

住友商事統合報告書における知的資本の比較分析

エグゼクティブサマリー

過去3年の住友商事統合報告書を比較すると、知的資本の位置づけは、**広義の無形資産を並列的に示す段階**から、**成長戦略を支える競争優位として再編する段階**を経て、**事例・KPI・ガバナンスに接続して運用する段階**へと明確に進化していました。2023年版では、知的資本は7つの資本の一つとして「多彩なビジネスノウハウ」と定義され、ブランド資本、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が独立項目として可視化されていました。これに対して2024年版では、主要経営資本が5つへ再編され、知的資本は「良質な資本」の一部としてNo.1事業群を生み出す競争優位の源泉へと位置づけ直されます。2025年版ではその枠組みを維持しながら、「マテリアリティ×経営資本」で知的資本の具体的活用事例まで示し、さらにAI・人材・業務改革のKPIが開示されることで、無形資産の“運用”が一段と可視化されました。 [ar2023jp_all.pdf, PDF p.14, 24; ar2024jp_all.pdf, PDF p.10-13; ar2025jp_all.pdf, PDF p.15-16, 49]

2023年版の中心語は、社長メッセージにある「やり遂げる能力」と「信用」です。知的資本は、その2つを支えるノウハウ・人材・関係性・ブランドの総体として描かれていました。2024年版ではそれが「強み」「競争優位」「No.1事業群」という戦略言語に置き換わり、顧客接点、チェーンストアオペレーション、アセットマネジメント力など、より事業能力に近い表現へと具体化します。2025年版ではさらに、サミットの顧客接点、エリザベス・ライン運営の知的資本、SC-Ai HubやCOMPASSのようなAI・データ活用まで含め、知的資本が“再利用可能な経営資本”として扱われ始めています。 [ar2023jp_all.pdf, PDF p.8-10, 16-20, 48-49; ar2024jp_all.pdf, PDF p.24-29, 41-45; ar2025jp_all.pdf, PDF p.31-33, 41, 49]

最も重要な示唆は、**人的資本・データ/AI・顧客接点・現場ノウハウ・組織アジリティが、別々の非財務要素ではなく、一体となって価値創造を駆動する構図**が年々鮮明になっていることです。他方で、2023年まで独立項目だったブランド資本や組織資本は、2024年以降は統合的に語られるようになったため、投資家や他社比較の観点では、何が知的資本の中身なのかやや見えにくくなった面もあります。今後の開示と経営管理では、人的資本とDXだけでなく、**ブランド・信頼・顧客資産・知識再利用**をどう測り、どう配分し、どう統治するかが最大の論点になると考えられます。 [ar2023jp_all.pdf, PDF p.24; ar2024jp_all.pdf, PDF p.10-13; ar2025jp_all.pdf, PDF p.9, 15-16, 37-41, 60]

成果物

確認できたアップロードPDFは [ar2023jp_all.pdf](#) / [ar2024jp_all.pdf](#) / [ar2025jp_all.pdf](#) の3件で、欠落はありません。原文抜粋、短い目次、年度比較表、分析レポートをまとめたWordファイルを作成しました。

[Wordファイルをダウンロード](#)

Wordファイルには、各年ごとに知的資本関連ページの原文抜粋を整理し、末尾に本分析レポートと比較表を付しています。なお、原文はPDFテキスト抽出に基づくため、文字内容は原文準拠ですが、改行と一部のヘッダー／フッターのみ最小限に正規化しています。

知的資本の位置づけの変化

2023年版では、知的資本は7つの資本の一つとして明示され、その定義は「多彩なビジネスノウハウ」でした。同時に、「ブランド資本」「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」も独立して並んでおり、住友商事の無形資産をかなり細かく分解して見せていた点が特徴です。

社長メッセージでは「やり遂げる能力」と「信用」が真価とされ、アグリ事業・エチオピア総合通信事業の事例では、知見、ネットワーク、顧客との信頼、人材、現場オペレーションが一体で価値創造を生む構図が示されていました。2023年時点の知的資本は、狭義の技術・IPではなく、**事業遂行力そのものに埋め込まれた無形資産**として理解するのが適切です。 [ar2023jp_all.pdf, PDF p.8-10, 14-24]

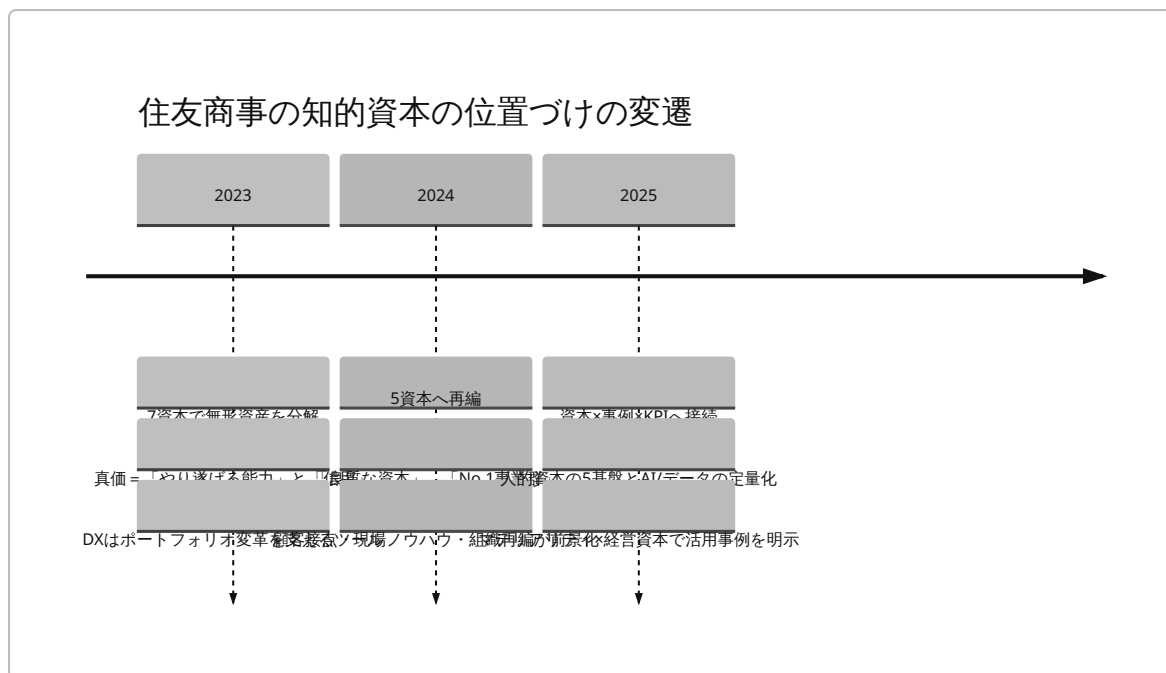
2024年版では、中期経営計画2026の開始に合わせて、主要経営資本が**財務資本、人的資本、知的資本、自然資本、グローバルリレーション資本**の5つに再編されました。これは単なる図の変更ではなく、知的資本の意味づけを「開示項目」から「成長戦略のインプット」へ変えた転換です。CSOメッセージは、「良質な『資本』（人、組織、財務、関係性等）がインプット」と明言し、それらの組み合わせ・掛け合わせによりNo.1事業を開拓・拡大すると述べています。つまり、無形資産は分解されて管理される対象というより、**競争優位を形成する束**として扱われ始めています。 [ar2024jp_all.pdf, PDF p.10-13]

同年の特集では、この再定義がさらに具体化されます。航空・不動産ではアセットマネジメント力、ヘルスケア・リテイルではカスタマーリレーションマネジメントとチェーンストアオペレーションが、競争優位として明示されました。特に生活関連ビジネスでは、「数十年にわたり、地域顧客の声に耳を傾けながら蓄積してきた、有形・無形のアセット」が強みだと述べられており、知的資本の中核が**顧客接点から得られる知見と現場運営ノウハウ**へ大きく寄ったことが読み取れます。 [ar2024jp_all.pdf, PDF p.44-45]

2025年版では、この流れがさらに進みます。価値創造モデルの中で知的資本は「長年にわたり培ってきた、リスク管理、金融サービス、物流構築等の高度なビジネスノウハウ」とされ、人材・デジタル・関係性と並ぶ経営資本として維持されました。そのうえで「マテリアリティ×経営資本」によって、エリザベス・ライン運営事業が**知的資本の活用事例**として明示されます。ここでは、長年にわたり蓄積してきた鉄道O&Mの知見と、パートナーの運営ノウハウの融合が、運行の安全性・定時性・サービス品質向上につながると説明されており、知的資本が事業品質と顧客価値に直結する形で整理されています。 [ar2025jp_all.pdf, PDF p.15-16, 49]

あわせて2025年版では、知的資本の周辺要素である人的資本とデジタル・AIの開示が一気に細かくなります。人的資本は「事業精神」「インクルージョン」「人材育成」「ウェルビーイング」「トータル・リワード」という5つの基盤へ整理され、デジタル・AIではSC-Ai Hub、Copilot、COMPASSなどが業務効率化・意思決定支援・新規案件創出に紐づく形で示されました。つまり、2025年版の知的資本は、**人材・データ・業務改革・組織アジリティを含む運用概念**へと拡張されています。 [ar2025jp_all.pdf, PDF p.35-41]

下図は、この変化を簡略化したものです。 [ar2023jp_all.pdf, PDF p.14, 24, 48; ar2024jp_all.pdf, PDF p.10-13, 24-29, 44-45; ar2025jp_all.pdf, PDF p.15-16, 35-41, 49]



年度比較表

Year	Top message excerpts	Key sections	Mentioned asset types	Metrics/KPIs	Governance
2023	<p>「事業を『やり遂げる能力』と『信用』／「重要な非財務資本でもある人材」</p> <p>[ar2023jp_all.pdf, PDF p.8-10]</p>	<p>社長メッセージ、価値創造モデル、価値創造事例（アグリ・エチオピア）、DX、人材マネジメント改革</p> <p>[ar2023jp_all.pdf, PDF p.8-10, 14-24, 47-49, 70-77]</p>	<p>ブランド、知的資本、人的資本、組織・グループ資本、グローバルネットワーク、ビジネスリレーション</p> <p>[ar2023jp_all.pdf, PDF p.14, 24]</p>	<p>Net DER 0.7倍、ROE 16%、従業員 78,235人、キャリア採用比率 42.6%、女性管理職比率 8.4%、研修受講時間 177,320時間</p> <p>[ar2023jp_all.pdf, PDF p.24, 76, 109]</p>	<p>女性活躍指標を役員評価・報酬へ導入。エンゲージメントを株式報酬指標へ追加。取締役会スキルにICT・DX・テクノロジー、人事・人材開発</p> <p>[ar2023jp_all.pdf, PDF p.73-76, 87]</p>
2024	<p>「良質な『資本』がインプット」／「人と組織のエンパワメント」</p> <p>[ar2024jp_all.pdf, PDF p.10, 24]</p>	<p>社長・CSOメッセージ、価値創造モデル、人的資本、デジタルを駆使した変革、成長ストーリー</p> <p>[ar2024jp_all.pdf, PDF p.7-13, 24-29, 41-45]</p>	<p>人的資本、知的資本、グローバルリレーション資本、自然資本、顧客接点、CRM、チェーンストア運営ノウハウ、アセットマネジメント力</p> <p>[ar2024jp_all.pdf, PDF p.11-13, 29, 41-45]</p>	<p>エンゲージメント 68%、働く環境 68%、キャリア採用比率 46.8%、女性管理職比率 9.6%、e-learning アクセス約70%</p> <p>[ar2024jp_all.pdf, PDF p.13, 25-27, 73]</p>	<p>44SBU/9事業グループへ再編。取締役会アジェンダにDX・人事戦略。取締役業務部を新設</p> <p>[ar2024jp_all.pdf, PDF p.9, 24, 59-62]</p>

Year	Top message excerpts	Key sections	Mentioned asset types	Metrics/KPIs	Governance
2025	「経営資本の厚みが増してきた」／「強みのあるビジネスに経営資源を投下」 [ar2025jp_all.pdf, PDF p.11, 13]	ロジックツリー・社長メッセージ、価値創造モデル、CSOメッセージ、強みと未来のストーリー、人的資本、デジタル・AI、マテリアリティ×経営資本 [ar2025jp_all.pdf, PDF p.9-16, 26-41, 48-49]	人的資本、知的資本、グローバルリレーション資本、データ、生成AI、顧客接点、現場オペレーションノウハウ、リーダーシップ、組織アジリティ [ar2025jp_all.pdf, PDF p.15-16, 31-33, 35-41, 49]	エンゲージメント71%、社員を活かす環境70%、キャリア採用比率40%、管理職のキャリア採用比率14%、女性管理職比率10.4%、Copilotで月1万時間・年12億円超削減、AI案件250件超、人事プロセス工数約7割減 [ar2025jp_all.pdf, PDF p.37-41, 79]	監査等委員会設置会社へ移行、社外取締役過半数、GIPC設置。取締役会スキルにIT・DX・テクノロジー、人事・人材開発 [ar2025jp_all.pdf, PDF p.14, 54, 60]

含意

まず、**価値創造ストーリーの説得力は確実に高まっています**。2023年版は住友商事の無形資産を豊富に列挙しており、何が強みかを理解しやすい一方で、各資本がどう成長に結び付くかはやや抽象的でした。2024年版ではそれが「No.1事業群」へ束ねられ、2025年版では「マテリアリティ×経営資本」とKPIにより、資本→事業→価値創造→企業価値の因果関係が見えやすくなっています。PBR改善や資本市場との対話を意識したロジックとしては、2025年版が最も前進していると言えます。 [ar2023jp_all.pdf, PDF p.14, 24; ar2024jp_all.pdf, PDF p.10-13; ar2025jp_all.pdf, PDF p.9, 15-16, 48-49]

しかし、**開示の簡素化と統合には副作用もあります**。2023年には独立して可視化されていたブランド資本や組織・グループ資本が、2024年以降は図表上では消えています。もちろん実体として消えたわけではなく、社長・CAO・CSOのメッセージではなお「信用」「組織」「文化」「ネットワーク」が頻出します。とはいえ、開示上それらが知的資本やグローバルリレーション資本へ吸収された結果、投資家から見ると「住友商事の差別化要因は、ブランドなのか、文化なのか、顧客資産なのか、ノウハウなのか」が少し判別しづらくなりました。 [ar2024jp_all.pdf, PDF p.10-13, 24; ar2025jp_all.pdf, PDF p.26, 35-36]

また、**人材とデジタルの開示は急速に進んだ一方、ブランド・顧客・知識再利用の定量化はまだ後れている**とも言えます。2025年にはエンゲージメント、女性管理職比率、キャリア採用、Copilot削減時間、AI案件数まで開示されていますが、顧客継続率、ブランド評価、データ品質、ノウハウ再利用率、投資審査知見の蓄積・活用度合いのような指標はまだ十分ではありません。住友商事の知的資本の厚みは、むしろそうした「見えにくい資産」にこそ宿るため、次の段階ではそこを測る工夫が必要です。 [ar2025jp_all.pdf, PDF p.37-41, 49, 79]

課題と機会

最大の課題は、**事業ごとに分散している強みを、グループ全体で再利用可能な知識資産へ昇華できるか**です。たとえば、サミットの現場オペレーション、トモズや海外ヘルスケアの顧客接点、都市総合開発のアセットマネジメント、鉄道O&Mの運営ノウハウ、電力・エネルギーのプロジェクト遂行力は、それぞれ非常に強い無形資産です。ただ、それらがSBUをまたいでどのように学習され、再利用され、横展開されるのかについては、まだ開示上も運用上も余地が大きいように見えます。 [ar2024jp_all.pdf, PDF p.41-45; ar2025jp_all.pdf, PDF p.28-34, 49]

一方で機会も明確です。住友商事は、もともと多様な事業を持つコングロマリットであり、**知的資本の“掛け合わせ”を起こしやすい構造**を持っています。2024年版は航空・不動産の精通×アセットマネジメント力、生活関連ビジネスの精通×地域共生を、2025年版は都市総合開発、不動産、リテイル、エネルギー関連事業を通じて、同じことをより精密に示しました。これをグループ横断の知識設計に進められれば、個別事業の強みは、住友商事全体の再現可能な競争優位へ転化し得ます。 [ar2024jp_all.pdf, PDF p.41-45; ar2025jp_all.pdf, PDF p.28-34]

もう一つの大きな機会も、**データとAIを「効率化」から「知識増幅」に進める**ことです。2025年版のCopilotやCOMPASSは、その入口として非常に重要です。もし今後、案件後レビュー、顧客接点の学び、現場改善の知見、投資判断の過去論点、専門人材の経験を横断検索・推薦・再利用できるようになれば、住友商事の知的資本は単なる蓄積ではなく、学習する資本になります。これは、総合会社の中でも強い差別化要因になり得ます。 [ar2025jp_all.pdf, PDF p.40-41, 49]

提言

短期

短期的には、**知的資本ダッシュボードの整備**が最優先です。人的資本、データ・AI資産、顧客資産、ブランド・信頼、組織文化、知識再利用の少なくとも6領域に整理し、SBUごとに共通フォーマットで見える化するべきです。すでに開示しているエンゲージメント、女性管理職比率、キャリア採用比率、Copilotの削減時間・コスト等はその中核になりますが、そこに顧客継続率、NPS、データ品質、AI導入案件のROIC改善、再利用された案件知見の件数などを足すことで、知的資本の運用感度は大きく上がります。 [ar2025jp_all.pdf, PDF p.37-41, 79]

中期

中期的には、**知識基盤と人材流動化を一体で設計**することが重要です。COMPASSのようなツールを投資審査だけでなく、案件後レビュー、失敗知見、顧客理解、現場オペレーション改善、技術知見の共有まで拡張し、検索・推薦・参照可能な共通知識基盤へ進化させるべきです。同時に、WILL選考、社内公募、ラインマネージャーへの権限委譲、グローバル人材の見える化を連動させ、**知見を持つ人が必要な事業へ移動しやすい内部人材市場**をさらに強化することが望まれます。 [ar2024jp_all.pdf, PDF p.27, 29; ar2025jp_all.pdf, PDF p.38-41]

長期

長期的には、**知的資本を財務資本に準ずる配分対象として管理**することが必要です。デジタル・AI、ブランド・信頼、顧客データ基盤、経営人財育成、外部パートナーとの共創基盤に対し、数年単位の投資枠と成果検証サイクルを設定するべきです。さらに、鉄道O&M、リテイルCRM、アセットマネジメント、エネルギー移行プロジェクト遂行力といった住友商事ならではの強みを、グループ外にも提供できる“知的資産”として育てれば、知的資本は単なる説明項目ではなく、外部売上を生む事業そのものになります。そこまで到達すれば、統合報告書上の語り現実の企業価値創造が、より強く一致してくるはず。 [ar2024jp_all.pdf, PDF p.41-45; ar2025jp_all.pdf, PDF p.28-34, 41, 49]