

本ケースは、山畑健太郎（早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程）が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2018年2月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

エブリー「DELISH KITCHEN」

～分散型メディアの可能性と限界～

日本国内でオンラインレシピサービスとして広く知られている「クックパッド」。2000年代はまさに「クックパッドの時代」であった。しかし2010年代に入ると通信速度が向上し、人々の生活にスマートデバイスが深く入り込んだ。

2014年、当時インターネット事業者大手グリーで新規事業を任されていた吉田大成はこの時代の変化を見逃さなかった。

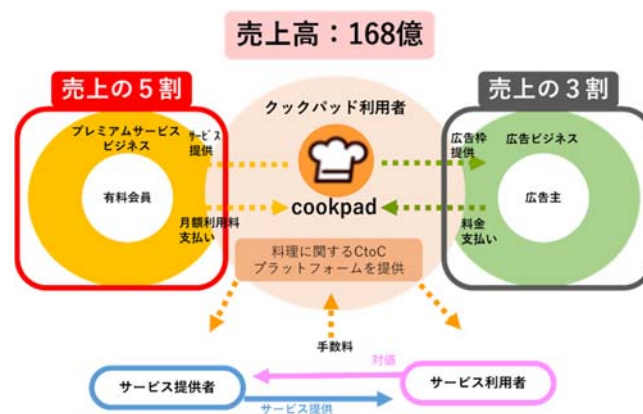
「スマートフォン普及により、デジタル上で新たに＜動画市場＞が生まれる」

そう予測した吉田の動きは速かった。翌年にはグリーを退社、1年もたたない間に「動画メディア」を制作、運営するエブリー社を立ち上げた。それから2年余りたった2017年、同社はレシピ動画サービスとしては国内最大級のファンを抱え、吉田は「次代を担う起業家」として Forbes JAPAN によるアワードで1位に選出されるまでとなった。

一方、現在の収益の中心は広告であり、この事業をどのように拡大すべきなのか、2018年新年を迎えるにあたって吉田はビジネスモデルの「次なる一手」について思いを巡らせていた。

20 オンラインレシピサービス市場

日本におけるオンラインレシピサービスの草分け的存在はいまでもなくクックパッドである。1997年というインターネット黎明期に誕生した同社はそれまでであった料理本や料理番組のような「料理のプロ」ではなく「主婦などの一般利用者」によるレシピ投稿サービスとして人気を博した。2004年に有料会員モデルであるプレミアムサービスを開始し、現在会員数は190万を超え事業の柱となっている。



※出所：クックパッド社2016年決算説明資料

本ケースは、山畑健太郎（早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程）が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2018年2月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

クックパッドが切り開いた「レシピサービス市場」には、2010年、楽天が参入するなどいくつかの競合企業が参入を果たしたが、結果的に「クックパッド一強」は変わっていない。同社の売上高は168億円にのぼり、有料会員事業は5割を超える89億円に上る。

この有料会員事業を「料理本の代替」とみた場合、その市場は300億円と推測（矢野経済研究所調べ）されるため、市場の約3割をおさえているといっても過言ではない。

クックパッドという巨人が存在するこの市場に対し、エブリーは後発企業として登場した。

動画メディアとの出会い

10 エブリーの創業者吉田はもともとレシピサービスとは異なる世界に身を置いていた。

2006年、ヤフーに入社、その後グリーへ移ると、当時社会現象にもなった「ソーシャルゲーム」のヒットメーカーとして活躍し、同社のゲーム事業を成長させ、取締役就任。だが、高額課金が問題視された「コンプリートガチャ騒動」の後に取締役を退任し、同社の新規事業を担うこととなった。その頃、出会ったのが「YOUTUBE」であった。

15 とある宣伝プロモーションで YOUTUBE を利用したところ、アプリのインストールが増加。この手応えを基にアメリカで人気が出始めていた「ニュース動画」などに目をつけ、日本でも近い将来に流行すると考え、2015年1月には「動画メディア事業」参入を社内で提案した。

「テキストや写真よりも情報量が多くなり、伝えきれないことを伝えることが出来る」

20

しかし当時の業績などの影響もあり採用はされなかった。しかし「新たな市場が生まれる」と確信した吉田は、翌月の2016年2月には辞意を伝え、その数か月後にグリーを去ることとなる。

25 エブリー社の成り立ちと創成期

「思い込みや先入観が一番のリスク。とにかく最短最短で計画を前倒していく。当初の資本金5,000万円は1年で使い切ろうと決めていた」

30 辞意を伝えてからエブリー社を立ち上げるまでおよそ半年あまり。常に重要視していたのが「思い込みをなくすこと」と「スピード感」である。

吉田を含む創業時のメンバーは4名。どのジャンルの動画メディアを立ち上げるのか。吉田の意向で複数のジャンルのメディアを立ち上げることを決め、まずはテレビコマーシャルなどの宣伝費の総額を区分けし、どのジャンルがビジネスとして成立するのを見極めることにした

35 そこで目を付けたのが「食品・飲料」ジャンルで「毎日必ず1本の動画を配信」するを決め、配信先はfacebookなどのSNSに絞ることとした。

本ケースは、山畑健太郎（早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程）が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2018年2月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

「自社アプリを作るアイデアもあったが、限られた資源をどこに集中するのか判断するときに、まずは認知を獲得するため SNS での配信を最優先とした」

- 5 自社メディアを持たずに SNS など別のプラットフォームのみで配信を行う「分散型メディア」。
当時、スマートデバイスの普及と共に SNS アプリの利用者が増加していたことを受け、自社アプリにリソースをさくのではなく「SNS 配信特化」を選択した。
こうして誕生したのがレシピ動画メディア「DELISH KITCHEN」である。

10

誰も見てくれない動画

スピードを重視し先行者利益を狙い「分散型メディア」を選択した吉田であったが、さっそく課題に直面した。1日1本の動画を制作するも、まったく再生されなかったのである。現在のレシピ動画は約1分ほどが一般的であるが当時制作していた動画の尺は料理教室番組のような30分ほど。

15

動画の冒頭で9割以上が離脱してしまっていたのだ。
そこでユーザーが何を求めているのかを分析し、作り替えては配信することを繰り返し「動画の短尺化」に方針転換。

それから1カ月ほどたち、ようやく、ある1本の動画が「100万再生」を記録した。だが、ここで吉田はこの記録が偶然なのか再現が可能なのか検証することを指示した。属人的にならない「誰でも作れるようなフォーマット化」を目指したのだ。

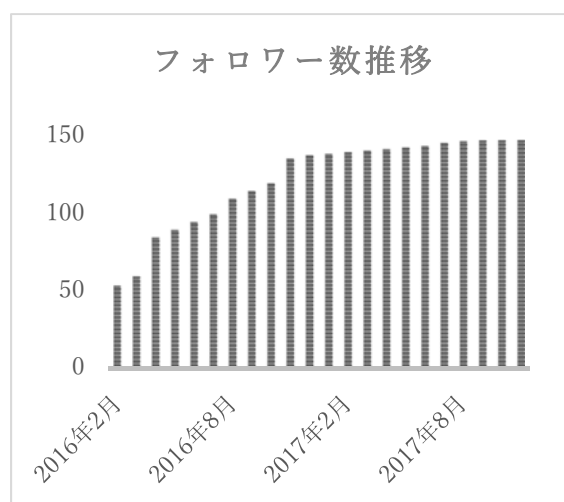
20

「検証の結果、再現性がみられた。このタイミングで手元資金のすべて5,000万円を一気に前倒し、プロモーションに投下。成功があれば一気に突き抜ける」

25

2015年10月から11月にかけて DELISH KITCHEN は一気にユーザー数を増やすことに成功。その後、SNS 上でファンを着実に増やし、現在の facebook のフォロワー数は150万人にも上るほどまで成長した。

30



クックパッドとの差別化

- 35 分散型メディアとして徐々にファンを集めた DELISH KITCHEN であったが、その先待ち構えていたのはクックパッドの壁であった。だが、この「巨人」に対して、吉田はユーザーが得る便益面で

本ケースは、山畑健太郎（早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程）が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2018年2月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

差別化を図った。

サービス名	クックパッド	DELISH KITCHEN
デバイス	パソコン	スマホ・タブレット
形式	テキスト・画像	動画
レシピ	ユーザー投稿 → 種類は「豊富」	料理研究家・管理栄養士 → 種類は「限られる」
ユーザー	料理好きの主婦 → 能動的	ライトユーザー → 受動的
ニーズ	料理本の代わり	レシピを知りたい

5 まずレシピの豊富さではクックパッドが圧倒する。ただテキストと画像のみのレシピで「ユーザー投稿型」のクックパッドに対し、DELISH KITCHEN は動画のため、料理初心者でもわかりやすく、レシピも「料理研究家や管理栄養士などのプロ」によるものとした。

クックパッドのユーザーのような料理が得意な人は「レシピを検索するキーワード」を知った上で能動的に検索する。だが、料理が苦手な人はそのキーワードすら知らないこともある。そうした受動的なユーザーがいる SNS に、レシピ動画を配信した。

10 吉田が大事にしていたのは「料理・レシピとの出会いを提供すること」で視聴後、実際に料理をするなどアクションを起こし「料理好き」になってもらうことであった。

レシピサービスのユーザーの決め手

15 ではユーザーはレシピサービスに何を求めているのか。ケースライターは実際にユーザーに対するアンケートを実施したところ下記のような結果を得ることが出来た。

クックパッドを利用する理由	レシピ動画を利用する理由
<ul style="list-style-type: none"> ・実用的なレシピを手軽に取得可能 ・材料情報が見やすい ・自分のペースで料理ができる ・自分で読み、作り上げるので制作意欲がわく ・好きなレシピ投稿者がいる 	<ul style="list-style-type: none"> ・見ているだけで楽しい ・盛り付けの参考になる ・文字だけでなくわかりやすい ・プロが作っている信頼性 ・SNSなどで接触頻度が高い

20 以上の通り、クックパッドは「実用性」が重視され、まさに「料理本の代替」といえる。DELISH KITCHEN などレシピ動画ユーザーは動画を「エンターテインメント」として捉えていたり、「わかりやすさ」「信頼性」を重視していることがわかる。

一方でクックパッドに対しては「素人による投稿のためレシピの品質にムラがある」、レシピ動画に

本ケースは、山畑健太郎（早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程）が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2018年2月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご利用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

対しては「簡単に見せすぎる」「料理はプロセスを楽しむもの」といった意見が寄せられた。このアンケートからもクックパッドは「料理好き」で、レシピ動画は「ライトユーザー」というようにユーザーとニーズが異なることがわかった。

5

レシピ動画サービスの収益モデル

クックパッドとレシピ動画サービスの違いは収益モデルにも現れている。クックパッドの収益は前述の通り半分が「有料会員事業」で残りが「広告事業」によるものである。一方の DELISH KITCHEN は現在「広告事業」による収益がほとんどである。

10 主な広告商品が食品メーカーなどのタイアップ広告である。制作するレシピ動画の一部をメーカーの希望する調味料などを使用したものとする。企業側に対しては SNS に配信された動画の再生回数をベースに広告として販売するものである。

DELISH KITCHEN の SNS のフォロワー（ファン）数は facebook だけでも150万人ほどを抱えており、動画の再生回数は10万再生以上を越える動画がほとんどである。

15 この再生回数がいわば「商品在庫」であるため、DELISH KITCHEN や他の競合社もまずは SNS のフォロワー数を増やすことが事業戦略の一步となる。

現在の戦略と抱える課題

20 SNS 特化の分散型メディアとして出発した DELISH KITCHEN だが2016年12月に待望の自社アプリをローンチし、2017年春からはテレビコマーシャルキャンペーンも開始。アプリローンチから1年でダウンロード数は1,000万近くにものぼる。これは「ビジネスモデル転換」の一步に他ならない。

25 なぜ転換が必要なのか。その理由は現在のタイアップ型広告のみでは、事業拡大が出来ないためである。エブリー社は上場していないため正確な売上高は明らかにされていないが、facebook 上のタイアップ動画数から推測すると年間売上は10億円ほどとなる。SNS のフォロワー数をいくら増やしても、広告クライアントの数と直結はしないのが現実だ。

そこで自社アプリ内でアドネットワークを構築しさらなる広告収入の拡大を図ろうとしていると考えられる。

30 また分散型メディアの課題として、SNS などの「プラットフォームに依存」してしまうことがある。これにより、得られるユーザーのデータは限られる上に、プラットフォーム側が仕様変更をした場合、再生数が大きな影響を受ける可能性がある。

競合と今後について

DELISH KITCHEN が抱える課題はこれだけではない。競合他社の存在である。DELISH

本ケースは、山畑健太郎（早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程）が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2018年2月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

5 KITCHENのような分散型の形をとる「レシピ動画メディア」の数は20近くにもものぼる。その一番のライバルとしてあげられるのが dely 社「Kurashiru」である。メディアとして後発ではあるが、自社アプリは DELISH KITCHEN よりも早くローンチ（2016年5月）し、有料会員サービスも開始している。テレビコマーシャルにも積極的でアプリのダウンロード数も1,000万を越え、SNSのフォロワー数もほぼ同じ数を抱えている。資金面では2017年12月、エブリーはベンチャー投資企業であるWiLやGMOベンチャーパートナーズ、伊藤忠商事などを引受先とする約20億円の資金調達を実施。だが1カ月もたたない2018年1月に dely はその金額を上回る約33億円の資金調達をソフトバンク、YJキャピタル（ヤフーの投資子会社）、アカツキ、ユナイテッドなどを引受先として実施した。

10 レシピ動画は、ユーザーアンケートではクックパッドとの差別化は明確であったが「類似サービスが多くレシピ動画同士の使い分けはわからない」という意見が多く、レシピ動画サービス内での差別化は図れていないのが現状だ。

15 「顧客のレシピ発見に加え、クーポンを発行し購買データまで自社で取得し“一気通貫モデル”とする。クライアント側のマーケティングの方法も変えていく」

吉田も自社アプリをビジネスの柱として、広告事業の発展を考えている。またクックパッドのような、有料会員事業など様々なビジネスモデルを念頭に入れているという。

20 「潜在的なライバルを含め、常に何をされたら嫌かを考え、自己否定を続ける」

25 2015年の創業から3年目を迎えるエブリー社。これまで先入観を捨て圧倒的な意思決定のスピードでレシピ動画という新たな市場を創り出した吉田。果たして今後の事業拡大、成長のためにどのような一手を繰り出そうとするのか。若きリーダーに決断が迫られている。

謝辞

30 本ケースの作成を進めるにあたり、ご多忙の中、インタビューの実施をご快諾いただき、多大なるご協力をいただいた、株式会社エブリー・代表取締役 吉田大成氏に改めて感謝の意を表します。

参考文献

35 ・ ログミー／話題のサービスはいかにして生まれたか？メルカリ×メドレー×エブリーの役員が自社プロダクトを語る <http://logmi.jp/161137>

本ケースは、山畑健太郎（早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程）が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2018年2月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

早稲田大学 I T 戦略研究所 作成ケース一覧

- No.1 株式会社ジャパン・イーマーケット—e マーケットプレイスのビジネスモデル再構築
足代訓史（2004年3月）
- 5 No.2 株式会社PTP（パワー・トゥ・ザ・ピープル） 柏陽平（2004年3月）
- No.3 OCNとISP各社の競争—価格競争の追随関係 宮元万菜美（2004年8月）
- No.4 ポケットモンスター（1996～1998） 木村誠（2005年3月）
- No.5 フォトハイウェイ・ジャパン：無料ビジネスからの脱皮 鍛地研介（2005年7月）
- No.6 株式会社アイスタイル—収益基盤強化のためのリニューアル 鍛地研介（2006年6月）
- 10 No.7 楽天市場のビジネスモデルと情報システム— 楽天市場はどうして成功したか？—
前川徹（2006年6月）
- No.8 日本の中古車流通産業—新しい事業形態出現の歴史 呉健柏（2007年3月）
- No.9 UniversalCentury.net GUNDAM ONLINE（2000～2006） 木村誠（2007年4月）
- No.10 日本のブロードバンドビジネス発展の歴史—本命のFTTHへ—
15 宇賀村泰弘（2007年9月）
- No.11 リテール特化の「コンシェルジュ」バンク：スルガ銀行 角田仁（2008年3月）
- No.12 起業時の経営戦略：イー・アクセス 石田雅之（2008年9月）
- No.13 ジュピターテレコムが多角化戦略 本多尚彦（2009年1月）
- No.14 ポケモンビジネスの10年間 木村誠（2009年3月）
- 20 No.15 メガネ21（トゥーワン）の非常識経営 木村誠（2009年12月）
- No.16 エムスリー：躍進する業界特化型ポータル事業 東勝英（2010年1月）
- No.17 流通系電子マネー「WAON」 木村誠（2010年2月）
- No.18 IBMメインフレーム：巨竜は生き残る 高田晴彦（2010年3月）
- No.19 プラットフォーム系動画配信ビジネス事例分析：ShowTime・Yahoo!動画・GyaO!
25 亀田年保（2010年11月）
- No.20 ケンコーコム：日本No.1健康関連Eコマースサイトの試練と挑戦
曾我部和彦（2010年12月）
- No.21 ブシロード製トレーディングカードゲーム：ヴァイスシュヴァルツ（2007～2010）
木村誠（2011年3月）
- 30 No.22 NPO法人フローレンス—ソーシャル・ベンチャーとしての拡大戦略—
久米村隼人（2012年3月）
- No.23 コロプラ「コロニーな生活」（2005～2011） 木村誠（2012年8月）
- No.24 VOCALOID2「初音ミク」（2007～2011） 木村誠（2012年9月）
- No.25 ZOZOTOWN：2012年9月 太田遼平（2012年10月）
- 35 No.26 エイベックス・グループ：360度ビジネスによる企業変革 八木京子（2013年3月）
- No.27 スペースマーケット：貸スペースNo.1シェアエコ・カンパニーへの挑戦
浮池孔洸（2017年3月）

本ケースは、山畑健太郎（早稲田大学大学院経営管理研究科修士課程）が根来龍之（同研究科教授）の指導の下、作成したものです（2018年2月）。本ケースを事前承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は連絡をお願いします。連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学 IT 戦略研究所

No.28 サイボウズのビジネスモデル転換の変遷：パッケージ販売からクラウドサービスへ
岩本晴彦（2017年3月）

No.29 ソラコムが切り拓く IoT 市場（2017）～AWS を活用した MVNO～
石井康裕（2017年8月）

5 No.30 エブリー「DELISH KITCHEN」～分散型メディアの可能性と限界～
山畑健太郎（2018年2月）

セミナー等でご使用希望の方は下記までご連絡下さい。

10

連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp

<http://www.waseda.jp/prj-riim/>

RIIM IT戦略研究所
Research Institute of Information Technology and Management

事務局：早稲田大学大学院商学研究科 気付
169-8050 東京都新宿区西早稲田 1-6-1

連絡先：RIIM-sec@list.waseda.jp
<http://www.waseda.jp/prj-riim/>

WASEDA UNIVERSITY