

Title	クックパッド株式会社の料理レシピサイト事業：プラットフォームビジネスの進展に関する一考察
Author(s)	杉山，沙希；妹尾，堅一郎；伊澤，久美；関本，奈菜子
Citation	年次学術大会講演要旨集，33：322-326
Issue Date	2018-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/15702
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

2 A 2 1

クックパッド株式会社の料理レシピサイト事業 ～プラットフォームビジネスの進展に関する一考察～

○杉山沙希、妹尾堅一郎、伊澤久美（産学連携推進機構）、関本奈菜子（NEC 価値共創センター）

s-sugiyama@nposangaku.org

キーワード：クックパッド、料理レシピ、ビジネスモデル、プラットフォーム

1. はじめに

クックパッド株式会社（以下、クックパッド社）が運営する「クックパッド」は、日本においてレシピ掲載数 No.1 の料理レシピ検索サイトである。これは、従来一般家庭で料理をする主婦等が各自で工夫していた料理レシピを、投稿という形でサイト上に集約・開示したものである。「見たい人」と「見せたい人」が集う交流型プラットフォームであると言えよう。また、片側に会員を、反対側に広告主を置いた両面市場的な交換型プラットフォームの側面も有している。さらに近年では、テキストと画像による投稿形式に加えて動画コンテンツを採用したり、IoT 対応調理家電に進出する等、新しい取組みを始めている。本研究は、クックパッド事業の進展を、プラットフォーム論の観点から俯瞰・整理し、考察を行うものである。

2. クックパッド株式会社の概要

クックパッド社は、「毎日の料理を楽しむにする」という経営理念のもと、料理レシピの投稿・検索サービスである「クックパッド」（以下、クックパッド）を主に企画・運営する企業である¹。同社は1997年に有限会社コインとして設立、1998年にクックパッドの前身となる料理レシピの投稿・検索インターネットサービスである「kitchen@coin」を開始した。また、翌年には同サービスを「クックパッド」に改称し、さらにその翌年に社名をクックパッド株式会社へ変更した。2009年7月には東京証券取引所マザーズに株式を上場させ、2011年12月には東京証券所の市場第一部に市場変更した。同サービスの2017年12月時点の会員数は5,665万人、レシピ数は国内で238万品、売上収益は134億円を超え、現在レシピ検索サイトとして国内No.1となっている。なお、2015年から「その他のインターネット・メディア事業」として、株式会社みんなのウエディングと資本業務提携を行い、「みんなのウエディング」事業を開始していたが、2016年12月に終了している²。また、買い物情報事業を始めとして、14の子会社・グループ会社で実施していた事業も、「料理」への事業集中に伴い、2016年に売却している³

図表 1. 企業概要¹

社名	クックパッド株式会社（1997年10月1日設立 英文社名：Cookpad Inc.）
所在地	〒150-6012 東京都渋谷区恵比寿 4-20-3 恵比寿ガーデンプレイスタワー12F
従業員数	389名（2017年12月末）
売上高	13,408百万円（2017年12月末）
経常利益	7,712百万円（2017年12月末）
代表執行役	岩田 林平（Rimpei Iwata）

3. 料理レシピ投稿・検索サービス「クックパッド」

クックパッドにレシピを投稿している多くのユーザーは、料理人などのいわゆるプロフェッショナルではなく、一般の素人である。誰でも無料の会員登録さえ行えば、クックパッドのコミュニティに参加して自作の料理レシピを投稿できるという形式である。2017年12月現在、クックパッドに投稿されているレシピ数は238万件を越え、日本国内最大のレシピ掲載数となっている。クックパッド社の売上は、クックパッドの「プレミアム会員」の売上による会員事業と、広告事業の二つの主要事業で約95%を占める。2017年度は、会員事業が8,784百万円（約65%）、広告事業が4,058百万円（約30%）となつて

いる⁴。クックパッドのレシピは、従来、画像とテキストによる形式だったが、2017 年からは動画コンテンツも採用している。また、2018 年 4 月には cookpad TV 株式会社を新設・分割し⁵、動画関連の新事業をスタートさせている。動画関連事業の売上や事業セグメントは明らかではないので、本稿では、クックパッド上のコンテンツが動画にも対応したことから、投稿・検索サービスとして扱うこととする。

3.1. 会員事業

クックパッドを利用する際、基本利用は無料であるが、2018 年 9 月現在、月額 280 円(税抜)を支払うことで「プレミアム会員」になることができる。「プレミアムサービス」は 2004 年から開始され、プレミアム会員となることで、例えばレシピの人気順検索や、お気に入りレシピの保存機能(3,000 件まで)など、様々な追加サービスが利用できるようになった⁶。会員事業の売上はほぼこのプレミアム会員の月額会費である。

なお、クックパッドの特徴として「つくれば」制度がある。これは、投稿されたレシピを参考にして実際に料理を作った利用者が、料理の感想を写真とともに紹介するものである。10 人以上のつくればが投稿されると「話題のレシピ」として Web サイトやアプリ内で紹介される。さらに、100 人以上で「今月のつくれば 100」、1000 人以上で「殿堂入りレシピ」として、プレミアム会員向けに紹介される。

3.1.1. 会員事業における成長

会員事業においては、インターネット環境の変化に伴った様々な対応を行っている。まず、2006 年 9 月にモバイル向けインターネットサービス「モバれび」を開始した。同サービスは、2009 年までに「株式会社 NTT ドコモ」、「KDDI 株式会社」、「ソフトバンク株式会社」のモバイル向け公式サービスとなり、プレミアム会員向けサービスも提供した⁷。このプレミアムサービスで得た資金を基に、突発的なトラフィック増加に耐えうるサービス基盤の強化や、iPhone アプリのリリースなどモバイルサービスの改善に注力した⁸。その結果、有料会員数は 2010 年には前年の約 4 倍程度に増加し、売上高は 2008 年の約 60 百万円から、2010 年には約 14 倍の 851 百万円まで拡大した⁷。2013 年には、スマートフォン利用者数の増加にも牽引されて、スマートフォンからのプレミアムサービス入会者数が順調に増加した。プレミアム会員数は 95 万人を超え、売上高も 3,001 百万円となった。2015 年 5 月からは、株式会社 NTT ドコモが運営する「d グルメ」へのサービス提供を開始し⁹、その結果、2017 年 12 月期時点の会員数は 195 万人、2017 年の売上高は 8,780 百万円となっている。⁴

3.2. 広告事業

広告事業は、クックパッドのサイトにある広告枠の販売等により収入を得るものである。2002 年から開始した同事業の売上高は 4,058 百万円で、全体の 30.2%を占める⁴。クックパッドで広告活動を行う広告主の多くは食品・飲料企業である。クックパッドの利用者は料理に関心のある 20~60 歳代の女性が多く、食品等の購買意思決定への影響が高いと見られている。また、クックパッド社は、クックパッドの検索データを基とした独自の情報提供サービス「たべみる」も広告事業として実施している。「たべみる」は 2007 年 11 月から開始され、メーカー、流通・小売業、食品業界従事者などをターゲットとしている。日々の検索データから、料理をする人のニーズの変化を地域別、タイムリーに分析し、提供するサービスである。法人向けと個人向けがあり、法人向けの場合はアカウント数や分析できるメニュー数等のサービス内容により価格が異なる¹⁰。

3.3. 動画事業

2018 年 4 月、クックパッド社が新設した CookpadTV 株式会社でスタートした動画事業は、①ユーザー投稿型の動画撮影スタジオ「cookpad studio」の運営、②全国の流通チェーンと連携した売場での料理動画を配信する「cookpad storeTV」、③プロの料理家や有名人と LIVE 配信で一緒に料理が楽しめるクッキング LIVE アプリ運営、④SNS の「cookpadTV」アカウントでの料理動画配信、の 4 事業となっている¹¹。②の売場での料理動画配信においては、2018 年 1 月より大手食品・飲料メーカー 7 社と商品を活用した料理動画広告のトライアル配信を開始した¹²。メーカーのニーズに応じて、各流通チェーンの販売計画とマッチした料理動画配信が可能で、専用のサイネージ端末のカメラ機能を使用して広告接触人数の計測も可能だという。2018 年 6 月には導入数が 6,000 台に達し、全国 47 都道府県のスーパーマーケットへの設置を完了している。なお、同年 8 月には三菱商事株式会社と資本提携を行い、40 億円の資金調達を発表した。三菱商事株式会社が保有するネットワークやノウハウを活用し、cookpad storeTV

の事業を国内および海外展開も視野に入れ、更に加速させる予定だという。

4. 料理レシピ投稿・検索サービス「クックパッド」のビジネスモデルについて

4.1. 未使用資源の価値化と交流型・交換型プラットフォームの形成

クックパッドに掲載されている情報は、主婦等の一般人の料理レシピである。従来、このような料理レシピは、家庭の中でしか使用されない資源であり、商業的価値がないものと見られていた。同社は、この資源に着目し、集約することで事業を展開した。つまり、「分散する未利用資源をビジネス価値化したのである¹³。なお、クックパッドは、閲覧者と投稿者を繋ぐプラットフォーム（以下、PF）を形成している。妹尾（2018）の PF の 3 分類によると¹⁴、同 PF は、未利用資源であるレシピを不特定多数でシェアするという点で、交流型の PF であるといえる。また、「見たい人」に対して、「見せたい人」がレシピを提供するという点では、交換型の PF と見ることもできる。なお、一般的に PF では、「見たい人」と「見せたい人」の役割は必ずしも明確でなく、時に閲覧者は投稿者となることもあれば、その逆となるケースもある¹⁴。

4.2. 両面市場形成

1997 年の創業当初、料理レシピの投稿数は伸びず、売上高も低調であった。レシピを投稿するには月額 500 円の有料会員になる必要があったためである。これを 1999 年 10 月、レシピ投稿を無料としたことで、510 点だったレシピ数は、1 年後の 2000 年に約 14 倍の 6,900 点に増加した¹⁵。同社は、投稿レシピ数が増加することで、他方のユーザーの検索数が増加するという正のネットワーク効果を生かし、両面市場形成の上で重要なユーザーベースを構築した。

次に同社はこのユーザーベースを利用して、広告事業を開始した。料理に関心のある 20～60 歳の女性という、明確な利用者属性を生かすことで、広告主を獲得し、様々な広告を展開したのである。なお、同社の広告の特徴として、広告主の商品を使った料理レシピをユーザーから公募し、コンテストを実施するタイアップ広告がある¹⁶。テレビなどの従来型のメディアの場合、広告量が増えると負のネットワーク効果が働く¹⁷ことがあるが、ここではコンテストで評価されることが投稿者にとってのモチベーションとなり、閲覧者にとってもメニュー数が増えたり、新しいレシピを発見できたりと、広告主とユーザーの双方にとって win-win の関係を形成していると言えるだろう。

続いて、2004 年には、会員事業の有料課金サービスを開始した¹⁸。ここではプレミアムサービスとして、利用者の利便性を高める、例えば人気順でのレシピ検索等の機能を付加した。さらに、2006 年、料理以外の情報も交換するコミュニティサイトから料理レシピの投稿・閲覧に特化したサイトへリニューアルした結果、利用者数が大幅に増加した¹⁵。

このように同社は料理レシピサイト「クックパッド」という交流型 PF を交換型 PF としての性格づけを行い、それを中心に、食品・飲料メーカーに対し広告事業を展開し、他方で一般ユーザーから課金する両面市場を確立することで発展してきたと見て可以的である。この PF は、レシピに関心のある利用者に向けて広告を提供できるというクックパッドならではの価値を生かした価値形成をしているという点で、「N:1:N」の構造を有していると考えることができるだろう。

4.3. 動画事業によるコンテンツの拡充および新たな PF の形成

近年、レシピ投稿・検索サービスでは、dely 株式会社による「kurashiru」や、株式会社エブリーによる「DELISH KITCHEN」などの動画配信型のサービスが出現している。両者とも SNS を活用した分散型動画メディア形式と専用アプリによる動画配信を行い、主に食品メーカー等とのタイアップ動画による広告収入を収益源としている。両メディアの利用状況は、kurashiru が 2017 年 8 月時点でアプリのダウンロード数が 1100 万件、SNS のファン獲得数が 275 万人となっている¹⁹。DELISH KITCHEN については、2018 年 8 月時点で Facebook と Instagram のフォロワー合計数が 280 万人に達している。dely 株式会社は 2018 年 3 月にヤフー株式会社が子会社化し²⁰、ヤフー株式会社が持つメディア・コマース事業などのリソースを活用すると発表しており、他方、株式会社エブリーは KDDI 株式会社が 30 億円の投資を行い、ライブコマース市場に本格参入するという²¹。

クックパッドで配信する動画の閲覧数は明らかではないが、上記 2 社と比較して、一般ユーザーがコンテンツ作成を行う点と、動画コンテンツを簡単に作成できる環境として cookpad studio を設けた点特徴的である。同スタジオはクックパッドのレシピ投稿者であれば利用可能で、作成した動画をクック

クパッドという既存の PF で配信することが可能となり、近年の動画レシピ需要に応えるサービスを行っている。動画配信事業は、スタジオという一般ユーザーが簡単にクオリティの高い動画撮影ができる環境を新たに設けながら、既存の PF のコンテンツを拡充しているとみることができる。

また、流通チェーンとの売場連携では、片側に購入者、反対側には大手飲料・食品メーカーの広告主と小売事業者を置いた、交換型の PF が形成されていると考えることができるだろう。広告主と小売業者にとっての「販売計画に適した売上促進効果」という価値と、購入者にとっての「献立と購入すべき食材がその場で決まる」という価値が、3 者が接する店頭で交換されるのである。なお、店舗で閲覧者が広告に接する際には、同社が独自開発したサイネージ端末を用いることで他のサービス事業者の介入を防ぐ意図も見て取れる。さらに、三菱商事株式会社との資本提携による販路確保は、競争が激しくなっている動画配信事業における競争優位を速くとるためであると見える。以上のように、クックパッド社は動画事業においては、既存の PF のコンテンツの拡充を図りながら、並行して新しい PF の形成も進めているようだ。

5. 新事業への投資

2017 年 12 月の決算資料において、同社はこれからの 10 年を「さらなる大きな成長のための事業基盤創りに再度注力する『投資フェーズ』」と定義している。最近の活動をみると、まず、同社は 2017 年からアマゾンジャパン株式会社が展開するスマートスピーカー「Amazon Echo」に採用されているクラウドベースの音声サービス「Alexa」向けに「クックパッドスキル」を提供している。Amazon Echo はアメリカで先行発売され、日本でも 2017 年 11 月に販売開始したスマートスピーカーである。スキルとは、スマートスピーカーが提供するさまざまな機能のことで、レシピ検索・提案機能に加え、「料理動画の再生」や「材料・手順の読み上げ」等の調理工程を支援する機能の提供が可能となっている²²。

続いて、2018 年 5 月にレシピを様々な調理家電と繋ぐ「Oicy」を発表した。Oicy は、クックパッドに投稿されたレシピを、機器が読み取り可能な MRR という形式に変換して提供するサービスで、クックパッドのレシピ内容に合わせて機器を自動制御できるようになるという²³。同社は大手家電メーカーを含む 10 社と製品化・実用化を目指したパートナー連携を発表している。また、今後のスマートキッチンの方向性と目標を示す「スマートキッチンレベル」を定義している²⁴。スマートキッチンレベルとは、例えばレベル 0 の「人力調理」からレベル 4 の「全自動化」、レベル 5 の「人間・機器の協調」といった、自動化プロセスを段階的に示したものである。

さらに、2018 年 7 月、同社は生鮮食品ネットスーパー「クックパッドマート」というサービスを開始することを発表している。クックパッドマートは、精肉店や鮮魚店、ベーカリーなどの専門店や、地域の農家などの食材をアプリから購入できるサービスである。これらの商品は、提供地域に設置された「受け取り場所」の中から、利用者が選んだ場所・時間で受け取ることができ、当日受け取りや、1 品からの送料無料での注文も可能になるという²⁵。同サービスは 2018 年夏に東京の一部地域より提供を開始し、提供地域は都市圏を中心に順次拡大を予定している。

6. 新事業のビジネスモデルについて

新事業は、投資段階であったり、サービスを開始したばかりで、売上等の詳細は明らかにされていないため、現状公表されている情報をもとに考察する。まず、Oicy とスマートスピーカー向けのスキル提供は、両者とも「サービスのモノ武装」²⁶と見ることができるだろう。既存のレシピデータを用いて、IoT 調理家電やスマートスピーカーといった機器との連携を図っており、同社のレシピサービスがハードウェア領域と連携することで新しい価値を形成しているといえる。

また、「Oicy」は「PF の PF 武装」と見ることも可能である。現状パートナー連携を発表している 10 社を新たなプレイヤーとして PF に取り込みながら、家電対応レシピ情報という新しい価値が提供される。つまり、クックパッドという既存の PF 上に、調理家電対応サービスという新たな PF を形成しようとしているとみることができる。なお、Oicy では家電メーカー等との API 連携を行うと発表しており²⁷、今後パートナー数が拡大した場合に、パートナーが容易に参加しやすいシステム環境整備を行っているといえる。

生鮮食品ネットスーパー「クックパッドマート」においては、新たな交換型の PF の形成を図ろうとしているとみることができる。片側に専門店などの小規模な小売事業者、反対側に料理をする人を置いて、専用アプリと店舗で両者を繋ぐ。小売事業者にとっては、これまでアクセスできなかった顧客へのアプローチを可能にし、利用者にとっては、従来利用していた大型スーパーなど以外のお店にも選択肢

が広がるとともに、好きなタイミングで希望する量の購入が可能になる。小売事業者と利用者のそれぞれの価値を交換するのである。

7. むすび

本稿では、クックパッド社の事業変遷を PF という観点から整理した。その変遷を俯瞰すると PF ビジネスの進展として、次の点が指摘できる。

第一に、「PF の重層化」である。創業当初のレシピのシェアという交流型 PF にはじまり、広告事業と会員事業による交換型 PF である両面市場の形成を経て、近年の Oicy 事業構想では、調理家電対応サービスによる「PF の PF 武装」化へと変化したと捉えることができる。レシピ投稿・検索サービスである「クックパッド」という当初の PF のリソースを基盤としながら、新しい事業を取り込み、複層的に事業展開を行おうとしていると捉えることができるのである。

第二に、「外部の環境の変化に応じた PF の強化」である。新たな動画レシピの出現に応じて動画形式レシピを採用する「コンテンツの拡充」を行ったり、スマートスピーカーの登場に応じて、対応したスキルを提供する「サービスのモノ武装」を行うことで、既存の PF をより魅力あるものに進展させようとしていると言えるだろう。

同社は「毎日の料理を楽しみにする」という経営理念実現のために、このような PF の重層化や強化を図りながら、クックパッドというサービスを進化させていくと考えられる。

【参考文献】(Web サイトの最終アクセス日：2018 年 9 月 18 日)

- 1 クックパッド株式会社 Web サイト「会社概要」<https://info.cookpad.com/>
- 2 クックパッド株式会社(2016 年 12 月 22 日) プレスリリース「株式会社みんなのウェディングとの資本業務上の提携関係の解消及び特別損失の計上(個別)に関するお知らせ」https://cf.cpcdn.com/info/assets/wp-content/uploads/20161222161324/20161222ir_02.pdf
- 3 2016 年 12 月期決算説明会資料
- 4 2017 年 12 月期決算説明会資料
- 5 2018 年 12 月期第二四半期決算説明会資料
- 6 クックパッド株式会社 Web サイト「プレミアムサービス」https://cookpad.com/premium_service/campaign/million_users
- 7 第 13 期有価証券報告書
- 8 2010 年 4 月期決算説明会補足資料
- 9 2015 年 12 月期決算説明会資料
- 10 クックパッド Web サイト「たべみる」 <https://info.tabemiru.com/>
- 11 cookpad TV Web サイト <https://cookpad-tv.com/biz/>
- 12 クックパッド株式会社(2017 年 12 月 18 日)プレスリリース「クックパッド、料理動画の新サービス『cookpad storeTV』にて、大手食品・飲料メーカーと料理動画広告のトライアル配信を開始。2018 年 1 月より、7 社とスタート。」
https://info.cookpad.com/pr/news/press_2017_1218
- 13 日刊工業新聞(2017 年 2 月 27 日) 妹尾堅一郎「卓見異見」
- 14 ジェフリー・G・パーカー、マーシャル・W・ヴァン・アルスタイン、サンジート・ポール・チョーダリー、監訳妹尾 堅一郎 訳渡部典子(2018)「プラットフォーム・レボリューション〜未知の巨大なライバルとの競争に勝つために〜」ダイヤモンド社
- 15 小林 哲「クックパッド―双方向・参加型の料理レシピサイト」『vesta (ヴェスタ)』93 号 2014, pp6-11
- 16 上阪 徹(2009)「六〇〇万人の女性に支持される「クックパッド」というビジネス」角川 SSC 新書
- 17 トーマス・アイゼンマン、ジェフリー・パーカー、マーシャル W. バン・アルスタイン「「市場の二面性」のダイナミズムを生かすツー・サイドッド・プラットフォーム戦略」『Diamond Harvard Business Review』, 6 月号 2007, pp68-81
- 18 井上岳久「実践! プレスリリース道場」(19) クックパッド「異色のコラボが話題のリリース」ターゲットを明確に設定」クックパッドのリリース裏側を公開」『広報会議』No. 74, 6 月号 2015, pp70-72
- 19 dely 株式会社 Web サイト「広告」<https://www.dely.jp/advertisement>
- 20 dely 株式会社(2018 年 7 月 11 日)プレスリリース「ヤフー株式会社との戦略的パートナーシップの構築に関するお知らせ」
<https://www.dely.jp/notices/195>
- 21 株式会社エブリー(2018 年 3 月 11 日)プレスリリース「日本最大級の動画メディアを運営するエブリー、KDDI とライブコマース提供に向けた資本業務提携を締結」<https://corp.every.tv/news/474>
- 22 クックパッド株式会社(2018 年 7 月 26 日)プレスリリース「クックパッド、「Amazon Echo Spot」向けのスキルを提供開始! 料理動画の再生、レシピの材料・手順の読み上げが可能に」https://info.cookpad.com/pr/news/press_2018_0726
- 23 クックパッド株式会社(2018 年 5 月 8 日)プレスリリース「クックパッド、キッチン家電にレシピを提供するスマートキッチンサービス『OiCy』を公開! 対応家電の開発に取り組むパートナー企業を募集」https://info.cookpad.com/pr/news/press_2018_0508
- 24 クックパッド株式会社(2018 年 8 月 9 日)プレスリリース「クックパッド、パートナー企業 10 社を発表! スマートキッチンサービス『OiCy』との連携を目指す」https://info.cookpad.com/pr/news/press_2018_0809
- 25 クックパッド株式会社(2018 年 7 月 10 日)プレスリリース「クックパッド、生鮮食品ネットスーパー「クックパッドマート」発表! 2018 年夏に東京の一部地域よりサービス提供開始〜1 品から送料無料で注文、好きな場所・好きな時間に受け取り〜」
https://info.cookpad.com/pr/news/press_2018_0710
- 26 妹尾堅一郎「戦略思考の鍛え方-新ビジネス発想塾-」『週刊東洋経済』第 6513 号, 2 月, 2014, P90-91
- 27 日本経済新聞(2018 年 5 月 9 日)「クックパッド、IoT 調理家電向け情報基盤を構築」
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZ030249910200C18A5000000/>