

日本経営学会誌掲載前最終原稿のため、正式な引用をする際は掲載された論文を参照のこと。

CGM 型プラットフォームにおける規模追求がもたらす慣性

キーワード：プラットフォーム，情報市場，CGM（消費者生成メディア），補完品，慣性
1. はじめに

本稿の目的は，プラットフォーム（platform：以下，PF）ビジネスにおける近視眼的な規模の拡大の追求が PF 企業にもたらす問題点を，基盤技術の転換や代替品の登場といった外部環境の変化に対して PF 企業に働く慣性（inertia）の観点から論じることである。PF ビジネスとは，PF を提供する企業（PF 企業）を中心として，PF の提供する製品・サービスと合わさって利用される補完製品・サービス（補完品）を提供する補完者，そしてエンドユーザー（以下，ユーザー）から構成されるビジネスを指す(e.g., Karhu & Ritala, 2020)。

PF ビジネスに対する注目は，学術界のみならず実務界においても高まっている。とりわけ実務界においては，いわゆる“GAFA”に代表されるような巨大 PF がなぜ成功したのかという点に対して，専ら関心が集まっている。学術界においても，PF ビジネスを対象とした初期の先行研究では，特定の PF が市場で一人勝ち（winner-takes-all：以下，WTA）に至る要因として，主に PF ビジネスのプレイヤー間に発生するネットワーク効果(Shapiro & Varian, 1998)の観点から分析が行われてきた(Armstrong, 2006; Eisenmann, Parker, & Van Alstyne, 2006; Rochet & Tirole, 2003)。

他方で，PF 研究の蓄積が進むにつれて，PF ビジネスの成功要因のみならず，失敗要因についても研究が行われるようになってきている(e.g., Cusumano, Gawer, & Yoffie, 2019; Moazed & Johnson, 2016)。しかし，そこでの主要な関心は，事業の成長初期におけるネットワーク効果を活用した規模拡大，具体的にはユーザーや補完者獲得の失敗要因に焦点が当てられる傾向にある⁽¹⁾。それはつまり，Wareham, Fox, & Giner(2014)が批判的文脈で言及した PF ビジネスの戦略，すなわち，“より大きいことは良いことだ”という近視眼的な焦点に基づく過度に成長を促す戦略」（1210 頁）を前提とした研究といえる。

それに対して本稿では，PF ビジネスが規模を拡大することのみを近視眼的に追求すると，その過程で築いた仕組みや能力が慣性となって環境変化への適応が阻害され，PF 企業のユーザー数や収益を減少させてしまう側面を議論する。本稿では，PF ビジネスの中でもとりわけ情報市場(Cennamo, 2021)の PF，具体的には，国内のオンラインレシピサービス市場における事例の分析を行う。次節以降では，なぜ PF ビジネスにおいて近視眼的に規模拡大を目指すべきでないのか，それによってどのような問題が生じるのかを検討する。

2. 先行研究の検討

2-1. PF ビジネスの下位分類

前述の PF ビジネスの定義のみならず，近年では，PF ビジネスの具体的な下位分類も行われている。すなわち，PF ビジネスは，(1)補完的イノベーション市場(complementary innovation market)，(2)多面的取引市場(multi-sided transaction market)，(3)情報市場(information market)の三つ⁽²⁾に関わるものとして分類される(Cennamo, 2021)。

第一の補完的イノベーション市場の PF とは，企業が補完品と合わさってユーザーへの価

日本経営学会誌掲載前最終原稿のため、正式な引用をする際は掲載された論文を参照のこと。

値を生み出す際の中核的な技術的基盤を提供する PF を指す(Karhu & Ritala, 2020)。例えば、ウィンドウズやアンドロイドのようなオペレーティングシステム (OS) (アプリケーションが補完品) やビデオゲームのハード (ゲームソフトが補完品) がこの分類に該当する。

第二の多面的取引市場の PF とは、買い手 (ユーザー) と売り手 (補完者) を直接結びつけ、両者間の取引や価値交換を媒介、促進する PF を指す(Eisenmann et al., 2006; Parker, Van Alstyne, & Choudary, 2016)。代表例は、楽天市場のようなショッピングサイト (出店者が補完者)、ウーバーのようなライドシェアサービス (ドライバーが補完者) である。

本稿の分析対象となる、第三の情報市場の PF とは、ユーザーの情報閲覧・検索を可能にする、あるいはユーザー間での情報共有・交換等を可能にする、情報チャネルのインフラとなる PF である(Cennamo, 2021)。具体例としては、ソーシャル・ネットワーキング・サービス(SNS)や検索エンジン、ピア・ツー・ピア型の情報共有サイト等がある。情報市場の PF において特徴的なのは、補完者の位置づけである。例えばツイッターやフェイスブックのような PF において、ユーザーは情報を閲覧する立場であると同時に、PF のサービスを成立させるコンテンツである情報を投稿する立場、つまり補完者としての立場も持ちうる。

2-2. ネットワーク効果による規模の追求の限界

PF ビジネスに特徴的に見られるのが、ユーザー数・補完品数が増加するほど PF の価値が高まるネットワーク効果である。そのため、PF ビジネスには、特定の市場においてドミナントな地位を築いた PF が更なる競争力を獲得・維持しやすい性質が備わっている。それゆえ、先行研究では、ネットワーク効果を利用しながら、いかにして他社よりも多くのユーザーや補完者を動員して自社 PF の規模を拡大し、PF ビジネス全体の価値を向上させるかというマネジメント上の要諦、すなわち「一人勝ち(WTA)の論理」(Cennamo, 2021)に基づく議論が展開されてきた(e.g., Parker & Van Alstyne, 2005; Rochet & Tirole, 2003)。

しかし、現実として規模の大きな PF が常に WTA に到達できるとは限らない。なぜならば、PF の規模が競争力の最も重要なドライバーとなるには、1)ユーザーの需要が同質的である(Cennamo & Santalo, 2013; Rietveld & Eggers, 2018)、2)多面的取引市場における特定サイド内のユーザー (または補完者) の増加が同一サイド内のユーザー (または補完者) の効用を妨げない(Boudreau, 2012; Boudreau & Jeppesen, 2015)、3)コンテンツや補完品の増加に応じてユーザーの効用が増加する(McIntyre, Srinivasan, & Chintakananda, 2020)といった条件を満たす必要があるからである。Cennamo(2021)は、こうした条件を比較的満たしやすいのは、多面的取引市場の PF のみであることを示唆している。

他方、多面的取引市場とは対照的に、補完的イノベーション市場や情報市場の PF では、純粋な規模を拡大するよりも、競合 PF とは異なる補完品やコンテンツの提供を通じて自社 PF の特殊性(distinctiveness)を高めることが有効であることが先行研究では指摘されている。例えば、補完的イノベーション市場の PF では、競合他社と異なるソフトウェアのポートフォリオ(Cennamo & Santalo, 2013)、PF の提供するハードウェアの品質面の優位性(Zhu & Iansiti, 2012)、情報市場の PF においては、アプリケーションのファーストパーティー化による機能面での強化(Li & Agarwal, 2017)といった事例が指摘されている。

無論、ネットワーク効果が働く PF ビジネスの戦略において、PF 企業が補完品数の総量増加を追求することで、ユーザーにとっての選択肢が増加する効果を持つ場合もある (いわ

日本経営学会誌掲載前最終原稿のため、正式な引用をする際は掲載された論文を参照のこと。

ゆる間接ネットワーク効果)。他方で、PF ビジネスにおける補完品が百花繚乱になることによって逆に粗悪な補完品が市場にあふれ、結果としてユーザーにネガティブな顧客体験をもたらし、PF ビジネスの持続性に深刻な悪影響を与えることも起こりうる(Wareham et al., 2014)。事実、ビデオゲーム市場では、粗悪な補完品が濫造された結果、PF 企業が競争力を失うばかりか、市場そのものが崩壊の危機に陥ったという教訓が共有されている⁽³⁾。あるいは、補完者同士の関係が代替的である場合、補完者が増加しすぎることによって、補完者が当該 PF 上で活動するインセンティブを失うことも示唆されている(Boudreau, 2012)。

2-3. PF 企業の規模拡大に関する課題の検討において看過されてきた点

上述の通り、PF 企業が補完品数の総量増加による純粋な規模拡大を目指すことが、必ずしも自社の競争力に繋がらないということは、前述した多面的取引市場の PF を除き、少なくとも理論上は示唆されてきた(e.g., Boudreau, 2012; Wareham et al., 2014)。しかし、この懸念事項について、理論上想定しうる課題を示唆する先行研究の殆どは、ビデオゲームや OS といった補完的イノベーション市場の PF に関わる現象を対象としている。その理由として考えられるのは、当該市場の PF の場合、例えばビデオゲームのソフトのように、PF の補完品を誰に(どの企業に)、どのように製作させるかという課題が比較的明確であるという点である。換言すれば、PF が補完者の存在を特定可能であり、それらをマネジメントしやすいがゆえに、補完品数増大に伴って生じうる問題を検討しやすいものと考えられる。

他方、情報市場の場合、PF 企業による補完品のマネジメントは、補完的イノベーション市場と比較して少々厄介である。先述の通り、情報市場の PF におけるコンテンツの投稿者つまり補完者はユーザーである。加えて、当該 PF においては、投稿ルールに従っている限り、ユーザーが比較的自由にコンテンツを PF に投稿可能である(Gawer, 2020)。とりわけ、SNS や情報共有サイトの場合、PF がユーザーやその投稿コンテンツを全てマネジメントすることは困難であろう。そのため、情報市場の PF においては、PF 企業による規模拡大が、自社の競争力につながらない際の課題に対処することが困難であることが想定される。

こうした議論に加え、先行研究において、PF 企業が近視眼的に規模を拡大しようとした際に生じる問題として看過されてきたのが、環境変化に対する慣性の問題である。Suarez & Lanzolla(2007) が指摘するように、ネットワーク効果が働く市場における先行者優位性は、しばしば、「慣性の優位性 (inertial advantage)」(379 頁)によってもたらされる。他方で、Tripsas & Gavetti(2000)が指摘するように、既存のビジネスモデルで成功を収めた企業が、新興技術そのものの蓄積は行っていたにもかかわらず、経営者の認知的慣性 (cognitive inertia)によって新興技術を用いた新たなビジネスモデルへの転換を阻害されるケースが起こりうる。あるいは、そうした経営者の認知的慣性を乗り越えることが出来たとしても、元来事業に成功する企業には、既存のビジネスの文脈に適合した能力、資源あるいは規範が備わっており、環境変化への適応を阻害する慣性力となる(e.g., Henderson & Clark, 1990; Leonard-Barton, 1992; Tushman & Anderson, 1986)。

これら先行研究の指摘を踏まえると、PF 企業が、既存のビジネスモデルに従った近視眼的な補完品数の総量増加による規模拡大のみを追求してしまうと、ユーザーニーズの変化や基盤技術の転換といった環境変化に対する慣性力を生み、環境適応が阻害される可能性が十分に生じうる。先述の通り、特定の市場で競争力を持つ既存 PF 企業は、程度の差はあ

日本経営学会誌掲載前最終原稿のため、正式な引用をする際は掲載された論文を参照のこと。

れども、成長初期の段階において、PFの規模拡大によるネットワーク効果（すなわち、慣性の優位性）の恩恵に浴してきたはずである。それゆえに、当該PFには、近視眼的に補完品数やユーザー数の拡大を目指すという志向性を有しやすい土壌が整っていると言えるだろう。加えて、情報市場のPFの場合、PFによる補完品のコントロールが他の市場と比較して相対的に困難であり、規模が意図せず拡大する側面もあるのは前述の通りである。

これらの、情報市場におけるPFの規模拡大とそれに関わる慣性の問題は、PFビジネスにとって非常に重要な課題であるにもかかわらず、先行研究においては十分な検討が行われてきたとは言いがたい。例えば、Cusumano et al.(2019)では、情報市場のPFであるマイスペースやフレンドスターの失敗事例が取り上げられているが、いずれもSNS市場において両者が規模を拡大し、市場地位を確立する以前の問題である。あるいは、土橋（2019）の研究は、PFの事業規模拡大に付随する問題を扱っており、本稿と問題意識が通底している。しかし、焦点を当てる対象がユーザーの質である点、および検討対象が物財を伴う多面的取引市場であるという点において本稿とは異なっている。

2-4. 問題設定と分析視角

これまでの検討を踏まえ、本稿の問題設定と分析視角を整理する。本稿では、自らのPFビジネスの規模拡大を追求し、一度は市場で十分なユーザー数および補完品数（コンテンツ数）を確保した情報市場のPF企業が、なぜ、そして、どのような過程でユーザー数や収益を失うという帰結に至ってしまうのかという問題について、PF企業に働く慣性の観点から検討を行う。具体的には、競争力を有していた情報市場の既存PF企業が、近視眼的に補完品数の拡大を追求した結果、外部環境の変化やそれに伴う代替品の出現に対して十分に対処できず、ユーザー数や収益を大きく減らしてしまった事例を分析する。

上記の問題、具体的には、PFの規模追求の帰結とその過程で働く慣性を検討するため、本稿では以下の五つの分析視角を設定する。まず、1)分析対象の既存PFが何を重要業績評価指標(Key Performance Indicator: 以下、KPI)にしていたかを明確にする。これは、PFの既存のビジネスモデルのアウトプットが反映される指標である。さらに、2)既存PFが存在する市場における外部環境の変化と、3)それに伴う市場への参入者の存在とその特質を明らかにする。そのうえで、4)それらに対して既存PFはどのように対応したのか、その対応はどのような慣性が働いた結果によるものであるかを整理し、5)結果として、既存PFのKPIや経営パフォーマンスはどう変化したか（あるいは変化しなかったか）を整理する。

3. 事例検討

本稿は、情報市場の既存PFが補完品の規模を追求した結果、ユーザー数や経営パフォーマンスを低下させる現象を検討するものである。従って、観察者が事象を統制できない問題を、現実の文脈における時間軸に沿って丹念に検討する際に効果的である事例研究、中でも、一つの市場における競争を対象とした単一事例研究のアプローチを選択した(Yin, 1994)。

分析対象にはオンラインレシピ（料理レシピ）サービス市場のPFビジネスである「クックパッド」と、PFビジネスとは異なる動画レシピサービスによって同分野に市場参入した「デリッシュキッチン」、「クラシル」とを取り上げる。本事例を分析対象としたのは、(1)ク

日本経営学会誌掲載前最終原稿のため、正式な引用をする際は掲載された論文を参照のこと。

ックパッドがレシピ情報を扱う典型的な情報市場の PF である、(2)実際に市場での地位を築いていた既存 PF であるックパッドが、補完品の規模拡大を追求した結果、経営パフォーマンスが悪化したことを確認できる、(3)その契機として、市場での環境変化や代替品の出現が確認できる、の三つの理由からである⁽⁴⁾。以上の理由により、本事例は、情報市場における有力な市場地位を有する既存 PF の KPI を、本稿の理論的課題に沿って検討できる実際の事例として、田村 (2006) が分類するところの先端事例として捉えることができる。

データソースとしては、分析対象の施策や経営行動に関するプレスリリース、株主・投資家向け説明資料等の一次資料、ならびに当該事例に関連したウェブ・新聞・雑誌記事、関連書籍・論文等の二次情報を多面的に用いて、分析内容の信頼性、妥当性の確保に努めた。

3-1. クックパッドのレシピ数の増加と経営指標の悪化

ックパッドは、一般ユーザーから投稿された料理レシピ投稿・検索に関するウェブサービスを提供する、消費者生成メディア (Consumer Generated Media : 以下, CGM) 型の PF である。同サービスは、1998 年 3 月に前身のサービスが開始されたレシピサイトの草分け的存在である。ックパッドのサービスは、無料で利用できる通常サービスと、月額 308 円 (税込 : 2022 年 1 月 20 日現在) で利用できるプレミアムサービスに分かれる。プレミアムサービスでは、人気レシピが分かる人気順検索、毎日の献立や専門家が厳選したレシピの提案等をホームページやアプリを通じて受け取ることができる。ックパッドのビジネスモデルは、上記のプレミアムサービスによる会員収入 (連結売上収益の約 65% : 2017-19 年度の平均) と企業からの広告収入 (同約 35% : 同左) が主たる収益源となっている⁽⁵⁾。

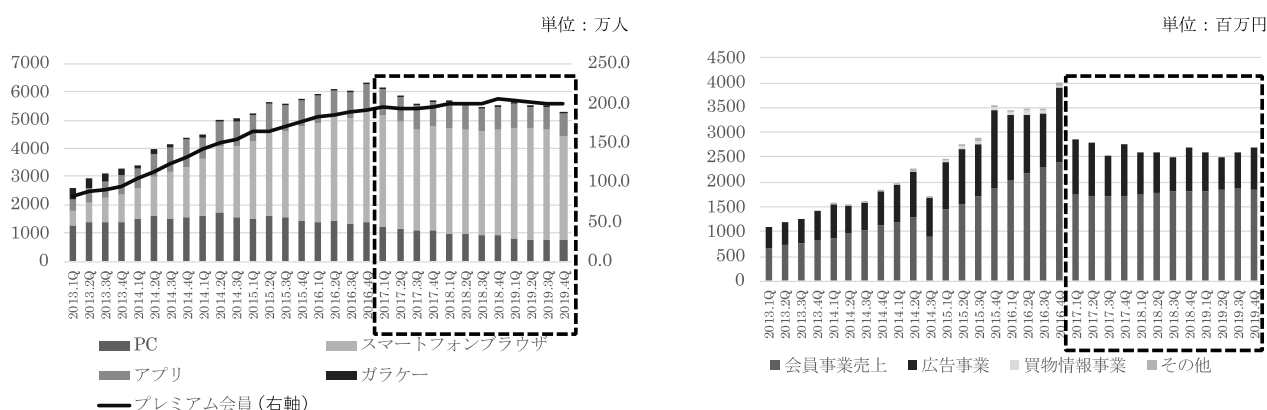
ックパッドはサービス開始以降順調に成長を続け、2016 年度の第 4 四半期には平均月間利用者数が 6,416 万人に達した (図 1)。また、プレミアム会員数も 2018 年度第 4 四半期には 200 万人を突破する等、国内市場最大のレシピサイトとなった (図 1)。

ックパッドの成長の要因は二点指摘されている。第一に、2010 年前後の日本におけるスマートフォンの普及である。キッチンで行う料理と、持ち運び可能かつ撮影・閲覧機能に優れたスマートフォンの相性は良い。実際、2010 年以降、ックパッドへのレシピ投稿は加速し、サービス開始から 10 年以上かかったレシピ数 100 万品突破に比べ、2015 年 3 月の 200 万品突破まではわずか 4 年で達成されている⁽⁶⁾。第二に、同社は 2010 年頃より、食品メーカーのマーケティング支援事業に注力していた。これは、食品メーカーの特定の商品のレシピをユーザーから募るもので、1 商品につき 800 件のレシピを集めたこともあった⁽⁷⁾。こうしてックパッド上に増加したレシピの総数は、2018 年度には国内最多の 300 万品を記録しており、また、ックパッドは定時株主総会の招集通知や有価証券報告書等で、レシピ数が増加し続けていることを事業の指標、成果として投資家に伝え続けている⁽⁸⁾。

こうした業容拡大の一方で、2017 年度を境にックパッドの各種経営パフォーマンスは鈍化傾向に入った。例えば、平均月間利用者数は上述の 2016 年度をピークに、その後 3 年間で 1,000 万人超を減らし、2019 年度第 4 四半期には 5,251 万人にまで落ち込んだ。また、プレミアム会員数も約 200 万人で頭打ちとなっている。結果として、同社の売上収益は約 30%の減少となった (図 1)。営業利益に関しても 2017 年度から 2018 年度にかけて約 95%の減少となっている⁽⁹⁾。以下では、ックパッドの成長が停滞した時期に起こった外部環境変化と、市場に参入してきた動画レシピサービスの特質を確認していく。

日本経営学会誌掲載前最終原稿のため、正式な引用をする際は掲載された論文を参照のこと。

図1：クックパッドの会員数と売上高の推移（四半期毎）



出所：クックパッド（株）決算説明会資料に基づき筆者作成。

3-2. 市場の環境変化と動画レシピサービスの登場

2010年代中盤にオンラインレシピサービス市場に登場したのが、動画レシピサービスのデリッシュキッチン（2015年9月サービス開始）とクラシル（2016年2月サービス開始）である。両サービスは、クックパッドのレシピと異なり、動画によるレシピ、特に1分程度のレシピ動画の提供が中心であり、その取り組みには共通点が多い。

3-2-1. 動画レシピサービスの登場の背景

両者がサービスを開始した頃、つまり2016年は「ネット動画元年」と呼ばれた年であった⁽¹⁰⁾。2016年には第4世代移動通信システム(4G)の人口普及率が76.2%に達したこともあり⁽¹¹⁾、当時動画コンテンツや動画広告が注目を集めていた。また、2011年3月から動画サイトのユーチューブのパートナープログラムが一般公開されたことで、いわゆるユーチューバーの普及が進んだことも手伝って、2016年にはユーチューブの国内利用率は77%に達した⁽¹²⁾。これら状況を機会と捉え、クックパッドが存在する市場において、両者はサービスを開始した。例えば、クラシルを展開する企業の代表取締役である堀江裕介氏は「クックパッドは、20年かけて集めた270万品（2017年10月当時 ※筆者注）を超えるレシピ情報を持っており、そこで勝負しても、一生追いつけません。しかし、動画ならば、自分たちが先行できます」⁽¹³⁾として、動画レシピサービスに狙いを定めた背景を述べている。

3-2-2. プロによる調理とプロによる撮影・編集

デリッシュキッチンとクラシルのレシピに共通しているのは、「誰でも簡単に作れること」である。両サービスの動画に登場する料理は、自社で抱える管理栄養士やフードコーディネーター等食のプロが中心となって調理している。その際、食材の入手のしやすさや、調理のしやすさといった観点を重視して社内でレシピが厳選され、社内の専用スタジオで撮影が行われる⁽¹⁴⁾。そして、レシピの分かりやすさとユーザーのサービス離反防止を重視するため、動画編集のプロによって1分程度の再生時間に編集される（山畑，2018）。つまり、クックパッドが一般ユーザーによるレシピ投稿（CGM型）のPFであるのに対して、両サー

日本経営学会誌掲載前最終原稿のため、正式な引用をする際は掲載された論文を参照のこと。

ビスは料理動画コンテンツをプロが内製し、配信するウェブサービスであるといえる。

1分程度の料理動画の制作に上述のような手間をかける必要があるため、1日に作成可能なレシピ数は50本程度となり、レシピの総数は3万本前後とクックパッドよりも相当少ない。しかし、クラシルを提供する企業の柴田快取締役は、「クックパッドが擁する280万レシピ（2018年4月当時 ※筆者注）のうち、閲覧回数が多いのが上位数万程度とされていることからすれば、実用に堪える物になっているのではないか」⁽¹⁵⁾と述べており、レシピ数の少なさはサービス展開上問題ないと考えている。

3-2-3. SNSを通じた料理動画の配信

ユーザーに動画レシピを広めていった方法も両者に共通している。両サービスともに、サービス開始当初は自社アプリを持たず、インスタグラムやツイッター等の複数のSNSを通して、お薦めの動画レシピを投稿することで利用者を増やす「分散型メディア」を採用していた。その背景にあるのが、スマートフォンを用いたSNS検索の増加である。

デリッシュキッチンもクラシルも、中心的なユーザー層は20代から40代までの女性である⁽¹⁶⁾。このセグメントのユーザーは、旧来の検索エンジンではなく、例えばハッシュタグのようなSNS検索を好んで用いる傾向にある。例えばクラシルは、参入時のターゲットイメージを「SNSで多くのユーザーを抱えていて、そのユーザーのデモグラに一致する層。動画に馴染みがあり、クックパッドに癒着していないけど、料理をするユーザー層」（堀・琴坂・井上, 2020, 499頁）であったと考えていた。つまり、クックパッドの熱心な利用者ではないが、SNSや動画に親和性の高いユーザー層をターゲットにしていたことが示唆される。また、デリッシュキッチンも、「まずは認知を獲得するためにSNSでの配信を最優先した」（山畑, 2018, 3頁）としている。

クラシルは2016年5月に、デリッシュキッチンは同年12月に自社アプリの運用も開始したが、両サービスともその後SNSへの配信と独自アプリの運用とを併用しており、ユーザーの獲得・流入経路を広く保っている。また、アプリ開発に当たっては、ユーザー目線に立ったアプリのユーザーインターフェースの改善を継続している（堀 他, 2020）。

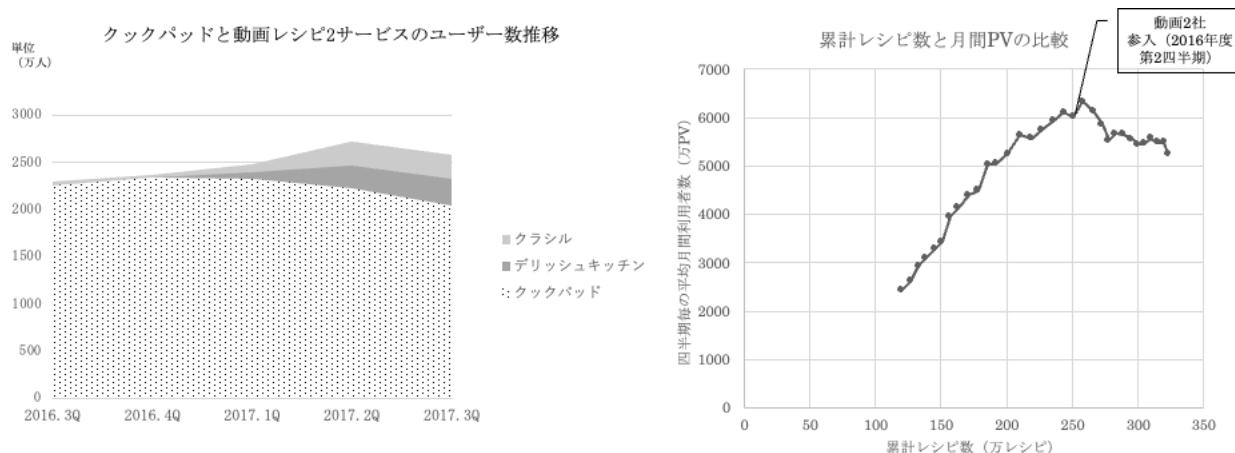
3-3. 動画レシピサービスの影響とクックパッドの反応

3-3-1. クックパッドのユーザー数・月間ページビューの低下

動画レシピサービスの登場を契機として、市場でのユーザー数には変動が起こった。図2（左）の通り、両動画レシピサービスの登場後、特に2017年に入ったあたりから、クックパッドのユーザー数が減少するのに比して、クラシルとデリッシュキッチンのユーザー数は増加している⁽¹⁷⁾。また、当時クックパッドのレシピ数は250万レシピを突破した頃であったが、両サービスの参入直後のこの頃を境にクックパッドの月間ページビュー（PV）が低下傾向に入った（図2・右）。PVも同社のKPIの一つである。PVの低下は広告媒体としてのPFの価値低下を意味し、実際、同社の広告収入は低下している（前掲図1）。

日本経営学会誌掲載前最終原稿のため、正式な引用をする際は掲載された論文を参照のこと。

図 2：クックパッドのユーザー数の推移と月間ページビューの推移



注：(左図) 調査会社による集計のため、クックパッド発表のユーザー数と必ずしも一致していない。(右図) 2012 年度第 4 四半期から 2019 年度第 4 四半期の累計レシピ数を掲載。2014 年度は会計年度の変更により、3 四半期分重複して掲載。

出所：(株) ヴァリユーズ調査結果、クックパッド (株) 公開資料に基づき筆者作成。

また、上述した通り、両動画レシピサービスは、SNS を活用したコンテンツ配信に力を入れているため、自社サイトのユーザー数のみではそのサービスの集客力を推し量れない。そこで、両社の SNS のユーザーリーチを筆者が集計すると、クックパッドと比較してフォロワー数が約 15 倍高くなっており、少なからぬ集客力を有していることが分かる⁽¹⁸⁾。

クックパッドと両動画レシピサービスは、CGM 型の PF ビジネスでの競合というよりもむしろ、レシピを入手したい、知りたいという顧客ニーズに関しては、それを相互に異なる機能によって満たす代替関係にある。また、ウェブサービスは複数同時利用が可能であるため、クックパッドと両サービス間でのユーザーの流出・流入関係を明確に把握することは困難である。しかし、両動画レシピサービスがクックパッドを意識して事業展開を開始したこと、また図 2 に示した変動・動向、さらに後述するクックパッドの反応から見ても、両サービスがクックパッドに影響を与えたと考えるのが自然だろう。

3-3-2. 動画サービスの開始と CGM へのこだわり

事実、クックパッドも、デリッシュキッチンとクラシルから少し遅れ、2016 年 11 月に動画レシピサービス「クックパッド TV」をスタートさせ、2017 年 12 月には、料理動画の撮影ができる「クックパッドスタジオ」を都内に設置した。しかし、前者は料理家や有名人と一緒に料理ができるライブ配信サービスが主である。また、後者も動画コンテンツを制作するのはプロではなく、既存のテキストのレシピ同様、クックパッドの一般ユーザーである。

こうした中、クックパッドの投資家向けの決算説明会において、他社の動画レシピサービスを意識したと思われる質疑応答がなされるようになった。そこでは、動画とテキストのレシピの棲み分けについて、以下のクックパッドの見解が示されている。また、デリッシュキ

日本経営学会誌掲載前最終原稿のため、正式な引用をする際は掲載された論文を参照のこと。

キッチンとクラシルのような、プロを抱えることでレシピ動画作成・編集を行う方法を模倣するつもりもないとしており、旧来の方法を踏襲することが説明されている。

「… (前略) …動画レシピに一定の影響はあると考えていますが、… (中略) …, 当社としては「レシピの再現性を高めること」が重要だと考えており、テキスト (文字をみて作る) は再現性の観点から優位性があると考えています。」

「動画コンテンツを作るにあたっての… (中略) …人員という意味では、他社の労働集約的な手法を真似しようとは思っておらず、当社独自の手法で勝ちにいく所存です。」⁽¹⁹⁾

これらの説明から分かるように、クックパッドは動画レシピサービスが進展する中においても、依然として再現性を重視したテキスト形式のレシピサービスに自社の優位性を見いだそうとした。また、市場の動向に応える形で動画サービスを開始したが、上述したクックパッドスタジオに見られるように、それは同社がこれまでCGM型PFとして追求してきた一般ユーザーによるコンテンツ投稿に重きを置いたものであった。プロによる分かりやすい動画を追求したクラシルやデリッシュキッチンとは対照的である。

3-3-3. レシピ数への執着

クックパッドではその後も、ユーザー投稿によるレシピ数の追求に執着した。実際、両動画レシピサービスの登場後も、同社はレシピ数を事業の成果、KPIとして投資家に訴求し続けている⁽²⁰⁾。しかし、ユーザーは、誰でも簡単に作れること重視し、かつ、目当てのレシピに到達のしやすい、動画レシピサービスの活用へと移行していっていると考えられる。一例を挙げると、クックパッドで「肉じゃが」と検索すると1万2,690品のレシピがヒットする⁽²¹⁾。中には、料理をすることを目的としたうえでは実用的でないレシピも多く存在する。

クックパッドには、これらの多様なレシピを活用して、ユーザー間の交流やレシピの共有を促進するSNSのようなサービス・機能を充実させるといった事業展開もありえたかもしれない。しかし、現実として、同社のレシピに実装されているのは、コメント投稿や写真レポート機能が中心であり、純粋に料理を行うことを目的としたユーザーにとっては、クックパッドの多様なレシピは必要なものや、実用的なものにはならなかったと考えられる。

結果として、インターネット上の様々なレシピから、クックパッドのようなユーザー投稿型のレシピを除外し、プロのレシピだけを限定表示する「クーグル (Quugle)」(2017年)、「レシピけんさく (原文ママ)」(2020年)のようなサービスも市場に出現した⁽²²⁾。こうしたレシピの限定表示サービスの市場への登場は、レシピ数の多さというクックパッドの一つの付加価値が、裏目へと転じて行っていることを示していると考えられる。

4 議論

4-1. コンテンツのマネジメント構造の相違

まず、上記事例の発見事実を整理しておく。重要な点は、クックパッドとデリッシュキッチン、クラシルの間でコンテンツ (レシピ) のマネジメント構造が異なっていたという点である。クックパッドは、CGM型のPFであるため、サービスのコンテンツ作成をユーザー

日本経営学会誌掲載前最終原稿のため、正式な引用をする際は掲載された論文を参照のこと。

に委ねていた。それは、テキストベースのレシピに限らず、動画レシピにおいても同様である。クックパッドの関心事項は、あくまでも、ユーザーに投稿を開放してレシピの総数の増加を追求し、その結果として、媒体価値の向上による広告収入の獲得や、多数のレシピがあるからこそ可能となる有料サービスによる収益モデルの構築を目指すことにあった。しかしその結果、レシピの中身はユーザーに委ねられ、クックパッドが制御することは困難であった。それゆえ、クックパッドは、ユーザー（閲覧者）のニーズに応える訴求点として、「レシピ数の多さ」や「テキストベースによるレシピの再現性の高さ」を強調したのである。

対照的に、デリッシュキッチンとクラシルは、オンラインレシピ市場におけるユーザー（閲覧者）のニーズを捉え直し、「レシピ動画のわかりやすさや探しやすさ」といった観点を重視した。それを実現するために、コンテンツであるレシピの投稿を一般開放せず、食のプロと動画編集のプロをそれぞれ自社で雇用し、自社スタジオを用いてレシピ動画を内製することで、ユーザーにとって分かりやすいレシピ動画の作成に注力した。加えて、当初は自社アプリを持たずに、複数の大型 SNS を利用した分散型メディアを採用した点も特徴的である。それによって、サービス開始初期に、クックパッドの中にいた、しかしクックパッドのサービスの熱心な利用者ではなかった、動画や SNS に親和性を持つユーザーに自社サービスを訴求することを狙ったのである。

このように、両動画レシピサイトは、クックパッドが補完者に作成を頼っていたレシピを、内製のファーストパーティーコンテンツ(Hagiu & Spulber, 2013; Li & Agarwal, 2017)とすることで、それらのマネジメントや制御を容易にした。動画レシピサイトのユーザーはコンテンツであるレシピに、「わかりやすさ」「信頼性」、「エンターテインメント性」等を求めている（山畑, 2018, 4 頁）。動画レシピサービスの両者は、クックパッドでは十分に対応できなかったこれらのユーザーニーズを、クックパッドとは異なるコンテンツのマネジメント構造を作り上げることで満たし、市場参入することに成功したのである。

加えて重要なのは、動画レシピサービスの両者が新しい市場を創造したことによってユーザーを獲得したのではないという点である。事例で確認したように、両サービスは、クックパッドの熱心な利用者ではないが、SNS や動画に親和性の高いユーザー層をターゲットとし、潜在的であったニーズを顕在化させることで市場参入したのである。動画レシピサービスの両者がこうした戦略を取り得た要因として、スマートフォンの普及、4G の普及に伴う動画閲覧サービスへの注目の高まり、あるいは、検索エンジンの利用ではなく SNS での検索を行うユーザーの増加といった環境変化、つまり、基盤技術の転換(e.g., Christensen, 1997; Tripsas & Gavetti, 2000; Tushman & Anderson, 1986)が挙げられる。

事例で見たように、両動画レシピサービスがこうした環境変化の要因を、動画の導入や分散型メディアの採用という形で自社の戦略に組み込んでいたことは明らかである。ではなぜ、クックパッドは環境変化への適応に遅れた、あるいは適応ができなかったのであろうか。

4-2. クックパッドにおける二つの慣性

既存の支配的な技術の下で成功を収めた企業が、技術変化によってその優位性を失う可能性があることは多くの既存研究で指摘されてきた(e.g., Christensen, 1997; Tushman & Anderson, 1986)。しかし、本事例においては、クックパッドが、スマートフォンの普及や 4G の普及といった技術変化そのものに適応できなかったわけではない。実際クックパッド

日本経営学会誌掲載前最終原稿のため、正式な引用をする際は掲載された論文を参照のこと。

は、動画サービスも提供し、SNS も部分的に活用している。それにもかかわらず、なぜクックパッドは利用者数を減らし、経営パフォーマンスを悪化させていったのだろうか。

本稿の事例からは、基盤技術の変化がもたらした動画レシピサービスへの需要の高まりという環境変化に対して、PF 企業が規模を拡大しようとする際に生じる問題、すなわち、(1)経営者の認知的慣性(Tripsas & Gavetti, 2000)と(2)蓄積された能力による慣性(e.g., Henderson & Clark, 1990; Leonard-Barton, 1992; Tushman & Anderson, 1986)という二つの慣性がクックパッドに働くことで、同社の環境適応を阻んだ可能性が示唆される。同社においては、株主向けの質疑応答や説明資料の中で、動画サービスの台頭に対して、テキストベースのレシピ、さらに言えばレシピの数の多さに価値を継続して見いだそうとする様子が見られた。また、事例で確認した通り、クックパッドの経営陣は、動画レシピの台頭とそれに対するニーズが市場に存在していることは認識していたものの、「レシピはユーザーが投稿するもの」という自社 PF の特徴を維持しようとした。

これらの自社 PF のレシピに対するクックパッドの認識は、同社経営陣に働いた認知的慣性と言えるものである。これをもたらしているのは、情報市場の PF としてクックパッドが築いてきたビジネスモデルであるといえる。同社のサービスは、レシピを作成する投稿者（補完者）に根ざした CGM 型の PF ビジネスである。クックパッドにとって、サービス開始以降蓄積してきたレシピは同社の競争力の源泉であった。同時に、CGM 型のビジネスであるがゆえに、クックパッドにとって補完品であるレシピはマネジメントしづらい。また、レシピを投稿させるためのユーザーインターフェース(Gawer, 2020)も変更しがたい。

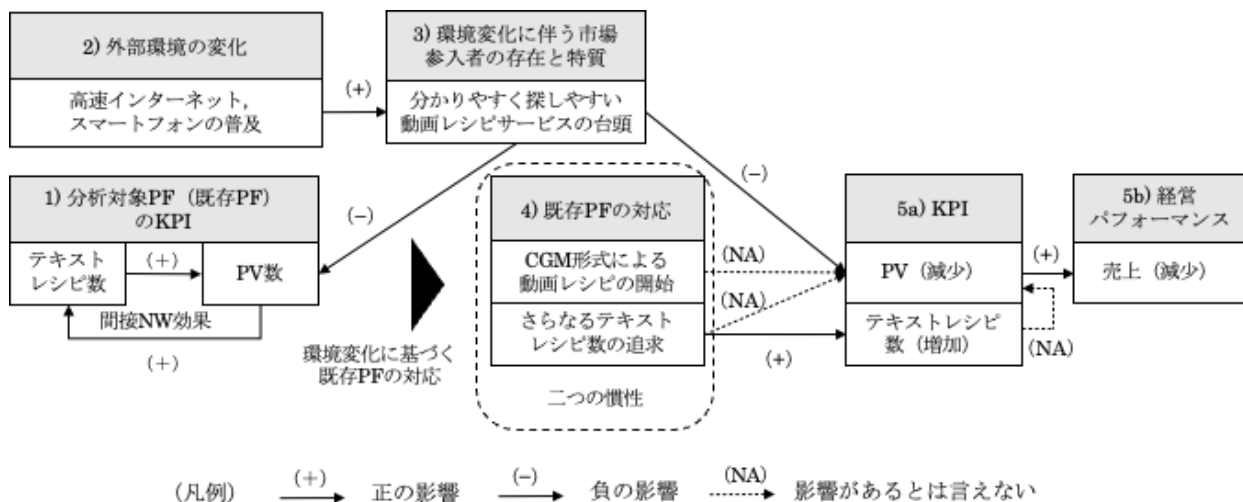
そのため、クックパッドは、同社にとってのコンテンツやその投稿者との関係を堅持しようとし、その構造を活かしたまま動画レシピサービスに対応しようとしたと考えられる。その象徴とも言えるのが、一般ユーザーに動画レシピを撮影・投稿させるクックパッドスタジオを設置したことであった。そして、結果としてクックパッドが追求し続けたのが、補完品つまりレシピの規模であった。事実、同社の投資家向け説明資料では、「日本一のレシピ数」を標榜し、PV が低下した後も、執拗にレシピ数が KPI として公開されていた。

このことから、同社のビジネスモデルに関わる問題解決能力は、一般ユーザーによる投稿型のレシピ、そしてその総数、バラエティを追求するという価値観に基づき長期間に渡って磨かれてきたものであると考えられる。こうして磨かれてきた能力、すなわちレシピを集めるという能力そのものが、結果としてクックパッドの環境変化への適応を遅らせる慣性力になったということが示唆されるのである。

以上を 2 節にて提示した分析視角に照らし合わせると、1)情報市場の既存 PF であるクックパッドは自社 PF ビジネスの強みとして、補完品数(レシピ数)を追求していた。そこに、2)基盤技術の変化やそれに伴うユーザーニーズの変化といった外部環境変化が生まれ、3)その変化を契機とした代替品が登場し、ユーザーニーズを一定程度満たした、4)しかし、既存 PF は、既存の自社ビジネスモデルに伴う二つの慣性によって、変化への対応が部分的になっただけでなく、5a)従来の KPI であるテキストレシピ数に執着し続け、結果として 5b)経営パフォーマンスを悪化させたことが明らかになった。これらをまとめたのが図 3 である。

日本経営学会誌掲載前最終原稿のため、正式な引用をする際は掲載された論文を参照のこと。

図3：分析視角に基づく事例分析結果



出所：筆者作成。

5. まとめとインプリケーション

本稿では、規模の拡大を達成した情報市場のPFが、環境変化を察知しているものの、なぜそれに対応できずユーザー数や収益を減らしてしまうのかという問題を検討してきた。その総括を踏まえ、最後に本稿の理論的・実践的インプリケーションを提示しておきたい。

理論的インプリケーションは、規模を拡大したあるいは既に市場地位を築いたPFビジネス、とりわけ情報市場のPFの失敗要因に関してである。本稿の事例では、市場地位を有するPF企業が近視眼的にPFビジネスの規模を追求することで生じる慣性が環境変化への適応を遅らせ、代替品の躍進を許す間隙を市場に生む恐れがあるということを示した。

先述の通り、補完品の著しい増大はPFビジネスに負の効果をもたらすことが示唆されてきた(Boudreau, 2012; Wareham et al., 2014)。また、市場地位を築いたPFにとって、自らの強みであった補完品こそが、新たな事業展開の際の認知的制約になることもある。とりわけ、情報市場のPFにおいては、補完者のコンテンツ投稿活動をマネジメントしづらい。そのため、規模が拡大した際に、PFに問題が発生する可能性がある。先行研究では十分に取扱われてこなかったこの研究課題を、本稿では事例分析を基に具体的に検討した。

また、本稿の分析からは、実践的インプリケーションとして以下の二点が提示できる。第一に、情報市場のPF企業に求められるガバナンスとして、規模拡大に伴って補完品がユーザーにもたらす効用が減少することを意識する必要があるということである。第二に、PF企業はその成長の過程において、一定期間規模の拡大を追求したとしても、その後は規模の大きさのみに依存するのではなく、その過程で蓄積・構築した経営資源を活用した、既存のものとは異なるPFビジネスの多角化に基づく範囲の経済性も模索すべきであろう。

最後に本稿の限界と研究課題について言及しておく。本稿はオンラインレシピサービス市場を一つの分析単位とした単一事例研究である。それゆえ、本稿の結論とインプリケーションの適用範囲を検討するには、さらなる研究の蓄積が必要である。また、本稿の事例で取

日本経営学会誌掲載前最終原稿のため、正式な引用をする際は掲載された論文を参照のこと。

り上げた両動画レシピサービスは、その後多様な事業展開を進めている。本稿の分析対象は現在も変化を続けているため、この点をさらに分析することを今後の研究課題としたい。

【注】

- (1) ただし、Cusumano et al. (2019)では例外的に、ブラウザ市場で地位（シェアトップ）を確立したインターネットエクスプローラーの凋落の要因を分析している。
- (2) この分類の他にも、Cusumano et al. (2019)による、イノベーション PF とトランザクション PF という分類が挙げられる。しかし、彼らの分類では両 PF の分類が重なるハイブリッド PF という種類も提案されており、議論を行う上で混乱を生じやすい。そのため本稿では、より重複の少ない Cennamo(2021)の分類を用いる。
- (3) Boudreau(2012)参照。北米では“crash of 1983 and 1984”，日本国内では「アタリショック」として知られる。
- (4) 本稿では、新型コロナウイルス感染症による環境要因の変化、特に自宅で料理する機会の急速な拡大に関する事象を分析の検討外とするため、2019年12月までに分析期間を限定した。また、分析対象は日本国内市場のみとする。
- (5) クックパッド株式会社「2017年12月期決算説明会資料」（6頁）、「2019年12月期決算説明会資料」（8頁）より。同社では2017年度に一部サービスを連結除外して収益構成が変化したため、2017-19年度での平均値を示している。
- (6) クックパッド株式会社「クックパッド、投稿レシピ数が200万品を突破」（https://info.cookpad.com/pr/news/press_2015_0331）（2022年1月20日アクセス。以下の脚注における各URLへのアクセス日も同一日。）
- (7) クックパッド株式会社「2010年4月期第2四半期決算説明会資料」（27頁）より。
- (8) クックパッド株式会社「定時株主総会招集ご通知」「有価証券報告書」（ともに、2017年12月期と2018年12月期）より。
- (9) クックパッド株式会社「2018年12月期決算説明会資料」（6頁）、「2019年12月期決算説明会資料」（6頁）より。
- (10) 日本経済新聞「「ネット動画元年」の振り返りと今後の展望」（<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO10384390X01C16A2000000/>）
- (11) 総務省「電気通信サービスの契約数及びシェアに関する四半期データの公表（平成28年度第3四半期（12月末）」（2017年）
- (12) Web担当者Forum「YouTubeの日本の利用率は77%とGoogleが発表（2016年調査結果）」（<https://webtan.impress.co.jp/n/2017/06/09/25999>）
- (13) 事業構想「20代で1000億円企業をつくる クラシルが世界で勝てる理由」（<https://www.projectdesign.jp/201710/20-creativity/003968.php>）
- (14) 日経クロストrend「レシピ動画成長の理由 プロが制作、視聴は1分」（<https://xtrend.nikkei.com/atcl/trn/pickup/15/1003590/061400990/>）
- (15) 『日経トレンドィ』2018年4月号、86頁。
- (16) App ApeLab. 「レシピ動画「クラシル」と「DELISH KITCHEN」結局どちらが“使われている”のか調べてみた」（<https://lab.appa.pe/2017-07/kurashiru-delish-comparison.html>）

日本経営学会誌掲載前最終原稿のため、正式な引用をする際は掲載された論文を参照のこと。

- (17) 株式会社ヴァリューズ(調査会社)「料理の価値観とレシピサービス利用動向調査」(<https://manamina.valuescgg.com/articles/135>)
- (18) 2021年3月29日時点での各社の公式SNSアカウントのフォロワー数をカウントして筆者計算。過去のフォロワー数を遡ることができないため、当該データを用いた。
- (19) クックパッド株式会社「2017年12月期第2四半期決算説明会：主な質疑応答の要約」(5頁)より。
- (20) 注(8)に同じ
- (21) 筆者調べ。2021年10月16日現在の検索結果。
- (22) ITmedia NEWS「クックパッドは除外 プロのレシピ検索できる「Quugle」に注目」(<https://www.itmedia.co.jp/news/articles/1702/06/news112.html>)ならびに同サイト「クックパッドは除外、「プロのレシピだけ」検索できる「レシピけんさく」」(<https://www.itmedia.co.jp/news/articles/2009/09/news089.html>)

【参考文献】

- Armstrong, M. (2006) Competition in two-sided markets, *The RAND journal of economics*, 37(3): 668-691.
- Boudreau, K. J. (2012) Let a thousand flowers bloom? An early look at large numbers of software app developers and patterns of innovation, *Organization Science*, 23(5): 1409-1427.
- Boudreau, K. J., and L. B. Jeppesen (2015) Unpaid crowd complementors: The platform network effect mirage, *Strategic Management Journal*, 36(12): 1761-1777.
- Cennamo, C. (2021) Competing in digital markets: A platform-based perspective, *Academy of Management Perspectives*, 35(2): 265-291.
- Cennamo, C. and J. Santalo (2013) Platform competition: Strategic trade-offs in platform markets, *Strategic Management Journal*, 34(11): 1331-1350.
- Christensen, C. M. (1997) *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*, Brighton: Harvard Business Review Press. (伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ(増補改訂版)』翔泳社, 2001年)
- Cusumano, M. A., Gawer, A. and D. B. Yoffie (2019) *The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power*, New York: Harper Business. (青島矢一監訳『プラットフォームビジネス』有斐閣, 2020年)
- Eisenmann, T., Parker, G. and M. Van Alstyne (2006) Strategies for Two-Sided Markets. *Harvard Business Review*, 84(10): 92-101.
- Gawer, A. (2020) Digital platforms' boundaries: The interplay of firm scope, platform sides, and digital interfaces, *Long Range Planning*: 102045. (published online ahead of print)
- Hagiu, A. and D. Spulber (2013) First-party content and coordination in two-sided markets, *Management Science*, 59(4): 933-949.
- Henderson, R. and K. B. Clark (1990) Architectural innovation : The reconfiguration of existing, *Administrative Science Quarterly*, 35: 9-30.

日本経営学会誌掲載前最終原稿のため、正式な引用をする際は掲載された論文を参照のこと。

- Karhu, K., and P. Ritala (2020) Slicing the cake without baking it: Opportunistic platform entry strategies in digital markets, *Long Range Planning*, 54(5): 1-18.
- Li, Z. and A. Agarwal (2017) Platform integration and demand spillovers in complementary markets: Evidence from Facebook's integration of Instagram, *Management Science*, 63(10): 3438-3458.
- Leonard-Barton, D. (1992) Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development, *Strategic Management Journal*, 13(S1): 111-125.
- McIntyre, D. P., Srinivasan, A. and A. Chintakananda (2020) The persistence of platforms: The role of network, platform, and complementor attributes. *Long Range Planning*, 54(5): 1-12.
- Moazed, A. and N. L. Johnson (2016) *Modern Monopolies: What It Takes to Dominate the 21st Century Economy*, New York: St. Martin's Publishing Group. (藤原朝子訳『プラットフォーム革命』英治出版, 2018年)
- Parker, G. G. and M. W. Van Alstyne (2005) Two-sided network effects: A theory of information product design, *Management Science*, 51(10): 1494-1504.
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W. and S. P. Choudary (2016) *Platform Revolution*, New York: W. W. Norton & Company. (妹尾堅一郎監訳『プラットフォーム・レボリューション』ダイヤモンド社, 2018年)
- Rietveld, J. and J. P. Eggers (2018) Demand heterogeneity in platform markets: Implications for complementors, *Organization Science*, 29(2): 304-322.
- Rochet, J. C. and J. Tirole (2003) Platform competition in two-sided markets, *Journal of the European Economic Association*, 1(4): 990-1029.
- Shapiro, C., Carl, S. and H. R. Varian (1998) *Information rules: A strategic guide to the network economy*. Cambridge: Harvard Business Press. (千本倅生・宮本喜一訳『「ネットワーク経済」の法則』IDG コミュニケーションズ, 1999年)
- Suarez, F. F. And G. Lanzolla (2007) The role of environmental dynamics in building a first mover advantage theory, *Academy of Management Review*, 32(2): 377-392.
- Tushman, M. L. and P. Anderson (1986) Technological discontinuities and organizational environments, *Administrative Science Quarterly*, 31(3): 439-465.
- Tripsas, M. and G. Gavetti (2000) Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging, *Strategic Management Journal*, 21(10-11): 1147-1161.
- Wareham, J., Fox, P. B. and Cano Giner, J. L. (2014) Technology ecosystem governance, *Organization science*, 25(4): 1195-1215.
- Yin, R. K. (1994) *Case Study Research: Design and Methods (2nd ed.)*, New York, NY: Sage Publications Inc. (近藤公彦訳『新装版 ケーススタディの方法 (第2版)』千倉書房, 2011年)
- Zhu, F., and Iansiti, M. (2012) Entry into platform-based markets, *Strategic Management Journal*, 33(1): 88-106.
- 田村正紀 (2006) 『リサーチ・デザイン：経営知識創造の基本技術』白桃書房。
- 土橋力也 (2019) 「オンライン C2C プラットフォームにおけるユーザーの質の管理の検討」

日本経営学会誌掲載前最終原稿のため、正式な引用をする際は掲載された論文を参照のこと。

『日本経営学会誌』43巻， pp. 3-14。

堀新一郎・琴坂将広・井上大智（2020）『STARTUP 優れた起業家は何を考え、どう行動したか』NewsPicks パブリッシング。

山畑健太郎（2018）「エブリー「DELISH KITCHEN」：分散型メディアの可能性と限界」『早稲田大学 IT 戦略研究所ケーススタディ』30号， pp. 1-6。