

# 総合商社業界戦略レポート2025

「仲介」から「事業プロデュース」へ：  
GX・DX・経済安全保障時代における次世代ポートフォリオ戦略

対象：主要7大商社（Mitsubishi, Mitsui, Itochu, Sumitomo, Marubeni, Toyota Tsusho, Sojitz）

テーマ：トレーディング手数料からエコシステム・オーケストレーションへの転換



# エグゼクティブ・サマリー：未来への羅針盤

従来の「トレーディング」モデルは減価償却しつつある。  
生存の鍵は、複数産業を束ねて社会課題を解決する「アーキテクト」への進化にある。

## 01

### Identity Shift

#### 脱・仲介

価値の源泉は「トレーディング・金融」から、徹底したハンズオン経営とエコシステム設計を行う「事業プロデュース」へ移行。



## 02

### Critical Capability

#### 機会転換力

脱炭素や供給網分断という「外部制約」を、水素・アンモニアや重要鉱物といった「高収益事業」へ転換する力。



## 03

### Operational Model

#### 両利きの経営

既存事業を効率化する「守りのDX」と、新たなプラットフォームを創出する「攻めのDX」を同時並行で推進。



## 04

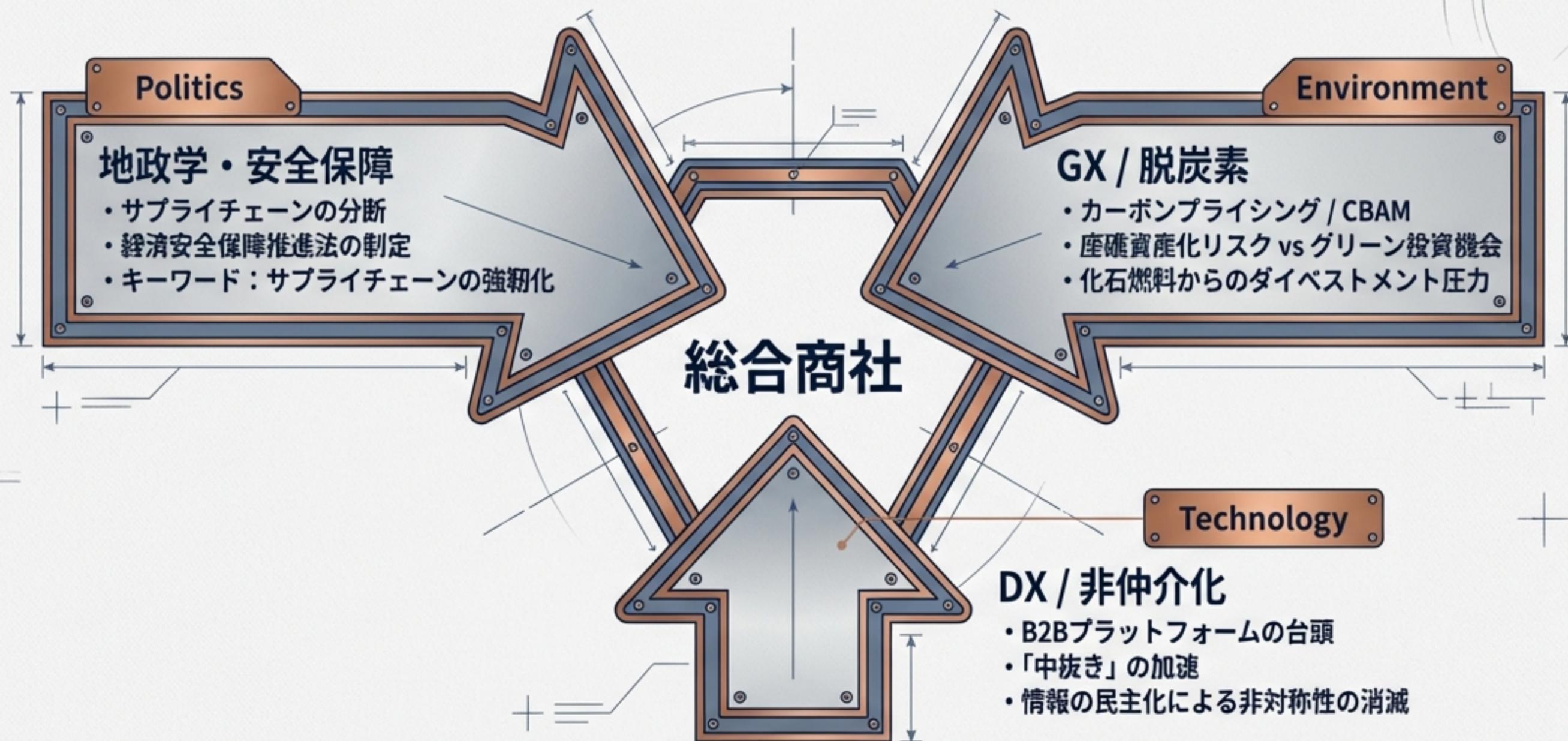
### Valuation Gap

コングロマリット・プレミアムの証明  
AIをシナジー創出エンジンとして活用し、データに基づき複合企業の価値を証明することで「ディスカウント」を打破する。



推奨戦略：「産業DXインテグレーター」モデルの採用。実業アセットを実験場とし、開発したソリューションを外販する。

# 外部環境の激変：現状維持を不可能にする3つの「巨大な圧力」



これらは一時的な変動ではなく構造的な不可逆変化。  
「仲介者」の価値は消滅し、「世界的課題解決者」としての価値が問われている。

# ビジネスモデルの進化：「投資家」を超えて「事業プロデューサー」へ



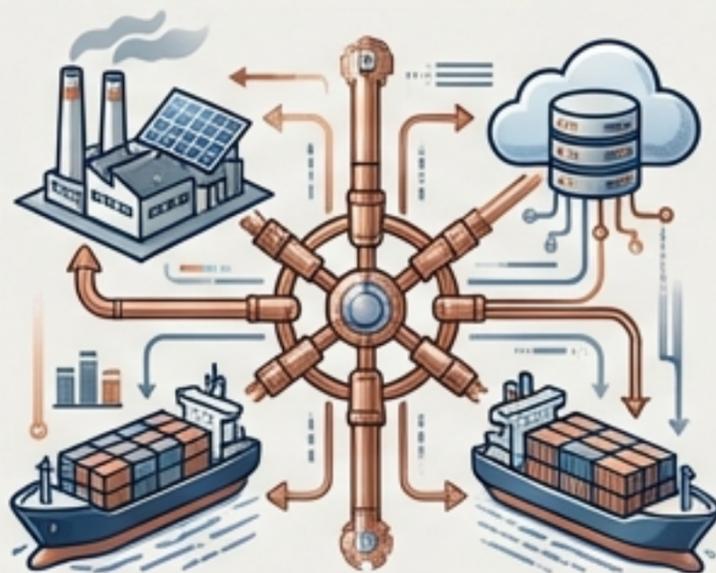
## 過去：トレーダー (Traditional Trader)

- 焦点：トレーディング
- 収益：コミッション（仲介手数料）
- 価値：情報の非対称性、物流、金融
- 状態：デジタル化による価値低下



## 現在：投資コングロマリット (Investment Conglomerate)

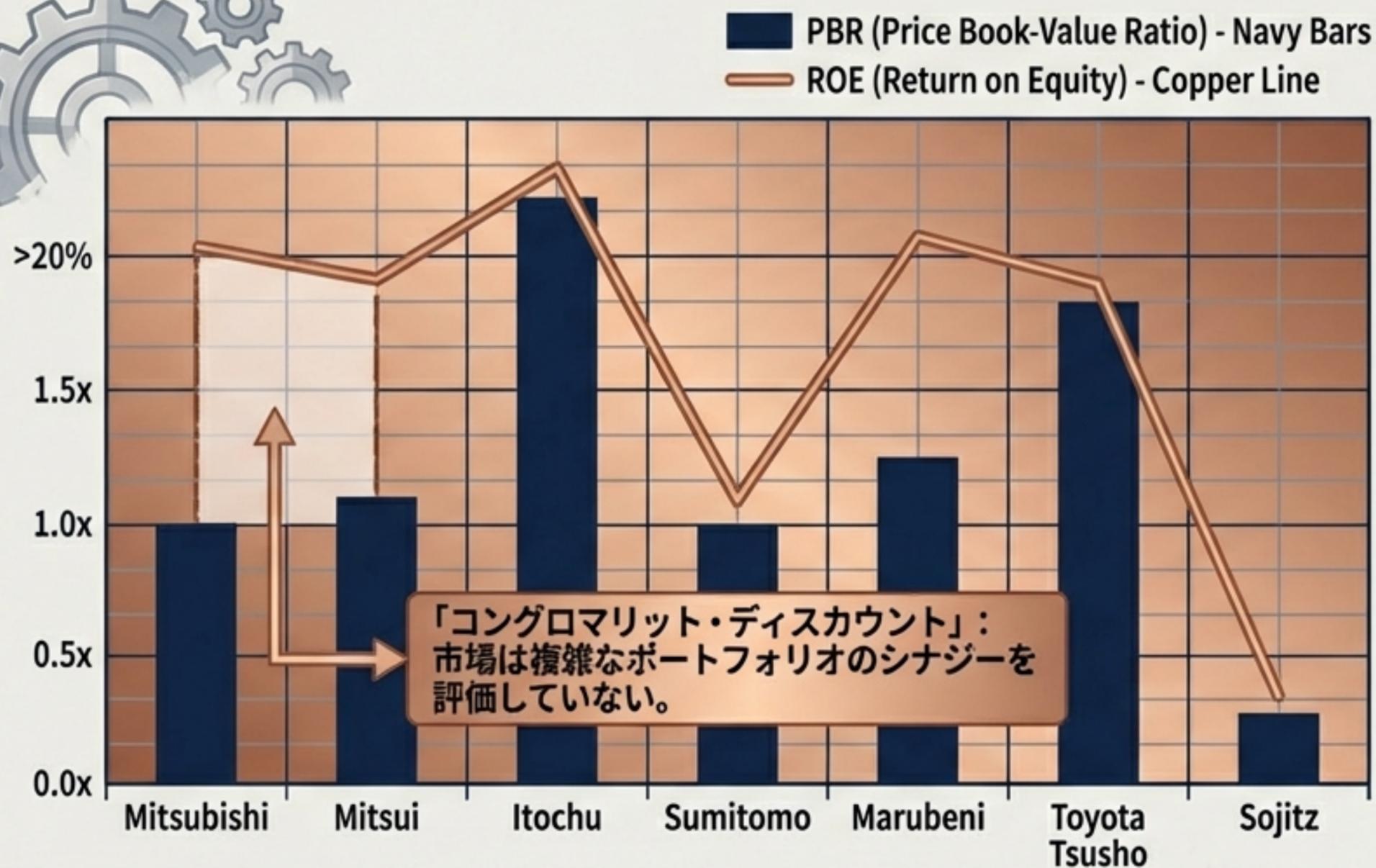
- 焦点：事業投資
- 収益：取込益、配当、売却益
- 価値：資本提供、ポートフォリオ管理
- リスク：PEファンドとの競合激化



## 未来：事業プロデューサー (Business Producer)

- 焦点：事業プロデュース
- 収益：バリューアップ益、エコシステム利用料
- 価値：ハンズオン経営、産業横断シナジー、DX/GX実装
- 概念：バリューチェーン全体の設計 (Architect)

# 資本市場の冷徹な評価：「コングロマリット・ディスカウント」の正体



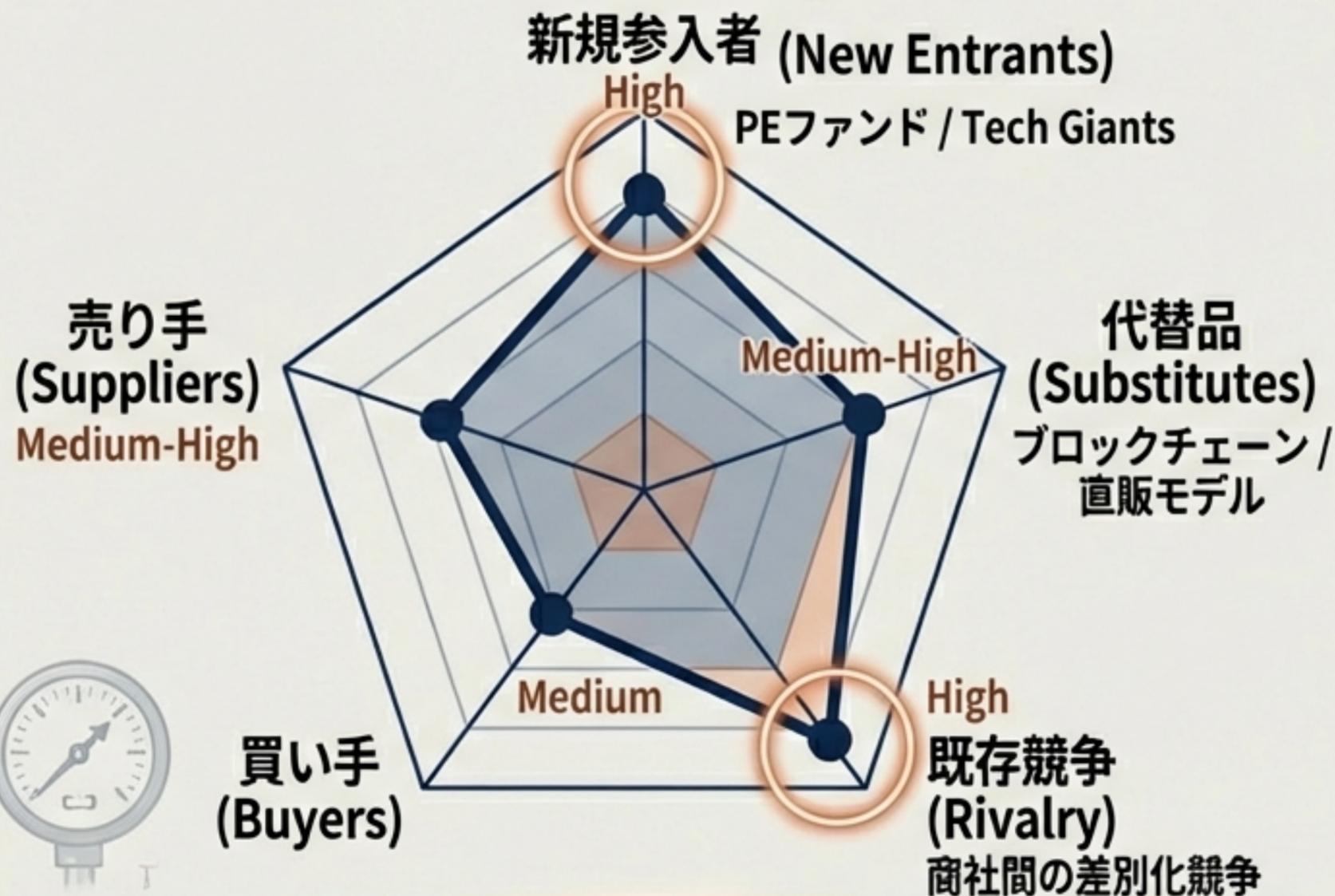
## 分析

- 課題：投資家は「ラーメンからロケットまで」の事業間の関連性が見えない。「部分の和」が「全体」より大きくなっている。
- 原因：非中核資産への非効率な資本配分と、複雑性によるペナルティ。
- 解決策：ホールディングスカンパニー型から、データを介してシナジーを証明する「エコシステム」型への転換。



# 競争環境の激化：異種格闘技戦の幕開け

## Five Forces Analysis

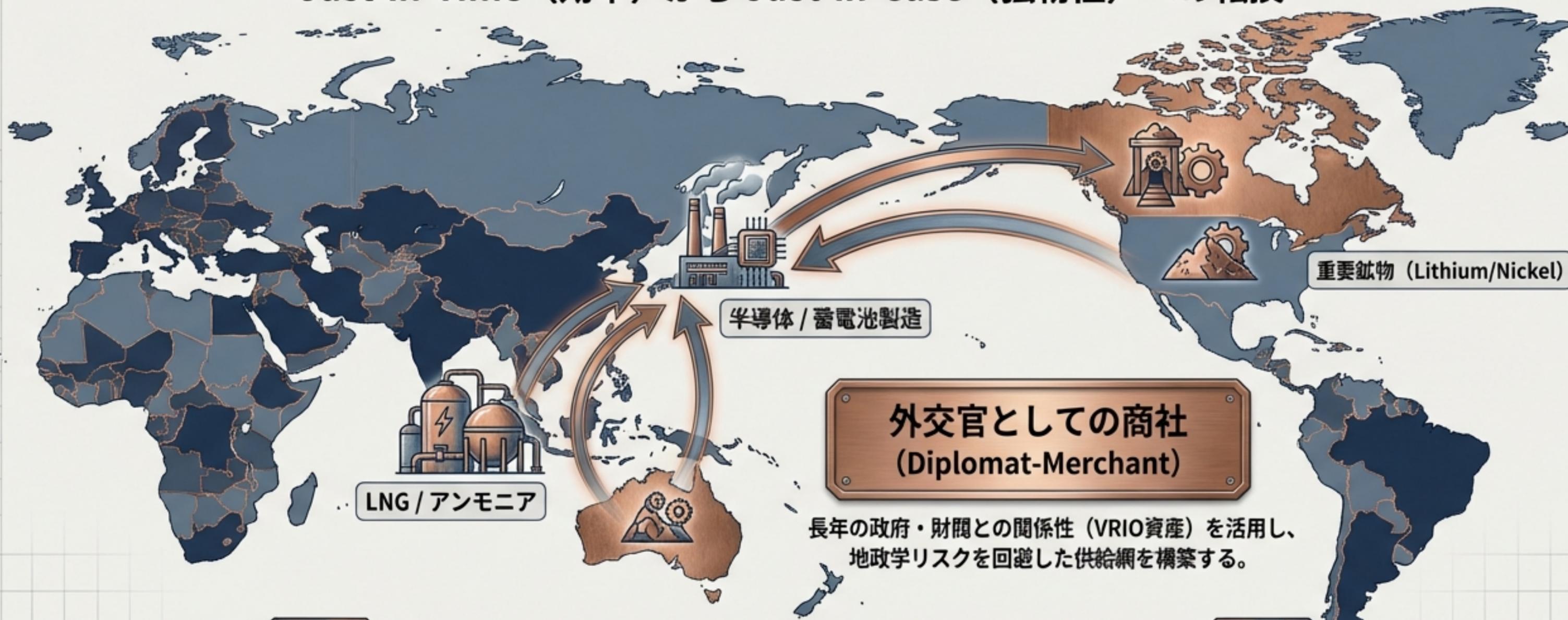


## The Moat (防御壁)

- 勝機：実業アセット (Real Assets)
  - PEファンドは資本を持つが、現場（オペレーション）を持たない。
  - Tech巨人はデータを持つが、物理資産（物流・鉱山）を持たない。
- 商社は「実業」と「デジタル」の両方を統合できる唯一のプレイヤーである。

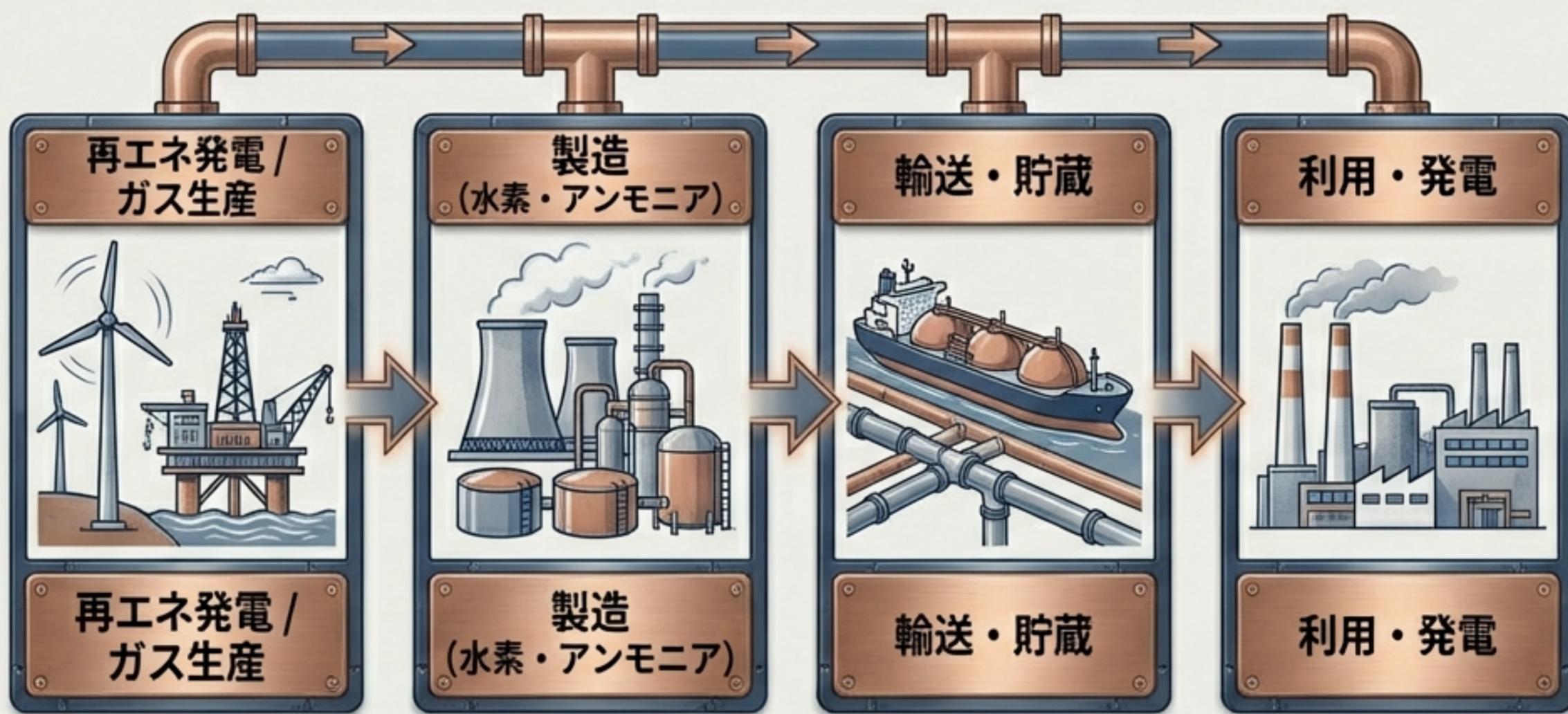
# 成長エンジン① 経済安全保障：国家を守るサプライチェーンの構築

Just-in-Time (効率) から Just-in-Case (強靭性) への転換



**価値提案：**  
有事の際にも途切れない「レジリエンス」をサービスとして提供する。

# 成長エンジン② GX戦略：制約を収益に変える「一気通貫モデル」



## ジレンマと戦略

- ・化石燃料キャッシュカウの維持と、グリーン投資のバランス。
- ・「選択と集中」：全方位ではなく、水素・電池・CCUSなど2-3のシナジー領域にリソースを集中投下する。

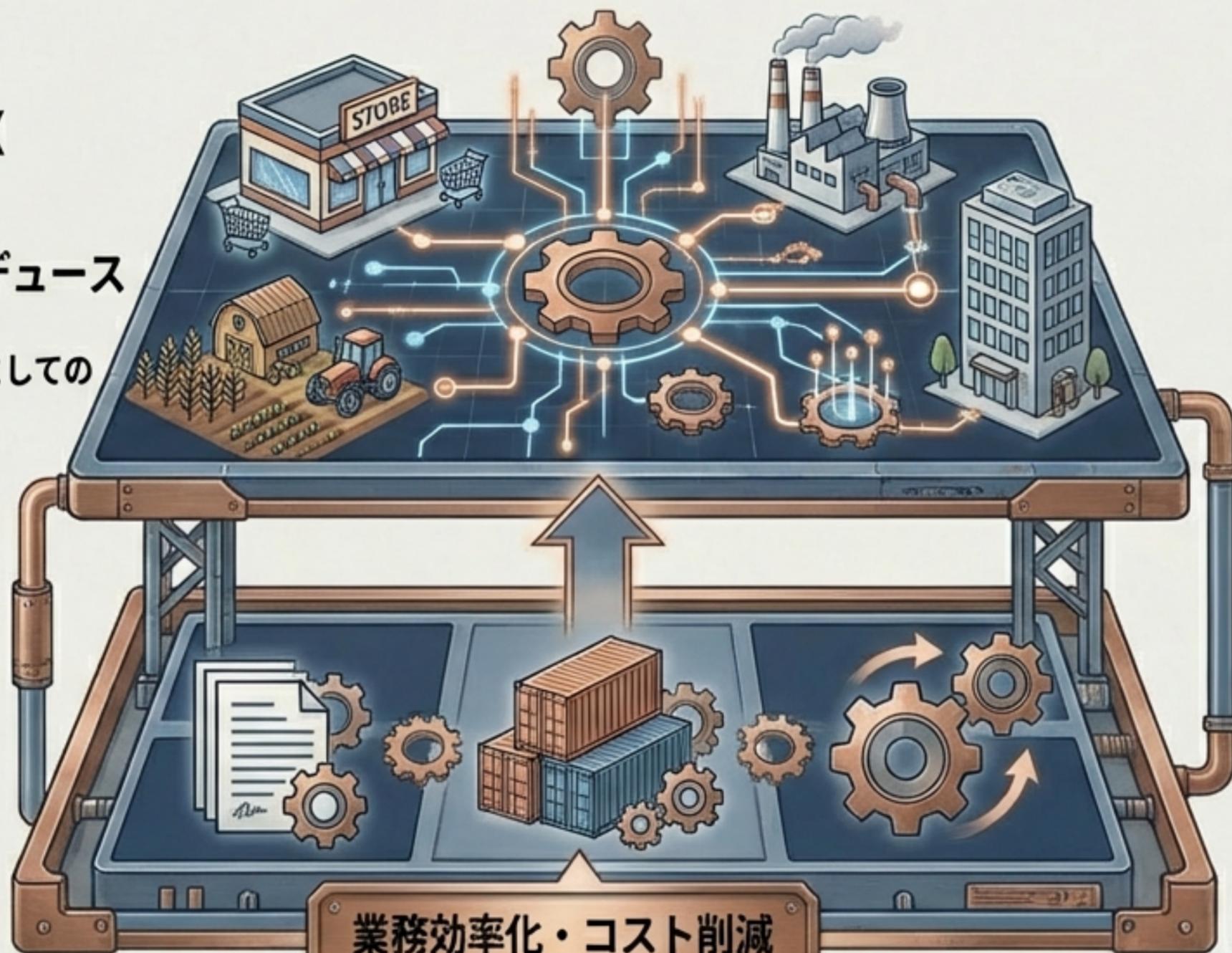
バリューチェーン全体の所有  
(Value Chain Ownership)

# 成長エンジン③ AI・DX：シナジー創出の「OS」

## Offensive DX (攻めのDX)

価値創出・事業プロデュース

- ・産業横断的データの結合
- ・「シナジー・エンジン」としての生成AI活用



## Defensive DX (守りのDX)

業務効率化・コスト削減

- ・AIによる契約書自動化
- ・物流ルート最適化

## Industrial DX Integrator

自社の実業アセットで実証したDXソリューションを、外部顧客へ販売し新たな収益源とする。

# 人材ポートフォリオの変革：「商社パーソン」の再定義

## VRIO Analysis

資本 (Capital)

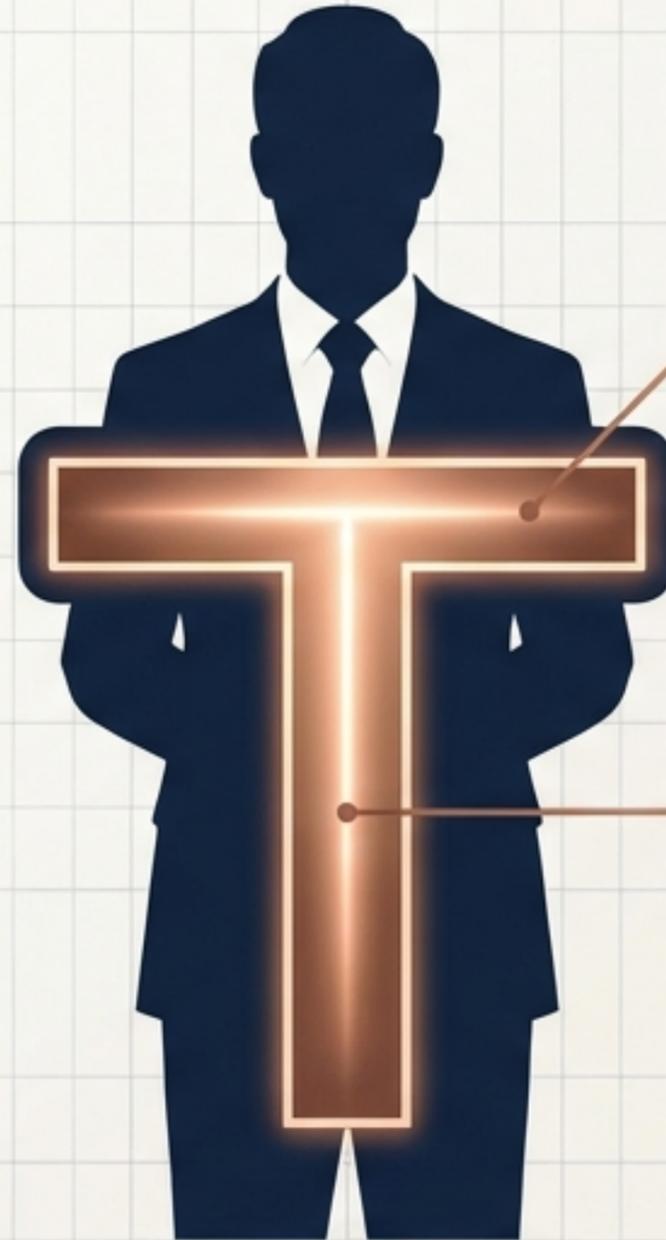
→ もはや希少ではない (PEファンドも保有)

情報 (Information)

→ 民主化されている

人材 (Talent)

→ 「産業知見」 × 「デジタル」 × 「グローバル」を兼ね備えた人材こそが、唯一の希少資源。



経営管理・グローバル展開力

従来の強み：

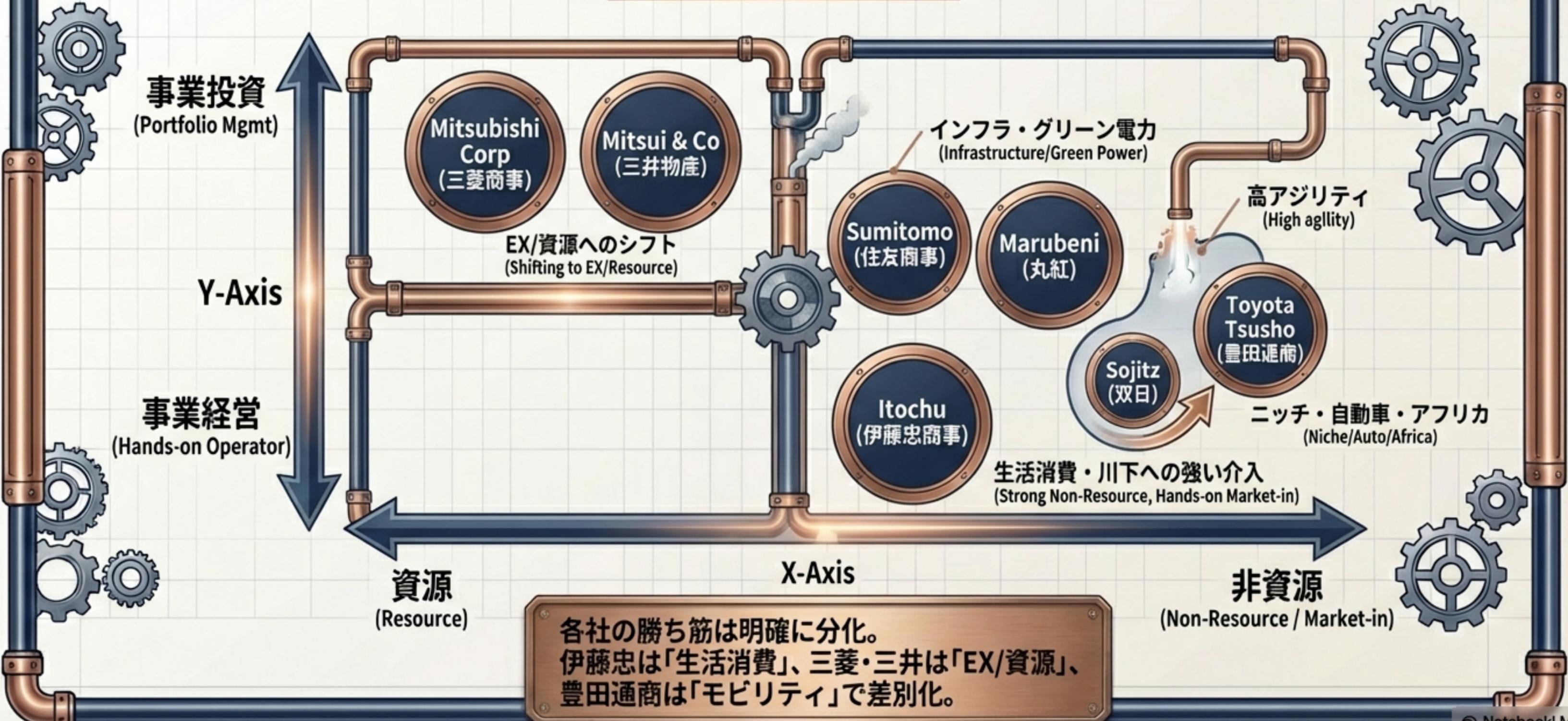
事業経営、交渉力、ネットワーク

高度専門性 (Deep Expertise)

新たな必須要件：ファイナンス、データサイエンス、GX工学

アクション：ゼネラリスト育成から、外部プロフェッショナルとのハイブリッド組織へ。

# 競合ポジショニング：7大商社の戦略的立ち位置



# 戦略オプションと推奨シナリオ



## Option A: GX Frontier Leader

GX一本足打法。  
ハイリスク・ハイリターン。



## Option B: Asset Manager

純粋な投資会社化。  
PEファンドとの同質化競争。



## Option C: Industrial DX Integrator

推奨シナリオ (Recommended)

- 実業アセット × デジタル
- リアルな現場を「実験場」とし、DXソリューションを外販。
- SaaS型収益とトレーディング収益のハイブリッド。

# 実現へのロードマップ：10年間の実行計画

## Years 1-2: 基盤構築 (Foundation)

- DX/GX戦略室の設置
- CDO/CSOの採用
- リテール・物流でのパイロットプロジェクト開始

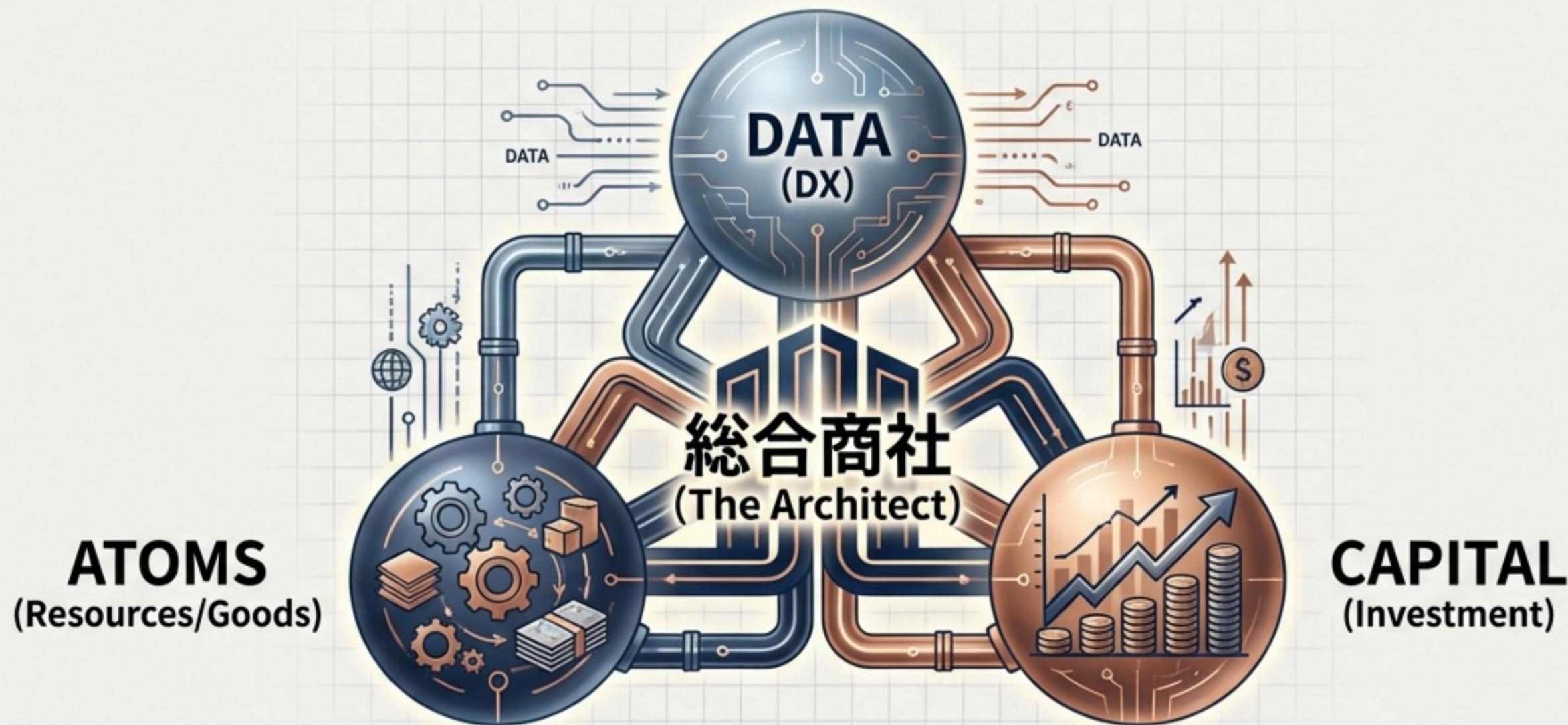
## Years 3-5: 収益化 (Commercialization)

- 社内DXツールの外販開始
- 主要GXプロジェクト（アンモニア等）の最終投資決定 (FID)

## Years 6-10: エコシステム化 (Ecosystem)

- プラットフォームの業界開放
- グリーン/デジタルサプライチェーンでのドミナント化
- コングロマリット・プレミアムの実現

# 結論：世界を設計する「グローバル・アーキテクト」へ



総合商社は、これら3つの要素を結合し、脱炭素・安全保障・効率化という  
人類の課題を解決する不可欠な存在として進化する。

**Call to Action: 今こそ「両利きの経営」へ舵を切れ。**