

# 住友商事株式会社における知的資本・無形資産戦略の変遷と将来展望：統合報告書（2023～2025年）の比較分析に基づく考察

Gemini 3.1 pro

## 1. イントロダクションおよび本報告書の分析射程

現代のグローバル資本市場において、企業の持続的な競争優位性を決定づける要因は、有形資産から無形資産へと急速に移行している。特許や商標といった法的に保護された知的財産（IP）のみならず、蓄積されたデータ、ソフトウェア、独自技術、ブランド・レピュテーション、人的資本、組織文化、強固な顧客接点、そして暗黙知としてのオペレーションノウハウ等を包括する「知的資本（Intellectual Capital）」は、企業の将来キャッシュフロー創出力と市場評価（PBR等の指標）を左右する極めて重要な経営資源である。

本報告書は、総合商社として多岐にわたる産業分野で事業を展開する住友商事株式会社（以下、住友商事）が発行した過去3年間（2023年度、2024年度、2025年度）の「統合報告書」を対象とし、同社の知的資本・無形資産に関する記載を網羅的に抽出し、その戦略的変遷を比較検討するものである。総合商社は、伝統的なトレーディング業務から事業投資、さらには事業経営へとそのビジネスモデルを高度化させてきた。この変革の過程において、目に見えない資産である知的資本をどのように定義し、価値創造ストーリーの中にどう位置付け、そして具体的な事業価値へと変換してきたかを分析することは、日本企業全体の非財務資本マネジメントの高度化を考察する上でも極めて高い示唆を与える。

分析の手法として、トップマネジメント（社長および各種CxO）のメッセージにおけるパラダイムシフト、価値創造モデルの構造的再定義、および資本分類の変容（特に7つの資本から5つの資本への統合プロセス）を時系列で追跡する。さらに、抽出された事実と戦略の変遷に基づき、住友商事の知的資本戦略が今後直面する構造的な課題と、飛躍的な企業価値向上に向けた戦略的機会について、専門的かつ複眼的な視座から深い考察を提示する。

## 2. 過去3年間の統合報告書における「知的資本」の定義と価値創造モデルの変遷

住友商事の統合報告書における知的資本の扱いは、この3年間で単なる「無形資産の羅列」から、「事業成長を牽引する競争優位の源泉としての統合的システム」へと劇的な進化を遂げている。各年度の価値創造モデルと資本分類の比較を通じて、その変遷を明らかにする。

### 2.1. 2023年度：「SHIFT 2023」完遂に向けた基盤と「真価」の定義

2023年度の統合報告書は、新型コロナウイルス感染拡大等の事業環境の激変を経て、中期経営計画「SHIFT 2023」の総仕上げを見据えた構造改革と収益基盤の回復に主眼が置かれていた<sup>1</sup>。この

年、知的資本や無形資産は細分化された資本モデルの中でそれぞれ独立した役割を担っていた。

当時の価値創造モデルでは、経営資本が「7つの資本(財務資本、人的資本、知的資本、組織・グループ資本、グローバルネットワーク資本、ビジネスリレーション資本、ブランド資本)」として細かに分類され提示されていた<sup>1</sup>。この分類において「知的資本」は、「多彩なビジネスノウハウ」として狭義に定義され、長年にわたり蓄積してきたリスク管理、ロジスティクスの構築、金融サービスの提供などのノウハウを活かした事業投資および事業経営力と位置付けられていた<sup>1</sup>。

一方で、組織文化やブランドといった無形資産は、知的資本とは別個の資本として扱われていた。「組織・グループ資本」は多数のグループ会社を束ねる力として、「ブランド資本」は「住友商事グループ」への絶対的な信頼や100年を超える歴史として定義されていた<sup>1</sup>。このように、2023年度の段階では、各無形資産が持つ価値は認識されつつも、それぞれが独立した要素として並列に扱われており、それらがどう相互作用して競争優位を生み出すかという統合的なダイナミズムの描写は発展途上であったと分析される。

## 2.2. 2024年度：新体制の発足と「競争優位」の統合的再定義

2024年度は、上野真吾新社長のもとで新たな中期経営計画「中期経営計画2026」が始動し、知的資本の捉え方に抜本的な構造的変化が生じた転換の年である。この年の統合報告書のメインテーマは、新中計の目標である「No.1事業群」の構築に向けた「競争優位性」の徹底的な掘り下げであった<sup>1</sup>。

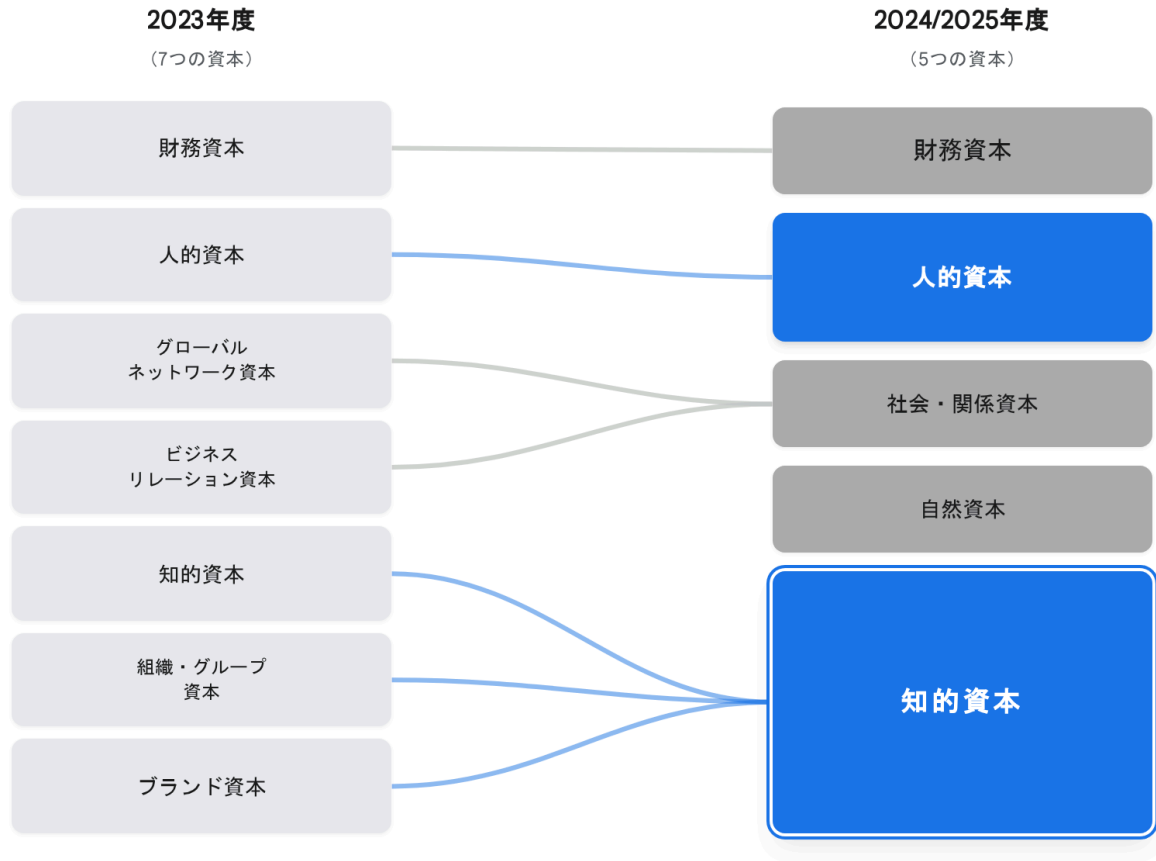
この方針転換に伴い、価値創造モデルにおける経営資本の分類が、従来の7分類から「5分類」へと戦略的に統合・再編された<sup>1</sup>。この再編こそが、同社の知的資本戦略の成熟を示す最も重要な指標である。

2023年度の資本分類(7つの資本)	2024年度以降の資本分類(5つの資本)	再編における知的資本の構造的変化
財務資本	財務資本	変更なし
知的資本	知的資本	従来の「知的資本(ノウハウ)」に、「ブランド資本」「組織・グループ資本」などの無形資産を吸収・統合。「個の強み×組織の強み」として再定義された <sup>1</sup> 。
人的資本	人的資本	変更なし(ただし知的資本創出のドライバーとしての役割が強化)

組織・グループ資本	(知的資本・社会関係資本へ統合)	組織文化や風土は「知的・組織資本」の一部として吸収 <sup>1</sup> 。
グローバルネットワーク資本	社会・関係資本	ネットワークとビジネスリレーションを統合。顧客や地域社会との信頼関係として再定義 <sup>1</sup> 。
ビジネスリレーション資本	(社会・関係資本へ統合)	同上
ブランド資本	(知的資本へ統合)	企業ブランドや「住友の事業精神」に基づく信頼は知的資本の中核として統合 <sup>1</sup> 。

この再編により、新たに定義された「知的資本」は、「長年の事業活動を通じて蓄積された多岐にわたる専門性、ノウハウ、技術、データ、およびそれらを支える組織文化」という包括的かつ有機的な概念へと昇華した<sup>1</sup>。目に見えない強みが組織の力としてどのように機能するかが明確化され、人的資本(多様なプロフェッショナル)が知的資本(ノウハウ・データ)を生み出し、それが事業基盤を強化するという相互作用のストーリーが打ち出されたのである<sup>1</sup>。

# 価値創造の源泉：経営資本分類の戦略的統合と進化



2023年度の7つの資本分類から、2024年度以降は「ブランド」「組織・グループ」などの無形資産が『知的資本』などに統合され、より相互作用を意識した5つの資本モデルへと再編された。

Data sources: [住友商事 統合報告書 2023](#), [住友商事 統合報告書 2025](#), [住友商事 統合報告書 2024](#)

## 2.3. 2025年度:「成長の原動力」としての知的資本の社会実装

中期経営計画2026の2年目となる2025年度の報告書では、再定義された知的資本が実際の事業戦略や組織運営にどのように実装されているかが、極めて高い解像度で描写されている<sup>1</sup>。

ここでの大きな特徴は、知的資本の中核要素として「デジタル・AI」が「成長の原動力」として明示的に位置付けられた点である<sup>1</sup>。2023年時点では、DXは既存事業の効率化やオペレーション改善のための「手段」としての色彩が強かったが<sup>1</sup>、2025年には、データやアルゴリズム、テクノロジー基盤自体が競争優位を生む自律的な資本として扱われている。後述する全社的な生成AIの実装や、SCSKとの連携強化を通じたビジネスモデルの変革は、知的資本が概念的な枠組みを超えて、直接的な

キャッシュフロー創出機能として稼働し始めたことを示唆している<sup>1</sup>。

また、無形資産の価値化をさらに推し進めるため、自然資本の保全・再生(ネイチャーポジティブ)や人権デューデリジェンスの実践といったサステナビリティ領域の取り組みも、同社のリスクマネジメントおよびブランド価値向上(すなわち知的資本の強化)に直結する戦略として、価値創造モデルに深く組み込まれている<sup>1</sup>。

---

## 3. トップマネジメントのメッセージから読み解く戦略の深化

知的資本戦略の進化は、過去3年間の経営陣のメッセージの変遷に色濃く反映されている。各年度のトップメッセージを比較することで、経営層が目に見えない資産をどのように評価し、活用しようとしてきたかが浮かび上がる。

### 3.1. 危機からの回復と「信用」の再確認(2023年度)

2023年度の報告書において、当時の兵頭誠之社長は、コロナ禍や地政学的リスクの高まりといった歴史的な転換点において、住友商事の「真価」は何かという根源的な問いを提示した<sup>1</sup>。その答えとして示されたのが、事業を「やり遂げる能力」と、ステークホルダーと徹底的に向き合うことで得られる「信用」であった<sup>1</sup>。

兵頭氏は、この「信用」が次の事業機会につながり、そこで再び「やり遂げる能力」を発揮することで価値共創の好循環が生まれると論じた<sup>1</sup>。これは、総合商社における知的資本の最も古典的かつ強力な形態である「ネットワークとそれに紐づく信頼残高」の重要性を説いたものである。また、この根底には「住友の事業精神」があり、100年を超える歴史の中で培われた組織文化そのものが最強の無形資産であるという認識が示されていた<sup>1</sup>。ここでは、知的資本は「強靱なディフェンス力」や「関係性資本」としてのニュアンスが強かった。

### 3.2. 「No.1事業群」と競争優位への集中(2024年度・2025年度)

2024年度に就任した上野真吾社長のメッセージは、守りのフェーズから「攻め」への明確なマインドセットの切り替えを宣言するものであった。上野社長は、新中計のテーマ「No.1事業群」において、同社が持つ強み・競争優位のある事業(すなわち「ど真ん中」の事業)に経営資源を集中投下する方針を打ち出した<sup>1</sup>。

2025年度の社長メッセージでは、さらに踏み込んで、この「No.1」を生み出すための「突破力」として「個の力」と「組織力」の最大化が論じられている<sup>1</sup>。上野社長自らが現場に出向いて直接対話を行う「SHINGO CAFÉ」の取り組みは、トップと現場の間に存在する情報の非対称性を解消し、暗黙知を共有するための実践的なナレッジマネジメント(知的資本形成)の一環と評価できる<sup>1</sup>。また、「自律」と「自責」という言葉を用いて現場のリーダーシップを鼓舞しており、権限委譲を通じて現場の意思決定スピードと事業構想力を高めることが、知的資本を機動的に活用するための条件であると明言している<sup>1</sup>。

### 3.3. CxOによる知的資本マネジメントの多角的展開

トップの意志を具現化するため、各CxOも知的資本の高度化に向けたメッセージを発信している。

- **CFO**(最高財務責任者)視点: 諸岡礼二CFOは、過去の減損リスク等による資本コストの高止まりを課題と認識し、事業ポートフォリオの変革(ROIC経営の徹底と資産入替の加速)を通じて市場の信頼を取り戻す方針を示している<sup>1</sup>。強みのある分野に投資を集中することは、過去の事業経験(失敗からの学びを含むノウハウ)という知的資本を最大限に活かし、投資の成功確度を高めるための合理的アプローチであると説明している<sup>1</sup>。
- **CSO**(最高戦略責任者)視点: 住田孝之CSOは、事業選択の軸として「当社の強みとの関連が強く、より価値を高めていける事業は伸ばし、『飛び地』にはいたずらに手を出さない」と述べ、良質な資本(人、組織、文化、ネットワーク等の非財務資本)を活かした戦略的ポートフォリオ構築の重要性を強調している<sup>1</sup>。
- **CSDO**(最高戦略デジタル責任者)視点: 巽達志CSDO(DX・ITグループ長)は、「デジタルで磨き、デジタルで稼ぐ」というスローガンのもと、SCSKとの連携強化やAIの実装によるビジネスモデル変革を主導し、テクノロジーを競争優位性の源泉(知的資本)として確固たるものにする決意を示している<sup>1</sup>。

---

## 4. 知的資本の各構成要素における具体的な展開と戦略的実装

住友商事の統合報告書における知的資本は抽象的な概念にとどまらず、具体的な事業戦略や組織制度に深く組み込まれている。本章では、知的資本を構成する主要な要素(組織文化、人的資本、デジタル・技術、事業ノウハウ)ごとに、その実装状況を比較分析する。

### 4.1. 組織文化・ブランド:「住友の事業精神」という普遍的資本

住友商事のすべての知的・無形資産の基盤にあるのが、400年以上にわたり受け継がれてきた「住友の事業精神」である<sup>1</sup>。報告書内で繰り返し言及されるこの事業精神は、単なるスローガンではなく、意思決定の拠り所となる暗黙のルールであり、強力な組織文化として機能している。

- 確実を旨とし浮利に趨らず: 目先の利益のみを追求するのではなく、相手からの信用や事業の確実さを優先する経営姿勢。これが、ステークホルダーからの長期的な「信頼」という強固なブランド資本を形成している<sup>1</sup>。
- 自利利他公私一如: 自社の利益だけでなく、国家や社会の利益をかなえる事業でなければならないという精神。これは現代のサステナビリティ経営やパーパス経営と完全に軌を一にするものであり、社会課題解決を事業成長のドライバーとする同社の価値創造モデルの思想的バックボーンとなっている<sup>1</sup>。
- 企画の遠大性: 遠い将来を見据えて綿密な計画を立てるという姿勢。これは、短期的な利益変動に左右されず、長期的な視点でインフラ開発や資源投資を行う同社の事業特性を支える知的資本である<sup>1</sup>。

これらの普遍的な価値観は、グローバル化が進み、多様な人材が参画する現在において、組織を一つに束ねる求心力(インクルージョンの基盤)として機能しており、その共有と浸透(例:別子銅山訪

間研修など)は最も重要な知的資本への投資と位置付けられている<sup>1</sup>。

## 4.2. 人的資本:多様な「知」の獲得とエンパワーメント

人的資本は、知的資本(ノウハウや技術)を生み出し、運用するための最大のドライバーである。2024年度および2025年度の報告書では、「人と組織のエンパワーメント」が新中計の重要テーマとして掲げられ、人事制度の抜本的改革と多様な「知」の獲得に向けた施策が詳述されている<sup>1</sup>。

制度改革による「知」の流動化 前中計「SHIFT 2023」において、同社は年功序列やコース別人事管理(総合職・事務職の壁)を撤廃し、職務等級制度への移行と職掌の一本化を断行した<sup>1</sup>。これにより、社員が属性や年次にとらわれず、個々のスキルや専門性を発揮できる土台が構築された。2025年度からは社内公募制を随時募集へと拡大し、組織の枠を超えた人材の流動性を高めることで、異なる事業ノウハウの交配による新たな知的資本の創出を狙っている<sup>1</sup>。

### 多様性の確保と新しい血の導入

イノベーションの源泉である多様性の確保において、同社の採用戦略は劇的な変化を遂げている。

- キャリア採用の拡大: 2024年度実績において、全採用者に占めるキャリア採用比率が40%に達している<sup>1</sup>。外部からの専門知見や異なる企業文化を持つプロフェッショナルを大量に迎え入れることで、組織内の知的資本の多様性と厚みを急速に増している。
- WILL選考の導入: 新卒採用において、初期配属を入社前に確約する「WILL選考」を導入し、新入社員の約30%がこの枠で入社している<sup>1</sup>。これにより、理系人材や博士号取得者など、高度な専門知識を持つ人材の獲得に成功しており、将来の技術的・知的優位性の確保に向けた布石となっている。

人的資本・多様性に関する主要KPI(2025年度報告書より)	実績 / 目標	戦略的意義
キャリア採用比率(2024年度実績)	40%	外部の高度な専門性、異業種ノウハウ、新しい視点の急速な取り込みによる知的資本の多様化。
WILL選考比率(新卒採用)	約30%	高度専門人材(理系・博士等)の獲得力強化。個人の意欲と事業ニーズの早期マッチングによる専門知見の早期戦力化。

女性管理職比率(2024年4月時点 → 2030年目標)	9.6% → 20%以上	意思決定層における多様性の担保。同質的な思考からの脱却と、新たな市場ニーズを捉える事業構想力の向上。
エンゲージメント指数(2024年度実績)	70%	組織へのコミットメントと自発的意欲の高さ。自律的なノウハウ創造と共有を促進する土壌の健全性を示す。

さらに、「0→1 Next」と呼ばれる社内起業制度を通じて、社員のアイデアを実際の事業(例:介護施設向けDXサービス「FIKAIGO」)へと昇華させる仕組みも稼働しており、個人の暗黙知を組織の事業資産へと変換するパイプラインが機能している<sup>1</sup>。

### 4.3. デジタル・AI・技術:成長を加速させるコア・エンジン

過去3年間の報告書において、最もダイナミックな進化を遂げた知的資本の領域がデジタル・AI戦略である。2023年の「DXによるビジネス変革」から、2025年の「成長の原動力としてのデジタル・AI」へと、その位置付けは格段に高まっている<sup>1</sup>。

SCSKとの連携と「デジタル・プラットフォーマー」への進化 住友商事グループの最大のIT・デジタル資産であるSCSK株式会社の役割が極めて重要となっている。2024年にSCSKがネットワンシステムズのグループ化を完了したことで、システムインテグレーション能力とネットワークインフラ構築能力が強力に統合された<sup>1</sup>。これにより、住友商事グループは、単なるデジタル技術の利用者にとどまらず、アジア太平洋地域を代表する「デジタル事業プラットフォーム」へと進化を遂げようとしている<sup>1</sup>。この高度な技術基盤は、グループ全体のDXを推進するだけでなく、それ自体が巨大な収益源となるトップクラスの知的資本である。

「SC-Ai Hub」による生成AIの全社実装と定量的インパクト 2025年度の報告書で特筆すべきは、生成AIの社会実装を推進するCoE組織「SC-Ai Hub」の驚異的な成果である<sup>1</sup>。新技術の導入を単なる実証実験で終わらせず、全社横断的な業務プロセス変革と新規事業創出の基盤としてフル活用している。Microsoft 365 Copilotをグローバル全社で導入し、過去の投資案件のノウハウ・データを学習させた投資意思決定支援ツール「COMPASS」を独自開発するなど、蓄積された暗黙知(過去のプロジェクト経験)をAIを用いて形式知化・高度化する取り組みは、知的資本マネジメントの最先端を行くものである。

## デジタル・AI戦略の定量インパクト（SC-Ai Hubの成果）



生成AIの実装を推進する組織「SC-Ai Hub」の設立以降、業務の効率化と新規事業創出において極めて具体的な定量的成果が生み出されている（2025年報告書より）。

Data sources: [住友商事 統合報告書 2025](#)

### 4.4. 顧客接点と事業オペレーションノウハウ：現場で鍛えられた暗黙知

総合商社の知的資本の真髄は、長年にわたる現場でのトライアンドエラーから蓄積された独自のオペレーションノウハウと、各地域・産業に根差した顧客接点（ビジネスリレーション）にある。2025年度の報告書「強みと未来のストーリー」では、これらの知的資本がいかんにして競争優位を生み出しているかが具体的な事業例とともに詳述されている<sup>1</sup>。

- 生活関連ビジネス（サミット・トモズ）：1960年代から展開する食品スーパー「サミット」やドラッグストア「トモズ」において、地域顧客のニーズを深く理解する「カスタマーリレーションマネジメント力」と、効率的な「チェーンストアオペレーション力」が強力な知的資本として機能している<sup>1</sup>。近年では、これら長年蓄積された顧客データにAI予測（AI自動シフト作成、AI自動発注など）を掛け合わせることで、オペレーションの高度化と新たな情緒的価値の創出を図っている<sup>1</sup>。
- アセットマネジメント力（不動産・航空機リース）：不動産開発やSMBC Aviation Capitalを通じた航空機リース事業においては、資産を単に保有するのではなく、景気循環や市場動向を予測し、最適なタイミングで資産の入れ替え・売却を行う「資産を動かすノウハウ」が卓越した知的資本となっている<sup>1</sup>。これは、金融的知見と現物資産に対する深い事業知見が融合して初めて実現する能力である。
- グローバル・プロジェクト開発・遂行力（インフラ・エネルギー）：マダガスカルのアンバトビーニッケルプロジェクトにおける苦難の経験は、資源事業のオペレーションやカントリーリスク管

理に関する「生きたノウハウ」として組織に深く刻まれている<sup>1</sup>。こうした経験に裏打ちされたプロジェクト開発力とグローバルな信頼関係(社会・関係資本)が、例えば世界最大手の洋上風力用モノパイルメーカーEEW Offshore Wind Holdingへの出資や、英国エリザベス・ラインの運営受託といった新たな大型案件獲得の原動力となっている<sup>1</sup>。

---

## 5. 調査結果に基づく今後の課題と戦略的機会の考察

過去3年間の統合報告書を通じた分析から、住友商事の知的資本戦略は、「資本の統合的再定義」から「デジタル・人的資本の強化と社会実装」へと着実に進化し、事業ポートフォリオの収益性向上(ROIC改善)に寄与しつつあることが確認された。この調査結果を踏まえ、同社の知的資本マネジメントにおける今後の戦略的機会と直面する課題について考察する。

### 5.1. 持続的成長に向けた戦略的機会(Opportunities)

① 独自データ×生成AIによるクロスインダストリー・ソリューションの爆発的創出 住友商事は、資源、インフラ、メディア、デジタル、不動産、ヘルスケアなど、多岐にわたる産業の「現場のリアルなデータ」という極めて価値の高い知的資産を有している。SC-Ai Hubで培った生成AIの実装力を、これら各産業のクローズドデータに適用することで、産業の枠を超えた非連続なイノベーションを創出する巨大な機会がある。例えば、ヘルスケア事業で蓄積したマレーシアでのマネージドケアデータ(医療費や受診履歴)と、小売り・デジタル事業のノウハウを掛け合わせた新たな未病・予防サービスのプラットフォーム化などは、その一例である<sup>1</sup>。

② グリーン・トランスフォーメーション(GX)領域での知的資本の収益化 気候変動対応やネイチャーポジティブ(自然資本の保全・再生)は、従来はコストやリスク管理の文脈で語られがちであったが、同社はこれを新たなビジネスモデル創出の機会と捉えている<sup>1</sup>。環境DNA技術を用いた生物多様性評価ビジネスや、森林・海洋資源を活用した質の高いカーボンクレジットの創出、さらには航空機の解体・リサイクル(Werner Aero)といったサーキュラーエコノミー事業は、同社が培ってきた環境関連ノウハウとグローバルネットワーク(知的・社会関係資本)を直接的に収益化する有望な領域である<sup>1</sup>。

③ 「デジタル・プラットフォーマー」としての地位確立

SCSKとネットワンシステムズの統合により手に入れた強大なITインフラ構築能力は、住友商事自体の社内DXを加速させるにとどまらない。サプライチェーンの分断やサイバーセキュリティ脅威が高まる中、製造業やインフラ企業に対して、セキュアで最適化されたデジタルネットワーク網を構築・運用する「社会インフラとしてのデジタルプラットフォームプロバイダー」へと同社を押し上げる可能性を秘めている。これは商社のビジネスモデルを根本から進化させる戦略的機会である。

### 5.2. 直面する構造的課題(Challenges)

① 無形資産投資のROI可視化と資本市場との対話の深化 CFOメッセージでも言及されている通り、市場からPBR1倍超の安定的な評価を獲得するためには、中長期の利益成長に対する「確信」を投資家に与えなければならない<sup>1</sup>。人的資本(採用・育成・エンゲージメント向上)やデジタルインフラ(AI開発・DX推進)への大規模な投資は、短期的には販管費を増大させ、ROICを下押しする要因ともな

る。これらの「知的資本への先行投資」が、将来のどのタイミングで、どの事業において、どれだけのキャッシュフローと超過収益(スプレッド)を生み出すのかというメカニズムを定量的かつ精緻にモデル化し、エクイティ・ストーリーとして資本市場に説明し切ることが、最大の財務的・IR的課題となる。

② 多様性の急拡大に伴う「住友の事業精神」の希薄化リスクのマネジメント キャリア採用比率40%、WILL選考の導入、グローバルでの現地採用比率の向上など、人材の多様化(異質な「知」の獲得)は急速に進んでいる<sup>1</sup>。これはイノベーションの源泉であると同時に、400年以上にわたり同社の競争優位と信頼の基盤であった「住友の事業精神(信用確実・浮利を追わず等)」というコア・カルチャーの求心力を低下させるリスクを孕んでいる。多様な価値観をインクルージョンしつつも、決して譲れない「哲学」をいかにしてグローバルな8万人超の従業員に腹落ちさせ、日々の意思決定の判断基準として機能させ続けるか。別子銅山訪問のような象徴的取り組みにとどまらず、人事評価や報酬制度の設計レベルでこの哲学を組み込む高度な組織デザインが問われる。

③ AI・データ駆動型経営における新たなガバナンスとセキュリティの確立

生成AIの業務実装(Microsoft 365 Copilotの導入やCOMPASS等の独自ツール開発)が急速に進む中、データガバナンスと情報セキュリティのリスクは飛躍的に高まっている。特に、多岐にわたる事業パートナーや顧客の機密情報・パーソナルデータを扱う総合商社の特性上、AIのハルシネーション(幻覚)による誤判断リスク、データの取り扱いに関するコンプライアンス違反、サイバー攻撃による知的財産の流出は、築き上げた「ブランド(信用)」を瞬時に破壊する致命的リスクとなる。攻めのデジタル戦略を支えるための、倫理的かつ強靱な「AI・データガバナンス体制」の構築と継続的なアップデートが急務である。

## 6. 結論

住友商事の過去3年間の統合報告書を通じた分析から、同社の「知的資本・無形資産」のマネジメントは、パラダイムシフトとも呼べる劇的な進化を遂げていることが証明された。

2023年の「SHIFT 2023」フェーズにおいては、知的資本は多岐にわたる資本分類の一部として、主に事業構造の再構築や危機管理といったディフェンス面を支える要素としての傾向が強かった。しかし、2024年の新体制発足と資本モデルの「5分類」への再編を機に、ブランド、組織文化、ノウハウが有機的に統合された「競争優位性の核」として再定義された。そして2025年には、「デジタル・AI」と「多様な人的資本」という2つの強力なエンジンが、経営戦略の「ど真ん中」に据えられ、SC-Ai Hubの成果や新規ビジネスの創出という具体的な果実を生み出し始めている。

「自利利他公私一如」や「企画の遠大性」といった、400年の歴史を持つ強固な「哲学・組織文化」と、生成AIやデータサイエンスという「最先端のテクノロジー」、そして外部から積極的に取り入れる「多様な知」。これら一見相反する要素を高度に融合させ、社会課題の解決を事業成長のドライバーとする同社独自の価値創造モデルは、極めて洗練されている。

今後の課題は、この蓄積された目に見えない巨大な価値(無形資産)を、いかにして持続的かつ定量的なキャッシュフロー(経済的価値)へと変換し、資本市場からの適正な評価(PBR向上)を勝ち取るかにある。強靱なデータガバナンスを維持しつつ、多様性とコア・カルチャーの絶妙なバランスを取りながら「No.1事業群」の構築を推し進めることができれば、住友商事は変化の激しいグローバル市場において、持続的かつ非連続な成長を実現し続けることが十分に可能であると結論付けられる。

## 引用文献

1. ar2023jp\_all.pdf
2. Integrated Report 2025 - Sumitomo Corporation, 5月 17, 2026にアクセス、  
[https://www.sumitomocorp.com/-/media/Files/hq/ir/report/investors-guide/2025/ar2025en\\_CorporateValueCreationStrategy.pdf](https://www.sumitomocorp.com/-/media/Files/hq/ir/report/investors-guide/2025/ar2025en_CorporateValueCreationStrategy.pdf)
3. Creating New Businesses to Realize a Carbon-Neutral Future: Challenges Addressed by the Energy Innovation Initiative | Sumitomo Corporation, 5月 17, 2026にアクセス、  
<https://www.sumitomocorp.com/en/jp/enrich/contents/0120>
4. IR Day 2025 - Sumitomo Corporation, 5月 17, 2026にアクセス、  
[https://www.sumitomocorp.com/-/media/Files/hq/ir/explain/irday/20251218-Scripts.pdf?sc\\_lang=en](https://www.sumitomocorp.com/-/media/Files/hq/ir/explain/irday/20251218-Scripts.pdf?sc_lang=en)
5. Integrated Report 2025 - Sumitomo Corporation, 5月 17, 2026にアクセス、  
[https://www.sumitomocorp.com/-/media/Files/hq/ir/report/investors-guide/2025/ar2025en\\_CorporateValueCreationStories.pdf](https://www.sumitomocorp.com/-/media/Files/hq/ir/report/investors-guide/2025/ar2025en_CorporateValueCreationStories.pdf)
6. Growth Strategy - Sumitomo Corporation, 5月 17, 2026にアクセス、  
[https://www.sumitomocorp.com/-/media/Files/hq/ir/report/investors-guide/2024/ar2024en\\_GrowthStrategy.pdf](https://www.sumitomocorp.com/-/media/Files/hq/ir/report/investors-guide/2024/ar2024en_GrowthStrategy.pdf)
7. Quarterly Results for FY2025 - Sumitomo Corporation, 5月 17, 2026にアクセス、  
[https://www.sumitomocorp.com/-/media/Files/hq/ir/report/summary/2025/2512Presentation.pdf?sc\\_lang=en](https://www.sumitomocorp.com/-/media/Files/hq/ir/report/summary/2025/2512Presentation.pdf?sc_lang=en)
8. 1月 1, 1970にアクセス、  
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/ir/report/integrated/2025>
9. Integrated Report 2025 - Sumitomo Corporation, 5月 17, 2026にアクセス、  
[https://www.sumitomocorp.com/jp/-/media/Files/hq/ir/report/investors-guide/2025/ar2025en\\_all.pdf](https://www.sumitomocorp.com/jp/-/media/Files/hq/ir/report/investors-guide/2025/ar2025en_all.pdf)