

マルチチャネル化するミールキット市場への対応「ブルー・エプロン」

1. アメリカにおけるミールキット市場は年25 - 30%拡大

アメリカにおいては、「レディー・トゥ・イート：そのまま食べられる」「レディー・トゥ・ヒート：電子レンジで温めて食べられる」「レディー・トゥ・クック：肉や魚に下味がつけられている」といったミールソリューションが、スーパーマーケットにおいて数多く販売されている。また、「フードデリバリー」も多く利用されている。その中で、「ミールキット」という新しいサービスが2011年頃から出てきた。

「ミールキット」とは、メニューと一緒に、そのメニューをつくるのに必要な野菜や肉、調味料などを、注文した人数分をセットにして自宅に届けるサービスである。注文した食材は基本的に味付けがされずに届くため、食材の鮮度を自分で確かめることができる。このように、鮮度が高い食材を、個人・家族の好みに合わせてセットで自宅に届けることができるようになったのは、ITによるこ

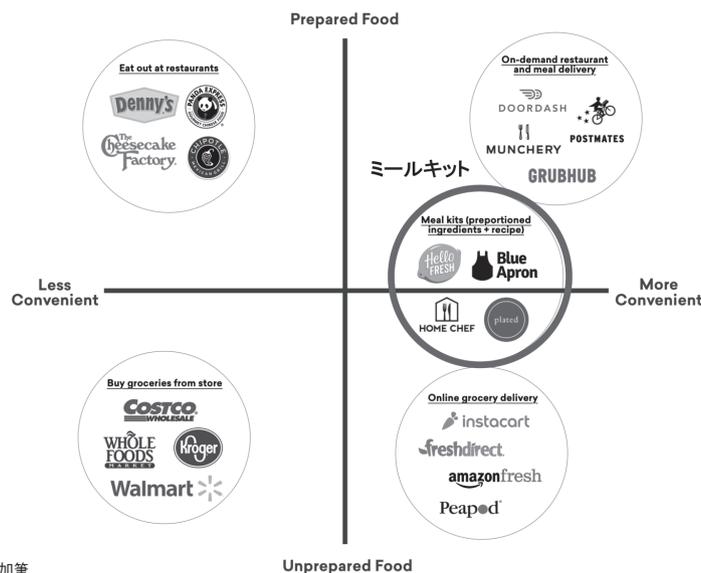
ろが大きい。

そういった背景もあり、ミールキット市場への参入は、食に従事してきた企業ではなく、ITを得意とするスタートアップ企業が多い。参入企業数も多く、全米で100社以上にもなると言われている。市場規模は22億ドルとされ、今後5年間で毎年25%から30%の成長が期待されている。

ミールキット利用の中心顧客層はミレニアル世代である。ミレニアル世代は自然派志向が強く、フレッシュさにこだわりがあるため、出来合いのものではなく、食事の準備にはもっと時間をかけたいと感じている人が多くいる。一方で、効率よく調理を行いたいという思いも強い。これらの両方のニーズにマッチしたことも、このミールキット市場の成長を支えている。

そこで、次頁以降から、2012年創業でトップシェアとなった「ブルー・エプロン」の事例を中心に、ミールキット市場について考察していく。

■図表1 ミールソリューションの種類と主な提供企業

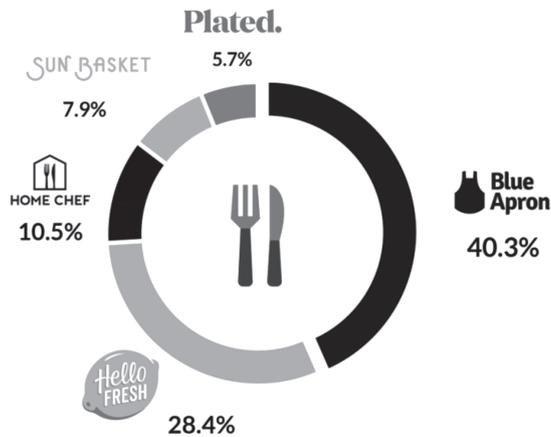


出典：GOODWATERCAP に弊社加筆

## 2. 新しいメニュー・料理の楽しみ方 を提供する「ブルー・エプロン」

ブルー・エプロンの創業者である Matt Salzberg は、もともと金融業界に身を置いていたという。フランスでは料理を見習う立場のシェフが青いエプロンを着けることから、「常に料理を学び続ける」という意味も含めてこの社名にしたとされている。創業は2012年で、すでに先行企業が多くあった中での後発参入であるが、大手ミールキットサービス会社の中では、トップシェアである(図表2)。ユーザー数は約100万人、月に800万食以上を届けている。2017年には株式上場も果たした。

■図表2 大手ミールキットサービス会社シェア



出典：Alpha Street

ブルー・エプロンは、厳選された産地の高品質な食材を使い、プロのシェフのレシピによる食事を家で気軽に作ることができるのが特徴である。

食材の調達にあたっては、300以上の生産者と直接取引を結び、内70%の生産者とはブルー・エプロンの独占契約となっているという。食の安全性について徹底しており、例えば、シーフードウォッチが推奨する新鮮で安全なシーフード、ホルモン

フリーで抗生物質を含まない肉、農場の新鮮な季節の食材、GMOを含まず、遺伝子組換え作物を一切利用しない可能な限りの有機栽培農産物を採用している。

毎週、新しい8つのメニューが提供され、その中から、好きなメニュー、人数を選ぶと、メニューと素材がセットになったボックスが送られてくる。必要のない週はスキップすることもできる。

■図表3 ブルー・エプロンのミールキット



出典：ブルー・エプロンHP

価格は、人数と選ぶメニュー数によって異なるが、例えば、1メニュー1人あたりの単価は、2人・2メニュープランで\$10.99、2人・3メニュープランで\$9.99、3人・3メニュープランで\$8.99となる。

メニューについては、食べたい肉の種類、肉のないレシピ、各国料理メニューなどを選ぶこともできる(図表4)。

自分ではなかなか思いつきにくい、新しい調理技術やメニュー、ユニークな食材を提供しており、安全な食材を便利に利用できること以外に、「新しい楽しみ、発見」を提供することにも重点が置かれている。例えば、日本のメニューとして、ラーメンや丼などがある。また、メニューはルールに基づいて最適な栄養バランスのとれたものとなっている。カロリーカウントに関する情報も付属しているので、カロリー摂取量を容易に把握することができる。

■図表4 今週のメニュー

**Main Ingredient** ▼

- Beef
- Fish
- Lamb
- Pork
- Poultry
- Shellfish
- Vegetarian

---

**Cuisine** ▼

- African
- American
- Asian
- British
- Cajun Creole
- Caribbean
- Chinese
- Eastern European
- Egyptian
- French
- German
- Greek
- Indian
- Italian
- Japanese
- Korean
- Latin American
- Mediterranean
- Mexican
- Middle Eastern
- Moroccan
- Nepalese
- Southern
- Spanish
- Swedish
- Thai
- Vietnamese
- see more

**This Week**

 <b>Zesty Shrimp &amp; Fettuccine</b> with Calabrian Chile & Sweet Peppers	 <b>Orange Beef</b> with Bok Choy & Scallion Rice	 <b>Creamy Pesto Cavatelli</b> with Mushrooms & Spicy Breadcrumbs
 <b>Creamy Polenta &amp; Spicy Tomato Sauce</b> with Zucchini & Greek Yogurt	 <b>Mexico City Chicken Tinga Tostadas</b> with Avocado & Refried Beans	 <b>Mexico City Chicken Tinga Tostadas</b> with Avocado & Black Beans
 <b>Crispy Fish &amp; Tartar Sauce</b> with Marinated Zucchini & Sweet Potato Fries	 <b>Baked Harissa Chicken</b> with Farro & Vegetable Salad	 <b>Baked Pepper &amp; Potato Hash</b> with Eggs & Cheddar Cheese
		

■図表5 日本のメニュー「ラーメン」

Chicken Ramen with Greens, Soft-Boiled Eggs & Miso Broth



Tokyo-style ramen noodles custom-made from scratch

A wine pairing created in collaboration with a world-class winemaker

Premium chicken, raised with no antibiotics ever

Incredible Ingredients

➔

Chicken Ramen with Greens, Soft-Boiled Eggs & Miso Broth



Each mushroom just one of our many unique ingredients

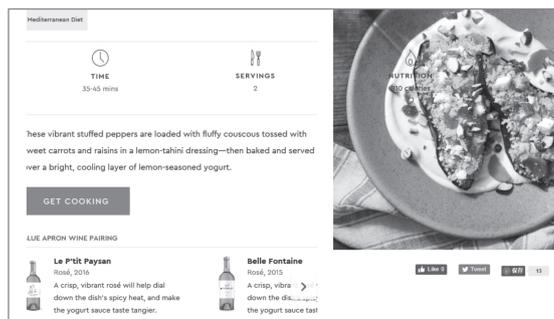
A traditional Japanese spice blend

Incredible Meals

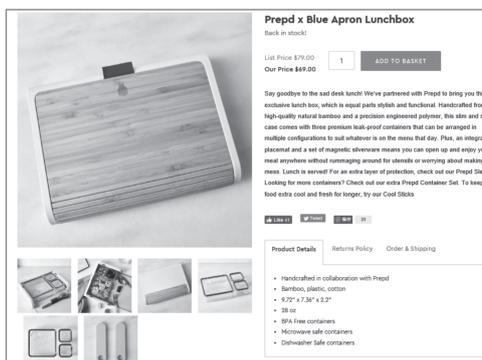
出典：ブルー・エプロンHP

また、これらのメニューをより楽しめるように、料理に合うワインや調理道具の提案・販売もしている。

■図表6 メニューに合うワインの提案と販売



■図表7 オリジナルのランチボックスの販売



さらに、ブルー・エプロンでは、ユーザーとの結びつきを強くするために、様々なユーザー参加型のコンテンツを提供している。

例えば、メニューについて、ブルー・エプロンのSNSで「こういう素材を加えると、もっとおいしい」といった自分なりのアレンジを伝えたり、質問をしたりといったユーザー同士のコミュニケーションや、ブルー・エプロンからのフィードバックなど、食の新しい楽しみ方を共有できるようになっている。実際にSNSを見てみると、いろいろな会話がされ、ブルー・エプロンのファンであることが伝わってくる。

■図表8 メニューについてのSNS交流



例えば、一緒に調理ができるライブ配信がある。ライブ配信を見ながらSNSでの会話も楽しめる。

■図表9 ライブ配信とSNSカンパセーション



例えば、ユーザーからメニューを応募する料理コンテストがある。

■図表10 母の日メニューコンテスト



このように、利便性だけではなく、料理の新しい体験や楽しみ方を提供し、ユーザーとシェアしているところに、これまでのミールソリューションにない差別性があると言える。

### 3. 小売、EC 事業者も交えた 新たな競争のフェーズへ

急成長をしてきたブルー・エプロンであるが、ここにきて、競争力が少しダウンしてきている。2017 年末のユーザー数は、前年と比べ、約 10 万人減少。2017 年第 4 四半期の収益が 2016 年の同時期に比べて 13%ダウンした。その要因として、以下のようなことが言われている。

#### ①離脱率が高い

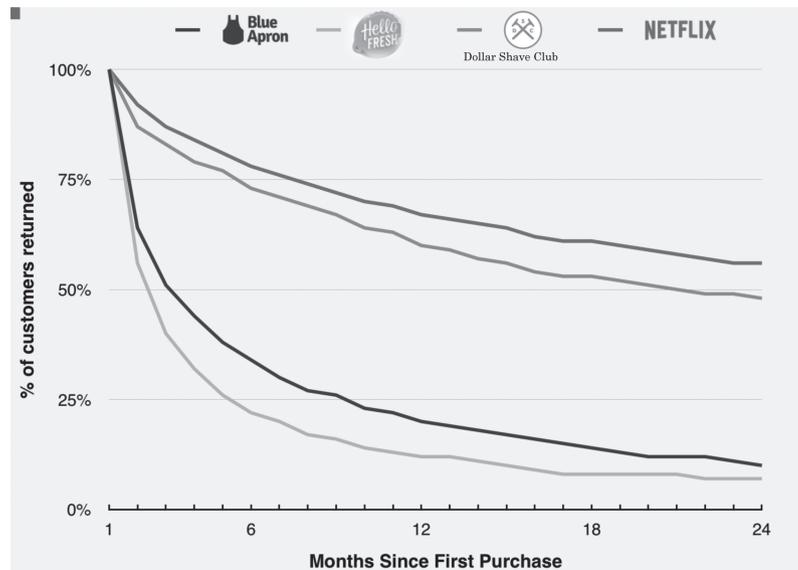
ブルー・エプロンでは 2 人プランの利用が 8 割、ミレニアル世代が中心となっている。これらの顧客層は、その他にも購入する手段が多くあり、ブルー・エプロンでミールキットを購入しつつ、高級スーパーでも食材を購入している人が多くいる。「最初は新しい料理をつくることに楽しみを感じていたが、段々興味が薄れてきた」「ブルー・エプロンの食材はカットされていないので面倒になって

きた」といった声が SNS であがっていることから、もっと簡単に調理済みのものが手に入るテイクアウトやスーパーの惣菜コーナーに流れてしまいがちということが読み取れる。コアなファンがいる一方で、1 年以内に解約する人が 8 割近くいるようだ。但し、これは、ブルー・エプロンに限ったことではなく、業界 2 位のハロー・フレッシュも同様であり、業界特性のようである。ちなみに、定額動画配信のネットフリックスやカミソリ刃定期配送の Dollar Shave Club と比べると離脱率が非常に高い。(図表 11)

#### ②利益率が低い

離脱率が高い為、新規顧客発掘、顧客維持のためのマーケティングコストが高く、売上の 25%程度とされている。また、店舗販売に比べ、配送料コストの負担もある。顧客一人当たりの収益 600 ドルに対し、そのうちの総利益はわずか 190 ドルと低くなっている。

■図表 11 顧客維持率



データ：Second Measure

### ③競争の激化

同業のミールキット事業者での競争が強まっている。例えば、シェア第2位の「ハロー・フレッシュ」は、グルテンフリー、ダイエット向けの有機ミールキットで多くのユーザーを持つ「グリーンシェフ」を買収し、顧客数、売上ともに、かなり伸びているという。

また、小売店のミールキット販売も拡大してきている。例えば、ウォルマートは、現在 250 店舗でミールキットを販売し、今後 2000 店舗にまで増やすという。ウォルマートに次ぐ全米2位のスーパーマーケット Kroger も、店内でかなり大きなミールキットコーナーを設置し始めている。

■図表 12 Kroger のミールキットコーナー



出典：Kroger リリース

通販事業者のアマゾンも、地域を限定して、プライム会員のみでミールキット配達テスト販売をしている。

■図表 13 アマゾン・ミールキット



出典：アマゾン HP

これらの動きに対して、ブルー・エプロンでは、いくつかの新たな施策を打ち出している。

### ①専門的なプログラムとダイエットミール販売

2017 年に入り、「Whole30」というミールプランの販売をテスト的に開始した。30 日間のミールプランに基づき、メニュー全体に焦点を当て、砂糖、アルコール、穀物、大豆、乳製品などの項目を排除したメニューとなっている。

### ②メニューの簡便化

30 分以内にできあがるメニューの充実、ゴミの量が少ないレシピの開発をする。

### ③店舗でのミールキットの販売

2018 年度中に、店舗でのミールキット販売をするを発表している。「この新しいマルチチャネルは、私たちのブランドを全国の家庭にもっと身近にすることになる」という期待をブルー・エプロンは語っている。

ミールキットをとりまく環境は、宅配事業者だけではなく、小売事業者、EC 事業者、そして、外食事業者も交えて、新たな競争のフェーズにアメリカでは入ってきている。価格だけでいけば、配送料金がからない小売事業者が優位であろうが、顧客との双方向コミュニケーションは宅配事業者が優位であろう。

「新しい楽しみを提案」してくれるブルー・エプロンが展開していく、今後のマルチチャネル戦略に注目していきたい。