

既存プラットフォームが存在する市場への参入戦略

—オンラインレシピサービス市場の事例に基づく探索的研究—

A New Entry Strategy for Markets with Incumbent Platforms

—A Case for a New Entry into the Online Recipe Service Market—

明治学院大学 木川 大輔
専修大学 足代 訓史

要旨

近年、一定の規模まで成長した既存プラットフォーム (PF) が存在する製品・サービス市場 (以下、市場) に後発企業が参入し、一定のシェアを獲得するという現象がしばしば観察される。本稿では、この現象を読み解くために、既存 PF と後発企業それぞれの「固有の特色 (specific features)」に着目した。具体的には、1)後発企業による固有の特色が新たな価値提案となり顧客を獲得するプロセス、そして、2)後発企業が既存 PF に対する模倣障壁を作り出し、固有の特色による差別化を持続させ顧客数の維持・増加につなげるプロセスについて事例分析を行った。本稿の結論は次のとおりである。既存 PF の規模が拡大し、市場の満たされない需要が増加する時、後発企業が持つ固有の特色が、需要の一部に応えうる新たな価値提案となりうる場合に、市場の需要が顕在化し後発企業は顧客を獲得し、新規参入に成功する。また、後発企業が持つ固有の特色が、既存 PF の固有の特色やユーザーの動向に対して「間接性」を有する場合、後発企業の差別化は持続し、顧客の維持・増加につながる。

この結論からは、たとえ既に巨大な PF 企業が存在する市場であっても、ユーザーの需要が不均質的であり、満たされない潜在的・顕在的な需要が存在しうる市場においては、後発企業が参入する余地は十分に存在するということが示唆される。

キーワード：プラットフォーム、後発企業、参入戦略、価値提案、間接性

Abstract

In recent years, it has often been a phenomenon that emerging startups enter into a product/service market where an incumbent platform (PF) has already grown to a certain scale

and has gained a certain market share. Although prior studies on platform businesses have explained how multiple PF firms coexist in the same product/service market, a few studies discuss new entry strategies. This paper focuses on "the specific features" of both incumbent PF and latecomers. Specifically, we analyzed 1) how latecomers' specific features can create new value propositions and generate new demand, 2) how latecomers can create barriers for imitation by incumbent PF and they can sustain differentiation through their specific features.

The conclusion of this paper is as follows. When incumbent PFs expand and are not able to meet market demand increases if the late entrant's specific features could provide a new value proposition to a portion of the unmet demands, the demand will emerge and the late entrant will succeed in entering the market. In addition, if the specific features of the late entrant have "indirectness" to the specific features of the incumbent PF and user trends, the differentiation strategy of the late entrant will be sustained.

Key words : Platform, Late entrant, Market entry strategy, Value proposition, Indirectness

1 はじめに

本稿の目的は、既に一定の規模まで成長した既存プラットフォーム (PF) が存在する製品・サービス市場への新興企業の参入を可能にするメカニズムを明らかにすることである。

参入順効果 (order-of-entry effect) に関する議論では、先行者もしくは後発者が有利となる条件が長年に渡り議論されてきた (e.g., Lieberman and Montgomery, 1988; Suarez and Lanzolla, 2007)。

それらの議論では、ネットワーク (NW) 効果が働く市場においては、先行者が有利であることが指摘されてきた。また、ユーザーや補完者 (補完品) といった異なるプレイヤーと合わさることで初めて価値を持つ PF ビジネスに関する研究においても、伝統的な PF ビジネスへの理解は、1) 自社 PF の総ユーザー数を迅速に獲得・成長させ、2) そのユーザーを囲い込み、3) 競合 PF の能力を低下させるという戦略、すなわち「get-big-fast 戦略(Lee, Lee, and Lee, 2006)」に基づくものであり、これが初期の PF 研究の主要なパラダイムとなっていた(Cennamo and Santalo, 2013)。

もっとも、PF ビジネスの規模が大きければ大きいほど有利というわけではないという指摘は、2010年代以降の PF 研究によって既に指摘されはじめている(e.g., Wareham, Fox, and Giner, 2014)。事実、既に一定規模のユーザー・補完者数の基盤を獲得した PF 企業が存在する製品・サービス市場において、後発の新興企業が新規に参入し、一定規模のシェアを獲得するという現象がしばしば観察される。むしろ、こうした現象が増加しているがゆえに、近視眼的な規模の追求に対して警鐘を鳴らすような研究(e.g., Boudreau, 2012; Cennamo and Santalo, 2013; Rietveld and Eggers, 2018)が増加していると解釈すべきなのかもしれない。

このように、近年の PF 研究には、PF の戦略に関する理解の広がりが見られる一方で、後述するように、後発企業が具体的にどのようにして既存 PF が存在する製品・サービス市場への参入を可能にしたのかを論じる研究はあまり多く見られない。詳細は後述するが、本稿では、なぜ一定の規模に到達した既存 PF が存在する製品・サービス市場において、後発企業の参入が可能なのかという問題に対して次の2つの視点から検討を行う。

すなわち、①後発企業による固有の特色が新たな価値提案となり顧客を獲得するプロセス、②後発企業が固有の特色による差別化を継続させ顧客数の維持・増加につなげるプロセスの2点である。この2点について、既存 PF に対して後発企業が持つ固有の特色が、いつ、どのようにして顧客の需要を創出するのかと共に、なぜ、そしてどのようにして既存 PF からの模倣への障壁となりうるのかについて、後発企業にとっての参入機会となる既存 PF の特質に対する「間接性」に着目しながら検討する。

次節では、先行研究の検討に基づき、具体的なり

サーチクエスションと分析の視点を提示する。

2 先行研究

2.1 先行者と後発者の優位性に関する議論

既存 PF と後発企業の競争を分析するにあたり、まず、市場参入の順番が企業にもたらす参入順効果についての議論を確認しておきたい。参入順効果に関する先行研究では、市場における先行者と後発者の優劣について様々な議論が行われてきた。例えば、Lieberman and Montgomery (1988) は、先行者が優位性を獲得する条件として、(1) 技術のリーダーシップ (経験曲線効果、特許による保護や研究開発)、(2) 資源の先取、(3) 顧客のスイッチングコスト等を挙げている。また、Suarez and Lanzolla (2007) は、広範なサーベイに基づき、参入順効果を説明する要因を、(1) 企業レベルの要因、(2) それを持続させる隔離メカニズム、および (3) 環境要因の3つに整理している。

ここで、企業レベルの要因としては、例えばブランドや製造設備等が挙げられる(Robinson, Fornell, and Sullivan, 1992)。他方の環境要因とは、技術進歩のペース(Christensen, 1997)や市場成長のペース等である。技術進歩のペースが速い市場では、たとえ先行者が製品やサービス等の差別化を行ったとしても、後発者による模倣の速度も速いため、先行者優位性はほんの僅かな時間しか働かない。それどころか、後発者は技術的不確実性への対処を先行者にフリーライドできるため、先行者の方が不利になる側面も指摘される(Lieberman and Montgomery, 1988)。

それに対して、SNS や検索エンジン、メッセージングアプリ等の PF 製品・サービスにかかわる市場では、製品の買い手やサービスのユーザー数が増加するほど、当該製品やサービスのユーザーにとっての便益を増大させる NW 効果が働くことから、こうした市場では先行者優位性の効果は大きいと考えられる(Katz and Shapiro, 1985)。

このように、PF ビジネスにはプレイヤー間に働く NW 効果によって、市場においてドミナントな地位を築いた PF ビジネスが競争力を獲得・維持しやすい性質が基本的に備わっている。それゆえ、初期の PF 研究では、NW 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自社 PF に動員し、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が議論されてきた(e.g., Parker and Van Alstyne, 2005; Rochet and Tirole, 2003)。

2.2 PF ビジネスにおける規模の拡大 vs 差別化

前項の議論の一方で、現実においては、規模の小さな PF ビジネスが規模の大きな PF ビジネスからシェアを奪う、あるいは市場において複数の有力 PF ビジネスが並存するケースが起こりうる。規模の大きな PF ビジネスが常に勝者で居続けられるとは限らないのは、PF ビジネスの規模が競争力の最も重要なドライバーとはならない複数の要因が存在するからである。

Cennamo (2021) によれば、純粋な規模の大きさのみが PF ビジネスの競争力を決定づける条件は次の通りである。すなわち、(1)ユーザーの需要が均質的 (homogeneity) である、(2)ユーザー (または補完者) の増加が他のユーザー (または補完者) の効用を妨げない、(3)補完品やコンテンツ等の増加がユーザーの効用を増加させる、といった条件である。

Cennamo (2021) はまた、こうした条件を満たすことができる PF ビジネスは Amazon や eBay のような一部の多面型 (multi-sided) PF のみであることを指摘している。McIntyre and Srinivasan (2017) も同様に、後発 PF が市場参入した際に先行 PF ビジネスの競争力が持続しやすい条件として、ユーザーのスイッチングコストが高いことや固有の特色 (specific features) に対する需要が限定的であることを挙げている。ここで、固有の特色とは、競合 PF との規模による競争や価格競争といった直接対決 (head-to-head) を避けるために、より高い品質 (性能) (Schilling, 2003; Zhu and Iansiti, 2012)、独自の機能、あるいは、特定の範囲に限定したユーザーや補完者 (Seamans and Zhu, 2014) などによって、市場での独自のポジショニングを可能にする要素を指す (Cennamo and Santalo, 2013; Karhu and Ritala, 2021)。換言すれば、一部を除く他の大多数の PF 製品・サービス市場においては、ユーザー数や補完品数といった純粋な規模以外の要因が競争力のドライバーとなることが示唆されるのである。

2.3 固有の特色と価値提案

上記で述べたように、特定の製品・サービス市場において複数の PF 企業が併存する理由として、PF 企業同士の市場ポジショニングの違い、そしてそれ

を可能とする品質や機能の違い、異なるユーザーや補完者による差別化などが指摘されてきた (e.g., Cennamo and Santalo, 2013; Schilling, 2003; Seamans and Zhu, 2014)。もともとこれらの研究は、同一あるいは類似するカテゴリの PF 製品・サービス市場において、競合同士が併存する市場環境を分析し、そこでの差別化要因に焦点を当てて議論した研究であり、必ずしも後発企業による参入戦略に言及しているわけではない。

後発 PF 企業の戦略に言及した少ない例外として挙げられるのが、Karhu and Ritala (2021) の研究や Zhao, von Delft, Morgan-Thomas, and Buck (2020) の研究である。前者の研究は、既存 PF が補完者に対して公開したソフトウェア開発キットや API といった既存 PF の PF 資源を活用し、フリーライドに近い形で後発の競合 PF が市場に参入する戦略を指摘したものであり、後者の研究は後発の PF が、既存 PF のビジネスモデルを模倣することにより、市場での生存率を高めるという戦略を指摘したものである。どちらの研究も、後発 PF 企業が既存 PF 企業にフリーライドする戦略が中心である。

また、足代・木川 (2022) では、新興企業の市場参入によって、市場において十分なユーザー数や補完品数を有していた既存 PF がそれらを失う過程を検討している。具体的には、高速インターネットやスマートフォンの普及といった外部環境の変化を契機に「プロによるわかりやすく探しやすい動画レシピサービス」を提供した後発企業に対して、既存 PF は、近視眼的に、ユーザー投稿型 (CGM) のコンテンツとレシピの (質ではなく) 数のみを追求してしまうプロセスが描かれている。そのうえで、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、新興企業の躍進を許す間隙が市場に発生する可能性が示されている。しかし、分析の焦点は既存 PF 側の環境への (不) 適応が中心であるため、本稿が焦点を置く、後発企業が市場参入を可能としたメカニズムとは関心の対象がやや異なっている。

これらの先行研究に対して本稿は、後発企業の差別化された戦略による需要創出に着目する。具体的には、既存 PF が存在する製品・サービス市場における顧客の需要と、後発 PF が持つ固有の特色と新たな価値提案との関係である。価値提案 (value proposition) とは、企業の戦略の策定・実行のプロセスにおいて大きな役割を果たし、ビジネスモデル

の中心にも位置づけられるものであり(Payne, Frow, Steinhoff, and Eggert, 2020)、製品やサービスから顧客が期待できる便益のことを指す(Osterwalder, Pigneur, Bernarda, and Smith, 2015)。一般的に、「顧客 (Customer)」には、対価を支払って製品やサービスを受け取る者を意味する場合があるが、インターネットビジネスの場合、サービスの受益者と支払い者が同一にならないケースがしばしば存在する。また、この文脈における顧客とは、支払者の側面よりも受益者の側面を重要視しているため、本稿においては、顧客とユーザーをほぼ同義に取り扱うことが可能であると解釈する。

ここで、固有の特色が新たな価値提案となるケースを示しておく。動画投稿サイトの TikTok は、動画の長さを 60 秒に短く切るという差別化により、動画投稿市場において既に圧倒的なシェアを誇っていた YouTube とは異なる顧客セグメントを獲得した。これは、短時間の動画への需要が先行していたのではなく、投稿時間 60 秒というインターフェースの設計を通じて実現される固有の特色によって、「動作+加工によるコミュニケーション」という価値提案がもたらされ、それが新たな需要を創出し、その結果として動画投稿市場において、既存 PF の YouTube の対象とは異なる顧客セグメントが形成されたと解釈することができる。

この事例で示されるように、本稿が着目する「後発企業による市場参入」という現象は、必ずしも一定の市場のパイを企業間で奪い合うゼロサム・ゲームのような状態のみを想定しているわけではない。それゆえ本稿では、ある製品・サービス市場において、後発企業が、既存 PF からの顧客の奪取のみならず、新たな顧客を獲得することも含め、一定の顧客を獲得することを「市場参入」と定義する。

2.4 リサーチクエスションの設定と分析枠組み

上述の理論的検討を踏まえ、本稿のリサーチクエスション (RQ) と分析枠組みを確認しておきたい。

本稿の出発点となる問題意識は、規模の大きさが競争力のドライバーとなりやすい PF ビジネスにおいて、なぜ、特定の製品・サービス市場で一定の規模まで成長した既存 PF が、後発企業の参入を許してしまうのかという点にあった。この問題について先行研究を検討した結果、規模の大きさのみが PF ビジネスの競争力を左右するわけではないことは、精緻化が進む近年の PF 研究によって既に明らかに

されていた。しかしながら、それらを指摘する研究の多くは、特定の製品・サービス市場において、複数の PF 企業が併存する現象を分析し、その要因を考察したものであった(e.g., Cennamo and Santalo, 2013; Zhu and Iansiti, 2012)。

また、後発企業の戦略に言及した一部の先行研究においては、既存 PF への後発 PF のフリーライドの指摘であった(Karhu and Ritala, 2021; Zhao et al., 2020)。それゆえ、特定の製品・サービス市場で一定の規模まで成長した既存 PF が存在する製品・サービス市場において、後発企業は、どのようにして顧客を確保することを可能にするのかという問題について、より深い検討が求められる。とりわけ注目するのは、既存 PF が規模拡大を追求することで市場に間隙として生まれる新規参入の機会を、後発者がいかなる戦略で掴むのかという観点である。

そこで本稿では、前項で検討したように、後発企業による固有の特色と顧客への新たな価値提案の関係、そして、それがもたらす既存 PF が存在する市場における需要創出へと至るプロセスに着目し、以下の RQ1 を設定する。

RQ1: 既存 PF が存在する製品・サービス市場において、いつ (when)、どのように (how)、後発企業による固有の特色に基づく顧客への新たな価値提案が、顧客の獲得につながるのか。

他方で、後発企業の参入戦略にはリスクも存在する。それは、後発企業が有する固有の特色への既存 PF による同質化という、既存 PF が規模の優位性を生かして後発企業の優位性を中和、弱体化させる競争戦略 (Ross and Sharapov, 2015; 嶋口, 1986) を採る可能性である。それゆえ、新規に参入する後発企業は、既存 PF の対抗策を予め考慮に入れた上での市場参入時の差別化戦略を構築すべきである。

しかしながら、上記の先行研究では参入戦略の分析に力点が置かれており、この点に関する検討は不十分である。また、上述した足代・木川 (2022) においても、既存 PF の対抗策に対する後発企業の戦略については言及されていないが、既存 PF の対抗策を予め考慮に入れた後発企業の参入戦略に言及し、それを分析することはまた、翻って既存 PF ビジネスへの理論的貢献を生むことにも繋がらう。

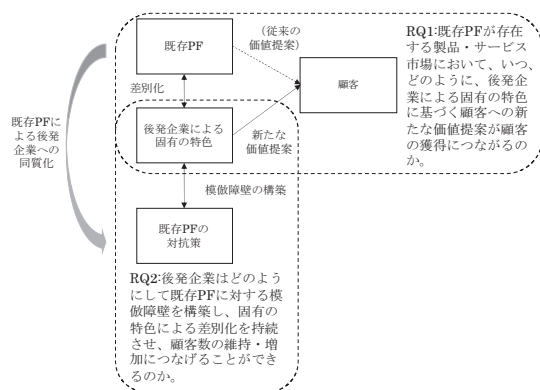
これらの点を踏まえ、後発企業が、いかにしてその固有の特色による差別化戦略を持続させるのかと

いう観点から、以下のRQ2を設定する。

RQ2:後発企業はどのようにして既存PFに対する模倣障壁を構築し、固有の特色による差別化を持続させ、顧客数の維持・増加につなげることができるのか。

以上の2つのRQに基づき、既存PFが存在する市場における、後発企業の市場参入時の戦略と、参入後の差別化を持続させる模倣障壁の構築について、図1に示す視点に基づき、事例分析を行う。

図1 リサーチクエストと分析の視点



3 事例分析

3.1 事例分析の方法

本稿は、一定の規模まで成長した既存PFが存在する製品・サービス市場において、後発企業¹⁾がいかにかして自社の固有の特色を設計することで市場に参入し、顧客を獲得するのにかに関するメカニズムを探索的に検討するものである。したがって、本稿においては、現実の文脈における過程に分析の焦点があり、観察者が事象を統制できない問題を、時間軸に沿って検討する際に効果的である事例研究のアプローチ(Yin, 1994)を採用した。とりわけ、本稿が扱う事例を先端事例(田村, 2006)と捉え、単一事例研究によって、RQに関わる因果の推論と命題の抽出を行うことを意図した。

分析対象には、国内のオンラインレシピサービス市場に、近年レシピ動画サービスによって後発で参入した「デリッシュキッチン」(2015年9月参入)を主として取り上げる。また、同時期に同じく市場参入した「クラシル」(2016年2月参入)にも言及する²⁾。本市場には、既存PFの「クックパッド」が存在している。しかしながら、詳細は後述するが、

レシピ動画サービス2社の市場参入以降、両者は顧客数を増加させていった一方で、クックパッドは顧客数を維持・増加させることができていない。そのため、既存PFが存在する市場への新興企業の参入可能例として、本分析対象は適当であると判断した。分析期間は、デリッシュキッチンがサービスを開始した2015年9月から2019年12月までに限定した。これは、新型コロナウイルス感染症の拡大による環境要因の変化、とりわけ自炊の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である。

データソースとしては、分析対象市場や各サービスに関する新聞・雑誌・ウェブ記事等の二次資料、また株主・投資家向け説明資料やニュースリリースを多面的に用いた。また、市場参入当初の意図や事実を確認することを目的として、デリッシュキッチンの事業担当者への半構造化インタビュー³⁾を行い、分析内容の信頼性、妥当性を確保することに努めた。

事例記述にあたり、本稿のRQにある「顧客」の定義と計測方法を明確にしておきたい。本稿においては、顧客を、ウェブサイトならびに自社アプリへの訪問ユーザーと定義する。そのため、事例記述内では、顧客ではなくユーザー(または利用者)という表現で統一する。具体的には、レシピ動画を含む3サービスの比較に関しては、データの入手可能性を考慮し、各社が提供するアプリの月間アクティブユーザー数(MAU: Monthly Active Users)から、その動向を計測した。また、クックパッドの動向を確認する際には、同社がブラウザまたは端末ベースで集計した月間利用者(ユーザー)数も参照した。

3.2 既存PFの存在と市場動向の変動

(1)クックパッドの事業概要

オンラインレシピサービスとは、料理レシピをWebサービスやスマートフォンアプリによって提供するサービスである。レシピの表現方法としてはテキスト、写真、動画、イラストなどがあり、レシピの作成者は一般のユーザーであることも、プロであることもある。

ここではまず、オンラインレシピサービス市場の草分け的存在であるクックパッドについて確認する。クックパッドは、一般ユーザーが投稿したレシピの検索・閲覧ができるPF型のウェブサービスである(クックパッド株式会社提供)。同サービスは、1998年3月に前身サービス「kitchen@coin」が開始されて以来順調に成長を続け、2016年度の第4四半期

(4Q) には四半期ごとの平均月間利用者数が6,416万人⁴⁾に達し、日本最大のレシピサービスとなった。

クックパッドは、料理のレシピや動画といったサービスを提供しているが、その中心にあるのは、前述の通り、主に一般ユーザーが作成した、テキスト(文字)情報と写真からなるレシピである。クックパッドは2010年頃から、スマートフォンの普及や⁵⁾、食品メーカーへのプロモーション支援事業⁶⁾を背景として、ユーザーからのレシピ投稿を増やしていき、2018年度には国内最多の300万レシピを抱えるまでに成長した⁷⁾。

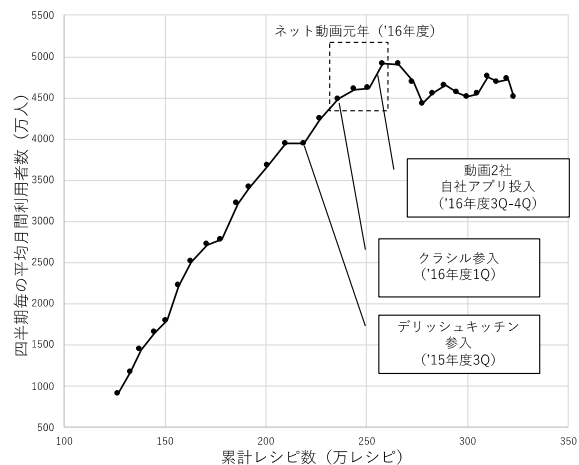
(2)市場におけるユーザー動向の変動

レシピ数の拡大に伴い、クックパッドの業容は拡大していったが、その一方で、2017年度を境にクックパッドのユーザー関連の各種経営指標は鈍化傾向に入った。例えば、平均月間利用者数は2016年度第4四半期をピークに、2019年度第4四半期には5,251万人と1,000万人超減少した⁸⁾。

クックパッドの公開情報によれば、従来同サービスはレシピ数を増加させるとともに、ユーザー数(同社集計の平均月間利用者数)を増加させていたが、レシピ動画サービス(詳細は後述)のデリッシュキッチンとクラシルの市場参入後、そして動画関連サービスが市場で普及した(同後述)頃、250万レシピを突破した直後を境に、ユーザー数の増加を頭打ちから減少に転じさせている(図2)。

ユーザー数の増加が頭打ちとなったクックパッドと対照的に、ユーザー数を増加させたのがレシピ動画サービスの2社である。図3に示す通り、3サービスの四半期ごとの平均月間アクティブユーザー数(MAU)を確認すると、2つの動向が確認できる。第1に、2017年第1四半期を基準指数(100)とすると、レシピ動画2社のMAUは増加傾向に、クックパッドのMAUは横ばいから低下傾向にあったといえる。第2に、3サービスの総計に占める各サービスのMAUの割合を確認すると、レシピ動画2社の割合が増加していることを見取れる。

図2 クックパッドの累計レシピ数とスマートフォンの平均月間利用者数の比較

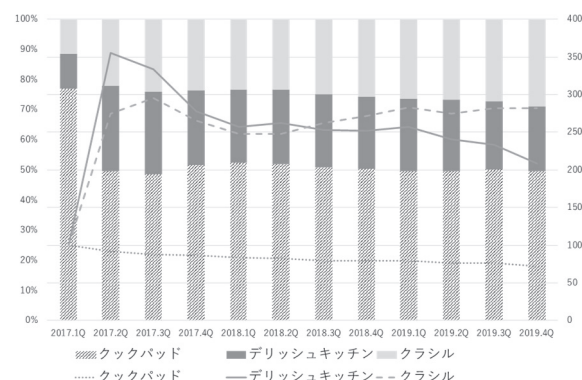


注：2012年度第4四半期から2019年度第4四半期の累計レシピ数を掲載。2014年度は会計年度の変更により、3四半期分重複して掲載。

出所：クックパッド株式会社決算説明会資料に基づき筆者作成。

Web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、詳細は3.3-3.4項で述べるが、両レシピ動画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や料理初心者セグメントの利用を確保できたこと、また図2、図3に示した変動・動向などから見ても、両サービスがクックパッドに影響を一定程度与えた、そして、市場参入に成功したと考えるのが自然だろう。では、既に多くのユーザーを抱える既存PFが存在する市場に、新興企業はいかにして参入したのであろうか。

図3 MAUの指数の変化(右軸)と3サービス総計における各サービスの割合の変化(左軸)



出所：フラー株式会社が手掛けるアプリ分析サービス「App Ape」による推計データ（スマートフォンベース）を基に筆者作成。実数は非公表⁹⁾。

3.3 市場の環境変化と新興企業の参入

(1) オンラインレシピを取り巻く環境変化

2010年代中盤にオンラインレシピサービス市場に参入したのが、レシピ動画サービスを提供するデリッシュキッチンとクラシルである。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る。ここではまず、レシピ動画サービスの登場をもたらした、市場における2つの環境変化について整理する。

第1は、動画サービスの普及である。両者がサービスを開始した当時、つまり2016年は「ネット動画元年」と呼ばれる年である¹⁰⁾。2016年に第4世代移动通信システム(4G)の人口普及率が76.2%に達したこともあり¹¹⁾、当時動画を用いたサービスが注目を集めていた。また、2011年3月からYouTubeのパートナープログラムが一般利用できるようになったことで、YouTuberの存在が世間に浸透したことが後押しとなり、2016年のYouTubeの国内利用率は77%に達していた¹²⁾。

第2に、スマートフォンを用いたSNS検索やSNS上での動画コンテンツ利用の普及である。旧来情報検索の手段といえば検索エンジンが多かったが、2010年代の中盤から、例えばハッシュタグ検索のように、SNSが検索に用いられることが、20代の若年層を中心に増加し始めた¹³⁾。さらに当時、例えば大手SNSのFacebookはYouTubeに対抗するために動画コンテンツの配信数を伸ばそうとして、動画表示のアルゴリズムを優遇しており¹⁴⁾、SNSを通じた動画コンテンツ配信に適した状況が市場に整いつつあった。

(2) 市場参入の意図

上記の環境変化のもと、2015年の後半から、オンラインレシピサービス市場において、レシピ動画サービスを中心として手掛ける新興企業が複数現れた¹⁵⁾。中でも、2015年9月に先んじてサービス提供を開始したのが、株式会社エブリーが提供するデリッシュキッチンである。エブリーは2022年11月現在非上場であるが、同社は伊藤忠食品(株)、KDDI(株)などからの出資を受けている。また、デリッシュキッチンは、広告収入を主としつつ、ユーザー

課金も加えた収益モデルを模索しつつある。

デリッシュキッチンが、既存PFであるクックパッドが存在する市場への参入を図った理由は主に以下の3点である¹⁶⁾。

第1に、動画でのレシピ提供に、テキストレシピには無い価値を創出できると考えたからである。デリッシュキッチンでは、世間で料理をする人が減少していく中、料理を実際に行う人の背中を見て学ぶという機会も減少していることに着目した。例えば、「千切りにする」とテキストで書かれていたとしても、それが実際にどのようなものであるかは、とりわけ未経験者には分かりづらい。また、同サービスの事業担当者が、かつてお菓子作りを行っていた際、レシピが書かれた本を見ても良くわからない部分があったことが原体験としてあった。そのため、実際に料理をしているイメージが捉えやすい動画でのレシピ提供を行うことにした。

第2に、レシピの作り手の違いを既存PFとの間で出すことで、差別化を図ることを意図したためである。前述の通り、クックパッドには一般ユーザーが投稿した多数のレシピが存在する。その中には実用的あるいは独創的なものもあるが、調理に失敗することのないレシピを、料理に熟達していない一般ユーザーが多数のレシピの中から発見するのは手間のかかることである。事業担当者の中には、ユーザーが料理に苦手意識を持つようになる契機として、調理の失敗経験が大きいのではないかという考えがあった。そのため、詳細は後述するが、同サービスでは、ユーザー投稿型ではないプロによるレシピ動画の提供を行うことにした。

第3の理由は、第2の理由とも重なるが、ユーザーがクックパッドをはじめ、オンライン上にある多数のレシピの中からレシピを検索する際に、検索キーワードを思い出すことが難しいという点である。冷蔵庫に残された食材を見てレシピを探すのであれば検索キーワードも比較的想起しやすいが、スマートフォンが普及した時世にあっては、電車での移動中といった隙間時間でレシピ検索を行うことも多い。その際、検索キーワードが思いつきにくいこともある。そのため、ユーザーがあたかも料理雑誌をパラパラとめくる感覚でレシピに出会えるよう、レシピ動画を様々なSNSを通じて提供することにした。

3.4 レシピ動画サービスの特質

(1) レシピ制作(監修と撮影・編集)の方法

上記の3つの参入意図から、デリッシュキッチン
のレシピは以下の2点を重視して制作されている。

まず、デリッシュキッチンの全てのレシピ動画は、
クックパッドにレシピを投稿する一般ユーザーでは
なく、自社で抱える管理栄養士、フードコーディネ
ーターなどの食のプロが監修するものとなっている。
この背景としては、先述の通り、調理に失敗しにく
いレシピを提供するというに加え、食材の取り
扱いや衛生面で問題が出ないよう、正しいレシピを
ユーザーに提供したいという同サービスの狙いがある。
そして、レシピ制作にあたっては、食材の入手
のしやすさや、家庭にある調理機器を用いた調理の
しやすさといった観点が重視され、社内でレシピが
厳選される。競合サイトのクラシルも、同様に主と
してプロがレシピを監修しているが、一部同社の選
考基準を満たした主婦や学生等のユーザーも監修し
ており、デリッシュキッチンはよりプロによるレシ
ピの監修を重視しているといえる。

次に、デリッシュキッチンのレシピ動画は、ユー
ザーにとってのわかりやすさ、料理のしやすさを促
進するため、プロによって動画コンテンツとしての
完成度が高められている。具体的にはまず、レシ
ピ動画は社内の専用スタジオで撮影が行われる¹⁷⁾。デ
リッシュキッチンの動画は、上からみた真俯瞰によ
って固定されているが、その動画は、動画編集の
プロによってコンテンツとしての完成度が高められ
たものである。また、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、サービス開
発当初は30分程度と長かった動画の時間は、社内
での仮説検証を踏まえ、同じく動画編集のプロによ
って、1ヶ月程度で最終的には先述の1分程度へと
短縮されていった¹⁸⁾。

約1分と短い料理動画の制作に、上述のような手
間をかける必要があることから、1日に作成可能な
レシピ数は数十から多くとも100本程度となる。そ
のため、レシピの総数はレシピ動画としては日本最
大級の5万本以上¹⁹⁾ではあるが、クックパッドの総
レシピ数よりも相当少ない。しかし、デリッシュキ
ッチンは、上述の通り、クックパッドを始めとする
オンライン上のレシピの多さに対してユーザーが抱
える課題に着目している。また、レシピの種類が膨
大になることにより、正しい、安全なレシピではな
いものがもたらすリスクもある²⁰⁾。そのため、同社
では、クックパッドに対する相対的なレシピ数の少
なさ自体は問題が無いと考えている²¹⁾。この点に関

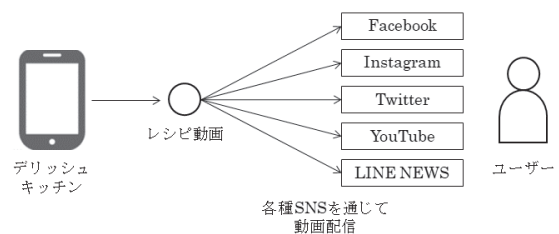
しては、クラシルも、クックパッドで閲覧されるレ
シピは上位数万程度であると考えており、デリッシ
ュキッチンと同様の考えを有している²²⁾。

(2) レシピ動画の配信方法

デリッシュキッチン、そして、クラシルがユー
ザーにレシピ動画を広めていった方法も両サービスに
共通している。既存PFであるクックパッドはもと
もと、自社のユーザー数の増減に関して、Google
の検索アルゴリズム変更への影響に言及するほど²³⁾、
検索エンジン経由での利用が多いサービスであ
る。一方で、デリッシュキッチンやクラシルが市場
参入時に重視して用いたのが「分散型メディア」と
呼ばれる手法である。

分散型メディアとは、Instagram や Twitter、
Facebook 等の元々多くのユーザー基盤を抱える複
数の SNS を通して、自社のお薦めのレシピ動画を
投稿することでユーザーを増やす手法である(図4)。
デリッシュキッチンもクラシルも、サービス開始当
初は自社アプリを持たず、分散型メディアによって
レシピ動画を提供していた。その背景にあるのが、
前述した、SNS 検索の増加である。

図4 分散型メディアのイメージ



出所：筆者作成。

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代までの女性であり²⁴⁾、まさ
に SNS 検索を行うユーザー層と重なっていた。デ
リッシュキッチンは、「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、p. 3)
とし、さらには、先に述べた通り、レシピの検索キ
ーワードすら思いつかないユーザーに対して、雑誌
をめくる感覚で SNS を通じてレシピ動画を配信す
ることを意図して分散型メディアを採用した。また、
同様にクラシルも、参入時のターゲットを「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」(堀・琴坂・井上、2020、p.499)

であったと考えており、デリッシュキッチンと類似した理由でこの手法を用いたことが伺える。

その後、デリッシュキッチンは2016年12月に(クラシルは同年9月)に自社アプリの運用を開始した。その狙いとしては、自社外部の SNS に検索アルゴリズムを一任してしまうことへのリスク管理や²⁵⁾、自社でのレシピのデータベース化があった。実際同社では、SNS の活用と併せ自社アプリを運用することで、人気のある検索キーワードを特定し、よりユーザーが求めるレシピの制作に活かしている²⁶⁾。しかしその後も、デリッシュキッチンでは SNS への配信と独自アプリの運用とを併用しており、自社サービスへのユーザーの流入経路を広く保っている。結果として、両社ともクックパッドと比較して、SNS でのユーザーリーチ、具体的にはフォロワー数が15倍程度高くなっていることが特徴的である(クックパッドも部分的には SNS を利用はしている)²⁷⁾。

(3)獲得したセグメント

先述の図2や図3の通り、デリッシュキッチンとクラシルの市場参入以降、特に2017年に入った頃、クックパッドのユーザー数が横ばいから減少に入ったのに比して、両レシピ動画サービスのユーザー数は増加している。ここで、どのようなユーザーがレシピ動画サービスの両者を利用し始めたか、あるいはクックパッドから減少したのかという点に関しては、当時の市場調査データが示唆的である。

株式会社ヴァリューズの調査によると²⁸⁾、レシピ動画サービスの両者で特にユーザー数を増加させていたのは、「料理好きのルーキー」、つまり料理好きだが、献立が思いつかないような料理好き初心者であり、このセグメントのユーザーに、分かりやすいレシピを提供する両レシピ動画サービスが利用されていたことが示唆される。デリッシュキッチンは参入の意図として、テキストレシピの Web サービスや本のレシピでは料理のイメージが湧きづらい、あるいはレシピ検索のキーワードが想起しづらいユーザーに着目していたのは先述の通りである。

本調査結果に基づけば、料理好きではあるが初心者であるユーザーに対して、料理そのものから離脱するような失敗経験をさせてしまわないようなレシピ動画を配信しようとしたデリッシュキッチンの狙いは、一定程度成果をあげたと考えられるであろう。他方で、本調査によると、クックパッドの利用を減

らしていたのは、「料理嫌い時短」を好むユーザーであったとも調査されている。

このことは、デリッシュキッチンやクラシルがクックパッドのユーザーを奪ったというより、両者は、SNS 検索に親和性を持つ料理好きの初心者というセグメントを創出し、獲得したとも考えられる。もっとも、ユーザーがクックパッドの多種多様なレシピから適切なものを検索することが難しいことに着目したデリッシュキッチンの狙いからも、当該セグメントの一部はそれまでクックパッドを利用していたとは考えられる。しかし、既存のクックパッドユーザーだけにとどまらず、レシピ動画サービスの両者は、動画や SNS を活用することで、既存のレシピに対する需要とは異なるものを求めるユーザーを獲得することができたと考えられるのである。

(4)クックパッドの反応と3サービスのその後

レシピ動画サービスの市場参入から少し遅れ、クックパッドも、2016年11月に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を主とする動画関連サービス「クックパッド TV」をスタートさせ、2017年12月には、ユーザーが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²⁹⁾。

しかし、前者は料理のライブ配信サービスが主である。また、後者も料理動画をスタジオで制作するのは、クックパッドの一般消費者が想定されていた。このように、クックパッドの動画サービスは、デリッシュキッチンやクラシルのそれとは性質が異なるものである。クックパッドはユーザーが投稿するレシピによって成長してきたサービスである。

そのため、クックパッドは、とりわけクックパッドスタジオに顕著に見られるように、ユーザー投稿型という自社独自の手法を活かしたレシピ動画サービスにしようとした。実際、同社は、当時の株主・投資家向け説明会において、後発のレシピ動画サービス他社が用いる、食や動画編集のプロを雇用して自社で動画を制作する労働集約的な手法を模倣するつもりがないことを述べている³⁰⁾。

しかし、クックパッドはその後、先に述べた通り、ユーザー数の伸びを鈍化させていった。一方で、デリッシュキッチンやクラシルは、その後もユーザーを増加させていき(図3)、未上場ながらも複数の投資を受けながら次のビジネスモデルを模索するほどまでになった³¹⁾。

以上のことから、デリッシュキッチンそしてクラシルのオンラインレシピサービス市場への参入、そして一定の成果は達せられていると考えられる。以下では、本事例に基づき、新興企業が、既存 PF が存在する市場に参入することがいかにして可能となるのかのメカニズムについて検討する。

4 考察

4.1 分析枠組みに基づく発見事実の整理

まず、本稿の分析の視点（図 1）に基づき、事例分析の主要な発見事実を整理しておきたい。

国内のオンラインレシピサービス市場において、既存 PF であるクックパッドは、ユーザーが作成したテキストレシピ数を増加させることで成長を続けていた。実際、図 2 に見られたように、レシピ数の増加に伴い月間利用者数も増加しており、両者の間には正の NW 効果が働いていたと考えられる。

しかしながら、クックパッドのユーザー数やレシピ数の増加はまた、満たされない需要の増加をもたらすことにもなった。クックパッドのユーザーには、料理の熟達者のように、バラエティに富んだ実用的・独創的なレシピを求めるユーザーが存在していた一方で、テキストレシピでは調理方法のイメージがつかめないユーザーや、多種多様なレシピから目的に沿うものを見つけることが困難なユーザーも含まれていた。前述の通り、テキストレシピでは、調理の失敗で料理に苦手意識を持ってしまうような層をカバーできていなかったのである。

デリッシュキッチンは、この満たされない需要の増加に目をつけ、既存 PF が存在する市場への参入を狙った。その際、既存 PF とは異なる特徴的な二つの取り組みを行った。

第 1 に、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、レシピ動画を内製のファーストパーティ（1st party）コンテンツとした。第 2 に、参入当初は自社独自アプリを持たずに、複数の SNS を横断した分散型メディアを採用し、主に動画や SNS に親和性の高い料理初心者へと露出を行った。後発企業がこれらの取り組みを取り得た背景として、高速インターネットの普及や動画サービス全体への注目の高まり、スマートフォンを用いた SNS 検索の普及といった環境変化があったことは先に述べた通りである。

デリッシュキッチンやクラシルによるこれらの戦略はクックパッドにはない固有の特色となり、「レシピのわかりやすさや探しやすさ」といった既存 PF とは異なる価値提案を顧客にもたらした。また、デリッシュキッチンとクラシルがほぼ同時期に類似するサービスを開始したことは、両社の存在が双方にとって競合ではあるものの、ユーザーがレシピ動画を目にする機会を相互に高め合うという点において、レシピ動画に対する需要顕在化に寄与し合ったと考えられる。それが功を奏し、両者のユーザー数は増加し（図 3）、レシピ動画への需要は市場で顕在化していった。

この市場動向に関しては、前述の通り、デリッシュキッチンとクラシルがクックパッドの顧客を完全に奪ったというよりもむしろ、後発企業が市場における新たな顧客セグメントを創出したものと解釈できる。その際、わかりやすく探しやすいレシピを求めるクックパッドの一部の既存ユーザーが、レシピ動画サービスとの間でのマルチホーミング（複数同時利用）を行うことで、クックパッドのユーザー数が減少した側面もあるだろう。

クックパッドのユーザー数が激減したわけではないことは図 3 から確認できるが、クックパッドは、市場で顕在化したレシピ動画への需要を逃さずに対応しようとした。具体的には、クックパッド TV の提供とクックパッドスタジオの開設である。

しかしながら、後発企業に近いレシピ動画を提供するためのサービスである後者のクックパッドスタジオは、CGM 形式という、旧来よりクックパッドがテキストレシピの提供で活用してきた独自の方式を用いたものであった。

デリッシュキッチンとクラシルが採用したレシピ動画のファーストパーティコンテンツ化は、食や動画編集のプロ人材の雇用や、それに対応するためのスタジオの準備が必要である。それは、クックパッドの株主・投資家向け説明会でも述べられていた通り、同社がこれまで採用してきた方式とは違い、労働集約的であり、コスト構造が異なるものである。

そのため、クックパッドは、後発企業と同じ方式を採用せず、同社がこれまで成長（規模拡大）の過程で築いてきた CGM 形式をもって、市場での新たな需要に対応しようとしたと考えられるのである。しかし、CGM 形式によるレシピ動画関連サービスの提供開始は、クックパッドのユーザー数増に寄与したとは言い難い結果となった。

当する。しかし、本稿は既に一定の規模に到達した既存 PF が存在する製品・サービス市場における後発企業の参入を問題にしている。

ここで明らかにしておきたい重要な点は、本稿の RQ1 と RQ2 は独立しておらず、相互に関連しているということである。既に述べた通り、後発企業がその固有の特色によって、満たされない需要の一部に応える新たな価値提案をもたらすことができたとしても、それが模倣困難性を有しない場合、既存 PF の同質化策により、後発企業の固有の特色に基づく差別化は一時的なものになってしまう。

つまり、後発企業の戦略としては、既存 PF が同質化策を取りづらいものが効果的になると考えられる。既存 PF は市場での地位を確立しており、またその背景として、NW 効果の恩恵を既に得ている。この、既存 PF であるがゆえの特質に対して、後発企業はいかにして戦略を構築するのだろうか。

そこで本稿が着目するのが、間接性を利用した経営戦略である(沼上、2000)。沼上(2000、p.195)は、行為がもたらす意図せざる結果を意識的に取り込んだ間接経営戦略の存在を指摘する。例えば、モスバーガーの戦略の成功は、自社が採用したニッチなポジショニングの妙といった教科書的説明ではなく、モスバーガーのターゲットである年齢層の高いセグメントがマクドナルドの中心顧客層である若年層に対して抱く居心地の悪さのような感情や、マクドナルドとロツテリアの競争によって自然と成長したニッチ市場の存在を上手く利用した、他者・他社の動向を活かす「間接的な」戦略とされる。

本稿の事例に即して言えば、デリッシュキッチンやクラシルの戦略は、以下の点でクックパッドが採用しづらい効果的なものであった。すなわち、後発企業の戦略はレシピ動画のファーストパーティコンテンツ化に基づき、レシピの「わかりやすさや探しやすい」を提供するものであった一方で、既存 PF の戦略は CGM 形式による、レシピの数やバラエティを付加価値とするものであった。

先述の通り、この後発企業の戦略は、クックパッドからすれば労働集約的でコスト構造の異なるものであるがゆえに、自社の既存の CGM 形式から転換して即座に対応することは困難なものである。また、これまでユーザー投稿によってレシピの数量を揃えることで、実用的・独創的なレシピを求めるユーザーを自社に惹きつけるという NW 効果の恩恵を受けてきたクックパッドが、わかりやすさや探しやすい

さといった一部の初心者セグメントにのみ応えるサービスを、旧来とは異なる方式で提供することも採用しづらいと考えられる。実際、図3にも見て取れるように、クックパッドは後発企業の参入によって大幅なユーザー減に直面したわけではない。

これらこそが、後発企業が既存 PF の存在する市場への参入を可能にした点と考えられる。つまり、後発企業が提供する固有の特色による新たな価値提案とは、1)既存 PF の NW 効果を活かした規模拡大によって増加した満たされない需要に応えるものであり、かつ、2)既存 PF が提供しづらい、あるいは、対応を逡巡する間隙を縫っているものであるという、既存 PF の存在を前提とした2つの意味で「間接的な」戦略によるものなのである。

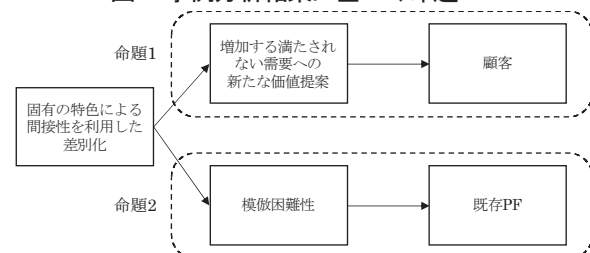
換言すれば、後発企業による戦略は、既存 PF の固有の特色(すなわち、本稿においては CGM 形式というビジネスの構造)や「分かりやすさ」を求めるユーザーの需要の増加といった動向を利用する間接性を有している場合、既存 PF に対して模倣障壁を有し、差別化が持続する効果的な参入戦略になりうる。以上から、RQ2 に対応する形で以下の命題2が提起される。

命題2: 後発企業の固有の特色に基づく戦略が、既存 PF の固有の特色やそのユーザーの動向に対する間接性を利用したものである時、後発企業の差別化は持続し、顧客数の維持・増加につながる。

既に述べたように命題1と命題2は独立しておらず、後発企業の固有の特色を媒介して相互に関連している。それを表したのが図6である。

最後に、次節で本稿の理論的・実践的インプリケーションと限界、今後の研究課題について言及する。

図6 事例分析結果に基づく命題



5 おわりに

本稿では、一定の規模に到達した既存 PF が存在する製品・サービス市場へ後発企業の参入が可能となるメカニズムについて検討してきた。前節までに示した本稿の結論にはどのような理論的貢献があるか確認しておく。

理論的貢献の第1は、既存 PF が存在する製品・サービス市場における後発企業の参入戦略について、先行者へのフリーライドとは異なる観点から論じたことである。2節にて述べた通り、PF ビジネスの文脈における初期の先行研究では、先行者優位性に焦点が当てられてきた。その後、同一の製品・サービス市場において、複数の PF 企業が存在する要因を事後的に分析した研究はいくつか存在するものの、具体的な参入戦略に言及した研究は少数であった。少ない例外として挙げられるのが、先行する既存 PF にフリーライドする戦略を指摘した研究であった (Karhu and Ritala, 2021; Zhao et al., 2020)。それに対して本稿は、既存 PF へのフリーライドとは異なる視点から、後発企業の具体的な参入戦略およびその戦略の有効性を持続させる条件を仮説的に導きだした点に理論的貢献があるだろう。

理論的貢献の第2は、既存 PF が規模拡大を追求することで市場に間隙として生まれる新規参入の機会を、後発者がいかなる戦略で掴むのかという観点で読み解いた点にある。PF ビジネス特有の戦略の1つに、NW 効果を活用した規模の拡大が挙げられることは言うまでもないだろう。1節でも述べた通り、PF 企業が近視眼的に規模の拡大を追求することに対して警鐘を鳴らす研究は増加傾向にあるものの、それを後発者視点から捉えた研究はまだ蓄積の途上である。萌芽的な研究として、足代・木川 (2022) では、規模拡大を求めることで既存 PF に生じる慣性が企業の環境適応を遅らせるという、NW 効果を梃子とした既存 PF の戦略の課題が検討されている。一方で、それが、後発企業のいかなる戦略によってもたらされるものであるのかという点の分析は不十分であった。この点に関連して、既存 PF が持つ固有の特色や既存 PF ビジネスのユーザーの動向といった「間接性」を巧みに活用した後発者の戦略に焦点を当てた本稿の分析結果は、後発者の戦略の要諦を明らかにするものであるとともに、防衛者である既存 PF の戦略を後発者の視点でもって改めて問い直すという点からも、PF ビジネス研究特有の議論

としての理論的貢献を有していると言えるだろう。

本稿はまた、次のような実践的インプリケーションも持つ。たとえ既に巨大な既存 PF が存在する製品・サービス市場であっても、ユーザーの需要が不均質的であり、満たされない潜在的・顕在的な需要が存在する時、後発企業が参入する余地は十分に存在するという点を本稿の事例分析は示している。無論、本稿は探索的研究の段階であるため、分析結果の一般化可能性という点では十分とは言い難い。しかし、実務家の中には、依然として「規模が大きいことは良いことである」という誤解が、少なくとも PF ビジネスに対しては根強く残っているように思われる。そうした誤解を解消し、より幅広い理解の浸透を促すのは単一の事例でも可能であろう (井上, 2014)。最後に本稿の結論を踏まえた今後の研究課題を3点挙げておく。

第1は、結論の一般化可能性である。本稿は単一事例に基づく探索的研究である。それゆえ、本稿の事例分析が示す結論が、幅広く様々な PF の製品・サービス市場において適用可能であるかどうかは、今後複数の市場における事例を蓄積し、それらの比較分析や定量データによる統計分析などに基づく研究が必要になるだろう。

第2は、既存 PF の視点に基づいた分析の必要性である。本稿は、後発企業の視点に基づき、既存 PF が存在する市場への参入を論じた研究である。本稿で導出した命題2を確かなものにするためには、既存 PF が後発企業に対する同質化、あるいは他の防衛策を講じられなかった要因について、既存 PF が戦略を策定・実行する際の組織的問題に焦点を当ててさらに分析することも必要であろう。

第3は、後発企業が市場参入に成功した後の成長戦略である。本稿における後発企業である2社は、既存 PF が存在する市場への参入には成功したものの、その後の戦略については、本稿の分析対象外とした。

以上の3点は、本稿の主テーマである既存 PF が存在する製品・サービス市場への新規参入に関連した理論的課題である。これらについては今後の研究課題としたい。

【謝辞】

本稿の審査編集委員をご担当いただいた稲葉祐之先生と大塚丁寧で建設的なコメントをくださった2名のレフェリーの先生に御礼を申し上げます。また、インタビューに快く応じてくださり貴

重なる情報をご提供くださった株式会社エブリーの方々にも感謝を申し上げます。なお、本研究は JSPS 科研費 JP18K12867、JP20K13562、23K01561 の助成を受けたものです。

【注釈】

- 1) 本稿では、ある製品・サービス市場において、既に一定規模まで成長した PF 企業が存在している環境を念頭に置いている。他方、後発企業を「後発 PF」とは呼称していない。その理由は、本稿が論じている防衛者の対象（クックパッド）は PF ビジネス特有の戦略を実行しているのに対し、本稿が焦点を当てている後発者の戦略は、PF 企業でなければ採用できない戦略とは限らない。それゆえ、幅広く「後発企業」と呼称している。
- 2) インタビューへのアクセス、資料の入手可能性等の制約により、参入企業に関しては、デリッシュキッチンを中心とした事例記述となっている。
- 3) インタビューは、株式会社エブリーのデリッシュキッチン事業担当者（匿名希望）に、2021年11月15日に行われた。また、インタビュー後の最新の内容確認を、2022年8月5日に同社にメールで行った。事例記述・解釈内容には細心の注意を払ったが、存在し得るいかなる誤謬も筆者の責によるものである。
- 4) クックパッド株式会社「2018年12月期決算説明会資料」、「2019年12月期決算説明会資料」
- 5) 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) ※最終アクセス日：2022年11月21日（以下の脚注における各 URL へのアクセス日も同日）
- 6) 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」（p.27）
- 7) 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）
- 8) 脚注4に同じ。
- 9) ローデータには実数が記載されているが、データの取得元の規約上、実数を非公表として加工している。スマートフォンベースとは、iOS と Android 各々の MAU の合算値を指す。
- 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) Web 担当者 Forum「インスタ映えが検索スタイルまで変え

- た？ 10代は「SNS 検索」が「検索エンジン」を上回る【野村総研調べ】」(<https://webtan.impress.co.jp/n/2022/04/27/42671>)
- 14) 『日経トレンディ』2018年4月号、p.86
 - 15) 東洋経済オンライン「1分レシピ動画、全世代女子がのめり込む必然」(<https://toyokeizai.net/articles/-/170574?page=2>)
 - 16) デリッシュキッチン事業担当者へのインタビューに基づく。
 - 17) 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/trm/pickup/15/1003590/061400990/>)
 - 18) 脚注16に同じ。
 - 19) 2022年8月時点。
 - 20) ハフポスト「「クックパッド」に非難相次ぐ 豚肉の"生食" レシピや蜂蜜入りの離乳食を掲載」
(https://www.huffingtonpost.jp/2017/04/10/cookpad_n_15911012.html)
 - 21) 脚注16に同じ。
 - 22) 脚注14に同じ。
 - 23) 例えば、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」ならびに同社「定時株主総会招集ご通知」（2017年12月期）より。
 - 24) 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>)
 - 25) BUSINESS INSIDER「料理動画数世界一「クラシル」は会社存続の危機から始まった—経験ゼロで作った1分のデモ動画」
(<https://www.businessinsider.jp/post-160651>)
 - 26) 脚注16に同じ
 - 27) 2021年3月29日時点での各サービスの公式 SNS アカウントのフォロワー数を筆者カウント。過去のフォロワー数を遡ることができないため、本データを掲載。
 - 28) 株式会社ヴァリューズ「料理の価値観とレシピサービス利用動向調査」(<https://manamina.valuesccg.com/articles/135>)
 - 29) ビジネス+IT「「料理動画」戦国時代 クラシル、デリッシュキッチン、クックパッドを比べてみた」
(<https://www.sbbit.jp/article/cont1/34702>)
 - 30) 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」（p.5）より。
 - 31) 脚注29に同じ。

【参考文献】

- 足代訓史・木川大輔（2022）「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」『日本経営学会誌』51(3), 3-17.
- 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.
- Cennamo, C. (2021) Competing in Digital Markets: A Platform-Based Perspective. *Academy of Management Perspectives*, 35(2), 265–291.
- Cennamo, C. and Santalo, J. (2013) Platform competition: Strategic trade-offs in platform markets. *Strategic Management Journal*, 34, 1331–1350.
- Christensen, C. M. (1997) *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press(玉田俊平太監修・伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ—技術革新が巨大企業をほろぼすとき—』翔泳社、2001年)
- 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
- 井上達彦 (2014) 『ブラックスワンの経営学—通説をくつがえした世界最優秀ケーススタディー—』 日経BP マーケティング
- Karhu, K. and Ritala, P. (2021) Slicing the cake without baking it: Opportunistic platform entry strategies in digital markets. *Long Range Planning*, 54(5), 101988.
- Katz, B. M. L. and Shapiro, C. (1985) Network externalities, competition, and compatibility. *The American Economic Review*, 75(3), 424–440.
- Lee, E., Lee, J. and Lee, J. (2006) Reconsideration of the winner-take-all hypothesis: Complex networks and local bias. *Management Science*, 52(12), 1838–1848.
- Lieberman, M. B. and Montgomery, D. B. (1988) First-Mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9(S1), 41–58.
- McIntyre, D. P. and Srinivasan, A. (2017). Networks, platforms, and strategy: emerging views and next steps. *Strategic Management Journal*, 38(1), 141–160.
- 沼上幹 (2000) 『行為の経営学: 経営学における意図せざる結果の探究』 白桃書房
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. and Smith, A. (2015) *Value proposition design: How to create products and services customers want*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons (関美和訳『バリュー・プロポジション・デザイン 顧客が欲しがる製品やサービスを創る』翔泳社、2015年)
- Parker, G. G. and Van Alstyne, M. W. (2005) Two-sided network effects: A theory of information product design. *Management Science*, 51(10), 1494–1504.
- Payne, A., Frow, P., Steinhoff, L. and Eggert, A. (2020) Toward a comprehensive framework of value proposition development: From strategy to implementation. *Industrial Marketing Management*, 87, 244–255.
- Rietveld, J. and Eggers, J. P. (2018) Demand heterogeneity in platform markets: Implications for complementors. *Organization Science*, 29(2), 304–322.
- Robinson, W. T., Fornell, C. and Sullivan, M. (1992) Are market pioneers intrinsically stronger than later entrants? *Strategic Management Journal*, 13(8), 609–624.
- Rochet, J.-C. and Tirole, J. (2003) Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990–1029.
- Ross, J. M. and Sharapov, D. (2015) When the leader follows: Avoiding dethronement through imitation. *Academy of Management Journal*, 58(3), 658–679.
- Schilling, M. A. (2003) Technological leapfrogging: Lessons from the U.S. video game console industry. *California Management Review*, 45(3), 6–32.
- Seamans, R. and Zhu, F. (2014) Responses to entry in multi-sided markets: The impact of Craigslist on local newspapers. *Management Science*, 60(2), 476–493.
- 嶋口充輝 (1986) 『統合マーケティング: 豊饒時代の市場志向経営』 日本経済新聞出版
- Suarez, F. F. and Lanzolla, G. (2007) The role of environmental dynamics in building a first mover advantage theory. *Academy of Management Review*, 32(2), 377–392.
- 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
- Urban, G. L., Carter, T., Gaskin, S. and Mucha, Z. (1986) Market Share Rewards To Pioneering Brands: an Empirical Analysis and Strategic Implications. *Management Science*, 32(6), 645–659.
- Wareham, J., Fox, P. B. and Giner, J. L. C. (2014) Technology ecosystem governance. *Organization Science*, 25(4), 1195–1215.
- 山崎健太郎 (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), 1-6.
- Yin, R. K. (1994) *Case study research: Design and methods (2nd ed.)*. New York, NY: Sage Publication 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)
- Zhao, Y., Von Delft, S., Morgan-Thomas, A. and Buck, T. (2020) The evolution of platform business models: Exploring competitive battles in the world of platforms. *Long Range Planning*, 53(4), 101892.
- Zhu, F. and Iansiti, M. (2012) Entry into platform-based markets. *Strategic Management Journal*, 33(1), 88–106.

(論文受理日: 22.8.25 採択日: 23.7.28)

担当審査編集委員: 稲葉祐之