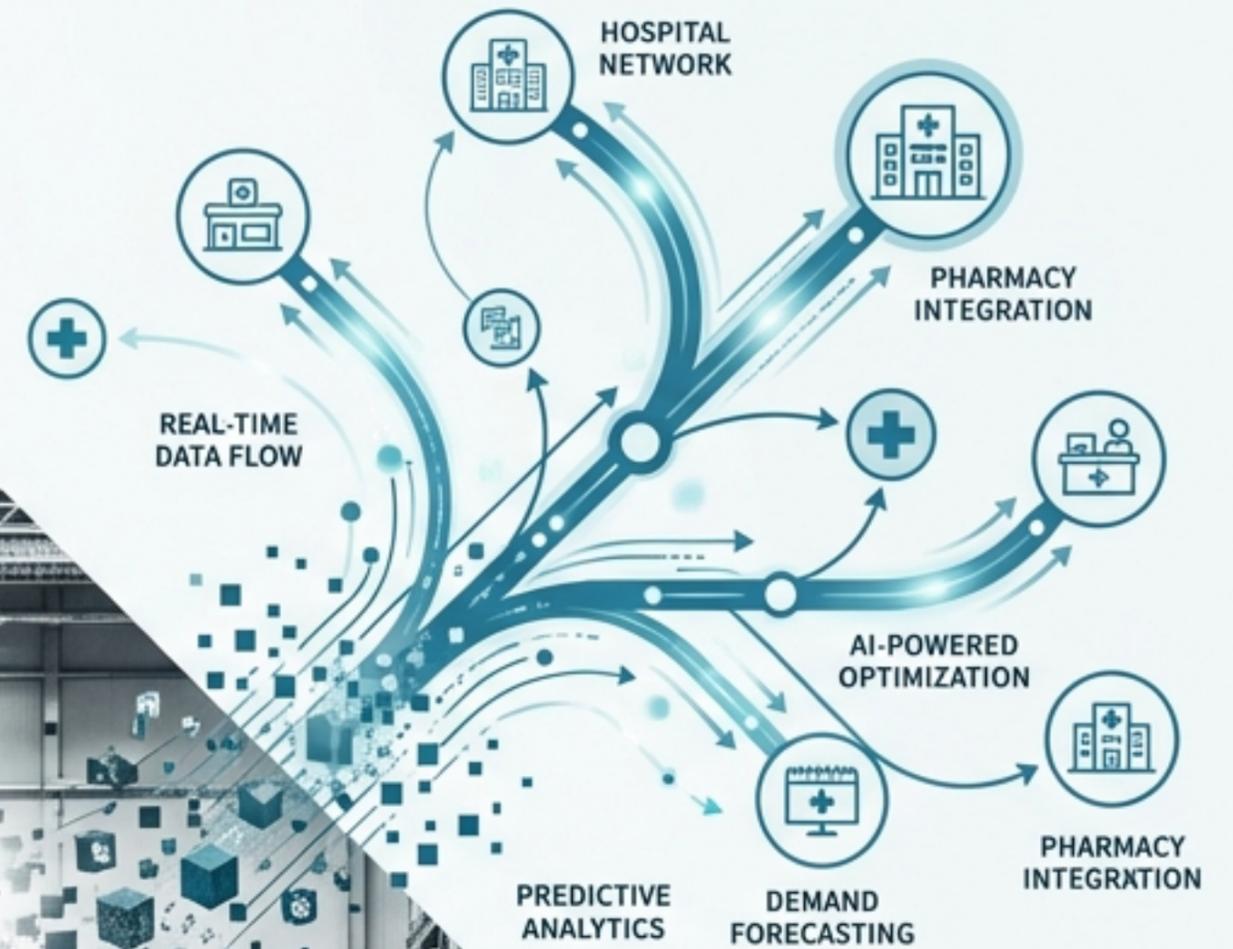


物流の先へ：データとAIで再定義する 医薬品卸の次世代バリューチェーン戦略

「モノの移動」から「価値の移動」へ — 2024年問題と薬価改定の二重苦を越える「両利きの経営」

物流の先へ：データとAIで再定義する 医薬品卸の次世バリューチェーン戦略

「モノの移動」から「価値の移動」へ — 2024年問題と薬価改定の二重苦を越える「両利きの経営」



エグゼクティブサマリー：構造的限界からの脱却と「情報卸」への転換



1. 現状の危機 (Current Crisis)

- Profit Squeeze: 営業利益率は1%台で停滞（実質1%割れ）。薬価毎年改定による利益圧縮と、物流コスト増（2024年問題）の板挟み状態にある。
- Business Model Fatigue: 「物流機能」と「MS（情報機能）」に依存した従来モデルは限界に到達している。



2. 戦略的提言 (Strategic Recommendations)

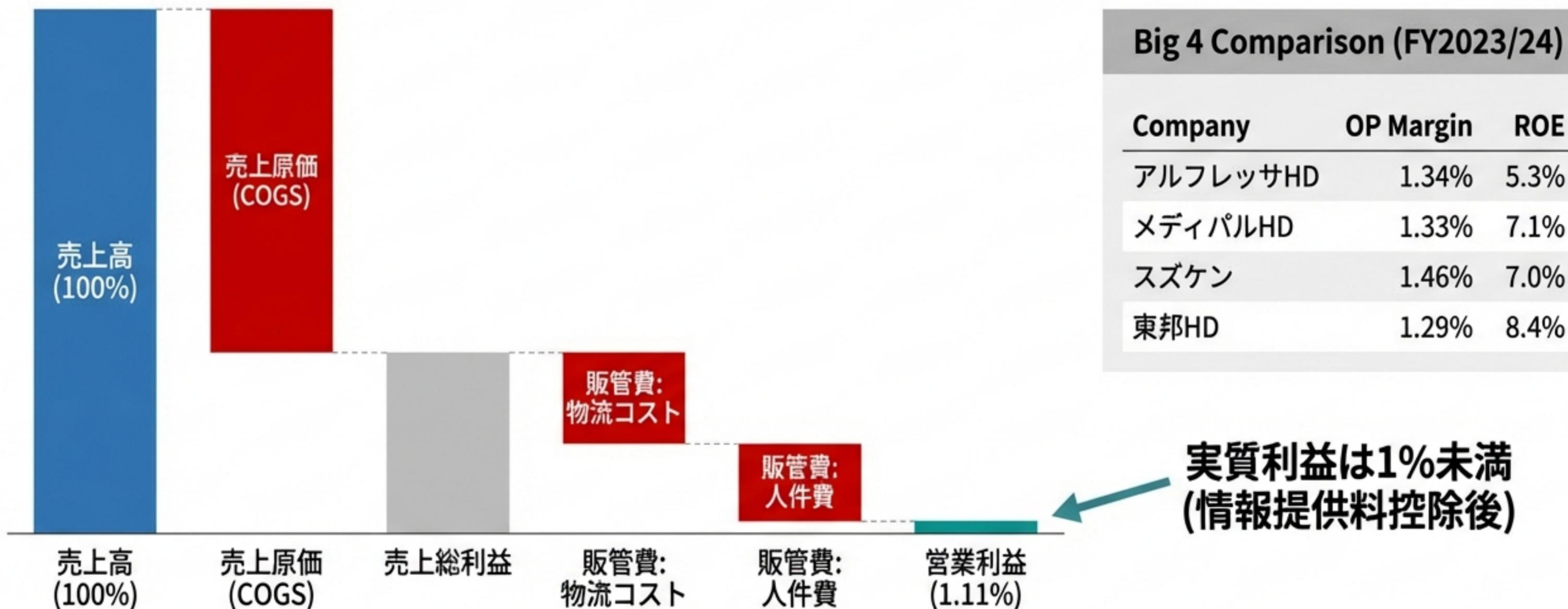
- Defensive DX: 物流の「個社最適」から「業界共通インフラ」への転換（シェアード・ロジスティクス）。
- Offensive DX: 膨大な取引データを収益化する「RWD（リアルワールドデータ）事業」と「医療経営コンサルティング」の確立。



3. 目指す姿 (Target State)

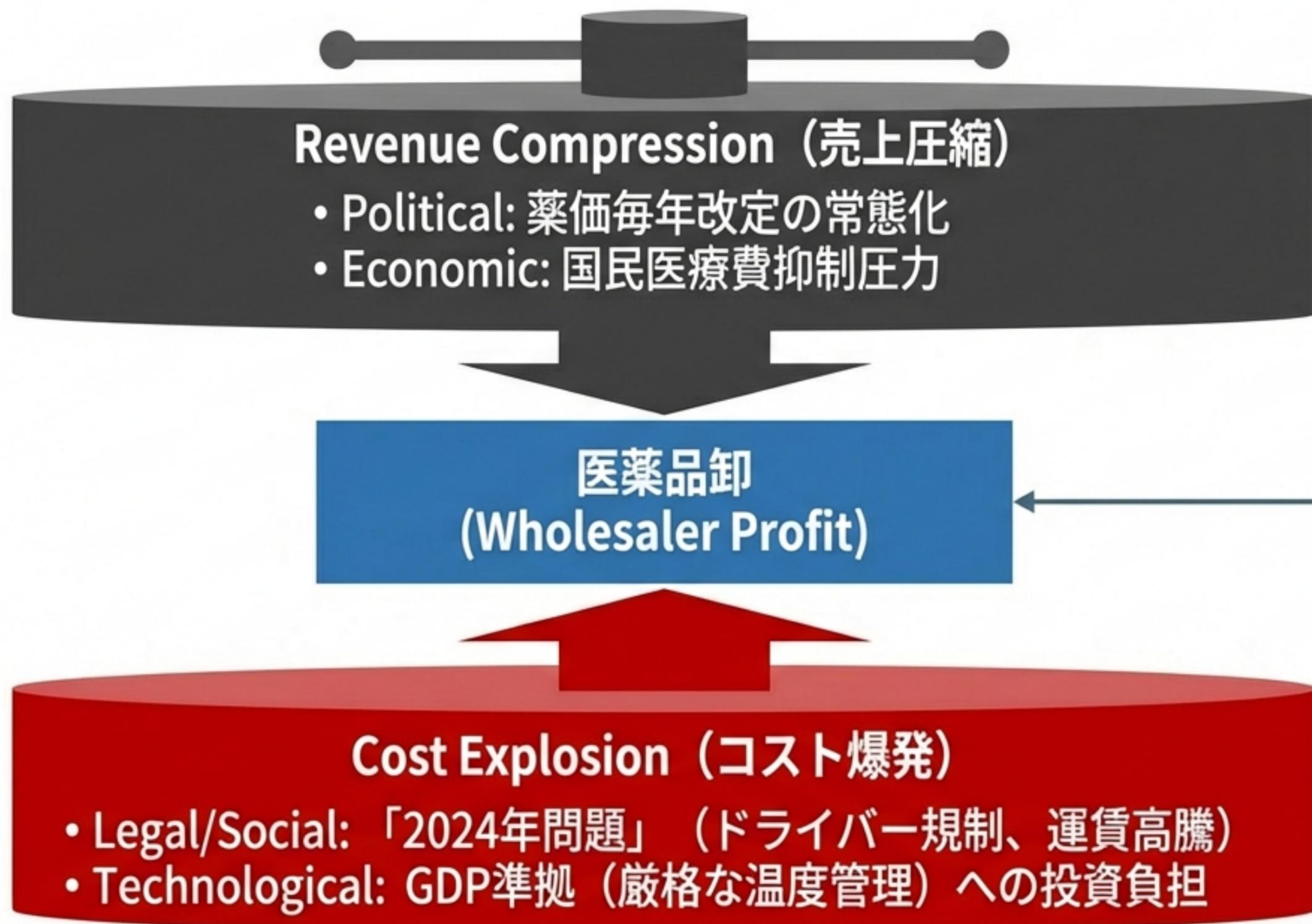
- 社会インフラとしての安定供給を維持しつつ、データとソリューションで稼ぐ「次世代ヘルスケアプラットフォーム」への進化。

「1%の壁」 — 構造的な収益性の欠如と見せかけの利益



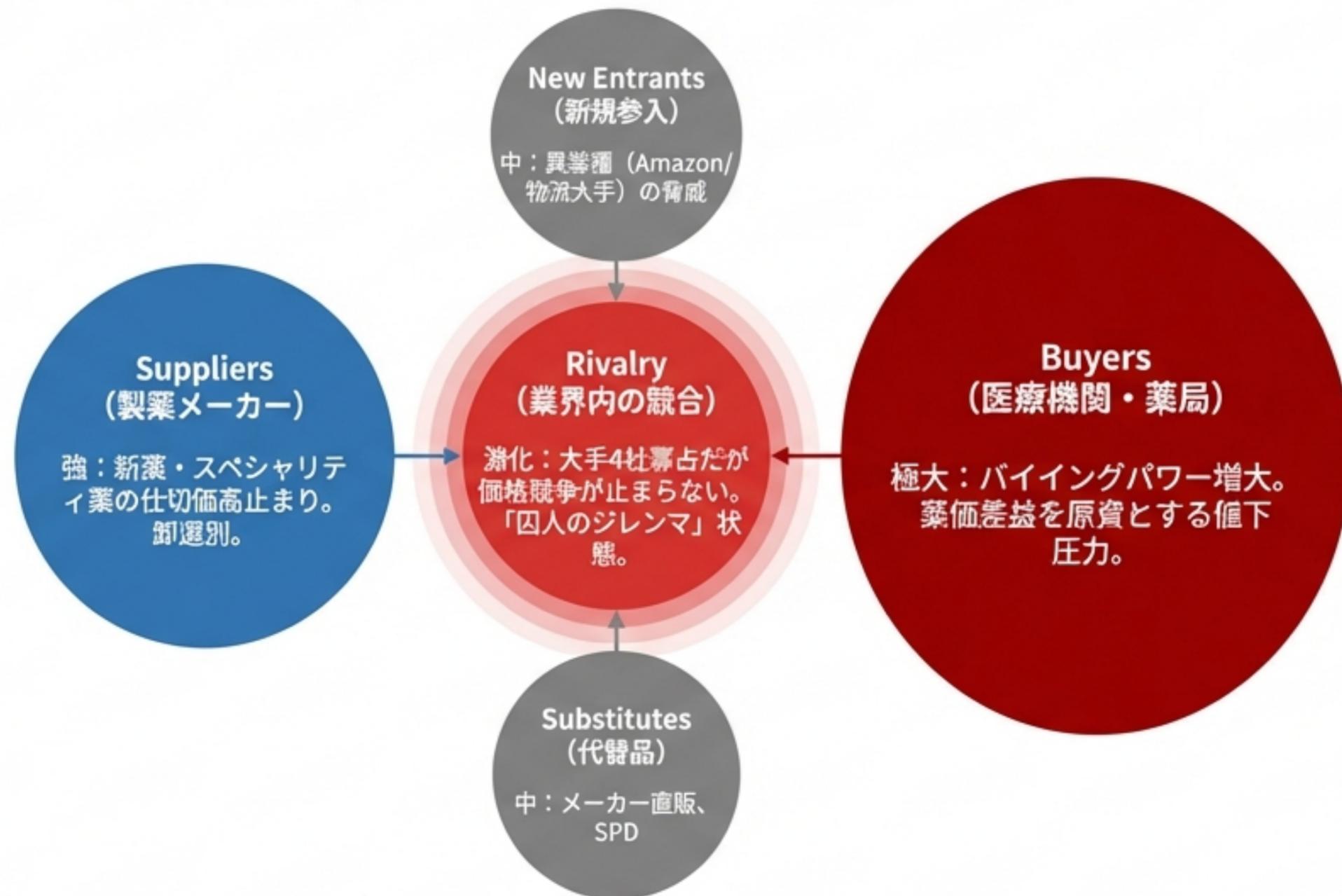
2024年度の営業利益率は表面上1.11%だが、メーカーからの「情報提供料」(約0.3~0.4%)によって嵩上げされている。実質的な物流・卸売事業の利益率は危険水域にある。

外部環境分析：政治的圧力と社会的コストの「二重の締め付け」



Implication: 売上サイドは公定価格 (薬価) で抑制され、コストサイドは市場原理 (インフレ・人件費) で増大する。この構造により、従来の「薄利多売・多頻度配送」モデルは維持不可能。

業界構造分析：寡占市場における「囚人のジレンマ」



Key Takeaway: 競争軸が「価格」と「配送サービス」にある限り、利益なき消耗戦は続く。競争のルールを変える（非価格競争への移行）必要がある。

バリューチェーンの歪み：高コスト・低付加価値領域への埋没

Value Chain Analysis 高コスト・低付加価値領域の特定



最もコストがかかる「配送」が、顧客にとって「当たり前」の機能となり、差別化要因でなくなっている。

逆に、潜在価値の高い「データ」や「コンサルティング」が収益化されていない。

VRIO分析：真の競争優位は「物理資産」から「無形資産」へ

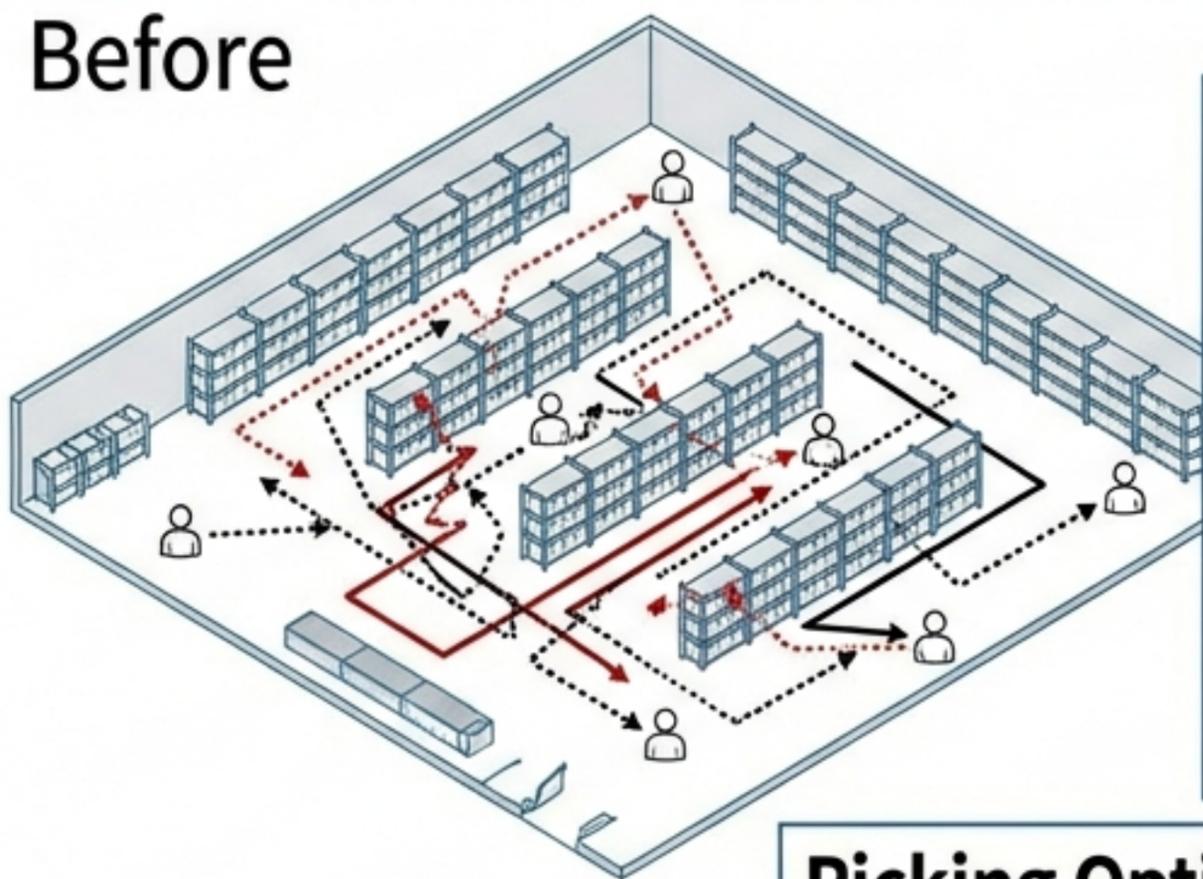
Asset (経営資源)	Value (価値)	Rarity (希少性)	Verdict (競争優位性)
Logistics Network (物流網)	Yes	No (Big 4 all have it)	競争均衡 (Parity) もはや差別化要因ではなく、維持コストの塊 (負債化リスク)。
Customer Relationships (口座・信頼)	Yes	Yes (History dependent)	持続的競争優位の基盤 全国の医療機関との信頼関係は最強の資産。
Transaction Data (取引データ)	Extreme	Yes	未活用の鉱脈 「いつ、どこで、何が」というデータは最大の収益源になるポテンシャル。

Insight: 物流網という「ハード」での差別化を諦め、信頼とデータという「ソフト」の活用で経営資源をシフトすべき。

守りのDX：AIによるオペレーションの超効率化

Human Dependent

Before



Travel Distance:

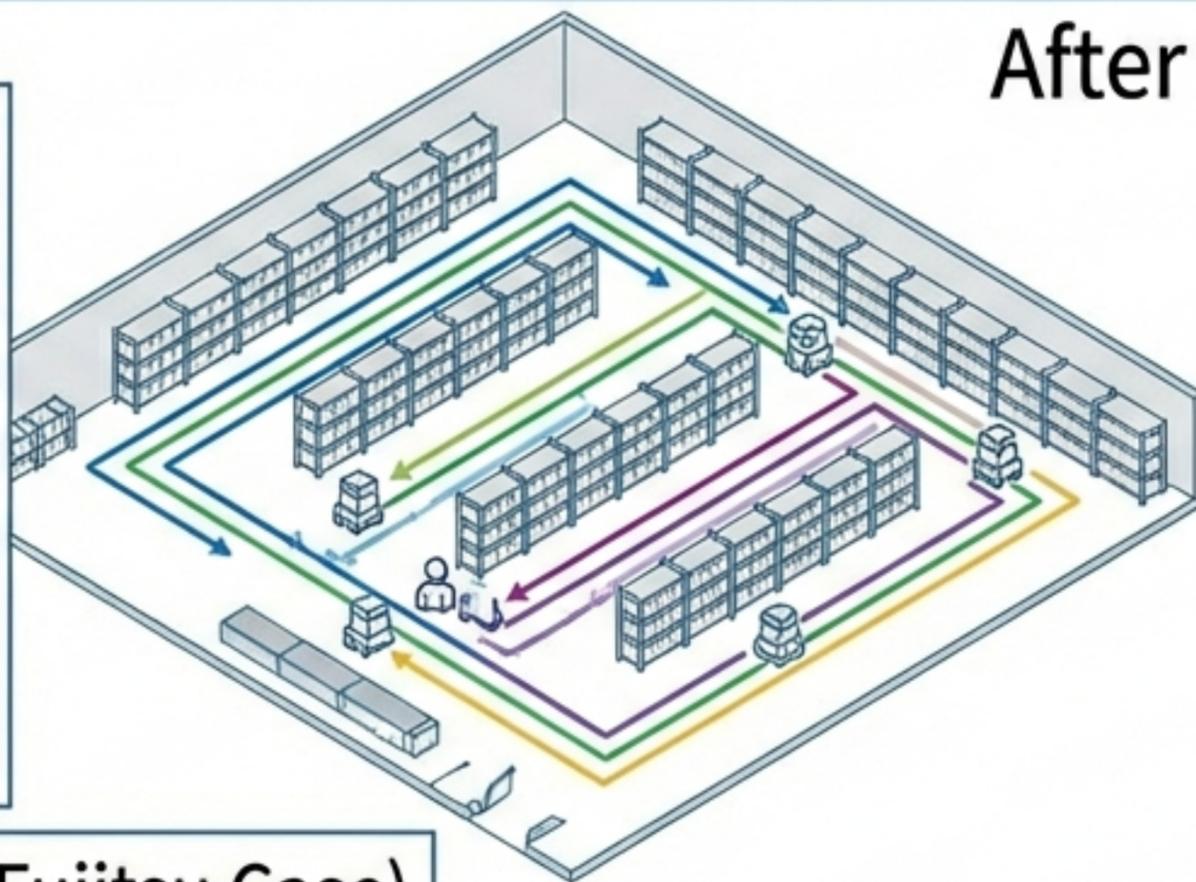
-22.6%

Productivity:

+16%

AI Optimized

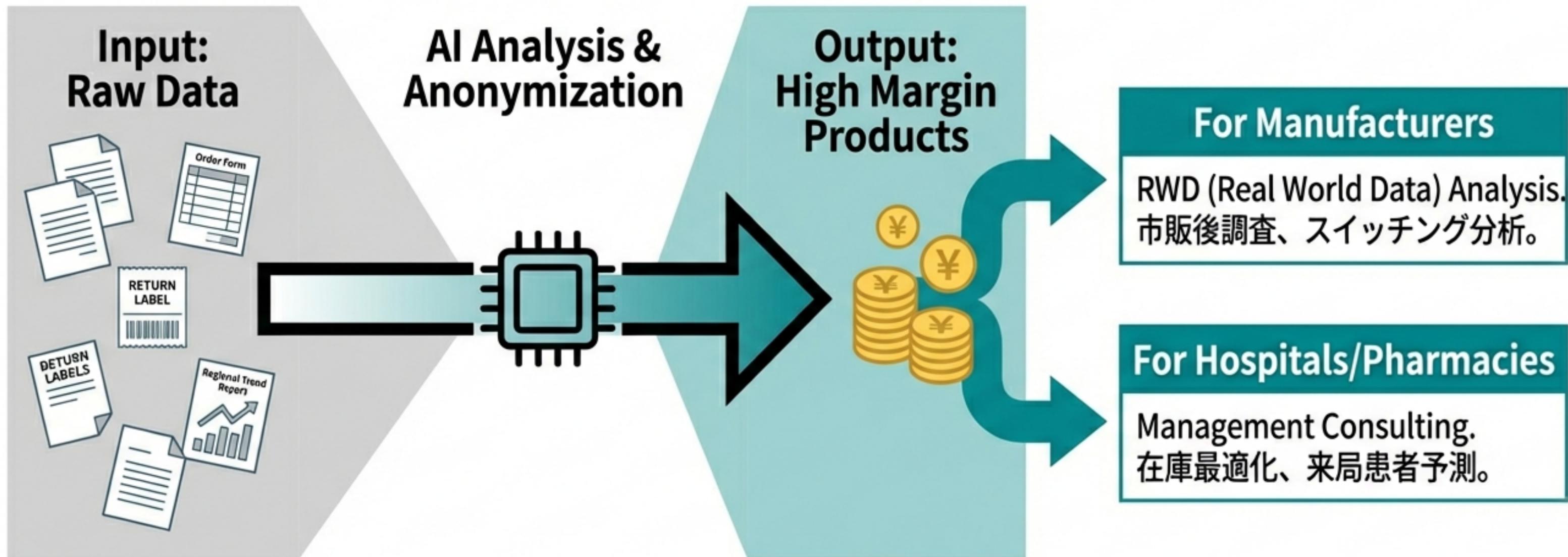
After



Picking Optimizer (Medipal HD x Fujitsu Case)

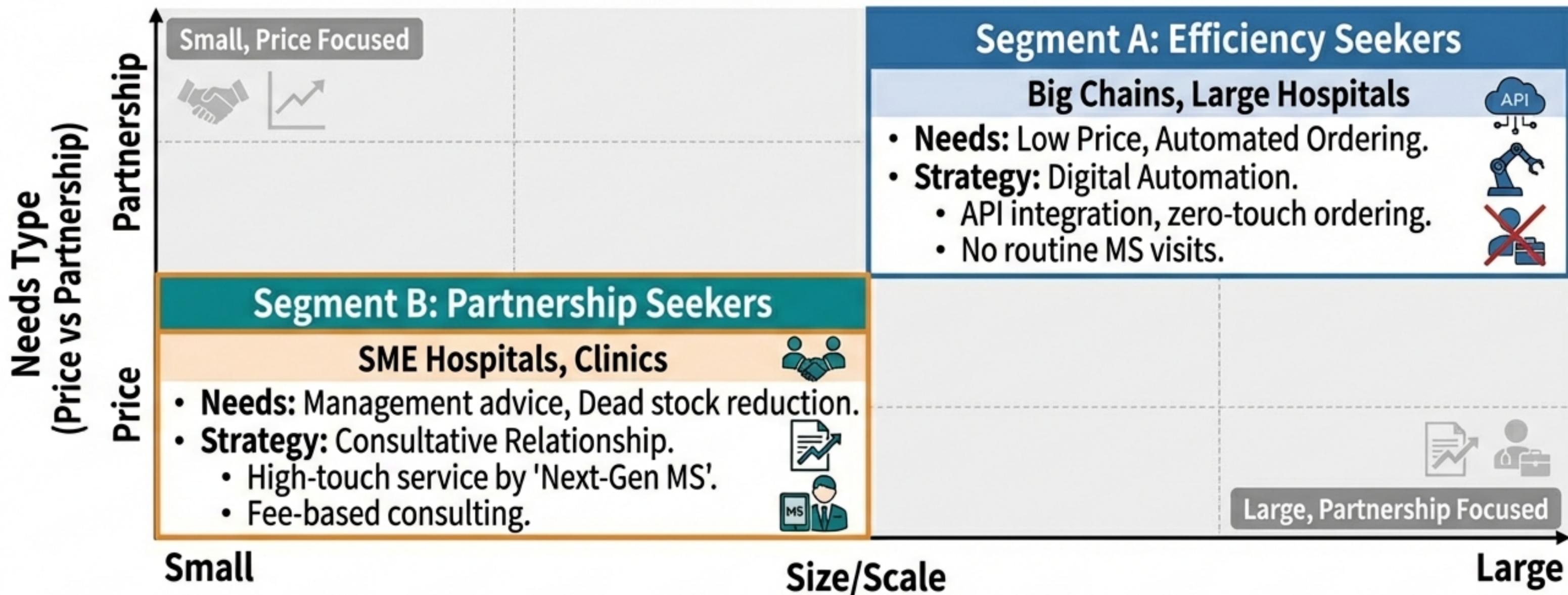
- Demand Prediction: インフルエンザ流行予測と連動した在庫最適化
- Delivery: ドライバー不足（2024年問題）に対応するAIルート最適化

攻めのDX：「情報卸」としての新たな収益源の創出



RWD (Real World Data): 治験データではなく、実際の医療現場で発生する生きたデータを価値に変える。製薬企業のマーケティングや開発支援として高単価で販売可能。

顧客セグメンテーション：画一的サービスからの脱却



Resource Reallocation: 高コストなMS（人）のリソースを、価格重視の大手ではなく、パートナーシップを求める中小顧客へのコンサルティングに集中させる。

競合動向：大手4社の戦略的ポジショニング

Medipal HD

“Change the 卸 Forever”

Focus

- Aggressive DX (AI Logistics)
- Global expansion
- Investing 100B JPY



Alfresa HD

Healthcare Consortium

Focus

- Diversification (Manufacturing)
- Regional comprehensive care



Suzuken

One Team /
For your next heartbeat

Focus

- Specialty pharma logistics
- Digital platform “Collaco”



Toho HD

Total Healthcare Design

Focus

- Customer support systems (ENIF)
- Pharmacy linkage

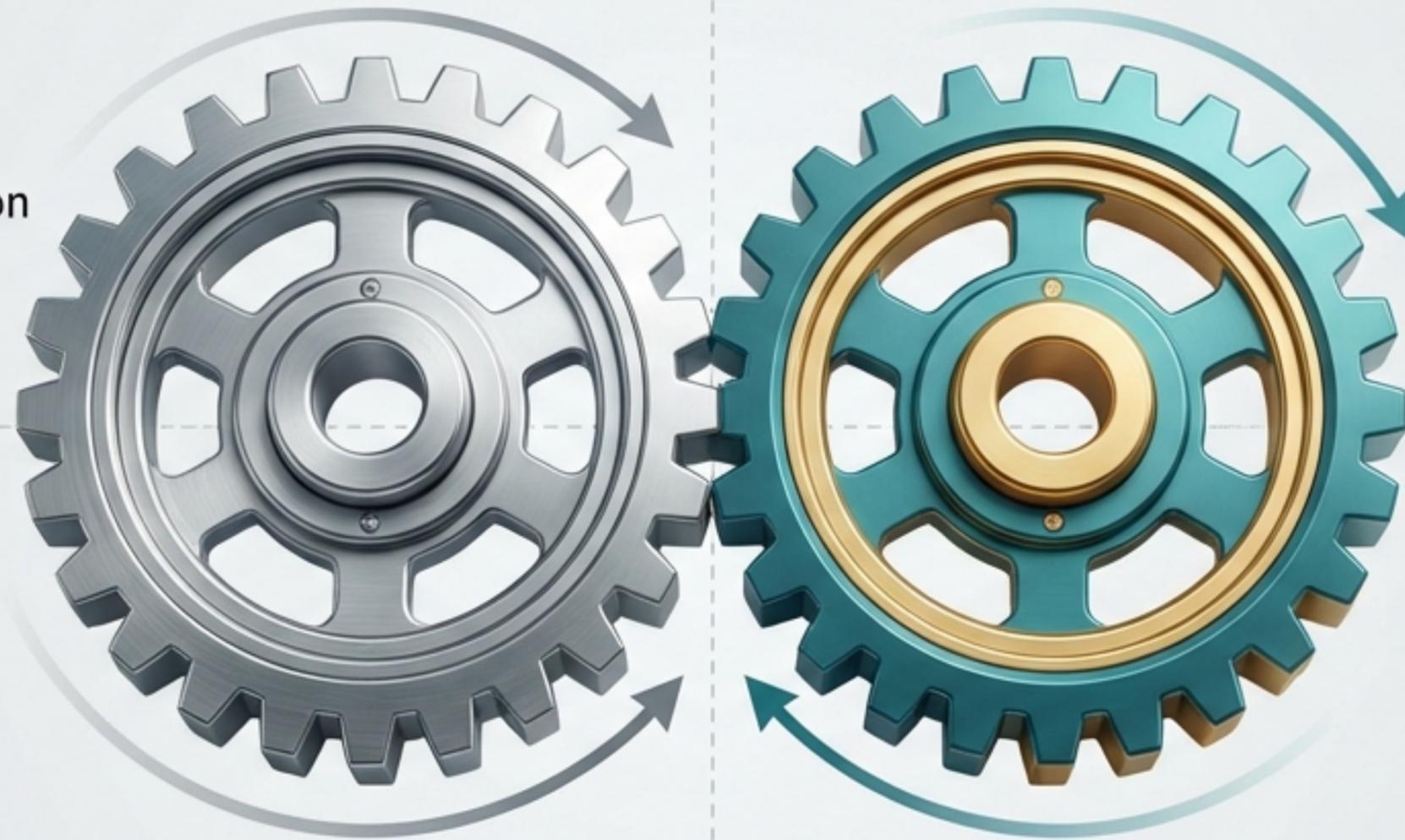


Analysis: 全社が動いているが、物流コストと利益成長のデカップリング（切り離し）に成功した企業が勝者となる。

戦略の中核：「デュアル・トランスフォーメーション」

Shared Logistics (Coopetition)

Goal: Radical Cost Reduction
Action: 共同配送・拠点共有



Data & Solution Business

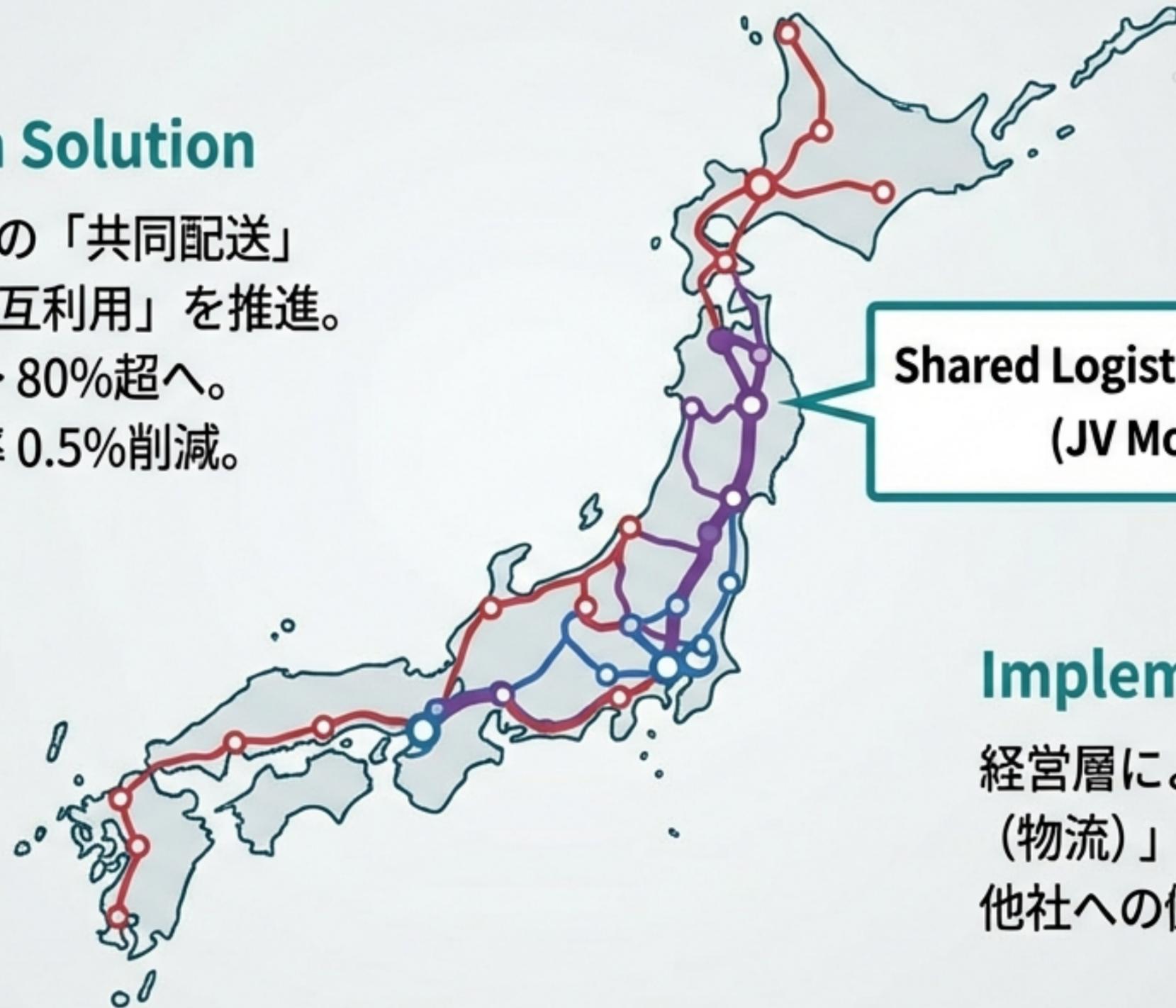
Goal: Profit Margin Expansion
Action: データの収益化 (RWD)

Logic: 守りのDX（物流共通化）で生み出した余剰リソース（カネ・ヒト）が、
攻めのDX（新規事業）を駆動する。

アクションプラン① (守り) : 物流の共通インフラ化

The 2024 Problem Solution

- Proposal: 競合他社との「共同配送」「物流拠点 (ALC) の相互利用」を推進。
- Target: 積載率 40% -> 80%超へ。
配送コスト対売上比率 0.5%削減。



Shared Logistics Platform
(JV Model)

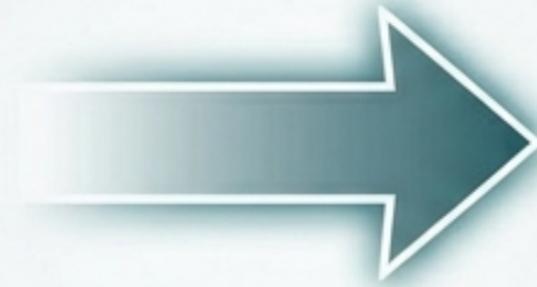
Implementation

経営層による「非競争領域 (物流)」の明確化と、他社への働きかけ。

アクションプラン② (攻め) : 次世代MSとソリューション事業



Transformation



Traditional MS (Delivery Man)

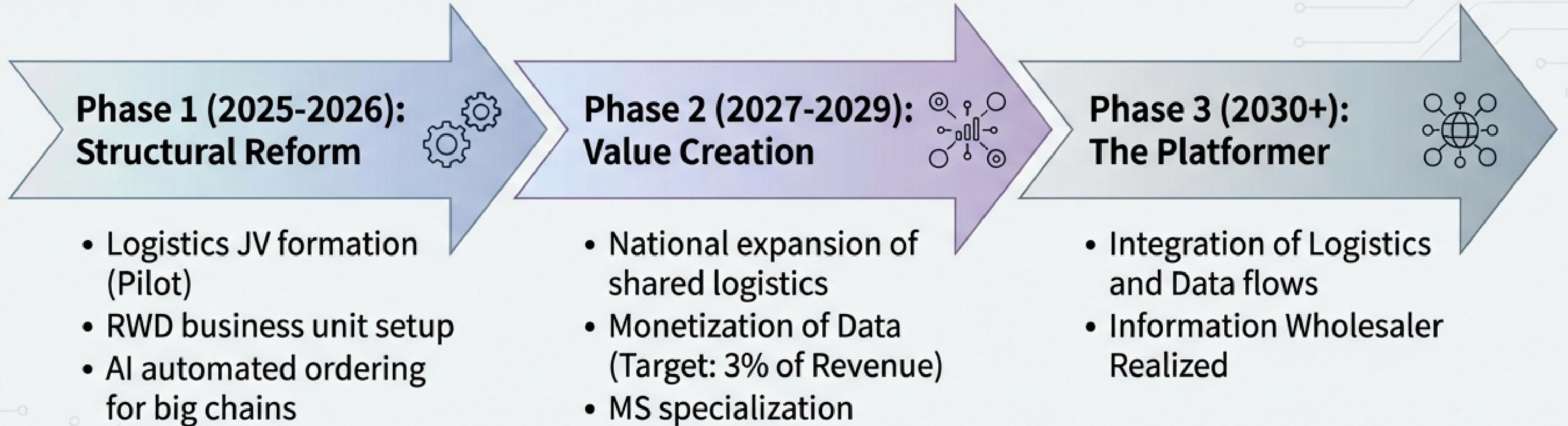
- Task: Price negotiation, Delivery
- Value: Low

Next-Gen MS (Hospital Consultant)

- Task: Inventory Consultant, Community Liaison
- Enabler: **AI Copilot** (Automates routine ordering)
- Goal: Establish "Service Fee" model

Redefining the Marketing Specialist from 'Mover of Goods' to 'Mover of Value'.

ロードマップ：変革への道筋（2025-2030）



**「変わる痛み」か、「座して死ぬ」か。
物流会社から、ヘルスケア・プラットフォームへの
進化こそが唯一の生存戦略である。**