

住友商事：知的資本（知財・無形資産）の進化の軌跡 2023-2025

知的資本の位置付けの進化 (2023-2025)

2023年：価値創造を支える「真価」の確認 (土台作り)



知的資本を「価値創造モデル」の構成要素として定義

知財、人的資本、組織文化、顧客接点など広範な概念として、投資資本の一部に配置。

デジタル・AIは「業務効率化」の基盤

憲法決定支援、データ保護といったバックオフィスの基盤強化に重点。



伝統的な「総合商社の強み」への回帰

グローバルネットワーク、人的ネットワーク、挑戦を支える組織文化を再確認。



2024年：No.1事業群を支える「競争優位性」への転換

「保有する資本」から「勝つための武器」へ

中間経営計画2026と連動し、「No.1事業」を成立させる倍となる競争優位性と定義。



5つの「強み」による競争力の体系化

基盤力、専門力、ネットワーク力、変革力、人固力を価値創造の源泉として明示。



DXの役割が「変革の手段」へ昇格

新たな顧客価値を創出し、ビジネスモデル自体を変革するための無形資産へと強化。



2025年：中計実行を加速させる「実装能力」の具体化

デジタル・AIが「成長の主演」に
「成長の運動力としてのデジタル・AI」を掲げ、SC-Ai HubやAI CoEといった具体的な組織・体制を明記。

人的資本の戦略的ロードマップ化

「HR Roadmap」や「WILL 2026」を通じて、人材投資を具体的なKPIや施策に落とし込み、経営実行力を強化。



知的資本の保全（情報セキュリティ）の溜化

AI活用に伴うリスク管理として、IT基盤の安全性やリテラシー教育を「知的資本を守るガバナンス」として統合。

3年間の比較サマリー

観点	2023年 (土台)	2024年 (戦略)	2025年 (実行)
全体テーマ	真価の掘り下げ	競争優位性の明確化	過去10年の総括と具体化
デジタル・AI	効率化・情報基盤	変革・顧客価値創出	SC-Ai Hub / 成長ドライバー
人的資本	挑戦文化・多様性	専門性・人間力	HR Roadmap / 実装施策
技術・ノウハウ	事業経験・ネットワーク	専門力・ネットワーク力	特定成長領域(GX等)への展開

未来への展望：今後の課題と機会



課題：知的資本の「可視化」と「横展開」

AI投資や人的資本への投資が、ROICや収益成長にどう寄与しているかを示すKPI体系の高度化が必要。



機会：人的資本 × AI による「増幅型組織」

Copilot Champion等の仕組みを通じ、社員の専門性をAIで増強させ、SBU横断で事業知見を再利用する。



機会：エコシステム型知的資本の形成

GXやヘルスケア領域で、自社技術だけでなくパートナーシップやデータを組み合わせた「事業創造型」の知財を構築する。

