことから、2024年4月に再編した体制のもと、商品戦略・販売戦略の融合や開発業務の効率化などによる「商品造成力」の向上に努めております。

さらに、「創って、作って、売る。」の精度をより一層高めるため、生成AI技術の徹底活用により、ぐるなび全体の技術革新を図る「ぐるなびNextプロジェクト」を昨年8月に本格始動いたしました。

### ③ 「商品造成功力」の向上（2）～ぐるなびNextプロジェクト～

生成AI技術の徹底活用により  
“ぐるなび全体”の技術革新・DXを図る



ぐるなび

23

本プロジェクトは、「次世代食体験の実現」および「圧倒的な業務効率化」をビジョンとし、消費者に対して、より便利で楽しく豊かな外食体験を提供すること、また飲食店に対しては、収益力の向上と労働環境の改善のための店舗DXの加速を支援することを目指しております。

そして、これら取り組みの強力な推進を可能とする「生産性高く、創造性豊かな事業運営体制」を構築すべく、社員に対しては、煩雑な作業から解放しクリエイティブな活動へ集中できるよう社内業務におけるAI技術の積極導入に取り組むこととしております。

飲食店検索サイトを生み出したぐるなびが創る  
“新たな食体験との出会い”

**NO SEARCH, Easy to FIND your restaurants.**

あなたの理想に合うお店、私が見つけます。

Experience

Personalized Engagement

気分や雰囲気いつもの話し言葉で。

「気の合う友人」のようにAIが提案。



「好き嫌い」などもしっかり把握。

使えば使うほど、自分好みのアプリへ。

現在、本プロジェクトにおける消費者向けサービスの第一弾として、あらゆる外食ニーズにパーソナライズした店舗提案をコンセプトとする次世代食体験アプリ「UMAME! (うまみー!）」のテスト運用を進めております。

「楽天ぐるなび」を含め、従来型のサービスは、ユーザー側がエリアや料理ジャンル、予算などを選択し、情報を絞り込む『検索』であります。他方、今回開発したアプリは、気分や雰囲気などを含めた要望を普段の言葉使いで話しかけることで、あるいは「このような料理を食べたい」と画像をアップロードするだけで、AIが気の合う友人のように『提案』してくれるというものです。

また、使えば使うほどユーザーの好みを把握し、より自分好みのアプリに進化する点が特長です。

飲食店検索サイトのパイオニアであるとの矜持・自負をもって、従来の延長線上ではない全く新しい「NO SEARCH」の世界を提供したいと考えております。

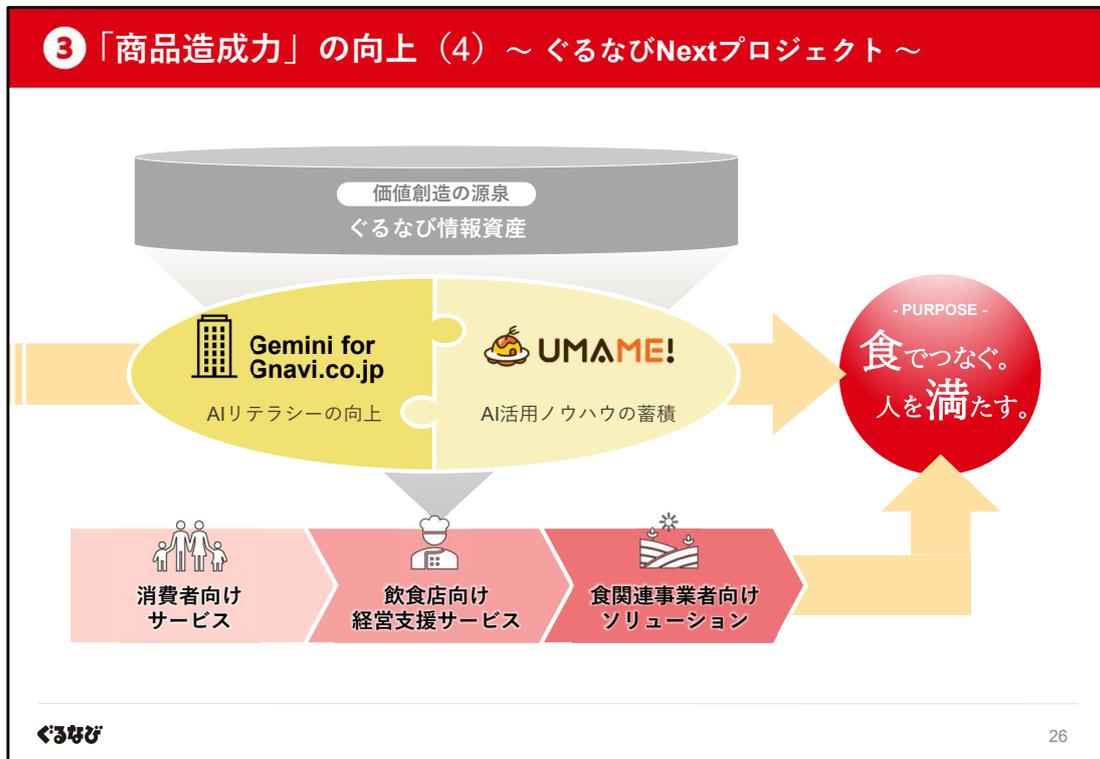
### ③ 「商品造成功」の向上 (3) ～ 次世代食体験アプリ「UMAME！」② ～



さらには、飲食店との出会いに留まらず、印象深い食体験や思い出を記録し、食を通じて生まれる会話やつながる仲間といった喜びを提供するなど、日々の生活に潤いを与え、人生を大いに豊かにしてくれるフードアプリへと発展させてまいります。

展開にあたっては、設定言語を切り替えることなく、話しかけられた言語に即座に自動対応するマルチランゲージ機能を搭載することで、日本を訪れる世界中の旅行者にも価値ある食体験を提供し、世界に誇る日本の食文化の発展に貢献したいと考えております。

### ③ 「商品造成功力」の向上（4）～ぐるなびNextプロジェクト～



「ぐるなびNextプロジェクト」は緒に就いたばかりですが、「生成AIを全ての業務に」をテーマに、当社内でのAIに関するリテラシーおよびモラルを高めることで、創造性豊かなぐるなびへと進化すると同時に「UMAME!（うまみー!）」の開発・改良を通じて、最先端技術の活用ノウハウを一層強化してまいります。

そして、当社が創業以来蓄積してまいりました食にまつわる膨大な情報資産を価値創造の源泉に、消費者向けサービスに留まらず、飲食店向け経営支援サービス、さらには食関連事業者向けソリューションなどに応用・発展することで、AI活用によるサステナブルな外食産業の実現をリードしてまいります。

以上、注力施策の概要についてご説明いたしました。

## 2025年度 通期業績予想

飲食店支援事業の成長力引き上げに向けた  
人員体制強化などの成長投資を行いつつ、増益を計画

(単位：百万円)	2024年度	2025年度（予想）	変化率
売上高	13,458	<b>14,900</b>	+10.7%
営業利益	262	<b>300</b>	+14.3%
親会社株主に帰属する当期純利益	211	<b>234</b>	+10.9%
1株当たり当期純利益（EPS）：円	2.00	<b>4.15</b>	+107.5%

ぐるなび

27

それでは、2025年度の業績見通しについて、ご説明いたします。

売上高は、飲食店支援事業の成長を中心に前期比10%増の149億円と見込んでおります。

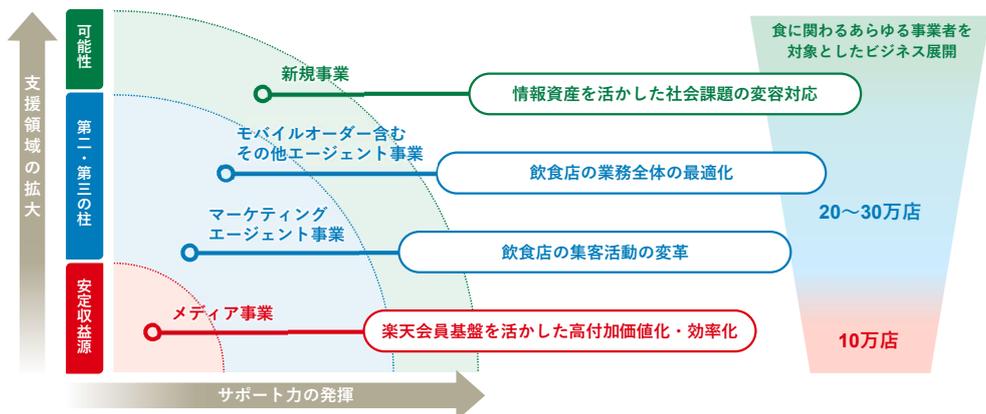
他方、費用面におきましては、飲食店支援事業の強化のための営業スタッフ、企画・運用体制などの増強に係る採用費および人員関連費用の増加のほか、「楽天ぐるなび」の強化に伴う広告宣伝費やポイント費用の増加を見込んでおります。加えて、2023年3月末に実施した減損処理により低減されていた減価償却費の増加などを見込んでおります。

以上を踏まえ、利益につきましては営業利益3億円、純利益2億3千4百万円と算定いたしました。

減価償却費をはじめ増加が避けられない費用がある中、成長投資により、微増益の計画となりますが、飲食店支援事業の成長力を引き上げることで、中長期にわたる利益成長につなげてまいります。

## 提供価値の拡充

「支援領域の拡大」と「サポート力の発揮」のシナジーにより  
飲食店向けサービスポートフォリオを構築し、対象事業者を拡大



ぐるなび

28

本日ご説明いたしました「楽天ぐるなび」および「マーケティングエージェント」のほか、「モバイルオーダーサービス」などの取り組み強化は、左の図の縦軸“支援領域の拡大”にあたります。他方、横軸は当社の強みである“サポート力の発揮”です。

支援領域が広がり、ソリューションが充実することで、営業をはじめとする人的サポート体制は、より幅広い業種・業態の飲食店の困りごとを解決に導くことが可能となります。

こうした、“支援領域の拡充”と“サポート力の発揮”の相乗効果により、他とは一線を画すサービスポートフォリオを構築すると同時に、飲食店を中心とした顧客ネットワークを拡大することで、新たな成長軌道を描く所存です。

株主の皆さまにおかれましては、何卒、より一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

# 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。