LES CONSEILLERS DU COMMERCE EXTÉRIEUR DE LA FRANCE
JAPON

Octobre 2026

Les shōsha japonaises : comprendre les écosystèmes derrière les entreprises

Comment les shōsha peuvent accélérer
l'accès des entreprises françaises
à des écosystèmes industriels et commerciaux mondiaux

Guide entreprises

Guide réalisé sous l'égide du Comité Japon
des Conseillers du Commerce Extérieur de la France

Président du Comité : Norbert LEURET
Rapporteur : Pierre PERDIGUIER

Avant-propos

Les **grandes shōsha japonaises** figurent parmi les acteurs économiques les plus influents du Japon. Pourtant, leur rôle réel demeure encore relativement méconnu en France, où elles sont souvent perçues comme de simples maisons de commerce alors qu'elles sont devenues, au fil des décennies, des investisseurs, développeurs de projets et **opérateurs d'écosystèmes économiques présents dans le monde entier**. C'est sous cet angle que nous avons souhaité les étudier.

Afin de mieux comprendre ces acteurs et d'évaluer les opportunités qu'ils peuvent représenter pour les entreprises françaises, le Comité Japon des Conseillers du Commerce Extérieur de la France a conduit près d'une année de travaux associant **entretiens, retours d'expérience**, recherches documentaires et analyses.

Le présent **Guide entreprises** est organisé en deux parties complémentaires.

La **Partie I – Synthèse pratique pour les entreprises** présente les principaux enseignements tirés de ces travaux. Elle repose notamment sur de nombreux entretiens, questionnaires et retours d'expérience recueillis auprès d'entreprises françaises, de représentants de shōsha et d'autres acteurs économiques impliqués dans des projets au Japon ou sur des marchés tiers. Son objectif est d'offrir aux dirigeants et acteurs économiques une lecture pratique du sujet, fondée sur des expériences concrètes de coopération.

La **Partie II – Dossier documentaire et d'analyse** rassemble des éléments de recherche, de synthèse bibliographique, d'analyse et de documentation destinés aux lecteurs souhaitant approfondir leur compréhension des shōsha, de leurs écosystèmes et de leurs modes d'intervention.

Nous espérons que ce Guide entreprises contribuera à mieux faire connaître ces acteurs singuliers de l'économie japonaise et à nourrir de futures coopérations éclairées entre entreprises françaises et shōsha japonaises.



Norbert LEURET
Président du Comité Japon des CCEF



Pierre PERDIGUIER
Rapporteur du groupe de travail

Remerciements et contributions

Contributeurs

Ce Guide entreprises a été élaboré sous l'égide du Comité Japon des Conseillers du Commerce Extérieur de la France. Il est le fruit d'un travail collectif de près d'un an associant les membres du groupe de travail ci-dessous.

Le Comité tient également à remercier chaleureusement les nombreux dirigeants, experts, représentants de shōsha et responsables d'entreprises françaises qui ont accepté de partager leur expérience, leur connaissance du terrain et leurs retours d'expérience dans le cadre de cette étude. Pour des raisons de confidentialité, ils ne sont pas cités nominativement, mais leur contribution a été essentielle à la qualité et à la richesse des travaux présentés dans ce document.

Présidence du Comité Japon : Norbert LEURET

Rapporteur : Pierre PERDIGUIER

Membres du groupe de travail :

- Philippe DALPAYRAT
- Bernard DELMAS
- Bruno GAUSSORGUES
- Norbert LEURET
- Sophie MERALLI
- Pierre PERDIGUIER
- Jean-François REBEILLE
- Malik ROUMANE
- Philippe THIROUARD
- Robert VERDIER

Recherche documentaire, consolidation des données et appui à la rédaction : Emma RENARD

Méthodologie et responsabilité

Le présent Guide entreprises est composé de deux parties de nature complémentaire.

La Partie I – Synthèse pratique pour les entreprises s'appuie principalement sur les travaux du groupe de travail du Comité Japon, sur plusieurs questionnaires adressés à des entreprises françaises ayant collaboré avec des shōsha, ainsi que sur différents retours d'expérience recueillis auprès de dirigeants impliqués dans des projets au Japon ou sur des marchés tiers.

La Partie II – Dossier documentaire et d'analyse repose sur un travail de recherche documentaire, de synthèse bibliographique et d'analyse réalisé à partir de rapports annuels, publications institutionnelles, articles de presse économique, ouvrages, travaux académiques et autres sources détaillées dans la bibliographie. Ce travail a été réalisé avec l'appui d'outils d'intelligence artificielle utilisés comme assistants de recherche, de structuration et de rédaction, puis relu, enrichi et consolidé dans le cadre des travaux du groupe.

L'ensemble du document ne prétend ni constituer une étude exhaustive des shōsha ni fournir des recommandations universellement applicables. Il propose une lecture pratique, documentaire et analytique destinée à éclairer la compréhension de ces acteurs et des opportunités qu'ils peuvent, dans certaines situations, représenter pour les entreprises françaises.

Les informations fournies à titre gracieux restent d'une nature générale et se limitent à l'opinion du Comité Japon formulée au mieux des travaux bénévoles menés par ses membres. Le lecteur est encouragé à vérifier attentivement tous les éléments conduisant à une prise de décision sans que cela puisse engager la responsabilité du Comité Japon.

SOMMAIRE

Partie I : Synthèse pratique pour les entreprises (p. 6)

Les principaux enseignements à retenir (p.7)

Comment les shōsha peuvent accélérer l'accès des entreprises françaises à des écosystèmes industriels et commerciaux mondiaux (p. 7)

Partie II : Dossier documentaire et d'analyse (p. 14)

II.1. Synthèse bibliographique et analyse (p. 17)

Axe 1. Comprendre ce que sont devenues les shōsha (p. 17)

Axe 2. Les shōsha comme opérateurs de chaînes de valeur et d'écosystèmes économiques (p. 21)

Axe 3. Les shōsha comme plateformes d'accès aux marchés tiers (p. 25)

Axe 4. Pourquoi les entreprises françaises peuvent avoir intérêt à travailler avec elles (p. 29)

II.2. Fiches détaillées des principales shōsha (p. 33)

Itochu Corporation (p. 34)

Marubeni Corporation (p.43)

Mitsubishi Corporation (p. 52)

Mitsui & Co (p. 61)

Sojitz Corporation (p. 70)

Sumitomo Corporation (p. 78)

Toyota Tsusho Corporation (p. 85)

II.3. Annexes documentaires (p. 94)

A. Cartographies détaillées des écosystèmes régionaux (p. 95)

B. Comment les dirigeants des shōsha voient leur avenir (p. 103)

C. Bibliographie, sources et références (p. 106)

PARTIE I
Synthèse pratique pour les entreprises

Principaux enseignements à retenir

Comment les shōsha peuvent accélérer l'accès des entreprises françaises à des écosystèmes industriels et commerciaux mondiaux

Introduction

Pendant plusieurs décennies, l'économie mondiale s'est organisée autour d'un paradigme relativement simple : optimiser les chaînes de valeur, réduire les coûts de transaction et exploiter les avantages comparatifs offerts par la mondialisation. Dans cet environnement, la question centrale pour une entreprise était souvent de trouver les bons fournisseurs, les bons clients ou les bons marchés.

Cette période touche progressivement à ses limites. Les crises sanitaires, géopolitiques, énergétiques et logistiques des dernières années ont remis au premier plan une réalité souvent sous-estimée : les chaînes de valeur sont avant tout des constructions humaines. Elles reposent sur des réseaux de confiance, des infrastructures, des financements, des capacités d'exécution et des partenariats de long terme. **La compétitivité ne dépend plus uniquement de la qualité d'un produit ou d'une technologie. Elle dépend de plus en plus de la capacité à accéder aux bons écosystèmes.**

C'est dans cette perspective qu'il convient aujourd'hui de s'intéresser aux « shōsha » (terme souvent traduit par « maisons de commerce » ou « sociétés de négoce » japonaises, ce qui ne reflète pas la réalité de leur nature et de leurs fonctions). Alors qu'elles figurent parmi les investisseurs et opérateurs économiques les plus importants du Japon, les shōsha demeurent relativement peu connues en France, ou sont parfois entourées d'idées reçues ou de perceptions contrastées. Cette démarche vise donc aussi à mieux comprendre ces acteurs ; l'objectif n'est ni de les promouvoir ni de les critiquer, mais d'**évaluer objectivement dans quels cas les shōsha peuvent constituer, lorsqu'elles sont abordées avec discernement et préparation, un levier de développement pour les entreprises françaises.**

Longtemps perçues en Occident comme de simples sociétés de négoce ou des intermédiaires commerciaux, les shōsha ont en réalité toujours exercé des fonctions plus larges de financement, d'approvisionnement, d'investissement et de coordination économique. Toutefois, l'évolution de leur modèle au cours des dernières décennies a considérablement renforcé leur rôle d'investisseur stratégique et d'**architecte de chaînes de valeur mondiales**. Les grandes shōsha constituent aujourd'hui des plateformes d'organisation économique capables d'articuler commerce, investissement, financement, gestion des risques, intelligence de marché et développement international. **Leur intérêt dépasse largement le seul marché japonais.**

L'objet du présent Guide est donc moins de décrire les shōsha elles-mêmes que de comprendre comment elles peuvent constituer, pour les entreprises françaises, des partenaires stratégiques capables de mobiliser des réseaux, d'investir dans des projets et de **faciliter l'accès à de puissants écosystèmes économiques.**

I. Les shōsha dans l'histoire économique japonaise

Une porte d'entrée vers l'économie japonaise

Pour comprendre la singularité des shōsha, il est nécessaire de revenir brièvement sur l'histoire économique du Japon moderne.

Les grands groupes japonais trouvent leur origine dans les *zaibatsu*, conglomérats apparus à la fin du XIXe siècle autour de familles telles que Mitsubishi, Mitsui ou Sumitomo. Ces groupes combinaient généralement plusieurs fonctions au sein d'un même ensemble : banque, commerce, industrie, transport et financement.

Après la Seconde Guerre mondiale, les autorités d'occupation américaines entreprirent le démantèlement de ces grands conglomérats. Les structures familiales intégrées disparurent mais une partie des relations économiques,

financières et industrielles se recomposa progressivement sous des formes nouvelles que l'on désigna par la suite sous le terme de *keiretsu.*

Contrairement aux zaibatsu, les keiretsu ne reposent pas sur une propriété centralisée. Ils s'appuient sur un ensemble de relations capitalistiques, financières, industrielles et humaines qui relient durablement différents acteurs économiques.

Au sein de ces ensembles, les shōsha occupent une position particulière. Elles ne sont ni la banque du groupe, ni son principal industriel, ni son unique investisseur. Elles jouent plutôt le rôle de coordinateur. Elles sont à la fois :

- capteurs d'information ;
- développeurs d'opportunités ;
- investisseurs ;
- assembleurs de projets ;
- organisateurs de partenariats.

Cette fonction est souvent mal comprise en Occident. Lorsqu'une entreprise française établit une relation avec une shōsha, elle entre rarement en relation avec une seule société. Elle accède potentiellement à un ensemble beaucoup plus vaste d'acteurs économiques, de partenaires industriels, d'institutions financières et de réseaux d'affaires. Autrement dit, **la véritable valeur d'une shōsha réside souvent autant dans l'écosystème auquel elle donne accès que dans ses activités propres**.

De quelles shōsha parle-t-on ?

Le terme *shōsha* est loin de constituer un ensemble homogène. On distingue généralement au Japon :

- les *sōgō shōsha*, actives dans un très grand nombre de secteurs et de pays ;
- les *senmon shōsha*, spécialisées dans un secteur particulier (agroalimentaire, textile, chimie, métaux, etc.).

Le présent Guide est centré sur les grandes sōgō shōsha, dont le rôle dépasse largement le cadre du commerce international et s'étend aujourd'hui à l'investissement, au financement, à la structuration de projets et à l'animation d'écosystèmes économiques complexes.

Les grandes sōgō shōsha sont souvent désignées au Japon sous le nom de « Big Five » (Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Itochu et Marubeni), auxquels sont généralement associés Toyota Tsusho et Sojitz.

Les principales sōgō shōsha étudiées dans ce Guide

Celles issues des grands zaibatsu historiques :

- Mitsubishi Corporation
- Mitsui & Co.
- Sumitomo Corporation

Celles issues de la tradition marchande d'Osaka :

- Itochu Corporation
- Marubeni Corporation

Deux cas particuliers :

- Toyota Tsusho Corporation, issue de l'écosystème Toyota
- Sojitz Corporation, plus récente, issue de la consolidation de différentes shōsha

Les sept principales sōgō shōsha forment un ensemble économique de tout premier plan, avec environ 440 milliards d'euros de chiffre d'affaires annuel, 25 milliards d'euros d'investissements par an, près de 470 000 collaborateurs et plus de 5 400 sociétés affiliées dans le monde.

Une attention particulière sera accordée aux cinq grands groupes historiques (Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo, Itochu et Marubeni), dont les liens avec les grands réseaux économiques japonais constituent un élément central de l'analyse.

Pour les entreprises souhaitant approfondir le sujet, les fiches détaillées figurant dans la Partie II présentent pour chaque shōsha son positionnement, ses principaux secteurs d'activité, ses implantations, ses priorités stratégiques ainsi que les principaux points d'entrée permettant d'engager un premier contact

II. Des négociants aux architectes d'écosystèmes économiques

Une transformation majeure

L'image traditionnelle de la shōsha est celle d'un intermédiaire réalisant des opérations d'import-export. Cette vision correspond imparfaitement à la réalité contemporaine. Depuis plusieurs décennies, les grandes shōsha se sont progressivement transformées en plateformes d'investissement et de gestion d'actifs opérant à l'échelle mondiale. Elles continuent naturellement à exercer des activités commerciales importantes, mais celles-ci ne constituent plus leur principal facteur de différenciation. Leur avantage repose désormais sur la combinaison de quatre fonctions, décrites ci-après :

- **Commerce :** Les shōsha disposent d'une connaissance approfondie des marchés, des producteurs, des clients et des flux internationaux.
- **Investissement :** Elles prennent régulièrement des participations dans des actifs industriels, logistiques, énergétiques ou commerciaux.
- **Financement :** Leur capacité d'intervention financière leur permet de structurer des projets complexes et de partager les risques avec leurs partenaires.
- **Exécution :** Enfin, elles possèdent les équipes, les implantations locales et les réseaux de partenaires nécessaires à la mise en œuvre des projets.

Cette transformation s'est accompagnée d'une montée en puissance de leur rôle d'investisseur stratégique. Les grandes shōsha interviennent aujourd'hui comme actionnaires minoritaires, co-investisseurs ou développeurs de plateformes industrielles dans de nombreux secteurs. Cette logique diffère quelque peu de celle des fonds d'investissement traditionnels : **les shōsha recherchent généralement des positions relativement durables**, permettant de développer des synergies commerciales, industrielles ou géographiques avec leurs autres activités. Elles restent néanmoins soumises aux mêmes exigences de rentabilité et d'allocation du capital que tout grand groupe coté.

Cette évolution répond à une transformation plus profonde de l'économie mondiale. Dans un environnement caractérisé par l'incertitude géopolitique, les tensions sur les ressources et la régionalisation des chaînes de valeur, **la création de valeur se déplace progressivement des acteurs qui produisent vers ceux qui coordonnent**. Les shōsha figurent aujourd'hui parmi les organisations les plus avancées dans cet exercice.

Leur présence dans certains secteurs stratégiques tels que l'énergie, les matières premières, l'agroalimentaire ou les infrastructures leur confère également un rôle important dans la sécurisation des chaînes de valeur et des approvisionnements internationaux. Cette dimension, historiquement centrale pour le Japon, explique une partie de leur influence économique actuelle.

Leur forte diversification sectorielle et géographique constitue également l'une des caractéristiques du modèle économique des grandes shōsha. En répartissant leurs investissements et leurs activités sur un grand nombre de secteurs, de régions et de chaînes de valeur, elles disposent généralement d'une **capacité de résilience supérieure à celle d'acteurs plus spécialisés**.

III. Comment les entreprises françaises peuvent travailler avec les shōsha

Les shōsha : moins des opérateurs que des accélérateurs

Les retours d'expérience recueillis montrent que **les entreprises françaises surestiment souvent le rôle opérationnel des shōsha et sous-estiment leur rôle d'accélérateur**. La valeur qu'elles apportent se situe principalement dans les phases amont du développement :

- accès aux décideurs ;
- crédibilité ;
- qualification des opportunités ;

- mise en relation ;
- compréhension de l'écosystème local.

Elles contribuent davantage à l'accès et à la structuration des opportunités qu'à l'exécution elle-même. Cette distinction est essentielle pour définir des attentes réalistes.

Cinq modèles de coopération observés

1. L'accès commercial

Le modèle le plus léger. La shōsha agit principalement comme :
- apporteur d'affaires ;
- développeur de réseau ;
- facilitateur commercial.

L'entreprise française conserve son autonomie complète et rémunère généralement la contribution de la shōsha sous forme de commission ou d'accord commercial.

2. Le partenariat de développement

La shōsha accompagne plus activement l'entreprise dans sa compréhension du marché :
- identification des partenaires ;
- introduction auprès des décideurs ;
- compréhension du cadre réglementaire ;
- soutien au développement local.

Ce modèle est souvent utilisé avant toute prise de participation.

3. La joint-venture

Les deux partenaires construisent ensemble une activité nouvelle. Chacun apporte un actif spécifique :
- technologie ;
- accès au marché ;
- réseau commercial ;
- compétences industrielles ;
- capital.

Ce modèle correspond bien à la culture japonaise de co-développement de long terme.

4. Le co-investissement

La shōsha participe directement au financement du projet ou prend une participation minoritaire dans l'entreprise. Deux configurations sont fréquemment observées :
- investissement dans la maison mère afin d'accompagner une stratégie internationale ;
- investissement dans une filiale locale pour accélérer un développement géographique spécifique.

La relation devient alors beaucoup plus stratégique qu'une simple relation commerciale.

5. Le développement sur marchés tiers

C'est un modèle particulièrement original et intéressant pour de nombreuses ETI françaises. L'objectif n'est plus principalement le Japon, mais de s'appuyer sur les réseaux développés depuis plusieurs décennies par les shōsha en :
- Asie du Sud-Est ;
- Inde ;
- Afrique ;
- Moyen-Orient ;
- Océanie ;
- Amérique du Nord et l'Amérique latine.

Dans ce cas, la shōsha agit comme une plateforme d'accès à un écosystème régional déjà constitué.

Les principales implantations régionales des shōsha sont présentées dans les cartographies figurant dans la Partie II du Guide.

Exemples de coopérations observées entre entreprises françaises et shōsha japonaises

Les exemples ci-dessous sont issus à la fois de sources publiques et des retours d'expérience recueillis dans le cadre des travaux du groupe CCE. Ils ont pour objet d'illustrer différents modèles de coopération et ne prétendent pas à l'exhaustivité.

Entreprise française	Shōsha	Type de coopération	Enseignement principal
JCDecaux	Mitsubishi	Participation au capital de la filiale locale au Japon	Développement durable d'une activité sur le marché japonais
Ciel & Terre	Itochu	Participation au capital de la société mère	Accélération du développement commercial
Naskeo	Itochu	Développement commercial	Accès au réseau et crédibilité
Air Liquide	Itochu	Développement de filières hydrogène	Construction de nouvelles chaînes de valeur
Air Liquide	Toyota Tsusho	Coopération dans les infrastructures H_2	Accès à l'écosystème mobilité-énergie
EDF	Mitsui, Marubeni, Sumitomo, Itochu, Sojitz	Développement de projets énergétiques en pays tiers	Financement et structuration de projets complexes
Bouygues, Colas	Mitsubishi	Participation à des consortiums d'infrastructures en pays tiers	Accès à des projets et partenaires locaux
Fives	Sojitz	Distribution industrielle au Japon	Accès au marché japonais
Orano	Sojitz	Commercialisation auprès des énergéticiens japonais	Accès aux acteurs nucléaires japonais, représentation long terme
Savencia	Mitsubishi, Mitsui, Itochu	Importation de matières premières et gestion de quotas	Expertise sectorielle et accès aux filières agroalimentaires japonaises

Les profils des principales shōsha mentionnées dans ces exemples sont présentés en détail dans la Partie II du Guide.

Ces exemples montrent qu'il n'existe pas un modèle unique de coopération avec les shōsha. Selon les besoins de l'entreprise, celles-ci peuvent agir comme apporteur d'affaires, investisseur, partenaire industriel ou facilitateur d'accès à de nouveaux marchés. Ils montrent également que ces coopérations concernent aussi bien les grands groupes que les PME et ETI disposant d'un savoir-faire ou d'une technologie différenciante. Leur principal apport réside généralement dans les écosystèmes auxquels elles donnent accès.

Enseignements tirés de plusieurs expériences franco-japonaises concrètes

Plusieurs de ces expériences ont fait l'objet d'analyses approfondies dans le cadre des travaux du groupe CCE. Malgré leurs différences, elles font ressortir plusieurs enseignements communs.

Ce que les shōsha ont réellement apporté :

- une crédibilité immédiate ;
- un accès à des réseaux difficiles d'accès ;
- des mises en relation avec clients, partenaires et financeurs ;
- une capacité à structurer certaines opportunités.

Ce qu'elles ont moins apporté :

- l'exécution opérationnelle ;
- l'expertise métier approfondie ;
- la conduite quotidienne des projets.

On observe ici que **la valeur créée se situe essentiellement dans les fonctions d'intermédiation, de coordination et de structuration situées en amont du cycle commercial**.

Le principal enseignement de ces retours d'expérience est que **les shōsha sont à la fois des accélérateurs d'accès, des investisseurs stratégiques et des organisateurs d'écosystèmes économiques**. Elles peuvent apporter crédibilité, réseau, financement et capacité de structuration.

Même si l'apport d'une shōsha peut être substantiel, **le succès final demeure néanmoins largement déterminé par la qualité de l'entreprise elle-même**, de son offre, de son exécution et de sa capacité à construire une relation durable avec ses partenaires et ses clients locaux.

Points d'attention pour construire une relation équilibrée avec une shōsha

Cette réalité explique également pourquoi **une collaboration avec une shōsha doit être abordée avec lucidité et pragmatisme**. Les retours d'expérience recueillis soulignent à cet égard plusieurs points d'attention qui méritent d'être pris en compte dès l'origine d'un partenariat.

La première réalité est qu'une shōsha demeure avant tout une entreprise privée poursuivant ses propres objectifs économiques. Comme tout acteur coté, elle arbitre en permanence entre différentes opportunités d'investissement et de développement. Une convergence d'intérêts existe souvent au démarrage d'un projet, mais elle ne doit jamais être considérée comme acquise dans la durée.

L'accès aux réseaux, aux partenaires et aux opportunités qu'offre une shōsha s'accompagne d'un partage de la valeur créée. Celui-ci peut prendre différentes formes : commissions commerciales, participation au capital, structuration contractuelle spécifique ou implication dans la gouvernance d'une filiale ou d'une coentreprise. **Plus le niveau d'engagement de la shōsha est élevé, plus la relation s'étend au-delà du seul cadre commercial pour toucher à la gouvernance, au financement et aux orientations du projet.**

Une attention particulière doit être portée à la définition du périmètre des exclusivités, à la protection des actifs technologiques et du savoir-faire, ainsi qu'aux mécanismes de gouvernance lorsque la shōsha devient actionnaire ou partenaire d'une coentreprise. Comme dans tout partenariat stratégique, ces sujets méritent d'être clarifiés dès les phases initiales de la relation.

L'entreprise française doit également être consciente qu'elle entre fréquemment dans un écosystème préexistant. Les projets développés avec une shōsha mobilisent souvent des partenaires industriels, financiers, logistiques ou commerciaux déjà présents dans son réseau. Sans qu'il existe nécessairement d'obligation formelle, certains choix de fournisseurs, de sous-traitants, de financeurs ou de partenaires peuvent ainsi être naturellement orientés par cet environnement.

Cette logique d'écosystème, qui constitue souvent la principale source de valeur du partenariat, peut également avoir des conséquences en matière de gouvernance et d'autonomie décisionnelle. Il importe donc de définir clairement les responsabilités de chacun ainsi que les domaines dans lesquels l'entreprise française entend conserver la maîtrise de ses décisions stratégiques et opérationnelles.

Les témoignages recueillis rappellent également que les processus de décision des shōsha demeurent ceux de grands groupes japonais. Les capacités de décision et de mise en œuvre sont réelles, mais les arbitrages internes peuvent parfois être longs, en particulier lorsque plusieurs divisions, filiales ou partenaires sont impliqués.

Enfin, une shōsha dispose généralement d'une puissance financière, d'une capacité de négociation et d'un réseau très supérieurs à ceux de la plupart des PME et de nombreuses ETI françaises. Cette asymétrie est inhérente à la relation et ne constitue pas nécessairement un déséquilibre, mais elle impose d'**aborder la relation avec une vision claire de ses objectifs, de ses actifs stratégiques et des éléments que l'on souhaite conserver sous son contrôle**.

Cette asymétrie rend également importante l'implication directe du management de l'entreprise française dans le suivi de la relation et dans les principales décisions de gouvernance.

Au fond, les retours d'expérience convergent vers une même conclusion : **la réussite d'un partenariat avec une shōsha repose sur un équilibre clair des rôles et des intérêts**. L'entreprise française apporte sa technologie, son savoir-faire et son exécution ; la shōsha apporte son réseau, sa capacité de structuration et, le cas échéant, ses capacités d'investissement. Les meilleures collaborations semblent être celles où chacun reste concentré sur son domaine de valeur ajoutée et où l'équilibre de la relation demeure préservé dans la durée.

IV. Cartographie des opportunités

Affinités sectorielles observées

Les grandes shōsha conservent des profils distincts qu'il convient de prendre en compte. Il s'agit naturellement de tendances générales et non de frontières strictes, les grandes shōsha intervenant aujourd'hui dans un très large éventail de secteurs.

Shōsha	Secteurs de prédilection	Point distinctif
Itochu Corporation	Consommation, distribution, agroalimentaire, textile, machinerie, contenus culturels	Positionnement marqué sur l'aval des chaînes de valeur et les marchés de consommation
Marubeni Corporation	Infrastructures, agroalimentaire, énergie, services	Portefeuille très diversifié combinant activités industrielles, ressources et services
Mitsubishi Corporation	Énergie, ressources, infrastructures, grands projets industriels	Forte capacité à structurer et financer des projets complexes à l'échelle mondiale
Mitsui & Co.	Énergie, ressources critiques, infrastructures, transition énergétique	Présence très forte dans les ressources stratégiques et les chaînes de valeur critiques
Sojitz Corporation	Nucléaire, infrastructures, industrie	Grande capacité d'exécution et implantation ciblée sur certains secteurs stratégiques
Sumitomo Corporation	Industrie, matériaux, mobilité, infrastructures	Forte culture industrielle et présence dans de nombreuses chaînes de valeur manufacturières
Toyota Tsusho Corporation	Mobilité, industrie, infrastructures, économie circulaire, transition énergétique	Position unique en Afrique via CFAO et l'écosystème Toyota

Ces tendances générales sont développées dans les fiches détaillées de la Partie II, qui permettent d'apprécier plus finement les priorités, les implantations et les modes d'intervention de chaque groupe

Conclusion

Pendant longtemps, les entreprises ont raisonné à travers les seuls marchés. L'économie contemporaine impose progressivement un changement de perspective : **la question n'est plus seulement d'accéder à des clients. Elle est d'accéder à des écosystèmes.**

Ces systèmes associent des infrastructures, des financements, des partenaires industriels, des capacités logistiques, des réseaux humains et des connaissances locales. **C'est précisément dans cette fonction d'intégration que réside aujourd'hui la valeur stratégique des grandes shōsha japonaises.**

Pour les entreprises françaises, l'enjeu n'est donc pas uniquement de vendre au Japon ou de travailler avec des groupes japonais. Il consiste également à utiliser ces plateformes, avec discernement, pour **accéder plus rapidement à des écosystèmes industriels et commerciaux mondiaux** dont la maîtrise devient l'un des déterminants majeurs de la compétitivité internationale.

Dans un monde davantage régionalisé, plus complexe et plus concurrentiel, les shōsha apparaissent avant tout comme des **opérateurs d'architecture économique**. Pour les entreprises françaises capables de les aborder avec préparation et une vision de long terme, elles peuvent constituer un accélérateur particulièrement puissant d'accès aux écosystèmes internationaux. Et c'est probablement sous cet angle qu'elles présentent aujourd'hui leur intérêt le plus stratégique pour la France.

PARTIE II
Dossier documentaire et d'analyse

Présentation du dossier documentaire et d'analyse

Méthodologie et approche

La **synthèse pratique pour les entreprises** (partie I du document) qui précède présente les principaux enseignements tirés des travaux du groupe de travail CCE et des nombreux retours d'expérience recueillis auprès d'entreprises françaises, de représentants de shōsha et d'autres acteurs économiques impliqués dans des projets au Japon ou sur des marchés tiers.

Le présent **dossier documentaire et d'analyse** (partie II du document) poursuit un objectif complémentaire. Il rassemble des éléments de recherche, de documentation, de synthèse bibliographique et d'analyse destinés à éclairer le sujet sous un angle plus détaillé. Son ambition n'est pas d'apporter de nouvelles recommandations, mais de fournir au lecteur des clés de compréhension complémentaires sur l'évolution des shōsha, leurs modes de fonctionnement, leurs écosystèmes économiques et leur présence internationale.

Le contenu qui suit a été élaboré à partir d'un **large ensemble de documents** : rapports annuels et rapports intégrés des principales shōsha, publications institutionnelles japonaises, articles de presse économique, ouvrages, travaux académiques, documents professionnels, études sectorielles et autres sources documentaires exposées en annexe. Ce travail de recherche et de synthèse a été réalisé à partir de ces différentes sources, avec l'appui d'outils d'intelligence artificielle utilisés comme assistants de recherche, de structuration et de rédaction, puis relu, enrichi et consolidé dans le cadre des travaux du groupe.

Cette démarche explique la nature même de cette partie II du document. Il ne s'agit ni d'une étude académique au sens strict, ni d'une enquête de terrain originale, mais d'un **travail de documentation et d'analyse visant à mettre en perspective les principales caractéristiques des shōsha et les enseignements pouvant être tirés de leur trajectoire.**

Les analyses présentées dans cette partie ne prétendent donc pas constituer une vérité définitive sur les shōsha, mais une lecture structurée du sujet fondée sur les sources étudiées et les enseignements qui peuvent raisonnablement en être tirés.

Comme tout acteur économique, les shōsha poursuivent leurs propres objectifs stratégiques, commerciaux et financiers. Les analyses qui suivent visent à éclairer leur fonctionnement et leurs modes d'intervention, mais **ne doivent pas être interprétées comme une recommandation systématique de coopération ni comme une appréciation uniforme de leurs pratiques ou de leurs performances.**

Introduction

Cette mise en perspective est d'autant plus nécessaire que le terme *shōsha*, souvent traduit par « maison de commerce » ou « société de négoce », ne rend plus pleinement compte de la réalité contemporaine de ces groupes. Si le commerce demeure une composante de leur activité, leur modèle s'est considérablement transformé. Aux fonctions historiques de négoce et d'approvisionnement se sont progressivement ajoutées des capacités d'investissement, de financement, de développement de projets, de gestion du risque et de **coordination de chaînes de valeur complexes**.

Les principales sōgō shōsha japonaises se trouvent ainsi aujourd'hui au croisement de multiples flux : marchandises, capitaux, infrastructures, technologies, informations et partenariats industriels. Leur force ne réside donc pas uniquement dans les activités qu'elles contrôlent directement, mais également dans **les réseaux et les écosystèmes qu'elles sont capables de mobiliser et de coordonner**. Producteurs, clients, institutions financières, acteurs publics, partenaires industriels, filiales et participations constituent autant de composantes de ces ensembles économiques construits sur plusieurs décennies.

Cette évolution permet également de comprendre pourquoi l'analyse des shōsha ne peut se limiter au marché japonais. Leur développement international les a conduites à établir des positions importantes dans de nombreux marchés tiers, particulièrement en Asie du Sud-Est, en Inde, au Moyen-Orient, en Afrique ou en Amérique latine. Elles y disposent de réseaux d'affaires, de participations, de partenaires locaux et d'une connaissance opérationnelle accumulée dans la durée. Pour une entreprise souhaitant se développer à l'international, la relation avec une shōsha peut ainsi donner accès non seulement à un partenaire japonais, mais potentiellement à **un écosystème beaucoup plus large de marchés, d'acteurs et de capacités**.

Les PME et ETI françaises disposent souvent de technologies, de savoir-faire, de marques ou de solutions susceptibles de répondre à des besoins internationaux, mais peuvent rencontrer des difficultés lorsqu'il s'agit d'identifier les bons partenaires, d'accéder aux décideurs, de gagner en crédibilité locale, de financer certains projets ou encore de maîtriser les risques propres à des environnements complexes. Les shōsha ne constituent naturellement pas une réponse universelle à ces difficultés. Dans certaines configurations toutefois, leurs réseaux, leur capacité d'investissement et leur connaissance des marchés peuvent jouer un rôle d'**accélérateur d'accès**, plutôt que se substituer à l'entreprise française dans son développement.

Le présent dossier documentaire et d'analyse cherche donc à comprendre les mécanismes qui se trouvent derrière les constats et les pistes opérationnelles présentés dans la synthèse pratique qui précède. Il s'organise autour de quatre axes d'analyse complémentaires.

- L'**Axe 1 – Comprendre ce que sont devenues les shōsha** revient sur leur place dans l'économie japonaise et sur l'évolution de leur modèle. Il permet notamment de comprendre le passage progressif d'une logique principalement fondée sur le négoce à des modèles combinant commerce, investissement et développement d'activités.

- L'**Axe 2 – Les shōsha comme opérateurs de chaînes de valeur et d'écosystèmes économiques** analyse plus précisément les fonctions qu'elles exercent au sein de ces ensembles : coordination des acteurs, sécurisation des approvisionnements, investissement, financement, logistique, gestion du risque et développement de projets.

- L'**Axe 3 – Les shōsha comme plateformes d'accès aux marchés tiers** élargit ensuite l'analyse au-delà du Japon. Il examine leurs implantations internationales, leurs plateformes régionales et la manière dont les réseaux développés dans différents marchés peuvent constituer des points d'appui pour des partenaires extérieurs.

- L'**Axe 4 – Pourquoi les entreprises françaises peuvent avoir intérêt à travailler avec elles** met ces capacités en regard des besoins et des difficultés rencontrées par les entreprises françaises dans leur développement international. L'objectif n'est pas de présenter la coopération avec une shōsha comme une solution systématique, mais d'identifier les situations dans lesquelles leurs capacités peuvent apporter une valeur ajoutée réelle.

Enfin, les **fiches détaillées des principales shōsha** permettent de passer de l'analyse générale à l'étude des différents groupes. Elles présentent de manière homogène leurs profils, leurs activités, leurs implantations, leurs performances, leurs priorités stratégiques ainsi que les domaines dans lesquels des possibilités de collaboration avec des entreprises françaises peuvent être envisagées.

II.1.
Synthèse bibliographique et analyse

Axe 1.
Comprendre ce que sont devenues les shōsha

Axe 1. Comprendre ce que sont devenues les shōsha

- **Définition et spécificité des shōsha**
- **Place dans l'économie japonaise**
- **Transformation du rôle des shōsha depuis 30 ans**

> Les shōsha occupent dans l'économie japonaise une place qui ne peut être comprise à partir des catégories habituelles du commerce international. Les réduire à des sociétés de négoce reviendrait à manquer leur fonction profonde. Elles ne sont pas seulement des intermédiaires entre une offre et une demande, ni même de simples agrégateurs de flux commerciaux ; elles constituent des institutions économiques complexes, capables de relier dans une même architecture des fonctions qui, dans d'autres modèles, sont plus souvent séparées : commerce, financement, investissement, intelligence de marché, logistique, gestion du risque, structuration de projet, gouvernance partenariale et présence territoriale. En cela, elles sont moins des entreprises spécialisées que des opérateurs de cohérence dans un univers économique devenu structurellement fragmenté.

Cette centralité tient d'abord à la manière dont les shōsha s'inscrivent dans l'histoire longue de l'économie japonaise. Le Japon étant une économie fortement dépendante de l'extérieur pour ses ressources, son énergie, une partie de ses intrants industriels et une part importante de ses débouchés internationaux, il a eu besoin d'acteurs capables non seulement d'importer et d'exporter, mais encore de rendre cette ouverture soutenable dans la durée. Les shōsha ont précisément répondu à cette nécessité. Elles ont appris à sécuriser les flux sans les figer, à organiser les dépendances sans les subir passivement, et à transformer une vulnérabilité structurelle — l'insuffisance relative en ressources naturelles — en stratégie active de présence, d'investissement et de coordination mondiale. Là où d'autres systèmes ont laissé les industriels, les banques, les traders et les logisticiens traiter séparément les différents problèmes, les shōsha ont souvent offert une capacité de synthèse.

Leur rôle systémique s'explique aussi par leur capacité à relier l'économie domestique japonaise à des espaces extérieurs très divers, sans se limiter à une logique binaire export/import. Elles relient les besoins de l'industrie japonaise aux bassins de ressources mondiaux ; elles relient les technologies japonaises à des marchés de croissance ; elles relient les exigences de sécurité d'approvisionnement aux infrastructures, aux financements et aux partenariats nécessaires pour les garantir ; elles relient enfin les intérêts du Japon aux transformations régionales de l'économie mondiale. Les shōsha sont donc des opérateurs de traduction entre sphères hétérogènes : entre l'amont et l'aval, entre le national et l'international, entre le temps court du commerce et le temps long de l'investissement, entre la recherche de rentabilité et la nécessité de sécuriser des positions. Cette capacité de traduction est un élément fondamental de leur puissance.

Il faut également comprendre que cette fonction systémique n'est pas purement quantitative. Elle ne se mesure pas seulement à la taille des bilans, à la diversité des portefeuilles ou à l'étendue géographique des réseaux. Elle se mesure surtout à la capacité de stabiliser des interdépendances complexes. Une shōsha ne crée pas uniquement de la valeur en achetant moins cher pour vendre plus cher ; elle crée de la valeur en rendant possible une relation qui, sans elle, serait trop risquée, trop coûteuse, trop opaque ou trop lente. Elle finance quand le projet est encore incertain, rassure quand la contrepartie locale n'est pas immédiatement lisible, agrège l'information quand les marchés sont fragmentés, structure la gouvernance quand les intérêts sont dispersés, et prend une part du risque quand le système économique dans son ensemble exige qu'un acteur absorbe l'incertitude. C'est cette fonction de stabilisation qui explique leur caractère systémique.

La spécificité des shōsha se voit également dans la manière dont elles combinent portefeuille et présence opérationnelle. Beaucoup de grands groupes mondiaux savent aujourd'hui gérer des portefeuilles d'actifs. Beaucoup savent aussi opérer des métiers industriels ou commerciaux. Les shōsha, elles, articulent portefeuille, opérations, réseaux humains, intelligence territoriale et logique d'exécution. Leur avantage n'est pas seulement de posséder des actifs, mais de savoir relier ces actifs à des flux, à des partenaires, à des arbitrages de financement et à des logiques géopolitiques. Elles ont ainsi développé un modèle particulièrement adapté à un monde où la performance dépend de la coordination d'écosystèmes plutôt que de la seule maîtrise d'un métier isolé.

Depuis trente ans, cependant, la nature de cette centralité a profondément évolué. Le modèle ancien du grand négoce de volume n'a pas disparu, mais il a cessé d'être l'alpha et l'oméga de leur raison d'être. Les shōsha contemporaines sont de plus en plus des investisseurs, des gestionnaires d'actifs, des opérateurs de plateformes et des architectes de chaînes de valeur.

Cette évolution n'est toutefois pas exempte de défis. L'augmentation de la taille des portefeuilles, la diversification sectorielle et géographique ainsi que la multiplication des participations rendent la gouvernance plus complexe et peuvent parfois réduire la lisibilité globale des groupes, y compris pour certains investisseurs.

La mutation des shōsha répond à des changements structurels : financiarisation de l'économie mondiale, montée en puissance des services, reconfiguration des avantages comparatifs, complexification réglementaire, volatilité accrue des marchés de matières premières, pression des enjeux climatiques et, plus récemment, retour des logiques de sécurité économique.

Les trajectoires des principales shōsha étudiées dans ce dossier rendent cette évolution particulièrement lisible. Itochu illustre une montée en puissance assumée des activités aval, des plateformes B2C, des services et des positions proches du marché final. Mitsubishi Corporation et Mitsui & Co. montrent, chacune avec leur style propre, comment une shōsha peut articuler ressources, énergie, infrastructures, gestion de portefeuille et rigueur financière. Marubeni illustre une logique de portefeuille discipliné et de génération de cash-flow combinant ressources et autres activités. Sumitomo conserve une forte lecture industrielle et une présence significative sur des chaînes de valeur critiques. Sojitz met en évidence une capacité d'exécution et d'implantation dans des configurations plus ciblées. Toyota Tsusho se distingue par une lecture intégrée de la mobilité, de l'Afrique, de l'industrie et de l'économie circulaire. Dit autremment, **la shōsha moderne n'est plus seulement un trader, elle est un orchestrateur.**

Cette capacité d'orchestration repose cependant sur des organisations souvent très vastes, dont les processus de décision peuvent parfois apparaître plus lents ou plus complexes que ceux d'acteurs plus spécialisés.

Cette évolution n'a pas diminué leur importance dans l'économie japonaise ; elle l'a plutôt déplacée et renforcée. À mesure que le monde devient moins fluide, moins transparent et moins linéaire, la valeur se déplace vers les acteurs capables d'absorber la complexité. Or les shōsha ont développé au fil du temps des compétences particulièrement reconnues dans cet exercice. Elles savent fonctionner dans des régimes d'incertitude élevés, lire des marchés hétérogènes, agréger des partenaires multiples et construire des solutions là où d'autres ne voient que des barrières d'entrée. Leur rôle systémique tient donc de plus en plus à leur capacité d'orchestration. Elles organisent moins un simple échange de biens qu'un système de relations permettant à cet échange de rester viable malgré les chocs, les reconfigurations géopolitiques, les contraintes réglementaires et les exigences croissantes des parties prenantes.

Il faut aussi souligner que les shōsha jouent un rôle de circulation de l'information et de l'opportunité à l'intérieur même de l'économie japonaise. Elles servent de capteurs, de traducteurs et parfois d'accélérateurs pour des secteurs industriels qui n'ont pas nécessairement, seuls, la même profondeur internationale. Elles identifient des signaux faibles, des besoins émergents, des partenaires locaux, des fenêtres de marché, des opportunités d'investissement ou des risques en gestation. Elles permettent ensuite de convertir cette connaissance en options stratégiques. Dans un système économique où l'avantage ne réside plus uniquement dans l'excellence technologique mais dans la capacité à se positionner rapidement dans des chaînes de valeur mouvantes, cette fonction informationnelle prend une importance décisive.

Leur place dans l'économie japonaise tient également à leur capacité à concilier plusieurs horizons temporels. Elles opèrent sur des flux de court terme, mais structurent des projets de long terme. Elles arbitrent au quotidien sur des marchés volatils, mais investissent dans des actifs, des partenariats et des réseaux dont la rentabilité se déploie parfois sur dix, quinze ou vingt ans. Cette double temporalité les rend particulièrement utiles à une économie comme celle du Japon, qui doit à la fois rester très réactive dans le commerce mondial et très prévoyante dans la sécurisation de ses intérêts productifs. Les shōsha incarnent cette capacité à tenir ensemble vitesse et profondeur, opportunisme tactique et patience stratégique.

Dans ce cadre, elles apparaissent comme l'une des réponses japonaises les plus sophistiquées aux nouvelles formes de la puissance économique. La puissance ne se réduit plus à la production nationale, ni à la seule domination technologique, ni même à la possession brute de ressources. Elle réside dans la capacité à connecter durablement des ressources, des technologies, des financements, des normes, des réseaux et des marchés. Les shōsha contribuent à

rendre le Japon capable d'agir dans un monde où les rapports de force passent par la maîtrise des chaînes de valeur, par la sécurité des accès, par l'intelligence des partenariats et par la crédibilité de l'exécution.

Comme tout modèle économique, celui des shōsha présente également certaines limites. Leur diversification peut parfois compliquer les arbitrages stratégiques, et leur présence dans de nombreux secteurs peut rendre plus difficile l'identification de priorités clairement hiérarchisées. La performance du modèle dépend donc largement de la qualité de la gouvernance et de la discipline d'allocation du capital.

C'est pourquoi il faut, au fond, les lire non comme une curiosité japonaise, mais comme une forme avancée d'organisation économique adaptée à une économie plus régionalisée. Elles ne sont pas un vestige du passé mercantile ; elles sont une forme contemporaine de gouvernance économique à grande échelle. Leur rôle systémique dans l'économie japonaise vient précisément de là : elles ne sont pas situées à la périphérie du système, mais au point de jonction entre ses vulnérabilités et ses capacités de réponse. Elles relient l'industrie au monde, le risque à l'opportunité, l'ouverture à la résilience. En cela, elles sont moins un secteur parmi d'autres qu'un levier d'architecture de l'économie japonaise elle-même.

Axe 2.
Les shōsha comme opérateurs de chaînes de valeur et d'écosystèmes économiques

Axe 2. Les shōsha comme opérateurs de chaînes de valeur et d'écosystèmes économiques

- **Modèle économique : commerce, investissement, financement, gestion du risque**
- **Contrôle des chaînes de valeur**
- **Ressources critiques, infrastructures, logistique, sécurité économique**

La question des chaînes logistiques occupe aujourd'hui une place centrale dans les débats sur la puissance économique, la souveraineté productive et la résilience des économies ouvertes. Dans ce contexte, les shōsha apparaissent comme des acteurs d'une pertinence particulière, parce qu'elles ont depuis longtemps intégré dans leur modèle ce que beaucoup d'autres découvrent plus récemment : une chaîne d'approvisionnement n'est jamais seulement une suite de transports ou de contrats, mais une construction économique, financière, politique et organisationnelle qu'il faut continuellement maintenir, adapter et sécuriser. Leur modèle économique articulant commerce, investissement, financement et gestion du risque, leur contrôle des chaînes de valeur, ainsi que leur rôle dans les ressources critiques, les infrastructures et la sécurité économique.

La maîtrise des chaînes logistiques par les shōsha ne signifie pas qu'elles possèdent nécessairement tous les maillons. Leur force réside plutôt dans une capacité d'orchestration et de pilotage. Elles peuvent être présentes sous forme de participations, de contrats de long terme, de droits d'enlèvement, de partenariats industriels, d'infrastructures logistiques, d'accords de financement, de dispositifs d'assurance ou de couverture, et de présence commerciale locale. Cette diversité des leviers leur permet de réduire les angles morts qui fragilisent les chaînes de valeur. Une chaîne logistique maîtrisée, dans la logique shōsha, est une chaîne où l'information circule, où les contreparties sont connues, où les goulets d'étranglement sont anticipés, où les risques peuvent être partagés ou couverts, et où les options de reconfiguration existent avant même que la rupture ne se produise.

Cette approche est fondamentalement différente d'une logique purement transactionnelle. Un acteur transactionnel cherche avant tout à capter une marge sur une opération donnée ; un acteur de chaîne cherche à sécuriser la continuité d'un système de flux. C'est cette seconde logique qui caractérise les shōsha. Elles savent que la rentabilité durable ne dépend pas uniquement du prix, mais de la continuité, de la fiabilité et de la capacité à faire face aux perturbations. C'est particulièrement vrai dans les secteurs où le Japon a historiquement besoin de visibilité et de robustesse : énergie, ressources minières, chimie, agroalimentaire, composants industriels, logistique portuaire, infrastructures de transport et, de plus en plus, matériaux liés à la transition énergétique.

Le modèle économique des shōsha est particulièrement adapté à cette fonction parce qu'il combine quatre dimensions rarement réunies dans une seule organisation. La première est commerciale : elles connaissent les marchés, les producteurs, les acheteurs, les usages, les prix et les arbitrages de demande. La deuxième est financière : elles savent financer, cofinancer, structurer des projets, rassurer des banques ou organiser des montages plus sophistiqués. La troisième est opérationnelle : elles comprennent les contraintes physiques, les infrastructures, les calendriers, les normes, les capacités industrielles et les interfaces logistiques. La quatrième est prudentielle : elles gèrent les risques, lisent les contreparties, suivent les évolutions réglementaires, s'efforcent d'anticiper les chocs géopolitiques et déploient des mécanismes de couverture. Cette combinaison explique leur profondeur dans la gestion des chaînes de valeur.

Dans un monde plus stable, une partie de cette sophistication pourrait sembler superflue. Dans le contexte actuel, elle devient un avantage majeur. Les tensions géopolitiques, les sanctions, les rivalités technologiques, les contraintes climatiques, les épisodes de fermeture logistique, les risques de concentration excessive sur certains corridors ou certains pays fournisseurs, etc. : tout cela redonne une valeur stratégique à la capacité d'anticipation et de redéploiement. Les shōsha ne suppriment pas ces risques, mais elles réduisent leur violence en multipliant les points d'appui. Elles savent qu'une dépendance n'est pas seulement une donnée quantitative ; c'est aussi une question de gouvernance, de connaissance locale, de contrats, d'infrastructures et d'options alternatives.

Il convient toutefois de souligner qu'aucune organisation ne peut éliminer totalement les risques géopolitiques, réglementaires ou logistiques. Les shōsha elles-mêmes restent exposées à des erreurs d'anticipation, à certaines concentrations sectorielles ou à des évolutions rapides de l'environnement économique.

Le contrôle des chaînes de valeur, dans cette perspective, ne renvoie pas à une domination totale mais à une capacité de coordination suffisante pour influencer les conditions de sécurité, de coût et de continuité. C'est ce qui rend les shōsha si utiles au Japon. Elles permettent de lier un accès à des ressources amont à des capacités logistiques, puis à des transformations intermédiaires, puis à des débouchés industriels ou de consommation. Elles relient également le monde matériel des flux au monde plus abstrait du financement et du risque. Dans nombre de secteurs, ce ne sont pas les biens eux-mêmes qui sont les plus difficiles à obtenir ; ce sont les conditions stables de leur circulation. Les shōsha s'efforcent précisément de fabriquer ces conditions.

La question des ressources critiques illustre de manière exemplaire cette fonction. Dans l'énergie, les minerais, certains produits agricoles ou certains intrants stratégiques, le problème pour le Japon n'est pas seulement d'acheter, mais d'acheter dans la durée, à des conditions prévisibles, avec une visibilité suffisante, dans des espaces parfois instables ou fortement concurrentiels. Les grandes shōsha ont appris à répondre à ce besoin par des montages qui combinent participation aux projets, accords d'enlèvement, partenariats industriels, financement et présence locale. Elles ne se situent donc pas uniquement au bout de la chaîne comme acheteurs, mais à plusieurs niveaux à la fois. C'est cette présence multi-niveaux qui renforce la sécurité économique.

Leur présence dans plusieurs chaînes de valeur stratégiques ne signifie pas pour autant qu'elles en contrôlent l'ensemble des déterminants. Les marchés des matières premières et de l'énergie restent influencés par de nombreux facteurs exogènes qui échappent à l'action des shōsha.

Les infrastructures jouent ici un rôle essentiel. Une chaîne d'approvisionnement n'est sécurisée que si elle s'appuie sur des infrastructures physiques et institutionnelles adéquates : ports, terminaux, réseaux de stockage, transport terrestre, capacités de transformation, systèmes d'information, dispositifs de conformité et relations avec les autorités publiques. Les shōsha ne sont pas seulement des utilisatrices de ces infrastructures ; elles en sont souvent co-constructrices, co-financeuses ou organisatrices. C'est un point décisif. Leur contribution à la sécurité économique ne passe pas seulement par le commerce, mais par la construction des supports mêmes de la circulation économique. Dans certains cas, elles contribuent ainsi à configurer l'architecture concrète des chaînes de valeur.

L'exemple de Toyota Tsusho est éclairant dans une perspective industrielle et régionale. Sa présence en Afrique, son articulation entre mobilité, industrie, approvisionnement et services montrent comment une shōsha peut construire une plateforme logistique et industrielle à l'échelle d'une région entière. De même, Mitsubishi Corporation ou Mitsui & Co. illustrent la manière dont des positions dans l'énergie, les infrastructures ou les ressources peuvent s'articuler à des objectifs plus larges de sécurisation et de présence. Itochu, de son côté, met davantage en lumière la robustesse que peut procurer une forte assise aval et des positions proches de la consommation, ce qui permet d'amortir certains chocs amont.

Il faut enfin insister sur le fait que la sécurité économique n'est pas seulement défensive. Dans la logique des shōsha, elle est aussi une capacité offensive de recomposition. Sécuriser une chaîne ne veut pas simplement dire la protéger contre les chocs ; cela veut dire être capable de la reconfigurer lorsque les conditions du monde changent. Une chaîne sûre est une chaîne qui peut se déplacer, se diversifier, se régionaliser, intégrer un nouveau partenaire, substituer une origine, modifier ses flux ou changer son schéma de valeur sans s'effondrer. Cette plasticité est au cœur de la puissance des shōsha. Elles ne raisonnent pas uniquement en termes de continuité, mais en termes d'options. Elles préparent des solutions de rechange avant qu'elles soient nécessaires.

Cette approche est particulièrement précieuse dans l'économie contemporaine, où les chaînes de valeur ne sont plus seulement efficientes ou inefficaces, mais robustes ou fragiles. Les années récentes ont montré que des chaînes optimisées à l'extrême peuvent être vulnérables au moindre choc. Les shōsha offrent une autre leçon : l'efficacité durable suppose de payer le prix organisationnel de la robustesse. Ce prix prend la forme de réseaux plus denses, de relations locales plus profondes, de dispositifs de financement plus divers, de veille plus fine, de présence humaine plus ancrée et de portefeuilles plus diversifiés. Autrement dit, la résilience n'est pas un supplément ; elle devient une forme supérieure d'efficacité.

Dans cette perspective, les shōsha peuvent être lues comme des institutions de sécurité économique au sens plein. Elles participent à la sécurité des approvisionnements, mais aussi à la sécurité des débouchés, à la lisibilité des contreparties, à la robustesse des projets et à la continuité des systèmes productifs. Leur modèle est particulièrement pertinent pour des économies ouvertes et industrialisées qui ne peuvent pas se permettre de subir passivement les ruptures de chaîne. Le Japon s'est ainsi doté, par l'histoire et par adaptation, d'acteurs capables de traiter simultanément les dimensions matérielles, financières et géopolitiques de la circulation économique.

Pour la France, l'intérêt analytique de cette lecture est évident. Elle montre que la sécurité économique ne doit pas être pensée uniquement du point de vue de l'État ou des opérateurs d'importance vitale, mais aussi du point de vue des architectures d'entreprises capables de rendre les chaînes de valeur plus intelligibles, plus robustes et plus modulables. Les shōsha offrent en ce sens un possible modèle de lecture et d'action. Elles montrent qu'entre le marché pur et la planification étatique existe un espace stratégique de coordination privée, d'investissement, de partenariat et d'intelligence économique. Cet espace est précisément celui où se joue, aujourd'hui, une part croissante de la puissance productive.

Ainsi, la maîtrise des chaînes logistiques par les shōsha ne relève ni d'un simple savoir-faire commercial ni d'une compétence technique isolée. Elle renvoie à un mode d'organisation capable de faire tenir ensemble flux, actifs, infrastructures, financements et risques. Dans un monde où la compétition se joue de plus en plus sur la qualité des chaînes de valeur plutôt que sur la seule qualité des produits, cette capacité est décisive. Sans pour autant constituer les seuls acteurs capables d'exercer ces fonctions, les shōsha apparaissent dès lors comme des opérateurs de circulation, mais aussi comme des producteurs de continuité stratégique.

Axe 3. Les shōsha comme plateformes d'accès aux marchés tiers

Axe 3.
Les shōsha comme plateformes d'accès aux marchés tiers

- **Réseaux géographiques**
- **Plateformes d'affaires régionales**
- **Modes d'implantation et logiques de partenariat**

L'une des dimensions les plus significatives du modèle des shōsha réside dans leur capacité d'implantation durable dans les marchés tiers. Cette implantation doit être lue à partir de trois axes : les réseaux géographiques, les plateformes d'affaires régionales et les modes d'implantation fondés sur des logiques de partenariat. Il s'agit là d'un point essentiel, car la puissance internationale des shōsha japonaises ne procède pas d'une simple extension géographique de leurs activités ; elle repose sur une manière spécifique d'habiter les territoires économiques, de s'y ancrer et d'y construire progressivement une capacité d'action cumulative.

Les marchés tiers, dans le cas des shōsha, ne sont pas des espaces abstraits de débouchés. Ce sont des territoires de présence, d'apprentissage, d'investissement et de relation. Une shōsha n'entre pas seulement dans un pays pour y vendre un produit ou acheter une ressource ; elle y construit, dans la durée, un tissu d'informations, de partenaires, de références, de routines et de capacités d'exécution. Cet ancrage différencie les shōsha d'une approche plus légère et plus « opportuniste » de l'internationalisation. Elles ne se contentent pas d'ouvrir des marchés ; elles organisent des positions. Elles ne juxtaposent pas des transactions ; elles accumulent des points d'appui.

Cette stratégie d'ancrage territorial exige toutefois du temps, des investissements importants et une présence durable. Elle peut donc être plus difficile à reproduire ou à développer rapidement dans de nouveaux environnements.

C'est pourquoi leur implantation géographique peut être lue comme un processus de « sédimentation ». Bureaux, filiales, participations, joint-ventures, alliances commerciales, partenariats publics-privés, actifs industriels, réseaux logistiques, relations bancaires et liens institutionnels s'ajoutent les uns aux autres jusqu'à former de véritables plateformes régionales. Une telle plateforme ne se réduit pas à un simple réseau commercial. Elle concentre une connaissance du terrain, des capacités humaines, des contacts avec les administrations, des habitudes de négociation, des contreparties fiables et une mémoire des risques. Elle permet aussi de faire remonter une information qualitative que les données de marché, à elles seules, ne livrent pas : qualité réelle des partenaires, crédibilité des projets, temporalité des décisions publiques, compréhension des jeux d'acteurs locaux, lecture des signaux réglementaires ou politiques.

L'Asie du Sud-Est constitue depuis longtemps un terrain privilégié de cette logique. Les shōsha y ont construit des positions patientes, souvent anciennes, qui leur donnent un avantage que l'on pourrait qualifier de relationnel et institutionnel. Elles y sont présentes non seulement comme acheteurs ou vendeurs, mais comme investisseurs, co-développeurs, opérateurs d'infrastructures, fournisseurs de solutions, actionnaires de groupes locaux ou partenaires de long terme. Cette densité relationnelle explique pourquoi elles sont souvent capables d'identifier plus rapidement des opportunités, de négocier plus efficacement les conditions d'entrée et d'exécuter plus sûrement les projets. L'implantation n'est donc pas seulement une affaire de présence physique ; elle est une affaire de crédibilité accumulée.

L'Inde, l'Afrique, le Moyen-Orient et l'Amérique latine offrent d'autres exemples de cette capacité d'ancrage différencié. Dans ces régions, les shōsha ont développé des approches souvent plus sélectives, parfois structurées autour de ressources, d'infrastructures, de mobilité, d'énergie ou d'agro-industrie, mais toujours avec la même logique de plateforme. Elles cherchent moins à être partout qu'à être suffisamment présentes dans certains nœuds clés pour pouvoir relier entre eux des projets, des flux, des partenaires et des financements. La présence régionale devient alors un multiplicateur de capacité. Une implantation réussie dans un pays peut servir de base à une expansion dans des pays voisins, à la structuration d'une chaîne d'approvisionnement régionale, ou à la constitution d'un portefeuille d'affaires cohérent à l'échelle d'une zone entière.

Toyota Tsusho illustre de manière particulièrement nette cette logique en Afrique. Son positionnement ne se limite pas à l'automobile ou à la distribution ; il repose sur une construction régionale articulant mobilité, industrie, services, réseaux de distribution, compétences locales et compréhension fine des dynamiques africaines. Elle apparaît ainsi comme une plateforme d'affaires régionale à part entière, capable d'agréger différents métiers dans une logique d'implantation cumulative. Cette profondeur explique pourquoi certains groupes japonais obtiennent en Afrique une qualité de présence que beaucoup d'acteurs européens ou américains, pourtant technologiquement performants, peinent à reproduire. Ce n'est pas seulement une question de produit ; c'est une question de densité de relation et d'architecture de présence.

Ces réussites ne doivent toutefois pas masquer le fait que les performances des différentes shōsha peuvent varier sensiblement selon les régions, les secteurs et les périodes considérées.

D'autres profils confirment cette diversité des modes d'implantation. Itochu, avec ses positions aval, peut chercher à construire des points d'appui proches des consommateurs, des services ou des chaînes de distribution. Mitsui et Mitsubishi privilégient souvent des configurations où ressources, énergie, infrastructures et grands projets permettent de bâtir une présence robuste. Marubeni, Sojitz ou Sumitomo peuvent déployer des logiques plus mixtes, combinant portefeuille, opportunités sectorielles et ancrages régionaux. Les fiches détaillées font bien ressortir cette variété stratégique à partir d'un ADN organisationnel proche.

La notion de plateforme d'affaires régionale mérite ici d'être approfondie. Elle est au cœur de la spécificité internationale des shōsha. Une plateforme régionale combine généralement plusieurs fonctions : veille de marché, repérage de partenaires, négociation commerciale, structuration contractuelle, conformité, financement, pilotage logistique, gestion des risques, accompagnement opérationnel et, souvent, capacité d'investissement. Cette concentration de fonctions donne aux shōsha un avantage décisif : elles peuvent transformer plus vite une opportunité économique en projet exécutable. Là où une entreprise isolée doit successivement trouver un partenaire, comprendre le cadre réglementaire, sécuriser un financement, structurer un contrat, organiser une logistique et obtenir des relais locaux, la shōsha peut souvent agréger ces dimensions dans une seule trajectoire.

Cette capacité explique aussi pourquoi elles réussissent dans des environnements complexes, là où beaucoup d'acteurs étrangers échouent ou se retirent. La difficulté d'un marché ne réside pas seulement dans sa taille ou dans son niveau de risque. Elle réside dans la difficulté d'articuler correctement les bonnes personnes, les bons actifs, les bons financements et les bons calendriers. Les shōsha excellent dans cet art de l'articulation. Leur présence locale ne vise pas uniquement à vendre, mais à rendre possible. Elles fonctionnent comme des plateformes de réduction de friction. Elles réduisent les coûts d'entrée, raccourcissent le temps d'apprentissage, améliorent la qualité des contreparties et donnent une forme plus robuste aux projets.

Leur mode d'implantation repose, de manière récurrente, sur des logiques de partenariat plutôt que sur une possession intégrale et uniforme des actifs. C'est un élément déterminant. Les shōsha n'exportent pas un modèle standardisé ; elles s'ajustent aux conditions locales. Elles peuvent entrer minoritairement au capital, créer une joint-venture, financer un projet sans l'opérer directement, prendre en charge la commercialisation, co-construire une infrastructure ou s'adosser à un groupe local déjà bien implanté. Cette souplesse permet d'ajuster le niveau d'engagement au niveau de risque, de respecter les équilibres politiques locaux, d'apprendre avant de monter en puissance et de sécuriser progressivement la relation.

Dans un univers où les marchés ne sont plus des espaces homogènes mais des ensembles institutionnels, politiques et culturels différenciés, la capacité d'adaptation devient un atout majeur. Les shōsha savent entrer dans des configurations hybrides. Elles savent travailler avec des groupes privés, avec des États, avec des banques de développement, avec des opérateurs industriels, avec des partenaires familiaux ou avec des conglomérats locaux. Elles savent aussi accepter que l'influence passe parfois par la participation plutôt que par le contrôle complet. Cette culture de l'alliance leur donne une flexibilité rare.

Il faut également souligner que l'implantation des shōsha dans les marchés tiers ne relève pas d'une simple quête de croissance. Elle constitue aussi un instrument de lecture du monde. En étant présentes dans des zones de croissance, de tension ou de recomposition, elles captent des signaux macroéconomiques, réglementaires, industriels et géopolitiques qui enrichissent leur capacité d'arbitrage globale. Elles ne se contentent pas d'exploiter des opportunités ; elles apprennent du terrain. Cette connaissance nourrit ensuite leurs décisions d'investissement, leurs

choix de portefeuille et leur capacité à anticiper les grandes tendances. La présence régionale devient ainsi un actif cognitif, pas seulement commercial.

Pour la France, cette réalité est particulièrement importante. Elle signifie que les shōsha ne sont pas seulement des portes d'entrée vers le Japon, mais aussi vers des marchés tiers où elles disposent déjà d'une profondeur d'action que les entreprises françaises n'ont pas toujours. Une PME ou une ETI française peut difficilement reproduire seule, dans un laps de temps raisonnable, la densité de réseau que certaines shōsha ont mis des décennies à construire. En revanche, elle peut « se brancher » sur cette architecture. C'est là que réside l'intérêt stratégique du partenariat : non pas déléguer son internationalisation, mais s'insérer dans une plateforme déjà opérationnelle, déjà crédible et déjà connectée.

Au total, l'implantation des shōsha dans les marchés tiers révèle une conception de l'internationalisation fondée sur l'ancrage, l'accumulation et l'orchestration. Ce ne sont pas des acteurs qui se contentent d'aller à l'étranger ; ce sont des acteurs qui savent transformer des territoires en plateformes et des relations en infrastructures d'action. Dans un monde où l'accès aux marchés dépend de plus en plus de la qualité des médiations, de la profondeur des partenariats et de la capacité à exécuter dans des environnements complexes, cette compétence est déterminante.

Axe 4. Pourquoi les entreprises françaises peuvent avoir intérêt à travailler avec elles

Axe 4. Pourquoi les entreprises françaises peuvent avoir intérêt à travailler avec elles

- **Freins d'accès aux marchés complexes**
- **Financement, crédibilité locale, risque politique, cadre réglementaire**
- **Pourquoi les shōsha peuvent être des partenaires d'accélération pour la France**

La question de l'internationalisation des ETI et des PME françaises constitue un point de bascule parce qu'elle opère le passage d'une analyse du modèle japonais à une réflexion stratégique pour la France. Cette partie comporte trois développements : les freins d'accès aux marchés complexes, les enjeux de financement, de crédibilité locale, de risque politique et de cadre réglementaire, enfin la question de savoir pourquoi les shōsha peuvent constituer des partenaires d'accélération pour la France. On entre ici dans une logique de transformation opérationnelle.

Les ETI et PME françaises disposent, dans de nombreux secteurs, d'atouts remarquables. Elles sont souvent technologiquement solides, positionnées sur des niches à forte valeur ajoutée, reconnues pour la qualité de leurs produits ou de leurs procédés, capables d'innovation, de réactivité et d'excellence technique. Elles jouent un rôle déterminant dans le tissu industriel français et représentent un réservoir considérable de solutions exportables. Pourtant, la qualité intrinsèque d'une offre ne garantit pas sa réussite à l'international. Entre l'avantage technologique et la réussite commerciale dans un marché tiers se glissent une série d'obstacles qui tiennent moins au produit lui-même qu'aux conditions concrètes d'entrée, d'exécution et de montée en puissance.

Le premier de ces obstacles est l'accès aux marchés complexes. Beaucoup d'ETI et de PME savent exporter dans des environnements relativement lisibles, où la chaîne de décision est claire, où les standards sont proches de ceux qu'elles maîtrisent déjà, et où la relation commerciale peut être nouée sur une base essentiellement technique et économique. La difficulté apparaît lorsque le marché exige bien davantage qu'une bonne offre : compréhension fine des réseaux locaux, capacité à identifier les véritables décideurs, connaissance du cadre réglementaire et des normes implicites, lecture des temporalités administratives, gestion des intermédiaires, maîtrise des usages contractuels et patience dans la construction de la confiance. Dans ces environnements, l'internationalisation n'est plus un prolongement du commerce ; elle devient une épreuve de « densité institutionnelle ».

Or beaucoup d'entreprises françaises, même performantes, sont structurellement sous-équipées face à cette densité. Non parce qu'elles seraient mal gérées, mais parce que leur taille, leur organisation et parfois leur culture d'entreprise les rendent moins aptes à porter seules le coût d'entrée dans des marchés complexes. Ouvrir un bureau, recruter une équipe locale, comprendre le cadre juridique, identifier les bons partenaires, sécuriser les flux logistiques, absorber les délais de négociation et gérer les risques pays exigent du temps, du capital, des compétences et une tolérance au risque que toutes ne peuvent pas mobiliser. Une partie de la difficulté réside ici : les entreprises françaises disposent souvent de bonnes solutions, mais pas toujours de la plateforme d'exécution qui permet à ces solutions de changer d'échelle.

Le deuxième défi est celui de la crédibilité locale. Sur beaucoup de marchés, être bon ne suffit pas ; il faut aussi apparaître comme un partenaire durable, solvable, compréhensible et capable de tenir dans le temps. La crédibilité ne se résume pas à la réputation de la France ou à la qualité d'un produit. Elle repose sur la capacité à rassurer des clients, des autorités, des banques, des partenaires industriels ou des opérateurs publics sur la solidité de l'entreprise, sa compréhension du terrain, sa capacité de service, son ancrage, son suivi post-contrat et sa capacité à partager les risques. Beaucoup d'ETI françaises sont fortes techniquement mais moins lisibles institutionnellement pour des partenaires étrangers, surtout dans des marchés où le rapport à la confiance est fortement médiatisé par le réseau local, la réputation relationnelle et la permanence de la présence.

Le financement constitue un troisième obstacle majeur. Dans des secteurs comme l'infrastructure, l'énergie, l'agro-industrie, les équipements complexes, la mobilité, la santé ou certaines solutions industrielles, l'offre ne peut pas être séparée du montage financier. Il ne suffit pas de vendre une technologie ; il faut parfois co-structurer un financement, rassurer des prêteurs, accepter une part de risque de projet, supporter un cycle long de paiement, ou s'intégrer à un

schéma multi-acteurs comprenant banques, agences publiques, investisseurs et partenaires industriels. Or beaucoup d'ETI et de PME françaises n'ont ni le bilan, ni les équipes, ni l'expérience nécessaires pour porter seules ces montages. Elles se heurtent alors à un plafond d'internationalisation : elles peuvent prouver la qualité de leur solution, mais peinent à rendre le projet finançable.

À cela s'ajoute le risque politique et réglementaire. Plus un marché est prometteur, plus il peut être opaque, instable ou traversé par des rapports de force multiples. Il peut y avoir des exigences de contenu local, des régimes de licences, des risques de change, des délais administratifs, des fragilités administratives, des enjeux de conformité, des tensions sociales ou des arbitrages politiques susceptibles de modifier les conditions du projet. Ce risque n'est pas forcément rédhibitoire, mais il suppose une capacité à l'analyser, à le répartir, à le contractualiser et à le suivre dans le temps. Là encore, beaucoup d'ETI françaises sont techniquement prêtes mais institutionnellement insuffisamment armées.

Il faut également regarder la question sous un angle organisationnel. Nombre d'ETI et de PME françaises abordent encore l'internationalisation selon une logique séquentielle : on identifie un marché, on prospecte, on signe un contrat, puis on traite au fur et à mesure les questions logistiques, réglementaires, financières ou partenariales. Dans des marchés complexes, cette logique séquentielle montre rapidement ses limites. Ce qu'il faut, c'est une approche intégrée, où l'accès au marché, le montage financier, la crédibilité locale, la conformité, la logistique et la gouvernance du projet sont pensés ensemble. Or cette capacité d'intégration est précisément ce que les shōsha maîtrisent.

C'est pourquoi les shōsha japonaises peuvent constituer pour la France des partenaires d'accélération d'une valeur singulière. Leur intérêt ne réside pas simplement dans le fait qu'elles seraient de grands groupes étrangers susceptibles d'acheter des produits français. Elles présentent un intérêt bien supérieur : elles peuvent servir de plateformes d'internationalisation. Elles possèdent les réseaux, les équipes, les références, les capacités de financement, la compréhension des risques, les relais locaux et l'expérience de l'exécution. Pour une entreprise française, s'associer à une shōsha peut signifier réduire le coût d'entrée sur un marché, gagner en crédibilité, bénéficier d'un accès à des partenaires locaux solides, s'insérer dans une chaîne logistique déjà structurée et rendre un projet plus finançable.

Pour autant, les shōsha ne constituent pas une solution universelle. Dans certains contextes, une implantation directe, un distributeur spécialisé ou un partenaire industriel local pourraient se révéler plus adaptés aux objectifs poursuivis par l'entreprise.

L'intérêt stratégique des shōsha pour la France ne concerne pas seulement le marché japonais ; elles peuvent également jouer un rôle décisif dans des espaces comme l'Asie du Sud-Est, l'Inde, l'Afrique, le Moyen-Orient ou l'Amérique latine, là où elles disposent déjà de plateformes régionales d'affaires. Pour une ETI française, le partenariat avec une shōsha peut alors changer la nature même de l'internationalisation. On ne part plus seul à la conquête d'un marché inconnu ; on « se branche » sur une architecture d'accès, de relation et d'exécution déjà existante.

Les profils différenciés des shōsha rendent d'ailleurs ce partenariat d'autant plus intéressant qu'il peut être ciblé. Itochu peut intéresser des entreprises françaises orientées consommation, distribution, lifestyle, services, distribution ou solutions aval. Mitsubishi Corporation et Mitsui peuvent être des partenaires particulièrement pertinents dans l'énergie, les ressources, les infrastructures, les grands projets ou certaines chaînes de valeur industrielles critiques. Sumitomo peut intéresser des filières liées à l'industrie, aux matériaux ou à certaines infrastructures. Toyota Tsusho peut représenter un relais puissant pour des projets en Afrique, dans la mobilité, l'industrie ou l'économie circulaire. Cette diversité permet de sortir d'une approche générique et d'entrer dans une logique d'appariement stratégique.

Cependant, il serait réducteur de penser que la seule existence des shōsha suffit à résoudre les difficultés des entreprises françaises. Encore faut-il que celles-ci soient identifiées, préparées et accompagnées pour tirer parti de telles coopérations. Beaucoup de PME et d'ETI ne connaissent qu'imparfaitement ces acteurs, les perçoivent de manière floue, ou les assimilent à de simples traders japonais sans en comprendre la profondeur réelle. Il existe donc un enjeu de pédagogie et de qualification. Il faut apprendre à présenter une solution française de manière compatible avec les logiques de plateforme, de projet, de partage du risque et de partenariat qui structurent les shōsha. Une entreprise française peut être excellente, mais manquer la coopération faute de parler le bon langage stratégique.

Pour la France, l'enjeu est donc double. Il s'agit d'une part de mieux diagnostiquer ce qui bloque réellement l'internationalisation de certaines ETI et PME, au-delà des discours généraux sur l'export ; d'autre part de construire des médiations adaptées, capables de transformer des atouts techniques en capacités de déploiement. Les shōsha

peuvent jouer ce rôle de médiation stratégique. Elles ne remplacent pas l'effort propre des entreprises françaises ; elles peuvent en amplifier l'efficacité, en réduire les frictions et en augmenter l'échelle. Dans un monde où l'internationalisation n'est plus simplement l'extension commerciale d'une offre nationale mais l'insertion dans des chaînes de valeur régionales complexes, cette capacité d'accélération devient particulièrement précieuse.

Une coopération avec une shōsha implique également de partager une partie de la création de valeur, d'accepter certaines contraintes de gouvernance et d'inscrire la relation dans une logique de moyen ou long terme. Ces éléments doivent être pris en compte dès l'origine de la réflexion.

En définitive, les défis des ETI et PME françaises ne résident pas dans un déficit général de compétence ou d'innovation, mais dans l'écart entre la qualité de leurs offres et la complexité croissante des conditions d'accès aux marchés. Cet écart est précisément l'espace où un partenariat intelligent avec les shōsha peut produire un effet de levier sur des marchés tiers décisifs.

II.2.
Fiches détaillées des principales shōsha

Itochu Corporation : fiche détaillée

Note : sauf indication contraire, les montants initialement exprimés en yens ont été convertis en euros sur la base d'un taux de change indicatif de 1 EUR = 180 JPY (septembre 2026).

ITOCHU CORPORATION

Fiche d'identité du groupe - portefeuille, performance et implantation

MISE À JOUR
1ER JUIN 2026

Fiche d'identité

- **Nom :** ITOCHU Corporation (itochu.co.jp)
- **Bourse / code :** Tokyo Stock Exchange (Prime), 8001
- **Sièges au 01/06/2026 :** Tokyo, Kita-Aoyama ; Osaka, Umeda
- **Exercice fiscal :** 1er avril → 31 mars
- **Fondation / constitution :** 1858 / 1er décembre 1949
- **Capital : 1,41 Md EUR**
- **Direction :** Masahiro Okafuji, Chairman & CEO ; Keita Ishii, President & COO
- **Effectifs :** 4 215 maison-mère (09/01/2026) ; plus de 110 000 consolidés en FY2025
- **Réseau :** environ 90 implantations dans 60 pays
- **Actions émises au 31/03/2026 :** 7 924 447 520, après split 1:5

Résumé exécutif

- **Ce que c'est :** une sogo shōsha mondiale passée du textile à un portefeuille diversifié, avec un avantage marqué dans l'aval consommateur.
- **FY2025 réalisé :** profit attribuable record de 5 Md EUR et core operating cash flows record de 5,22 Md EUR.
- **Mix : 4,30 Md EUR de profit non-resource contre 0,74 Md EUR de profit resource ; ratio officiel de 85% hors Other.**
- **FY2026 - plan au 01/05/2026 : profit attribuable de 5,28 Md EUR, core profit de 5,00 Md EUR et croissance des investissements vers 8,33 Md EUR.**
- **Cap :** accélérer l'investissement tout en maintenant environ 15% de ROE et une discipline de levier autour de 0,6x.
- **Note :** création de valeur market-in, gestion hands-on et plateformes de croissance proches du consommateur.

5,00 Md EUR	5,22 Md EUR	14,6%	0,23 EUR
Profit net FY2025	Core operating CF	ROE FY2025	Dividende / action

Modèle économique

- **Market-in :** identifier la demande finale et construire les chaînes de valeur en remontant depuis le consommateur.
- **Plateformes :** FamilyMart, CTC, Nippon Access, finance, immobilier, textile et mobilité créent des écosystèmes aval.
- **Portefeuille :** associer métiers récurrents non-resource, actifs resource et recyclage discipliné du capital.

Allocation du capital

- **Dividende :** politique progressive ; 0,24 EUR/action ou plus prévus pour FY2026, après split.
- **Rachats :** 1,67 Md EUR ou plus prévus en FY2026, pour un total payout ratio visé de 64%.
- **Investissements :** environ 8,33 Md EUR de croissance, avec priorité aux plateformes consumer, ICT, finance, immobilier et mobilité.

5,28 Md EUR	5,00 Md EUR	≥0,24 EUR	64%
Profit FY2026 prévu	Core profit prévu	Dividende FY2026	Payout total visé

ADN, MÉTIERS & STRATÉGIE

Huit Division Companies, approche market-in et accélération de l'investissement

PORTEFEUILLE MONDIAL

ADN & trajectoire

- **Origine :** fondé en 1858 par Chubei Itoh dans le commerce itinérant du lin et du textile.
- **Mission :** Sampo-yoshi - bon pour le vendeur, l'acheteur et la société.
- **Méthode :** earn, cut, prevent ; engagements annuels exécutables et management opérationnel hands-on.

Priorités stratégiques

- **The Brand-new Deal :** maintenir une forte efficacité de gestion tout en relevant l'ambition de croissance.
- **Aval :** capter les profits au plus près du consommateur, de la donnée, du retail et des services.
- **Gear change :** porter les investissements de croissance vers environ 8,33 Md EUR en FY2026.
- **Discipline :** ROE d'environ 15%, NET DER d'environ 0,6x et exits réguliers pour financer les nouveaux actifs.

Segments opérationnels FY2025

Textile	**Machinery**	**Metals & Minerals**	**Energy & Chemicals**
Food	**General Products & Realty**	**ICT & Financial Business**	**The 8th**

Plateformes et chaînes de valeur

FamilyMart & retail media	**CTC, IA & data centers**	**Nippon Access & food wholesale**
Mobilité, power & machines	**Textile, marques & contenus**	**Finance, immobilier & services**

Lecture stratégique

- **Portefeuille :** la combinaison d'actifs cycliques et de métiers récurrents vise à stabiliser le cash-flow.
- **Capital :** les investissements sont arbitrés selon la compétitivité, le rendement et la contribution stratégique.
- **Exécution :** la valeur dépend du pilotage opérationnel, des partenaires et du recyclage des actifs.

PERFORMANCE & STRUCTURE FINANCIÈRE

Résultats FY2025, prévisions FY2026 et capacité d'investissement

FY2025 RÉALISÉ
FY2026 PRÉVU

5,00 Md EUR	5,22 Md EUR	14,6%	0,23 EUR
Profit net FY2025	Core operating CF	ROE FY2025	Dividende / action

Trajectoire des indicateurs clés

Indicateur	FY2024 réalisé	FY2025 réalisé	FY2026 prévision
Revenus (Md EUR)	81,80	82,35	-
Marge brute de trading (Md EUR)	13,20	13,78	14,72
Profit attribuable (Md EUR)	4,89	5,00	5,28
Core profit (Md EUR)	4,28	4,34	5,00
ROE	environ 16%	14,6%	environ 15%
Dividende annuel / action	0,22 EUR	0,23 EUR	0,24 EUR ou plus

Bilan consolidé — variation au 31 mars

Md EUR	31/03/2025	31/03/2026	Variation
Total des actifs	84,08	92,96	+8,88
Capitaux propres actionnaires	31,97	36,61	+4,64
Total des capitaux propres	34,95	39,94	+4,99
Dette nette portant intérêt	16,45	16,80	+0,35
NET DER	0,51x	0,46x	-0,05x
Cash-flow opérationnel	5,54	6,29	+0,75

Cash-flow & allocation

- **Flux opérationnel :** 6,29 Md EUR.
- **Flux d'investissement :** -2,16 Md EUR.
- **Free cash flow :** 4,13 Md EUR.
- **Core operating cash flows :** 5,22 Md EUR.

Lecture du bilan

- Les actifs progressent de 8,88 Md EUR, notamment avec de nouveaux investissements et l'effet de change.
- Les capitaux propres actionnaires augmentent de 4,64 Md EUR et le ratio d'equity atteint 39,4%.
- Malgré 0,35 Md EUR de dette nette supplémentaire, le NET DER s'améliore de 0,51x à 0,46x.

Sources : résultats consolidés FY2025 et présentation investisseurs ; montants convertis en Md EUR au taux de 1 EUR = 180 JPY.

PORTEFEUILLE DE PROFIT

Contribution des segments au résultat FY2025

SOMME SEGMENTS
5,00 Md EUR

Segment	Profit FY2025	Part du total flux	Lecture
Textile	0,24 Md EUR	4,8%	Relais / portefeuille
Machinery	0,86 Md EUR	17,3%	Moteur majeur
Metals & Minerals	0,80 Md EUR	15,9%	Contribution significative
Energy & Chemicals	0,39 Md EUR	7,7%	Contribution significative
Food	0,51 Md EUR	10,2%	Contribution significative
General Products & Realty	0,34 Md EUR	6,8%	Contribution significative
ICT & Financial Business	0,52 Md EUR	10,3%	Contribution significative
The 8th	0,25 Md EUR	5,0%	Relais / portefeuille
Others, Adjustments & Eliminations	1,10 Md EUR	21,9%	Moteur majeur

5,00 Md EUR
Profit attribuable

4,30 Md EUR
Non-resource

0,74 Md EUR
Resource

85%
Mix non-resource

Moteurs

- **Non-resource :** 4,3 Md EUR et 85% du mix officiel hors Other, niveau record.
- **Consumer & digital :** Textile, Food, ICT & Financial et The 8th totalisent 1,52 Md EUR.
- **Machinery :** 0,86 Md EUR, première Division Company contributrice hors Others.

Points de vigilance

- **Ponctuels :** Others atteint 1,1 Md EUR, incluant notamment la vente de C.P. Pokphand et la restructuration pulp.
- **Ressources :** sensibilité aux prix du minerai de fer, du charbon, du pétrole et au change.
- **Exécution :** le plan FY2026 suppose une accélération forte des investissements et des synergies inter-segments.

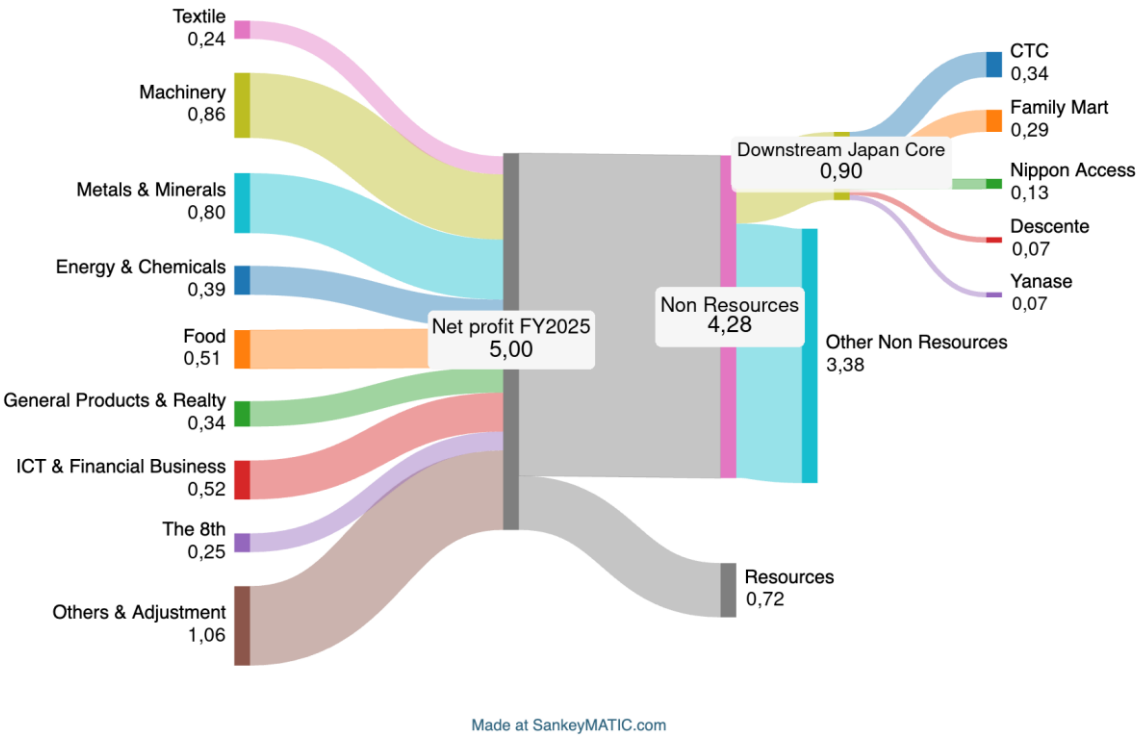
- **Diversification :** la lecture par segment montre les sources de profit et les concentrations économiques réelles.
- **Attention :** les contributions segmentaires peuvent inclure des éléments ponctuels ; le diagramme de flux de la page suivante explicite le raccordement au résultat publié.

PROFIT PAR SEGMENT

Des contributions segmentaires au résultat attribuable — FY2025

FLUX DE PROFIT
Md EUR

ITOCHU– Net Profit Structure (FY2025)



DASHBOARD ACTIONNARIAL & PARTICIPATIONS

Capital, principaux porteurs et actifs stratégiques

SITUATION AU 31 MARS 2026

7,9244 Md	506 630	43,66%	11,69%
Actions émises 31/03	Actionnaires	Top 10 publié	Actions propres

Dix principaux actionnaires déclarés

Actionnaire nominal	Milliers d'actions	% hors autocontrôle
Master Trust Bank of Japan - trust	1 073 113	15,33%
State Street Bank and Trust 505104	707 421	10,11%
Custody Bank of Japan - trust	364 442	5,21%
Nippon Life Insurance	170 280	2,43%
State Street Bank and Trust 505001	166 903	2,38%
Mizuho Bank	151 000	2,16%
Chase Manhattan London Secs Lending	136 933	1,96%
Government of Norway	99 767	1,43%
Asahi Mutual Life Insurance	93 602	1,34%
JP Morgan Chase Bank 385781	91 794	1,31%

Participations stratégiques — sélection

Entité / actif	Statut	Détention	Rôle
FamilyMart	Filiale	94,7%	Convenience retail / media
ITOCHU Techno-Solutions	Filiale	100,0%	IT, cloud, IA et data centers
Nippon Access	Filiale	100,0%	Wholesale et logistique food
DESCENTE	Filiale	100,0%	Sportswear et marques
YANASE	Filiale	99,0%	Distribution automobile
Tokyo Century	Mise en équivalence	30,0%	Leasing, mobilité et infrastructure
Seven Bank	Mise en équivalence	20,4%	ATM et finance retail
Kawasaki Motors	Mise en équivalence	20,0%	Mobilité et moteurs

Lecture du portefeuille

- **Autocontrôle :** 926 270 milliers d'actions, soit 11,69%, exclus des ratios des principaux actionnaires.
- **Comptes de conservation :** les comptes State Street, Chase et JP Morgan sont présentés tels que publiés, sans réattribution au bénéficiaire économique.
- **Split :** toutes les actions et données par action de la fiche sont exprimées après le split 1:5 effectif le 1er janvier 2026.

OPPORTUNITÉS

Axes de coopération France–Japon et déploiement sur marchés tiers

FRANCE × JAPON × INTERNATIONAL

Pourquoi Itochu

- **Cible sectorielle :** textile, agroalimentaire, machines-outils et propriété intellectuelle - licences et contenus.
- **Partenaire long terme :** préférence pour le co-développement et les JV, sans logique de sortie type private equity à cinq ou dix ans.
- **Réseau :** Afrique et Asie du Sud-Est identifiées pour des coopérations France-Japon-marchés tiers.

Modes de partenariat privilégiés

- **Co-développement :** construction conjointe du produit, du modèle économique et de la chaîne de valeur.
- **JV / co-investissement :** relation capitalistique durable et gouvernance partagée.
- **Hands-on :** implication opérationnelle active, et non position d'actionnaire passif ou dormant.
- **Déploiement international :** mobiliser les plateformes ITOCHU pour l'Afrique et l'Asie du Sud-Est.

Secteurs à potentiel

Textile & matériaux	**Agroalimentaire & distribution**	**Machines-outils & automation**
Licences, IP & contenus	**Afrique - marchés tiers**	**Asie du Sud-Est - déploiement**

Proposition de valeur

- **France :** marques, technologies, design, propriété intellectuelle et savoir-faire industriel.
- **ITOCHU :** capital patient, accès au marché, distribution, logistique et pilotage hands-on.
- **Modèle :** projet construit pour le long terme avec responsabilités opérationnelles et gouvernance explicites.
- **Préparation :** présenter un cas d'usage précis, une économie unitaire et un scénario de déploiement international.

Points de contact communiqués

France — ITOCHU France S.A.S.
Takateru Hashimura — Président
36 Rue de Châteaudun, 75009 Paris
+33 (0)1 45 38 35 20
hashimuraT@itochu.fr

Japon — ITOCHU Corporation
Aki Otaka — Media Relations & Content Planning
otaka-a@itochu.co.jp

Approche recommandée

- **1.** cadrer la chaîne de valeur et l'avantage technologique.
- **2.** proposer un cas d'usage international concret et chiffré.
- **3.** définir gouvernance, capital, risques et calendrier de décision.

GOUVERNANCE, RISQUES & SOURCES

ARRÊTÉ AU 1ER JUIN 2026

Gouvernance

- **Direction :** Masahiro Okafuji, Chairman & CEO ; Keita Ishii, President & COO.
- **Conseil :** modèle de supervision renforcée ; au moins un tiers d'administrateurs externes.
- **Gestion :** plans annuels commit-able, suivi par segment et principes earn, cut, prevent.
- **Capital :** dividende progressif, rachats actifs et arbitrage des investissements selon rendement et compétitivité.

Risques principaux

- **Ressources & change :** minerai de fer, charbon, pétrole, devises et volatilité des valorisations.
- **Investissement :** rythme de 8,33 Md EUR, prix d'acquisition, intégration et délai de montée en contribution.
- **Conglomérat :** complexité du portefeuille, gouvernance des JV et discipline d'exit.
- **Géopolitique :** tarifs, tensions au Moyen-Orient, chaînes d'approvisionnement et risques pays.

Sources officielles principales

Références

- **Résultats FY2025 :** Business Results et Management Plan du 1er mai 2026. [lien]
- **États financiers :** Consolidated Financial Statements FY2025. [lien]

Références

- **Actionnariat :** Stock information - situation au 31 mars 2026. [lien]
- **Profil officiel :** Historique, capital, réseau et activité du groupe. [lien]

Note méthodologique : fiche arrêtée au 1er juin 2026.

Marubeni Corporation : fiche détaillée

Note : sauf indication contraire, les montants initialement exprimés en yens ont été convertis en euros sur la base d'un taux de change indicatif de 1 EUR = 180 JPY (septembre 2026).

MARUBENI CORPORATION

Fiche d'identité du groupe — portefeuille, performance et implantation

MISE À JOUR
1ER JUIN 2026

Fiche d'identité

- **Nom :** Marubeni Corporation （丸紅） (marubeni.com)
- **Bourse / code :** Tokyo Stock Exchange (Prime), 8002
- **Siège :** Otemachi, Chiyoda-ku, Tokyo
- **Exercice fiscal :** 1er avril → 31 mars
- **Origine :** activité fondée en mai 1858 ; société actuelle constituée le 1er décembre 1949
- **Capital : 1,47 Md EUR**
- **Dirigeant :** Masayuki Omoto, President & CEO
- **Effectifs au 31/03/2026 :** 4 225 maison-mère ; 52 658 Groupe
- **Réseau au 01/04/2026 :** 50 implantations directes à l'étranger ; 29 sociétés régionales et 30 implantations rattachées
- **Périmètre au 31/03/2026 :** 324 filiales consolidées et 153 sociétés mises en équivalence

Résumé exécutif

- **Ce que c'est :** une shōsha mondiale combinant commerce, opérations, investissements et développement de plateformes.
- **FY2025 réalisé :** profit attribuable de 3,02 Md EUR et core operating cash flow de 3,2 Md EUR.
- **Mix :** 75,1% du profit provient des activités non-ressources ; les ressources représentent 24,9%.
- **FY2026 — prévision :** profit attribuable de 3,22 Md EUR ; core operating cash flow de 3,67 Md EUR.
- **Cap :** GC2027 privilégie les plateformes de croissance, le ROE et une discipline d'allocation du capital.
- **Marché :** capitalisation de 55,6 Md EUR atteinte en février 2026, devenue un jalon plutôt qu'un objectif final.

3,02 Md EUR	3,20 Md EUR	13,6%	0,6 EUR
Profit net FY2025	Core operating CF	ROE FY2025	Dividende / action

Modèle économique

- **Trading & services :** orchestration de flux, information, logistique, financement et accès aux marchés.
- **Opérations :** pilotage de filiales et d'actifs dans l'agri-food, l'énergie, la mobilité, l'IT et les services.
- **Participations :** forte contribution des associées et coentreprises, notamment dans les ressources et les infrastructures.

Allocation du capital

- **Dividende :** politique progressive ; 0,64 EUR/action prévus pour FY2026.
- **Taux de distribution total :** environ 40% sur la période GC2027.
- **Rachat en cours au 01/06/2026 :** plafond porté à 0,33 Md EUR et 20 millions d'actions, jusqu'au 29 janvier 2027.

3,22 Md EUR	3,67 Md EUR	0,64 EUR	~40%
Profit FY2026 prévu	Core operating CF prévu	Dividende FY2026 prévu	Distribution totale GC2027

ADN, MÉTIERS & STRATÉGIE

Dix segments, plateformes de croissance et priorités GC2027

GLOBAL CROSSVALUE PLATFORM

ADN & trajectoire

- **Héritage :** plus de 165 ans de commerce international et de construction de réseaux.
- **Promesse :** créer de la valeur en connectant secteurs, géographies, partenaires et capitaux.
- **Évolution :** passage d'un modèle de trading généraliste à un portefeuille d'opérations et de plateformes scalables.

GC2027 — principes directeurs

- **Croissance :** renforcer les plateformes stratégiques et déployer de nouveaux investissements à haut rendement.
- **Cash :** 11,1 Md EUR de core operating cash flow cumulé sur trois ans.
- **Rentabilité :** ROE cible de 15% et profit net supérieur à 3,44 Md EUR en FY2027.
- **Discipline :** arbitrage des actifs, contrôle du levier et retours actionnaires progressifs.

Segments opérationnels — organisation au 1er avril 2026

Lifestyle	**Food & Agri Business**	**Metals & Mineral Resources**	**Energy & Chemicals**	**Power & Infrastructure Services**
Finance, Leasing & Real Estate	**Aerospace & Mobility**	**IT Solutions**	**Next Generation Business Development**	**Next Generation Corporate Development**

Plateformes stratégiques — sources de croissance non-ressources

Intrants agricoles Helena Agri-Enterprises	**Mobilité nord-américaine**	**Aftermarket aéronautique**	**SmartestEnergy**
Marketing & fabrication alimentaire	**IT & solutions digitales**	**Distribution pharmaceutique**	**Total FY2025 0,73 Md EUR**

Lecture stratégique

- **Base rentable :** le portefeuille non-ressources génère 2,27 Md EUR, amortissant la volatilité des commodités.
- **Effet de plateforme :** sept moteurs stratégiques concentrent 0,73 Md EUR de profit et offrent des relais de croissance organique et externe.
- **Ressources :** les métaux et minerais restent matériels, avec une forte contribution des entreprises mises en équivalence.

PERFORMANCE & STRUCTURE FINANCIÈRE

Résultats FY2025, prévisions FY2026 et capacité d'investissement

FY2025 RÉALISÉ
FY2026 PRÉVU

45,92 Md EUR	3,02 Md EUR	2,32 Md EUR	13,6%
Chiffre d'affaires FY2025	Profit attribuable	Free cash flow	ROE

Trajectoire des indicateurs clés

Indicateur	FY2024 réalisé	FY2025 réalisé	FY2026 prévision
Profit attribuable (Md EUR)	2,79	3,02	3,22
Profit ajusté (Md EUR)	2,51	2,67	3,00
Core operating cash flow (Md EUR)	3,37	3,20	3,67
ROE	14,2%	13,6%	—
Dividende annuel / action	0,53 EUR	0,6 EUR	0,64 EUR

Bilan consolidé — variation au 31 mars

Md EUR	31/03/2025	31/03/2026	Variation
Total des actifs	51,12	58,51	+7,39
Capitaux propres attribuables	20,16	24,24	+4,08
Investissements associés & JV	16,41	19,47	+3,05
Autres investissements	1,54	1,90	+0,36
Dette nette portant intérêt	10,92	10,33	-0,59
Ratio dette nette / fonds propres	0,54x	0,43x	-0,11x

Allocation FY2025

- **Investissements & CAPEX :** 2,27 Md EUR.
- **Cessions :** 1,62 Md EUR d'encaissements.
- **Financement :** -2,59 Md EUR, incluant dividendes, dette et actions propres.

Lecture du bilan

- La hausse des actifs provient surtout du change et des investissements mis en équivalence.
- Le free cash flow et la hausse des capitaux propres abaissent le levier malgré la croissance du portefeuille.

Sources : Notice de l'Assemblée générale 2026, états financiers consolidés et données de gestion FY2025 ; montants convertis en Md EUR au taux de 1 EUR = 180 JPY.

PORTEFEUILLE DE PROFIT

Contribution des métiers au profit net FY2025

TOTAL
3,02 Md EUR

Métier / regroupement	Profit FY2025	Part du total	Lecture
Finance, Leasing & Real Estate	0,90 Md EUR	29.8%	Moteur majeur
Ressources naturelles	0,75 Md EUR	24.7%	Moteur majeur
Food & Agri Business	0,45 Md EUR	15.0%	Contribution significative
Power & Infrastructure Services	0,30 Md EUR	9.9%	Contribution significative
Aerospace & Mobility	0,27 Md EUR	8.8%	Contribution significative
Lifestyle	0,14 Md EUR	4.8%	Relais / portefeuille
Energy & Chemicals	0,13 Md EUR	4.3%	Relais / portefeuille
Next Gen. & ajustements corporate	0,06 Md EUR	1.9%	Relais / portefeuille
IT Solutions	0,03 Md EUR	1.0%	Relais / portefeuille
2,27 Md EUR Non-ressources	**75,1%** Part non-ressources	**0,75 Md €** Ressources	**24,9%** Part ressources

Moteurs

- **Finance / leasing / immobilier :** première contribution du portefeuille avec 0,9 Md EUR.
- **Food & Agri :** 0,45 Md EUR, porté par les intrants agricoles et les activités alimentaires.
- **Plateformes :** 0,73 Md EUR sur sept franchises stratégiques non-ressources.

Points de vigilance

- **Commodités :** sensibilité aux prix du cuivre, du minerai de fer, du charbon et à l'énergie.
- **Change :** effet significatif sur la valeur des actifs et les résultats consolidés.
- **Exécution :** risque d'intégration et de rendement sur les nouvelles plateformes et acquisitions.

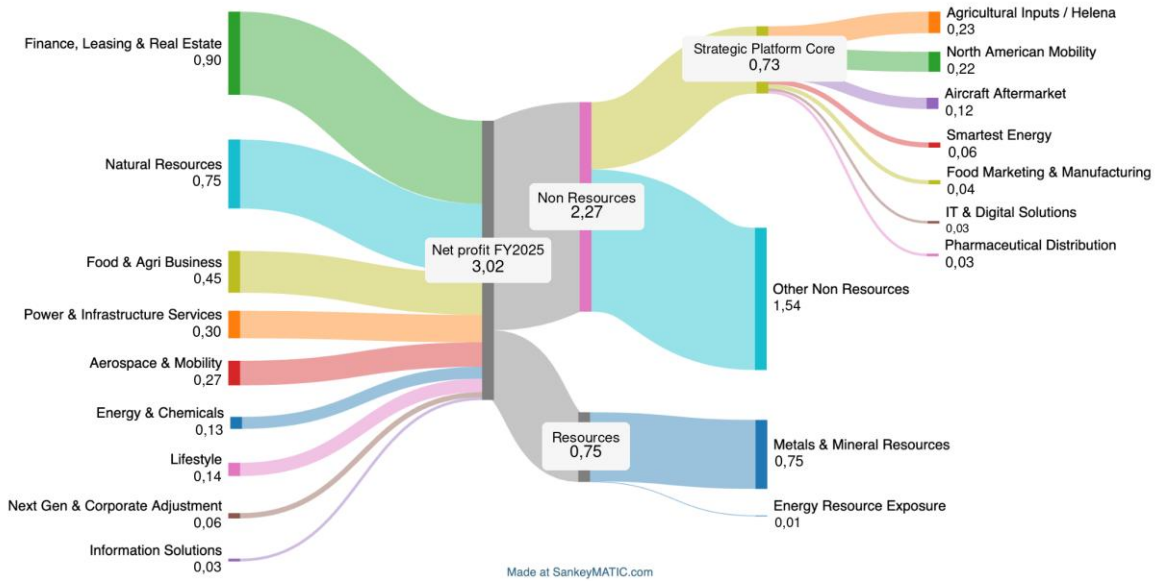
- **Diversification :** aucun métier ne dépasse 30% du profit net ; le mix limite la dépendance à un seul cycle.
- **Concentration utile :** les deux premières sources de profit représentent 54,5% du total et concentrent aussi les principaux risques de portefeuille.

PROFIT PAR SEGMENT

Du profit par métier aux plateformes stratégiques — FY2025

FLUX DE PROFIT
Md EUR

MARUBENI – Net Profit Structure (FY2025)



DASHBOARD ACTIONNARIAL & PARTICIPATIONS

Capital, principaux porteurs, mises en équivalence et participations stratégiques

SITUATION AU 31 MARS 2026

1,6608 Md	353 845	43,40%	19,47 Md EUR
Actions émises	Actionnaires	Top 10 cumulé	Associées & JV au bilan

Dix principaux actionnaires déclarés

Actionnaire nominal	Milliers d'actions	% hors autocontrôle
The Master Trust Bank of Japan — compte trust	238 510	14,56%
State Street Bank and Trust Company 505104	161 104	9,83%
Custody Bank of Japan — compte trust	103 984	6,35%
The Chase Manhattan Bank London — omnibus	45 562	2,78%
Meiji Yasuda Life Insurance	37 636	2,30%
State Street Bank and Trust Company 505001	29 880	1,82%
Mizuho Bank	25 800	1,57%
Nippon Life Insurance	23 400	1,43%
NATSCUMCO	22 790	1,39%
Sompo Japan Insurance	22 500	1,37%

Structure de l'actionnariat

43,60%	32,60%	17,07%	6,73%
Étrangers	Institutions financières	Particuliers	Autres catégories

Participations & actifs de portefeuille

Entité / classe d'actifs	Statut	Détention	Rôle
Helena Agri-Enterprises, LLC	Filiale	100,00%	Intrants agricoles, États-Unis
SmartestEnergy Limited	Filiale	100,00%	Électricité, Royaume-Uni
Marubeni I-DIGIO Holdings	Filiale	100,00%	IT & télécommunications
Marubeni-Itochu Steel Inc.	Affiliée	50,00%	Acier : commerce et transformation
Dai-ichi Life Marubeni Real Estate	Affiliée	50,00%	Gestion et développement immobilier
Lion Power (2008) Pte. Ltd.	Affiliée	71,43%	Production électrique, Singapour

Entité / classe d'actifs	Statut	Détention	Rôle

Lecture du portefeuille au bilan

- **Périmètre :** 324 filiales consolidées et 153 sociétés mises en équivalence.
- **Associées & JV :** 19,5 Md EUR, soit 33,3% du total des actifs consolidés.
- **Participations croisées : 159 lignes pour 0,86 Md EUR : 121 non cotées (0,10 Md EUR) et 38 cotées (0,76 Md EUR).**
- **Prudence de lecture :** les comptes de conservation ou nominee sont présentés tels que déclarés ; ils ne sont pas réattribués à leurs bénéficiaires économiques.

OPPORTUNITÉS

Axes de coopération France–Japon et potentiel de déploiement international

FRANCE × JAPON × AFRIQUE

Pourquoi Marubeni

- **Intégrateur :** capacité à combiner financement, partenaires industriels, distribution et exploitation.
- **Portefeuille :** présence dans les infrastructures, l'agroalimentaire, l'énergie, la chimie, la mobilité et le digital.
- **International :** réseau mondial permettant de répliquer des offres françaises sur des marchés tiers.

Modes de partenariat privilégiés

- **Joint-venture :** co-investissement et plateforme commerciale ou opérationnelle.
- **PPP / infrastructures :** structuration, financement, construction, opération et maintenance.
- **Intégrateur-opérateur :** assemblage de solutions technologiques et accès au marché.
- **Corridor Afrique :** association de savoir-faire français, japonais et locaux.

Secteurs à potentiel

Machines-outils & automatisation	**Infrastructures & services urbains**	**Chimie & matériaux**
Agroalimentaire & intrants	**Solutions énergétiques & décarbonation**	**Digital, IT & données**

Proposition de valeur France–Japon–Afrique

- **France :** technologies, ingénierie, marques, financements et connaissance de marchés francophones.
- **Marubeni :** orchestration du consortium, investissement, capacité d'opération et réseau de distribution.
- **Afrique :** marchés de croissance dans l'énergie, les infrastructures, l'agriculture, la mobilité et les services numériques.
- **Condition de succès :** prioriser des projets bancables, avec partenaire local, gouvernance claire et trajectoire de rentabilité explicite.

Contact Europe

Katsuhiko ADACHI
Marubeni International (Europe)
adachi-kt@marubeni.com

Coordination globale

Aya MATSUO
Europe & Americas / Global Planning & Coordination
matsuo-a@marubeni.com

GOUVERNANCE, RISQUES & SOURCES

ARRÊTÉ AU 1ER JUIN 2026

Gouvernance

- **Transition proposée :** passage à une Company with Three Statutory Committees soumis à l'Assemblée du 19 juin 2026.
- **Au 1er juin :** la transition n'est pas encore juridiquement effective ; elle est donc présentée comme projetée.
- **Direction :** Masayuki Omoto, President & CEO depuis juin 2025.
- **Crédit :** S&P a relevé la notation de long terme à A- en novembre 2025.

Risques principaux

- **Marché :** prix des commodités, change, taux d'intérêt et cycles sectoriels.
- **Géopolitique :** sanctions, conflits, restrictions commerciales et sécurité des chaînes d'approvisionnement.
- **Portefeuille :** dépréciations, exécution des acquisitions et dépendance aux associées/JV.
- **Opérationnel :** grands projets, cybersécurité, conformité, droits humains et climat.

Sources officielles principales

Résultats, stratégie et bilan

- **Assemblée générale :** Notice of the 102nd Ordinary General Meeting of Shareholders, 29 mai 2026. [lien]
- **Résultats :** FY2025 consolidated financial results, publiés le 1er mai 2026. [lien]
- **GC2027 :** Integrated Report 2025 — objectifs financiers et allocation du capital. [lien]

Capital & actionnaires

- **Actionnariat :** Ownership Statistics au 31 mars 2026. [lien]
- **Dividendes & rachats :** Dividend Information and Share Buybacks. [lien]

Note méthodologique : fiche arrêtée au 1er juin 2026 ; aucun événement postérieur à cette date n'est traité comme acquis.

Mitsubishi Corporation : fiche détaillée

Note : sauf indication contraire, les montants initialement exprimés en yens ont été convertis en euros sur la base d'un taux de change indicatif de 1 EUR = 180 JPY (septembre 2026).

MITSUBISHI CORPORATION

Fiche d'identité du groupe — portefeuille, performance et implantation

MISE À JOUR 1ER JUIN 2026

Fiche d'identité

- **Nom :** Mitsubishi Corporation (mitsubishicorp.com)
- **Bourse / code :** Tokyo Stock Exchange (Prime), 8058
- **Siège :** Marunouchi, Chiyoda-ku, Tokyo
- **Exercice fiscal :** 1er avril → 31 mars
- **Création :** société enregistrée le 1er avril 1950 ; constituée le 1er juillet 1954
- **Capital : 1,19 Md EUR**
- **Dirigeant :** Katsuya Nakanishi, President & CEO
- **Effectifs au 31/03/2026 :** 4 456 maison-mère ; 63 037 Groupe
- **Réseau au 01/04/2026 :** 11 implantations au Japon ; 98 à l'étranger
- **Périmètre au 31/03/2026 :** 833 filiales consolidées ; 349 sociétés mises en équivalence

Résumé exécutif

- **Ce que c'est :** une sōgō shōsha mondiale combinant trading, opérations, projets et allocation active d'un portefeuille industriel.
- **FY2025 réalisé :** profit attribuable de 4,45 Md EUR et underlying operating cash flow de 5,82 Md EUR.
- **Mix :** ressources minérales, énergie et activités de consommation forment un portefeuille diversifié, mais encore cyclique.
- **FY2026 — prévision :** profit attribuable de 6,11 Md EUR et underlying operating cash flow de 6,94 Md EUR.
- **Cap :** Corporate Strategy 2027 organise le portefeuille autour de trois leviers : Enhance, Reshape et Create.
- **Note :** croissance du cash-flow, recyclage du capital et rendement actionnarial progressif.

4,45 Md EUR	5,82 Md EUR	8,5%	0,61 EUR
Profit net FY2025	Underlying operating CF	ROE FY2025	Dividende / action

Modèle économique

- **Trading & services :** information, logistique, financement, marketing et accès aux marchés.
- **Opérations :** pilotage d'actifs dans l'énergie, les ressources, la mobilité, l'alimentation, la distribution et les services.
- **Participations :** poids majeur des coentreprises et entreprises mises en équivalence dans le résultat consolidé.

Allocation du capital

- **Dividende :** politique progressive ; 0,69 EUR/action prévus pour FY2026.
- **Croissance :** plus de 22,2 Md EUR d'investissements visés sur Corporate Strategy 2027.
- **Discipline :** recyclage d'actifs, contrôle du levier et rachats d'actions flexibles.

6,11 Md EUR	6,94 Md EUR	0,69 EUR	>22,22 Md EUR
Profit FY2026 prévu	Underlying CF prévu	Dividende FY2026 prévu	Investissements CS2027

ADN, MÉTIERS & STRATÉGIE

Neuf groupes opérationnels et trois leviers de transformation

PORTEFEUILLE MONDIAL

ADN & trajectoire

- **ADN :** « Three Corporate Principles » — responsabilité, intégrité et compréhension internationale par le commerce.
- **Évolution :** du trading généraliste à un portefeuille d'entreprises, d'infrastructures et de plateformes.
- **Avantage :** capacité à combiner réseau mondial, capital, partenaires industriels et savoir-faire opérationnel.

Priorités stratégiques

- **Enhance :** faire croître les activités à forte compétitivité et améliorer leur rendement.
- **Reshape :** réallouer le capital, restructurer ou céder les actifs sous-performants.
- **Create :** construire de nouveaux moteurs autour de la transition énergétique, de la mobilité et des services.
- **Horizon :** profit d'environ 6,67 Md EUR visé vers FY2027/28.

Segments opérationnels FY2025

Environmental Energy	**Materials Solution**	**Mineral Resources**	**Urban Development & Infrastructure**	**Mobility**
Food Industry	**Smart-Life Creation**	**Power Solution**	**Other / Corporate**	

Plateformes et chaînes de valeur

LNG & énergie bas carbone	**Cuivre & minerais critiques**	**Mobilité ASEAN**
Saumon & agroalimentaire	**Retail & services**	**Électricité & renouvelables**

Lecture stratégique

- **Portefeuille :** la combinaison d'actifs cycliques et de métiers récurrents vise à stabiliser le cash-flow.
- **Capital :** les investissements sont arbitrés selon la compétitivité, le rendement et la contribution stratégique.
- **Exécution :** la valeur dépend du pilotage opérationnel, des partenaires et du recyclage des actifs.

PERFORMANCE & STRUCTURE FINANCIÈRE

Résultats FY2025, prévisions FY2026 et capacité d'investissement

FY2025 RÉALISÉ
FY2026 PRÉVU

4,45 Md EUR	5,82 Md EUR	8,5%	0,61 EUR
Profit net FY2025	Underlying operating CF	ROE FY2025	Dividende / action

Trajectoire des indicateurs clés

Indicateur	FY2024 réalisé	FY2025 réalisé	FY2026 prévision
Revenus (Md EUR)	103,43	105,09	—
Profit attribuable (Md EUR)	5,28	4,45	6,11
Underlying operating CF (Md EUR)	5,47	5,82	6,94
ROE	10,3%	8,5%	—
Dividende annuel / action	0,56 EUR	0,61 EUR	0,69 EUR

Bilan consolidé — variation au 31 mars

Md EUR	31/03/2025	31/03/2026	Variation
Total des actifs	119,42	134,18	+14,75
Capitaux propres attribuables	52,05	52,45	+0,40
Total des capitaux propres	56,41	56,95	+0,54
Dette nette portant intérêt	16,93	21,60	+4,67
Ratio dette nette / fonds propres	0,33x	0,41x	+0,08x
Free cash flow	7,69	5,79	-1,91

Cash-flow & allocation

- **Flux opérationnel :** 8,28 Md EUR.
- **Flux d'investissement :** -2,49 Md EUR.
- **Flux de financement :** -4,47 Md EUR.
- **Liquidités de clôture :** 10,2 Md EUR.

Lecture du bilan

- La hausse des actifs reflète les investissements et le change.
- Le levier demeure modéré, mais progresse avec 4,67 Md EUR de dette nette supplémentaire.
- Le résultat FY2025 recule de 15,8%, tandis que l'underlying cash-flow augmente de 6,5%.

Sources : résultats consolidés FY2025 et présentation investisseurs ; montants convertis en Md EUR au taux de 1 EUR = 180 JPY.

PORTEFEUILLE DE PROFIT

Contribution des segments au résultat FY2025

TOTAL PUBLIÉ
4,45 Md EUR

Segment	Profit FY2025	Part du total flux	Lecture
Environmental Energy	0,89 Md EUR	20,1%	Moteur majeur
Materials Solution	0,15 Md EUR	3,3%	Relais / portefeuille
Mineral Resources	1,14 Md EUR	25,5%	Moteur majeur
Urban Development & Infrastructure	0,47 Md EUR	10,6%	Contribution significative
Mobility	0,32 Md EUR	7,2%	Contribution significative
Food Industry	0,46 Md EUR	10,4%	Contribution significative
Smart-Life Creation	0,51 Md EUR	11,4%	Contribution significative
Power Solution	0,24 Md EUR	5,4%	Relais / portefeuille
Other	0,27 Md EUR	6,0%	Relais / portefeuille

1,14 Md EUR
Mineral Resources

0,89 Md EUR
Environmental Energy

3,91 Md EUR
Résultat ajusté

0,54 Md EUR
Recyclage & ponctuels

Moteurs

- **Ressources :** les minerais et l'énergie totalisent 2,03 Md EUR, soit 45,6% du profit.
- **Diversification :** Smart-Life, infrastructures, food et mobilité apportent des flux moins directement corrélés aux commodités.
- **Qualité :** le résultat ajusté représente 87,9% du profit publié.

Points de vigilance

- **Commodités :** sensibilité aux prix du cuivre, du charbon métallurgique, du gaz et du LNG.
- **Projets :** risques d'exécution sur grands développements, infrastructures et énergie.
- **Portefeuille :** dépréciations et calendrier des cessions peuvent faire varier le résultat publié.

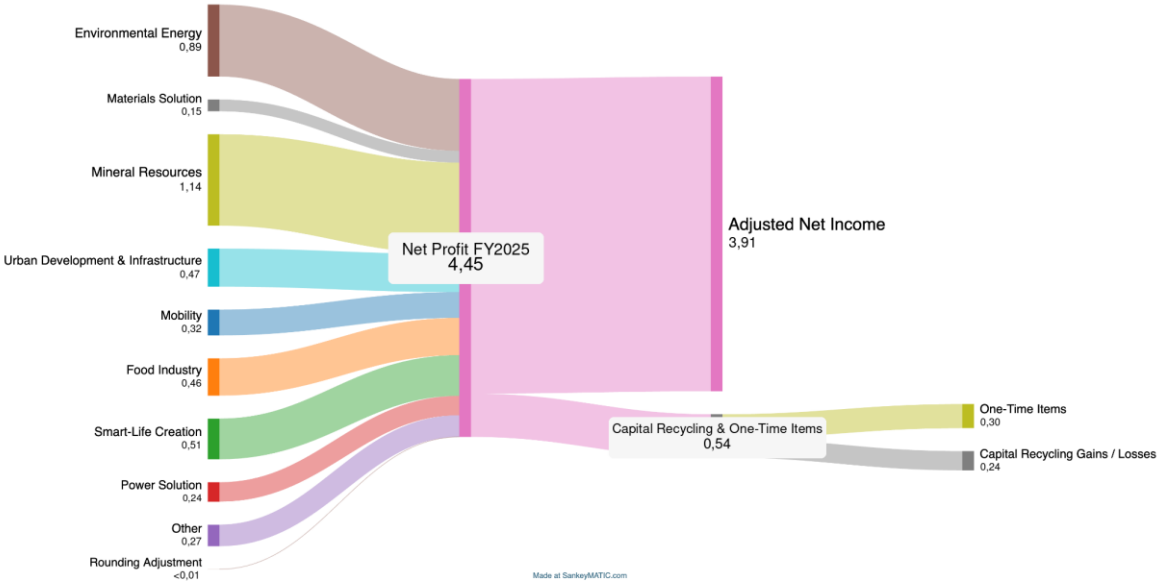
- **Diversification :** la lecture par segment montre les sources de profit et les concentrations économiques réelles.
- **Attention :** les contributions segmentaires peuvent inclure des éléments ponctuels ; le diagramme de flux de la page suivante explicite le raccordement au résultat publié.

PROFIT PAR SEGMENT

Des contributions segmentaires au résultat attribuable — FY2025

FLUX DE PROFIT
Md EUR

MITSUBISHI CORPORATION – Net Profit Structure (FY2025)



DASHBOARD ACTIONNARIAL & PARTICIPATIONS

Capital, principaux porteurs et actifs stratégiques

SITUATION AU 31 MARS 2026

4,0289 Md	876 274	44,70%	1 182
Actions émises 31/03	Actionnaires	Top 10 cumulé	Sociétés du Groupe

Dix principaux actionnaires déclarés

Actionnaire nominal	Milliers d'actions	% hors autocontrôle
Master Trust Bank of Japan — trust	614 262	16,65%
State Street 505104	402 636	10,91%
Custody Bank of Japan — trust	194 987	5,28%
Meiji Yasuda Life	126 084	3,41%
Master Trust Bank — retirement voting trust	96 830	2,62%
State Street 505001	55 956	1,51%
JP Morgan Chase 385781	47 917	1,29%
Master Trust Bank — Nippon Yusen account	45 000	1,22%
Master Trust Bank — Mitsubishi Electric account	35 635	0,96%
Citibank NY — depositary shares	31 403	0,85%

Participations stratégiques — sélection

Entité / actif	Statut	Détention	Rôle
Lawson	Associée	50,00%	Convenience retail
Astomos Energy	Associée	49,00%	GPL / énergie
Anglo American Quellaveco	Associée	40,00%	Cuivre, Pérou
Itoham Yonekyu Holdings	Associée	41,16%	Protéines / alimentation
Mitsubishi Motors	Associée cotée	22,27%	Automobile
Life Corporation	Associée cotée	25,60%	Distribution alimentaire
Mitsubishi HC Capital	Associée cotée	18,40%	Leasing & finance
Nexamp	Associée	46,30%	Solaire distribué, États-Unis

Lecture du portefeuille

- **Périmètre :** 833 filiales consolidées et 349 sociétés mises en équivalence au 31/03/2026.
- **Capital :** 341 040 934 actions propres exclues des ratios publiés ; 318 397 611 actions ont été annulées le 30/04/2026.
- **Prudence :** les comptes de conservation sont présentés tels que déclarés, sans réattribution aux bénéficiaires économiques.

OPPORTUNITÉS

Axes de coopération France–Japon et déploiement sur marchés tiers

FRANCE × JAPON × INTERNATIONAL

Pourquoi Mitsubishi

- **Intégrateur :** financement, partenaires industriels, offtake et exploitation de projets.
- **Portefeuille :** énergie, minerais critiques, infrastructures, mobilité, matériaux, food et digital.
- **Réseau :** capacité à déployer des solutions françaises en Asie, Amériques, Europe et marchés tiers.

Modes de partenariat privilégiés

- **JV / co-investissement :** partage du risque et gouvernance conjointe.
- **Project finance :** développement, financement, construction et exploitation.
- **Offtake :** sécurisation de débouchés ou d'approvisionnements.
- **Localisation :** industrialisation et accès au marché via le réseau MC.

Secteurs à potentiel

Énergie & transition	**Minerais critiques**	**Infrastructures & villes**
Matériaux & chimie	**Agri-food & protéines**	**Digital & services**

Proposition de valeur

- **France :** technologies, ingénierie, marques et savoir-faire réglementaire.
- **Mitsubishi :** capital, orchestration de consortium, accès aux marchés et capacités opérationnelles.
- **Marchés tiers :** États-Unis, Canada, Australie, Chili, Brésil, Indonésie, Thaïlande, Norvège, Royaume-Uni et Pays-Bas.
- **Condition :** projet rentable, gouvernance claire, partenaire local et création de valeur démontrable.

Points de contact

France — Mitsubishi France S.A.S.
Via Mitsubishi France S.A.S.

Japon — Mitsubishi Corporation
Global Coordination Team — Global Planning & Coordination Department

Approche recommandée

- **1.** cadrer la chaîne de valeur et l'avantage technologique.
- **2.** proposer un cas d'usage international concret et chiffré.
- **3.** définir gouvernance, capital, risques et calendrier de décision.

GOUVERNANCE, RISQUES & SOURCES

ARRÊTÉ AU 1ER JUIN 2026

Gouvernance

- **Direction :** Katsuya Nakanishi, President & CEO.
- **Conseil :** supervision renforcée, administrateurs externes et comités spécialisés.
- **Stratégie :** allocation du capital pilotée par le cash-flow, le ROE et la valeur de portefeuille.
- **Retours :** dividende progressif et rachats flexibles selon la capacité financière.

Risques principaux

- **Marché :** prix des matières premières, change, taux et demande mondiale.
- **Géopolitique :** sanctions, conflits, politique commerciale et sécurité des approvisionnements.
- **Projet :** coûts, délais, partenaires, permis et performance opérationnelle.
- **Portefeuille :** dépréciations, cessions, gouvernance des JV et concentration dans certains actifs.

Sources officielles principales

Références

- **Résultats FY2025 :** Flash Report du 1er mai 2026. [lien]
- **Présentation FY2025 :** Résultats et prévisions FY2026. [lien]

Références

- **Profil officiel :** Effectifs, réseau et périmètre. [lien]
- **Capital :** Stock Information au 31 mars 2026. [lien]

Note méthodologique : fiche arrêtée au 1er juin 2026.

Mitsui & Co : fiche détaillée

Note : sauf indication contraire, les montants initialement exprimés en yens ont été convertis en euros sur la base d'un taux de change indicatif de 1 EUR = 180 JPY (septembre 2026).

MITSUI & CO.

Fiche d'identité du groupe — portefeuille, performance et implantation

MISE À JOUR
1ER JUIN 2026

Fiche d'identité

- **Nom :** Mitsui & Co., Ltd. (mitsui.com)
- **Bourse / code :** Tokyo, Nagoya, Sapporo et Fukuoka ; 8031
- **Siège :** Otemachi, Chiyoda-ku, Tokyo
- **Exercice fiscal :** 1er avril → 31 mars
- **Création :** 25 juillet 1947
- **Capital : 1,91 Md EUR**
- **Dirigeant :** Kenichi Hori, President & CEO
- **Effectifs au 31/03/2026 :** 5 333 maison-mère ; 55 463 Groupe
- **Réseau au 01/04/2026 :** 120 implantations dans 62 pays / régions
- **Périmètre au 31/03/2026 :** 278 filiales ; 168 participations mises en équivalence ; total 446

Résumé exécutif

- **Ce que c'est :** une sōgō shōsha mondiale, propriétaire et opératrice d'actifs, pilotée par le Core Operating Cash Flow.
- **FY2025 réalisé :** profit attribuable de 4,63 Md EUR et Core Operating Cash Flow de 5,44 Md EUR.
- **Mix :** ressources et énergie restent centrales, complétées par infrastructures, mobilité, chimie, lifestyle et digital.
- **FY2026 — prévision :** profit attribuable de 5,11 Md EUR et COCF de 5,83 Md EUR.
- **Cap :** MTMP 2029 vise une croissance disciplinée et un rendement actionnarial d'environ 50% du COCF cumulé.
- **Note :** faire croître un cash-flow résilient tout en recyclant activement le portefeuille.

4,63 Md EUR	5,44 Md EUR	10,2%	0,64 EUR
Profit net FY2025	Core operating CF	ROE FY2025	Dividende / action

Modèle économique

- **Trading & services :** orchestration de flux, information, logistique et financement.
- **Actifs :** ressources, énergie, infrastructures, mobilité, chimie, alimentation, santé et digital.
- **Participations :** 2,49 Md EUR de résultat des investissements mis en équivalence en FY2025.

Allocation du capital

- **Dividende :** politique progressive ; 0,78 EUR/action prévus pour FY2026.
- **Retours :** environ 50% du COCF cumulé sur MTMP 2029 via dividendes et rachats.
- **Investissements :** priorité aux domaines de compétence et aux plateformes à rendement ajusté du risque attractif.

5,11 Md EUR	5,83 Md EUR	0,78 EUR	~50%
Profit FY2026 prévu	COCF FY2026 prévu	Dividende FY2026 prévu	Retours / COCF MTMP2029

ADN, MÉTIERS & STRATÉGIE

Sept segments FY2025, réorganisés à compter du 1er avril 2026

PORTEFEUILLE MONDIAL

ADN & trajectoire

- **ADN :** commerce mondial, investissement, développement et exploitation d'entreprises.
- **Pilotage :** COCF comme mesure de la capacité bénéficiaire récurrente et base de l'allocation du capital.
- **Avantage :** connaissance approfondie des chaînes de valeur et réseau dans 62 pays / régions.

Priorités stratégiques

- **MTMP 2029 :** « Pathway to 2030 and Beyond » — croissance de qualité et portefeuille résilient.
- **Portefeuille :** investir, faire croître, recycler et renforcer les actifs les plus compétitifs.
- **Organisation 2026 :** création de Mobility, Digital & Infrastructure et renommage Lifestyle en Wellness Ecosystem.
- **Retours :** dividende progressif et politique totale autour de 50% du COCF cumulé.

Segments opérationnels FY2025

Mineral & Metal Resources	**Energy**	**Machinery & Infrastructure**	**Chemicals**
Iron & Steel Products	**Lifestyle**	**Innovation & Corporate Development**	

Plateformes et chaînes de valeur

Minerai de fer & cuivre	**LNG, gaz & énergie**	**Mobilité & infrastructures**
Chimie & agriculture	**Food, retail & wellness**	**Digital & finance**

Lecture stratégique

- **Portefeuille :** la combinaison d'actifs cycliques et de métiers récurrents vise à stabiliser le cash-flow.
- **Capital :** les investissements sont arbitrés selon la compétitivité, le rendement et la contribution stratégique.
- **Exécution :** la valeur dépend du pilotage opérationnel, des partenaires et du recyclage des actifs.

PERFORMANCE & STRUCTURE FINANCIÈRE

Résultats FY2025, prévisions FY2026 et capacité d'investissement

FY2025 RÉALISÉ
FY2026 PRÉVU

4,63 Md EUR
Profit net FY2025

5,44 Md EUR
Core operating CF

10,2%
ROE FY2025

0,64 EUR
Dividende / action

Trajectoire des indicateurs clés

Indicateur	FY2024 réalisé	FY2025 réalisé	FY2026 prévision
Revenus (Md EUR)	81,46	77,75	—
Profit attribuable (Md EUR)	5,00	4,63	5,11
Core Operating Cash Flow (Md EUR)	5,71	5,44	5,83
ROE	11,9%	10,2%	—
Dividende annuel / action	0,56 EUR	0,64 EUR	0,78 EUR

Bilan consolidé — variation au 31 mars

Md EUR	31/03/2025	31/03/2026	Variation
Total des actifs	93,40	115,68	+22,28
Capitaux propres attribuables	41,93	48,71	+6,78
Total des capitaux propres	43,13	50,10	+6,97
Dette nette portant intérêt	18,50	22,99	+4,49
Ratio dette nette / fonds propres	0,44x	0,47x	+0,03x
Flux d'investissement	-0,90	-5,74	-4,84

Cash-flow & allocation

- **Flux opérationnel :** 5,29 Md EUR.
- **Core Operating Cash Flow :** 5,44 Md EUR.
- **Investissements de croissance :** 6,26 Md EUR.
- **Recyclage d'actifs :** 1,91 Md EUR.

Lecture du bilan

- L'acquisition de Rhodes Ridge explique une part majeure de la hausse des actifs et de la dette nette.
- Les capitaux propres progressent fortement grâce au résultat, au change et aux actifs FVTOCI.
- Le ratio dette nette / fonds propres reste contenu à 0,47x.

Sources : résultats consolidés FY2025 et présentation investisseurs ; montants convertis en Md EUR au taux de 1 EUR = 180 JPY.

RÉPARTITION DU PROFIT

Contribution des segments au résultat FY2025

SOMME SEGMENTS
4,67 Md EUR

Segment	Profit FY2025	Part du total flux	Lecture
Mineral & Metal Resources	1,41 Md EUR	30,2%	Moteur majeur
Energy	0,91 Md EUR	19,5%	Moteur majeur
Machinery & Infrastructure	1,26 Md EUR	26,9%	Moteur majeur
Chemicals	0,38 Md EUR	8,0%	Contribution significative
Iron & Steel Products	0,11 Md EUR	2,2%	Relais / portefeuille
Lifestyle	0,29 Md EUR	6,2%	Contribution significative
Innovation & Corporate Development	0,33 Md EUR	7,0%	Contribution significative

1,41 Md€
Mineral & Metal

1,26 Md€
Machinery & Infra

4,63 Md€
Profit attribuable

Moteurs

- **Ressources :** Mineral & Metal Resources et Energy représentent 2,32 Md EUR.
- **Infrastructure :** 1,26 Md EUR, deuxième contribution du portefeuille.
- **Diversification :** chimie, lifestyle et innovation ajoutent 0,99 Md EUR avant ajustements.

Points de vigilance

- **Commodités :** sensibilité au minerai de fer, cuivre, charbon, pétrole, gaz et LNG.
- **Concentration :** les trois premiers segments représentent 76,6% de la somme des contributions.
- **Projets :** exécution, coûts et dépréciations dans les infrastructures et renouvelables.

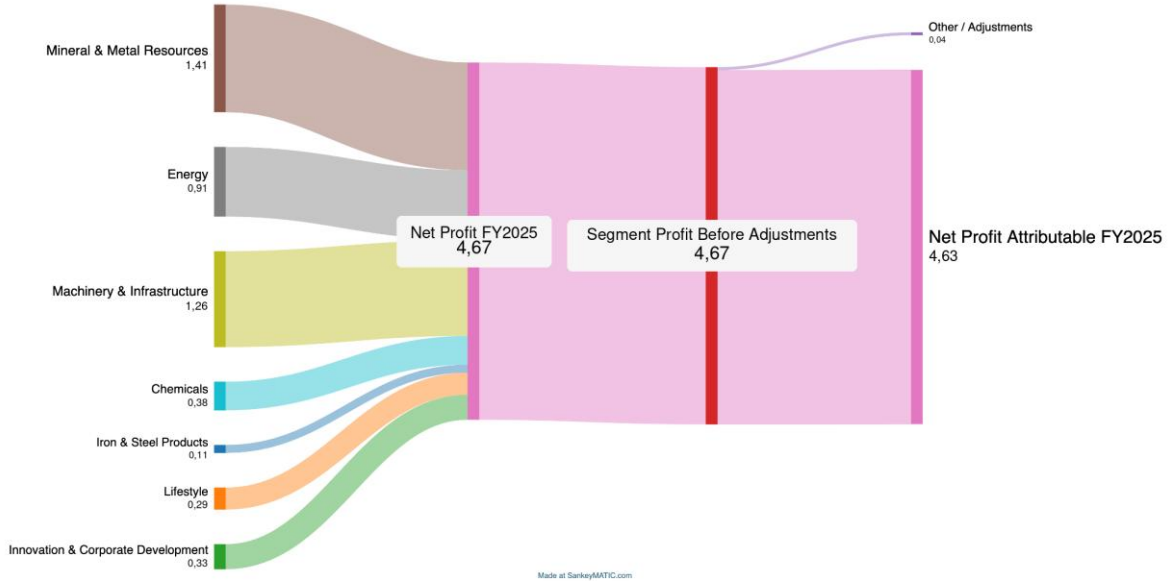
- **Diversification :** la lecture par segment montre les sources de profit et les concentrations économiques réelles.
- **Attention :** les contributions segmentaires peuvent inclure des éléments ponctuels ; le diagramme de flux de la page suivante explicite le raccordement au résultat publié.

PROFIT PAR SEGMENT

Des contributions segmentaires au résultat attribuable — FY2025

FLUX DE PROFIT
Md EUR

MITSUI – Net Profit Structure (FY2025)



DASHBOARD ACTIONNARIAL & PARTICIPATIONS

Capital, principaux porteurs et actifs stratégiques

SITUATION AU 31 MARS 2026

2,8647 Md	430 521	43,40%	446
Actions émises	Actionnaires	Top 10 cumulé	Sociétés consolidées / ME

Dix principaux actionnaires déclarés

Actionnaire nominal	Milliers d'actions	% hors autocontrôle
Master Trust Bank of Japan — trust	459 253	16,12%
State Street 505104	296 732	10,42%
Custody Bank of Japan — trust	178 755	6,27%
Nippon Life Insurance	70 142	2,46%
State Street 505001	55 564	1,95%
NATSCUMCO	43 876	1,54%
Chase Manhattan London — omnibus	37 636	1,32%
JP Morgan Chase 385781	37 004	1,29%
Government of Norway	30 366	1,06%
Taiju Life Insurance	27 720	0,97%

Participations stratégiques — sélection

Entité / actif	Statut	Détention	Rôle
Vale	Participation cotée	6,71%	Minerai de fer, Brésil
IHH Healthcare	Associée cotée	32,70%	Hôpitaux en Asie
Penske Automotive Group	Associée cotée	20,30%	Distribution automobile
Mainstream Renewable Power	Associée	27,50%	Renouvelables
JA Mitsui Leasing	Associée	39,00%	Leasing & finance
Collahuasi	Participation projet	12,00%	Cuivre, Chili
Robe River JV	Participation projet	33,00%	Minerai de fer, Australie
QVC Japan	Associée	40,00%	Commerce TV / digital

Lecture du portefeuille

- **Périmètre :** 278 filiales et 168 entreprises mises en équivalence ; total 446.
- **Berkshire Hathaway :** National Indemnity a déclaré 9,82% au 10/03/2025 et est qualifiée de principal actionnaire ; cette détention n'est pas réattribuée dans le tableau du registre.
- **Cotées associées :** cinq au Japon et trois hors Japon au 31/03/2026 ; aucune filiale cotée.
- **Prudence :** les comptes de conservation sont présentés tels que déclarés ; ratios calculés hors 17 038 165 actions propres.

OPPORTUNITÉS

Axes de coopération France–Japon et déploiement sur marchés tiers

FRANCE × JAPON × INTERNATIONAL

Pourquoi Mitsui

- **Expertise :** énergie, métaux critiques, chimie, agroalimentaire, mobilité bas carbone et B2C.
- **Méthode :** investir dans les chaînes de valeur comprises en profondeur, plutôt que dans une logique purement financière.
- **Réseau :** plateforme internationale pour accompagner les partenaires au-delà du marché français.

Modes de partenariat privilégiés

- **JV :** gouvernance conjointe et développement opérationnel.
- **Participation minoritaire :** capital, réseau commercial et connaissance des marchés.
- **Accès marché :** distribution, sourcing, technologies et partenariats locaux.
- **Marchés tiers :** Afrique et Europe de l'Est identifiées comme zones d'intérêt.

Secteurs à potentiel

Énergie & transition	**Métaux critiques**	**Chimie & matériaux**
Agroalimentaire	**Mobilité bas carbone**	**B2C & réseaux**

Proposition de valeur

- **France :** technologies, marques, produits et savoir-faire industriel.
- **Mitsui :** plateforme de trading, réseau mondial, capital et développement commercial.
- **Références :** partenariat stratégique avec Ceva Santé Animale et expériences B2C internationales.
- **Condition :** alignement stratégique, complémentarité de chaîne de valeur et flexibilité financière.

France
K. Sasaki, Country Head
MITSUI & CO. EUROPE Ltd Paris Branch
prszz@dg.mitsui.com
112 Avenue Kleber, 75116 Paris, France

Japan
Global Affairs & Solutions Dept.,
Corporate Planning & Strategy Div.,
MITSUI & CO., LTD.
emactkaao@dg.mitsui.com
1-2-1 Otemachi, Chiyoda-ku, Tokyo 100-0004, Japan

Approche recommandée

- **1.** cadrer la chaîne de valeur et l'avantage technologique.
- **2.** proposer un cas d'usage international concret et chiffré.
- **3.** définir gouvernance, capital, risques et calendrier de décision.

GOUVERNANCE, RISQUES & SOURCES

ARRÊTÉ AU 1ER JUIN 2026

Gouvernance

- **Direction :** Kenichi Hori, President & CEO.
- **Conseil :** comités de gouvernance, nomination et rémunération avec forte représentation externe.
- **Portefeuille :** principe de ne pas détenir de filiales cotées ; huit associées cotées au 31/03/2026.
- **Retours :** dividende progressif et distributions totales autour de 50% du COCF cumulé sur MTMP 2029.

Risques principaux

- **Marché :** commodités, change, taux et ralentissement mondial.
- **Géopolitique :** Moyen-Orient, sanctions, politique commerciale et corridors maritimes.
- **Projet :** coûts, délais et performance des grands actifs miniers, LNG et infrastructures.
- **Portefeuille :** dépréciations, intégration des acquisitions, arbitrages et dette.

Sources officielles principales

Références

- **Résultats FY2025 :** Flash Report du 1er mai 2026. [lien]
- **Présentation FY2025 :** Résultats, actifs et participations majeures. [lien]

Références

- **Profil officiel :** Effectifs, réseau, capital et périmètre. [lien]
- **Gouvernance :** Actionnariat au 31 mars 2026. [lien]

Note méthodologique : fiche arrêtée au 1er juin 2026.

Sojitz Corporation : fiche détaillée

Note : sauf indication contraire, les montants initialement exprimés en yens ont été convertis en euros sur la base d'un taux de change indicatif de 1 EUR = 180 JPY (septembre 2026).

SOJITZ CORPORATION

Fiche d'identité du groupe — shōsha globale, portefeuille et exécution

MISE À JOUR 1ER JUIN 2026

Fiche d'identité

- **Nom :** Sojitz Corporation (Sojitz Corporation)
- **Bourse / code :** Tokyo Stock Exchange (Prime), 2768
- **Siège :** Iino Building, Uchisaiwaicho, Chiyoda-ku, Tokyo
- **Exercice fiscal :** 1er avril → 31 mars
- **Origine :** holding créée en 2003 ; fusion Nichimen–Nissho Iwai finalisée en 2004
- **Capital : 0,89 Md EUR**
- **Dirigeant :** Kosuke Uemura, Representative Director, President & CEO
- **Effectifs au 31/12/2025 :** 2,564 non consolidés ; 26,668 consolidés
- **Implantation au 31/12/2025 :** 81 bureaux à l'étranger.
- **Périmètre au 31/03/2026 :** 413 filiales consolidées et 129 sociétés mises en équivalence.

Résumé exécutif

- **Ce que c'est :** une shōsha mondiale combinant trading, fabrication, services, investissements et opérations.
- **Positionnement :** pilotage « portefeuille + exécution », articulé autour du profit, du core operating cash flow et du core cash flow.
- **FY2025 réalisé (clos le 31/03/2026) :** profit attribuable de 0,58 Md EUR, sous l'objectif de 0,64 Md EUR.
- **FY2026 — prévision :** profit attribuable de 0,72 Md EUR ; ROE visé de 12%.
- **Lecture rapide :** Energy Solutions & Healthcare progresse fortement ; Metals et Automotive pèsent sur le résultat.

0,58 Md EUR	0,76 Md EUR	10.1%	0,92 EUR
Profit attribuable FY2025	Core operating cash flow	ROE FY2025	Dividende FY2025 / action

Cartographie business

- Automotive
- Aerospace, Transportation & Infrastructure
- Energy Solutions & Public Infrastructure
- Metals, Mineral Resources & Recycling
- Chemicals
- Consumer Industry & Agriculture Business
- Retail & Consumer Service

Modèle économique

- **Moteur 1 — Trading, services et opérations :** import-export, vente, fabrication et prestations.
- **Moteur 2 — Portefeuille :** investissements et arbitrages d'actifs, avec effets ponctuels de cession ou de dépréciation.
- **Moteur 3 — Discipline cash-flow :** suivi du core operating CF et du core CF pour financer croissance et retours actionnaires.
- **Angle distinctif :** développement de « Katamari », grappes d'activités capables de générer un profit significatif.

0,72 Md EUR	12%	1,11 Md EUR	11,1 Md EUR
Prévision de profit FY2026	ROE visé FY2026	Objectif Next Stage	Objectif de capitalisation

Politique actionnariale

- **Dividende FY2025 :** 0,92 EUR/action (82.5 + 82.5).
- **Doctrine :** dividende progressif fondé sur un DOE de 4.5% ; rachats flexibles selon le surplus de cash-flow.
- **Allocation :** environ 30% du core operating CF cumulé sur trois ans destiné aux retours actionnaires.

Lecture stratégique

- Croissance : Energy Solutions, retail Vietnam et nouveaux investissements.
- Point de vigilance : cycle du charbon, dépréciations et hausse des SG&A.

ADN, MÉTIERS & STRATÉGIE

Chaîne de valeur, empreinte et priorités à 12–36 mois

MTP 2026
NEXT STAGE

ADN & trajectoire

- **ADN historique :** fusion de Nichimen et Nissho Iwai ; culture de connecteur global entre commerce, investissement, services et opérations.
- **Narratif actuel :** « Sojitz Growth Story / Next Stage » : aligner portefeuille, cash-flow et retours actionnaires.
- **Vision 2030 :** devenir une entreprise qui développe constamment ses activités et son capital humain.

Logique de chaîne de valeur

- **Amont :** sourcing, trading, partenariats et investissements dans de multiples marchés.
- **Cœur :** fabrication, vente, services, gestion opérationnelle et transformation du portefeuille.
- **Aval :** solutions sectorielles, chaînes de distribution, infrastructures et services à valeur ajoutée.
- **Pilotage :** allocation du capital vers les métiers à potentiel et restructuration des actifs sous-performants.

Segments opérationnels — 7 divisions

Automotive	**Aerospace, Transportation & Infrastructure**	**Energy Solutions & Public Infrastructure**	**Metals, Mineral Resources & Recycling**
Chemicals	**Consumer Industry & Agriculture Business**	**Retail & Consumer Service**	**Organisation en vigueur au 1er avril 2026**

Empreinte géographique — diversification et exposition

- **Réseau :** présence internationale via bureaux, filiales et participations ; diversification par pays, devises et cadres réglementaires.
- **Expositions de marché :** charbon, méthanol, engrais, énergie, LNG, défense, aéronautique et distribution.

Next Stage — positionnement

- **Concept :** faire passer des activités isolées à des « Katamari », grappes de valeur distinctives.
- **Portefeuille :** renforcer les métiers hors ressources (« non-resource ») et améliorer la stabilité du profit récurrent.
- **Capital :** viser 1,11 Md EUR de profit annuel, 15% de ROE et 11,1 Md EUR de capitalisation.
- **Priorité implicite :** faire croître Energy Solutions et retail Vietnam tout en stabilisant le cycle metals.

Risques & gouvernance

- **Commodités :** prix et efficacité de production du charbon australien.
- **Chimie / agro :** méthanol et volumes d'engrais à l'international.
- **Exécution :** intégration des acquisitions, nouvelles consolidations et hausse des SG&A.
- **Gouvernance :** Kosuke Uemura (CEO) ; Makoto Shibuya (CFO, communication IR).

1,11 Md EUR	15%	11,1 Md EUR	~90%
Profit annuel Next Stage	ROE Next Stage	Capitalisation visée	Profit récurrent non-resource*

Trajectoire stratégique

- **Base :** MTP 2026 — Set for Next Stage.
- **Accélération :** investissements dans les métiers à potentiel et développement de plateformes.
- **Discipline :** restructuration ou cession des actifs sans avantage compétitif durable.

Les « Katamari »

- Blocs d'activités capables de porter une part significative du profit du groupe.
- Création par croissance organique, acquisitions ciblées et co-création avec des partenaires.

PERFORMANCE, CAPITAL & ACTIONNAIRES

Lecture financière, allocation du capital et politique actionnariale

FY2025 RÉALISÉ
FY2026 PRÉVISION

-6.3%	0,76 Md EUR	-0,15 Md EUR	0,92 EUR
Variation du profit FY2025	Core operating cash flow	Core cash flow	Dividende FY2025 / action

FY2025 — réalisé

- **Profit attribuable :** 0,58 Md EUR (0,61 Md EUR en FY2024), soit 90% de la prévision de 0,64 Md EUR.
- **Cash-flow :** core operating CF de 0,76 Md EUR ; core CF de -0,15 Md EUR.
- **Rentabilité :** ROE 10.1% ; ROA 3.1% ; EPS 2,75 EUR.
- **Dividende :** 0,92 EUR/action.

FY2026 — prévision

- **Profit attribuable :** 0,72 Md EUR, soit environ +25% par rapport à FY2025.
- **Core operating CF :** 0,83 Md EUR attendus.
- **Rentabilité :** ROE visé 12% ; EPS attendu 3,46 EUR.
- **Logique :** croissance tirée par les métiers à fort potentiel et les nouveaux investissements.

Capital allocation & politique actionnariale

- **Dividende progressif :** politique fondée sur un DOE de 4.5%.
- **Retours actionnaires :** environ 30% du core operating CF cumulé sur les trois années du MTP 2026.
- **Rachats :** programme de 0,06 Md EUR / 2.8 millions d'actions achevé en juillet 2025 ; 15 millions d'actions annulées le 29 août 2025.

Indicateurs financiers — trajectoire récente

Indicateur	FY2024	FY2025	FY2026 — prévision
Profit attribuable	110.6	103.6	130.0
Core operating cash flow	135.2	136.4	150.0
Core cash flow	-31.8	-27.9	-11.0
ROE	11.7%	10.1%	12.0%
ROA	3.7%	3.1%	3.5%
Bénéfice par action	2,86 EUR	2,75 EUR	3,46 EUR
Dividende par action	0,83 EUR	0,92 EUR	1 EUR

Lecture stratégique

- **Sous-performance FY2025 :** baisse du profit liée notamment à des pertes ponctuelles et à la restructuration d'activités sous-performantes.
- **Point positif :** core operating cash flow stable et progression des plateformes Energy Solutions, Retail et Chemicals.
- **Cap vers Next Stage :** profit annuel de 1,11 Md EUR, ROE de 15% et capitalisation de 11,1 Md EUR, sans calendrier ferme indiqué dans la source.

Unité : milliards d'EUR, sauf ratios et données par action. FY2025 clos le 31 mars 2026 ; FY2026 clos le 31 mars 2027.

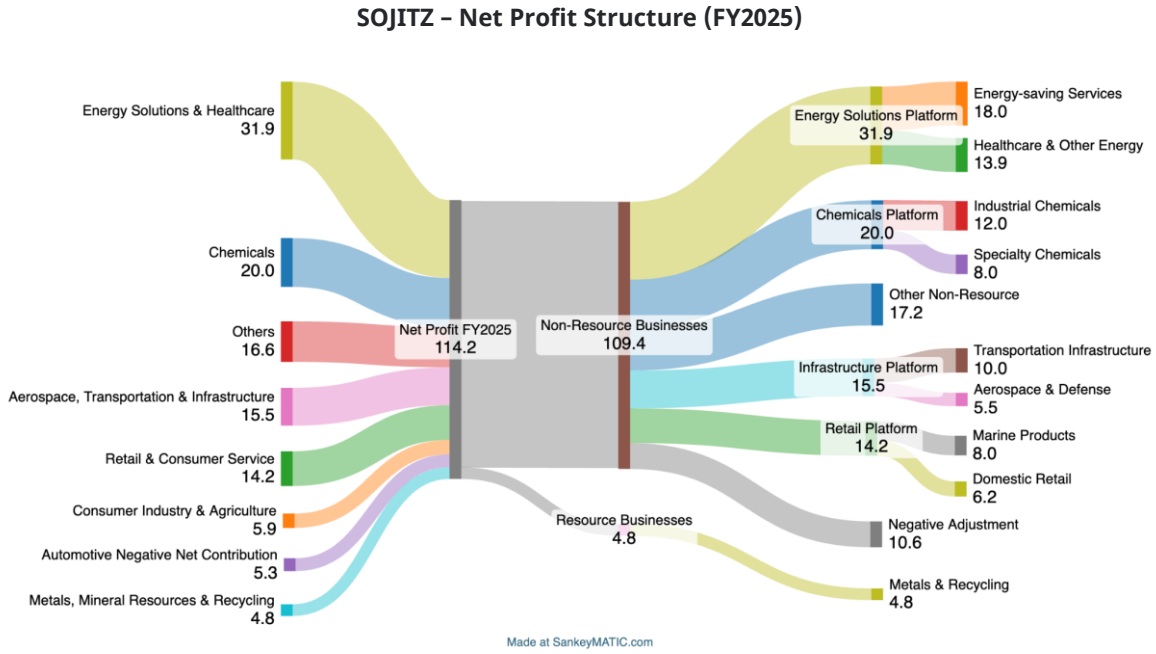
PROFIT PAR SEGMENT & PORTEFEUILLE

Répartition du résultat, moteurs de croissance et points de pression

FY2025
EXERCICE COMPLET

0,18 Md EUR	0,11 Md EUR	0,09 Md EUR	0,09 Md EUR
Energy Solutions & Healthcare	Chemicals	Others	Aerospace, Transport & Infra.

Profit par segment — FY2024 vs FY2025



Moteurs de croissance

- **Energy Solutions (+9.3) :** nouvelles consolidations, hausse des transactions, services d'efficacité énergétique, solaire et cession d'une activité de distribution de gaz au Nigeria.
- **Others (+9.4) :** gain de cession partielle de la participation dans SAKURA internet.
- **Retail (+2.8) :** bonne tenue des produits de la mer, du retail domestique et gain de cession d'un actif commercial.
- **Aerospace (+3.3) :** défense, aéronautique et cession partielle d'une activité de location de wagons.

Points de pression

- **Metals (-24.4) :** baisse des prix, faible efficacité de production et dépréciations dans le charbon à coke australien.
- **Automotive (-6.9) :** dépréciation de l'activité de véhicules d'occasion en Australie malgré l'Amérique latine.
- **Agri (-0.5) :** recul des volumes d'engrais à l'international.
- **Chemicals (stable) :** méthanol faible compensé par NIPPON A&L nouvellement consolidée.

Portefeuille d'actifs — preuves mises en avant

- **Energy Solutions & Healthcare :** plateformes de services énergétiques, solaire, LNG et opérations de portefeuille.
- **Retail au Vietnam :** renforcement d'une chaîne de valeur allant du commerce de gros au détail, aux plats préparés et à l'entreposage.
- **Transformation :** restructuration, cession ou partage d'actifs lorsque l'avantage compétitif ne peut pas être renforcé.

Note : Sojitz a réorganisé plusieurs segments au 1er avril 2025 ; les comparatifs FY2024 ont été retraités par le groupe.

DASHBOARD ACTIONNARIAL & PARTICIPATIONS

Capital, principaux porteurs et périmètre d'investissement

SITUATION AU 31 MARS 2026

210.0 M	255 441	34.35%	4,99 Md EUR
Actions émises	Actionnaires	Détention cumulée du Top 10*	Participations au bilan**

Principaux actionnaires

Actionnaire	Actions détenues (milliers)	% des actions en circulation*
The Master Trust Bank of Japan, Ltd. (trust account)	31 605	15.10%
Custody Bank of Japan, Ltd. (trust account)	15 570	7.44%
The Nomura Trust and Banking Co., Ltd. (investment trust account)	4 600	2.20%
State Street Bank and Trust Company 505001	4 126	1.97%
State Street Bank and Trust Company 505103	3 047	1.46%
JP Morgan Chase Bank 385781	2 987	1.43%
Japan Securities Finance Co., Ltd.	2 926	1.40%
Goldman Sachs Japan Co., Ltd. BNYM	2 436	1.16%
JP Morgan Securities Japan Co., Ltd.	2 395	1.14%
Custody Bank of Japan, Ltd. (trust account 4)	2 206	1.05%
TOTAL — 10 PREMIERS PORTEURS	**71 898**	**34.35%**

Participations stratégiques mises en avant

Société mise en équivalence	Part Sojitz	Activité principale
LNG Japan Corporation	50.00%	LNG, investissements et financements associés
Metal One Corporation	40.00%	Produits sidérurgiques — commerce domestique et international
Royal Holdings Co., Ltd.	19.98%	Restauration, hôtellerie et activités alimentaires
JALUX Inc.	22.22%	Services liés à l'aérien, aux aéroports et au retail

Lecture du bilan

- **Mises en équivalence :** 3,89 Md EUR au 31/03/2026.
- **Autres investissements :** 1,09 Md EUR au 31/03/2026.
- **Total indicatif :** 4,99 Md EUR, soit 24.6% du total des actifs.

Périmètre & actions propres

- **Groupe :** 413 filiales consolidées et 129 sociétés mises en équivalence.
- **Actions propres :** 654 463 actions, soit 0.31% des actions émises.
- **JALUX :** contrôle économique du groupe de 46.05%, dont 23.83% via une société associée.

** Pourcentages calculés hors actions propres ; comptes de conservation non agrégés. ** 3,89 Md EUR de mises en équivalence + 1,09 Md EUR d'autres investissements. Source officielle publiée le 2 juin 2026 ; données arrêtées au 31 mars 2026.*

OPPORTUNITÉS

Collaborations possibles pour les entreprises françaises

ENTRETIENS CCE
1ER SEMESTRE 2026

Point de départ

- **Méthode :** opportunités et intérêts identifiés à partir de questionnaires et d'entretiens conduits par les CCE au premier semestre 2026.
- **Positionnement :** Sojitz privilégierait des partenariats structurés, avec une attention particulière portée à l'Afrique.

Secteurs prioritaires cités

ÉNERGIE	INFRASTRUCTURES	NUCLÉAIRE CIVIL	DÉFENSE	AGROALIMENTAIRE

Modalités de coopération privilégiées

CO-DÉVELOPPEMENT
Coentreprise / joint-venture (JV)

PPP
Partenariat public-privé

CO-INVESTISSEMENT
Principalement en financement de projet

Axe France ↔ Japon ↔ Afrique

Configuration	Type de collaboration
France ↔ Japon	Projets industriels et énergétiques
Japon ↔ pays tiers	Structuration de projets internationaux
France ↔ Japon ↔ Afrique	Infrastructures, énergie et industrialisation

Pourquoi l'Afrique ?

- **Zone citée :** Sojitz a spécifiquement mentionné l'Afrique pour des partenariats trilatéraux.
- **Apport français :** expertise industrielle, énergétique, nucléaire, défense et ingénierie de projet.
- **Apport Sojitz :** structuration internationale, réseau opérationnel, investissement et exécution locale.

Logique opérationnelle

- **Entrée :** proposition de valeur concrète et projet déjà identifié.
- **Montage :** JV, PPP ou co-investissement selon la nature du projet et le partage des risques.
- **Déploiement :** approche France–Japon ou trilatérale avec un pays tiers / l'Afrique.

Contact

- **Hiroki Nishio — Sojitz Corporation of Europe :** nishio.hiroki@sojitz.com

GOUVERNANCE, RISQUES & SOURCES

Responsables, points de vigilance, définitions et références

AU 1ER JUIN 2026
FY2025

Gouvernance & organisation

- **CEO :** Kosuke Uemura, Representative Director, President & CEO.
- **CFO :** Makoto Shibuya, interlocuteur des communications financières citées.
- **Organisation :** structure à sept divisions au 1er avril 2026, dont Energy Solutions & Public Infrastructure.
- **Pilotage :** transformation du portefeuille, discipline de cash-flow et création de Katamari.

Carte des risques

- **Commodités :** charbon à coke, méthanol, engrais et énergie.
- **Géopolitique / FX :** exposition internationale, devises, réglementations et pays.
- **Exécution :** acquisitions, consolidation, synergies et hausse des frais généraux.
- **Portefeuille :** dépréciations, cessions et dépendance à certains gains ponctuels.

Stratégie et priorités à 12–36 mois

- **1. Faire croître les plateformes :** Energy Solutions, Chemicals, retail et infrastructures.
- **2. Développer les Katamari :** regrouper les activités et fonctions capables d'accélérer durablement le profit.
- **3. Transformer le portefeuille :** restructurer ou céder les actifs sous-performants ; co-créer avec des partenaires externes.
- **4. Stabiliser le cycle :** réduire la volatilité des ressources et renforcer la contribution hors ressources (« non-resource »).

Définitions financières utilisées

Indicateur	Définition synthétique
Core operating cash flow	Cash-flow opérationnel retraité des variations du besoin en fonds de roulement et d'autres éléments.
Core cash flow	Core operating cash flow + flux d'investissement ajustés – dividendes – rachats d'actions.
Profit attribuable	Profit de l'exercice attribuable aux propriétaires de la société mère.
DOE	Dividende versé / capitaux propres des actionnaires, selon la définition du groupe.

Annexes — sources principales utilisées

Sources corporate & financières

- **Corporate Profile :** capital, siège, CEO, effectifs et réseau[lien]
- **Résultats FY2025 :** Presentation Materials for Financial Results for the Year Ended March 31, 2026, 1er mai 2026.[lien]
- **Corporate Update :** Sojitz Corporation Corporate Update, mai 2026.

Sources stratégie & actionnaires

- **MTP 2026 :** Medium-term Management Plan 2026 — Set for Next Stage.[lien]
- **Capital & participations :** Notice of the 23rd Ordinary General Shareholders' Meeting, publiée le 2 juin 2026 ; données au 31 mars 2026.[lien]

Source générale & méthode

- **Périmètre temporel :** fiche arrêtée au 1er juin 2026 ; le dashboard actionnarial s'appuie sur une publication du 2 juin documentant une situation déjà arrêtée au 31 mars 2026.
- **Correction éditoriale :** les données 9 mois et l'ancienne prévision FY2025 ont été remplacées par les résultats FY2025 réalisés afin d'éviter toute contradiction.

Sumitomo Corporation : fiche détaillée

Note : sauf indication contraire, les montants initialement exprimés en yens ont été convertis en euros sur la base d'un taux de change indicatif de 1 EUR = 180 JPY (septembre 2026).

SUMITOMO CORPORATION

Fiche d'identité du groupe — portefeuille, performance et implantation

MISE À JOUR
1ER JUIN 2026

SUMITOMO CORPORATION

Sōgō shōsha diversifiée • Code TSE 8053 • Tokyo

CRÉATION	SIÈGE	DIRECTION	RÉSEAU
1919	Tokyo	Shingo Ueno	125 sites • 63 pays

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Sumitomo Corporation combine négoce, investissement, financement, gestion d'actifs et exploitation opérationnelle. Le groupe est organisé en neuf domaines d'activité et pilote son portefeuille avec un objectif de croissance rentable, de rotation des actifs et de discipline de trésorerie.

PROFIT ATTRIBUABLE FY2025	BÉNÉFICE SOUS-JACENT FY2025	ROE FY2025	OBJECTIF FY2026
3,34 Md€	2,93 Md€	12,9%	3,50 Md€

PROFIL FINANCIER ET ACTIONNARIAL

INDICATEUR	LECTURE
Exercice fiscal	1er avril – 31 mars ; comptes consolidés IFRS.
Capital	Environ 1,23 Md€ ; 1 211 426 667 actions émises au 31 décembre 2025, dont 14 527 655 autodétenues.
Politique de retour	Taux de distribution total d'au moins 40 % et dividende progressif dans le cadre du plan MTMP 2026.
Rachat d'actions	Rachat d'actions FY2025 : 70 Md JPY, soit environ 0,39 Md€

À RETENIR

Une plateforme mondiale fortement diversifiée, avec une lecture industrielle des chaînes de valeur et une attention accrue portée au rendement des capitaux, à la croissance organique et à la transformation du portefeuille.

ADN, MÉTIERS ET STRATÉGIE

NEUF DOMAINES D'ACTIVITÉ

ADN ET TRAJECTOIRE

Le Medium-Term Management Plan 2026 vise une organisation plus lisible, une allocation sélective du capital et une rotation plus active du portefeuille. L'ambition affichée est d'atteindre un ROE d'au moins 12 % en FY2026, en renforçant les métiers où le groupe dispose d'avantages opérationnels et relationnels.

CARTOGRAPHIE DES MÉTIERS

DOMAINE	RÔLE DANS LE PORTEFEUILLE
Steel	Produits sidérurgiques, services et chaînes d'approvisionnement industrielles.
Automotive	Distribution, composants, financement et services liés à la mobilité.
Transportation & Construction Systems	Équipements, leasing et systèmes de transport et de construction.
Diverse Urban Development	Immobilier, infrastructures urbaines et développement territorial.
Media & Digital	Médias, télécommunications, plateformes et services numériques.
Lifestyle	Retail, alimentation, santé et services aux consommateurs.
Mineral Resources	Ressources minières, participations et approvisionnements.
Chemical Solutions	Chimie, agriculture et solutions industrielles spécialisées.
Energy Transformation	Énergie, décarbonation et économie circulaire.

MODÈLE DE CRÉATION DE VALEUR

COMMERCE	INVESTISSEMENT	OPÉRATIONS	ROTATION
Flux et contrats	**Participations**	**Actifs et services**	**Cessions et réallocation**

PERFORMANCE, CAPITAL ET ACTIONNAIRES

FY2025 – FY2026

INDICATEURS FINANCIERS DE RÉFÉRENCE

PROFIT ATTRIBUABLE FY2025	BÉNÉFICE SOUS-JACENT	ROE FY2025	DIVIDENDE ANNUEL
3,34 Md€	**2,93 Md€**	**12,9%**	**0,83 €/action**

REPÈRES ANNUELS FY2025

DOMAINE	PROFIT ATTRIBUABLE
Profit attribuable	3,34 Md€
Bénéfice sous-jacent	2,93 Md€
Gains liés à la rotation d'actifs et éléments spéciaux	0,40 Md€
Dividende annuel	0,83 €/action
Rachat d'actions	0,39 Md€

Les montants sont des ordres de grandeur convertis en euros à partir des publications financières ; ils doivent être lus avec les hypothèses de change indiquées dans le rapport.

ALLOCATION DU CAPITAL

PRIORITÉ	MISE EN ŒUVRE
Croissance	Investissements ciblés dans les métiers prioritaires et les plateformes disposant d'avantages compétitifs.
Rotation	Remplacement et cession d'actifs afin d'améliorer le rendement du portefeuille et la lisibilité stratégique.
Solidité	Maintien d'une discipline de cash-flow et d'une structure financière compatible avec les cycles.
Actionnaires	Distribution totale d'au moins 40 %, dividende progressif et rachats selon les capacités financières.

LECTURE ANALYTIQUE

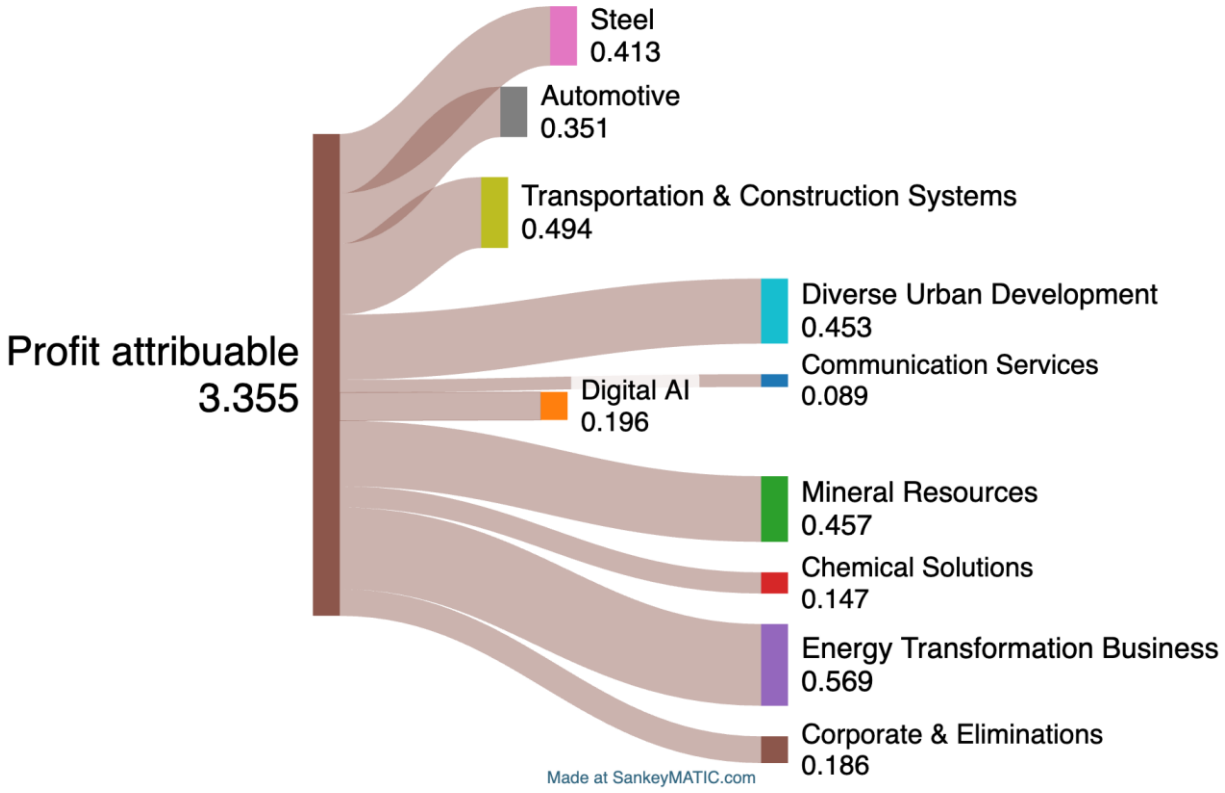
La diversification amortit certains chocs sectoriels, mais n'efface ni l'exposition aux cycles des ressources et de l'énergie, ni les risques pays, réglementaires et d'exécution associés aux grands projets.

PROFIT PAR SEGMENT

Des contributions segmentaires au résultat attribuable — FY2025

FLUX DE PROFIT
Md EUR

SUMITOMO CORPORATION – Net Profit Structure (FY2025)



OPPORTUNITÉS

PRÉSENCE ET COOPÉRATIONS

POURQUOI SUMITOMO PEUT ÊTRE PERTINENTE POUR DES PARTENAIRES FRANÇAIS

La valeur potentielle d'un partenariat réside moins dans un accès automatique au marché que dans la combinaison de réseaux locaux, de capacités d'investissement, de structuration contractuelle, de connaissance sectorielle et d'exécution opérationnelle. Toute coopération doit être évaluée projet par projet.

SECTEURS À EXAMINER EN PRIORITÉ

SECTEUR	LOGIQUE DE COOPÉRATION
Industrie et matériaux	Acier, chimie, équipements, solutions de production et chaînes d'approvisionnement.
Mobilité	Distribution, composants, services automobiles et infrastructures associées.
Transition énergétique	Énergies bas-carbone, efficacité, circularité et solutions de décarbonation.
Ville et infrastructures	Immobilier, aménagement urbain, construction et services territoriaux.
Numérique et santé	Plateformes, télécommunications, services numériques et activités de santé.

MODALITÉS DE COOPÉRATION POSSIBLES

COMMERCIALE	CAPITALISTIQUE	INDUSTRIELLE	PROJET
Distribution	**Co-investissement**	**Joint-venture**	**Consortium**

POINTS DE VIGILANCE

Qualifier précisément le sponsor interne, la zone géographique, le niveau d'engagement recherché, le calendrier de décision, les exigences de conformité et le partage des risques. La taille du groupe implique une préparation rigoureuse et un alignement clair avec le domaine d'activité concerné.

GOUVERNANCE, RISQUES ET SOURCES

ARRÊTÉ AU 31 MARS 2026

GOUVERNANCE ET ORGANISATION

ÉLÉMENT	SYNTHÈSE
Président et CEO	Shingo Ueno, Representative Director, President & CEO.
CFO	Reiji Morooka, Executive Vice President et CFO.
Organisation	Neuf Business Fields, complétés par des fonctions corporate et un pilotage transversal du portefeuille.
Cadre	Gouvernance avec Audit & Supervisory Committee et publications dédiées aux investisseurs.

PRINCIPAUX RISQUES

RISQUE	LECTURE
Cycles et portefeuille	Volatilité des ressources, de l'énergie, de l'automobile et des projets ; risque de dépréciation d'actifs.
Géopolitique	Exposition mondiale aux sanctions, au risque pays, aux ruptures logistiques et aux changements de réglementation.
Exécution	Complexité des projets, partenariats, intégrations et opérations locales.
Transition	Risque technologique, réglementaire et de marché dans les activités liées à la décarbonation.

SOURCES PRINCIPALES

- Sumitomo Corporation, Integrated Report 2025.
- Sumitomo Corporation, FY2025 Q3 Consolidated Financial Results et présentation investisseurs.
- Sumitomo Corporation, Medium-Term Management Plan 2026.
- Sumitomo Corporation, Corporate Profile, Management et Global Network.
- Sumitomo Corporation, Shareholder Return Policy et communiqués relatifs aux rachats d'actions.

Toyota Tsusho Corporation : fiche détaillée

Note : sauf indication contraire, les montants initialement exprimés en yens ont été convertis en euros sur la base d'un taux de change indicatif de 1 EUR = 180 JPY (septembre 2026).

TOYOTA TSUSHO CORPORATION

Fiche d'identité du groupe - portefeuille, performance et implantation

MISE À JOUR 1ER JUIN 2026

Fiche d'identité

- **Nom :** Toyota Tsusho Corporation (toyota-tsusho.com)
- **Bourse / code :** Tokyo Prime et Nagoya Premier, 8015
- **Sièges :** Nagoya (siège social) et Tokyo
- **Exercice fiscal :** 1er avril → 31 mars
- **Création :** 1er juillet 1948
- **Capital : 0,36 Md EUR**
- **Dirigeant :** Toshimitsu Imai, President & CEO
- **Effectifs au 31/03/2026 :** 2 466 maison-mère ; 74 927 Groupe
- **Périmètre au 31/03/2026 :** 815 filiales consolidées ; 227 sociétés mises en équivalence
- **Actions émises au 31/03/2026 :** 1 062 169 548

Résumé exécutif

- **Ce que c'est :** une sogo shōsha du groupe Toyota, combinant mobilité, supply chain, opérations et investissement.
- **FY2025 réalisé :** profit attribuable record de 2,06 Md EUR et cash-flow opérationnel de 2,56 Md EUR.
- **Mix :** mobilité et chaînes industrielles, plateforme Afrique via CFAO, économie circulaire, digital et infrastructures vertes.
- **FY2026 - prévision au 30/04/2026 :** profit attribuable de 2,22 Md EUR et résultat opérationnel de 3,26 Md EUR.
- **Cap :** plan To the Next Dimension 2028, croissance dans les trois domaines Core, Social et Nature Value.
- **Note :** croissance opérationnelle, recyclage du capital et rendement actionnarial progressif.

2,06 Md EUR	2,56 Md EUR	12,8%	0,67 EUR
Profit net FY2025	Cash-flow opérationnel	ROE FY2025	Dividende / action

Modèle économique

- **Mobilité & supply chain :** métaux, pièces, logistique, distribution automobile et services industriels.
- **Plateformes :** CFAO en Afrique, énergies renouvelables, électronique, santé et consumer.
- **Circular economy :** recyclage des métaux, batteries, ressources critiques et boucles car-to-car.

Allocation du capital

- **Dividende :** politique progressive ; 0,69 EUR/action prévus pour FY2026 au 30/04/2026.
- **Retours :** total payout ratio cible d'au moins 40% sur FY2025-FY2027, rachats inclus.
- **Investissements :** priorité aux domaines de compétence, à la circular economy, à l'Afrique et aux infrastructures vertes.

2,22 Md EUR	3,26 Md EUR	0,69 EUR	≥40%
Profit FY2026 prévu	Operating profit prévu	Dividende FY2026 prévu	Payout total cible

ADN, MÉTIERS & STRATÉGIE

Huit divisions et trois domaines de création de valeur

PORTEFEUILLE MONDIAL

ADN & trajectoire

- **ADN :** gemba, intégrité, réalisme et exécution au sein d'un écosystème industriel mondial.
- **Spécificité :** une shōsha adossée au groupe Toyota, mais diversifiée au-delà de l'automobile.
- **Avantage :** capacité à coordonner flux, capital, partenaires, opérations et accès aux marchés.

Priorités stratégiques

- **Core Value :** renforcer les plateformes compétitives de mobilité et de supply chain.
- **Social Value :** développer circular economy, santé et solutions pour le Global South.
- **Nature Value :** accélérer les renouvelables, l'énergie bas carbone et la décarbonation.
- **Discipline :** gérer le cycle d'investissement, recycler les actifs et maintenir Net DER sous 0,8x.

Segments opérationnels FY2025

Metal+ (Plus)	**Circular Economy**	**Supply Chain**	**Mobility**
Green Infrastructure	**Digital Solutions**	**Lifestyle**	**Africa**

Plateformes et chaînes de valeur

Métaux & chaîne automobile	**Recyclage, batteries & ressources**	**CFAO & mobilité en Afrique**
Éolien, solaire & énergie	**Semi-conducteurs & solutions digitales**	**Food, santé & consumer**

Lecture stratégique

- **Portefeuille :** la combinaison d'actifs cycliques et de métiers récurrents vise à stabiliser le cash-flow.
- **Capital :** les investissements sont arbitrés selon la compétitivité, le rendement et la contribution stratégique.
- **Exécution :** la valeur dépend du pilotage opérationnel, des partenaires et du recyclage des actifs.

PERFORMANCE & STRUCTURE FINANCIÈRE

Résultats FY2025, prévisions FY2026 et capacité d'investissement

FY2025 RÉALISÉ
FY2026 PRÉVU

2,06 Md EUR	2,56 Md EUR	12,8%	0,67 EUR
Profit net FY2025	Cash-flow opérationnel	ROE FY2025	Dividende / action

Trajectoire des indicateurs clés

Indicateur	FY2024 réalisé	FY2025 réalisé	FY2026 prévision
Revenus (Md EUR)	57,28	64,23	-
Marge brute (Md EUR)	6,23	7,02	7,40
Résultat opérationnel (Md EUR)	2,76	3,03	3,26
Profit attribuable (Md EUR)	2,01	2,06	2,22
ROE	14,2%	12,8%	-
Dividende annuel / action	0,58 EUR	0,67 EUR	0,69 EUR

Bilan consolidé — variation au 31 mars

Md EUR	31/03/2025	31/03/2026	Variation
Total des actifs	39,21	47,35	+8,15
Capitaux propres attribuables	14,58	17,54	+2,96
Total des capitaux propres	15,25	18,34	+3,09
Dette nette portant intérêt	5,76	5,24	-0,51
Ratio dette nette / fonds propres	0,39x	0,30x	-0,09x
Cash-flow opérationnel	2,84	2,56	-0,28

Cash-flow & allocation

- **Flux opérationnel :** 2,56 Md EUR.
- **Flux d'investissement :** -0,16 Md EUR.
- **Dividendes versés :** -0,66 Md EUR.
- **FCF après dividendes :** 1,74 Md EUR.

Lecture du bilan

- Les actifs progressent de 8,15 Md EUR, notamment avec Radius Recycling et l'effet de change.
- Les capitaux propres attribuables augmentent de 2,96 Md EUR.
- La dette nette recule et le Net DER s'améliore de 0,39x à 0,30x.

Sources : résultats consolidés FY2025 et présentation investisseurs ; montants convertis en Md EUR au taux de 1 EUR = 180 JPY.

PORTEFEUILLE DE PROFIT

Contribution des segments au résultat FY2025

SOMME SEGMENTS
2,06 Md EUR

Segment	Profit FY2025	Part du total flux	Lecture
Metal+ (Plus)	0,24 Md EUR	11,6%	Relais / portefeuille
Circular Economy	0,25 Md EUR	12,1%	Relais / portefeuille
Supply Chain	0,29 Md EUR	14,2%	Contribution significative
Mobility	0,36 Md EUR	17,2%	Contribution significative
Green Infrastructure	0,10 Md EUR	4,8%	Relais / portefeuille
Digital Solutions	0,19 Md EUR	9,1%	Relais / portefeuille
Lifestyle	0,12 Md EUR	5,6%	Relais / portefeuille
Africa	0,52 Md EUR	25,3%	Contribution significative

0,52 Md EUR
Africa

0,36 Md EUR
Mobility

2,06 Md EUR
Profit attribuable

Moteurs

- **Afrique :** 0,52 Md EUR, première contribution du portefeuille, portée par CFAO et la mobilité.
- **Mobilité & supply chain :** 0,65 Md EUR combinés, au coeur du positionnement industriel du groupe.
- **Circularité & matériaux :** 0,49 Md EUR entre Metal+ et Circular Economy.

Points de vigilance

- **Afrique :** risques pays, devises, logistique et évolution des marchés automobiles.
- **Circular economy :** intégration de Radius Recycling, prix des ressources et besoins d'investissement.
- **Green Infrastructure :** résultat en recul avec des pertes ponctuelles et risques d'exécution de projet.

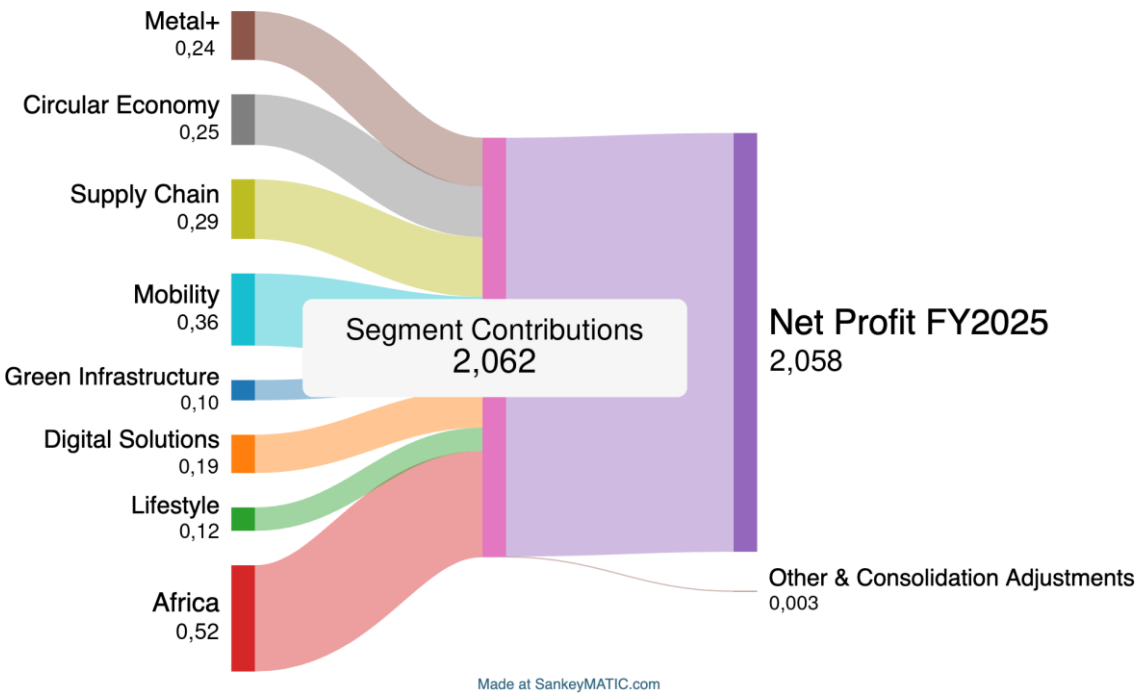
- **Diversification :** la lecture par segment montre les sources de profit et les concentrations économiques réelles.
- **Attention :** les contributions segmentaires peuvent inclure des éléments ponctuels ; le diagramme de flux de la page suivante explicite le raccordement au résultat publié.

PROFIT PAR SEGMENT

Des contributions segmentaires au résultat attribuable — FY2025

FLUX DE PROFIT
Md EUR

TOYOTA TSUSHO – Net Profit Structure (FY2025)



DASHBOARD ACTIONNARIAL & PARTICIPATIONS

Capital, principaux porteurs et actifs stratégiques

SITUATION AU 31 MARS 2026

1,0622 Md	78 506	61,39%	1 042
Actions émises 31/03	Actionnaires	Top 10 publié	Filiales / mises en équivalence

Dix principaux actionnaires déclarés

Actionnaire nominal	Milliers d'actions	% hors autocontrôle
Toyota Motor Corporation	229 106	21,69%
Master Trust Bank of Japan - trust	149 572	14,16%
Toyota Industries Corporation	118 095	11,18%
Custody Bank of Japan - trust	67 526	6,39%
MUFG Bank	24 295	2,30%
State Street 505001	13 728	1,30%
Sumitomo Mitsui Banking Corporation	12 748	1,21%
JP Morgan Chase 385781	11 784	1,12%
Kochi Shinkin Bank	11 110	1,05%
Nippon Life Insurance	10 567	1,00%

Participations stratégiques — sélection

Entité / actif	Statut	Détention	Rôle
CFAO SAS	Filiale	100,0%	Plateforme Afrique
Eurus Energy Holdings	Filiale	100,0%	Éolien et solaire
Radius Recycling	Filiale	100,0%	Recyclage des métaux, États-Unis
Tomen Devices	Filiale cotée	50,1%	Semi-conducteurs / digital
Sanyo Chemical Industries	Mise en équivalence	19,3%	Chimie / circular economy
Chuo Seiki	Mise en équivalence	20,4%	Roues automobiles
First Baking	Mise en équivalence	33,4%	Agroalimentaire
KPX Holdings	Mise en équivalence	26,6%	Chimie, Corée

Lecture du portefeuille

- **Périmètre :** 815 filiales consolidées et 227 sociétés mises en équivalence au 31/03/2026.
- **Titres stratégiques :** 34 positions conservées, valeur comptable publiée de 482,7 M EUR.
- **Capital :** 5 752 054 actions propres exclues des ratios ; le tableau reste arrêté au 31/03/2026 malgré l'offre Toyota Industries annoncée ensuite.

OPPORTUNITÉS

Axes de coopération France–Japon et déploiement sur marchés tiers

FRANCE × JAPON × INTERNATIONAL

Pourquoi Toyota Tsusho

- **Intégrateur :** coordination technologique, opérationnelle, financière et commerciale de projets complexes.
- **Secteurs :** renouvelables, carburants bas carbone, circular economy, logistique, santé et mobilité.
- **Réseau :** plateformes en Afrique et en Asie pour déployer des solutions françaises sur des marchés tiers.

Modes de partenariat privilégiés

- **Co-développement :** construction conjointe du modèle opérationnel et commercial.
- **JV / co-investissement :** partage du capital, des risques et de la gouvernance.
- **Partenariat industriel :** intégration technologique et contrats de long terme.
- **Structuration de projet :** financement, partenaires locaux, exploitation et gestion des risques.

Secteurs à potentiel

Renouvelables & stockage	**Hydrogène & carburants bas carbone**	**Recyclage batteries & circular economy**
Logistique & infrastructures portuaires	**Santé & consumer**	**Mobilité automobile**

Proposition de valeur

- **France :** technologies, ingénierie, financement, santé, énergie et savoir-faire industriel.
- **Toyota Tsusho :** capital, accès marché, chaîne d'approvisionnement et pilotage opérationnel.
- **Marchés tiers :** Afrique et Asie identifiées comme zones prioritaires de coopération.
- **Références :** ENGIE, EDF power solutions, TotalEnergies, Sanofi, Société Générale et Africa Global Logistics

Points de contact

France — via CFAO
Tatsuya Hirata — Vice President, CFAO
thirata@cfao.com
CC : Ichiro Kashitani — ichiro_kashitani@toyota-tsusho.com
Yu Nakamura — yu_nakamura@toyota-tsusho.com

Japon — Toyota Tsusho Corporation
Kohei Okada — Deputy Chief Strategy Officer, External Affairs
kohei_okada@toyota-tsusho.com
CC : Ichiro Kashitani ; Yu Nakamura

Approche recommandée

- **1.** cadrer la chaîne de valeur et l'avantage technologique.
- **2.** proposer un cas d'usage international concret et chiffré.
- **3.** définir gouvernance, capital, risques et calendrier de décision.

GOUVERNANCE, RISQUES & SOURCES

ARRÊTÉ AU 1ER JUIN 2026

Gouvernance

- **Direction :** Toshimitsu Imai, President & CEO depuis le 1er avril 2025.
- **Conseil :** supervision par le Board et les Audit & Supervisory Board Members, avec administrateurs externes.
- **Capital :** dividende progressif et total payout ratio cible d'au moins 40% sur FY2025-FY2027.
- **Portefeuille :** réduction des participations croisées et réallocation vers les domaines Core, Social et Nature Value.

Risques principaux

- **Mobilité :** volumes automobiles mondiaux, demande, change et chaînes d'approvisionnement.
- **Matières :** prix de l'acier, métaux, lithium et volatilité des activités de recyclage.
- **Afrique :** risques pays, réglementation, logistique, devises et sécurité.
- **Projets :** coûts, délais, météo, performance d'actifs et intégration des acquisitions.

Sources officielles principales

Références

- **Résultats FY2025 :** Présentation officielle du 30 avril 2026. [lien]
- **États financiers :** Financial Highlights FY2025. [lien]

Références

- **Actionnariat :** Stock Overview - situation au 31 mars 2026. [lien]
- **YUHO 105e exercice :** Périmètre, participations et effectifs au 31 mars 2026. [lien]

Note méthodologique : fiche arrêtée au 1er juin 2026.

II.3.
Annexes documentaires

Annexe A.
Cartographies détaillées des écosystèmes régionaux

- Lecture géographique des marchés tiers où les shōsha peuvent servir de relais aux entreprises françaises. La carte de synthèse présente la couverture mondiale ; les pages suivantes détaillent les principaux écosystèmes régionaux.

Vue d'ensemble • Afrique • Amérique du Nord • Asie du Sud / Inde • Amérique latine • Asie du Sud-Est / ASEAN • Europe

Implantation internationale des shōsha japonaises

Principales zones de présence et secteurs d'activité recensés



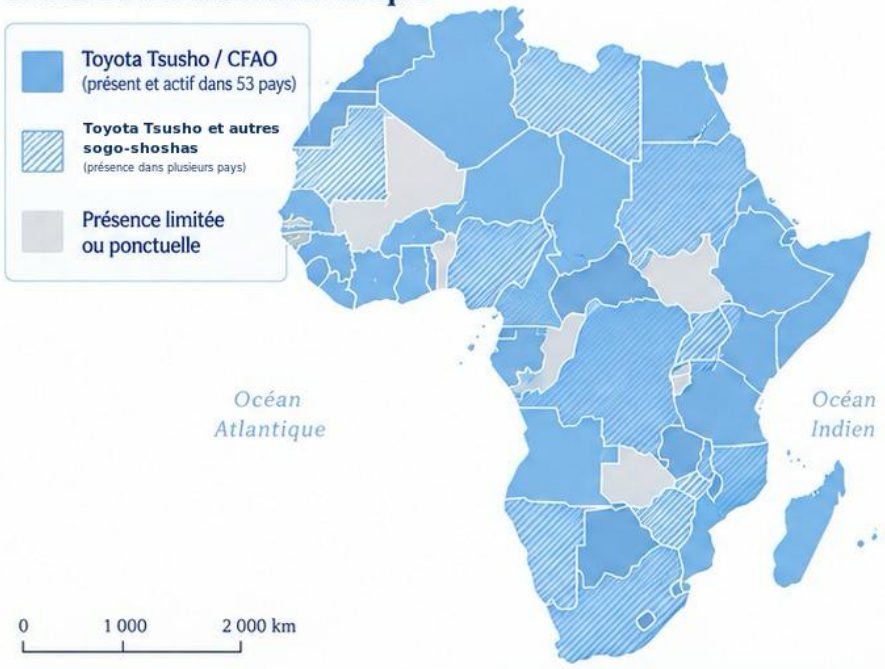
Répartition géographique indicative des implantations principales recensées dans les sources disponibles.

CCEF JAPON | Les shōsha japonaises : comprendre les écosystèmes derrière les entreprises 2026

Afrique

Une présence de long terme et des opportunités majeures pour les entreprises françaises

Présence des shōsha en Afrique



L'Afrique constitue l'un des marchés les plus stratégiques pour les shōsha japonaises, avec une présence ancienne et des réseaux opérant sur l'ensemble du continent. Parmi elles, Toyota Tsusho (via CFAO) se distingue par une couverture unique, étant présent et actif dans les 53 pays africains. Les autres shōsha maintiennent également une présence significative, avec des positionnements sectoriels complémentaires, offrant de nombreuses opportunités pour les entreprises françaises.

Principales présences des shōsha en Afrique

TOYOTA TSUSHO / cfao	**Présent et actif dans les 53 pays africains via CFAO.** **Premier partenaire potentiel pour les entreprises françaises.** Large présence dans l'automobile, la mobilité, la santé, les biens de consommation, les infrastructures et les services.
Mitsubishi Corporation	**Présence significative dans de nombreux pays.** Ressources naturelles, infrastructures, énergie, industrie, alimentation et services.
MITSUI & CO.	**Présence dans la plupart des pays africains.** Ressources minérales, énergie, infrastructures, mobilité, agro-industrie et santé.
ITOCHU	**Présence croissante.** Textile, agro-industrie, produits de consommation, infrastructures, projets industriels.
Marubeni	**Présence dans plusieurs pays.** Énergie, infrastructures, agro-industrie, machines et équipements.
Sumitomo Corporation	**Présence ciblée.** Infrastructures, énergie, ressources naturelles, industrie.
sojitz	**Présence dans certains pays clés.** Infrastructures, énergie, mines, agro-industrie, aviation.

Toyota Tsusho / CFAO : une présence unique sur le continent

TOYOTA TSUSHO / cfao

Présent et actif dans les 53 pays africains via CFAO.

Premier partenaire potentiel des entreprises françaises en Afrique.

Secteurs d'opportunités pour les entreprises françaises

- Infrastructures et mobilité
- Énergie et transition énergétique
- Santé et sciences de la vie
- Agro-industrie et sécurité alimentaire
- Ville durable et services urbains
- Industrie et technologies
- Biens de consommation

À retenir

1. **Toyota Tsusho / CFAO** est présent et actif dans les 53 pays africains et constitue le premier partenaire potentiel pour les entreprises françaises sur le continent.
2. Les autres shōsha disposent également d'une présence significative, avec des positionnements sectoriels complémentaires.
3. L'Afrique offre des opportunités importantes, en particulier dans les infrastructures, l'énergie, la santé, l'agro-industrie et la ville durable.

Amérique du Nord

Un marché stratégique et innovant, au cœur des transitions industrielles

L'Amérique du Nord, portée par les États-Unis, le Canada et le Mexique, offre des opportunités majeures dans les secteurs de l'énergie, des hautes technologies, de l'automobile et des infrastructures. Les shōsha y disposent de réseaux solides et d'une expertise sectorielle approfondie, qui peuvent faciliter l'accès des entreprises françaises à ce marché dynamique.

Chiffres clés (2024)

~ 380 millions
d'habitants

~ 29 000 Mds USD
PIB nominal
(soit ~ 26 % du PIB mondial)

+2,7 %
croissance du PIB
(en moyenne 2022–2024)

Principaux secteurs d'opportunité pour les entreprises françaises

- Énergie & hydrocarbures
- Automobile & mobilité
- Aéronautique
- Industrie & haute technologie
- Agroalimentaire
- Infrastructures & construction
- Énergies renouvelables
- Santé & sciences de la vie
- Numérique & télécoms

Canada

Ressources naturelles et transition énergétique

- Mines & métaux (cuivre, nickel, lithium, etc.)
- Énergie (pétrole, gaz, renouvelables)
- Forêts et ressources naturelles
- Infrastructures (transport, énergie)

Shōsha particulièrement actives :

MITSUI & CO. · Mitsubishi Corporation · Marubeni · sojitz

États-Unis

Un marché majeur d'innovation et d'industrialisation

- Automobile & mobilité
- Aéronautique & spatial
- Électronique & semi-conducteurs
- Énergie (pétrole, gaz, renouvelables)
- Agroalimentaire
- Santé & sciences de la vie
- Numérique & data centers
- Infrastructures

Shōsha particulièrement actives :

ITOCHU · Mitsubishi Corporation · MITSUI & CO. · Marubeni · Sumitomo Corporation · sojitz

Mexique

Une plateforme industrielle stratégique

- Automobile & composants
- Industrie manufacturière
- Agroalimentaire (avocat, fruits, etc.)
- Énergie (pétrole, gaz, renouvelables)
- Infrastructures et logistique

Shōsha particulièrement actives :

MITSUI & CO. · Marubeni · TOYOTA TSUSHO · sojitz



L'Amérique du Nord offre un écosystème unique, combinant ressources naturelles, innovation technologique et puissance industrielle. Les shōsha peuvent être des alliés clés pour y développer des projets ambitieux et durables.

Des écosystèmes locaux, des ambitions globales

CCEF JAPON | 2026

Asie du Sud / Inde

Un marché dynamique et des opportunités industrielles majeures

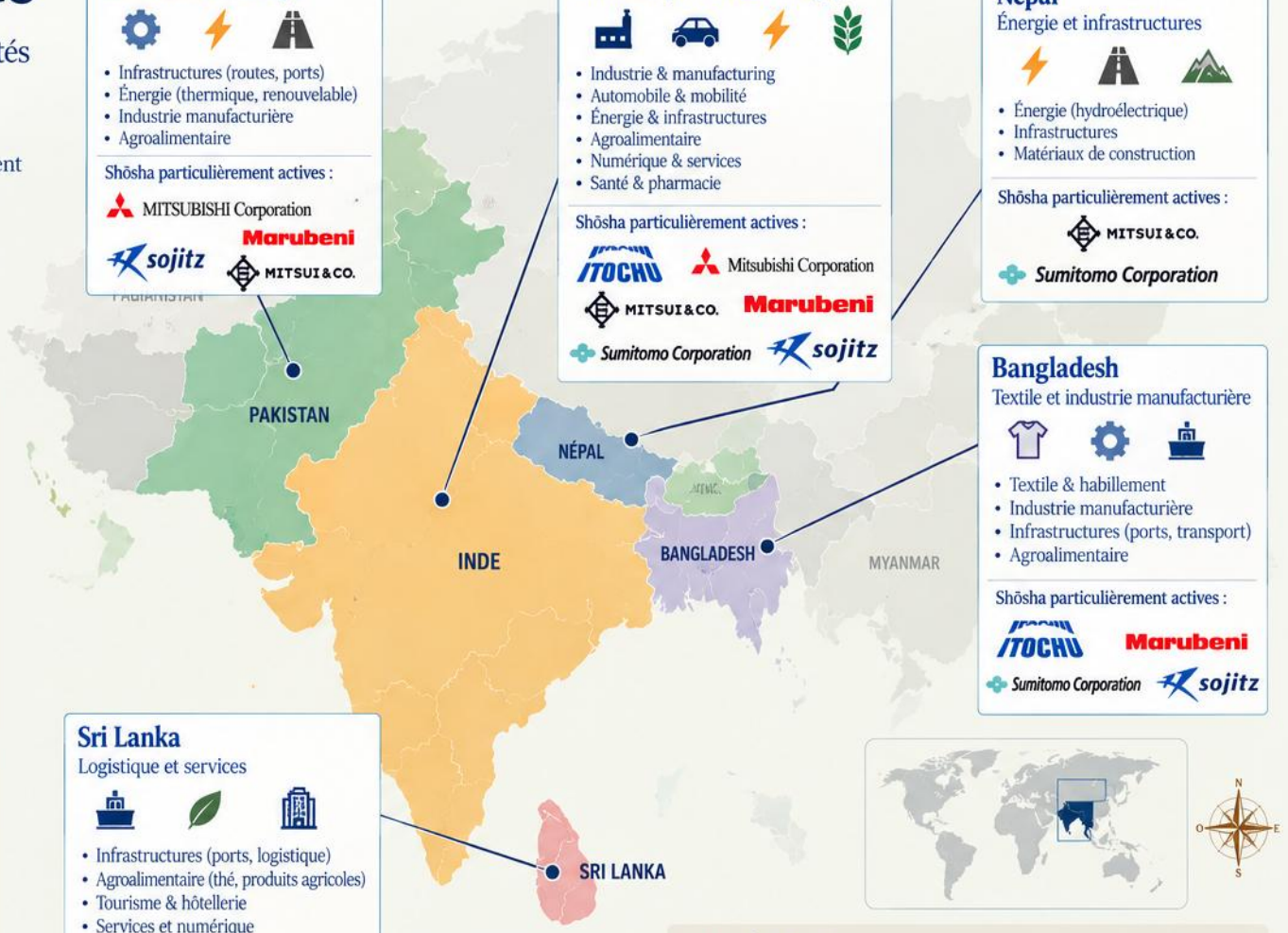
Avec plus de 1,9 milliard d'habitants, une classe moyenne en forte expansion et des plans d'investissement massifs dans les infrastructures, l'énergie et la manufacture, l'Asie du Sud – et en particulier l'Inde – représente un marché stratégique pour les entreprises françaises. Les shōsha y disposent de réseaux locaux solides et d'une expertise sectorielle qui facilitent l'implantation, les partenariats et le développement de projets de long terme.

Chiffres clés (Inde, 2024)

- **1,44 milliard** d'habitants
- **+6,5 %** de croissance du PIB (en 2024)
- **3e économie mondiale** d'ici 2030 (prévision)
- **Des besoins massifs en infrastructures, énergie, industrie et services**

Principaux secteurs d'opportunité pour les entreprises françaises

- Industrie & manufacturing
- Automobile & mobilité
- Énergie & infrastructures
- Agroalimentaire
- Textile & habillement
- Santé & pharmacie
- Numérique & services
- Villes intelligentes & construction durable



Pakistan
Infrastructures et énergie

- Infrastructures (routes, ports)
- Énergie (thermique, renouvelable)
- Industrie manufacturière
- Agroalimentaire

Shōsha particulièrement actives :
MITSUBISHI Corporation, Marubeni, sojitz, MITSUI&CO.

Inde
Un marché prioritaire et stratégique

- Industrie & manufacturing
- Automobile & mobilité
- Énergie & infrastructures
- Agroalimentaire
- Numérique & services
- Santé & pharmacie

Shōsha particulièrement actives :
ITOCHU, Mitsubishi Corporation, MITSUI&CO., Marubeni, Sumitomo Corporation, sojitz

Népal
Énergie et infrastructures

- Énergie (hydroélectrique)
- Infrastructures
- Matériaux de construction

Shōsha particulièrement actives :
MITSUI&CO., Sumitomo Corporation

Bangladesh
Textile et industrie manufacturière

- Textile & habillement
- Industrie manufacturière
- Infrastructures (ports, transport)
- Agroalimentaire

Shōsha particulièrement actives :
ITOCHU, Marubeni, Sumitomo Corporation, sojitz

Sri Lanka
Logistique et services

- Infrastructures (ports, logistique)
- Agroalimentaire (thé, produits agricoles)
- Tourisme & hôtellerie
- Services et numérique

Shōsha particulièrement actives :
ITOCHU, Marubeni

À retenir

L'Asie du Sud, portée par l'Inde, offre des perspectives de croissance considérables. Les shōsha, grâce à leur présence locale et leur connaissance des marchés, peuvent être des partenaires de choix pour les entreprises françaises souhaitant s'y développer.

Des écosystèmes locaux, des ambitions globales

CCEF JAPON | RAPPORT SŌGŌ SHŌSHA 2026

Les shōsha : des partenaires pour vos ambitions internationales

Amérique latine

Des ressources clés et des marchés en croissance

Riche en ressources naturelles et dotée d'une population de plus de 660 millions d'habitants, l'Amérique latine offre d'importantes opportunités pour les entreprises françaises dans les secteurs des matières premières, de l'agroalimentaire, de l'énergie et des infrastructures. Les shōsha y sont historiquement bien implantées et disposent d'une expertise locale permettant d'accompagner des projets industriels et commerciaux de long terme.

Chiffres clés (2024)

- **~ 663 millions** d'habitants
- **+2,1 %** de croissance du PIB (en 2024)
- **25 %** des ressources naturelles mondiales (minerais, biodiversité, terres agricoles)
- **Des besoins importants en infrastructures, énergie et transition énergétique**

Principaux secteurs d'opportunité pour les entreprises françaises

- Mines & métaux (cuivre, lithium, etc.)
- Agriculture & agroalimentaire
- Énergie & hydrocarbures
- Industrie & manufacturing
- Automobile & mobilité
- Infrastructures & construction
- Foresterie & ressources naturelles
- Santé & sciences de la vie
- Numérique & télécoms

Mexique
Automobile, industrie et nearshoring

- Automobile & composants
- Industrie manufacturière
- Infrastructures (transport, énergie)
- Agroalimentaire (avocat, fruits, etc.)
- Énergie (pétrole, gaz, renouvelables)

Shōsha particulièrement actives : TOYOTA TSUSHO, Mitsubishi Corporation, Marubeni, MITSUI & CO.

Amérique centrale
(Guatemala, Costa Rica, Panama, etc.)

- Infrastructures (ports, logistique)
- Agroalimentaire (banane, café, etc.)
- Énergie (renouvelables)
- Industrie et zones franches
- Numérique & services

Shōsha particulièrement actives : MITSUI & CO., Marubeni, Sumitomo Corporation, sojitz

Caraïbes
Tourisme et énergies renouvelables

- Tourisme & hôtellerie
- Énergie (solaire, éolien)
- Infrastructures (ports, aéroports)
- Agroalimentaire
- Gestion de l'eau et environnement

Shōsha particulièrement actives : Marubeni, sojitz

Colombie
Énergie, mines et infrastructures

- Pétrole & gaz (offshore, onshore)
- Mines (charbon, nickel, etc.)
- Infrastructures (transport, énergie)
- Agroalimentaire (café, fleurs, etc.)
- Industrie manufacturière

Shōsha particulièrement actives : Mitsubishi Corporation, MITSUI & CO., Marubeni, Sumitomo Corporation

Brésil
Agriculture, énergie et industrie

- Agroalimentaire (soja, sucre, viande)
- Pétrole & gaz (pré-sel)
- Industrie manufacturière
- Infrastructures (transport, énergie)
- Forêt & ressources naturelles

Shōsha particulièrement actives : ITOCHU, Mitsubishi Corporation, Marubeni, Sumitomo Corporation

Chili
Mines et transition énergétique

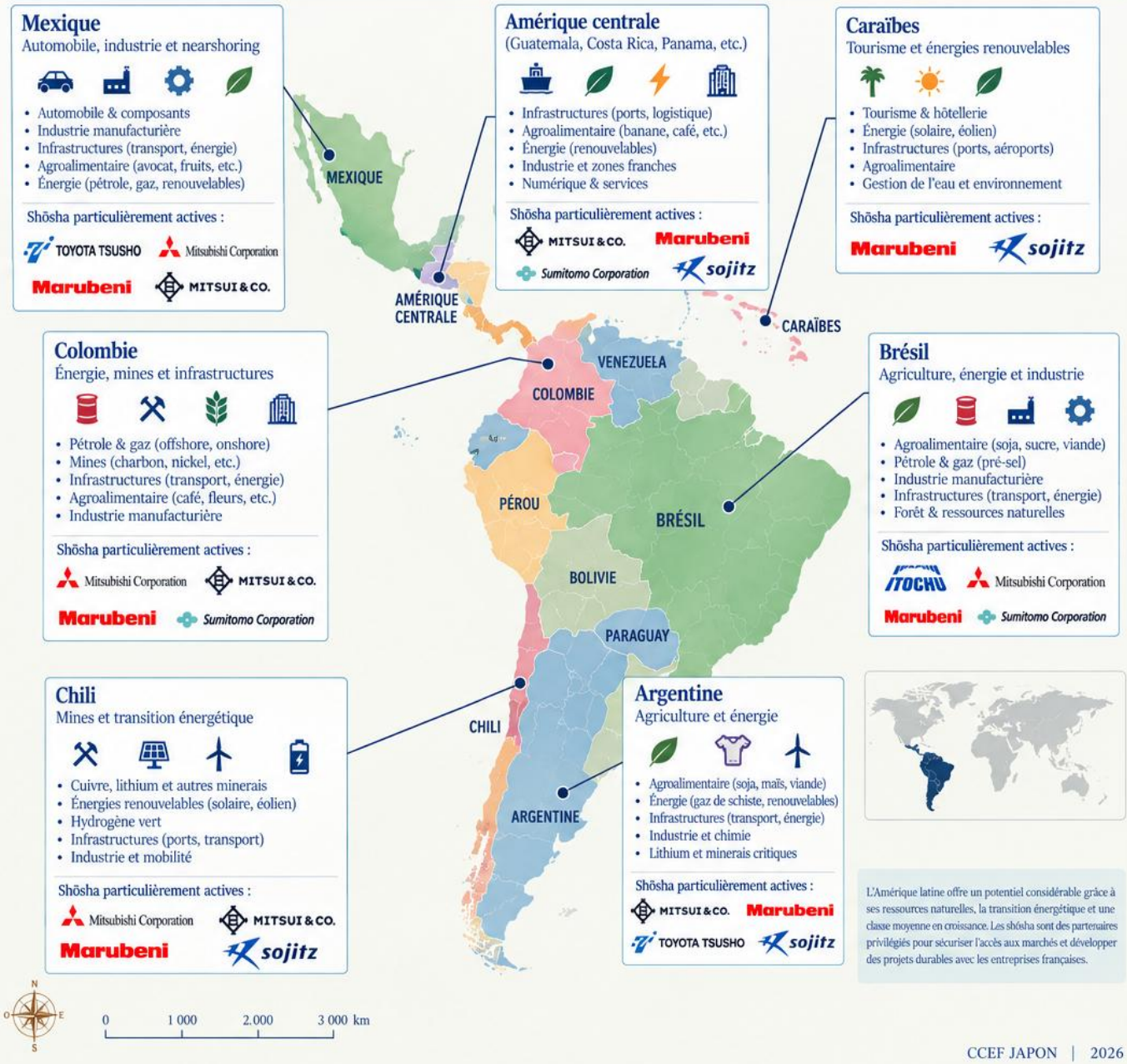
- Cuivre, lithium et autres minerais
- Énergies renouvelables (solaire, éolien)
- Hydrogène vert
- Infrastructures (ports, transport)
- Industrie et mobilité

Shōsha particulièrement actives : Mitsubishi Corporation, MITSUI & CO., Marubeni, sojitz

Argentine
Agriculture et énergie

- Agroalimentaire (soja, maïs, viande)
- Énergie (gaz de schiste, renouvelables)
- Infrastructures (transport, énergie)
- Industrie et chimie
- Lithium et minerais critiques

Shōsha particulièrement actives : MITSUI & CO., Marubeni, TOYOTA TSUSHO, sojitz



L'Amérique latine offre un potentiel considérable grâce à ses ressources naturelles, la transition énergétique et une classe moyenne en croissance. Les shōsha sont des partenaires privilégiés pour sécuriser l'accès aux marchés et développer des projets durables avec les entreprises françaises.

Des écosystèmes locaux, des ambitions globales

CCEF JAPON | 2026

Asie du Sud-Est / ASEAN

Un hub industriel et logistique au cœur de la croissance asiatique

Avec plus de 680 millions d'habitants et une croissance économique soutenue, l'ASEAN est une région stratégique pour les entreprises françaises. Sa position centrale dans les chaînes de valeur asiatiques, son dynamisme industriel et ses besoins croissants en infrastructures, en énergie et en transition durable en font un marché d'opportunités majeures. Les shōsha y disposent de réseaux établis et d'une forte expertise locale pour accompagner les projets français.

Chiffres clés (2024)

- **~ 680 millions** d'habitants
- **+4,7 %** de croissance du PIB (en moyenne 2023–2024)
- **5e économie mondiale** (en PIB agrégé)
- **Une région clé pour les chaînes de valeur mondiales et la transition énergétique**

Principaux secteurs d'opportunité pour les entreprises françaises

- Automobile & mobilité
- Industrie & manufacturing
- Agroalimentaire
- Énergie & infrastructures
- Logistique & transport
- Numérique & électronique
- Santé & sciences de la vie
- Environnement & économie circulaire
- Villes durables & infrastructures

Myanmar
Infrastructures et ressources naturelles

- Infrastructures (routes, énergie)
- Ressources naturelles (gaz, minerais)
- Agroalimentaire (riz, produits agricoles)

Shōsha particulièrement actives : MITSUBISHI Corporation, Marubeni

Thaïlande
Un pôle industriel majeur

- Automobile & mobilité
- Électronique & semi-conducteurs
- Industrie manufacturière
- Agroalimentaire
- Infrastructures & énergie

Shōsha particulièrement actives : TOYOTA TSUSHO, Mitsubishi Corporation, Sumitomo Corporation

Vietnam
Industrie, énergie et transition durable

- Industrie manufacturière
- Électronique & hautes technologies
- Énergie (gaz, renouvelables)
- Infrastructures (ports, transport)
- Agroalimentaire

Shōsha particulièrement actives : Marubeni, ITOCHU, sojitz

Philippines
Infrastructures et énergie

- Énergie (gaz, renouvelables)
- Infrastructures (transport, eau)
- BPO & numérique
- Agroalimentaire (coco, produits de la mer)

Shōsha particulièrement actives : MITSUI&CO., Marubeni

Singapour
Un hub régional pour l'Asie

- Trading & logistique
- Services financiers
- Innovation & numérique
- Siège régional et coordination pour l'ASEAN

Shōsha particulièrement actives : Mitsubishi Corporation, ITOCHU, MITSUI&CO.

Cambodge
Infrastructures et industrie légère

- Textile & habillement
- Agroalimentaire
- Infrastructures (routes, ports)
- Énergie

Shōsha particulièrement actives : ITOCHU, Marubeni

Malaisie
Électronique, énergie et ressources

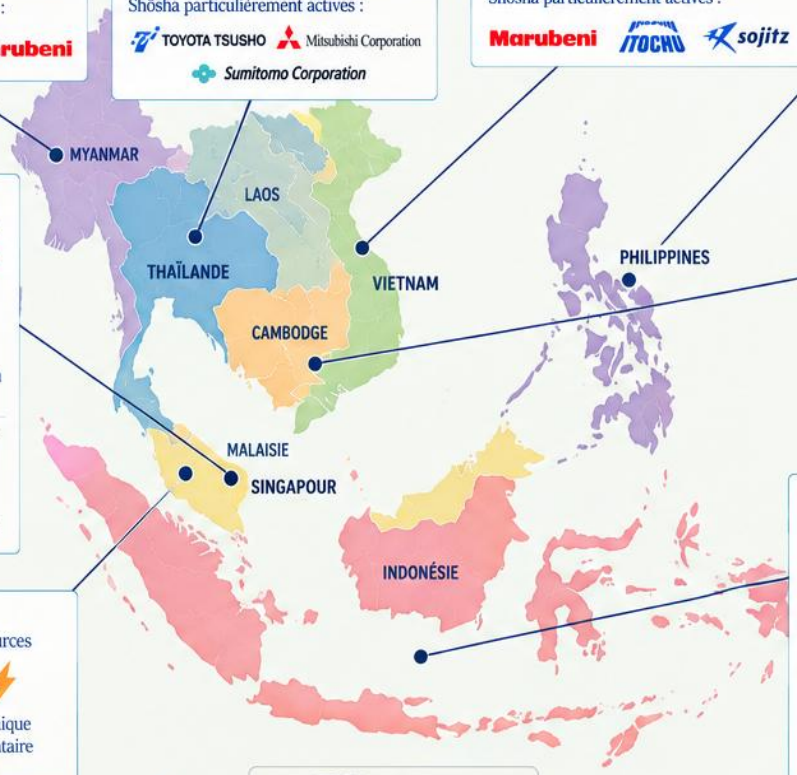
- Semi-conducteurs & électronique
- Huile de palme & agroalimentaire
- Énergie (gaz, renouvelables)
- Infrastructures (transport, logistique)

Shōsha particulièrement actives : Sumitomo Corporation, sojitz

Indonésie
Ressources naturelles et transition énergétique

- Nickel, charbon, minerais critiques
- Énergie (géothermie, renouvelables)
- Agroalimentaire (palme, caoutchouc)
- Infrastructures (transport, énergie)

Shōsha particulièrement actives : Mitsubishi Corporation, MITSUI&CO., Marubeni, sojitz



À retenir

L'ASEAN constitue un marché stratégique pour les entreprises françaises, combinant croissance, diversification industrielle et transition énergétique. Les shōsha sont des partenaires clés pour faciliter l'accès aux marchés locaux, structurer les marchés locaux et sécuriser la mise en œuvre de projets sur le long terme.

Des écosystèmes locaux, des ambitions globales

Implantation des principales shōsha japonaises en Europe

Présence régionale et principaux secteurs d'activité

Objet de la carte

Localiser les zones européennes dans lesquelles les shōsha étudiées disposent de bureaux, de filiales, de participations ou de partenariats opérationnels. Les indications constituent une synthèse documentaire et ne prétendent pas à l'exhaustivité.

Chiffres clés (UE, 2024)

- **~ 450 millions** d'habitants
- **~ 18 300 Mds USD** PIB nominal (≈ 17 % du PIB mondial)
- **+0,9 %** de croissance du PIB (en 2024)
- **~ 22 %** du PIB mondial (environ)

Secteurs d'activité recensés

- Énergie et transition
- Automobile et mobilité
- Industrie et technologies
- Agroalimentaire
- Santé et sciences de la vie
- Biens de consommation
- Infrastructures
- Numérique et données

Royaume-Uni et Irlande

- Énergies renouvelables (éolien, solaire)
- Automobile & mobilité
- Services financiers
- Numérique & data centers
- Sciences de la vie

Shōsha particulièrement actives : ITOCHU, Mitsubishi Corporation, MITSUI&CO., Marubeni

Allemagne

- Industrie manufacturière
- Automobile & mobilité
- Énergies renouvelables
- Industrie et technologies
- Numérique & technologies propres

Shōsha particulièrement actives : Mitsubishi Corporation, Marubeni, MITSUI&CO., sojitz

Pologne

- Industrie manufacturière
- Automobile & mobilité
- Batteries & transition énergétique
- Électronique & semi-conducteurs
- Infrastructures

Shōsha particulièrement actives : MITSUI&CO., Marubeni, Sumitomo Corporation, sojitz

France

- Biens de consommation (luxe, cosmétique, mode)
- Agroalimentaire
- Transition énergétique
- Santé & sciences de la vie
- Innovation & start-ups

Shōsha particulièrement actives : ITOCHU, Mitsubishi Corporation, MITSUI&CO., Marubeni

Europe du Nord

- Énergies renouvelables (éolien, hydraulique)
- Forêt & biomasse
- Industrie et technologies
- Infrastructures (ports, transports)
- Numérique & data centers

Shōsha particulièrement actives : Mitsubishi Corporation, Marubeni, Sumitomo Corporation, sojitz

Espagne & Portugal

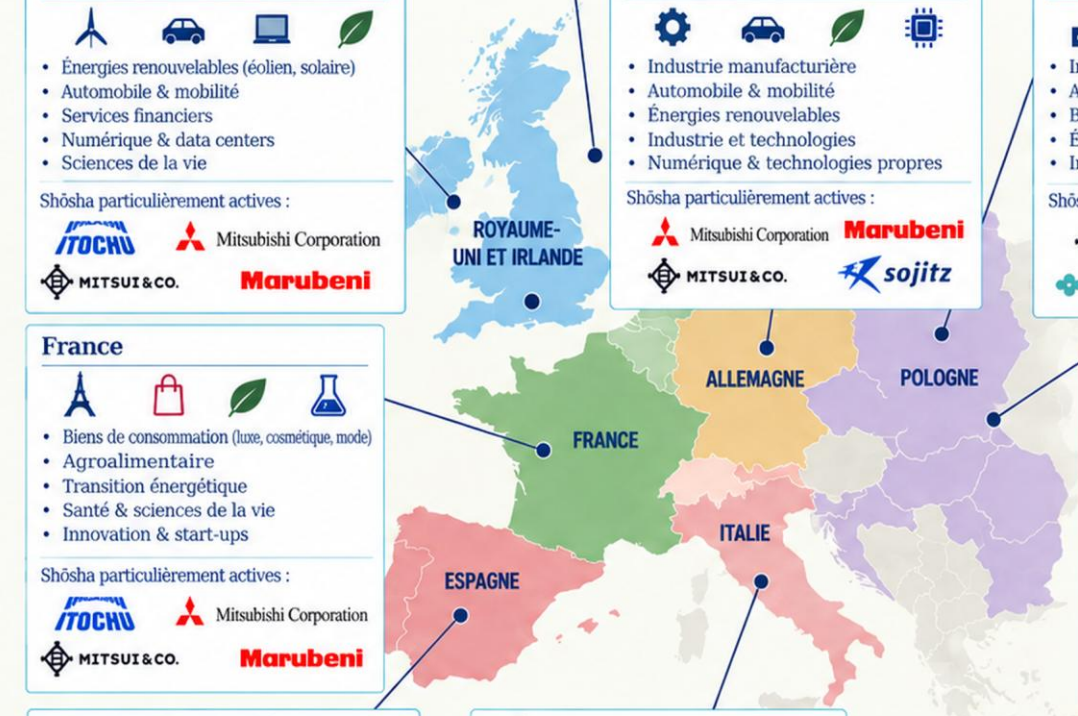
- Énergies renouvelables (solaire, éolien)
- Infrastructures (ports, transports)
- Industries vertes (hydrogène)
- Agroalimentaire
- Numérique & technologies propres

Shōsha particulièrement actives : Mitsubishi Corporation, Marubeni, Sumitomo Corporation, sojitz

Italie

- Biens de consommation (luxe, mode)
- Industrie manufacturière
- Automobile & mobilité
- Énergies renouvelables
- Agroalimentaire (produits méditerranéens)

Shōsha particulièrement actives : ITOCHU, Marubeni, Sumitomo Corporation







Lecture géographique

Les logos signalent les shōsha recensées dans chaque zone. Les secteurs décrivent la nature de leur présence locale.

CCEF JAPON | Localisation des implantations étudiées

0 500 1 000 1 500 2 000 km

2026

Annexe B.
Comment les dirigeants des shōsha voient leur avenir

Annexe B.
Comment les dirigeants des shōsha voient leur avenir

Regards croisés des dirigeants des cinq grandes sōgō shōsha japonaises

Synthèse de la série « 商社と日本 » du Nihon Keizai Shimbun, publiée du 24 au 30 août 2026

À l'été 2026, le *Nihon Keizai Shimbun* a interrogé les dirigeants des cinq principales sōgō shōsha sur l'évolution de leur modèle dans un environnement marqué par l'intelligence artificielle, les tensions géopolitiques et l'accélération des transformations industrielles.

Au-delà de stratégies propres à chaque groupe, leurs réponses font apparaître une interrogation commune : **quelle sera la valeur ajoutée d'une sōgō shōsha lorsque l'information, historiquement au cœur de son avantage compétitif, devient plus facilement accessible grâce à l'IA ?**

Mitsubishi Corporation — Anticiper plutôt que prédire

Katsuya Nakanishi met en avant la diversité du portefeuille, l'expérience internationale et la capacité à construire plusieurs scénarios plutôt qu'à chercher à prédire précisément les crises. L'IA renforce l'analyse, mais ne remplace ni le jugement humain, ni l'expérience accumulée, ni la présence physique sur le terrain. Mitsubishi entend ainsi préserver un avantage fondé notamment sur la maîtrise des actifs et des activités en amont.

Itochu Corporation — Devenir un coordinateur entre les industries

Keita Ishii adopte une vision davantage orientée vers l'aval et les besoins des consommateurs. Face à l'effacement progressif des frontières entre secteurs, Itochu entend utiliser sa diversification pour connecter entreprises, technologies et compétences. La shōsha pourrait ainsi évoluer vers un rôle de **coordinateur d'écosystèmes intersectoriels**, organisé autour des besoins du client.

Mitsui & Co. — Gérer la rareté et connecter les connaissances

Pour **Kenichi Hori**, la fonction essentielle d'une shōsha consiste à gérer professionnellement les ressources rares : ressources naturelles, énergie, talents ou information. Mitsui souhaite parallèlement utiliser l'IA pour connecter plus systématiquement les connaissances accumulées dans ses différentes divisions et implantations mondiales, afin de faire émerger de nouvelles combinaisons d'activités et une croissance « non linéaire ».

Sumitomo Corporation — Faire circuler le capital et connecter l'IA au terrain

Shingo Ueno privilégie une rotation plus active du portefeuille : le capital doit être continuellement réalloué vers les activités présentant le meilleur potentiel. Sumitomo veut parallèlement utiliser ses nombreuses activités opérationnelles comme terrains d'expérimentation pour les solutions numériques et d'IA. La technologie ne crée cependant de valeur que lorsqu'elle est associée à une compréhension profonde des métiers et des réalités opérationnelles.

Marubeni Corporation — Investir dans les besoins qui existeront encore dans vingt ans

Masayuki Omoto défend une approche fondée sur la discipline d'investissement et le temps long. Plutôt que de poursuivre systématiquement les secteurs à la mode, Marubeni cherche à identifier les besoins dont la demande restera durable. Le groupe privilégie les marchés offrant une croissance structurelle, une possibilité de différenciation et des synergies avec son portefeuille existant, tout en restant prêt à attendre une opportunité suffisamment attractive avant d'investir.

Une convergence : transformer la complexité en avantage

Les cinq dirigeants décrivent des trajectoires différentes, mais convergent sur un point : **la taille et la diversification ne constituent plus, à elles seules, un avantage compétitif.**

À mesure que l'IA démocratise l'accès à l'information et accélère son traitement, la valeur pourrait davantage résider dans les éléments difficiles à reproduire : **actifs physiques, accès aux ressources, relations de long terme, présence locale, expérience opérationnelle et capacité d'exécution**.

L'enjeu pour les sōgō shōsha sera donc moins de posséder un portefeuille extrêmement diversifié que de savoir **connecter rapidement ses connaissances, ses actifs et ses métiers, réallouer son capital et transformer cette complexité en nouvelles activités**.

Source : *Nihon Keizai Shimbun*, série « 商社と日本 », entretiens avec les dirigeants de Mitsubishi Corporation, Itochu Corporation, Mitsui & Co., Sumitomo Corporation et Marubeni, 24–30 août 2026. Traduction et synthèse réalisées à partir du dossier documentaire associé.

Annexe C.
Bibliographie, sources et références

Annexe C. Bibliographie, sources et références

1. Note méthodologique sur les sources

Le présent Guide entreprises repose sur deux catégories complémentaires de sources :

- des retours d'expérience de terrain, constitués d'entretiens, de questionnaires et d'échanges directs réalisés avec des entreprises françaises et des représentants de shōsha ;
- un travail documentaire et analytique, fondé sur des publications institutionnelles, des rapports d'entreprises, des travaux académiques, des études sectorielles et diverses sources économiques publiques, exploitées et synthétisées avec l'appui d'outils d'intelligence artificielle.

Les enseignements présentés dans la synthèse pratique (partie I) reposent principalement sur les retours d'expérience recueillis auprès des entreprises françaises et des acteurs économiques rencontrés dans le cadre des travaux du Comité Japon.

Le dossier documentaire et d'analyse (partie II) repose quant à lui sur un travail de recherche, de synthèse bibliographique et d'analyse destiné à mettre ces expériences en perspective et à éclairer le fonctionnement des shōsha dans leur environnement économique.

2. Entretiens, questionnaires et retours d'expérience

Les travaux du groupe se sont appuyés sur de nombreux échanges réalisés avec des entreprises françaises disposant d'une expérience concrète de coopération avec des shōsha japonaises.

Ces contributions ont pris différentes formes :

- questionnaires écrits, notamment l'« Enquête sōgō shōsha CCE » (2023) réalisée auprès d'entreprises françaises disposant d'une expérience de coopération avec des shōsha japonaises au Japon ou sur des marchés tiers ;
- échanges directs et entretiens ;
- entretiens approfondis ;
- retours d'expérience partagés dans le cadre des travaux du Comité Japon.

Parmi les principales entreprises et organisations ayant contribué à nourrir la réflexion :

- Air Liquide ;
- Colas ;
- EDF ;
- Savencia ;
- Energy Pool ;
- Orano ;
- Fives ;
- Bouygues ;
- SERIC ;
- Naskeo ;
- Ciel & Terre ;
- JCDecaux ;
- ainsi que d'autres entreprises françaises ayant développé des relations avec des shōsha au Japon ou sur des marchés tiers.

Pour des raisons de confidentialité, l'ensemble des personnes interrogées n'est pas cité nominativement.

La confrontation de ces retours d'expérience constitue l'un des fondements du présent Guide entreprises.

3. Échanges directs avec les shōsha

Les travaux ont également été nourris par différents échanges réalisés directement avec plusieurs grandes shōsha japonaises.

Ces échanges ont permis notamment de mieux comprendre :

- leurs priorités stratégiques ;
- leurs secteurs d'investissement ;
- leurs implantations internationales ;
- leurs modalités de coopération avec les entreprises françaises ;
- leur perception de l'écosystème économique français.

Lorsque certaines informations ont été communiquées dans un cadre confidentiel, elles ont été utilisées uniquement dans le respect des conditions convenues avec les interlocuteurs concernés.

4. Recherche documentaire et méthodologie

Le dossier documentaire et d'analyse (partie II du guide) s'appuie sur un travail de recherche documentaire, de synthèse bibliographique et d'analyse réalisé à partir des sources mentionnées ci-dessous dans cette annexe.

Ce travail a été réalisé avec l'appui d'outils d'intelligence artificielle utilisés comme assistants de recherche, de structuration et de rédaction, puis relu, enrichi, discuté et consolidé dans le cadre des travaux du groupe.

Les analyses présentées dans les axes 1 à 4 constituent une lecture structurée du sujet fondée sur les sources étudiées et les enseignements qui peuvent raisonnablement en être tirés. Elles ne prétendent pas constituer une vérité définitive sur les shōsha ni engager les organisations citées.

5. Sources bibliographiques

Ouvrages et publications de référence :

- Yoshinari, Yuichiro, 総合商社のビジネスモデル―学習する組織とビジネスモデル変革の実証研究 (Le modèle économique des sōgō shōsha : étude empirique des organisations apprenantes et de la transformation des modèles d’affaires), Chūō Keizaisha, 2024 ;
- Yoshino, M. Y. et Lifson, T. B., The Invisible Link: Japan's Sogo Shosha and the Organization of Trade, MIT Press ;
- Young, Alexander K., The Sogo Shosha: Japan's Multinational Trading Companies.

Présentations et conférences :

- Koyama, Masato. Decoding Japan's Sogo Shosha. Présentation réalisée dans le cadre des travaux du Comité Japon des Conseillers du Commerce Extérieur de la France, 2026 ;
- Inoue, Masato. Presentation Sogo Shosha. Présentation réalisée dans le cadre des travaux du Comité Japon des Conseillers du Commerce Extérieur de la France, 2026.

Presse économique et documentation spécialisée :

- Nikkei et Nikkei Asia : Articles et analyses consacrés aux stratégies d’investissement, aux acquisitions et au développement international des principales sōgō shōsha japonaises, 2025-2026 ;
- The Japan Times : Articles relatifs à l’économie japonaise, aux investissements internationaux et aux stratégies des grands groupes japonais ;
- Reuters : Informations économiques et financières concernant les résultats, investissements, acquisitions et stratégies internationales des principales sōgō shōsha, 2025-2026 ;
- Les Échos : Analyses relatives aux investissements japonais, aux entreprises françaises au Japon et aux relations économiques franco-japonaises ;
- Rapports sectoriels ;
- Publications professionnelles ;
- Travaux académiques ;

- Ouvrages spécialisés utilisés dans le cadre des travaux.

Sources institutionnelles et économiques :

- Japan Foreign Trade Council (JFTC) : Publications et travaux relatifs à l'évolution du rôle des shōsha dans l'économie japonaise ;
- Japan External Trade Organization (JETRO) : Invest Japan – Reports and Statistics;
- Ministry of Economy, Trade and Industry (METI) : White Paper on International Economy and Trade ;
- Ministry of Finance Japan : Trade Statistics of Japan;
- OECD : Economic Surveys: Japan ;
- Banque de France : Données et analyses relatives aux taux de change et aux relations économiques internationales ;
- INSEE : Données statistiques relatives au commerce extérieur et à l'économie française ;
- Direction générale du Trésor / Service économique régional de l'Ambassade de France au Japon : Situation économique et relations économiques avec la France ;
- Business France : Guide des affaires – Japon ;
- Chambre de Commerce et d'Industrie Française au Japon (CCIFJ) : Publications, travaux et retours d'expérience d'entreprises françaises implantées au Japon ;
- Conseillers du Commerce Extérieur de la France – Comité Japon : Affaires ou ne pas faire ! Tout sur les affaires au Japon.

Publications des shōsha :

- Itochu Corporation – rapports intégrés, rapports annuels, présentations investisseurs ;
- Marubeni Corporation – rapports intégrés, publications investisseurs ;
- Mitsubishi Corporation – rapports intégrés, rapports financiers, documents institutionnels ;
- Mitsui & Co. – rapports intégrés et publications investisseurs ;
- Sojitz Corporation – rapports intégrés et documents institutionnels ;
- Sumitomo Corporation – rapports intégrés et rapports financiers ;
- Toyota Tsusho Corporation – rapports intégrés et documents institutionnels.

6. Données financières et conventions de lecture

Période de référence : Sauf indication contraire, les données financières utilisées correspondent aux derniers exercices clos disponibles au moment de la rédaction du rapport en septembre 2026. Une distinction est maintenue, lorsque nécessaire, entre résultats effectivement publiés et prévisions ou objectifs communiqués par les entreprises.

Conversion monétaire : Afin de faciliter la lecture par un public français, les montants initialement exprimés en yens japonais ont été convertis en euros sur la base indicative de 1 EUR = 180 JPY (septembre 2026). Ces conversions fournissent un ordre de grandeur et ne constituent pas des données comptables publiées par les entreprises concernées.

7. Traitement et limites des informations

Les informations présentées correspondent aux données disponibles et aux échanges réalisés au moment de la préparation du Guide. Les portefeuilles d'investissement, participations, organisations internes, interlocuteurs et priorités stratégiques des shōsha étant susceptibles d'évoluer, certaines informations devront être actualisées lors d'une utilisation ultérieure.

Les cartographies, tableaux comparatifs, diagrammes et synthèses constituent des outils de lecture et d'analyse élaborés à partir des sources mentionnées. Ils ne constituent pas des documents officiels produits par les entreprises représentées.

Les opportunités identifiées doivent être considérées comme des pistes de rapprochement et de coopération, et non comme l'expression d'un engagement d'investissement ou de partenariat de la part des shōsha concernées.

LES CONSEILLERS DU COMMERCE EXTÉRIEUR DE LA FRANCE
JAPON

Les shōsha japonaises : comprendre les écosystèmes derrière les entreprises

Aujourd'hui, la question pour les entreprises n'est plus seulement d'accéder à des marchés. Elle est d'accéder à des écosystèmes.

Les grandes shōsha japonaises sont parmi les investisseurs et opérateurs économiques les plus puissants du Japon, tout en restant relativement peu connues en France.

À partir de nombreux retours d'expérience, entretiens et cas concrets de coopération, ce guide propose une lecture pratique de ces acteurs singuliers et des opportunités qu'ils peuvent représenter pour les entreprises françaises.

LE RÉSEAU DES ENTREPRENEURS À L'INTERNATIONAL
CONSEIL APPUI FORMATION ATTRACTIVITÉ

CNCCEF.ORG

Octobre 2026