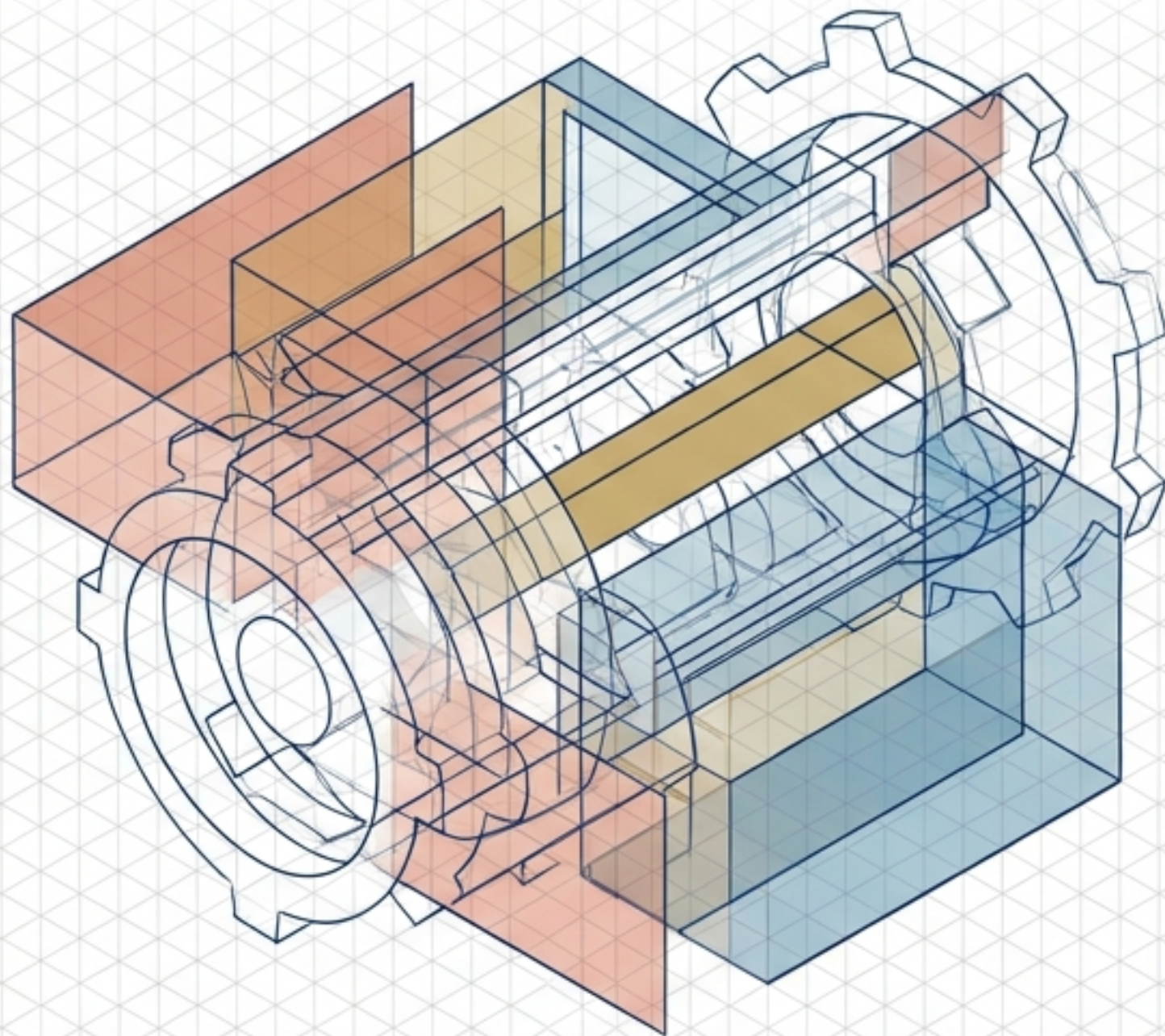


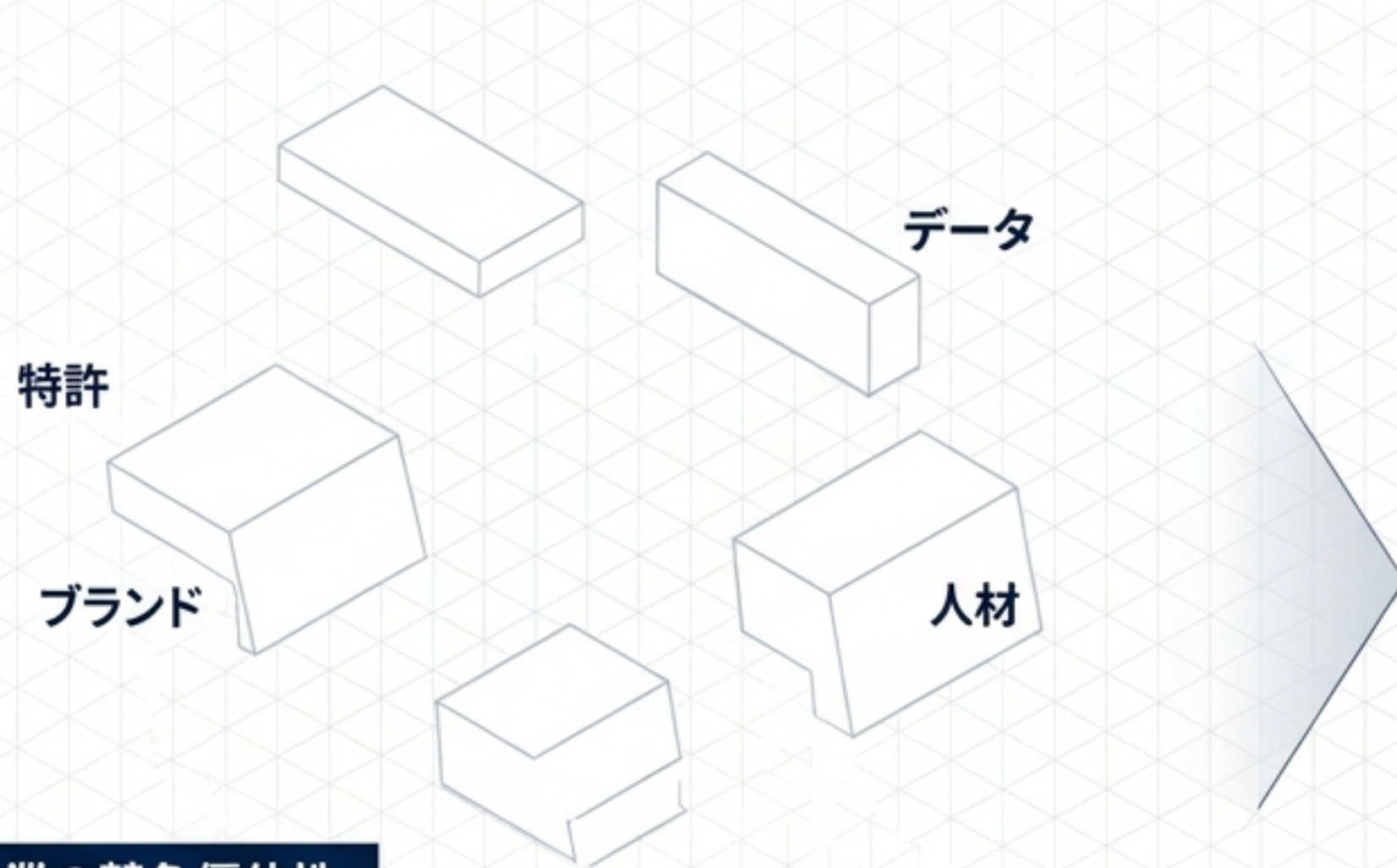
見えない資本を「稼ぐ力」に変える設計図

住友商事 統合報告書(2023-2025)から読み解く知的資本・無形資産のシステム・トランスフォーメーション



A Masterclass in System-Level Value Creation

無形資産から「統合された知的資本システム」へ



将来キャッシュフロー
/ PBR向上



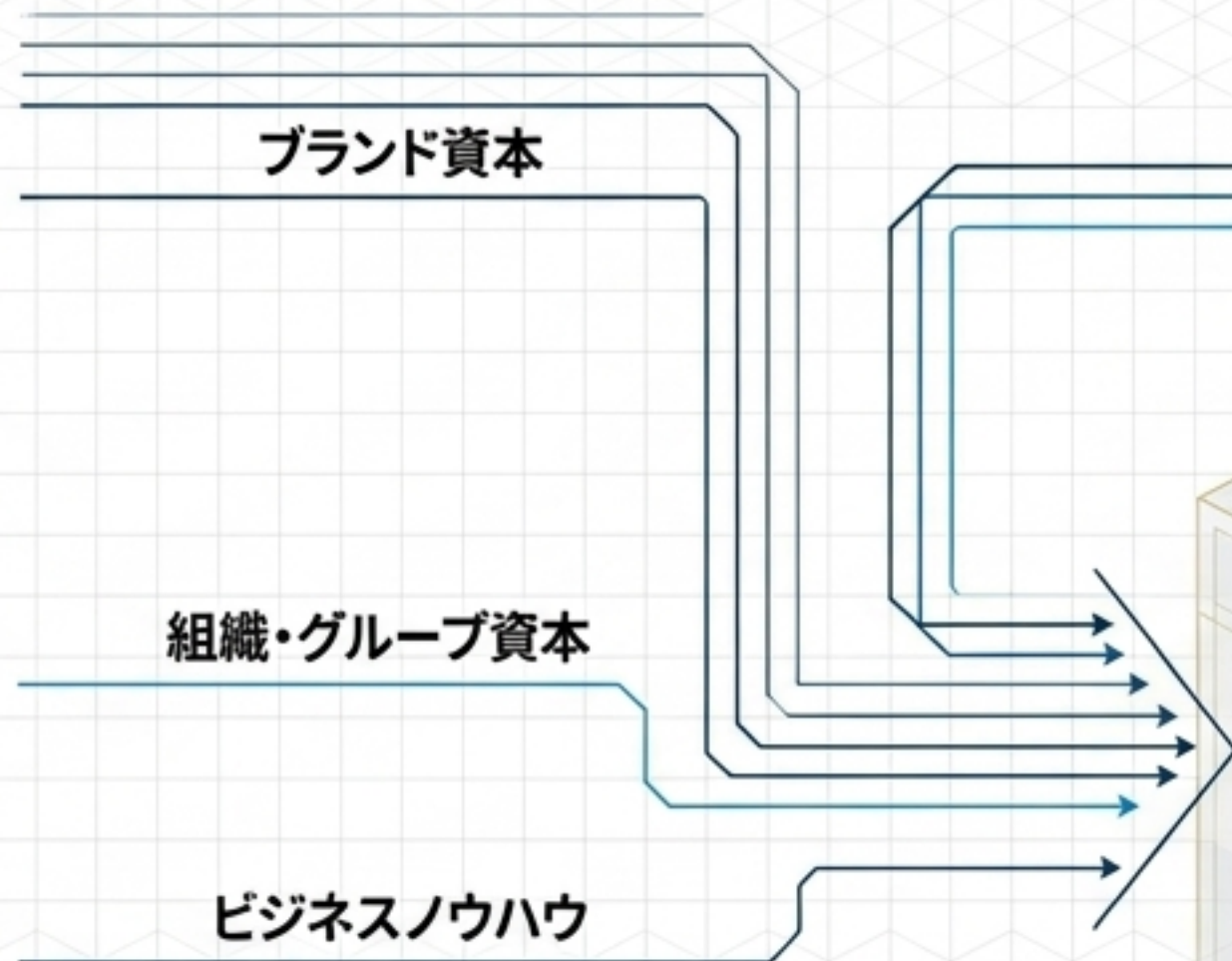
企業の競争優位性

企業の競争優位性は、有形資産から無形資産へと完全に移行した。総合商社は事業モデルを高度化させる中、知的資本を単なる「資産の羅列」ではなく、事業価値へ変換する「統合的システム」として再定義することが求められている。

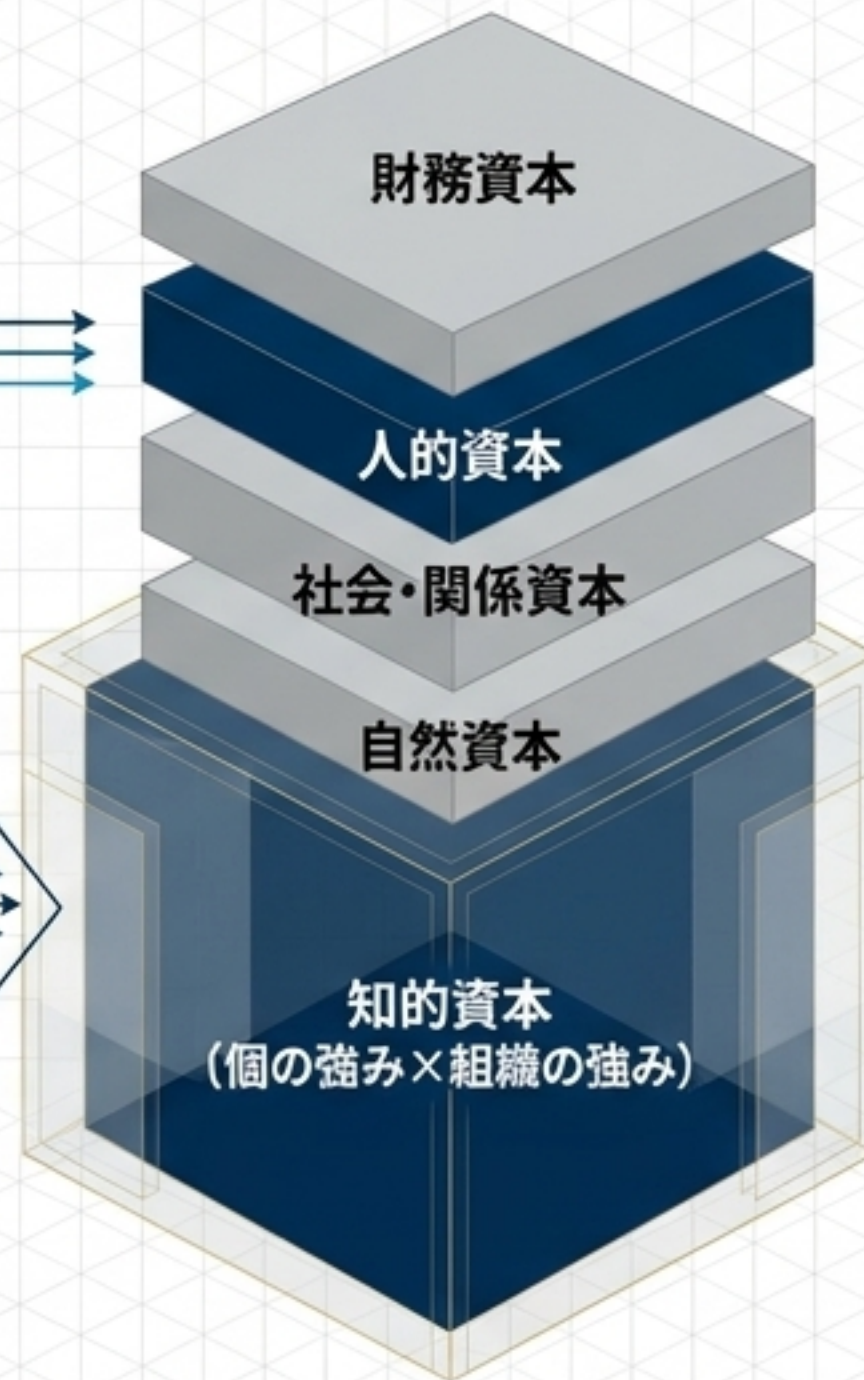
住友商事の直近3年間の統合報告書は、この非財務資本マネジメントの高度化を証明する「設計図」である。

資本分類の戦略的再編：7極から統合された「5つのエンジン」へ

2023年度 (7つの資本)



2024/2025年度 (5つの資本)



2023年度：知的資本は「ビジネスノウハウ」という狭義の定義。
ブランドや組織文化は独立・並列で存在。

2024/2025年度：多岐にわたる専門性、技術、データ、組織文化を有機的に統合。
人的資本が知的資本を生み出す相互作用のストーリーが明確化。

マネジメント・パラダイムシフト：「防衛」から「No.1への突破力」へ



守り・信用

(2023 兵頭社長：
「やり遂げる能力」
「信用」の再確認)

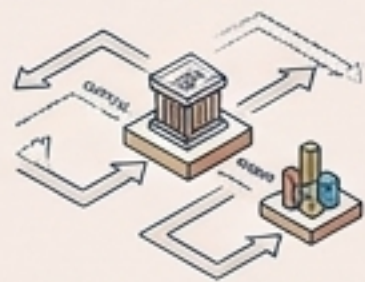


攻め・突破力

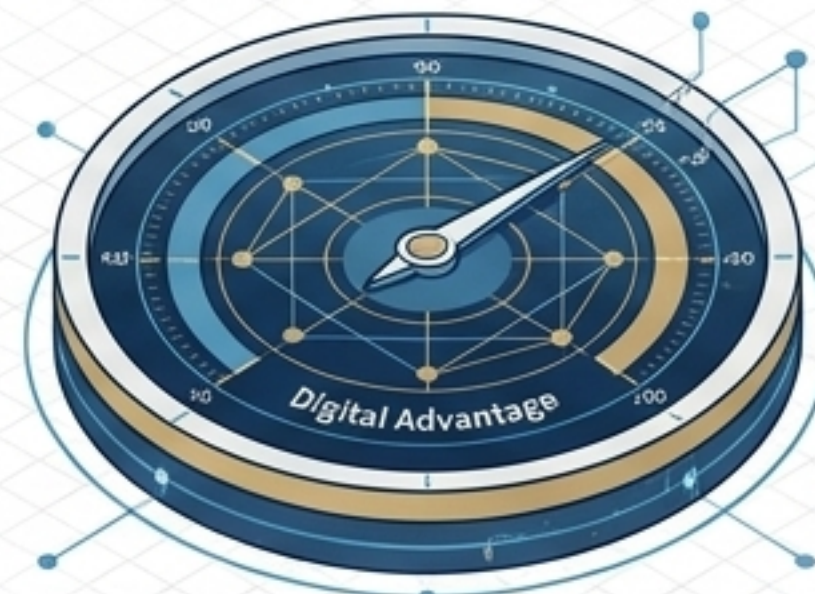
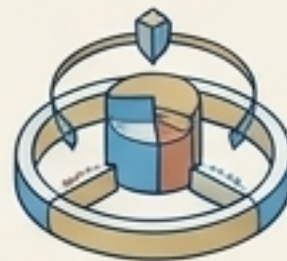
(2024/25 上野社長：
「No.1事業群」「個と組織
のエンパワーメント」
「自律と自責」)



CFO (諸岡氏)：
ROIC経営の徹底と資産入替。
過去の事業経験 (知的資本) を
活かし投資成功確度を最大化。



CSO (住田氏)：
「ど真ん中」への資源集中。
「飛び地」を避け、良質な非財務
資本を活かしたポートフォリオ構築。



CSDO (巽氏)：
「デジタルで磨き、デジタルで
稼ぐ」。テクノロジーを競争優位
性の源泉として確固たるものに。



The Bedrock : 400年機能し続けるオペレーションOS「住友の事業精神」

単なるスローガンではなく、8万人超のグローバル組織を束ねる強力なインクルージョン基盤であり、暗黙の意思決定ルール。

確実を旨とし浮利に趨らず：

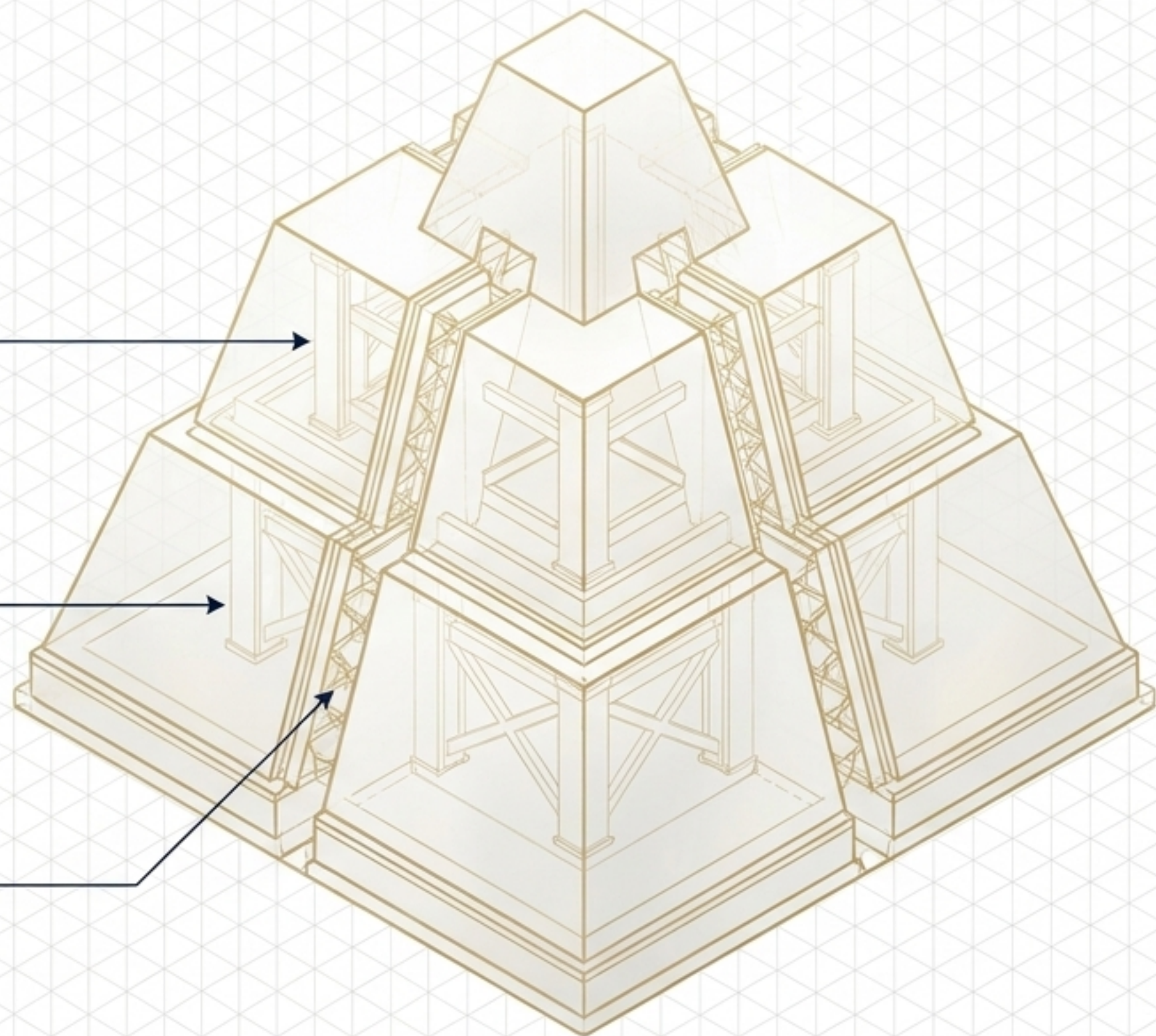
目先の利益を追わず、長期的な「信頼（ブランド資本）」を形成。

自利利他公私一如：

サステナビリティ経営・パーパス経営の思想的バックボーン。社会課題解決をドライバーに。

企画の遠大性：

短期変動に左右されない、インフラ・資源投資を支える知的資本。



人的資本ダッシュボード：多様な「知」の急速なインストール

40%

(キャリア採用比率)

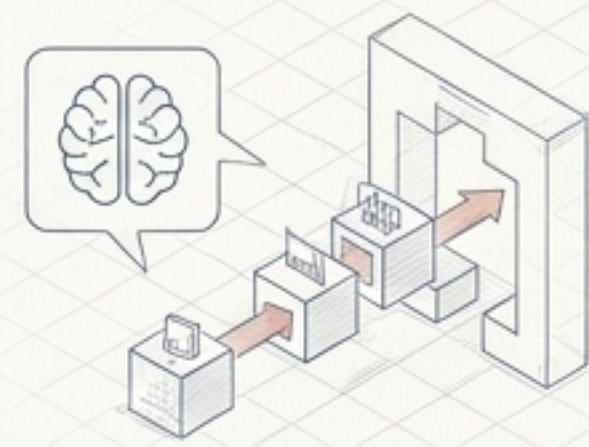
外部の高度専門性、異業種ノウハウの急速な取り込みによる知的資本の多様化と厚みの増強。



約30%

(WILL選考比率)

初期配属確約による理系・博士等、高度専門人材の獲得力強化。専門知見の早期戦力化。



20%以上

(女性管理職比率 2030年目標)

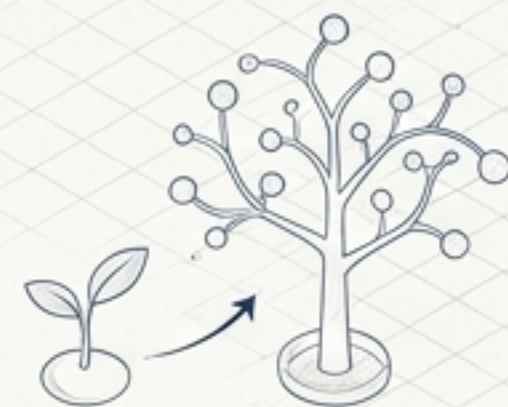
意思決定層における同質的思考からの脱却。新たな市場ニーズを捉える事業構想力の向上。



70%

(エンゲージメント指数)

自発的意欲の高さ。「0→1 Next」等の社内起業制度を通じ、個人の暗黙知を組織資産へ変換する土壌。



デジタル・AIエンジン：「SC-Ai Hub」による社会実装と定量的インパクト

DXは「効率化の手段」から「成長の原動力」へ。SCSK（ネットワンシステムズ統合）との連携により、デジタル・プラットフォームへと進化。

新規推進案件数



250件以上

生成AIの全社横断的な業務実装

月間業務削減時間



10,000時間以上

M365 Copilot等のフル活用

年間コスト削減効果



12億円以上

投資意思決定支援ツール「COMPASS」等による形式知化

現場で鍛えられた暗黙知：事業オペレーションへの実装

B2C / 生活関連: サミット・トモズ

長年の「チェーンストアオペレーション力」
× AI予測（自動シフト・自動発注）による
新たな情緒的価値の創出。

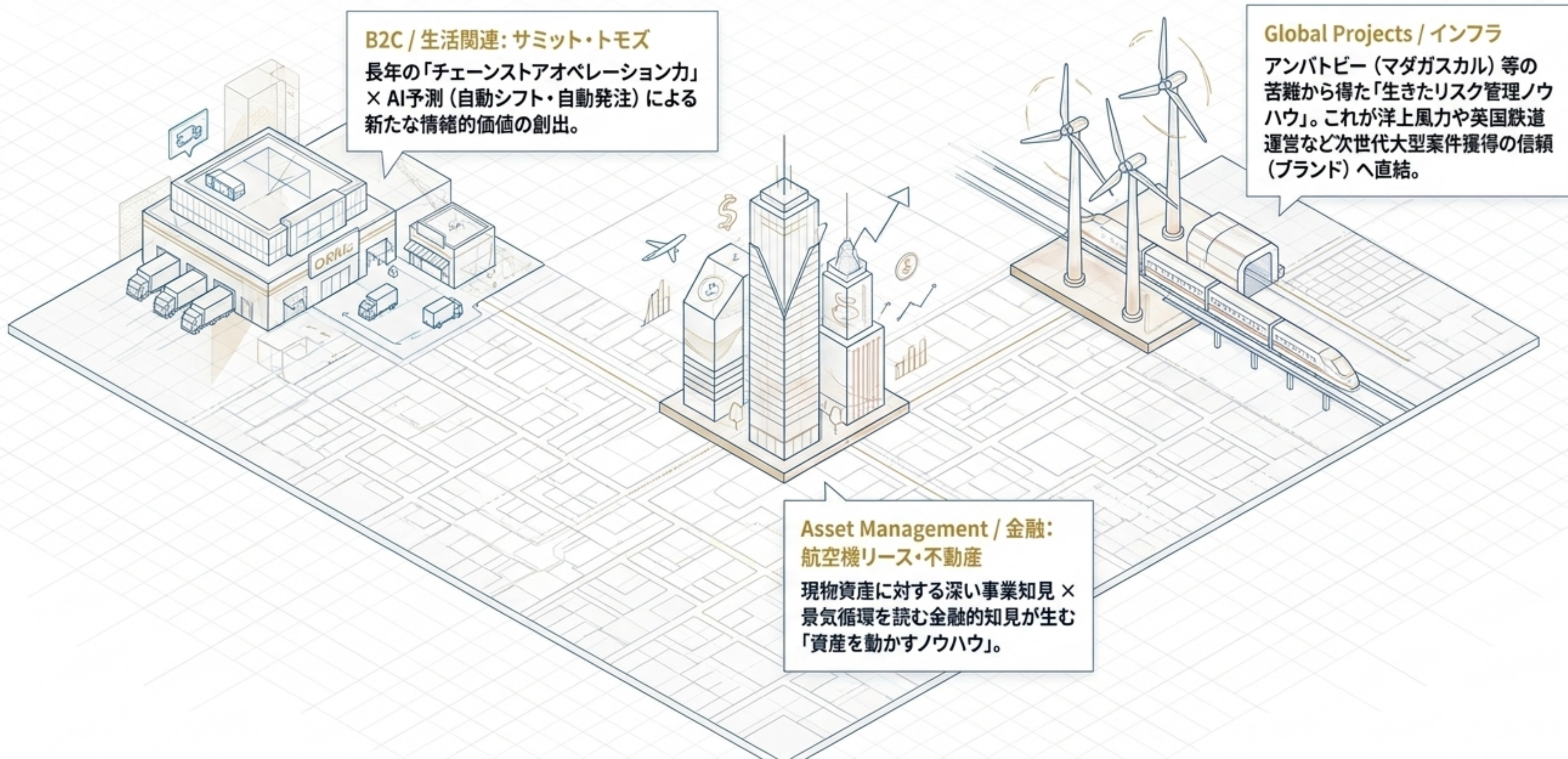
Global Projects / インフラ

アンバトビー（マダガスカル）等の
苦難から得た「生きたリスク管理ノウ
ハウ」。これが洋上風力や英国鉄道
運営など次世代大型案件獲得の信頼
（ブランド）へ直結。

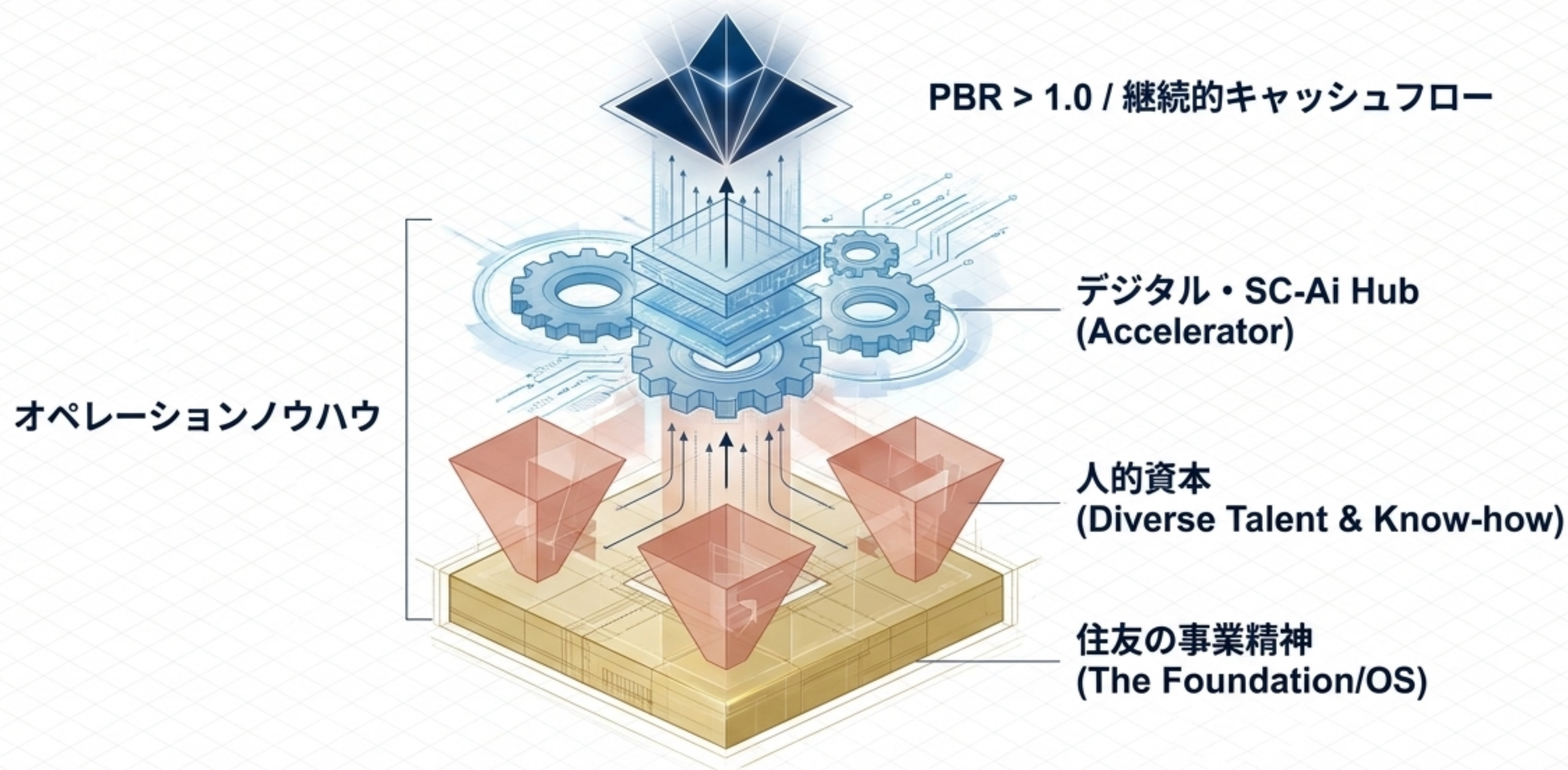
Asset Management / 金融:

航空機リース・不動産

現物資産に対する深い事業知見 ×
景気循環を読む金融的知見が生む
「資産を動かすノウハウ」。



The Architecture of Value Creation : 知的資本の統合アクティベーション・モデル



400年の「哲学」を基盤に、多様な「人的資本」の暗黙知を、「デジタル・AI」が形式知・高速化し、「圧倒的な事業ノウハウ」として市場価値（PBR）へ変換する自律的エンジン。

将来展望と戦略的機会：次世代の収益化ベクトル



独自データ × 生成AI

資源、メディア、ヘルスケア等、多岐にわたる産業の「現場のリアルなデータ」を掛け合わせたクロスインダストリー・イノベーションの爆発的創出。(例：マネージドケアデータ×小売りノウハウ)

GX (グリーン・トランスフォーメーション)

環境DNA評価、質の高いカーボンクレジット、航空機リサイクル等。環境ノウハウをコスト管理から「直接的な収益源」へ転換。

デジタル・プラットフォーム化

SCSKとネットワークシステムズの統合力を活かし、社会インフラとしてのセキュアなデジタル網を提供するプロバイダーへの進化。

直面する構造的課題：システムの安定稼働に向けた制御

ROI可視化と資本市場との対話：

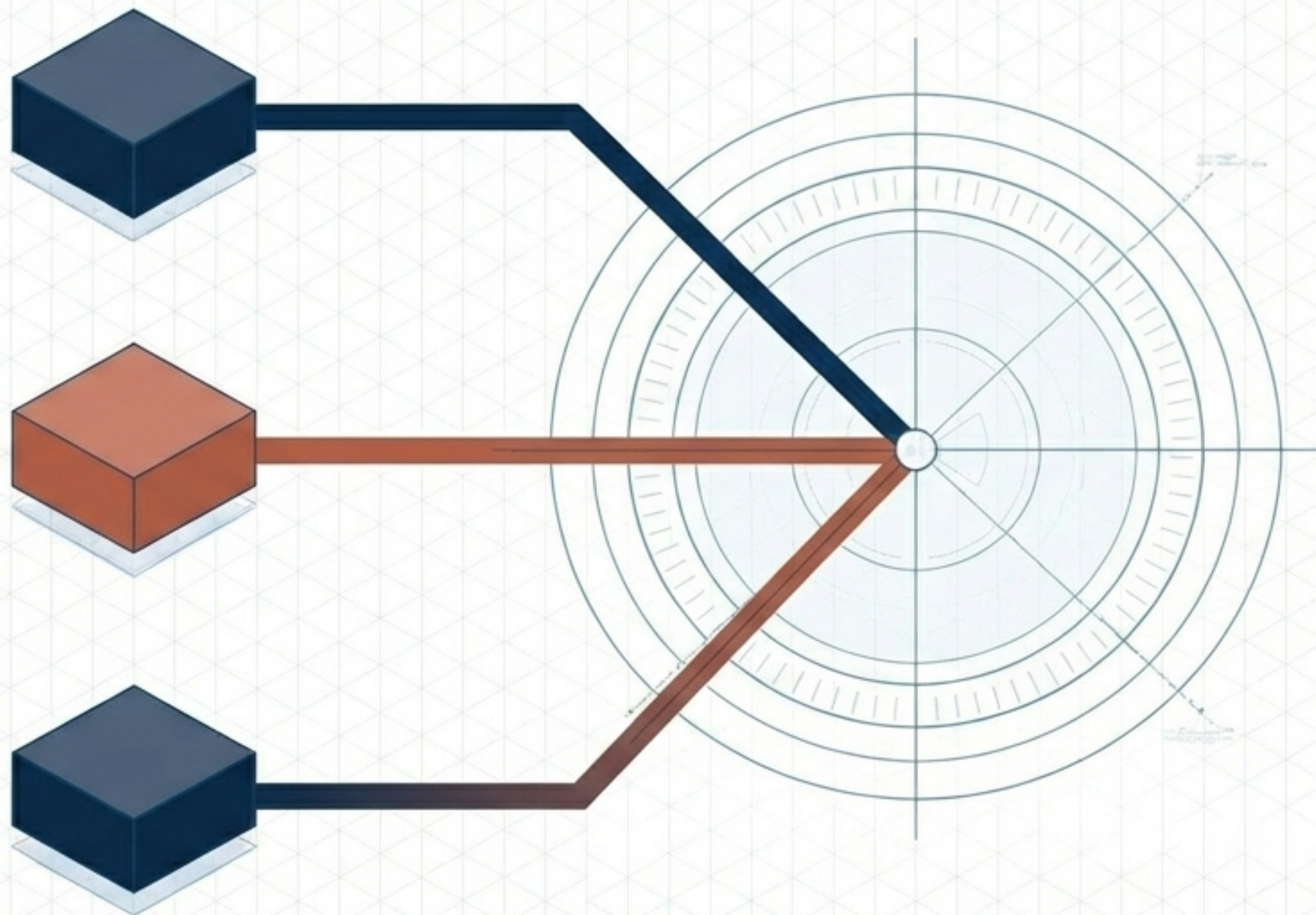
人的資本・AIへの先行投資(販管費増)が、いつ・どの事業で超過収益(スプレッド)を生むのか。精緻なモデル化とエクイティ・ストーリーによるPBR1倍超への確信醸成。

コア・カルチャーの求心力維持：

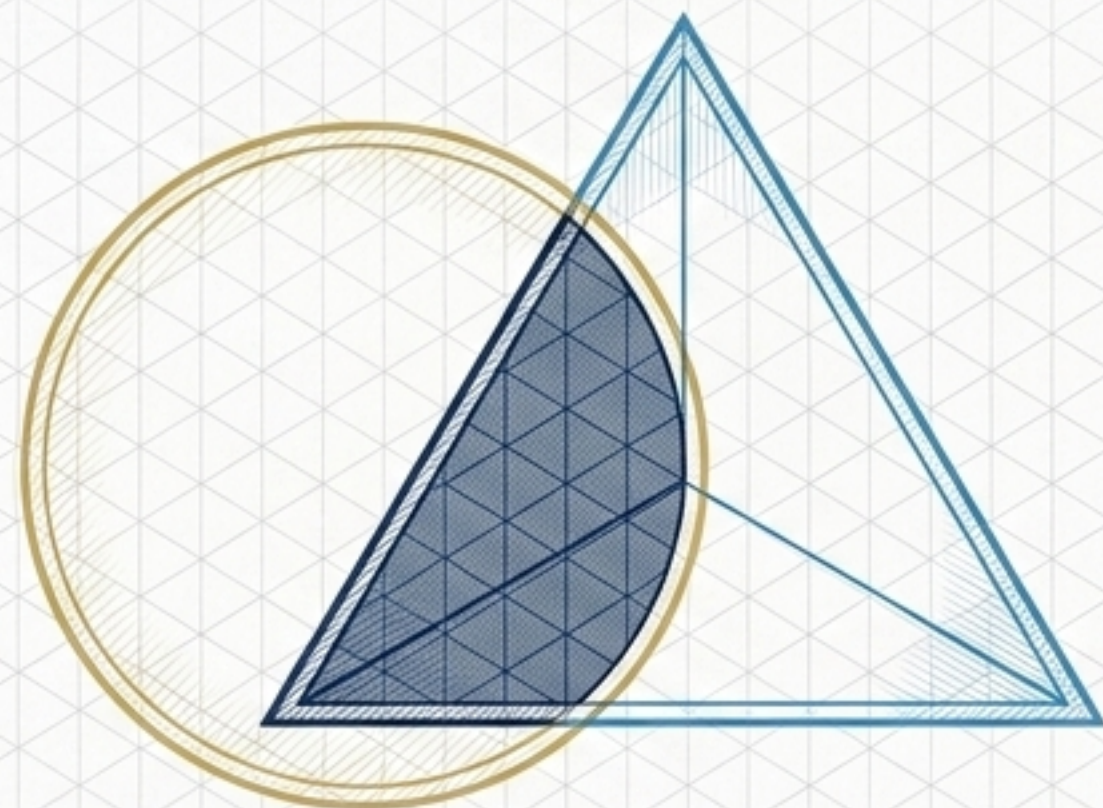
キャリア採用40%等による急速な多様化の反作用としての「住友の事業精神」希薄化リスク。人事評価・報酬制度への哲学の意図的な組み込み。

AI・データガバナンス

ハルシネーション、機密情報流出による「信用(ブランド)」の瞬時破壊リスク。攻めのデジタルを支える強靱かつ倫理的なセキュリティ体制の継続的アップデート。



伝統と破壊の高度な融合が導く非連続な成長



住友商事の知的資本戦略の真髄は、「自利利他公私一如」という400年の歴史を持つ強固な哲学と、生成AI・多様な知という最先端のディスラプションを矛盾なく両立させた点にある。

この巨大な無形資産を持続的なキャッシュフローへと変換し続けることができれば、変化の激しいグローバル市場において、他社には模倣不可能な「No.1事業群」の構築が現実のものとなる。