

Column2. テクノロジー企業に変貌した Ocado のビジネスモデル

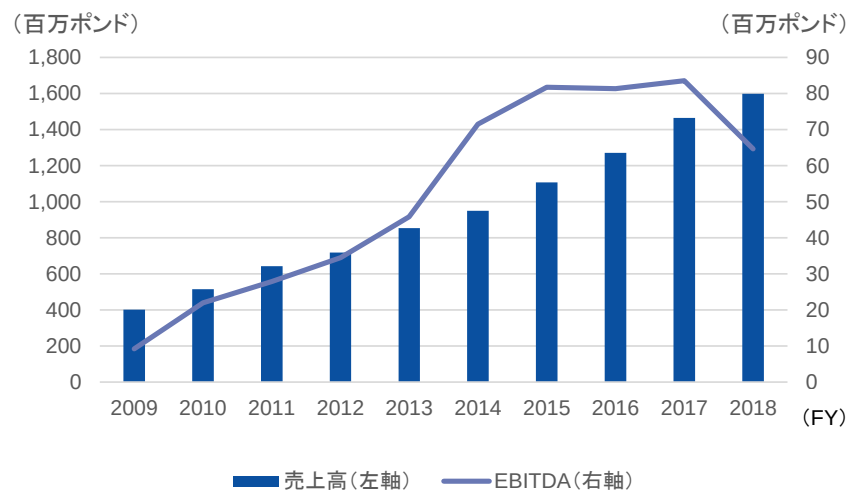
Ocado Group の概要

Ocado Group は英国のインターネットスーパー事業者であり、自社事業に幅広いテクノロジーを導入していることに加え、近年はそのテクノロジーの外販を開始する等、次世代型小売業の旗手として世界的に注目されている企業である。本コラムではデジタルテクノロジーによる流通業の構造変化を示唆する事例として当社のビジネスモデルとその変遷を紹介する。

英国におけるネットスーパーの革命児

当社は 2003 年にインターネットスーパー事業を開始した先駆者のプレーヤーの 1 社であり、直近の 2018 年 11 月期の売上高は約 16 億ポンドとインターネットスーパー事業単体では世界最大の規模を有している。過去 10 年の売上高平均成長率は年率 15.5%と高く、10 期連続で黒字を維持するなど、流通事業者としては異例の好業績を示しており、英国内のグロサリー市場の 14% のシェアを握る(【図表 1】)。

【図表 1】Ocado Group の業績推移



(出所) 当社ウェブサイトより、みずほ銀行産業調査部作成

商品点数の多さ、
配送の正確性が
当社の強み

当社は他のスーパーを含めた約 2,000 社の調達先を抱える他、ペットフード、キッチン用品、化粧品では自社 PB 商品も手がけており、約 54,000 点(日本の中規模スーパーは約 15,000 点)の豊富な品揃えを強みとする。また、配送時間の正確性、配送内容の正確性¹といった配送面での高い品質も評価され、最低月に 1 回利用するアクティブ顧客は約 72 万人、注文件数は約 296,000 件/週(平均単価: 106.85 ポンド)と巨大な顧客基盤を獲得するに至っている。

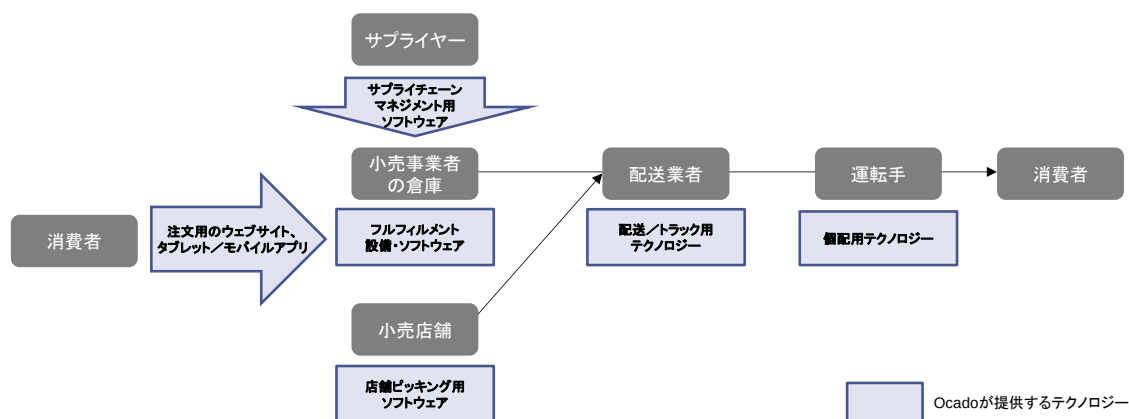
様々なテクノロジー
によってサービス
レベルを向上

斯様に幅広い調達・顧客基盤を有しつつも、サービスレベルを維持し、黒字化できるコスト構造を実現する背景には、あらゆる業務プロセスにおけるデジタルテクノロジーの導入がある。ユーザー向けの e-commerce プラットフォームでは、過去の注文履歴や旬の食材、在庫状況といった情報に加え、検索バーに入力された文字をタイムリーに AI 解析し、商品をレコメンドする機能を持つ他、注文した食材の賞味期限をアラートする等、ユーザビリティの向上に資する機能が多数搭載されている。配送は全国 4 カ所のハブ倉庫(Customer

¹ 当社公表によると、全配送件数のうち 99%は注文内容通りに配送されており、また 95%は予定時間通りの配送を実現している。

Fulfilment Centre。以下、CFC）、17 カ所の小規模倉庫（スパーク）を通じて行うが、CFC 内でも自動化技術が豊富に活用されており、オーダーに応じて品物が立体倉庫から自動的に搬出される等、商品の箱詰めや配送を除くほとんどの作業が自動化されている。更なる自動化・高度化に向けて 1,300 人の技術者を動員し、ピッキング用のロボットアームの開発やラストマイル配送用の無人搬送ロボットの実証実験を行う等、流通事業者でありながら自らテクノロジー開発も手がけている（【図表 2】）。

【図表 2】 Ocado Group のビジネスモデル



（出所）当社ウェブサイトより、みずほ銀行産業調査部作成

テクノロジー企業への転身

2010 年代以降、当社は複数の買収・組織再編を通じて流通事業者からテクノロジー企業へと変貌を遂げてきた。2013 年に英 Morrisons の EC 事業をインソースすると同時に、他社向けのサービスは Ocado Solutions として分社した。これを契機に 2017 年以降スペイン、フランス、カナダ、スウェーデンのスーパーチェーンと提携、自社で使う機器・システム・ノウハウをトータルパッケージで提供し始めている。2018 年には米 Kroger と資本提携を結び世界最大の米国市場にも進出した他、2019 年 11 月にはイオンとの業務提携も発表するなど、世界的に注目されるとともに株式市場の評価も急上昇した。Kroger との資本提携以前と比較すると、時価総額は 2 倍（93 億ポンド／2020 年 1 月 24 日時点）に跳ね上がり、足下のセールスマルチプル（時価総額/売上）では Amazon をも上回る。e-commerce のバックヤードを支える様々なテクノロジーベンダー企業が登場しているが、自ら e-commerce 事業を展開し、必要なソリューションの全てを提供し、その投資効果を証明できる企業は他になく、非常に高い評価に繋がっている。

2019 年 2 月には小売部門である Ocado Retail 事業をカーブアウトし、英国の小売事業者 Marks & Spencer との JV を設立（各 50% 出資）、純粋なテクノロジー企業へとビジネスモデルの大きな転換を図った。このディールの対価として得た資金（7.5 億ポンド）は更なるテクノロジー投資に充てる方針である。

近時では更なる成長領域を追い求め、英国のミールデリバリー事業者である Karakuri への出資（2019 年 5 月）、米国の植物工場事業者 80 Acres Farm、オランダの植物工場向け設備メーカー Priva B.V. との JV の設立（2019 年 6 月）、垂直農法による植物工場を営む英 Jones Food Company の過半の株式取得

Ocado Group の
ビジネスモデル
は今後の流通業
のあり方を示唆

(2019 年 7 月)等、フード・アグリテック領域への進出に向け矢継ぎ早に戦略を推し進めている。コア事業であるネットスーパーだけでなく、農業やミールデリバリーを補完することでサプライチェーンの川上から川下まで押さえる狙いがあると思われる。

以上のような Ocado Group の成長の道程は、伝統的な流通事業者が新たなビジネスモデルを志向する上での参考となろう。一方、流通事業者向けビジネスの拡大を目指すテクノロジー企業にとっては、流通業のノウハウを基盤にテクノロジーを内製し、一気通貫で構築されたビジネスモデルを外販する当社のようなプレーヤーの存在は脅威であると言える。デジタルテクノロジーを巡る流通業の構造変化を占う上で、流通事業者、テクノロジー企業双方の戦略に影響しうる当社の動きに注目する意義は大きい。

みずほ銀行産業調査部

テレコム・メディア・テクノロジーチーム 太田 英彦

hidehiko.ota@mizuho-bk.co.jp

©2020 株式会社みずほ銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。

本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。