

## Industry Report ラストワンマイル配送

2024年10月

グロービス経営大学院  
テクノバート経営研究所 (TechMaRI)  
副主任研究員 中村香央里

## 目次

Industry landscape – 基本構造/投資動向 – .....	3
【定義/分類】 .....	3
【投資動向・グローバル】 .....	4
【投資動向・日本】 .....	5
Transition – ビジネスの変遷 – .....	6
【配送プラットフォーム】 .....	6
【超高速配送】 .....	7
【自律配送】 .....	8
【ドローン/eVTOL】 .....	9
Players – 事例研究 – .....	10
【上位企業】 .....	10
拉拉科技(Lalatech) .....	11
Swiggy .....	14
Gopuff .....	17
興盛優選(Xingsheng Selected) .....	19
Tips & Lessons – 成功と失敗から見える経営手法 – .....	21
【日本のラストワンマイル配送への期待】 .....	22

今や世界中で生産された製品を、近くの店舗や自宅に届けることができる。この当たり前の便益を支えるのが、現代の高度に発達した物流網だ。

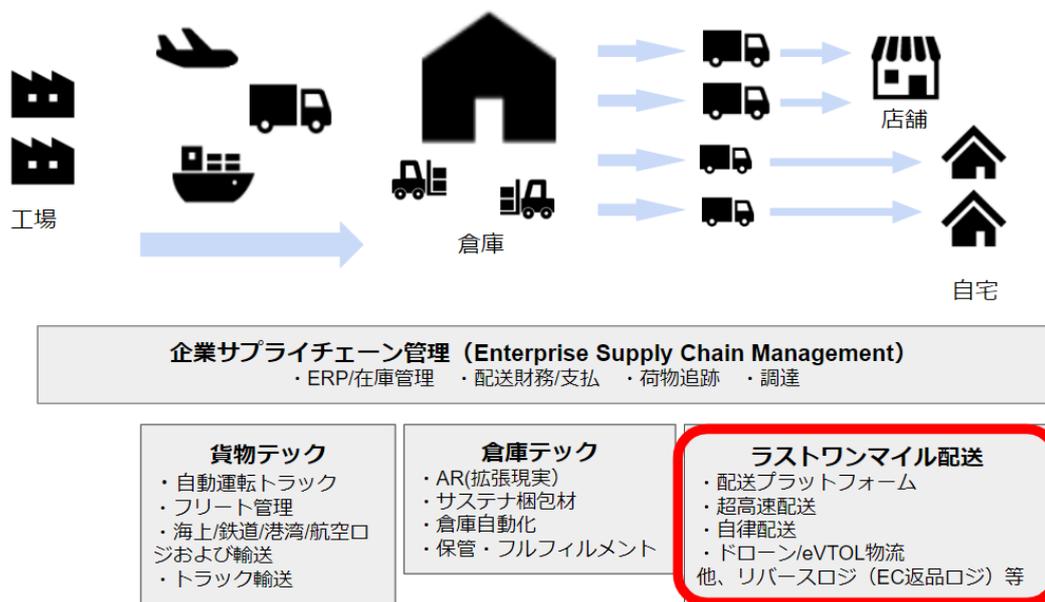
中でも最寄りの物流拠点から受取人への配送を意味する「ラストワンマイル配送」ではビジネスの進化が著しく、テクノロジーと規制の両面で成長ポテンシャルが高い。ラストワンマイル配送を運営するスタートアップのうち、評価額 10 億ドル以上の大型スタートアップ(ユニコーン)が占める比率は社数ベースで 10.1%(全業界平均 1.1%)と桁違いだ。

提供価値が「配送」だけの時代は終焉を迎えた。現在では配送を活用して消費者の利便性をより高める新しいサービスへと進化している。本レポートではラストワンマイル配送を活用した最新ビジネスについて調査、分析、考察を行う。

## Industry landscape – 基本構造/投資動向 –

### 【定義/分類】

ラストワンマイル配送とは、サプライチェーン全体の中で、主に最寄りの物流拠点から最終消費者である個人宅への配送を手掛けるローカルデリバリーを指す。



出所:Pitchbook よりテクノバート経営研究所作成

従来の集荷は倉庫・フルフィルメントセンター(物流拠点)などの集積所が中心だったが、現在では飲食店、小売店、個人宅など多様化している。配送業務を担うのは自社雇用のドライバーや、ギグワーカー(短期間・単発の仕事を受ける労働者)、サードパーティの運送事業者などビジネスモデルによって異なる。ラストワンマイル配送に属する企業は、下記①～④の企業に分類されるように、プラットフォーム/サービス運営(①、②)や輸送機器の開発(③、④)を主とする。

①配送プラットフォーム

- ラストワンマイル配送を対象としたプラットフォームの運営

②超高速配送

- 食品、アルコール、医薬品、娯楽品など衝動買いや短時間配送の需要が高い取引を実現するサービスの運営

③自律配送

- 食品や飲料の EC と定期購入を自動化するサービス、配送用自動運転車や配送ドローンの開発、商業サービスの展開

④ドローン/eVTOL 物流

- ドローンや eVTOL(電動垂直離着陸機)のネットワークで高付加価値品や食品を迅速に配達する技術開発、商業サービスの展開

この他、EC の返品に対応するリバースロジや郵送関連機器/システム、郵便業務外注サービスを提供する Quadient(仏)もラストワンマイル配送の企業に該当する。

小分類	主たる企業
①配送プラットフォーム	Uber (US)、United Parcel Service of America (US)、Grab (シンガポール)
②超高速配送	Gopuff (US)、Bolt (エストニア)、Getir (トルコ)
③自律配送	Nuro (US)、Oxa (英国)、Coco (US)
④ドローン/eVTOL物流	Zipline (US)、Wing (US) EHang (中国)

出所:Pitchbook、各社公式 HP よりテクノバート経営研究所作成

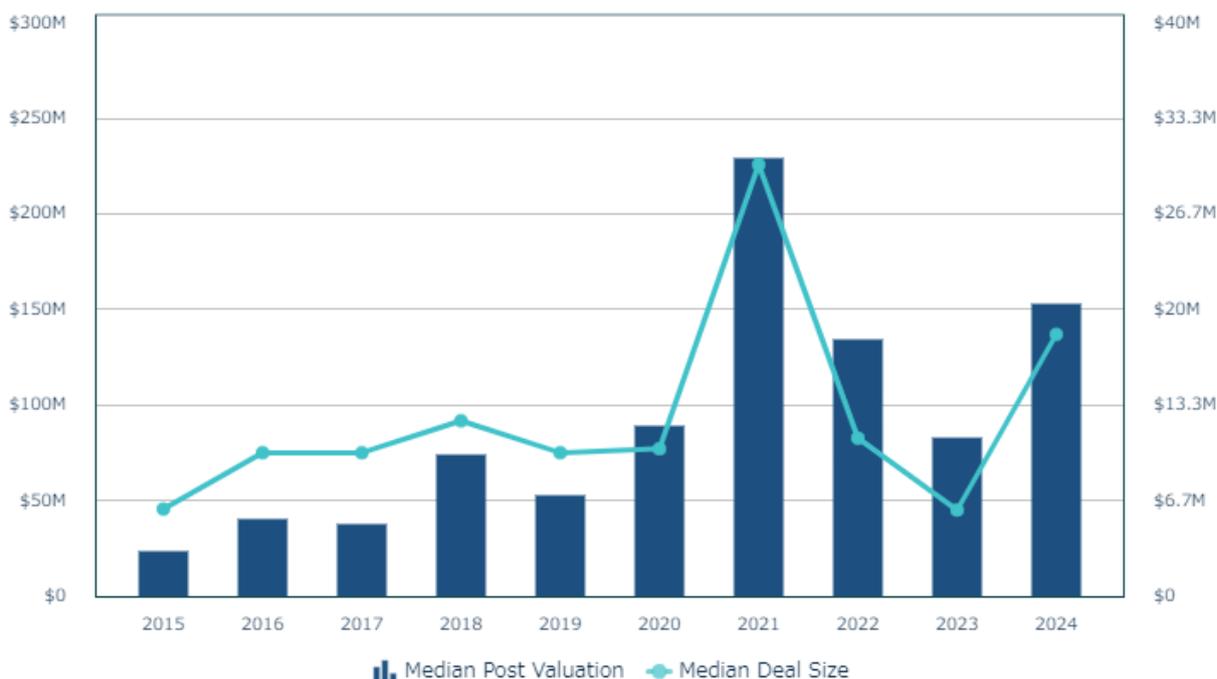
【投資動向・グローバル】



出所:Pitchbook

注:2024年の数値は6月30日時点

世界のラストワンマイル配送のスタートアップの資金調達は、減少傾向にある。コロナ禍によるグローバルサプライチェーンからの回復後、急増する需要を追い風に各企業は事業を拡大。調達件数、調達金額ともに 2021 年にピークを迎えた。その後、2022 年後半から Tech 株を皮切りに株式市場が落ち込むと、未上場市場の VC 投資も大きく冷え込んだ。調達件数はコロナ前の水準を下回り、2024 年第 2 四半期時点で停滞したままだ。



出所:Pitchbook

注:2024 年の数値は 10 月 22 日時点

資金調達 1 件当たりの金額(中央値)や調達後評価額(同)は、2024 年 1-6 月期に回復している。2024 年はアーリー/シードステージの調達が大きく減少しており、レイターステージ以降の調達が全体の 4 分の 3 を占める。資金調達の成功は一定以上の規模を持つ企業に集中している。

2024 年 9 月時点で、1 億ドル超の大型調達は、医薬品配送プラットフォームの PharmEasy(2024 年 3 月、2.2 億ドル)や、超高速配送の Flink(2024 年 9 月、1.5 億ドル)など 6 件ある。IPO では Swiggy がインド市場での公開を控えており、報道によれば 100 億ドル(公開価格ベース時価総額)の大型 IPO になる見通しだ。

## 【投資動向・日本】

国内スタートアップでは企業向け DX のオプティマインド、スターフェスティバル、長距離輸送だがラストワンマイル配送も運営する CBcloud、ハコベルなどが該当する。海外同様、国内の投資も減少しているが、2022 年以降では、配送ルート最適化サービスのオプティマインド(2022 年 12 月、20 億円)やハコベル(2023 年 10 月、金額非公開)が調達している。

日本の物流の課題には人材不足、アナログな作業が依然として残る現場 DX、サステナビリティ対応の遅れ(サプライチェーン全体の脱炭素など環境配慮)などがある。一方で、長所はサービス品質だ。詳細な配送時間の厳守、医薬品や生鮮など貨物に適切な温度の維持、取り扱いに注意を要する壊れやすい貨物の輸送などに長けている。

# Transition – ビジネスの変遷 –

ラストワンマイル配送は 2000 年以降、テクノロジー、規制、需給の変化によりビジネスを進化させてきた。直近では AI が配送ルート最適化や配送価格の自動設定(ダイナミックプライシング)に活用されている。本項目では企業分類ごとに、ビジネスの進化を解説する。

ラストワンマイル配送に影響を及ぼす近年の変化

年代	テクノロジーの進展	規制の緩和/引き締め	需要・供給の変化
2000年	インターネット拡大 モバイル普及		労働力不足
2010年	配送プラットフォーム	サステナビリティの要請	ギグエコノミーの台頭
2020年	ドローン/eVTOL 自動運転 AI/Chat GPT	ギグワーカーの保護 コロナ禍(外出制限、 ロックダウン)	即配需要の拡大 (超高速配送)

出所:テクノバート経営研究所作成

## 【配送プラットフォーム】

ラストワンマイル配送の中では、配送プラットフォームに属する企業が最多だ。中でもフードデリバリー企業が近年大きく成長した。

フードデリバリーは長い歴史を持つ。米国では 1960 年代から宅配ピザ、日本では江戸時代から、中国、韓国、東南アジアでも日常的に出前を注文してきた。実際のデリバリーは飲食店の従業員や専門配達員が担うため、配送ドライバー(労働力)がボトルネックだった。

2000 年代以降のインターネットの拡大とモバイルの普及により、需要と供給をつなぐマッチングビジネスを提供するプラットフォームが登場。採用やオークションなど幅広い業界に広がった。フードデリバリーでは出前館(1999 年設立、日本)、Just Eat Takeaway.com(2000 年設立、オランダ)が代表的なパイオニアだ。

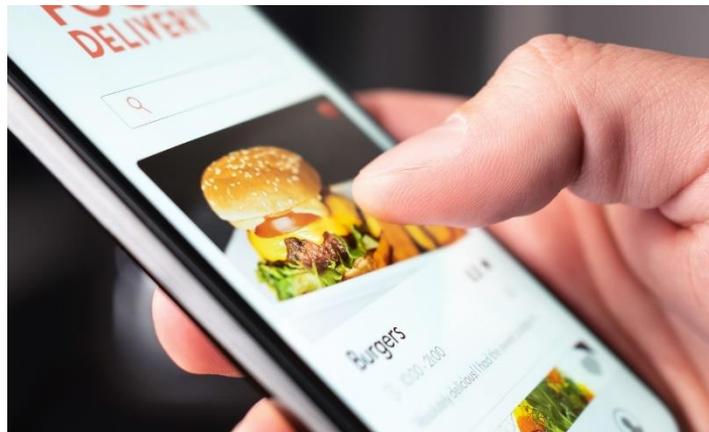


写真:iStock

2010 年以降には、Uber や Lyft などライドシェアを皮切りにギグエコノミーが台頭する。柔軟かつ巨大な労働カプールによりオンデマンド需要への対応が可能となり、プラットフォームビジネスは急成長した。

フードデリバリー領域では、サードパーティのプラットフォームが急増した。多数の飲食店のメニューをアプリで表示し、ギグドライバーとユーザーをマッチングする。取引総額に対する手数料、配達料、サービス料でユーザーから収益を得るほか、掲載店舗からもアプリ内での優先掲載で収益を得る。

コロナ禍での巣ごもり需要でユーザー層はさらに拡大。Uber (Eats 事業、US) や Grab (シンガポール)、DoorDash (US)、Ele.me (中国)、Swiggy (インド) など、世界中に巨大プレイヤーが存在する。

課題は収益性に乏しいことだ。配達 1 件当たりのドライバー報酬はユーザーからの配達料と同等、時には報酬が上回る。当初は逆ザヤ、改善した現在でも薄利多売だ。さらに、ギグワーカー保護の議論が各国で進み、最低賃金の適用など配達員の報酬に上昇圧力が掛かる。

## 【超高速配送】

日本では聞き慣れない超高速配送 (Ultrafast Delivery、クイックコマース) は、配送を強化した EC だ。配送のみを提供する配送プラットフォームとは異なり、自社で商品を仕入れて倉庫で保管し配送する。

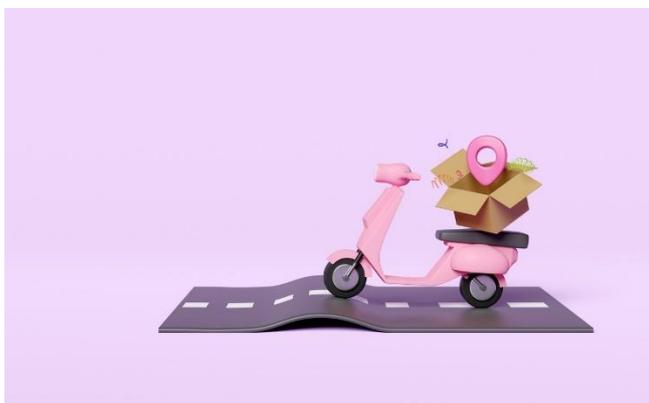


写真:iStock

超高速配送の代表的なサービス「15 分配送」では、注文から 5 分以内にピックアップと梱包を行い、配送を 10 分以内に完了する。商品、倉庫、ドライバーの 3 つの仕組みで短時間配送を実現する。

- 取扱商品
  - EC 王者 Amazon のように多種多様な商品を扱うロングテール戦略では、商品が多いほど大規模な倉庫が必要でピックアップに時間がかかる。超高速配送では、掲載商品を購入頻度の高いものに絞り込む (ショートヘッド戦略)。在庫管理や需要予測には AI を活用する。
- 倉庫
  - 配送拠点は、郊外の大規模倉庫ではなく、配送エリア内を網羅するようにダークストア (小規模の配送拠点) を大量に分散して設置することで、顧客とのラストワンマイルを補完する。
- ドライバー
  - マッチングの時間を削減するため、ドライバーを時給で拘束、あるいは直接雇用してダークストアに常時スタンバイの状態を維持する。

消費者側からは見えにくいだが、配送プラットフォームに対して超高速配送は垂直統合モデルの EC だ。理論上は実現可能に見えるが、多数のダークストアの賃料・維持費、自動化への設備投資などコストは高い。一方で配送品は食料品や日用品のため利幅は小さい。競合差別化が難しいため、多額のマーケティング費用も必要となる。

コロナ禍の影響が残る 2021 年、過熱する即配ニーズを追い風に企業は急増。2020 年以降に設立された企業も多い。しかしコロナ後には即配需要は縮小し、欧米都市部では 2022 年には廃業、撤退する企業が続出した。現在ではインドなど一部の国で盛り上がりを見せる。

## 【自律配送】

薄利多売の配送プラットフォームを悩ませる人件費。この解決策として、自動運転による配送や配達ドローンの実証実験が進む。自律配送の輸送機器は、公道を走行する自動運転車両と、歩道を走行する配達ドローンの 2 つがある。商業化については、自動運転車両はまだテスト段階だが、配達ドroidは米国の大学キャンパスや欧州の一部地域で開始している。

自動運転車両は運転の主体や走行可能エリア、運転支援の程度によりレベル 0～5 に分かれる。現状、市場で販売される自動運転車はレベル 3 までで、ドライバーを必要としないレベル 4 は限定された地域での実証実験が進む。日本では 2023 年 5 月に国内初の許可が出ており、福井県永平寺町でレベル 4 の運行を開始した。

レベル	説明	運転操作の主体	名称
レベル0	運転自動化なし	ドライバー	—
レベル1	運転支援		運転支援車
レベル2	部分的運転自動化		
レベル3	条件付き運転自動化	システム	条件付自動運転車（限定領域）
レベル4	高度運転自動化		自動運転車（限定領域）
レベル5	完全運転自動化		完全自動運転車

出所:国土交通省 HP よりテクノバート経営研究所作成

公道での無人運転車(レベル 4)を実際に運行する企業はまだ世界でも数社に留まる。うち 1 社である Nuro(US)は、従来の車両よりも積載量を拡大し、温かいものと冷たいものを同時に運ぶための温度制御コンパートメントを搭載した新車両の開発を進める。

歩道を走行する配送ドroidは Starship Technologies(US)が、商用サービスのパイオニアだ。小型の配送ロボットで、自動運転車両のように大量の荷物は運べないものの、安価に利用できるため、短距離の小口配送に利用される。



写真:iStock

歩道を走行するため、欧米では最大速度や最大重量が規制で制限されている。また、緊急時に対応するため、現状では遠隔でオペレーターが操作・監視をする運用が主流だ。最新型(Kiwibot 4.0)には、機能上は遠隔操作するオペレーターが不要なものもある。

完全な自動運転でなくとも配送の人件費削減は可能だ。配送ドローンによるフードデリバリーを運営する Coco (US)の事例でも、遠隔操作のオペレーターは必要だが、提携レストランにドローンを常設することで集荷の際の待ち時間のコストを削減できる。オペレーターは離れたエリアのドローン操作に瞬時に切り替えられるため、配送ドライバーよりも作業効率が高い。

## 【ドローン/eVTOL】

ドローン配送のアイデアは 10 年以上前、Amazon ジェフベゾスのドローン配送実験(Amazon Prime Air)で広く認知を得た。ドローン配送では陸上でのアクセスが困難な場所へスピーディかつ効率的な配送が可能だ。一方で、アイデア実装まで長らく遅延していた。

理由はいくつもある。まず、飛行するドローンのバッテリーは小型軽量なものに限定されるため、積載量も軽量で短距離配送に限定される。コスト面から高額な貨物でないとビジネスとして成立しない。その他、道路交通法よりもはるかに厳しい各国の航空規制、商用化のための技術改良(騒音、飛行速度、航続距離、様々な気象条件への対応)、充電設備やドローン航空管制システム等のインフラ構築など。

しかし、近年はニッチな領域での進展が見られる。実証試験を完了し、一部地域で商業サービスが開始している。軽量で高額かつ緊急性の高い医療品(血液、ワクチン、医薬品)の配送、島しょ部や山岳地帯など交通アクセスの悪い僻地への輸送はドローン/eVTOL が有用だ。災害時の医療品・食品の配送や、コロナ禍での防護服、検査キットの配送でもドローンが使用された。食品や小売のラストワンマイル配送でも活用が始まっている。中でも需要がドローン配送の特徴と最も適合し、実用化が最初に進んだのが医療用途だ。



出所: Zipline

Zipline(US)は、日本を含む世界 8 か国でドローン配送事業を展開する。2016 年にルワンダへの血液と医療品の配送で事業を開始。荷物はパラシュート降下を活用して配送スピードを上げ、離着陸のエネルギーも節約。緊急医薬品以外にも、処方箋や市販薬・医療機器の配送を行うほか、食料品や小売配送にまで事業を拡大。2024 年 8 月時点で、100 万件を超えるドローン配送の実績がある。

この他、中国でも EC 大手の JD.com(中国)やドローン/eVTOLを開発する EHang(中国)などの協力を得て、2021 年からドローンによるラストワンマイル配送の国家基準が導入された。

## Players – 事例研究 –

### 【上位企業】

上場企業のうち、株式時価総額で 100 億ドル超のラストワンマイル配送企業が以下だ(2024/10/9 時点)。

企業名	国	株式時価総額	設立年	上場年
Amazon.com	US	1兆9172億ドル	1994	1997
Uber	US	1600億ドル	2009	2019
United Parcel Service of America	US	1121億ドル	1907	1999
FedEx	US	638億ドル	1971	1978
DoorDash	US	590億ドル	2013	2020
Zomato	インド	289億ドル	2010	2021
Grab	シンガポール	147億ドル	2011	2021
Delivery Hero	ドイツ	115億ドル	2011	2017
Instacart	US	113億ドル	2012	2023

出所:Pitchbook、各社公式 HP よりテクノバート経営研究所作成

EC 大手 Amazon を筆頭に老舗プレイヤー(United Parcel Service of America、FedEx)と、設立 15 年以内の元スタートアップ(Uber、DoorDash 等)の大きく二つに分かれる。

2019 年以降、Uber など新興の配送プラットフォームが急成長し上場が続いた。新規参入が続く中、デジタル化やマーケティングに対応し進化することができた老舗プレイヤーだけが、広大かつ網羅的な配送ルートという強みを活かし、上位を維持し続けている。

次に未上場企業のうち、評価額 100 億ドル超の企業は以下だ(同時点)。

企業名	国	評価額	設立年	備考
Gopuff	US	402億ドル	2013	
Swiggy	インド	273億ドル	2013	上場準備中
Xingsheng Selected	中国	120億ドル	2018	
Lalatech	香港	100億ドル	2013	上場準備中

出所:Pitchbook、各社公式 HP よりテクノバート経営研究所作成

ユニコーン(評価額が 10 億ドル以上の未上場スタートアップ)の中でも評価額 100 億ドルを超える企業をデカコーンと呼ぶ。評価額を日本の上場企業の株式時価総額と比較すると、上位数%の大企業に相当する。デカコーンと伝統的な大企業との大きな違いのひとつは、成長スピードだ。

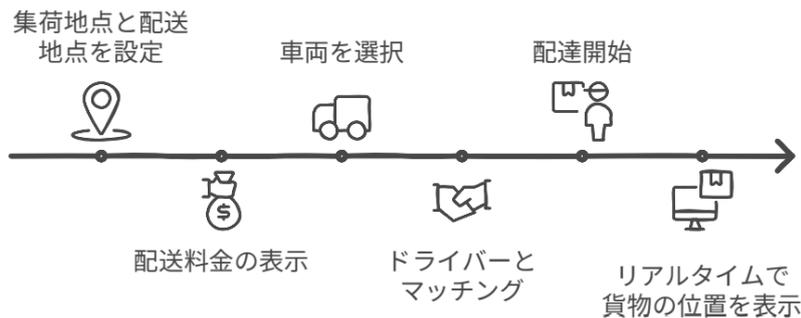
非常に短期間で急成長を遂げたラストワンマイル配送のデカコーンは、いかにして時勢に乗って事業を拡大することができたのか。成功事例(Lalatech、Swiggy)、失速した事例(Gopuff)、失敗事例(Xingsheng Selected)から探る。

# 拉拉科技(Lalatech)

拉拉科技(以下、Lalatech、2013 年設立、IPO 申請中)は、都市部を配送エリアとしたオンデマンド即配サービス「Lalamove」を展開する。荷主とトラックドライバーをマッチングすることから物流版ライドシェアとも呼ばれる。

貨物プラットフォームの顧客は、潤沢な自社ドライバーがいない中小企業や個人が中心だ。利用方法は下図の通りシンプルで、都市内なら注文から約 6 分で集荷地点にドライバーが到着する。

## 「Lalamove」利用プロセス



出所:Lalamove 公式発表よりテキストを作成し Napkin AI で生成

Lalatech は都市内オンデマンド即配の世界最大手だ。グローバルシェアは 44%と、2 位(同 3.4%)以下を大きく引き離し圧倒的首位を誇る。中国、東南アジア、南米など 11 か国 400 以上の都市で事業を展開。2024 年 7 月には日本でも事業を開始した。

現在は香港市場で 3 回目の IPO 申請中だが、すでに黒字を達成している。事業セグメントは 3 つで、中国国内の売上が 9 割超を占める。

セグメント名	事業内容	売上構成比
(1) 貨物プラットフォーム	都市内、都市間のオンデマンド配送	58.3%
(2) 企業向け物流サービス	大企業向け付随サービス、小型配送オプション、引っ越し	26.2%
(3) 付加価値サービス	トラック車両販売/リース等	6.7%
(海外市場)	(1)、(2)を展開	8.8%

出所:Lalatech 目論見書よりテクノバート経営研究所作成

注:売上構成比は 2023 年総売上高に対する割合

売上の 6 割を稼ぐ中核事業、貨物プラットフォームの収益は、ドライバーからの会員費(月額)と手数料だ。手数料は荷主がドライバーに支払う配送料金に対する割合で設定してある。

#### 会員レベル別の会員費/手数料

会員レベル	会員費	手数料
非会員	—	18%
レベル1	239元 (4780円)	14%
レベル2	539元 (10780円)	11%
レベル3	789元 (15780円)	8%

出所:Lalatech 目論見書よりテクノバート経営研究所作成

注:中国深圳の例、1元=20円で換算

Lalatechは創業一年目から、香港で競合のGOGOXと都市内物流(同一市内で30kg以上の大型貨物配送)のシェアを争った。翌年から2社は中国本土や東南アジアに事業を拡大し、GoogleやIKEAなどの大手企業を顧客に獲得。2020年にはLalatechが中国シェアの54.7%を獲得し、GOGOX(同5.5%)に大差をつけた。2021年にはDiDiが都市内物流に参入したが、Lalatechは依然として圧倒的な首位(同52.8%)を維持している。

#### Lalamoveのマイルストーン

年	エリア拡大	事業拡大
2013	(香港)	(創業)
2014	中国本土、タイ、シンガポール	プラットフォーム運営開始
2016	フィリピン	
2017	ベトナム	(2) 企業向け物流開始 (3) ドライバー向け付加価値サービス開始
2018	インドネシア、マレーシア	都市間物流開始
2019	ブラジル、メキシコ	LTL(小口)輸送と引っ越しサービス開始
2022	バングラデシュ	
2023		中国の一部都市でバイク配送の試験提供開始

出所:Lalatech 目論見書よりテクノバート経営研究所作成

これまでM&Aは実施しておらず、オーガニック成長を続けてきた。事業拡大は都市エリアの短距離配送を基軸に、取り扱う貨物の種類、輸送距離、輸送方法、顧客層を拡大していく手堅い経営だ。出資者にはSequoia ChinaやHillhouse Investmentなど著名な投資家が名を連ね、2020年までの資金調達には主にこれらのシンジケート団によるフォロー出資だった。

Lalatechの最大の強みは、シェア首位によるネットワーク効果だ。ユーザーが増えるほどサービスの価値は上昇し、新規ユーザーを呼び込んでネットワークは自ら拡大する。ネットワーク効果を築くまでの成長のポイントは下記の4点だ。

#### 1. 巨大かつ成長する市場

米国の調査会社Frost & Sullivanによると、中国は世界の陸上輸送市場の3割超を占め、今後も安定した成長が見込まれる。また、創業時の中国都市は人口増加とテクノロジーで急速な経済発展の最中だった。国内で目の

前の競合と、「都市エリアのオンデマンド即配」という新しい分野を開拓しながらシェアを奪い合う戦いが、そのままグローバルトップを目指す戦いだった。

## 2. 「囲う」イノベーション

- リアル取引データを AI で解析した配送価格の自動設定(ダイナミックプライシング)や、支払い機能などを組み込んだワンストップのプラットフォームを構築した。従来は対面で行われていた荷主とドライバーの商慣習をデジタル化してユーザーを囲い込んだ。
- 上記のプラットフォーム構築で全取引が透明化し、手数料徴収の仕組みが整った。中国シェアの獲得が見えた段階で、会員費に加えて手数料を開始(2019 年)する。結果、獲得したシェアの GTV(総取引量)と収益が連動し始めた。市場の成長とネットワーク効果がさらなる好循環を生む。この二重課金モデルにより、トップシェア獲得後も収益は成長を続けている。

## 3. 効率重視の経営

最初の調達から 2020 年までの累計調達額は 5 年間で 8.6 億ドルと、後述する他のデカコーンに比べ控え目だ。



出所:Pitchbook よりテクノバート経営研究所作成

背景には効率重視の経営がある。大型調達(2021 年、15 億ドル)後も厳格なコスト管理を維持し、資本効率を上げる。例えば、新規進出エリアでは大規模な初期投資(キャンペーン)を行うが、実質的な規模を獲得した後は大きく削減(2021 年:3.9 億ドル、2023 年:4200 万ドル)。営業効率を改善するための人員削減、車両販売業務の外部委託など、売上が成長する中でもアセットライト化を進めた。

一方で、技術投資は惜しまない。車両用 IoT の開発による道路/貨物状況の可視化や、道路制限を考慮したルート最適化など自社で制御できない外部環境までも把握し分析することでサービス品質を高める。

## 4. CEO の手腕

チョウ CEO は創業当初から「テクノロジーで物流を効率化する」というビジョンを掲げ、海外展開やプラットフォーム構築、二重課金モデル、システマティックな効率経営を主導してきた。IPO 後も彼の長期的な経営への関与を維持し、長期的な成長を目指す。

こうして世界首位となった Lalatech だが、圧倒的シェアを獲得できたのはワンストッププラットフォームを他社に先駆けて構築した先行者利益の部分が大きい。参入障壁のネットワーク効果だが、ユーザーが離れ始めると、効果が逆回転して急速に縮小する危うさもある。より洗練された競合の登場でシェアを奪われる可能性があり、市場認知や市場シェアの維持・拡大が生命線となる。

中国本土は獲り切ったが、海外の売上は中国本土ほど伸びていない。海外市場で同様の成功を収めることが Lalatech の次の挑戦だ。

## Swiggy

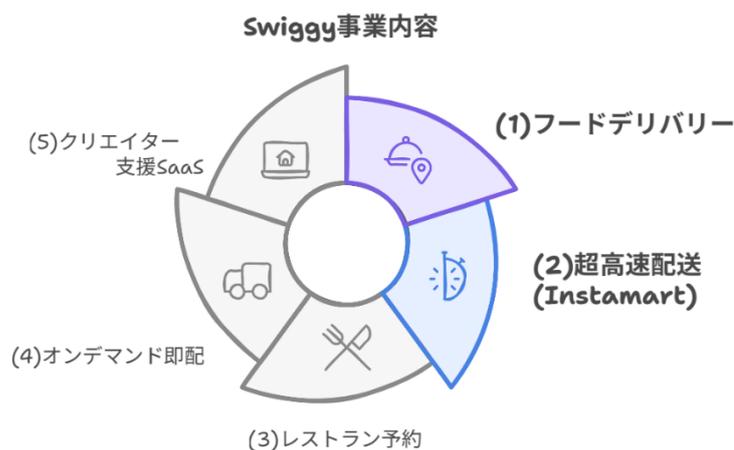
Swiggy(2013 年設立、IPO 申請中)はインドでフードデリバリーと超高速配送を展開し、Zomato と共に市場を独占している。もともと Swiggy が市場シェアのトップだったが、Zomato が 2020 年に Uber Eats のインド事業シェア 20%)を買収したことで逆転した。また、急成長する超高速配送市場では、Zepto(2020 年創業)を加えた 3 社の寡占状態にある。

インド国内のシェア

	Swiggy	Zomato	Zepto
フードデリバリー	43%	56%	—
超高速配送	27%	46%	21%

出所: Economic Times Tech, JM Financial よりテクノバート経営研究所作成

Swiggy の中核事業はフードデリバリーと超高速配送だ。ビジョンに掲げた「利便性の王様 (King of Convenience)」を配送で実現しようとしている。



出所: Swiggy 公式 HP よりテキストを作成し Napkin AI で生成

インドには、もともと出前文化がある。電話で注文し、飲食店や地元の配達業者が運ぶ。渋滞や天候による遅配も日常だ。インドのフードデリバリー黎明期、各社は掲載飲食店数とユーザー数でプラットフォームの拡大を競い合い、配送は従来通り飲食店や地元の配達業者が担っていた。

同質化したプラットフォームが溢れた 2016 年、多くの企業がレイオフや閉鎖を余儀なくされた。この時 Swiggy は新規エリアへの進出を停止し、従来の外部配達事業者に依存せず、自社での配送網構築に集中した。

効率的な配送ネットワークの構築には時間がかかったが、今までにない短時間配送という顧客体験は大きな武器となった。競合も追随したが、Swiggy は先行者利益を確保。緻密な自社配送ネットワークを活用し、2019 年初頭の 100 都市から年末には 500 都市にまでエリアを拡大した。

### Swiggyのエリア拡大



出所:Swiggy 公式 HP よりテキストを作成し Napkin AI で生成

コロナ禍では一時的にフードデリバリー市場が縮小したものの、ロックダウン緩和後に需要が回復した。2020 年 8 月、Swiggy は新たな収益源として超高速配送「Instamart」を開始した。

超高速配送は、初期コストはかかるが、配送だけを請け負うよりも小売としての利益(販売価格一仕入れ値)も手に入る。また、インドでは都市部でもコンビニエンスストアが少なく、個人零細商店の Kirana(キラナ)が小売の 9 割を占める。国内小売産業保護のため近年まで外資小売の参入は規制されていた。この市場環境により超高速配送はインドで急成長している。

Swiggy はフードデリバリーの配送ネットワークを活用し、ピーク時(食事の時間帯)以外の稼働率を高めたことで、Instamart は開始から 1 年半で年間 GMV(流通総額)10 億ドルを視野に捉えるまでに成長した。なお、2021 年の資金調達 12.4 億ドルのうち 7 億ドルが超高速配送事業に投じられた。

Instamart の成功で、2022 年に Swiggy の評価額はついに 100 億ドルに達する。



出所:Pitchbook よりテクノバート経営研究所作成

しかし、好調の超高速配送市場では競合 Zomato も超高速配送に参入し、2022 年には出資先の Blinkit を買収してシェアを拡大。後発の Zepto も急成長し、すでに市場の 20%を占め、評価額は 50 億ドルに達している。

群雄割拠のインドフードテックで Swiggy がデカコーンにまで成長したポイントは以下の 3 点だ。

### 1. 市場が巨大かつ、中国以上の黎明期

インドも中国と同じく人口が多い。また、2018 年頃から急速にインターネットが普及。スマホ普及率は 2022 年時点で 46.5%と、IT サービス事業者にとっては中国以上に大きな成長余地のある巨大市場だ。Swiggy はフードデリバリー黎明期に創業し、早期にシェアを獲得した先行者利益が事業拡大を後押しした。

### 2. 技術投資によるオーガニック成長

競争が激化した 2016 年に Swiggy は配送ネットワークの構築に集中した。AI や機械学習等を導入し、配送効率は格段に向上した。この潜伏期間の技術投資が初期の競合優位性を確立し、その後の超高速配送などの多角化でも重要な役割を果たしている。Swiggy の成長は、後述する買収ではなく、技術投資を軸にしたオーガニックな事業拡大によって支えられている。

### 3. 新規事業への積極的な挑戦と撤退

Swiggy は中核事業に関連性のない SaaS 事業にも挑戦しており、事業ポートフォリオは今も試行錯誤の段階にある。これまでもクラウドキッチンや健康食品特化サイトなど、多くの新規事業に挑戦し、成功と撤退を繰り返してきた。中には買収をきっかけに開始したが、成長せずに閉鎖や転換を余儀なくされた事業もある。

超高速配送も、当初はその一つに過ぎなかったが、市場の成長と自社の強みを活かし、短期間で中核事業へと成長させた。インドという急成長の未成熟市場ならではの。

Swiggyの買収

年月	社名	元事業	説明
2017年12月	48East	アジア食品生産/販売	アクハイアリング（経営陣買収）目的
2018年8月	Scootsy	オンデマンド配送	2020年閉鎖。2022年～超高速配送のPB生産
2018年8月	SuprDaily	サブスク牛乳販売	運営縮小、2023年リブランディング
2019年2月	Kint	AI、動画制作	AI技術投資、アクハイアリング目的
2022年7月	DineOut	レストラン予約プラットフォーム	店内飲食事業参入
2023年7月	Lynk Logistics	小売流通	BtoB食料品小売事業参入

出所:Pitchbook、Swiggy 公式 HP、各種報道よりテクノバート経営研究所作成

インドデリバリー「2強」の一角となった Swiggy だが、油断は禁物だ。超高速配送はフードデリバリーよりも収益性は高いが、都市部の成長は鈍化する可能性がある。インドでは地場のコンビニの登場や、零細商店キラナの DX 化により、都市部での利便性は向上している。

しかし、超高速配送が都市部でピークを迎えたとしても、競争の場は地方都市へ移り、市場拡大は続く。さらに、経済成長が進むインドでは、新たな配送サービスが登場し、ラストワンマイル配送企業やスタートアップが繰り返し競争を展開するだろう。

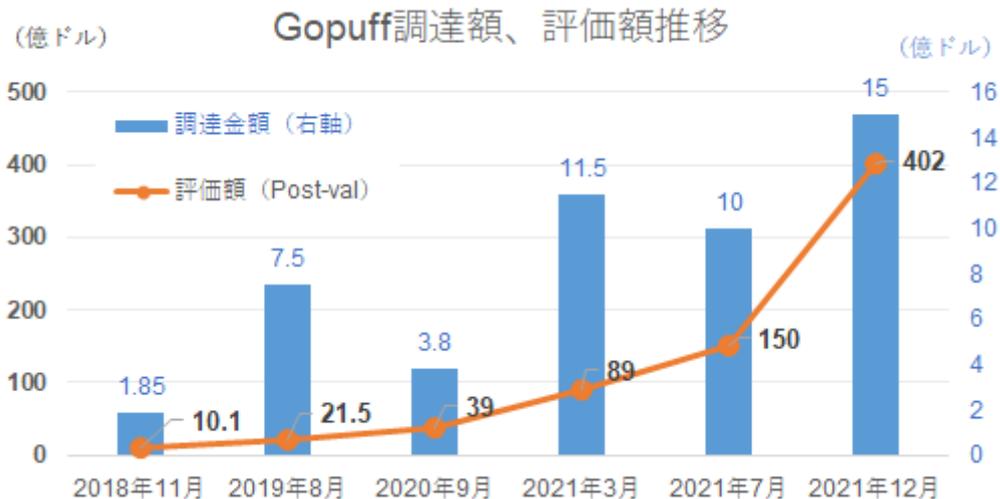
# Gopuff

Gopuff(2013 年設立)は超高速配送の事業を展開する。食料品、アルコール、家庭必需品などを注文から最速で 15 分以内に配達する。24 時間営業だ。

Gopuff は学術都市のキャンパスの学生向けに始まった。カレッジタウンには商業施設は少ない。娯楽もないためパーティを開くが、パーティ中にスナックが欲しくても買い物には車が必要だ。ニーズに応えるべく、商品を 50 種類に絞り、深夜限定営業で事業を開始。学術都市を中心に、ボストン、ワシントン DC などに進出し、事業を拡大した。

設立から 5 年後には著名 VC である Accel からの資金調達に成功。Accel は投資理由を「オンデマンド配送への先見性のアプローチ、独自の垂直統合モデルの構築に必要なインフラ構築への取り組みを評価した」としている。この時期、ギグワーカー配送プラットフォームは、薄利多売の構造に加えて、ギグワーカーの保護(2017 年、失業保険を巡った裁判でドライバー側が勝訴)等、ビジネスモデルの弱点が見えていた。超高速配送の実態は垂直統合型の EC であり、コロナ前には Gopuff のほかに Getir や Wolt など数えるほどしか存在せず、新しいオンデマンド配送のパイオニアと評価された。

Accel の投資以降、ラウンドごとの調達額は大型化し、評価額は大きく伸び始める。2019 年 8 月から 2 年 4 か月で 5 回の資金調達を実施。47.8 億ドルを集め、評価額は 402 億ドルにまで成長した。



出所:Pitchbook よりテクノバート経営研究所作成

コロナ禍では学校閉鎖や在宅勤務が急増。配達需要は食料品・飲料・日用品に加え、清掃用品や市販薬など爆発的に増加した。平均購入単価が増えたのは、フードデリバリーよりも日用品まで取り扱う Instacart(食料品配達)や Gopuff(超高速配送)だ。さらに超高速配送のドライバーは時給アルバイトや正社員のため、限界利益は高い。ドライバー 1 人あたりの配達回数が増えるほど利益は増える。Gopuff はロックダウンから数週間後には、大規模な採用を開始し、事業を拡大した。

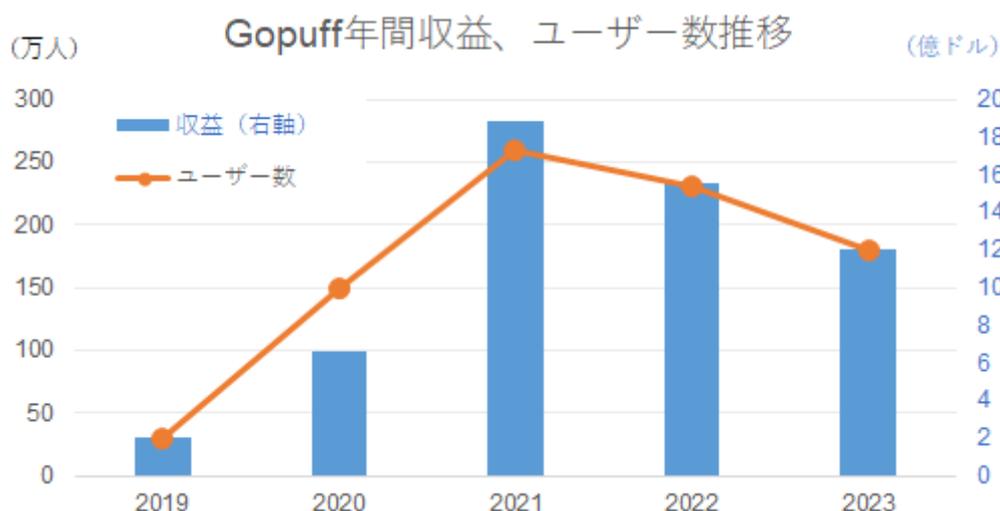
2021 年 6 月には車両管理プラットフォーム(rideOS)を買収し、配送ルート効率や車両最適化を強化。同 8 月には英国の競合 2 社(Fancy、Dija)を買収し、欧州へと進出する。

しかし、外出制限が解かれると即配デリバリー需要は縮小。盛り上がっていた VC 投資も 2022 年には大きく減少した。コロナ渦中に設立された超高速配送スタートアップは多くが買収済みか廃業しており、一部企業だけが大型 M&A での Exit に成功した。

設立年	企業名	詳細
2020	Fridge No More	2022年3月廃業
2021	Buyk	同上
2020	1520	2021年12月廃業
2021	Jokr	2022年6月米国事業撤退
2019	Weezy	2021年11月、Getirにより買収
2015	Getir	評価額118億ドル（2022年）→25億ドル（2023年）
2013	Doordash	2023年7月、15分配送から撤退
2020	Gorillas	※成功 2022年12月、Getirにより12億ドルで買収
2014	Wolt	※成功 Doordashより81億ドルで買収

出所:Pitchbook、各種報道よりテクノバート経営研究所作成

2022 年、Gopuff も注文が減少した 76 の倉庫を閉鎖し従業員の 10% (1500 名) を解雇。欧州から徐々に撤退し、現在は米国と英国のみで運営している。



出所:Business of Apps よりテクノバート経営研究所作成

Gopuff の評価額は 2021 年 12 月以降、更新されていない。収益はピーク時の 3 分の 2 ほどに低下したものの、年間ユーザー数はコロナ禍が始まった 2020 年よりも多い。廃業/撤退した他の超高速配送スタートアップとの違いは下記の 2 点だ。

#### 1. コロナ禍という特殊環境でなくても需要があるマーケットで創業

Gopuff は若い世代かつ買い物困難者が多い学術都市で生まれた。Getir は EC が全く発展していなかったトルコで始まり、大型 M&A で Exit を遂げた Wolt も、人口密度の低いフィンランドで生まれた。

## 2.徹底したユーザーフォーカス

Gopuffは現在でもターゲットを明確に若い世代(Z世代)に定めている。若い世代の人口密度が高ければ、都心でなくとも、創業の地の学術都市など競合が選べないエリアで事業を展開できる。

商品カテゴリーは、購買データを徹底的に分析し選抜する。超高速配送の取扱商品には上限があり、ターゲットユーザーの即配需要に絞り込む必要がある。Gopuffの商品棚には酒・タバコ、スナック、エネルギードリンクなど若い世代向けの定番商品が充実しており、話題の新商品の調達も欠かさない。同業他社との違いは明らかだ。

現在のGopuffはZ世代に特化した小売業として、プライベートブランド(PB)を強化する。PBは低価格品でも利益を出しやすい上、顧客ロイヤルティの向上につながる。全注文の20%にPB製品が含まれる人気商品だ。2024年5月には高価格帯ラインとして「Basically Premium」を開始。Z世代の小売No.1を目指す

## 興盛優選(Xingsheng Selected)

興盛優選(Xingsheng Selected、2013年設立)は社区團購の事業を展開している。現在、同社は事業を大きく縮小しており、失敗事例の研究となる。

社区團購とは、グループで大口注文することで安く購入できる共同購買の一種だ。2015年頃に中国の地方都市や農村の買い物の課題を解消するために始まった。地方都市や農村では、品揃えが悪く都心ほどの豊富な商品からは選べない。生鮮品も地元で生産しているもの以外は同様だ。

社区團購では団長がSNSで地域住民の注文をとりまとめ、翌日には指定拠点で注文者が商品を受け取る形で進行する。日本の生協と類似する。ボリュームディスカウントと流通コスト削減により、消費者は大都市に行かずとも安価に様々な商品を購入できる。運営側も在庫リスクや顧客獲得コスト(団長の人脈)、注文者の自宅までの配送コストを抑えられる。シンプルなビジネスモデルで、団長さえ見つければ地理的拡大も容易だ。

社区團購の主力商材は生鮮のため、冷蔵機能を備えた倉庫や冷蔵配送、適時性などの配送コストを抑えることがビジネスの成否にかかわる。興盛優選は、全ての商品を集める中央倉庫と最終指定拠点との中間地点に、配送拠点(グリッド倉庫)を設置することで配送を効率化していた。この配送網は投資家から高く評価され、後に大手IT企業に模倣されるほどの長所だった。

実際、海外(中国外)の投資家から短期間に多額の資金調達に成功している。2019年7月に、米国の投資家から初の資金調達を行い、以降、2年間の間に7回のラウンドで計54億ドルを調達。評価額は120億ドルにまで到達した。投資家にはテンセントや中国大手ECのJD.comのほか、Tigar Global、Sequoia China、Temasek(シンガポール政府系ファンド)などグローバルの著名投資家が名を連ねる。



出所:Pitchbook よりテクノバート経営研究所作成

コロナ禍を契機に中国の社区團購ビジネスは拡大した。ロックダウン中、国の配給不足やオンライン配送の混雑を背景に、確実に商品を手入れできる社区團購が都市部でも普及する。興盛優選は2021年6月までに中国の17省、1100都市、7万の農村に進出したが、PingduoduoやDiDiなど大手IT企業の参入で競争は激化。中小規模のサービスも多数登場した。淘汰が進んだ結果、社区團購は大手ITも中小企業も撤退や事業閉鎖が相次いだ。

社区團購が都心で失速した理由は三つある。

### 1. 競合との差別化が困難

ターゲットユーザー(買い物困難者)も提供サービスも競合と重複する。これまでは広大な中国の地方で住み分けていたが、コロナ禍で都心に集中し、淘汰が進んだ。

### 2. 競合との物理的な距離の近さ

都心では住民が複数の団長にアクセスできるため、割引競争の激化で顧客獲得コストが増加した。また、狭いエリアで需要を奪い合うため、期待したほどの注文が集まらない。

### 3. 収益性

低価格を強みとするため、利益率が低く、エリア拡大時の配送網への投資や顧客獲得コストがかさみ、赤字が膨らむ。

競争による大手IT企業同士の巨額の投資合戦も含め、コロナ禍の社区團購は業界全体で大規模な損失を生んだ。興盛優選は事業の縮小で生き残りを選び、2021年後半から新規プロモーションや特売を全て停止。非効率な店舗を閉鎖した。2022年には複数の省や市から撤退し、2023年にはCOOが退任。事業エリアは創業の湖南省を含む3州にまで縮小した。資金調達は2021年7月が最後で、資本力の不足が淘汰の一因とされている。

しかし、資金調達のスピードは事業拡大と歩調が合っており、実態よりも評価額は高かったと考える。失敗の要因は、事業拡大に現場の成長が追いつかず、管理や運営の標準化が進まなかったことだ。配送網は強かったが、大量の製品の仕分けでミスが発生し、新規エリアの倉庫運営もうまくいかなかった。既存エリアではフルフィルメントコストの最適化を実現できていたが、急速な事業拡大で新規エリアが増えコストは上昇した。

結局、投資家から評価を得た湖南省でのビジネスの成功を他のエリアで再現できなかったようだ。投資家も持続性のないビジネスには追加出資はできない。

こうして失速した社区團購だが、地域住民のライフラインとしての価値は存在する。複数事業を展開する大手 IT 企業にとっては、事業単体での収益化は難しいが、住民の生活に入り込むことで他事業の地方展開では有利になる事業だ。撤退した大手企業は再参入し、社区團購の競争は今も続いている。

## Tips & Lessons – 成功と失敗から見える経営手法 –

4 社のデカコーンは、米国、中国、インドと巨大かつ成長市場での事例だ。また成功した 2 社はサービスの黎明期から成長期に獲得した先行者利益によってシェアを獲得している。この 2 社については競合の存在もあった。互いに模倣し、挑戦で事業を拡大していくライバルを追って追われる緊張感で成長は加速した。

社名	結果	
拉拉科技 (Lalatech)	○	オンデマンド配送の世界トップシェア
Swiggy	○	インドデリバリー「2強」の一角
Gopuff	△	売上はピーク時の3分の2
興盛優選 (Xingsheng Selected)	×	事業縮小、創業エリアまで撤退

出所:テクノバート経営研究所作成

市場環境は違えども、4 社の事例からラストワンマイル配送に共通する学ぶべき成功要因と教訓が見えてくる。日本の企業にとっても有用なポイントは下記の 3 点だ。

### 1. ターゲット市場に特化したサービス提供

拉拉科技 (Lalatech) (○)	○	Gopuff (△)	○
Swiggy (○)	○	興盛優選 (Xingsheng Selected) (×)	○

4 社とも創業の地の課題に対して最適な配送サービスによるソリューションを提供し、迅速な PMF、その後の急成長を遂げている。物流課題は消費者にとってストレスが大きく、需要も強いいため、人口密度や市場特性に応じて最適化されたサービス設計を実現できれば大きな成長が期待できる。

### 2. 市場理解に基づく拡大戦略

拉拉科技 (Lalatech) (○)	○	Gopuff (△)	×
Swiggy (○)	○	興盛優選 (Xingsheng Selected) (×)	×

新規進出エリアを選択する際には、漠然とした物流需要ではなく、サービスのターゲットユーザーがどれほどいるかが判断基準となる。求められるユーザー理解の精度は高い。

また、物流効率の点では最適な配送拠点数、確保すべきドライバー/車両数は常に注視すべき数値であり、進出するエリアのユーザー密度も外せないポイントとなる。

成功した 2 社は都市で生まれ、エリア拡大時も別の都市エリアを選択。失速した 2 社は地方で生まれ、地方で拡大したが、地方から都市に進出して失速した。さらに、世界トップの Lalatech できえ、海外市場では本国(中国)ほどの成長はできておらず、国際展開には特に慎重さが求められる。

また、エリア拡大の際には、現場オペレーションの標準化が前提条件だ。興盛優選は急速な拡大に現場の管理が追いつかず失敗した。業務標準化はシステムティックな運営や PDCA を通した業務効率化の土台となる。

### 3. 技術投資による競争優位性の獲得

拉拉科技 (Lalatech) (○)	○	Gopuff (△)	△
Swiggy (○)	○	興盛優選 (Xingsheng Selected) (×)	×

成功した 2 社の共通点は、M&A による事業拡大ではなく、技術を軸にしたオーガニック成長だ。AI 技術を駆使し、独自の配送ネットワークという競争優位を確立した。自社で管理できる配車アルゴリズムの最適化に集中するだけでなく、リアルタイムの道路状況や天候など制御できない外部環境も把握し分析することで、迅速なラストワンマイル配送を実現した。

付加価値として、商慣習やその土地に根付いた文化を DX 化してプラットフォームに取り込むことで、消費者への満足度向上に直結し、競合との差別化が可能となる。

### 【日本のラストワンマイル配送への期待】

世界でデカコンを多く輩出するラストワンマイル配送の多くは食品を運ぶ企業だが、日本には巨大プレイヤーがない。

理由としては、まず日本はコンビニエンスストアが多い。国内には 5.6 万店舗あり、人口とエリアを網羅するように店を構える。特に都市集積の顕著な都心では消費者とのラストマイルをコンビニが補填している。さらに中食(総菜や弁当、調理パン等)の存在も大きい。コンビニやスーパーマーケットには中食や日持ちのするパウチ/冷凍食品が充実しており、食品製造・小売業がラストマイル配送需要の一部を吸収している。コストや健康面を重視した自炊需要には手軽なミールキット産業が成長しており、こちらは D2C 企業が需要を満たす。

飽和状態に見える日本だが、新たなサービスが芽生えつつある。OniGO(2021 年創業)という日本初の超高速配送専門スタートアップの進化に注目したい。評価額は 54 億円(2022 年 4 月調達時)と、一見すると小規模なアーリースタートアップだ。

コンビニの多い日本で、住宅密集地域かつ子育て世帯の多い都心で、スーパーの超高速配送サービス事業を開始した。外資(独 Delivery Hero、韓 Coupang)が飽和市場の日本から撤退していく中で、設立 3 年目にして東京、大阪、他 9 県に 120 店舗以上を展開しており、サービスエリアを急拡大させている。

注目すべきは大手との提携だ。ネットスーパーで競合するはずのイトーヨーカドー、いなげや、アオキスーパー(名古屋)と提携し、当日の高速配送を担う。また、配送で競合するはずの Wolt、出前館、Uber Eats と提携し、配送を委託している。

その仕組みと独自の進化について、上述の 3 ポイントから確認する。

### 1. ターゲット市場に特化したサービス提供

OniGO はスーパーの食材を荒天時でも、家族の体調不良で家を出られないときでも当日に配送する。「不測の事態の買い物困難者」がターゲットだ。不測の事態ならフードデリバリーでもいいのでは、とも考えられるが日本では女性、特に熟年世代以降の自炊率は高く(クックパッド、ギャラップ社共同調査より)習慣化している。将来的には高齢化の進む日本に適合するサービスになることが期待できる。また、既存の日本のネットスーパーは店舗の配送負担が大きく、翌日以降の配達が多い。時間ですみ分けており OniGO はネットスーパーとは競合しない。提携するスーパーにとっては、配送負担を増やすことなく即配需要を持つユーザーへの販売機会というメリットがある。

### 2. 市場理解に基づく拡大戦略

OniGO は当初、住宅密集地域かつ子育て世帯の多い都市に進出していたが、近年は郊外や地方へも進出している。ただし、そのほとんどが自前のダークストア運営ではない。提携先の手スーパーの店舗の一角に拠点を構え、スーパーの取扱商品を超高速配送している。アセットライトの拠点拡大であれば、ターゲットユーザーの密集地域でなくとも、海外の超高速配送のように、買い物困難者という新しいユーザーに低コストでアプローチができる。なお、配送だけを請け負う場合、小売としての利益(販売価格-仕入れ値)は得られないが、OniGO で配送する商品はスーパーの価格に 10~20% を上乗せした価格に配送料金を追加する。国内スーパーの売上高総利益率(約 25%)には劣るが、店舗のコストがない分、収益性は確保している。

### 3. 技術投資による競争優位性の獲得

OniGO は最新技術を駆使した超高速配送のシステムを自社で構築した。短時間での店舗内ピッキングと配送に特化したシステムは、スーパーやフードデリバリーにはない技術資産だ。この自社システムこそが強みでもあり、大手小売や配送プラットフォームとの共存を可能にしている。自社システムを API 連携で配送プラットフォームとつなぎ、配送を委託している。配送プラットフォーム側のメリットだが、Swiggy と同じく、フードデリバリーは食事の時間帯(昼・夜)に配送が集中するため、OniGO のスーパー食材即配によって配送パートナーの稼働率を上げられる。

提携のデメリットは、郊外進出による配送の長時間化や、提携小売からの配送の受託と大手配送プラットフォームへの委託による収益性の低下が考えられる。しかし、OniGO はプラットフォームと食わず、共存を実現している。海外のダークストア運営を主とした超高速配送ではなく、提携による独自の事業拡大を推し進めている。郊外の新規ユーザーへの事業拡大が吉と出るか凶と出るかに注目したい。

国内の競合には Yahoo! が運営するクイックマート(出前館と提携)や楽天即配マートもいる。競合は資本力を必要とするダークストア運営のタイプであり、OniGO の大企業提携とはビジネスモデルが異なる。日本の勝者はどちらのタイプになるだろうか。

消費者の課題に向き合ったローカルビジネスを、大企業の資本を活用しながら日本中に、世界中に広げていき、いつか日本のスタートアップがグローバルな舞台で存在感を示すことを期待する。