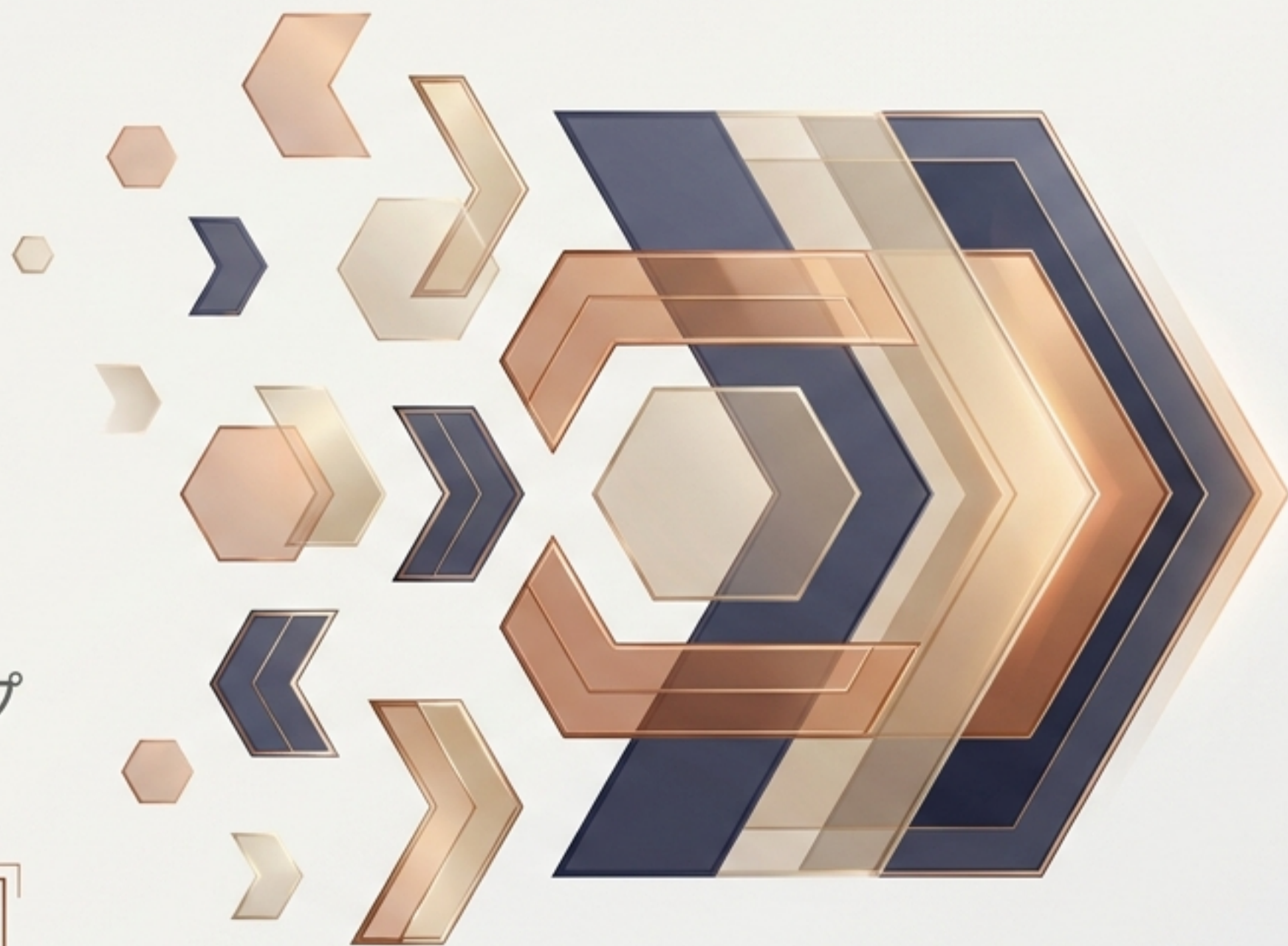


# 住友商事 統合報告書 2023-2025

知的資本戦略の進化と未来へのロードマップ

受動的な開示から、企業価値を駆動する  
「価値創造エンジン」へ。



2023:  
資本の棚卸し



「真価」の起点。蓄積された知見・人材・ネットワークの可視化と価値創造事例への落とし込み。

2024:  
競争優位の明確化



新社長体制と中計2026。「No.1事業群」の核として知的資本を再定義し、SBU戦略と直結。

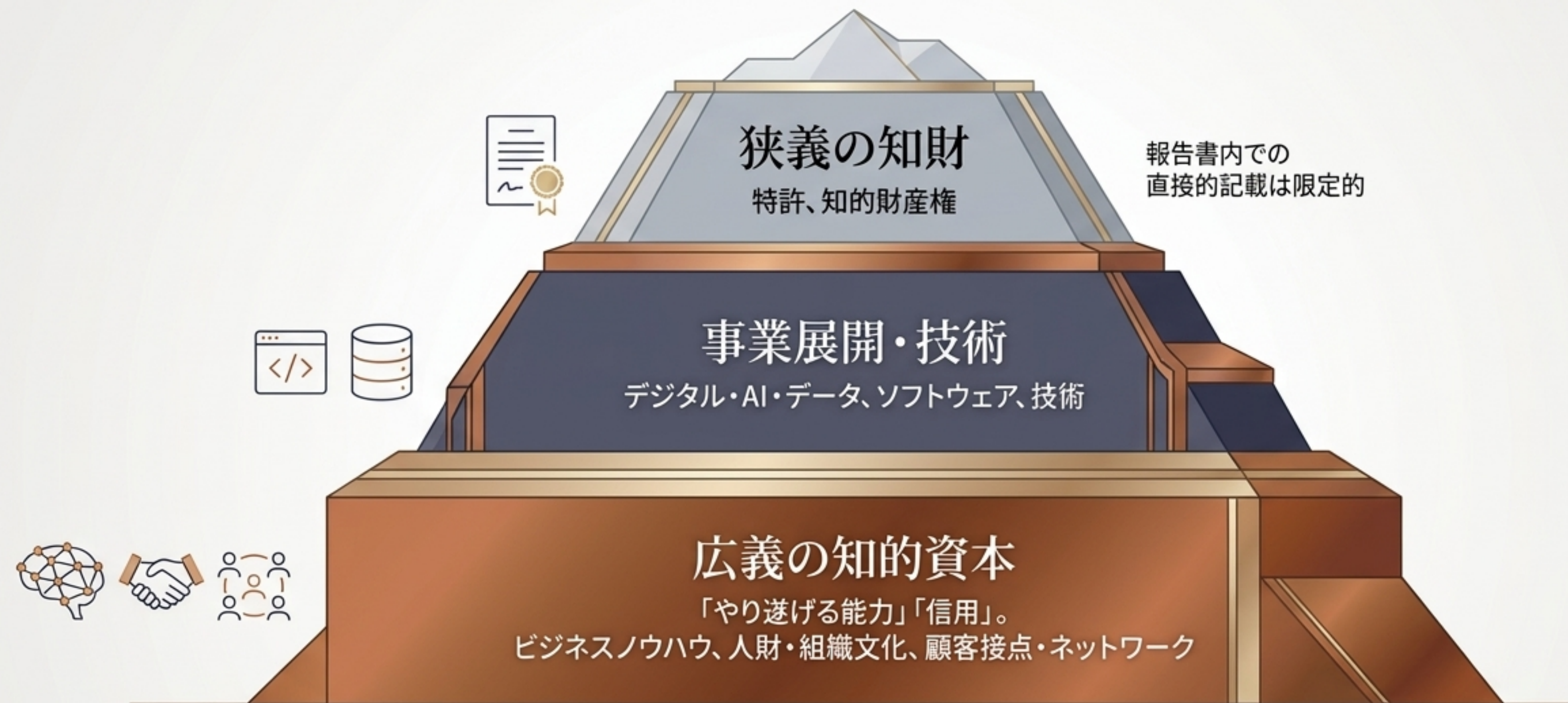
2025:  
企業価値向上の実行



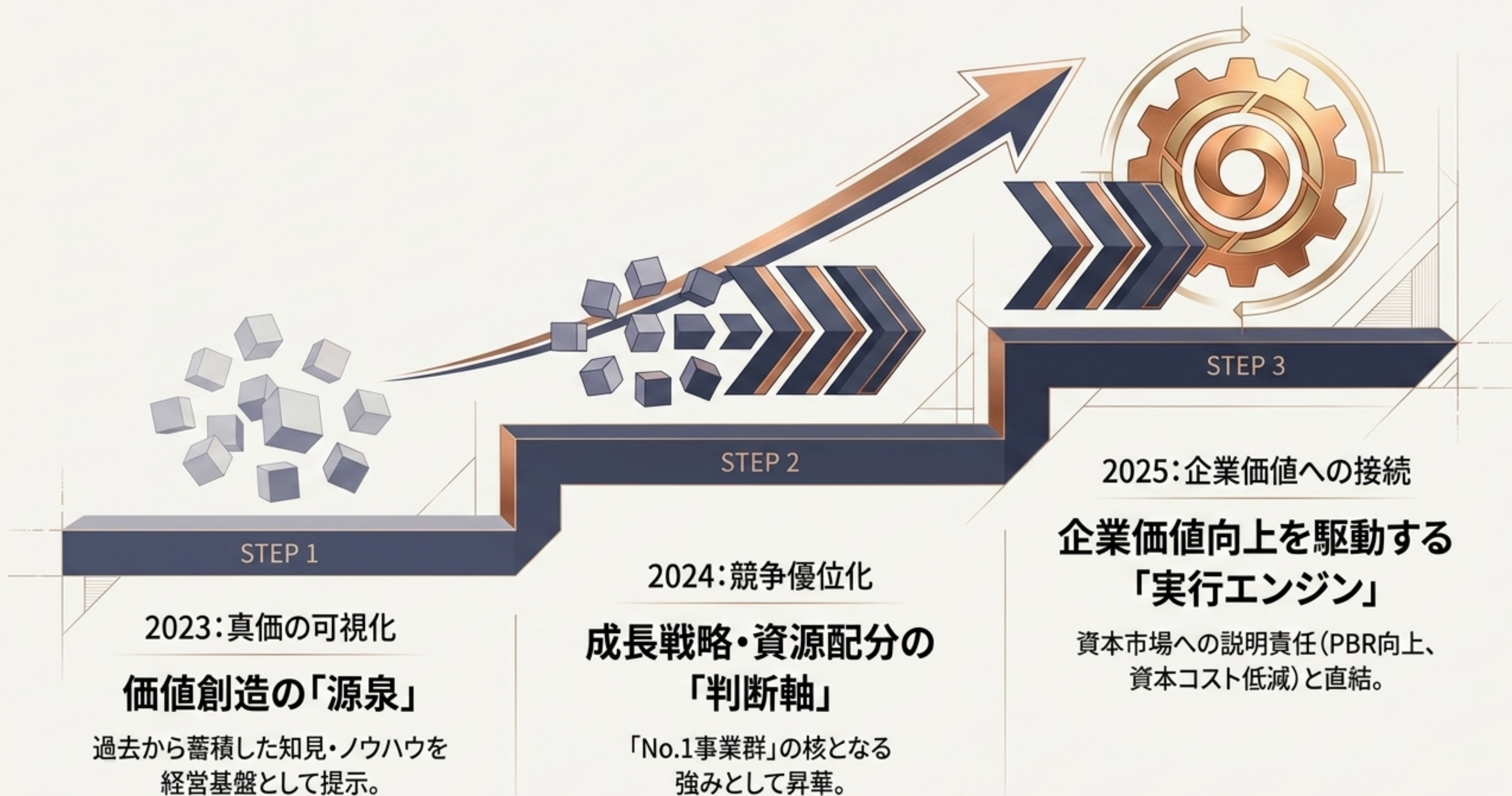
PBR向上・資本コスト低減への接続。デジタル/AIと人財エンパワーメントを成長の原動力に。

Future Outlook:  
知的資本  
ポートフォリオ戦略

SBU別のKPI可視化、データ/AI基盤、ナレッジ移転を一体運用する次世代戦略への移行。



住友商事における知的資本とは、特許ポートフォリオに留まらず、  
商社機能を支える「多彩なビジネスノウハウ」と「組織能力」の総体である。



# 3ヶ年比較：価値創造の進化（2023-2025）

比較項目	2023	2024	2025
価値創造の中心	「真価」「やり遂げる能力」 (事業精神に基づく知見の発揮)	「No.1事業群」「競争優位性」 (社会課題解決と競争優位の 前面化)	「企業価値創造ストーリー」 「PBR向上」 (収益力・期待成長率・資本 コスト低減への接続)
トップメッセージ	アグリ・通信等を通じた「信用」 の維持。	「No.1になる」攻めへの転換、 強みの再認識。	No.1の意図浸透、成長8分野 への資源投入、現場対話 (SHINGO CAFÉ)。
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。	SBU別の強み、デジタル・AI、 経営人財として実装。

# 多彩なビジネスノウハウ

## アグリ事業

世界各国の農業事情・マーケットへの知見

顧客(農家)との信用・ネットワーク

AI技術を用いた営農支援・アグリテック

バリューチェーン拡張の  
源泉としての現場知見。

## エチオピア通信事業

通信インフラ整備の経験  
(約30年, 20+件)

決済プラットフォーム構築力

生活関連ビジネスの展開力

無形資産を社会課題解決と  
事業成長に直結させる運営実績。

2023年の報告書は、知的資本を抽象論ではなく、現場の「やり遂げる能力」として定義した。

## 組織再編

44のSBUを9つの営業グループに編成し、「連鎖価値」を創出。



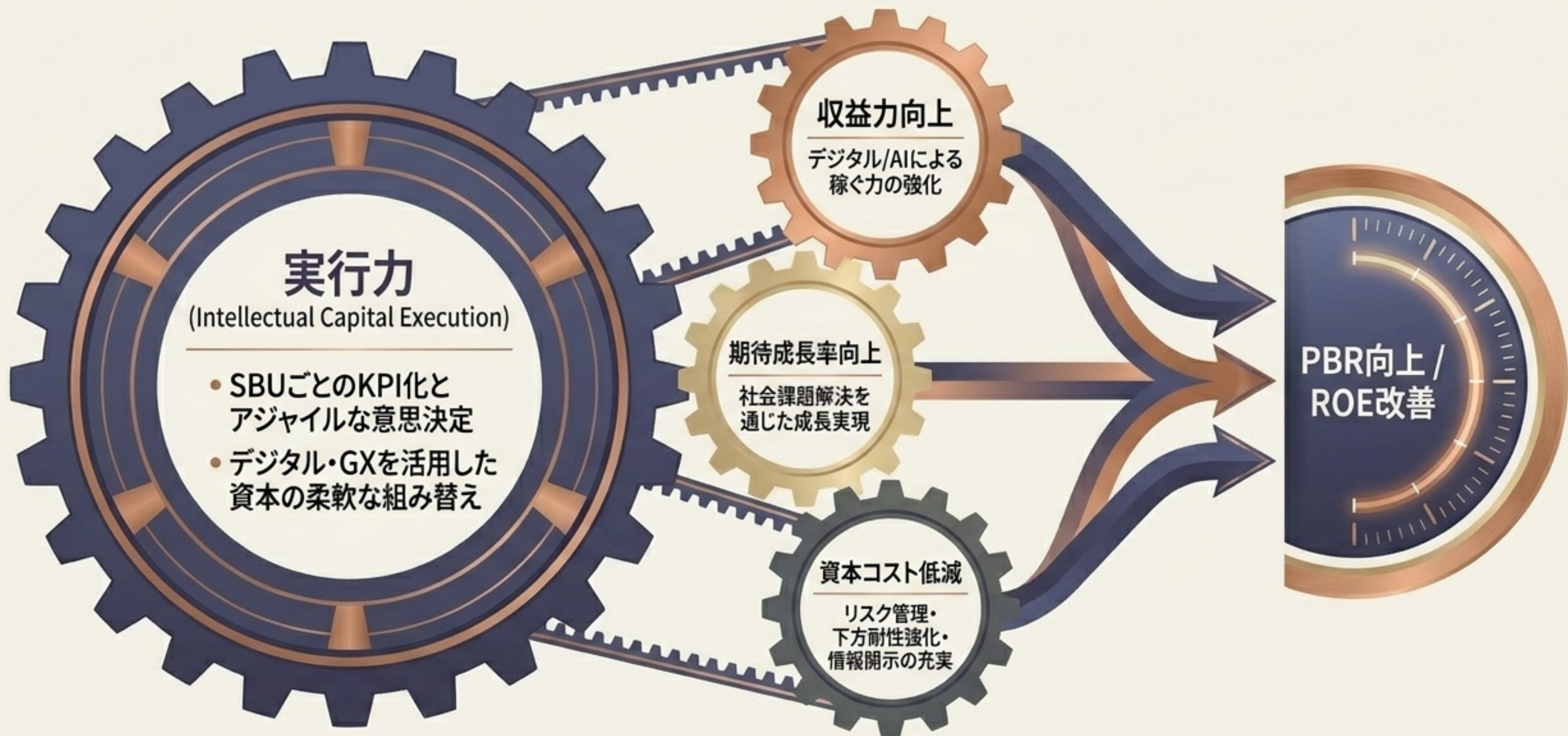
## 特定知見の武装化

航空機リースの知見、航空機リースの知見、ヘルスケアのCRMとチェーンストアオペレーション等。

## 資本の掛け合わせ

知的資本 × 人的資本  
× グローバルリレーション資本  
= 模倣困難な強み。

知的資本は単なる「保有資産」から、SBUごとの「No.1」を実現するための「競争優位性」へと明確に昇格した。

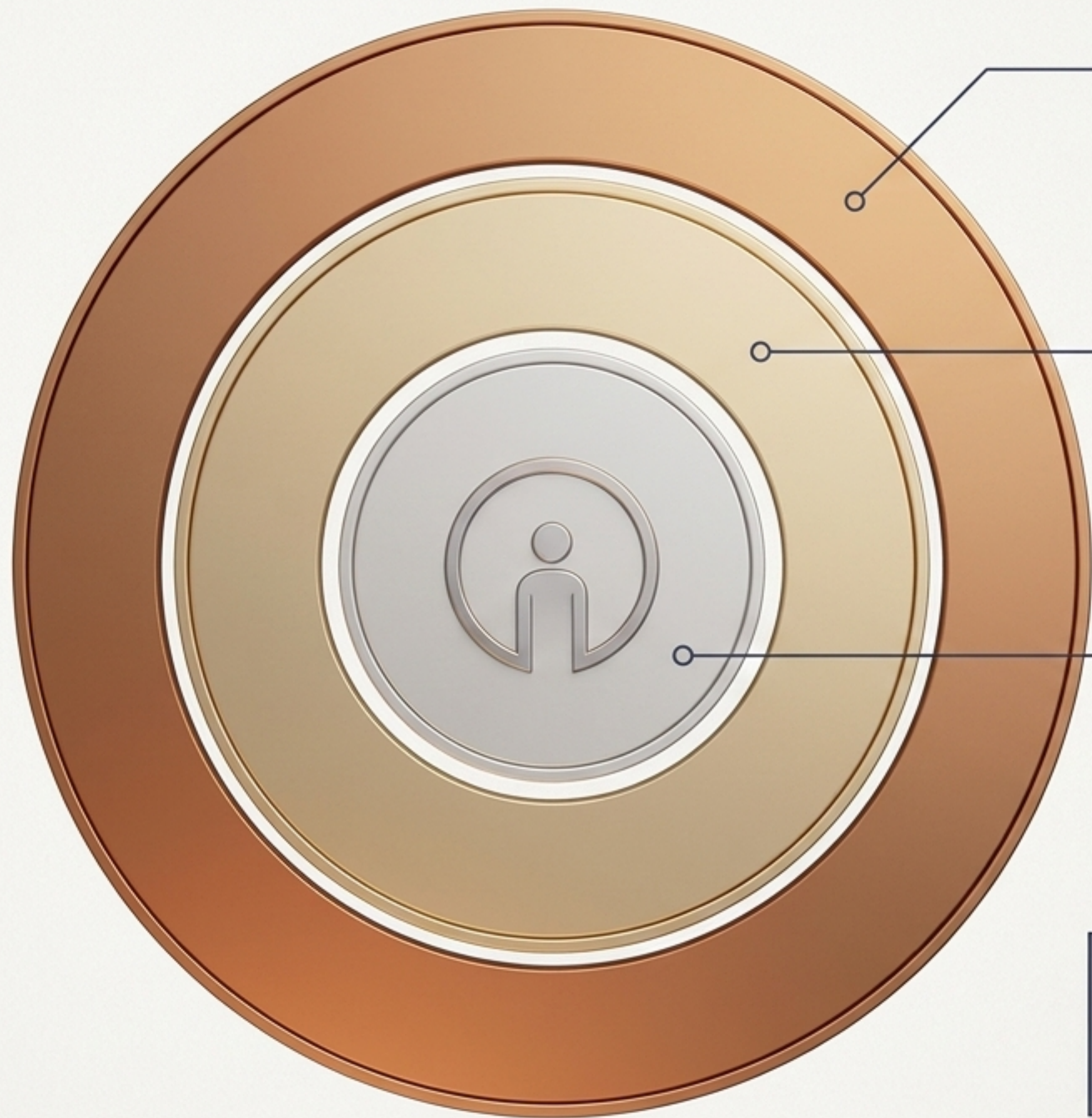


知的資本はPBR向上、ROE改善という「企業価値創造のロジックツリー」に完全に統合された。

# Digital & AI Strategy Evolution Timeline (2023-2025)

2023	事業シフトを支える重要ツール	DXセンター、SCデジタル、Insight Edge、データ分析基盤の整備。
2024	「デジタルで磨き、デジタルで稼ぐ」	メディア・デジタルグループの明示。 ITコンサル、マーケティングDX。 SCSKコア事業と経営ノウハウの接続。
2025	競争優位と収益力を高める「成長エンジン」	SCSKによるネットワンシステムズのグループ化。 全役職員のAIリテラシー向上、生成AIの実装。

デジタル・AIは補助的なDXツールから、全社横断の収益基盤・成長エンジンへと劇的な進化を遂げた。



## 2025: Execution & Alignment

### 価値創造モデルの牽引役

「経営人財」の定義(事業構想力・胆力)、セルフリーダーシップ、SHINGO CAFÉによる直接対話・戦略浸透。

## 2024: Organization

### 60年ぶりの機構改正とSBUエンパワーメント

グループCEOによる自律的経営。

## 2023: Foundation

### 「人材は正に宝」

0→1チャレンジ、MIRAI LAB PALETTE等による挑戦文化の醸成。

属人的なスキルから、戦略を牽引し事業を構想する  
「経営人財」のシステムティックなエンパワーメントへのシフト。



## 課題 (Challenges / Risks)

### ノウハウの属人化と移転

人の異動・資産入替時の組織知の散逸リスク。

### データ・AIガバナンス

セキュリティ、プライバシー、AIリスクの全社管理。

### 競争優位の持続性

既存の強みの陳腐化への備えと、新たな知的資本の継続的育成。



## 機会 (Opportunities / Foresight)

### 知的資本の可視化・KPI化

SBU別の知的資本を棚卸し、財務指標との因果関係を解明する余地。

### ブランド・顧客接点データの統合

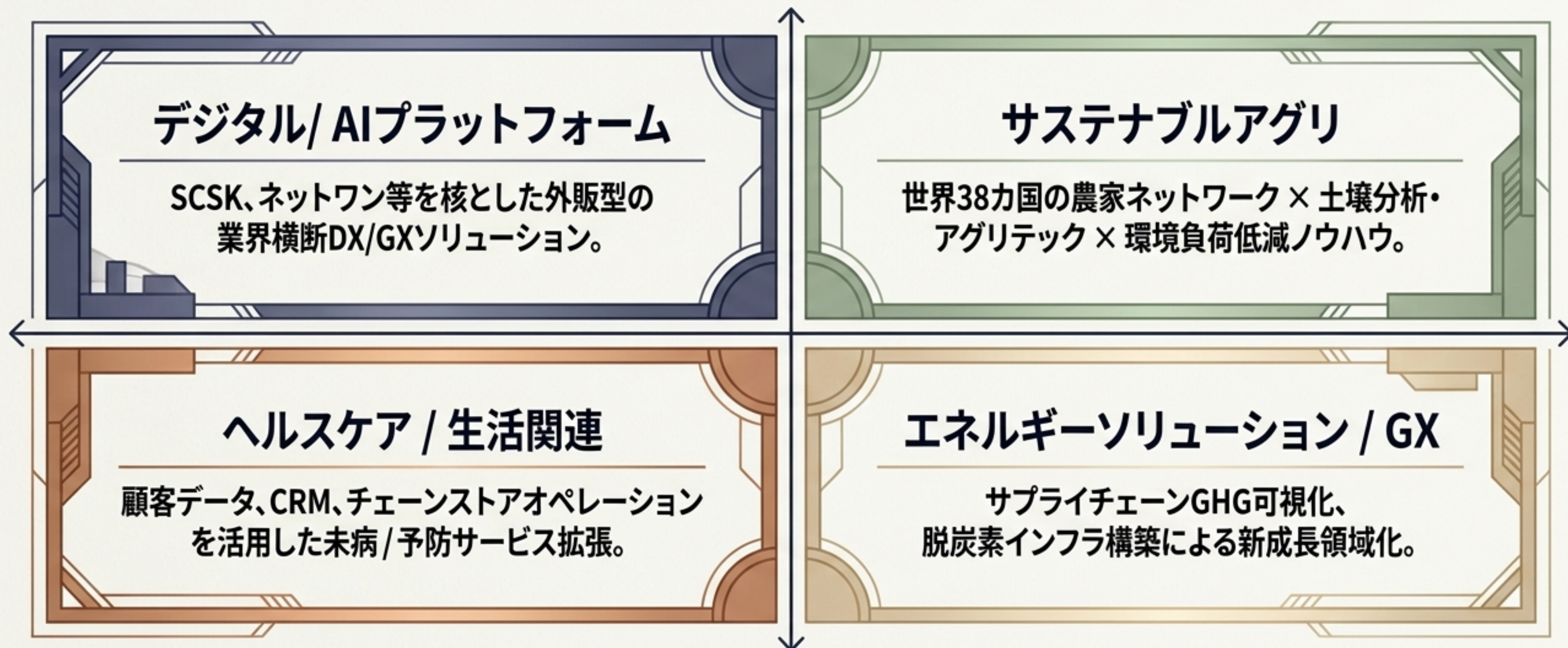
BtoC/BtoB横断での顧客データ活用と関係資本マネジメント。

### サステナビリティとの定量接続

GXや自然資本と連動した社会・環境価値の創出開示。

# Targeted Growth Arenas: 未来の主戦場

これら4領域は、保有する「独自のデータ・知見・ネットワーク」の掛け合わせが最も威力を発揮する。



# Recommended Strategy (Part 1)

1



## SBU別「知的資本台帳」の整備

各SBUの技術/データ/顧客接点/ブランドを棚卸し、投資判断・資産  
資産入替・人財配置の基礎データとして活用する。

2



## 知的資本KPIの中計組み込み

財務指標に加え、DX成熟度、顧客データ活用率、ナレッジ移転件数  
などの非財務KPIをNo.1事業群の評価軸に設定する。

3



## デジタル/AI基盤の横串化

SCSK、ネットワン、Insight Edgeの知見を、個別SBUのDXに留めず、  
全社共通の「産業横断プラットフォーム」として統合運用する。

# Recommended Strategy (Part 2)

4



## 人財・ナレッジ移転の仕組み強化

CoE (Center of Excellence)、M&A後のPMI、撤退事業からの学習を体系化し、ノウハウの属人化を防ぐ制度設計。

5



## 狭義の知財・データ権利管理の徹底

特許・データ利用権・AIモデルの権利帰属を、事業開発やスタートアップ提携の初期段階から戦略的に設計・保護する。

6



## 社会・環境価値との定量接続

マテリアリティ×経営資本の枠組みをSBU別に展開し、知的資本投資が経済価値と同時に生む社会・環境インパクトを開示する。

# 次なるパラダイムへ： 知的資本ポートフォリオ戦略

過去3年間の統合報告書は、住友商事における知的資本が「保有する資産の羅列」から「企業価値を牽引する成長エンジン」へと進化した軌跡を証明している。

今求められるのは、開示のための整理ではない。  
可視化された知的資本を動的に再配分し、  
次なる「No.1」を連続的に創出する  
『アクティブな知的資本ポートフォリオ管理』への移行である。

