

## 脱・仲介業の岐路

データとAIで再定義する次世代卸売業の  
バリューチェーン戦略

物流「2024年問題」と「中抜き」の脅威を乗り越え、  
SCMの全体最適を担う戦略的パートナーへの転換

# 物理的な「モノの仲介」によるマージンモデルは崩壊した。 「情報の仲介」によるSCM最適化こそが生存の条件である。

## 構造的な地殻変動

- **D2C & 中抜き:** メーカーの直販化とプラットフォームの台頭により、小売卸比率が低下（特にアパレルは1.46→0.46へ激減）。
- **物流2024年問題:** トラックドライバー不足と労働規制により、「多頻度小口配送」が維持不能に（企業の65.8%がマイナス影響を懸念）。
- **コスト高騰:** インフレとエネルギー価格上昇が利益を圧迫。

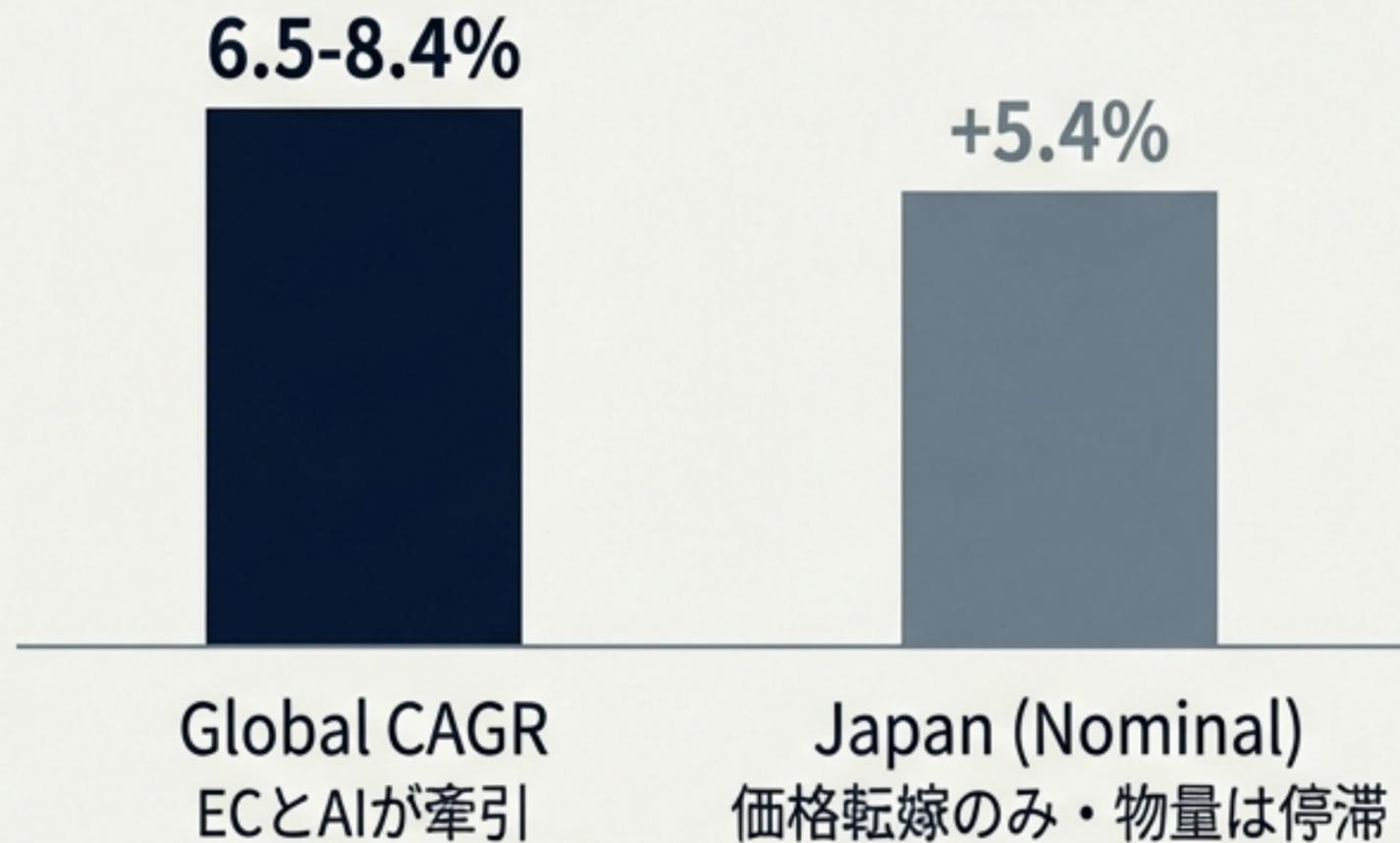
価値の源泉は「物流・金融」から  
「データ・インサイト」へ  
不可逆的にシフトしている。

## 4つの戦略的柱

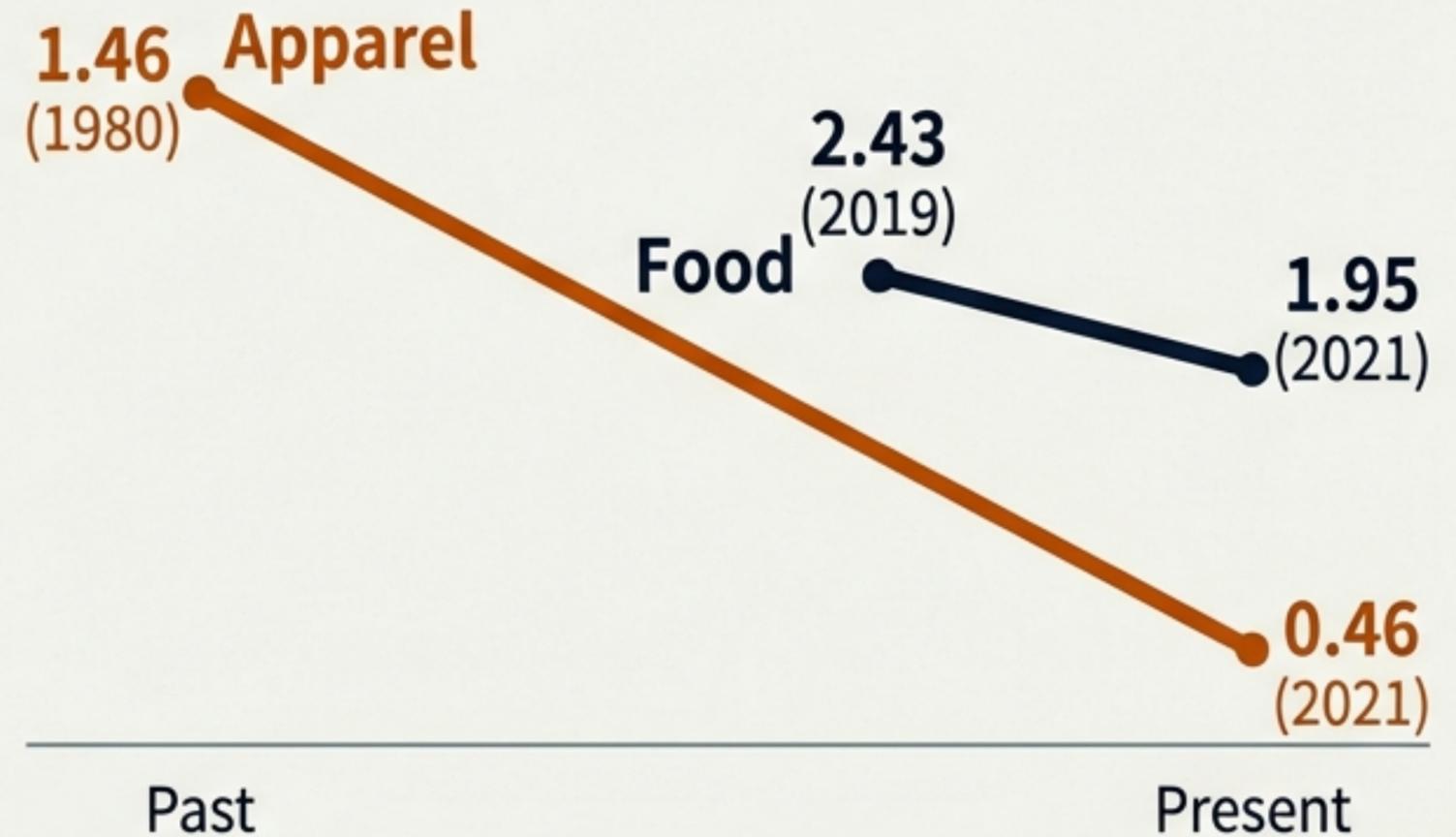
1. **選択と集中:** フルライン戦略を捨て、低温物流や医薬品など「高付加価値領域」へ特化。
2. **オペレーションのAI化:** 需要予測とルート最適化でコスト構造を劇的に変革。
3. **BtoBプラットフォーム:** 顧客接点をデジタル化し、データを独占する。
4. **人材ポートフォリオ変革:** 「ルート営業」を「SCMコンサルタント」と「データサイエンティスト」へ置換。

# 世界市場が成長を続ける一方、日本国内は「見せかけの成長」と「中抜き」の進行により縮小均衡にある。

## 世界市場 vs 日本市場の成長率



## 小売卸比率の低下（中抜きの進行）



アパレルで起きた「中抜き」は食品・日用品でも再現される。国内市場に留まるならば、海外進出か、国内での徹底的な深掘り（高付加価値化）かの二者択一である。

外部環境は極めて敵対的である。

「2024年問題」は従来の多頻度配送モデルを物理的に不可能にした。

### 物流2024年問題

ドライバー労働規制により輸送能力不足。企業の65.8%がマイナス影響。運賃高騰で低利益モデルが破綻。

### プラットフォームの台頭

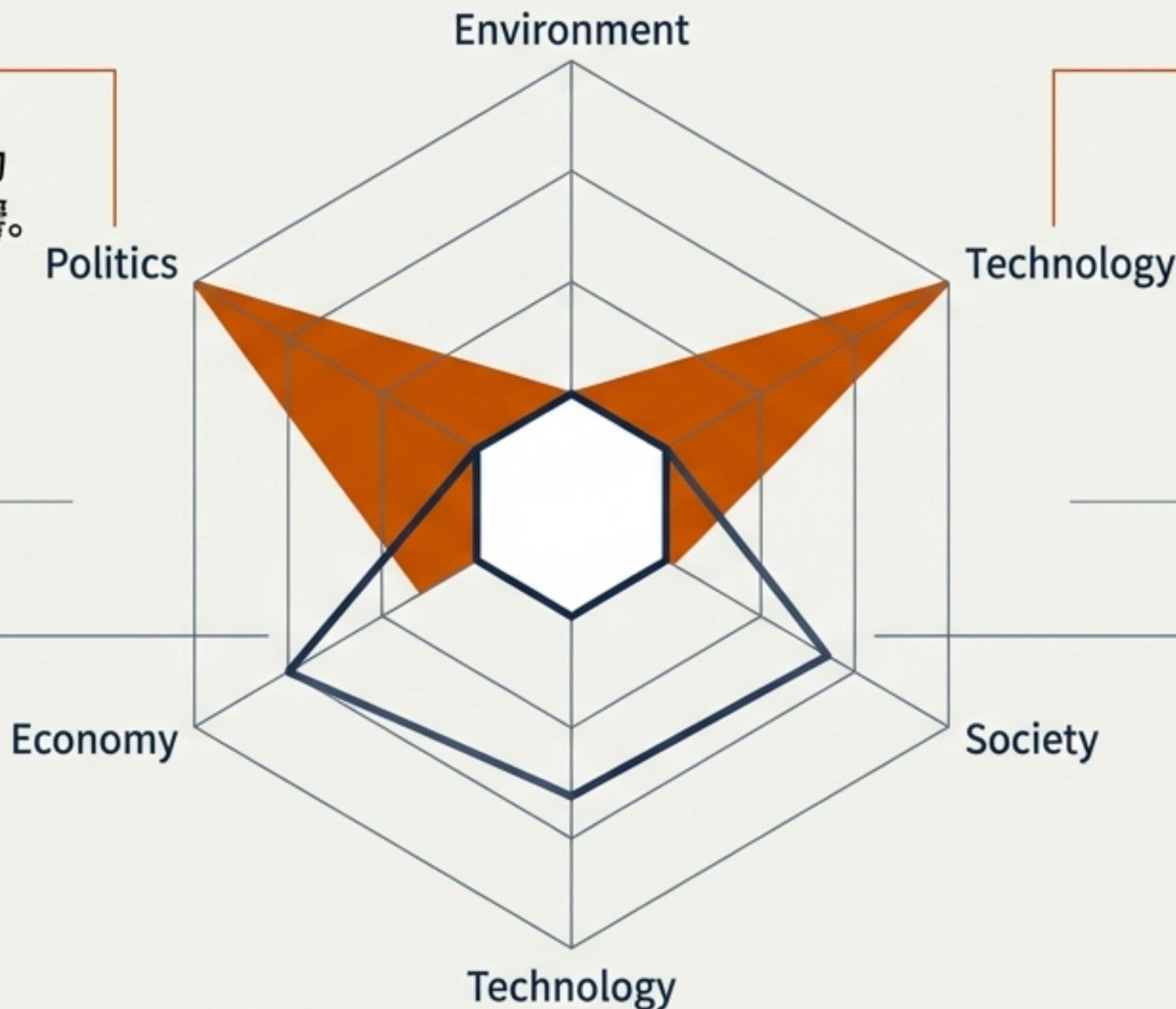
Amazon/Monotaroによる顧客データ独占。UX格差で顧客流出。

### コストプッシュ

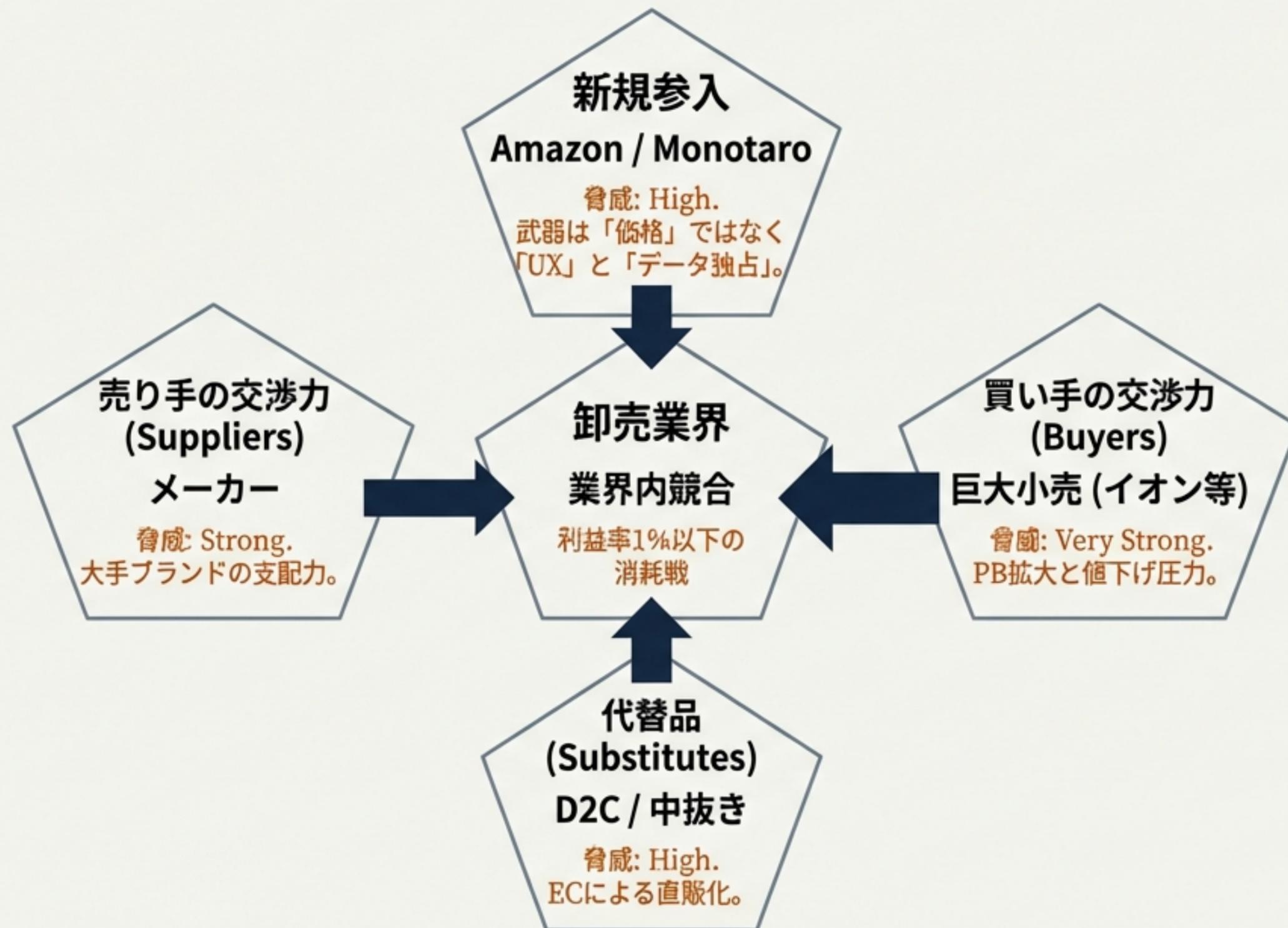
円安・資源高による物流費・原価上昇。

### 労働力不足

生産年齢人口減少。倉庫・配送現場の枯渇。



5つの競争要因すべてからの圧力が、業界の低収益性を固定化している。  
最大の脅威は「データ」を奪うプラットフォーマーである。



# 役割の再定義：在庫の「緩衝材（バッファ）」から、サプライチェーン全体の「司令塔（ハブ）」へ。

## Linear Model (Traditional)



## Network Model (Next-Gen)



# 顧客セグメントによるニーズの二極化：「大手向けSCM統合」と「中小向けプラットフォーム」の使い分けが不可欠。

## 大手小売（GMS/CVS）



### ニーズ

- Just-in-Time配送
- 在庫リスク削減
- コスト削減

### KBF（購買決定要因）

- データ統合（EDI/API）
- 自動発注
- POS分析に基づくリテールサポート

**戦略：SCM Integrator**

## 中小企業（飲食店・工場）



### ニーズ

- 利便性
- 小口発注
- 金融機能
- トレンド情報

### KBF（購買決定要因）

- UI/UX（スマホ発注）
- コンサルティング機能
- 与信枠

**戦略：Platformer**

VRIO分析：最大の資産は「物流網」ではなく「取引データ」だが、組織能力の欠如により宝の持ち腐れとなっている。

Resource	Value	Rarity	Imitability	Organization	Competitive Implication
物流資産 (倉庫・トラック)	✓	✓	✓	<b>Yes</b>	Competitive Parity (コモディティ化)
取引データ (商流・物流情報)	✓ (High)	✓ (High)	✓ (High)	<b>NO</b> サイロ化・人材不足	<b>休眠資産</b> (Unexploited Advantage)

勝負は倉庫の建設ではなく、データを採掘する「組織(O)」の構築にある。

# AIの実装は「効率化」ではない。「在庫削減」と「機会損失防止」のトレードオフを解消する唯一の手段である。



## 需要予測 (Demand Prediction)

Input: POS + 気象 + SNS

Output: 自動発注

(人間のバイアス排除)

Impact: **在庫削減**と**欠品防止**  
の同時実現



## 物流最適化 (Logistics Optimization)

Tech: ルート最適化 & 倉庫口  
ロボット

Impact: **2024年問題への対応**  
(**ドライバー削減**)



## ダイナミックプライシング (Dynamic Pricing)

Tech: 賞味期限連動型AI価格  
設定

Impact: **食品ロス削減** & **利益  
最大化**

# 先行事例：データとUXで顧客をロックインする「Sysco」と「Monotaro」が目指すべき北極星である。

## Sysco (USA - 食品卸)

Smart Routing & Recommendation

- 戦略: AIによるリアルタイム配送ルート最適化。
- 機能: 欠品時に代替商品を自動提案するAIレコメンド。
- 成果: **業務効率化と顧客定着率の向上。**

## Monotaro (Japan - 間接資材)

Long-tail & Data Marketing

- 戦略: 1800万SKUのロングテール戦略。
- 機能: 中小企業向けのデータドリブンマーケティング。
- 成果: **年率20%成長。高収益PB商品。**

共通点: 「データ」と「UX」をコア商品として扱い、**顧客をロックイン**している。

# 戦略オプション：規模を追う「総合」か、深さを追う「専門」か。 中途半端なポジショニングは淘汰される。

## Option A: SCM Integrator (Scale) (Scale)

三菱食品モデル。  
巨大M&AとIT投資による  
コストリーダーシップ。  
High CAPEX.

**Red Ocean  
(Giants Only)**

**\*\*RECOMMENDED\*\***

## Option B: Category Specialist (Depth)

低温・医薬品など特定領域で  
「No.1」になる。  
高マージン・代替不可能。

**Winning Zone**

## Option C: Platformer (Function)

物流・ITの機能貸し (BPO)。  
Amazonとの競合リスクあり。

**High Risk / High Return**

将来的な拡張 (Expansion)

# 推奨戦略：「カテゴリー・ソリューションプロバイダー」。 特定領域の専門性をプラットフォーム化し、外部へ販売する。



## 収益モデルの転換

• From: モノの売買差益  
(Margin)

→ To: 成果報酬  
(Outcome-based Fee)  
- 在庫削減額のシェア等

# 実行ロードマップ：5カ年で「モノの卸」から「機能の提供者」へと変貌を遂げる。



# 組織と人材の要件：「勘と経験」の営業から、「データと科学」のコンサルタントへ。

## Old Talent Profile



ルート営業 / 御用聞き

Focus: 受注処理、人間関係

Culture: 売る文化

## New Talent Profile



**SCM Consultant**

Focus: 在庫削減提案、棚割最適化

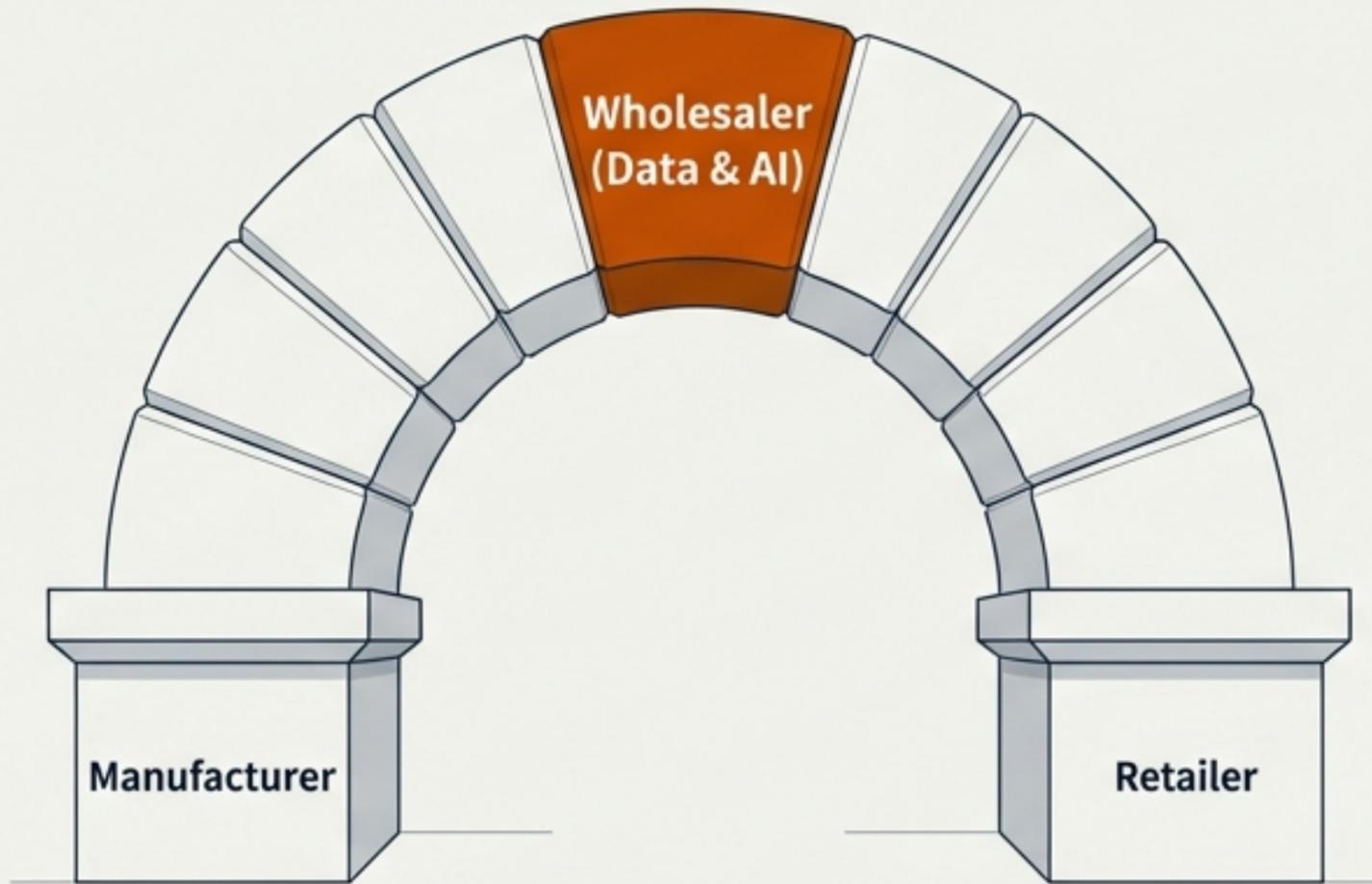
Culture: **解決する文化**

## New Roles Needed

CDO (Chief Data Officer) - 権限委譲

Data Scientists - 内製化

**結論：卸売業は終わらない。ただし、「運び屋」としての卸売業は終わりを告げ、「SCMの建築家」として生まれ変わる。**



物理的なモノだけでなく、データで両者をつなぐ要石（キーストーン）となる。

AIとデータは脅威ではない。  
卸売業が本来持っていた「調整機能」  
を**極大化**する武器である。

自社のデータを「休眠資産」のままにするか、  
「**競争優位**」に変えるか。  
その決断が、10年後の生存を決める。