

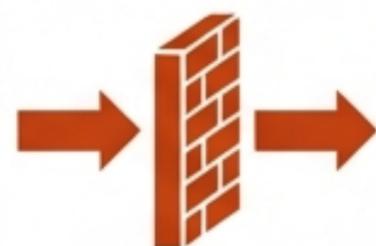
# 「脱・仲介」から「再・介在」へ: 専門商社の次世代成長戦略

デジタルツインとAIが実現する「バリューチェーン・インテグレーター」への進化



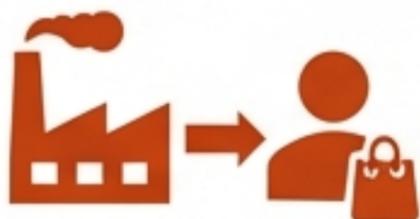
# エグゼクティブ・サマリー：業界を襲う「三重苦」と、3つの戦略的回答

## THE CRISIS: 業界を襲う「三重苦」



### 1. 中抜き (Disintermediation)

Amazon Business/MonotaRO等のBtoB PF台頭による卸機能の代替



### 2. 直販 (D2C)

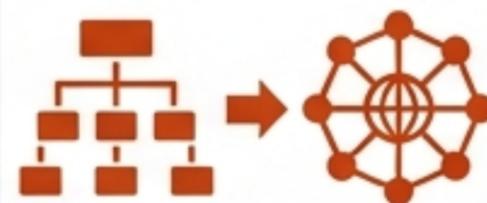
メーカーによる直接販売チャネルの強化



### 3. 分断 (Geopolitics)

経済安全保障・フレンドショアリングによる サプライチェーン不安定化

## THE IMPERATIVES: 3つの戦略的回答



### Strategy 1:

ソリューション事業の組織化

「物売り」から、DX/GX課題解決型  
コンサルティングへ



### Strategy 2: 機能獲得型M&A/CVC

規模ではなく、SaaS/AI等の「機能」を  
買う投資へ

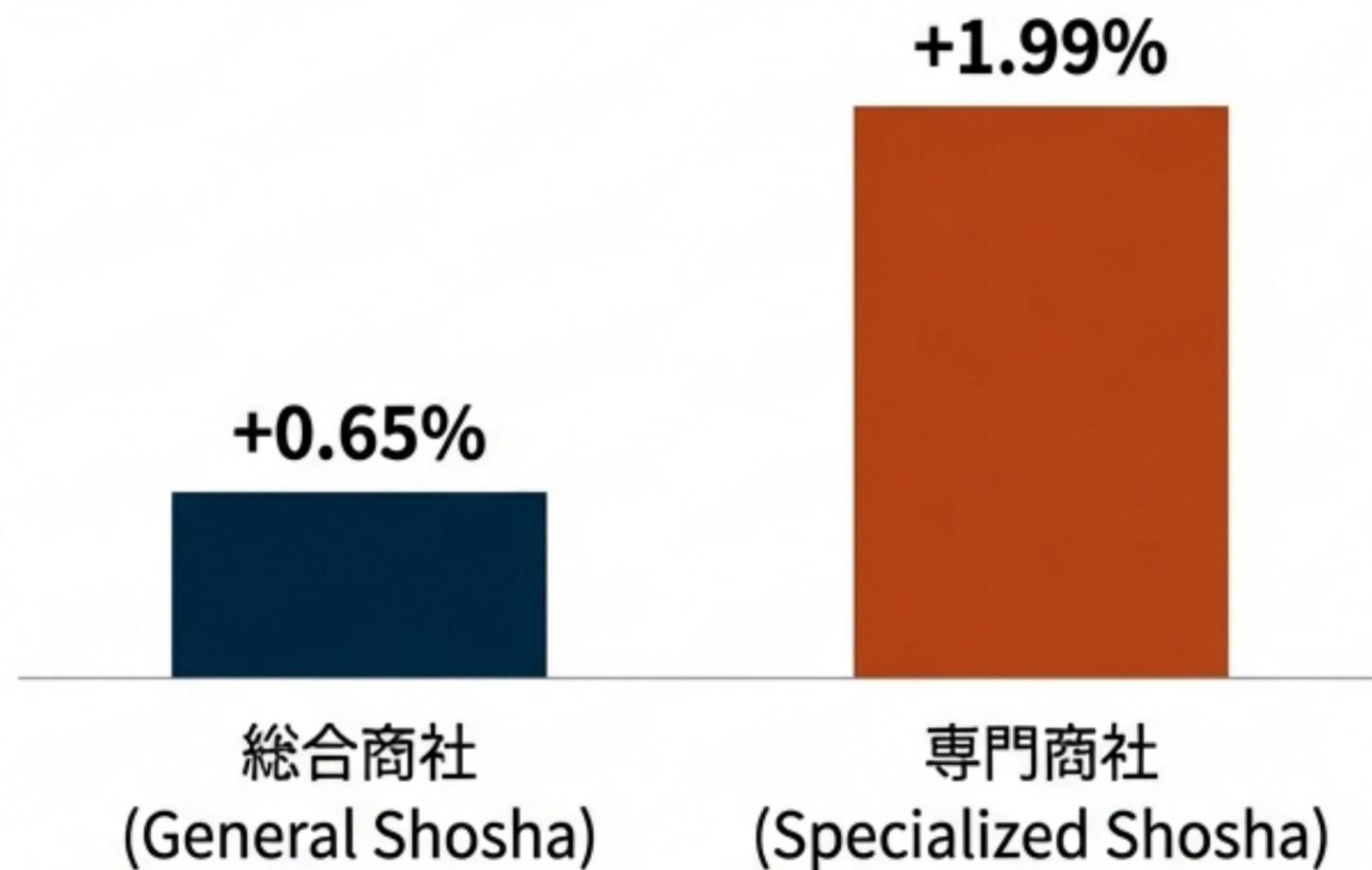


### Strategy 3: AI人材への転換

ルートセールスから、データリテラシーを  
持つPMへ

「モノの仲介」の価値は低下するが、サプライチェーンの「情報の結節点」としての  
価値はAIによって再定義 (Re-intermediation) できる。

# 市場ポテンシャル：総合商社を凌駕する「専門商社」の成長余地



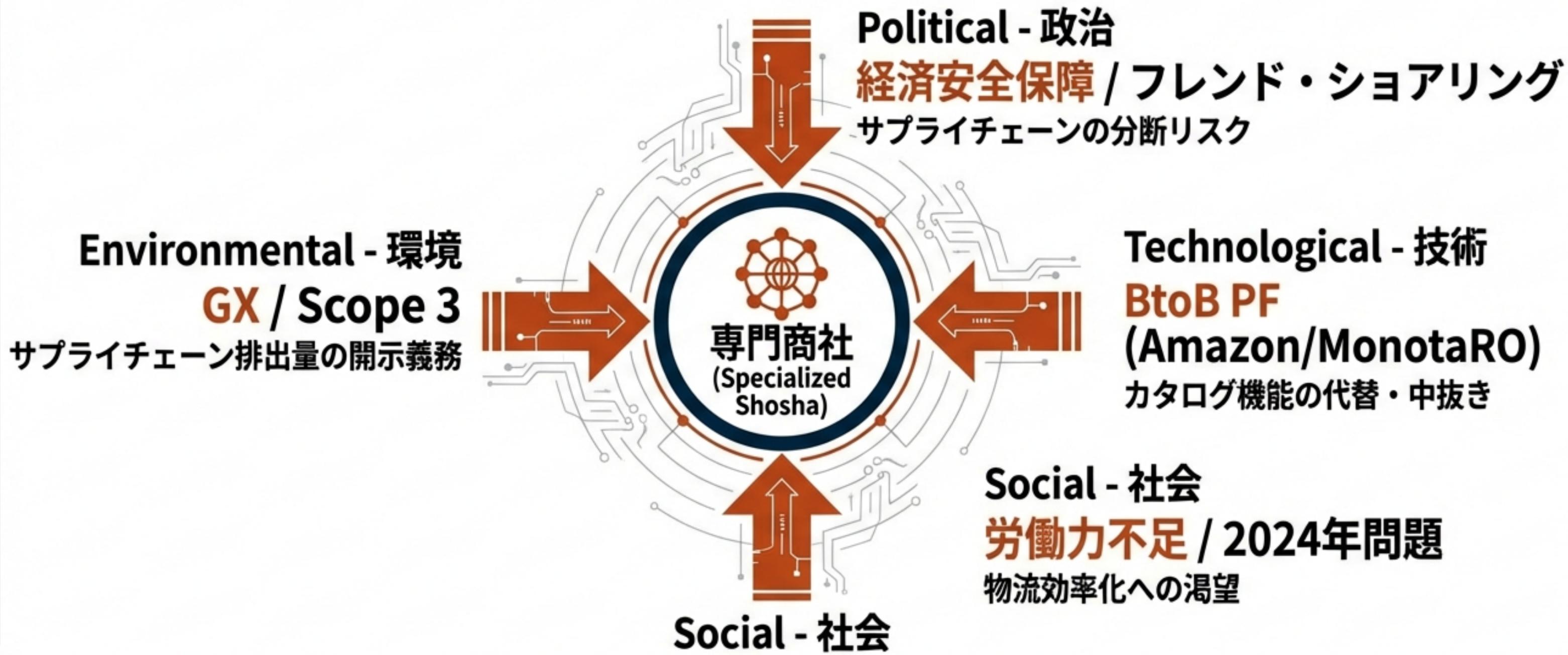
## 50~110兆円

専門商社業界 推定市場規模

出所：Xenodata Lab (2030年成長率予測)

**Insight:** 資源価格に左右される総合商社に対し、専門商社は「**産業変革 (DX/GX)**」の波を直接的な成長エンジンに変えることができる。独自の産業バリューチェーンに深く根差しているため、**付加価値向上の余地が大きい。**

# 外部環境分析（PESTLE）：構造変化を促す不可逆的な潮流



これらは一過性のブームではなく、商流の「再設計」を強制する構造的な圧力である。

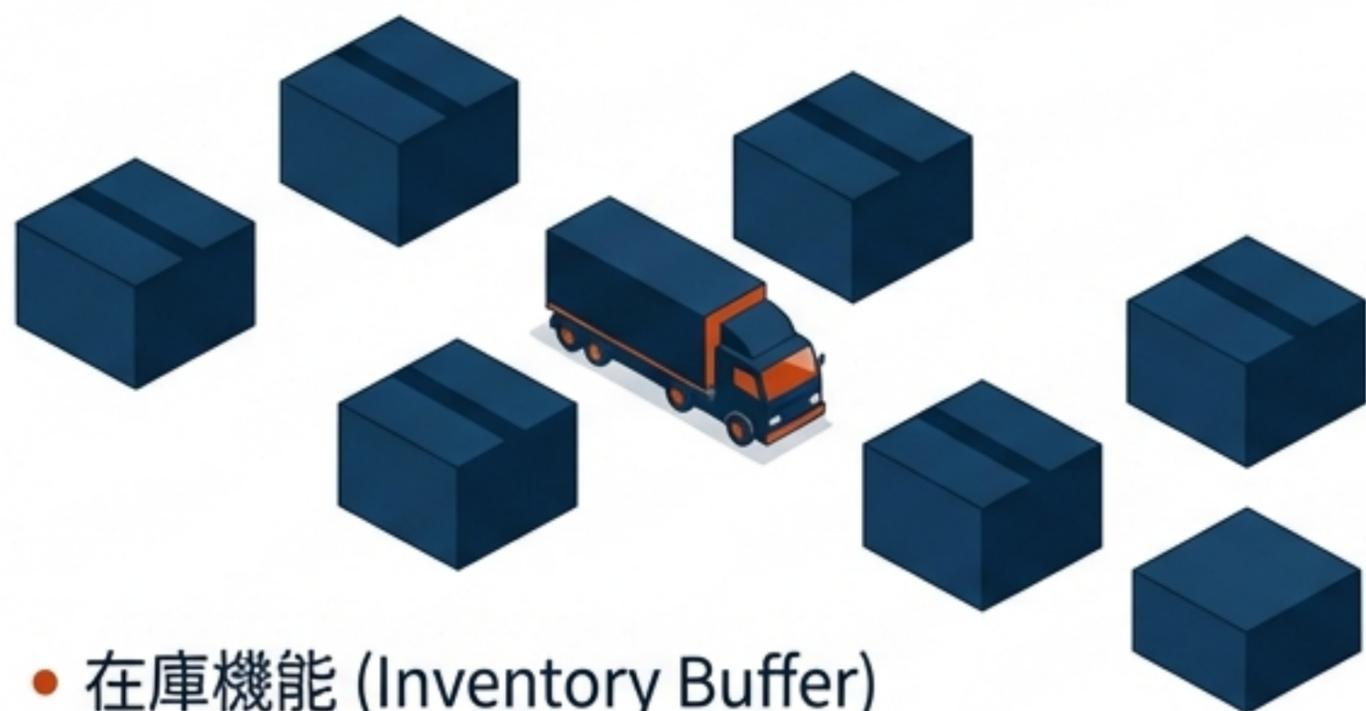
# 競争環境 (Five Forces) : 「板挟み」からの脱却



従来の「右から左へ」のトレーディングでは、マージンは限りなくゼロに近づく。

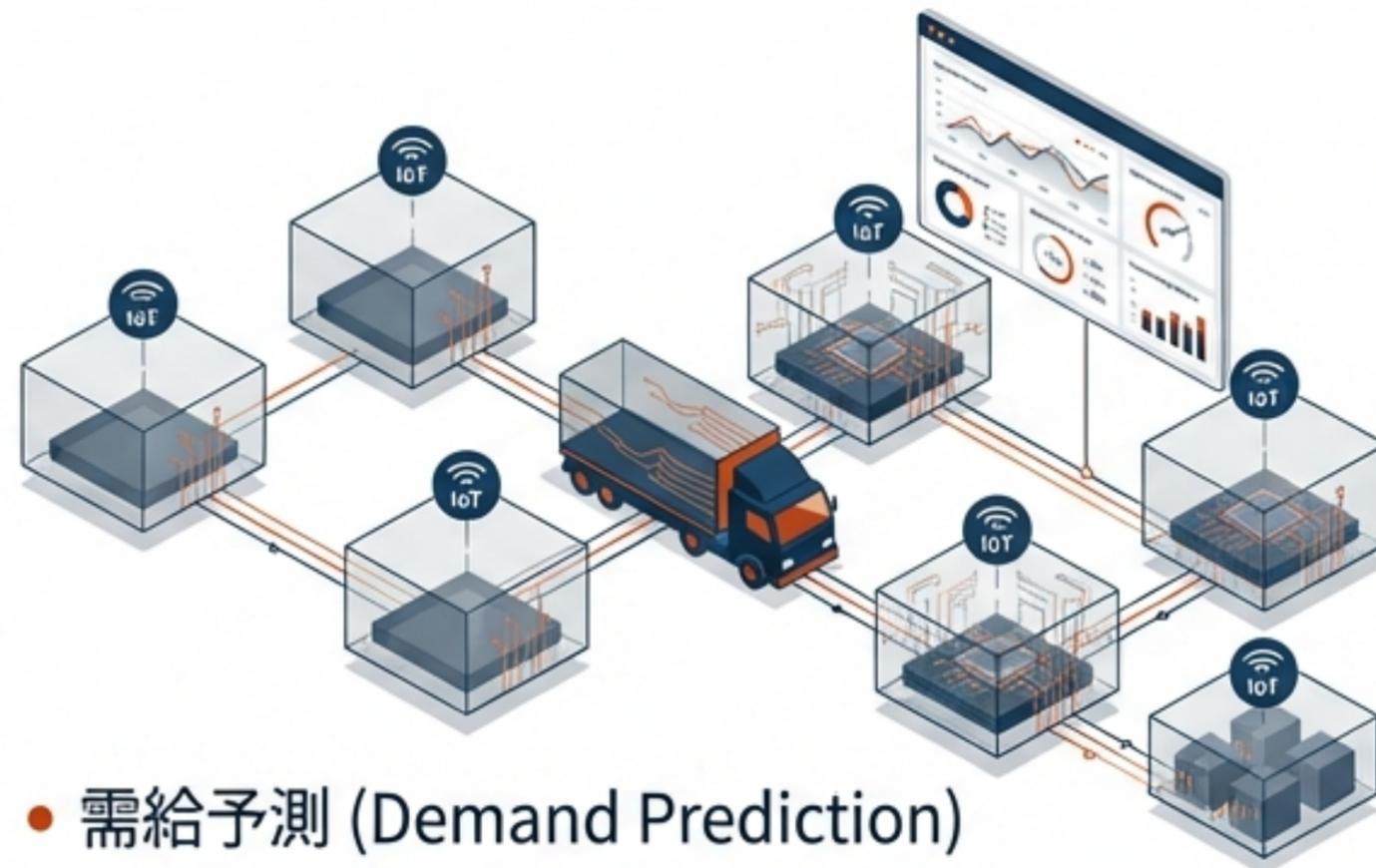
# 価値の再定義：情報の非対称性から「デジタルツイン」へ

## The Past: 情報の非対称性 (Brokerage)



- 在庫機能 (Inventory Buffer)
- 物流 (Logistics)
- 金融 (Financing)

## The Future: デジタルツイン (Integrator)



- 需給予測 (Demand Prediction)
- 全体最適 (SCM Optimization)
- DX/GXコンサルティング

パイプを通る「モノ」ではなく、パイプ自体を最適化する「知恵」を売る。

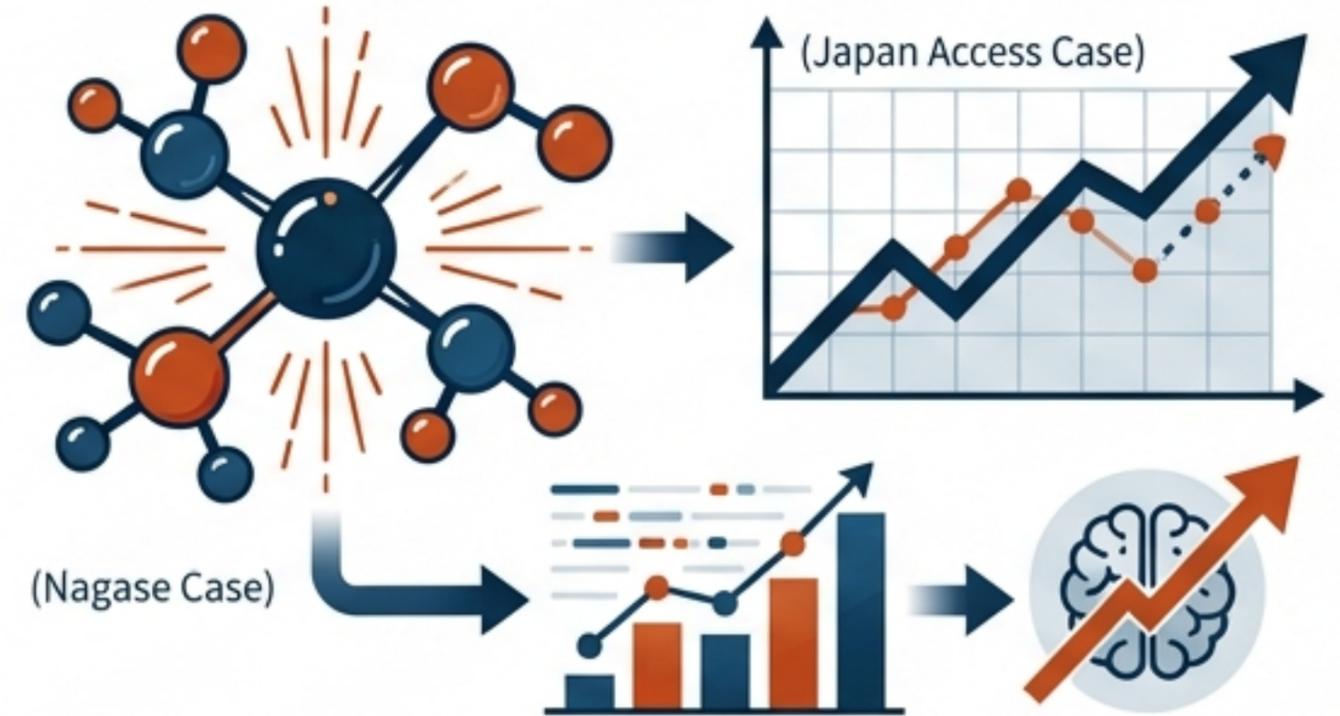
# テクノロジーの役割：「守りのAI」と「攻めのAI」

## DEFENSE: 守りのAI (Efficiency)



- 貿易実務の自動化 (AI-OCR)
- 契約書レビューの自動化
- インパクト: 定型業務からの解放とコスト削減

## OFFENSE: 攻めのAI (Value Creation)



- マテリアルズ・インフォマティクス (Nagase Case)
- 食品ロス削減のための需給予測 (Japan Access Case)
- インパクト: 「モノ売り」から「ナレッジパートナー」への進化

# 顧客ニーズの変化：モノ（Product）から機能（Capability）へ



顧客の経営課題（DX/GX/人手不足）を解決するワンストップ・ソリューションへの期待。

# 競合プレイヤー分析：成功企業のアーキタイプ



## Solution-Led (高付加価値型)

技術サポート・R&D機能・AI実装

- Macnica  
(マクニカ)
- Nagase  
(長瀬産業)

**MACNICA**

**NAGASE**

## Scale-Led (規模・効率追求型)



圧倒的な物量・BPR・物流効率

- Itochu Marubeni Steel  
(伊藤忠丸紅鉄鋼)
- Mitsubishi Shokuhin  
(三菱食品)

**ITOCHU**

**三菱食品**

## Niche / Independent (独立・ニッチ型)



## Niche / Independent (独立・ニッチ型)

機動力・異種機器接続・  
独自ネットワーク

- Hanwa  
(阪和興業)
- Yuasa  
(ユアサ商事)

**Hanwa**

**YUASA**

# 自社資源分析 (VRIO) : 最大のボトルネックは「組織」

	Value	Rare	Inimitable	Organization
Global Network / Domain Knowledge	✓	✓	✓	 NO WARNING

## 縦割り組織の弊害 (Siloed Organization)

- 商材別の縦割り構造が、統合ソリューション (物流+金融+IoT) の提供を阻害。
- KPIが「商品ごとの粗利」に偏重しており、「顧客課題解決」に向いていない。

# 戦略1：組織変革「ソリューション事業本部」の創設

ソリューション事業本部  
(Solution Business HQ)

Product  
Div A

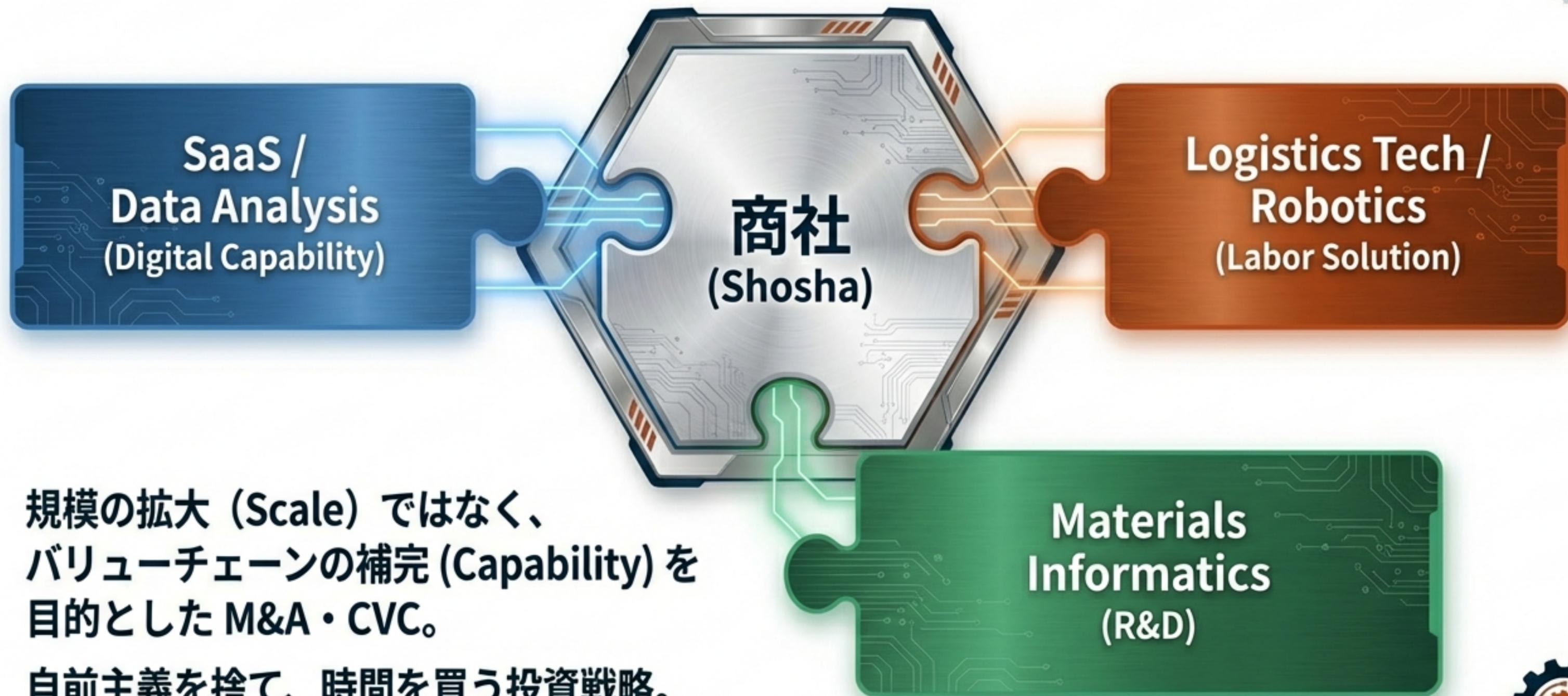
Product  
Div B

Product  
Div C

- **Mission:** 商材ノルマを持たず、顧客課題 (DX/GX) の解決のみを追求する。
- **Target:** 調達部門ではなく、C-Suite (CDO/CSO) へアプローチ。
- **KPI Shift:** 売上高 (Revenue)  
→ **ソリューション契約額 & LTV**



# 戦略2：投資戦略 「機能獲得型」 M&AとCVC



規模の拡大 (Scale) ではなく、  
バリューチェーンの補完 (Capability) を  
目的とした M&A・CVC。

自前主義を捨て、時間を買う投資戦略。



# 戦略3：人材変革 「気合と根性」から「データと構想力」へ

- **暗記力** (Product memorization)
- **入カスピード** (Order entry)
- **KKD** (勘・経験・度胸)



Old Shosha Man



New Project Manager

- **仮説構築力** (Hypothesis Formulation): 顧客の潜在課題を発見
- **データリテラシー** (Data Literacy): AI分析の解釈
- **PM力** (Project Management): 多様なステークホルダーのオーケストレーション



# 将来の収益モデル：ハイブリッド収益構造への転換

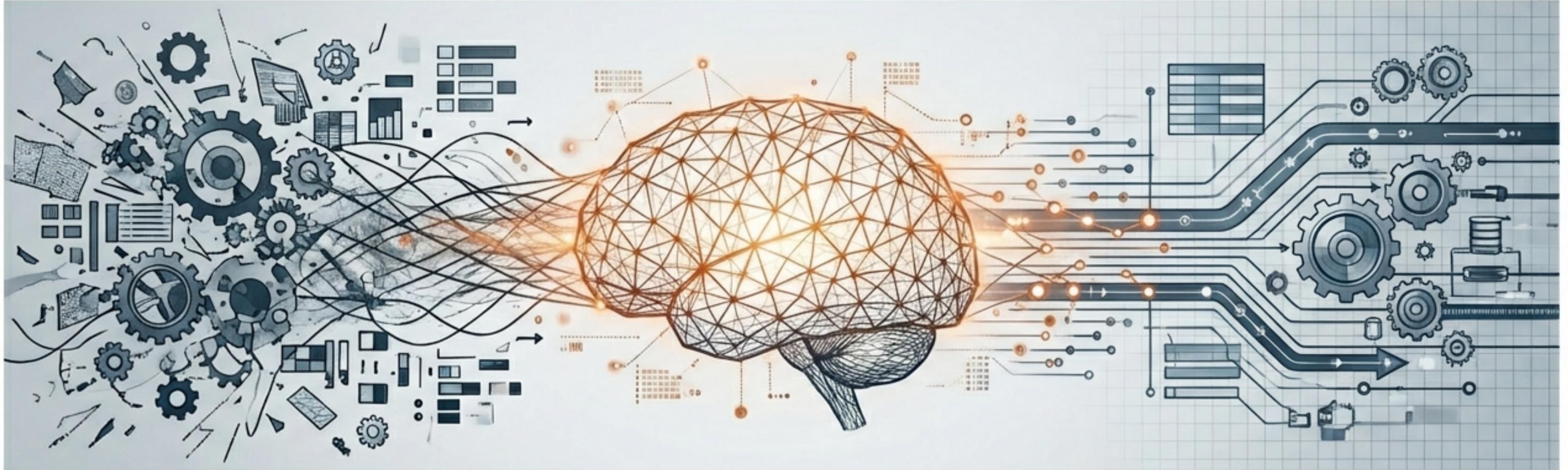
## Layer Cake



フロー収益（トレーディング）とストック収益（ソリューション・投資）のベストミックスを実現する。



# 結論：再・介在（Re-intermediation）への道



- 外部環境は「中抜き」を迫るが、AIとデータ武装により不可欠な「結節点」となる。
- カギは「組織の脱・縦割り」「機能を獲得する投資」「データ人材の育成」。

「商社の価値は、モノを動かすことではない。  
データを駆使して、モノの流れを最適化することだ。」

