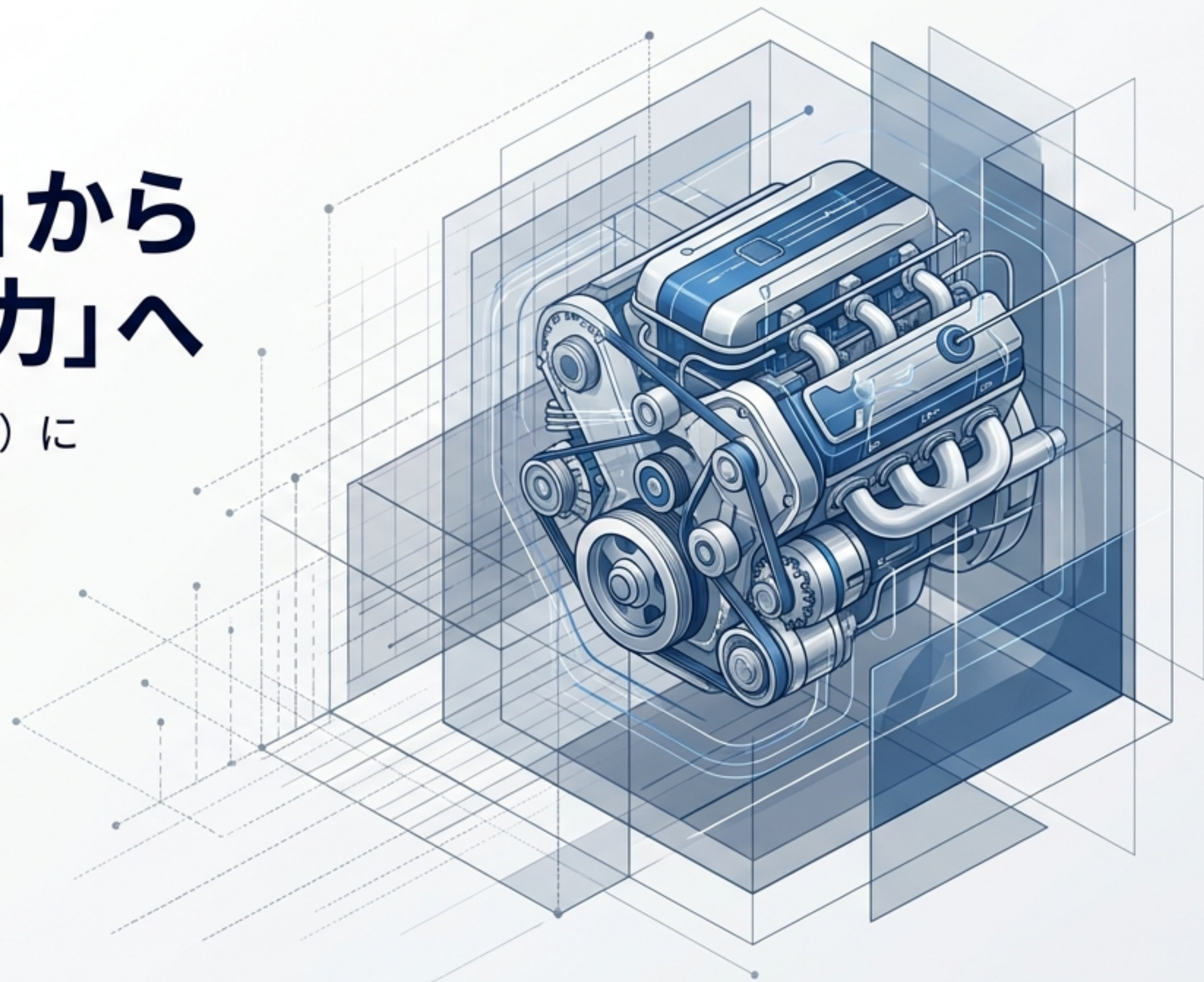


「語られる資本」から 「実装される能力」へ

住友商事 統合報告書（2023-2025）に
見る知的資本戦略の進化と未来像

2026年 5月 17日 / Manus AI



エグゼクティブ・サマリー



診断: 概念から実装へのシフト

過去3年で、知的資本は「価値創造を支える要素」から、中計2026「No.1事業群」を駆動する「具体的な実行能力」へと劇的に進化。



核心: AIと人的資本のシナジー

「SC-Ai Hub」などの組織化されたデジタル資本と、WILL 2026に基づく人的資本が結びつき、価値創造ストーリーの中心に躍り出ている。

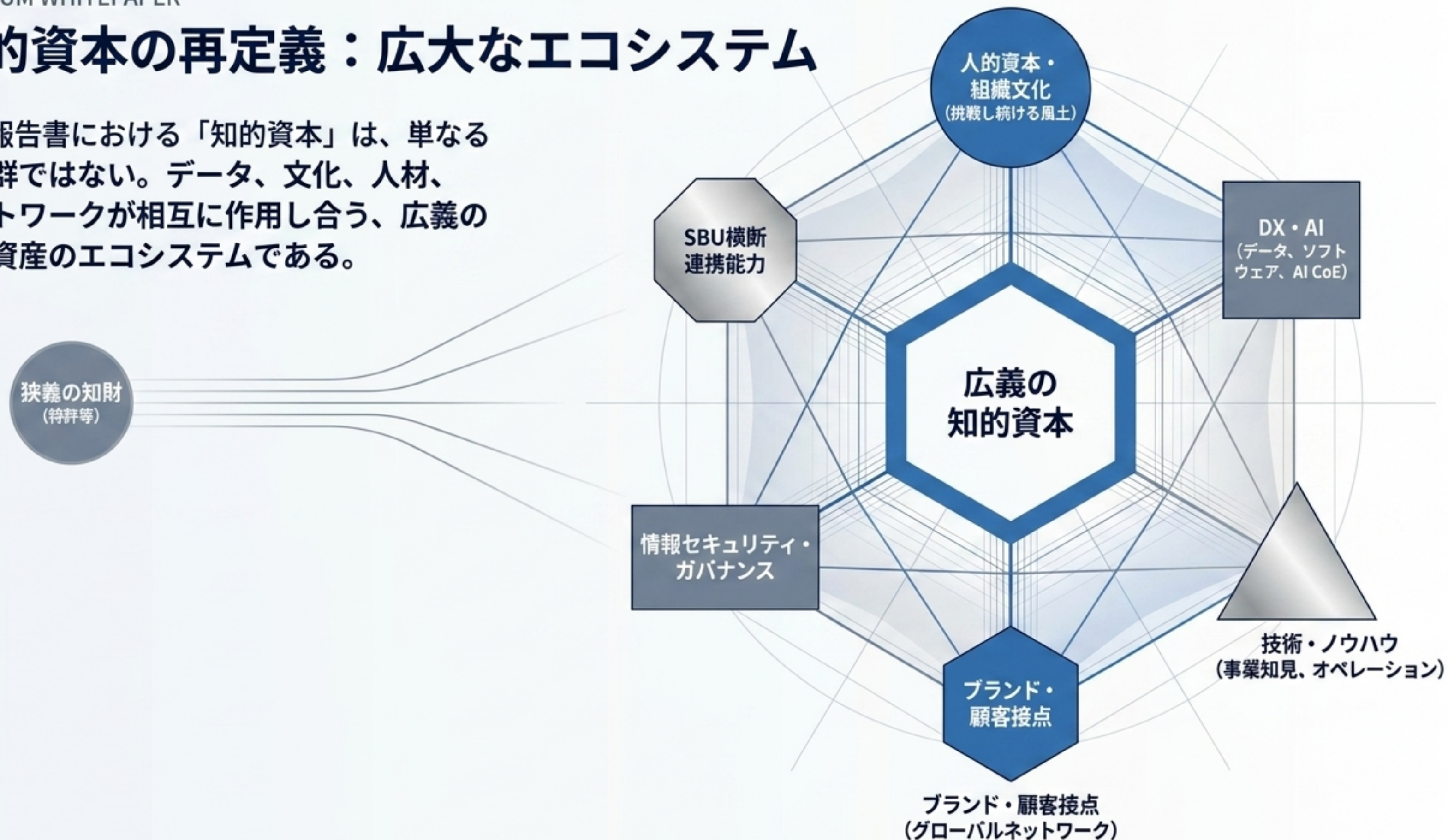


展望: ROICと事業成果への接続

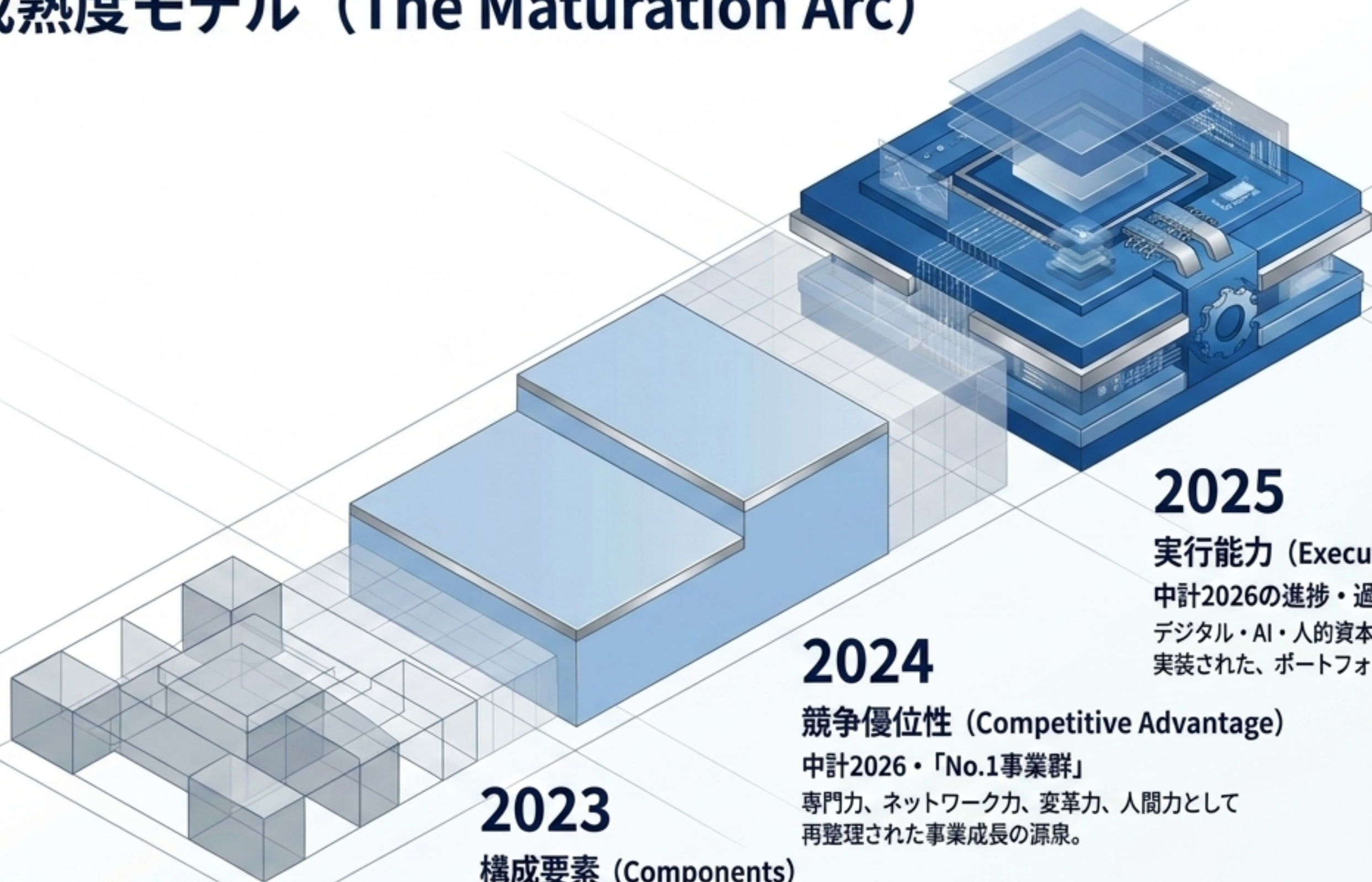
蓄積された無形資産を、事業別・SBU横断での収益成長やROIC向上に結びつける「KPI体系の高度化」が次なるフェーズの鍵となる。

知的資本の再定義：広大なエコシステム

統合報告書における「知的資本」は、単なる特許群ではない。データ、文化、人材、ネットワークが相互に作用し合う、広義の無形資産のエコシステムである。



3年間の成熟度モデル (The Maturation Arc)



2023

構成要素 (Components)

「真価」の掘り下げ・現在の立ち位置

価値創造モデルを支える広義の経営資本の一部。保有資産の確認。

2024

競争優位性 (Competitive Advantage)

中計2026・「No.1事業群」

専門力、ネットワーク力、変革力、人間力として
再整理された事業成長の源泉。

2025

実行能力 (Execution Capability)

中計2026の進捗・過去10年の振り返り

デジタル・AI・人的資本・SBU連携能力として
実装された、ポートフォリオ変革の駆動エンジン。

知的資本の進化マトリクス

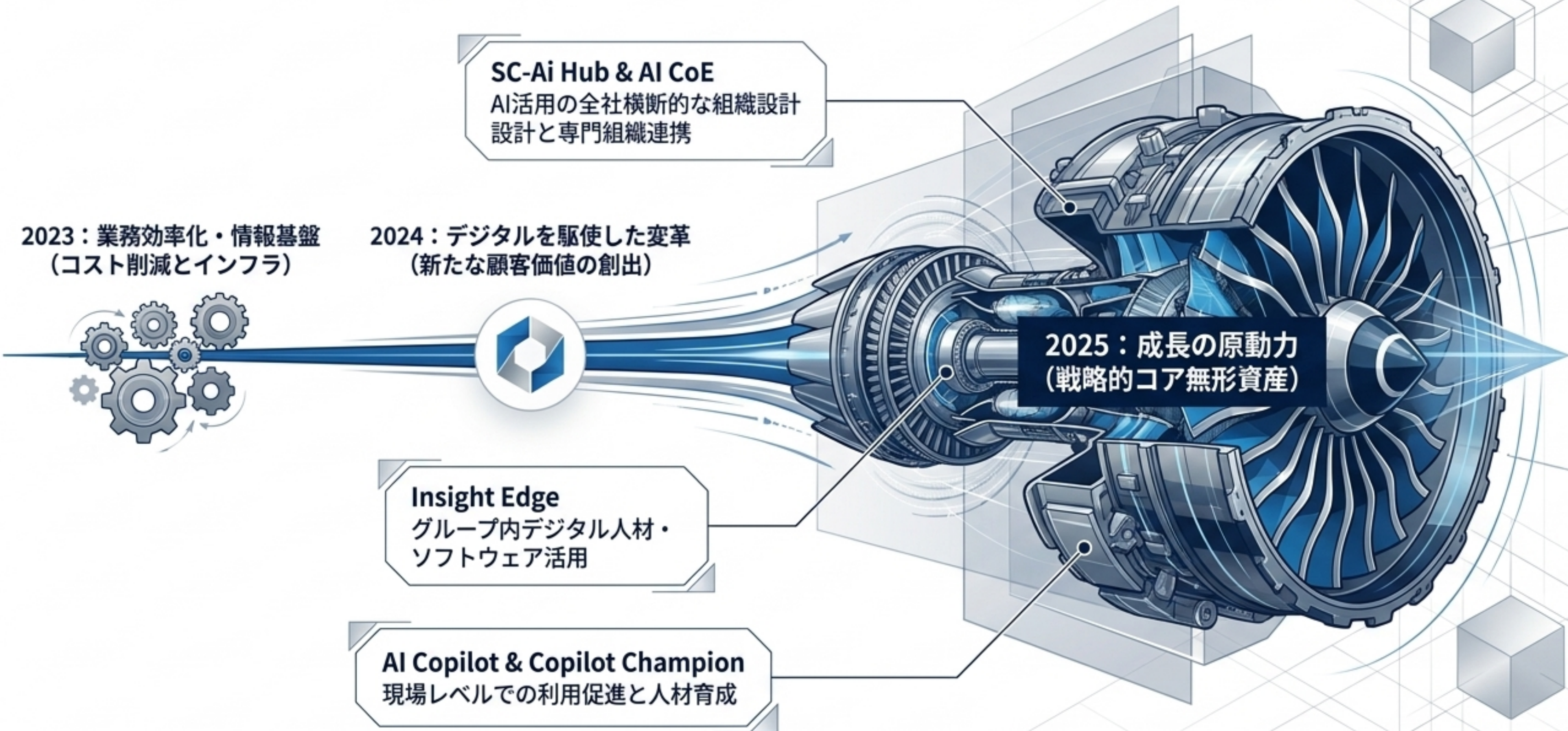
	2023年	2024年	2025年
全体テーマ・ 位置づけ	複数資本の一部	No.1事業群の競争優位性	事業変革と成長の実行能力
人的資本	挑戦文化、多様性	人間力、専門力、DE&I	HR Roadmap、 WILL 2026、HRDX
デジタル・AI	業務効率化、意思決定支援	変革力と顧客価値創出の手段	SC-Ai Hub、AI CoE、 AI Copilot (成長ドライバー)
技術・ノウハウ / セキュリティ	事業経験・データ保護	専門力・ネットワーク力	個別事業開発能力・IT基盤・ サイバー対策・重要情報管理

人的資本：制度から 「戦略実行の中核」へ

単なる多様性の紹介や
「人を大切にする風土」から、
中計遂行のためのKPIと施策を伴う
強固な基盤へとシフト。



デジタル・AI：最も劇的な進化（効率化から成長の原動力へ）



情報セキュリティ・ガバナンス： 攻めの成長を支える「盾」

データやAI活用が進むにつれ、
セキュリティの文脈が
「単なるリスク管理」から
「価値創出の源泉（知的資本）の
保全機能」へと進化している。



統治（Governance）
グループ全体の情報セキュリティ統括体制

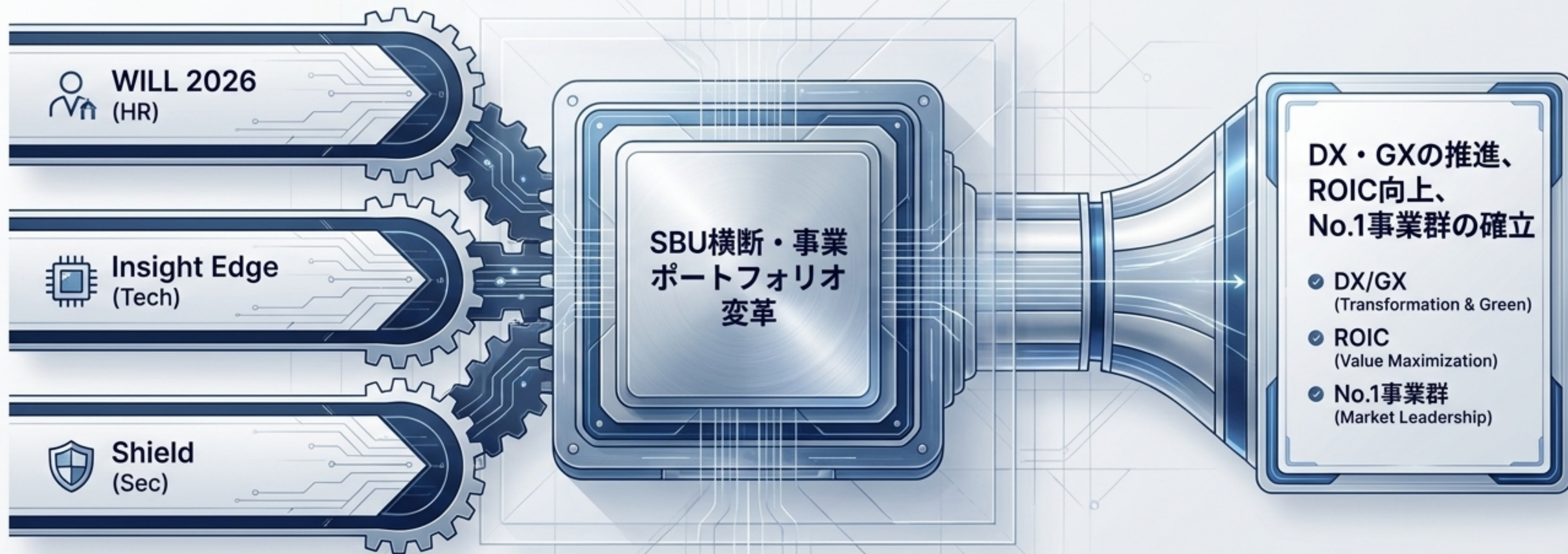
保全（Preservation）
安全なIT基盤、サイバー攻撃対策

管理（Management）
機密・顧客情報の重要情報管理

リテラシー（Literacy）
e-learningを通じた従業員の防衛力強化

シンセシス（統合）：2025年版「実装される価値創造モデル」

知的資本はもはや独立した報告項目ではない。AI、人的資本、ガバナンスが完全に連携し、SBUを駆動させて「No.1事業群」を生み出す『実行能力』として完成しつつある。

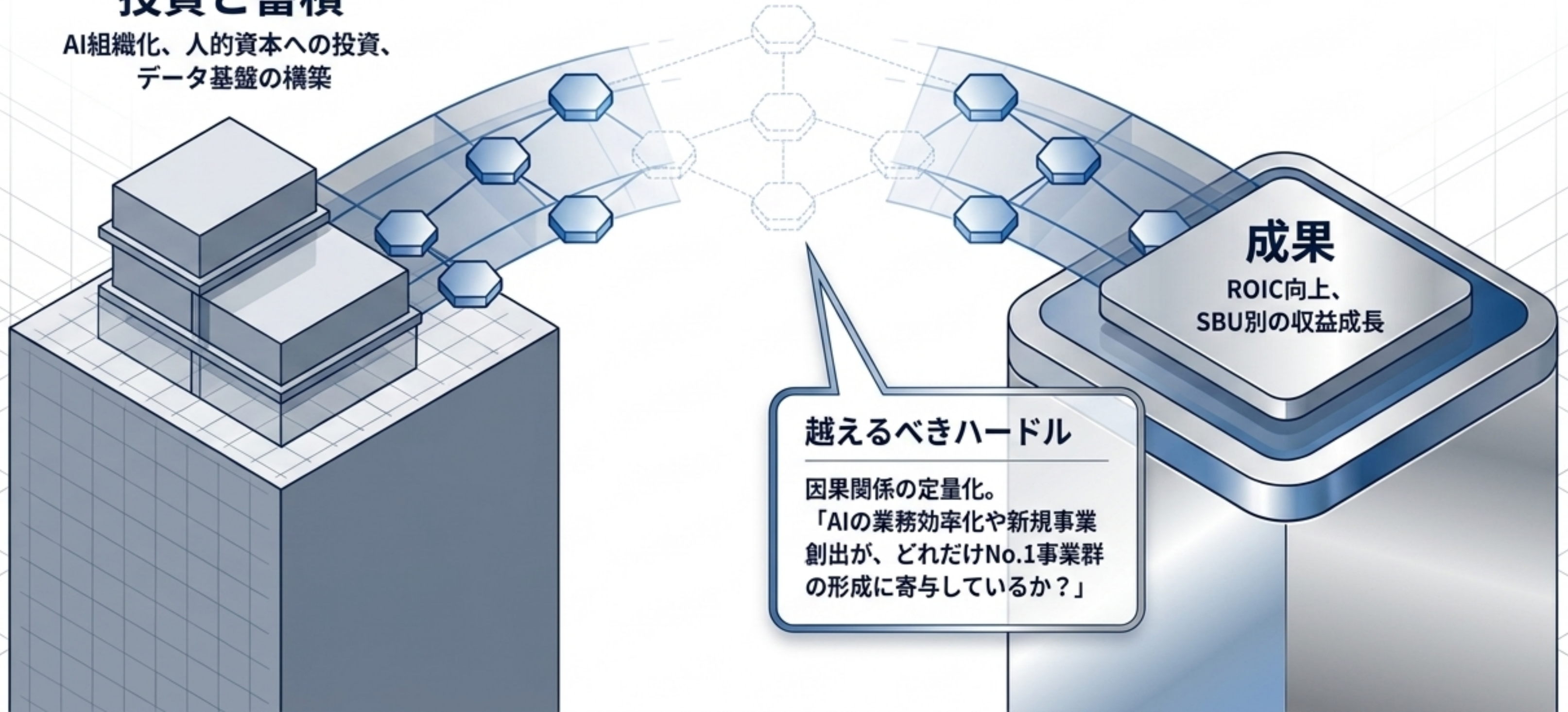


今後の課題 1：知的資本から事業成果（ROIC）への接続

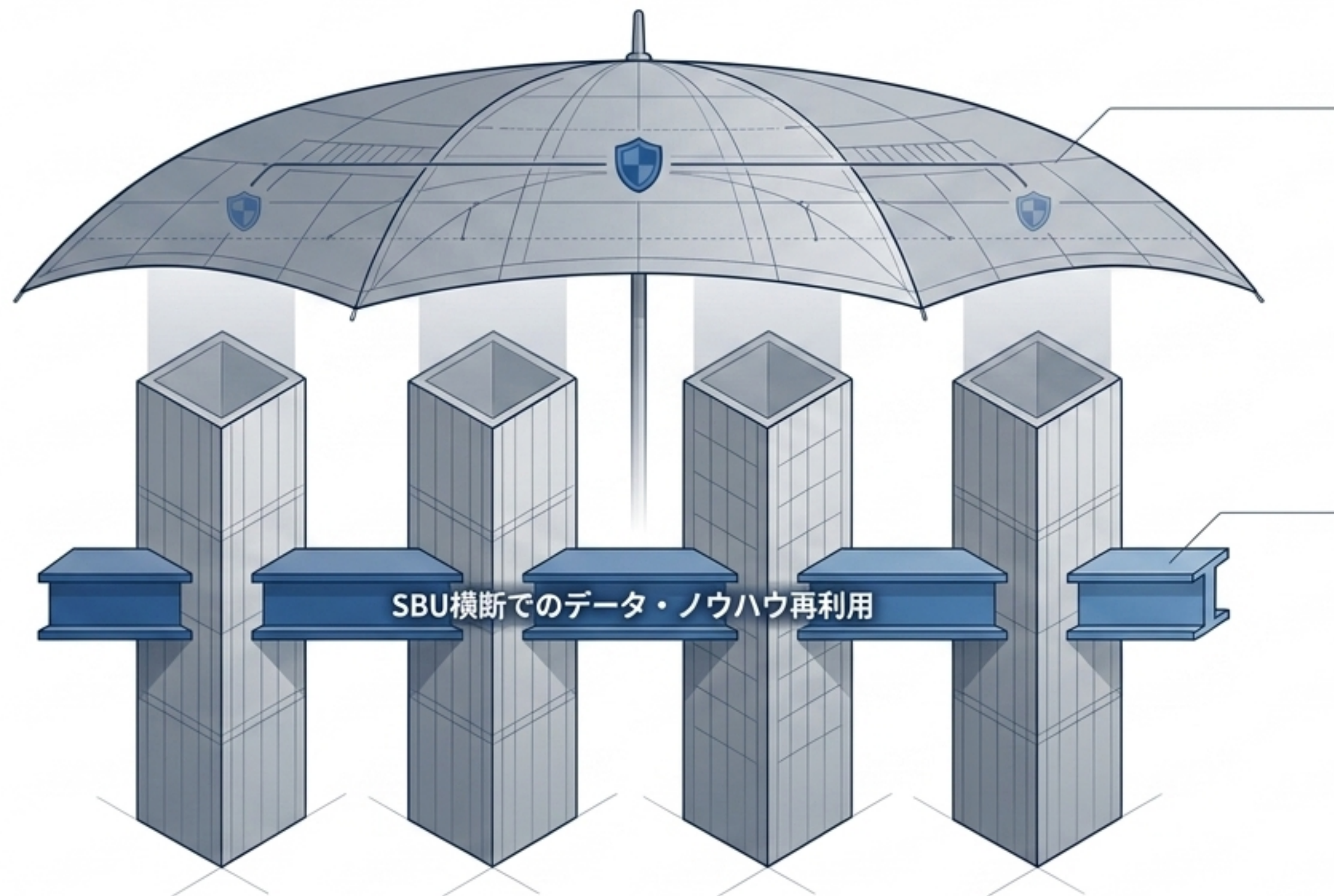
広範な知的資本投資から成果までの因果関係を、事業別・SBU別にストーリー化し定量化するKPI体系の高度化が急務。

投資と蓄積

AI組織化、人的資本への投資、
データ基盤の構築



今後の課題2：サイロの打破とAIガバナンスの確立



AI活用の拡大とガバナンスの両立

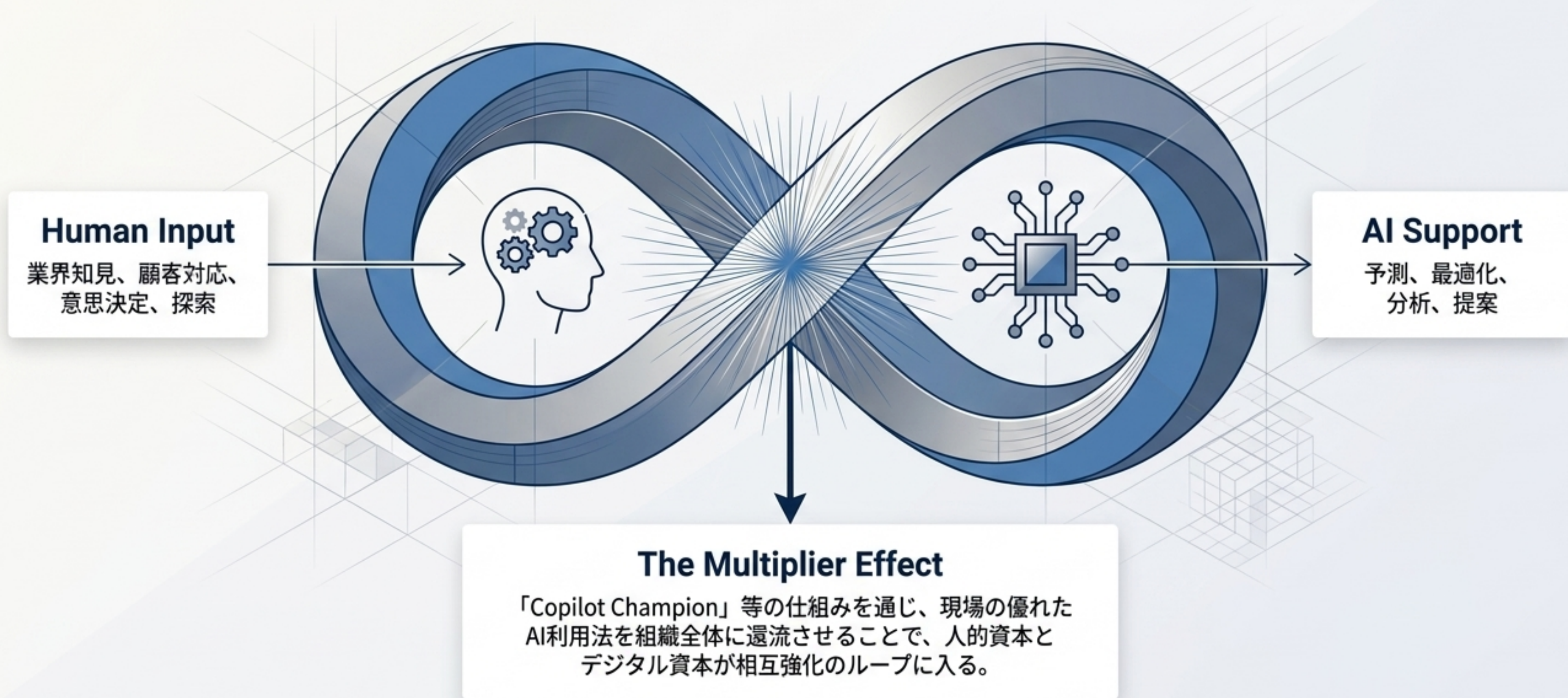
AI Copilot等の生成AIスケールに伴うリスク管理。入力データ保護、著作権、モデルリスク、説明責任への対応。AI利用ポリシー、監査、外部パートナー管理を知的資本保護の中核に据える必要性。

SBU横断でのデータ・ノウハウ再利用

多様な事業領域を持つ総合商社の宿命。個別事業内に閉じたDXから、標準化されたデータと事業知見を全社（SBU横断）で横展開する仕組みへの移行。

今後の機会 1：人的資本 × AI = 「増幅型組織能力」

最大のオポチュニティは、AIを既存作業の「代替（Replace）」にとどめず、専門性の「増幅（Amplify）」に使うこと。



今後の機会 2 & 結論：エコシステム化と次世代のストーリーテリング

エコシステム型の知的資本形成

GX、モビリティ、ヘルスケア等の成長領域において、単一の技術だけでなく、複数の事業・地域・パートナーを繋ぐ「事業創造型の知的資本」を構想・実装する。

次世代の統合報告書へ

「どの知的資本が、どのSBUで、どの競争優位を生み、どの財務成果を生んだか」。この圧倒的な説得力を持つストーリーを語ることで、ステークホルダーに対し無形資産価値を完全に証明できる。

過去3年間の進化は、次なる飛躍への完璧なブループリントである。
企業価値向上の真のエンジンが、
ここから駆動し始める。

