

# 住友商事株式会社 統合報告書 2023-2025

## 知的資本（知財・無形資産） 関連記載の抽出・比較分析

対象資料：統合報告書 2023、統合報告書 2024、統合報告書 2025（アップロード PDF）

ChatGPT-5.5 Pro

本資料は、アップロードされた住友商事株式会社の過去 3 年分の統合報告書から、知的資本（知財・無形資産）に関する記載を抽出し、価値創造ストーリーにおける位置付けの変化、今後の課題と機会を整理したものです。ここでの知的資本は、特許・知的財産権に限定せず、データ、ソフトウェア、デジタル・AI、技術、ブランド、人財、組織文化、顧客接点、ネットワーク、ノウハウ、事業構想力、関係資本等を含めて広く捉えています。

### 調査対象・抽出方針

項目	内容
調査対象	住友商事 統合報告書 2023（対象期間：2022 年 4 月 1 日-2023 年 3 月 31 日）、統合報告書 2024（対象期間：2023 年 4 月 1 日-2024 年 3 月 31 日）、統合報告書 2025（対象期間：2024 年 4 月 1 日-2025 年 3 月 31 日）。
抽出対象	「知的資本」「経営資本」「価値創造モデル」「社長メッセージ」「CSO/CAO/CDO/CSDO メッセージ」「DX/デジタル/AI/データ」「人的資本/人財」「ノウハウ/知見」「顧客/ネットワーク/ブランド/信用」「SBU/組織文化」「強み/競争優位」等を含む箇所。
留意点	本調査の範囲では、特許ポートフォリオ、知的財産権管理、技術特許のような狭義の知財への直接的な記載は限定的であり、知的資本は主に「ビジネスノウハウ」「知見・経験」「デジタル・AI」「人財」「関係資本」「組織能力」として表現されている。

### エグゼクティブサマリー

- 2023 年は、「住友商事グループの真価」を起点に、知的資本を「やり遂げる能力」「信用」「蓄積してきた知見・人材・ネットワーク」として説明し、アグリ事業・エチオピア通信事業の価値創造事例に落とし込んでいる。
- 2024 年は、新社長体制と中期経営計画 2026 の開始に伴い、知的資本は「No.1 事業群」の核となる「強み・競争優位性」に再定義される。資本構成も 7 資本から 5 つの主要経営資本へ簡素化され、知的資本は人的資本、グローバルリレーション資本、自然資本等との掛け合わせで語られる。
- 2025 年は、価値創造ストーリーが企業価値向上（PBR、ROE、PER、資本コスト）に接続され、知的資本は「強みを核とした成長」「成長の原動力としてのデジタル・AI」「人財・組織のエンパワーメント」を通じた実行力として位置付けられる。
- 3 年間の変化は、(1) 資本の棚卸し・価値創造事例 → (2) No.1 事業群に向けた競争優位の明確化 → (3) 企業価値向上に向けた実行・KPI・デジタル/AI 活用への接続、という流れで整理できる。
- 今後は、知的資本を SBU 別に可視化・KPI 化し、データ/AI 基盤、ナレッジ移転、人材育成、ブランド・顧客接点、リスク管理を一体で運用する「知的資本ポートフォリオ戦略」が重要となる。

### 1.3 年間の比較サマリー

観点	2023 年統合報告書	2024 年統合報告書	2025 年統合報告書
価値創造ストーリーの中心語	「真価」「やり遂げる能力」「信用」。住友の事業精神を源泉とし、蓄積した知見・人材・ネットワークを事業で発揮するストーリー	「No.1 事業群」「競争優位性」「強みを核とした成長」。社会課題解決を通じた成長と競争優位の磨き込みを前面化。	「企業価値創造ストーリー」「ロジックツリー」「PBR 向上」。知的資本が収益力・期待成長率・資本コスト低減に接続

	リー。		される。
知的資本の表現	7つの資本の一つとして「知的資本=多彩なビジネスノウハウ」を明示。事例ごとに農業・通信の知見、事業運営経験、顧客ネットワークを整理。	5つの主要経営資本の一つとして「知的資本=多彩なビジネスノウハウ」を継続。人的資本・グローバルリレーション資本との掛け合わせを重視。	「多彩なビジネスノウハウ」は継続しつつ、SBU別の強み、デジタル・AI、経営人財、組織力として実装・強化される。
トップメッセージでの位置付け	事業を最後まで「やり遂げる能力」とステークホルダーからの「信用」が真価。アグリ、ニッケル、エチオピア通信を通じて例示。	「No.1になる」攻めへの転換。各ビジネスラインが自ら強みを認識し、競争優位を磨き、戦略に落とし込む。	No.1の意図浸透、強みの再認識、成長8分野への資源投入、SCSK/ネットワン等のデジタル強化、SHINGO CAFÉなど現場対話を強調。
データ・ソフトウェア・デジタル/AI	DXは「事業ポートフォリオのシフト」を支える重要ツール。DXセンター、SCSK、SCデジタル、Insight Edge、データ分析、AI、QX、CVCを活用。	メディア・デジタルグループに「ITコンサル」「データ分析・AI」「マーケティングDX」を明示。SCSKコア事業と住友商事の事業基盤・海外事業経営ノウハウを接続。	「デジタル・AIは競争優位と収益力を高める成長エンジン」と明記。全役職員のデジタル・AIリテラシー、生成AI、SaaS、セキュリティ、データ基盤を強化。
人的資本・組織文化	「人材は正に宝」「重要な非財務資本」。グローバル人材マネジメントポリシー、適所適材、0→1チャレンジ、MIRAI LAB PALETTEなどを開示。	成長の原動力として人と組織の強化（エンパワーメント）。60年ぶりの機構改正、44SBU、グループCEOによる自律的経営。	人財を価値創造モデルの牽引役とし、リーダーシップ、セルフリーダーシップ、経営人財、社内公募拡大、直接対話による戦略浸透を強調。
顧客接点・ブランド・関係資本	農家との直接販売ネットワーク、有力メーカーとの長期パートナーシップ、地域社会・政府との信頼を収益源泉として整理。	生活関連ビジネスでは顧客対話・顧客データ・CRM・チェーンストアオペレーションを競争優位として説明。	ステークホルダー・エンゲージメント、顧客多重ニーズへの対応、グローバルリレーション資本を企業価値に接続。
比較上の要点	知的資本を価値創造モデル上の「経営基盤」として示し、事例で可視化。	知的資本を「No.1事業群」の競争優位へ昇格させ、成長投資・組織再編と接続。	知的資本をPBR向上・資本市場対話・実行KPIに接続し、デジタル/AIを全社の成長エンジンとして明確化。

## 2. 年度別：知的資本関連記載の抽出抜粋

以下は、知的資本（知財・無形資産）に関連する主要箇所を、トップメッセージ、価値創造モデル、経営資本、デジタル/AI、人財・組織、顧客接点・ネットワーク、事業事例の観点から抽出したものです。引用は読みやすさのため一部改行・中略しています。ページ番号は各統合報告書の掲載ページです。

### 2.1 統合報告書 2023：真価・信用・知見を価値創造事例に落とし込む

分類	掲載ページ	抽出抜粋	知的資本との関係
発行にあたって	p.01	「今回は、その未来の姿を、住友商事グループの『真価』を掘り下げる形でご説明するとともに、その担い手である人にも着目して価値創造への取り組みをお伝えしています。」	真価の源泉を人・非財務資本へ接続。知的資本は独立した知財ではなく、人が担う能力・経験・組織知として位置付く。
社長メッセージ：真価の定義	p.07	「一步先の社会が必要とする価値を創造すること」「最後まで事業を『やり遂げる能力』と、ステークホルダーの皆様...がもたらす『信用』を大切に守り続けることが最も大切です。」	「やり遂げる能力」はノウハウ、組織能力、プロジェクト遂行力を含む広義の知的資本。「信用」はブランド・関係資本。
社長メッセージ：アグリ事業	p.08	「農薬トレード、ディストリビューション、農業資材直販へとバリューチェーン上の事業領域を拡大」「蓄積してきた知見、それを受け継ぐ人材やネットワーク等を強みとして...顧客である農家との信用を築き上げてきた」	事業を通じて蓄積された知識、顧客接点、人材・ネットワークが収益拡大の源泉とされている。
社長メッセージ：ノウハウ提供・共創	p.08	「収益性を引き上げるための経営ノウハウ」「ガバナンスの維持・向上策」「農業イノベーションノウハウ等の提供と共創」「課題やベストプラクティスの共有」	知的資本をグループ内で移転・共有・共創する考え方が明確。
社長メッセージ：エチオピア通信	p.09	「通信インフラの整備の経験を活かしながら、モバイルマネーでの決済を可能とするプラットフォームを構築...教育・医療・農業・保険・エンターテインメント...生活関連ビジネスを展開」	通信インフラ経験、プラットフォーム、決済、デジタルサービスを通じ、無形資産を社会課題解決と事業成長に接続。
社長メッセージ：人材	p.09	「鍵となるのは、『人』です。...人材は正に宝。重要な非財務資本でもある人材を継続的に強化し充実させていくことが...中長期的な企業価値向上につながる」	人的資本が知的資本の担い手・生成源として位置付けられる。
価値創造モデル	p.13	「知的資本 多彩なビジネスノウハウ」「人的資本 多様な人的リソース」「ブランド資本『住友商事グループ』への信頼」	7つの資本で知的資本を明示。ブランド・人的資本・ビジネスリレーションを別資本として分解し、価値創造モデルに組み込む。
アグリ事業の価値創造モデル	p.15-16	「知的資本：農薬・肥料トレード、農薬ディストリビューション事業、農業資材直販事業を通じて蓄積した世界各国の農業事情・マーケットへの知見、ビジネスモデルの構築・展開力」	知的資本を具体的な業務経験・市場知・ビジネスモデル構築力として開示。
アグリ事業：AI・アグリテック	p.15-16	「AI 技術を用いた営農支援やコンサルティングサービス」「農家への土壌分析やアグリテック等を活用した営農指導サービス」	データ/AI・技術を現場顧客接点に投入する姿勢が示される。
エチオピア通信の価値創造モデル	p.19	「知的資本：グリーン・ブラウンフィールドにおける通信事業立ち上げ及び事業運営の豊富な知見と経験（通算事業運営：約 30 年、プロジェクト数：20 件超）」	通信分野における知見・経験を定量的に示し、事業運営力を知的資本として位置付ける。
経営資本	p.23	「知的資本 多彩なビジネスノウハウ」「リスク管理、ロジスティクスの構築、金融サービスの提供等、長年にわたり蓄積してきたビジネスノウハウを活かし...」	全社共通の知的資本定義。商社機能そのものを知的資本として説明。
DX によるビジネス変革	p.47-48	「DX は...『事業ポートフォリオのシフト』を支える、重要ツール」「SC デジタル基盤」「データ分析」「生成 AI 等の最新技術」「DX ノウハウの社会への還元」	DX は補助機能から、収益力向上・外部提供につながる知的資本へ発展しつつある。
人材マネジメント改革	p.73-77	「高い志を持つ人材の挑戦のエネルギーが組織の成長と価値創造の原動力」「0→1 チャレンジ」「MIRAI LAB PALETTE」	組織文化、挑戦、オープンイノベーションを知的資本の再生産メカニズムとして示す。

### 2023 年の小括

2023 年は、住友商事の価値創造を「住友の事業精神」から導き、「真価」「やり遂げる能力」「信用」を軸に説明している。知的資本は価値創造モデル上では「多彩なビジネスノウハウ」として明示されるが、実質的には、人材、顧客接点、ネットワーク、ベストプラクティス、事業運営経験、デジタル/DX の組み合わせとして描かれる。特にアグリ事業とエチオピア通信事業では、知的資本を事業別に具体化している点が特徴である。

## 2.2 統合報告書 2024 : No.1 事業群に向けて、知的資本を競争優位性として再構成

分類	掲載ページ	抽出抜粋	知的資本との関係
発行にあたって	p.01	「中期経営計画 2026 のテーマである『No.1 事業群』の核となる競争優位性を掘り下げつつ...住友商事グループのこれからの力強い歩みを感じていただくことをテーマとしました。」	知的資本を「競争優位性」に読み替え、成長戦略の中核へ押し上げている。
社長メッセージ：No.1 事業群	p.05-08	「各ビジネスラインが自らの強みを認識し、競争優位を磨き...どのような No.1 を目指すのかを定め、それを戦略に落とし込んで、実行、達成していく」	知的資本は SBU ごとに認識・磨き込み・KPI 化される競争優位として位置付けられる。
社長メッセージ：強みを核とした成長	p.07	「成長していく分野で、手触り感があり、強み・競争優位のある事業そのもの、つまり『ど真ん中』に...投下資本を投入」	知的資本のある事業へ資本を集中する方針。無形資産が資本配分の判断基準となる。
社長メッセージ：知見・ネットワーク	p.07	「航空機リース事業...航空機に関する知見やネットワーク」「不動産事業...開発から運用までを一貫して手掛けられる知見等...アセットマネジメント力」	事業固有の知見・ネットワークを競争優位として説明。
社長メッセージ：CRM/オペレーション	p.07	「ヘルスケア事業...カスタマーリレーションマネジメント力やチェーンストアオペレーション力...日本のドラッグストアや調剤薬局事業での経営ノウハウも活用」	顧客接点、ブランド運営、店舗運営、医療インフラ構築のノウハウを成長の核として提示。
社長メッセージ：SBU と組織	p.07	「戦略を軸とした SBU」「44 の SBU を...9 つの営業グループに編成」「SBU 同士が連携することで、新たな連鎖価値を創出」	組織再編により、知的資本の組み替え・連携・価値創出を狙う。
CSO メッセージ	p.09	「住友の事業精神に根差した...良質な『資本』（人、組織、財務、関係性等）がインプット」「これらの組み合わせ・掛け合わせによりかたちづくられる強みを核として、No.1 事業を開拓し、拡大し、強めていく」	知的資本単体ではなく、人的・組織・関係資本との掛け合わせが競争優位の源泉とされる。
価値創造モデル	p.10	「経営資本を最大限活用し、社会課題解決を通じて...社会価値、環境価値、経済価値、3 つの価値を創出」「No.1 事業群」	2023 年の「経営基盤」中心から、No.1 事業群を中心にした価値創造図へ更新。
経営資本	p.12	「多彩なビジネスノウハウ：リスク管理、ロジスティクスの構築、金融サービスの提供等、長年にわたり蓄積してきたビジネスノウハウ・スキルを活かし...」	知的資本定義は継続しつつ、5 資本に整理され、実行・成長に近づく。
デジタルを駆使した変革	p.28	「中期経営計画 2026 において、デジタルを成長の原動力の 1 つと位置付けています」「デジタルで磨き、デジタルで稼ぐ」	デジタルは知的資本の一部であり、事業自体を稼ぐ源泉へ位置付けられる。
メディア・デジタルグループ	p.34	「IT コンサル」「GX ビジネス」「マーケティング DX」「データ分析・AI」「SCSK コア事業を拡充しつつ、住友商事が有する新規ビジネス立ち上げ経験、事業基盤、海外事業経営ノウハウを活用」	ソフトウェア/IT、データ分析・AI、事業立ち上げノウハウを結びつける事業展開。
特集：成長ストーリー	p.40-45	航空機・不動産・ヘルスケア等で「知見」「ネットワーク」「アセットマネジメント力」「顧客データ」「DX」「カスタマーリレーションマネジメント」「チェーンストアオペレーション」を強みとして説明。	競争優位性の具体例を複数事業で開示し、知的資本の事業別の形を明確化。

### 2024 年の小括

2024 年は、トップメッセージと CSO メッセージを通じて、知的資本が「競争優位性」「No.1 事業群」「強みを核とした成長」として再構成された。2023 年の価値創造モデルでは資本の棚卸しが中心であったが、2024 年は、どの事業がどの知見・顧客接点・事業運営ノウハウを持つのかを成長戦略に落とし込み、SBU 再編と投下資本配分に接続している。

## 2.3 統合報告書 2025：知的資本を企業価値向上・デジタル/AI・実行力に接続

分類	掲載ページ	抽出抜粋	知的資本との関係
発行にあたって	p.02	「現在の当社グループの立ち位置をより明確にし...未来の利益成長に確信を持っていただく」「当社グループの強み・競争優位性を具体的な事業を通じてご説明」	知的資本の説明が、投資家に対する成長確信の材料として位置付く。
ロジックツリー	p.08	PBR 向上の取り組みとして「デジタル・GX で加速する新たな成長」「社会課題解決を通じた成長の実現」「人・組織のエンパワーメント」「下方耐性強化」「情報開示の充実・建設的な対話」を整理。	知的資本が収益力、期待成長率、資本コスト低減、還元強化に接続される。
社長メッセージ：マインドセット	p.09-10	『『No.1』や『新たな成長ステージ』という言葉の中計に盛り込みました』『それぞれの組織が、自分たちはどんな『No.1』を目指すのかを議論し...KPI を掲げてモニターする』	競争優位を組織単位で言語化・KPI 化し、知的資本を現場の戦略実行に落とし込む。
社長メッセージ：強みの再認識	p.10	「私たちのビジネスの強み、競争優位性の再認識から始めました。そして、強みのあるビジネスに経営資源を投下」	知的資本を資本配分の起点とし、事業ポートフォリオ変革を加速。
社長メッセージ：デジタル事業	p.10	「2024 年 12 月には、当社が 50.59%の株式を保有する SCSK が、ネットワンシステムズをグループ化」「顧客の多重的なニーズに応えることが可能」	ソフトウェア、ネットワーク、顧客対応力を統合し、デジタルプラットフォーム型知的資本を強化。
社長メッセージ：SBU の実行力	p.11	「SBU のリーダー自らが戦略を語ってアジャイルに意思決定する体制が効果的」「戦略の浸透、案件への関与度向上、迅速な意思決定」	知的資本の価値化には、組織設計と意思決定スピードが不可欠であることを明示。
社長メッセージ：現場対話	p.11	「現場の社員と直接対話をする『SHINGO CAFÉ』」「全社員と話すことを目標」「チャレンジ精神や熱意ある社員と直接会話することで、個の力の成長にも寄与」	組織文化・ナレッジ共有・挑戦の場を通じて人的/知的資本を増幅。
社長メッセージ：経営人財	p.12	「『経営人財』とは、事業構想力・胆力・語り込む力等、さまざまな能力を持ち合わせ、社会価値も常に考え行動できる人財」	事業構想力を知的資本の中心能力として定義。社会価値と事業価値の両立も含む。
価値創造モデル	p.14	「培ってきた多様な資本を起点に、強みのある事業やパートナーシップを掛け合わせ No.1 事業を開拓・拡大」「デジタルや GX を活用し、資本や組織を柔軟に組み替え」	知的資本は資本・パートナー・デジタル/GX の掛け合わせにより循環的に強化される。
経営資本	p.15	「知的資本：多彩なビジネスノウハウ」「人的資本：多様な人財」「グローバルリレーション資本：広域な事業拠点と幅広い産業におけるプレゼンス」	5 資本の中で知的資本を維持し、人的資本・関係資本と一体で価値創造に接続。
中期経営計画 2026：進捗	p.20	「デジタルで磨き、デジタルで稼ぐ」「デジタル・AI による経営管理体制の変革」「全役職員のデジタルケイパビリティを向上」	デジタル/AI が経営基盤・収益基盤・オペレーション変革の横串となる。
成長の原動力としてのデジタル・AI	p.40	「デジタル・AI は当社の競争優位と収益力を高める成長エンジン」「全役職員のデジタル・AI リテラシー研修」「生成 AI 開発・提供・R&D」	知的資本の中でもデジタル/AI を最も明示的に成長エンジン化。
人的資本	p.35-39	「事業は人なり」「価値創造モデルを牽引するのは...一人ひとりの社員、すなわち人的資本」「人的資本への投資を一層加速」	人的資本を知的資本の担い手から、価値創造モデルの牽引役へ位置付け強化。
マテリアリティ×経営資本	p.48-49	マテリアリティと人的資本・知的資本・グローバルリレーション資本等を結び、社会課題解決と企業価値向上の関係を整理。	知的資本がサステナビリティ、資本コスト低減、価値創造の説明と結合。

### 2025 年の小括

2025 年は、知的資本の記載が企業価値向上のロジックに直接結び付けられている。2024 年に掲げた No.1 事業群の構想が、2025 年には SBU の KPI、成長 8 分野への資源投入、SCSK/ネットワンによるデジタル基盤強化、経営人財・セルフリーダーシップ、直接対話、PBR 向上ロジックとしてより実装志向に展開されている。

### 3. 価値創造ストーリーにおける位置付けの変化

年度・位置付け	内容	解釈
2023：真価の可視化	価値創造ストーリーは「住友の事業精神」を起点とし、真価を「やり遂げる能力」と「信用」として定義。知的資本は経営基盤の一部として明示され、アグリ・エチオピア通信の事例で具体化される。	知的資本＝過去から蓄積した知見・ノウハウ・関係性・人材。価値創造の「源泉」として扱われる。
2024：競争優位化	中期経営計画 2026 開始により、知的資本は「No.1 事業群」の核となる競争優位性として再定義。強みのある「ど真ん中」事業へ投資し、SBU 再編で連鎖価値を創出する。	知的資本＝強み・競争優位。価値創造の「成長戦略・資源配分の判断軸」として扱われる。
2025：企業価値への接続	価値創造モデルとロジックツリーにより、知的資本は収益力、期待成長率、資本コスト低減、PBR 向上に接続。デジタル・AI、人財、SBU の実行力が重点化。	知的資本＝企業価値向上を駆動する「実行エンジン」。資本市場への説明責任の中核に近づく。

#### 比較検討：主な変化

- 資本の分類は、2023 年の 7 資本（ブランド資本、ビジネスリレーション資本等を分けて記載）から、2024/2025 年の 5 つの主要経営資本（人的、知的、グローバルリレーション、財務、自然）へ整理された。これは、細かな資本の羅列から、成長に効く主要資本の掛け合わせへ焦点を移した変化と読める。
- 2023 年は、知的資本が価値創造モデルの中に「多彩なビジネスノウハウ」として存在し、具体的な事業事例で可視化された。2024 年は、それが「No.1 事業群」の競争優位へ移行し、2025 年は PBR 向上や中計進捗の文脈で実行・成果に接続されている。
- デジタル関連の記載は、2023 年の DX 推進体制・基盤整備から、2024 年の「デジタルで磨き、デジタルで稼ぐ」、2025 年の「デジタル・AI は競争優位と収益力を高める成長エンジン」へと強まった。データ、AI、ソフトウェアは知的資本の中核に近づいている。
- 人的資本は、2023 年には「真価の担い手」「重要な非財務資本」として語られ、2024 年には組織再編とエンパワーメント、2025 年にはセルフリーダーシップ・経営人財・SHINGO CAFÉ 等を通じた戦略浸透と個の力の最大化にまで踏み込んでいる。
- 顧客接点・ブランド・ネットワークは、2023 年は農家・政府・地域社会・パートナーとの信頼として、2024 年は生活関連ビジネスの CRM/チェーンストアオペレーションとして、2025 年は顧客の多重的ニーズへの対応やグローバルリレーション資本として、より戦略的な資本へ整理されている。

## 4. 住友商事の知的資本戦略における今後の課題と機会

論点	課題	機会	推奨アクション
知的資本の可視化・KPI化	2025年にNo.1をSBUごとに議論しKPIを掲げる方向が示された一方、知的資本のKPIはまだ事業横断で体系化されていない。	SBUごとに「主要ノウハウ」「データ資産」「顧客接点」「ブランド」「人財スキル」「外部パートナー」を棚卸し、投資・収益・顧客満足・社会価値との因果を可視化できる。	SBU別知的資本マップ、デジタル/AI成熟度、ナレッジ移転指標、顧客データ活用指標、ブランド/関係資本指標を設定。
ノウハウの属人化と移転	アグリ、通信、ヘルスケア、鉱山、リース等のノウハウは人材に依存しやすい。人の異動や資産入替時に組織知が散逸するリスクがある。	「3強経営」「SBU横断」「CoE」等を活用し、ベストプラクティスを事業横断で展開する余地が大きい。	CoE/ナレッジベースの全社標準化、事業買収・売却時の知的資本デューデリジェンス、撤退事業からの教訓アーカイブ化。
データ・AIガバナンス	2025年は生成AI、SaaS、データ基盤、AIリテラシーの取り組みが前面化した。利用拡大に伴い、データ品質、セキュリティ、プライバシー、説明責任、AIリスク管理が重要になる。	SCSK、ネットワン、SCデジタル、Insight Edge等のグループ知見を活かし、商社ならではの業界横断データ/AIソリューションを構築できる。	AIガバナンス、データカタログ、共通データ基盤、セキュリティ/コンプライアンス、AIユースケースの収益貢献管理を整備。
競争優位の持続性	現在の強みは時代変化で陳腐化するとの認識が2025年に示されている。既存の強みを守るだけではなく、育成領域の知的資本を継続的に生む必要がある。	GX×DX、ヘルスケア、アグリ、エネルギーソリューション、デジタルなどは、知的資本の掛け合わせで新たな収益柱を生む可能性が高い。	「育成」SBUに対する知的資本投資枠、事業構想力を測る指標、外部スタートアップ/研究機関との共創、知財・商標・データ権利の管理を強化。
人的資本と組織文化	No.1事業群の実現には、各SBUが自律・自責で戦略を語り、個が局面で力を発揮する必要がある。制度導入だけで現場浸透が進まないリスクもある。	SHINGO CAFÉ、社内公募拡大、セルフリーダーシップ、経営人材育成により、組織文化を競争優位にできる。	SBU長/若手/海外人財の戦略対話、社内公募後の成果追跡、経営人材育成のタフアサインメント、心理的安全性と挑戦文化の両立。
ブランド・顧客接点・関係資本	報告書では信用・顧客対話・地域共生・パートナーシップが重要視されるが、ブランド資本や顧客接点の価値測定は限定的。	BtoC（スーパー、薬局、ヘルスケア、ケーブルテレビ等）とBtoB（鋼管、建機、リース、アグリ等）の顧客接点をデータで横断的に活用する機会がある。	顧客NPS、顧客データの統合活用、地域共生ブランド価値、パートナー満足度、政府・地域との関係資本のリスク/機会管理を導入。
サステナビリティと知的資本	社会課題解決と成長を結びつける記載は強化されているが、知的資本がどの社会価値・環境価値を生むかの測定はさらに深化余地がある。	GX、自然資本、アグリ、ヘルスケア、エチオピア通信などは、社会価値と知的資本の結合を示しやすい領域。	マテリアリティ×経営資本の表をSBU別に展開し、知的資本投資が社会価値・環境価値・経済価値に与える効果を定量/定性で開示。

### 今後の機会：特に注目すべき領域

- デジタル/AI：SCSK・ネットワン・SCデジタル・Insight Edgeを核に、IT/ネットワーク/AI/データ分析と住友商事の事業開発力を結合し、外販型のDX/GXソリューションや業界横断プラットフォームを拡大する機会。
- アグリ：世界38カ国の展開、農家ネットワーク、土壌分析、アグリテック、AI営農支援、環境負荷低減のノウハウを組み合わせ、サステナブル農業の事業基盤を強化する機会。
- ヘルスケア/生活関連：顧客データ、CRM、チェーンストアオペレーション、医療費分析、オンライン診療・調剤等を活用し、東南アジア等でプライマリケア・未病/予防サービスを拡張する機会。
- エネルギー・GX：EII以来のエネルギーソリューション、GX投融資、サプライチェーンGHG可視化等を通じ、脱炭素を成長領域化する機会。
- グローバルリレーション：政府・産業界・地域社会・パートナーとの関係資本を、厳しい地域での事業推進、社会インフラ整備、長期成長に活かす機会。

### 今後の課題：開示・運用上の改善余地

- 狭義の知財（特許、商標、ソフトウェア著作権、データ権利、営業秘密）の開示は限定的であり、総合商社としての知的資本をどのように保護・権利化・収益化しているかの説明余地がある。
- 知的資本の効果測定は、事例説明が中心であり、事業別ROICやPBR向上ロジックとさらに定量接続できる。
- デジタル/AIの全社活用が進むほど、セキュリティ、AIガバナンス、データ品質、人権・プライバシー、サプライチェーン上のリスク管理が不可欠となる。
- 資産入替を加速する局面では、利益が出ている事業の売却時にも、顧客接点・ブランド・人財・ノウハウ等の無形資産の移転/喪失をどう管理するかが重要となる。

## 5. 推奨される知的資本戦略の方向性

No.	方向性	具体策
1	SBU 別「知的資本台帳」の整備	各 SBU の競争優位を、技術/データ/顧客接点/ブランド/パートナー/人財/組織能力/規制対応力の観点で棚卸し、投資判断・資産入替・人財配置に活用する。
2	知的資本 KPI を中計 KPI に組み込む	No.1 事業群の KPI に、単なる財務指標だけでなく、DX 成熟度、顧客満足、データ活用率、AI ユースケース数、ナレッジ移転件数、経営人財パイプライン等を加える。
3	デジタル/AI 基盤を横串化する	SCSK、ネットワーク、Insight Edge、SC デジタル等の知見を、事業別の DX ではなく全社共通の産業横断プラットフォームとして活用する。
4	人財・ナレッジ移転の仕組みを強化する	CoE、社内公募、グローバル人財交流、事業会社出向、M&A 後の PMI、撤退事業からの学習を体系化し、知的資本の属人化を緩和する。
5	狭義の知財・データ権利管理を強化する	特許・商標・著作権・営業秘密・データ利用権・AI モデルの権利帰属を、事業開発・投資・提携・M&A の初期段階から設計する。
6	社会価値・環境価値との接続を定量化する	サステナブル農業、ヘルスケア、通信インフラ、GX 等で、知的資本投資が社会/環境価値と経済価値を同時に生むプロセスを開示する。

## 6. 参考：抽出対象キーワード

知的資本、知財、知的財産、無形資産、経営資本、価値創造モデル、ビジネスノウハウ、知見、経験、データ、AI、生成 AI、デジタル、DX、ソフトウェア、技術、SCSK、ネットワーク、Insight Edge、SC デジタル、ブランド、信用、顧客、顧客データ、カスタマーリレーションマネジメント、チェーンストアオペレーション、ネットワーク、パートナーシップ、人的資本、人財、組織文化、SBU、No.1 事業群、競争優位、強み、真価、やり遂げる能力、グローバルリレーション資本。

## 7. 参考資料

- 住友商事株式会社「統合報告書 2023」 ar2023jp\_all(1).pdf
- 住友商事株式会社「統合報告書 2024」 ar2024jp\_all(1).pdf
- 住友商事株式会社「統合報告書 2025」 ar2025jp\_all(1).pdf