

住友商事における「知的資本」の進化：2023-2025年の変遷

2023年：無形資産の可視化と分解

真価は「やり遂げる能力」と「信用」
事業を究速する力とステークホルダーからの信頼を支える総体。



知的資本

多彩なビジネスノウハウ

無形資産の多様性を細かく分解して提示。



DXは「支援ツール」としての位置づけ

主にポートフォリオ変革を支えるためのツールとして定義。

資本構成

7つの資本(独立並列)

2024年：成長戦略のインプットへの再定義

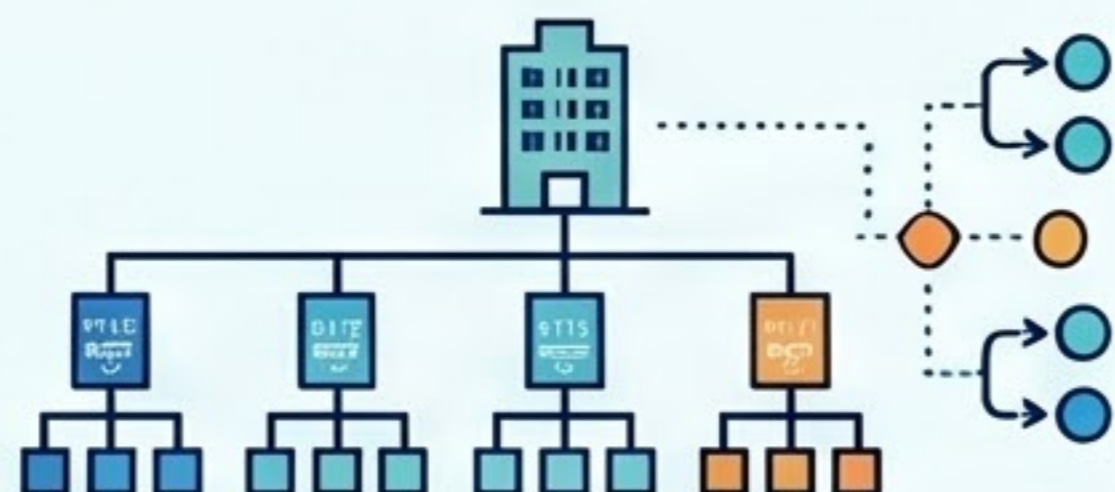
戦略言語への置き換え



知的資本

競争優位の源泉

No.1事業勝を創出するための「良質な資本(インプット)」へ位置づけを変更。



組織再編と連動した知見の蓄積

現場運営ノウハウを競争優位の源泉として蓄積化。

資本構成

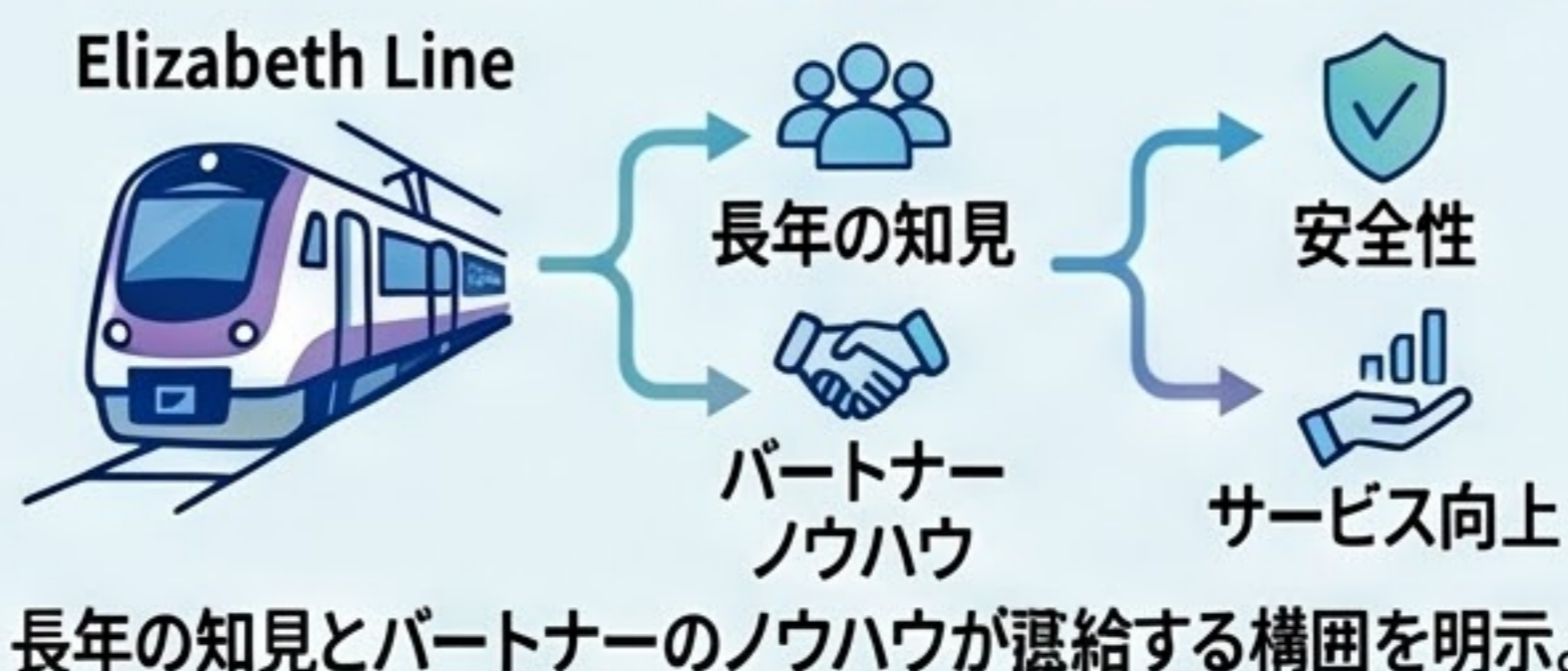
5つの資本(再編)

知的資本の定義

競争優位の源泉

2025年：KPIと事例による“運用”の加速

マテリアリティ×経営資本による具体例示



AI・デジタルによる知的資本の定量化



AI・デジタルの定量化

デジタル資産が業務効率化や意思決定支援に貢献を数値で証明。

知的資本の運用概念への拡張



再利用可能な経営資本

一体となって価値を醸成する資本としての扱いが鮮明に。

資本構成

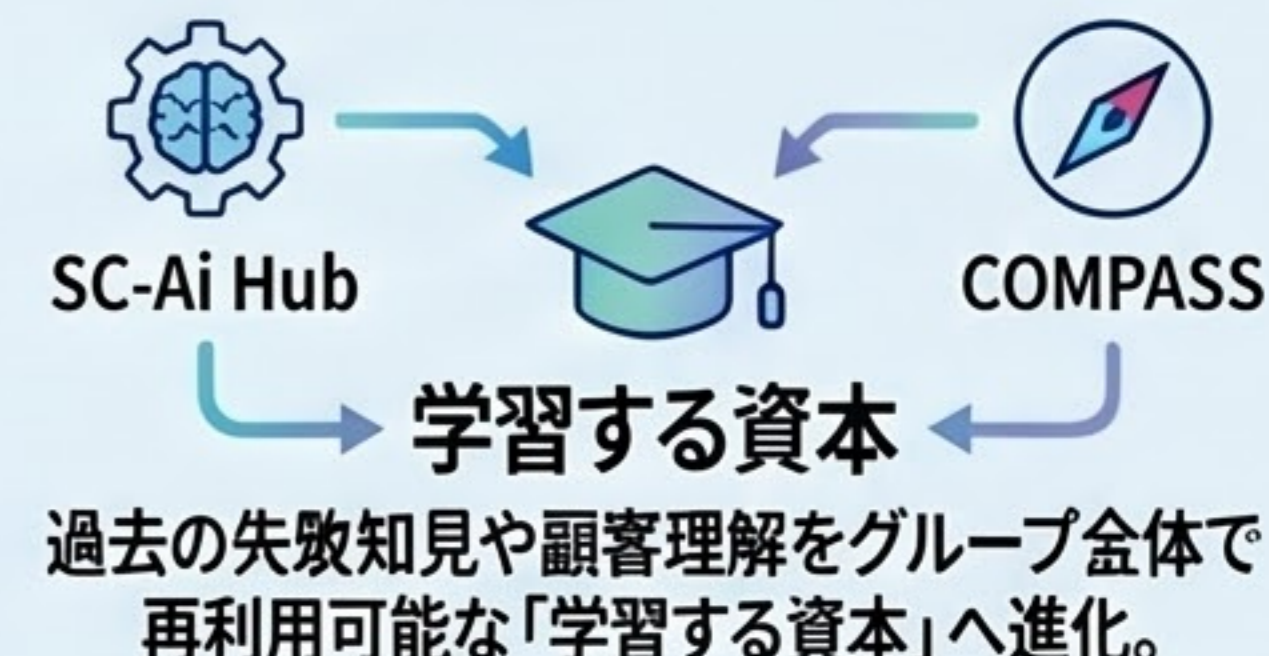
5つの資本(維持・満化)

知的資本の定義

高度なビジネスノウハウ(リスク管理等)

将来への展望と課題

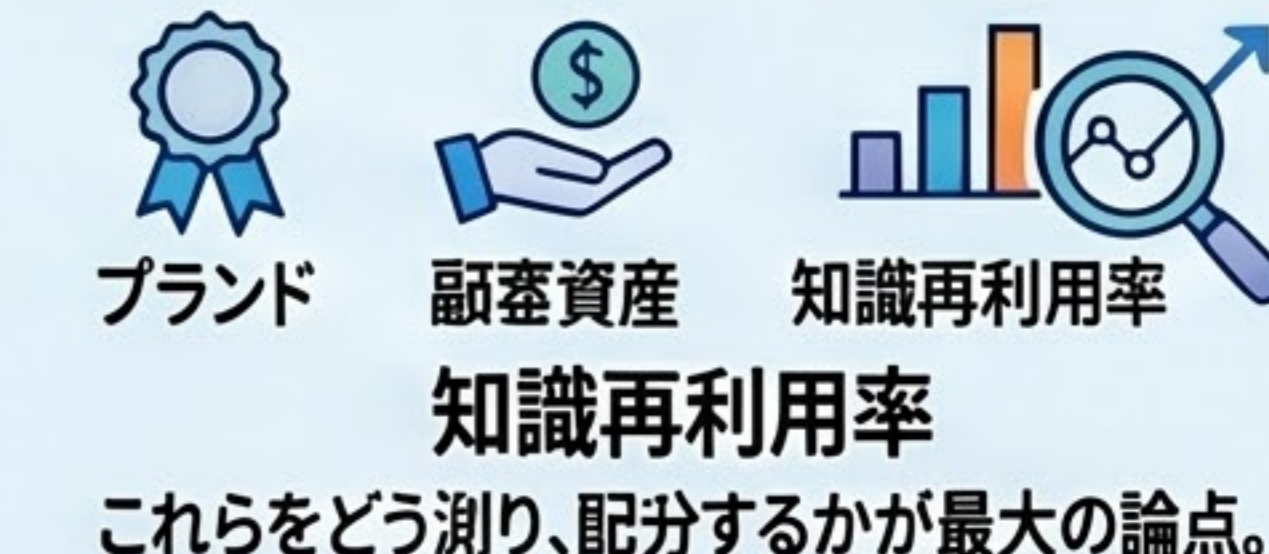
「効率化」から「知識増幅」への進化



過去の失敗知見や顧客理解をグループ全体で再利用可能な「学習する資本」へ進化。



測定・統治すべき「見えにくい資産」



主なKPI例

Copilot削減時間、AI案件数、エンゲージメント