

住友商事株式会社 統合報告書における知的資本（知財・無形資産） 関連記載の抽出・比較分析

作成者：Manus AI

作成日：2026年5月17日

1. 調査の目的と前提

本調査は、住友商事株式会社の過去3年間の統合報告書、すなわち2023年版、2024年版、2025年版を対象として、知的資本（知財・無形資産）に関する記載を抽出し、年度間の記載内容と価値創造ストーリーにおける位置付けの変化を比較検討するものである。ここでいう知的資本は、特許・知的財産に限定されるものではなく、データ、ソフトウェア、技術、ブランド、人的資本、組織文化、顧客接点、ノウハウ、グローバルネットワーク、DX・AI、情報セキュリティ、SBU横断連携能力などを含む広い概念として扱う。

分析にあたっては、アップロードされた各年版の統合報告書PDFを主たる一次資料とし、PDF本文抽出、ページ画像確認、公式IRページの年度別説明を補助的に参照した。公式IRページでは、2023年版について「当社グループの現在の立ち位置を踏まえた未来の姿」を「真価」を掘り下げる形で説明するものとされ、2024年版については中期経営計画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るものとされている。また2025年版については、過去10年間の歩みを定量・定性面から振り返り、積み上げてきた強み・競争優位性を具体的な事業を通じて説明し、中計2026の進捗を示すものとされている。[1] [2] [3]

本調査上の整理では、「知的資本」は、統合報告書で明示的に「知的資本」と呼ばれる記載だけではなく、価値創造モデル、人的資本、デジタル・AI、技術・ノウハウ、ブランド・顧客接点、組織文化、情報セキュリティ、事業知見として説明されている無形の競争力を含む。

2. 年度別の抽出抜粋

2.1 2023年版

2023年版では、知的資本に関する記載は、主として「社長メッセージ」「価値創造ストーリー」「Human resources strategy」「人と組織」周辺に分散している。全体としては、知的資本を単独の戦略

領域として打ち出すというよりも、価値創造モデルを支える複数資本の一部、または住友商事グループの「真価」を構成する人的・組織的・事業的能力として提示している。

区分	該当箇所	抽出抜粋・要旨	知的資本としての読み取り
トップメッセージ	社長メッセージ (PDF p.7-10 付近)	変革の時代に、社員一人ひとりが挑戦し続ける組織文化、多様な人材の活躍、創造性とイノベーションの発揮が重視されている。	人的資本と組織文化を、変化対応力と価値創造力の源泉として位置付けている。
価値創造モデル	価値創造ストーリー (PDF p.16-18 付近)	価値創造モデル内に、人財資本、社会・関係先資本、知的資本、有形資本、金融資本等の経営資本が配置されている。	知的資本を、人的資本や関係資本と連動する経営資本の一要素として整理している。
人的資本データ	価値創造ストーリー (PDF p.17 付近)	従業員数、平均勤続年数、女性管理職比率等の人的資本関連指標が示されている。	人材の規模、多様性、経験蓄積を、無形の競争基盤として可視化している。
人材・組織戦略	Human resources strategy (PDF p.36-40 付近)	「人を大切にせる企業風土」をベースに、専門性やグローバル経験を備えた人材を、中長期的に育成する趣旨の記載がある。	専門性、グローバル経験、挑戦機会を通じて、人材に蓄積される知見・ノウハウを強化する方向性である。
DX・AI・情報基盤	中長期成長戦略・人と組織関連ページ	デジタル技術、AI、情報セキュリティ、顧客情報・事業データ保護等の記載が確認される。	2023年時点では、DX・AIは主として業務効率化、意思決定支援、データ保護を支える基盤として扱われる。

2023年版の特徴は、知的資本が「価値創造モデル上の構成資本」として認識されている一方で、後年に比べると、AIやデータを中核にした成長ドライバーとしての記載はまだ限定的である点にある。むしろ、人的資本、挑戦を支える組織文化、グローバル事業経験、顧客・関係先とのネットワークといった、総合商社として長年蓄積してきた無形資産の確認に重点が置かれている。

2.2 2024年版

2024年版では、公式IRページの説明にもある通り、中期経営計画2026における「No.1事業群」と、その核となる競争優位性を説明することが主題となっている。[2] そのため、知的資本関連の記載は、前年よりも「競争優位性」「価値創造の源泉」「成長戦略」と結び付きやすい形に整理されている。特に、「基盤力」「専門力」「ネットワーク力」「変革力」「人間力」といった強みの整理は、広義の知的資本を企業価値創造の源泉として表現するものと読める。

区分	該当箇所	抽出抜粋・要旨	知的資本としての読み取り
トップメッセージ	社長メッセージ (PDF p.8-11 付近)	中計2026、「No.1事業群」、競争優位性、変革、成	知的資本を、単なる社内資源ではなく、No.1事業を成立さ

		長の方向性が語られている。	せる競争優位性として捉える方向に変化している。
価値創造の源泉	マネジメントビジョンと価値創造の源泉	住友商事グループの強みとして、基盤力、専門力、ネットワーク力、変革力、人間力が示されている。	専門知識、事業ノウハウ、ネットワーク、人材、変革能力が、価値創造の源泉として明示される。
人的資本	成長戦略「人的資本」	人材の多様性、専門性、挑戦機会、組織能力、DE&I等が取り上げられている。	人的資本を、競争優位性の維持・強化に必要な中核資本として扱っている。
デジタル変革	成長戦略「デジタルを駆使した変革」	デジタルを活用した変革、AI・データ活用、業務効率化、新たな顧客価値の創出が強調される。	DXは、2023年の効率化基盤から、変革力・成長力を支える無形資産へと位置付けが高まっている。
成長ストーリー	特集：成長ストーリー	既存の強みを活かした事業拡大、新たな領域への展開、顧客接点・事業ノウハウの活用が示される。	個別事業の知見、ブランド、関係先資本、オペレーションノウハウが、事業成長の具体例として提示されている。

2024年版では、知的資本の見せ方が「保有している資本」から「No.1事業群をつくる競争優位性」へと転換している。人的資本、専門性、ネットワーク、変革力、デジタルは、個別の非財務項目ではなく、事業ポートフォリオ変革や成長戦略に直結する能力として説明されている点が重要である。

2.3 2025年版

2025年版では、公式IRページが示す通り、過去10年間の振り返り、強み・競争優位性の具体的事業を通じた説明、中計2026の進捗が主題となっている。[3] 2025年版の目次上も、「企業価値創造ストーリー」「企業価値創造戦略」の中に、社長メッセージ、価値創造モデル、経営資本、人的資本、「成長の原動力としてのデジタル・AI」、情報セキュリティ等が体系的に配置されている。[3]

区分	該当箇所	抽出抜粋・要旨	知的資本としての読み取り
価値創造モデル	企業価値創造ストーリー (PDF p.15-24 付近)	「No.1」を中心とする価値創造モデル、中計2026、DX、GX、SBU、ROIC等が接続して示されている。	知的資本は、SBU運営、DX・GX、事業ポートフォリオ変革を駆動する実行能力として位置付けられる。
人的資本	企業価値創造戦略「人的資本」 (PDF p.36-38 付近)	HR Roadmap、WILL、DE&I、能力開発、HRDX、IT活用等が確認される。	人的資本は、方針表明からロードマップ・KPI・施策へと具体化している。
デジタル・AI	「成長の原動力としてのデジタル・AI」 (PDF p.40 付近)	SC-Ai Hub、AI CoE、Insight Edge、AI Copilot、Copilot Champion等の記載が確認される。	AI活用組織、グループ内デジタル人材、ソフトウェア・データ活用が、成長ドライバーとして明示されている。
情報セキュリティ	ガバナンス・情報セキュリティ (PDF p.46 付近)	グループ全体の情報セキュリティ統括、重要情報管理、安全なIT基盤、サイバー攻撃	データ・システム・顧客情報を保護する統治能力が、知的資本の保全機能として明示さ

		対策、e-learning 等が記載されている。	れている。
事業別成長領域	パフォーマンス・事業別ページ	モビリティ、メディア・デジタル、ヘルスケア、GX 関連事業等で、技術、データ、顧客接点、M&A、DX が言及される。	知的資本は、個別事業の成長ストーリーの中で、技術基盤、顧客接点、事業開発ノウハウとして具体化される。

2025 年版の特徴は、知的資本が「語られる資本」から「実装される能力」へ進んでいる点である。特に、デジタル・AI は、単なる業務改善ではなく、AI 活用の組織設計、人材育成、グループ会社・専門組織との連携、情報セキュリティと一体になった経営テーマとして扱われる。人的資本についても、HR Roadmap や WILL 2026 といった枠組みの下で、価値創造ストーリーの実行基盤として整理されている。

3.3 年間の比較検討

3 年間の最大の変化は、知的資本（知財・無形資産）の位置付けが、2023 年の「価値創造を支える広義の経営資本」から、2024 年の「No.1 事業群の競争優位性」、さらに 2025 年の「中計 2026 を実行するためのデジタル・AI・人的資本・SBU 連携能力」へと段階的に進化している点である。

観点	2023 年	2024 年	2025 年
全体テーマ	「真価」の掘り下げ、現在の立ち位置と未来像	中計 2026、「No.1 事業群」、競争優位性	過去 10 年の振り返り、強み・競争優位性の具体化、中計 2026 の進捗
知的資本の位置付け	価値創造モデルを支える複数資本の一部	No.1 事業群を形成する競争優位性の源泉	事業ポートフォリオ変革と成長を実行する能力
人的資本	人材・組織戦略、挑戦文化、多様性	人間力、専門性、DE&I、成長戦略上の中核資本	HR Roadmap、WILL 2026、HRDX、能力開発、実行施策
デジタル・AI	業務効率化、意思決定支援、情報基盤	変革力と顧客価値創出の手段	SC-Ai Hub、AI CoE、AI Copilot、SBU 横断活用、成長ドライバー
技術・ノウハウ	総合商社としての事業経験・ネットワーク	専門力・ネットワーク力として明示	個別成長領域の技術・データ・事業開発能力に展開
情報セキュリティ	データ・顧客情報保護の基盤	ガバナンス・リスク管理の一部	重要情報管理、IT 基盤、サイバー対策、従業員リテラシーまで具体化

第一に、価値創造ストーリーの中での知的資本の抽象度が低下し、経営実行との接続が強まっている。

2023 年版では、知的資本は人的資本や関係資本とともに価値創造モデル上の資本として示される傾向が強い。2024 年版では、これが競争優位性の説明に組み込まれ、専門力、ネットワーク力、変革力、人間力と

して再整理される。2025年版では、さらに AI 活用組織、HR Roadmap、情報セキュリティ、SBU 運営等の実装論に展開される。

第二に、人的資本の記載は、単なる人材紹介や制度説明から、価値創造の実行能力を形成する戦略領域へと変化している。2023年版では「人を大切にする企業風土」や専門性・グローバル経験の育成が中心であるが、2024年版では No.1 事業群を支える人間力・専門力の文脈が加わる。2025年版では、HR Roadmap、WILL 2026、HRDX 等が登場し、人的資本を中計遂行の基盤として管理・強化する姿勢がより明確になっている。

第三に、デジタル・AI の位置付けは、3年間で最も大きく変化している。2023年版では DX・AI は業務効率化や意思決定支援、情報管理の文脈が中心である。2024年版では「デジタルを駆使した変革」として、変革力や顧客価値創出と結び付けられる。2025年版では「成長の原動力としてのデジタル・AI」という形で、SC-Ai Hub、AI CoE、AI Copilot、Copilot Champion 等の実行体制・人材育成・利用促進策が示され、AI が価値創造ストーリーの中心的な無形資産に近づいている。

4. 住友商事の知的資本戦略における今後の課題

住友商事の知的資本戦略における第一の課題は、広範な知的資本を事業成果に結び付ける KPI 体系の高度化である。統合報告書では、人的資本やデジタル・AI、情報セキュリティに関する記載が拡充しているが、知的資本への投資、蓄積、活用、成果の因果関係を、事業別・SBU 別にどこまで定量的に示せるかが今後の課題となる。特に、AI 活用による業務効率化、意思決定高度化、新規事業創出、顧客価値向上が、ROIC や収益成長、No.1 事業群の形成にどの程度寄与しているかを示すことが重要である。

第二の課題は、SBU 横断でのデータ・ノウハウ・顧客接点の再利用である。総合商社の強みは多様な事業領域、地域、関係先を横断するネットワークにあるが、事業が多様であるほど、データ標準化、ナレッジ共有、成功事例の横展開は難しくなる。2025年版で AI・デジタルの組織的活用が前面に出ていることを踏まえると、個別事業内に閉じた DX から、SBU 横断で事業知見を再利用する仕組みへの移行が次の焦点となる。

第三の課題は、AI 活用の拡大と情報セキュリティ・AI ガバナンスの両立である。AI Copilot 等の生成 AI 活用が進むほど、入力データ、機密情報、著作権、モデルリスク、説明責任、人材リテラシーの問題が重要になる。住友商事は情報セキュリティの統括や e-learning を進めているが、今後は AI 利用ポリシー、データ分類、監査、モデル評価、外部パートナー管理を含めた AI ガバナンスを、知的資本保護の中核に位置付ける必要がある。

第四の課題は、人的資本投資と事業成果の接続である。HR Roadmap や WILL 2026 により人的資本施策は具体化しているが、デジタル人材、事業開発人材、グローバル人材、GX 人材等が、どの事業領域でどのような価値を生んでいるかを説明することで、人的資本が知的資本戦略の中核であることをより説得的に示せる。

5. 今後の機会

住友商事にとって最大の機会は、デジタル・AI を、既存事業の効率化にとどめず、No.1 事業群の形成と新たなビジネスモデル創出に結び付けることである。SC-Ai Hub、AI CoE、Insight Edge、SCSK 等のグループ内外のデジタル基盤を活用すれば、事業現場のデータ、顧客接点、業界知見を AI で再構成し、予測、最適化、顧客提案、リスク管理、サプライチェーン高度化を進める余地がある。

第二の機会は、GX、モビリティ、ヘルスケア、メディア・デジタル等の成長領域において、技術・データ・顧客接点・パートナーシップを組み合わせたエコシステム型の知的資本を形成することである。総合商社の競争力は、単一技術の保有だけでなく、複数の事業・地域・顧客をつなぎ、事業機会を構想・実装する能力にある。これは、特許数のような狭義の知財指標では測りにくいだが、事業創造型の知的資本として極めて重要である。

第三の機会は、人的資本と AI を組み合わせた「増幅型組織能力」の構築である。AI は単に作業を代替するだけでなく、社員の探索、分析、提案、意思決定、顧客対応を支援することで、専門性や経験を増幅する。Copilot Champion 等の仕組みを活用し、現場の優れた使い方を組織全体に広げることができれば、人的資本とデジタル資本が相互に強化される。

第四の機会は、統合報告における知的資本ストーリーの高度化である。2025 年版では知的資本の実装論が進んでいるため、今後は「どの知的資本が、どの SBU で、どの競争優位を生み、どの財務成果・社会価値につながったか」を、より明確に示すことができる。これにより、投資家やステークホルダーに対して、住友商事の無形資産価値をより説得的に伝えることが可能となる。

6. 総括

住友商事の過去 3 年間の統合報告書を比較すると、知的資本（知財・無形資産）に関する記載は、2023 年の「価値創造モデルを支える資本」から、2024 年の「No.1 事業群を成立させる競争優位性」、2025 年の「中計 2026 を実行するデジタル・AI・人的資本・SBU 連携能力」へと、段階的に具体化している。特に 2025 年版では、デジタル・AI が成長の原動力として位置付けられ、人的資本、情報セキュリティ、SBU 運営と一体化している点が大きな変化である。

今後の知的資本戦略では、広義の無形資産を単に列挙するだけでなく、投資、蓄積、活用、成果の因果関係を明確に示すことが重要である。住友商事は、総合会社としてのネットワーク、事業知見、顧客接点、デジタル・AI 基盤、人的資本を組み合わせることで、知的資本を No.1 事業群の形成と企業価値向上に結び付ける大きな機会を有している。

参考資料

[1] 住友商事株式会社 統合報告書 2023 年度：

<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/ir/financial/investors-guide/2023>

[2] 住友商事株式会社 統合報告書 2024 年度：

<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/ir/financial/investors-guide/2024/>

[3] 住友商事株式会社 統合報告書 2025 年度：

<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/ir/financial/investors-guide>

付録：抽出作業に関する注記

本資料では、アップロード PDF のテキスト抽出に加え、重要ページについて画像確認を併用した。PDF の文字抽出上、一部ページでは図表内の小さい文字が完全には取得できないため、本文中の抜粋は、比較分析上重要な記載を中心に、ページ参照付きの要旨として整理している。