

# 住友商事の知財戦略：統合的コーポレート・ストレングスに基づくDX・GX実装と無形資産の収益化構造

## エグゼクティブサマリ

### 1. 知財・技術戦略が財務(売上・利益率)に与えているインパクト

住友商事の2024年度(2025年3月期)における連結純利益は5,619億円に達し、過去最高水準の収益性を維持しているが、この財務成果の背景には明確な技術戦略の寄与が存在する。特に、従来のトレーディングビジネスから、デジタル技術と知的財産を核とした「サービス提供型モデル」への転換が、利益率の向上に直接的に貢献している。デジタル事業の中核を担うSCSK株式会社は、2024年度の売上収益予測を5,960億円、営業利益を661億円としており、グループ全体の安定収益源(Steady Business Growth)としての地位を確立している。さらに、SCSKによるネットワンシステムズの完全子会社化(2024年度完了)は、ネットワークインテグレーション領域における技術資産を取り込み、ITサービス事業の付加価値を構造的に引き上げる施策として機能している。この技術基盤の強化は、住友商事本体が掲げるROE 12%以上の目標達成に向けた資本効率の最適化に不可欠な要素となっており、無形資産への投資が財務リターンとして顕在化するフェーズに移行していることが確認される<sup>1</sup>。

### 2. 注力している技術領域(DX・GX)の進捗状況

中期経営計画2026において、同社は「Digital Transformation(DX)」と「Green Transformation(GX)」を成長の二大ドライバーと定義し、社会実装レベルでの技術展開を進めている。GX領域では、理論上の計画段階を脱し、物理的なインフラ構築フェーズにある。具体的には、豪州グラッドストーンにおける水素エコシステム構築プロジェクトにおいて、2.5MW級のPEM型水電解装置を用いた水素製造設備を2025年に稼働させ、リオティント社のアルミナ精製プロセスへの水素供給を開始した。これは、再生可能エネルギー由来の水素製造技術と、既存の産業プロセスへの統合技術(System Integration)の実証であり、脱炭素ソリューションの商用化に向けた重要なマイルストーンである。DX領域では、「DX・ITグループ」を新設し、社内の業務効率化(Defensive DX)から、顧客への新たな価値提供(Offensive DX)へと軸足を移している。特に、ローカル5Gを活用したスマートファクトリーソリューションや、AIを活用したサプライチェーン管理システムの展開は、単なる設備の導入に留まらず、運用ノウハウの知財化とサービス化を推進している<sup>4</sup>。

### 3. 特許ポートフォリオの規模と質的变化

住友商事グループの知的財産ポートフォリオは、製造業的な「モノ」の特許から、総合商社特有の「ビジネスモデル」および「システム統合」に関する特許へと質的な転換を遂げている。全世界での保有特許数は約2,696件(2025年時点)であり、その内訳は物流最適化、エネルギーマネジメントシステム(EMS)、およびデジタルプラットフォームの構築技術に重点が置かれている。特に2023年から

2025年にかけての出願傾向においては、炭素会計(Carbon Accounting)やサプライチェーン全体のGHG排出量可視化に関連するデータ処理技術、およびスマートシティ運営における異種データ統合アーキテクチャに関する出願が増加している。これは、同社が「モノの取引」から「データの取引・管理」へとビジネスの重心を移していることを示唆しており、競合他社に対する「Freedom to Operate(事業遂行の自由)」を確保するための防衛的な知財網の構築が進められている<sup>4</sup>。

#### 4. 競合他社に対する技術的優位性と課題

住友商事の技術的競争優位性は、SCSKという強力なICT事業会社を完全子会社として擁している点にある。三菱商事や伊藤忠商事が外部パートナーシップや部分的な出資を通じてデジタル能力を補完しているのに対し、住友商事はSCSKおよびネットワンシステムズを通じて、アプリケーション開発からネットワークインフラ、サイバーセキュリティに至る「フルスタック」の技術リソースを内部化している。これにより、スマートシティやDXプロジェクトにおいて、迅速かつ一貫性のあるシステム実装が可能となり、ベンダーコントロールのコストを最小化できる点が強みである。一方で、GX領域、特に大規模な再生可能エネルギー開発や鉱山開発における技術投資規模(CAPEX)においては、資源分野で圧倒的なバランスシートを持つ三菱商事と比較して規模の面で劣後する側面があり、ニッチかつ高付加価値な領域(例:アンモニアバンカリングの安全基準策定など)での差別化が求められている<sup>4</sup>。

#### 5. 今後のR&D投資計画と長期ロードマップ

長期ビジョン「Grand Design 2030」および「中期経営計画2026」に基づき、同社はR&Dおよび成長投資のリソース配分を明確化している。2026年度に向けては、ベトナム・ハノイ北部におけるスマートシティ開発(総事業費42億ドル規模)が技術実装の主戦場となる。ここでは、日本国内で培ったエネルギーマネジメントやモビリティサービスの知見を大規模に展開し、都市OS(Operating System)としての知財確立を目指す。また、医薬事業においては、住友ファーマが「パテントクリフ(特許切れ)」の影響を脱するためにR&D費用の構造改革(909億円から485億円への圧縮と効率化)を断行しつつ、再生医療やデジタルヘルスケアといった新規領域への選択と集中を進める。コーポレートベンチャーキャピタル(CVC)であるPresidio Venturesを通じた投資活動では、2025年以降、AIネイティブなセキュリティ技術や、鉱物資源の持続可能な抽出技術(Deep Tech)への投資を加速させ、次世代のコア事業の種を育成する方針である<sup>2</sup>。

---

## 戦略的背景とIR資料のアーカイブ

### R&D投資および戦略投資の推移(Quantitative Log)

住友商事グループにおける技術への資金投下は、従来の「研究開発費(R&D Expenses)」という会計項目だけでなく、事業投資(Business Investment)やCAPEX(設備投資)として計上されるケースが多い。特に総合商社のビジネスモデルにおいて、技術獲得はM&Aやジョイントベンチャー設立を通じて行われるため、連結ベースでのR&D費と、主要な技術子会社の財務指標を並列で分析する必要がある。

以下の表は、住友商事の連結業績と、技術開発の中核を担うSCSK株式会社、および研究開発型企业である住友ファーマのR&D関連数値を整理したものである。

表1: 住友商事グループ 技術・戦略投資関連指標の推移 (2020-2024年度)

項目 (単位: 億円)	2020年度 (FY2020)	2021年度 (FY2021)	2022年度 (FY2022)	2023年度 (FY2023)	2024年度 (FY2024 Forecast)
住友商事 連 結純利益	(1,531)	4,637	5,651	3,864	5,619
住友商事 投 下資本配分 (DX/GX関 連)	-	-	-	重点投資領 域ヘシフト	成長投資枠 の拡大
SCSK 売上 収益	3,870	4,141	4,459	4,803	5,960
SCSK 営業 利益	475	513	513	570	661
SCSK 設備 投資・R&D 等	215	251	299	356	307
住友ファー マ R&D費用	940	947	1,085	909	485
住友ファー マ R&D比率	約18%	約17%	約19%	約29%	約15% (構 造改革)

詳細解説 (Strategic Intent & Analysis) :

1. デジタル事業 (SCSK) における成長投資の加速  
SCSKの数値推移は、住友商事グループにおけるテクノロジー投資の成功例を如実に示している。売上収益は2020年度の3,870億円から2024年度見込みの5,960億円へと、5年間で約1.5倍に拡大している。この成長は、単なるシステム開発需要の増加だけでなく、住友商事との連携による「攻めのIT投資」が奏功した結果である。特に2024年度の大幅な増収予測は、ネットワークシステムズの買

収効果を含んでおり、住友商事が「自前主義」と「M&Aによる外部能力の取り込み」を組み合わせ、短期間でデジタル基盤を拡張する戦略を実行していることを証明している。SCSKは「Grand Design 2030」において売上高1兆円を目指しており、この数値目標に向けて技術資産の積み上げが継続的に行われている<sup>2</sup>。

## 2. 医薬事業(住友ファーマ)におけるR&Dの構造改革

一方、住友ファーマにおけるR&D費用の推移は、技術経営における「選択と集中」の厳しさを示している。2022年度には1,085億円に達していたR&D費用は、2024年度計画において485億円へと半減以下に圧縮されている。これは、主力薬「ラズーダ」の北米での独占販売期間終了(パテントクリフ)に伴う収益構造の変化に対応するため、開発パイプラインの抜本的な見直しを行った結果である。IR資料においては、従来の広範な低分子創薬から、再生・細胞医薬(iPS細胞由来事業など)や特定の精神神経領域ヘリソースを集中させることが明言されており、知財戦略が「量的拡大」から「質的転換・効率化」へとシフトした具体的証拠である<sup>12</sup>。

## 3. 住友商事本体のポートフォリオ変革

住友商事本体の連結純利益は、2020年度の赤字からV字回復を遂げ、2024年度には5,619億円と過去最高益水準に達した。この回復期において、経営資源は従来の低収益資産(Restructuring区分)から、デジタルやGXを含む「成長・育成事業(Growth/Nurture)」へと再配分されている。特に2023年度から2024年度にかけては、エネルギートランスフォーメーション(EX)関連の実証実験から商用化プロジェクト(例:豪州水素プロジェクト)への移行に伴い、研究開発費ではなく「事業投資」としてのキャッシュアウトが増加している傾向が見て取れる<sup>1</sup>。

## 経営陣の技術コミットメント

住友商事の経営層は、技術と知財を単なるツールではなく、競争優位の源泉として明確に位置づけている。以下に、直近の統合報告書およびCEOメッセージからの主要な発言を引用し、その戦略的意図を定義する。

代表取締役 社長執行役員 上野 真吾氏のメッセージ(統合報告書2024/2025)

「本統合報告書では、中期経営計画2026のスローガン『No.1 in Each Field』の中心にある『競争優位性』という核心概念を掘り下げています。(中略)中期経営計画2026の下、私たちは『デジタルで磨き、デジタルで稼ぐ(Refine with digital, Profit with digital)』という原則を採用しました。DX・IT機能を統合して新設されたDX・ITグループは、各SBU(戦略的事業単位)と連携し、デジタルを通じた成長を加速させています。」

4

SCSKの戦略に関する記述(SCSK統合報告書2025)

「私たちは、モビリティやデジタルサプライチェーンといった成長領域において、独自の強みを着実に磨き上げてきました。そして、ネットワンシステムズ株式会社をSCSKグループに迎えることで、グループとしての位置付けは劇的に変化しました。『Grand Design 2030』で掲げた売上高1兆円という目標は、もはや遠いゴールではなく、射程圏内にあります。(中略)この統合により、真のフルスタックサービスを提供できる日本で唯一の企業グループが誕生しました。」

このコミットメントは、技術部門（DX・ITグループ）がバックオフィスの支援機能から、フロントラインでの収益創出機能へと役割を変えたことを示している。また、SCSKの記述からは、技術的な「規模」と「範囲」の両方を追求し、市場におけるドミナントな地位（Presence and Influence）を確立しようとする強い意志が読み取れる。

## 知的財産・技術ポートフォリオの全貌

### (1) 重点技術領域のカatalog

住友商事は、中期経営計画において「GX（Green Transformation）」と「DX（Digital Transformation）」を技術実装の柱としている。以下に、現在進行中の主要プロジェクトと、それに紐づく技術要素をカatalog化する。

表2: 重点技術領域（GX・DX）における主要プロジェクトと実装技術

カテゴリ	プロジェクト名称	実施場所	コア技術・実装技術（Tech Stack）	進捗状況（2026年1月時点）	パートナー
GX（水素）	グラッドストーン水素エコシステム	豪州・クイーンズランド	2.5MW PEM型水電解装置、水素カルシネーション（焼成）技術	稼働中（2025年稼働開始）	Rio Tinto, ARENA
GX（アンモニア）	シンガポール アンモニアバンカリング	シンガポール	STS（Ship-to-Ship）バンカリング安全基準、供給網管理システム	FEED段階（2027年実証予定）	Keppel, MPA, Maersk
GX（風力）	洋上風力モノパイル製造	欧州 / グローバル	超大型モノパイル製造技術、洋上	投資実行（2025年1月）	EEW（戦略パートナー）



			施工管理ノ ウハウ		
DX (通信)	ローカル5G ・スマート ファクトリー	日本国内	Sub6/ミリ波 帯プライ ベート5G 網、AI画像 解析による 品質検査	実用化・展 開中	ケーブルTV 事業者, SCSK
DX (都市)	ノースハノ イ・スマート シティ	ベトナム・ハ ノイ	エリアエネ ルギー管理 システム (AEMS)、顔 認証セキュ リティ、洪水 予知	建設中 (2025年8月 着工)	BRG Group

**詳細解説 (Detailed Technical Analysis) :**

**1. グラッドストーン水素エコシステム (Yarwun製錬所)**

本プロジェクトは、住友商事の水素戦略が「構想」から「実装」へ移行したことを示す象徴的な事例である。技術的な核心は、2.5MWのPEM(高分子電解質膜)型水電解装置の導入にある。アルカリ型と比較して負荷変動への追従性が高いPEM型を採用することで、再生可能エネルギーの出力変動に柔軟に対応可能な水素製造システムを構築している。さらに重要な点は、製造した水素を単に販売するのではなく、パートナーであるリオティント社のアルミナ製錬所の「カルシネーション(焼成)」プロセスにおいて、天然ガスの代替燃料として直接利用する技術実証を行っている点である。これにより、水素の「地産地消」モデルにおけるエンジニアリング知見と、既存産業プロセスへの水素統合(Retrofitting)に関する独自のノウハウ(Operational IP)を蓄積している 5。

**2. シンガポールにおけるアンモニアバンカリング**

海事産業の脱炭素化において、アンモニア燃料は有力な選択肢であるが、その毒性ゆえに海上での燃料補給(バンカリング)には高度な安全技術が要求される。住友商事は、シンガポール海事港湾庁(MPA)から「MINT Fund」の助成を獲得し、Keppel社と共にエンドツーエンドのアンモニア供給網のFEED(基本設計)を実施している。ここでの技術的焦点は、ハードウェアとしての船舶だけでなく、STS(Ship-to-Ship)方式での燃料移送における緊急遮断システム、漏洩検知プロトコル、および安全管理マニュアルの策定にある。これらは「運用技術(Operational Technology)」としての知的財産であり、将来的に国際標準となる可能性が高い。住友商事はこの分野で先行することで、規制形成(Rule-making)に関与し、参入障壁を構築している 6。

**3. ノースハノイ・スマートシティ**

2025年8月に着工したハノイ北部でのスマートシティ開発は、単なる不動産開発ではなく、技術の集積地としての側面を持つ。272ヘクタールに及ぶこの都市開発では、「2050年カーボンニュートラル」

を前提としたエネルギーグリッドが設計段階から組み込まれている。具体的には、廃棄物発電（Waste-to-Energy）や地域冷暖房システム、さらには住民データを統合管理する都市OSの実装が進められている。住友商事は、日本国内（例えば浦和美園など）で実証したデータ連携基盤やモビリティサービスの知見を、ベトナムというグリーンフィールド（新規開発地）に適用し、都市インフラ運用そのものをパッケージ化して輸出するビジネスモデルを構築している<sup>13</sup>。

## (2) 特許・商標データ分析

住友商事の特許戦略は、自らがメーカーとして製品を製造するための「発明特許」よりも、複数の技術やハードウェアを組み合わせる新たな価値を生み出す「ビジネスモデル特許」や「システム統合特許」に重点を置いている。

- グローバル特許保有数: 約2,696件（2025年時点の公開データに基づく推定）
- 有効特許数: 約1,012件（有効率 約37%）
- 主要な特許分類（CPC/IPC）:
  - **G06Q (Data Processing/Business Methods)**: 在庫管理、物流最適化、金融取引システム、炭素クレジット取引管理など。商社機能のデジタル化に直結する領域。
  - **H04L (Transmission of Digital Information)**: IoT通信プロトコル、ネットワーク制御技術。SCSKやケーブルテレビ事業（J:COM）に関連する通信インフラ技術。
  - **H01M (Batteries/Energy)**: 電池そのものの化学組成ではなく、蓄電池の充放電制御システム、V2G (Vehicle to Grid) などのエネルギーマネジメント技術。

近年の出願トレンド（2020-2025年）:

2022年以降、\*\*「サプライチェーンの可視化」および「環境負荷データの算定」\*\*に関連する特許出願が増加傾向にある。これは、Scope 3（サプライチェーン全体の排出量）の開示義務化に対応し、取引先に対してCO2排出量算定サービスを提供するプラットフォームビジネスを保護する意図がある。また、ローカル5Gの実証実験（2020-2024年）を通じて得られた、工場内での電波遮蔽対策や基地局配置の最適化ロジックに関する技術知財も蓄積されている。これらは、他社が同様のサービスを提供する際の技術的な障壁（Entry Barrier）として機能する<sup>4</sup>。

## (3) サービスビジネスとの連動

知的財産は、住友商事の「サービス化（Servitization）」戦略の中核を担っている。

- **SCSKの「フルスタック」サービス**: ネットワンシステムズの買収により、SCSKはアプリケーション層（ソフトウェア）だけでなく、インフラ層（ネットワーク、セキュリティ機器）の知見を獲得した。これにより、顧客に対して「システムを作って終わり」ではなく、インフラの設計から運用、セキュリティ監視までをワンストップで提供する「マネージドサービス」が可能となった。このモデルでは、運用自動化ツールやセキュリティ監視ロジックといった内部IPが、継続的な収益（Recurring Revenue）を生み出す源泉となる<sup>2</sup>。
- **サイバーセキュリティのMSS（Managed Security Service）**: Presidio Venturesが出資したRealm Security等の技術を活用し、SCSKは高度なセキュリティ監視サービスを提供している。AIを活用して膨大なセキュリティログを正規化・フィルタリングする技術（Data Pipeline）を取り込むことで、監視コストを低減しつつ、顧客には高品質なセキュリティを提供する。このプロセス技術自体が差別化要因となり、労働集約的な監視業務からの脱却を可能にしている<sup>14</sup>。

# オープンイノベーションとエコシステム

## 提携・M&Aリスト(技術獲得およびエコシステム形成)

住友商事は、自前での技術開発に固執せず、CVC(Presidio Ventures)や戦略的M&Aを通じて外部技術を積極的に取り込んでいる。2024年から2025年にかけての投資活動は、特に「サイバーセキュリティ」、「プロセス自動化」、および「Deep Tech(素材・エネルギー)」に集中している。

表3: 主要な戦略投資・提携案件リスト (2024-2025年)

実施時期	対象企業 / パートナー	分野	戦略的狙い・技術的焦点
2025年12月	Realm Security	サイバーセキュリティ	AIネイティブなセキュリティデータパイプライン技術。SIEMコスト削減とSOC運用の効率化。SCSKのセキュリティサービスへの技術統合を視野。
2025年5月	TrustCloud	GRCソフトウェア	コンプライアンス対応(SOC2, ISO27001等)の自動化プラットフォーム。企業のガバナンス強化支援。
2025年4月	Phoenix Tailings	鉱業テック	希少金属(レアアース)のサステナブルな抽出技術。廃棄物ゼロ(Zero-waste)プロセスによる鉱山開発の環境負荷低減。
2025年2月	Tsavorite	半導体	特定用途向け集積回路(ASIC)の開発。AI処理等の専用計算能力の確保。



2024年10月	Outrider	物流ロボティクス	物流センターの敷地内(ヤード)におけるトレーラーの自律走行・自動連結技術。SOSiLA等の物流施設への導入による付加価値向上。
2024年2月	Lilac Solutions	エネルギー/素材	塩湖かん水からのリチウム直接抽出技術(DLE)。EV向けバッテリーサプライチェーンの強化。
2024年	ネットワンシステムズ	ネットワーク	SCSKIによる完全子会社化。ネットワークインフラ構築・保守能力の獲得によるITサービス事業のフルスタック化。

詳細解説 (Strategic Synergy) :

住友商事の投資戦略は、既存事業の強化 (Extension) と新規事業の創出 (Exploration) の二軸で構成されている。

- 鉱物資源分野の**Deep Tech**: Phoenix TailingsやLilac Solutionsへの投資は、単なる権益確保ではなく、「抽出技術」そのものへの投資である。環境規制が厳化する中、廃棄物を出さない抽出技術や、低品位な資源から効率的にリチウムを回収するDLE技術を持つことは、資源ビジネスにおける競争力の源泉となる。
- 物流・不動産とのシナジー: Outriderへの投資は、住友商事が展開する物流施設ブランド「SOSiLA(ソシラ)」との強いシナジーを持つ。テナント企業の人手不足解消のために、敷地内物流の自動化ソリューションをセットで提供することで、不動産としての資産価値を高める狙いがある<sup>14</sup>。

## 政府・公的機関との連携

国家プロジェクト(国プロ)への参画は、技術の社会的信用を得るための重要なレバーとなっている。

- 豪州・ARENA(オーストラリア再生可能エネルギー機関): グラッドストーン水素プロジェクトにおいて、3,210万豪ドル(約30億円規模)の助成金を獲得。豪州政府の水素戦略と整合させることで、プロジェクトのリスクを低減している<sup>5</sup>。
- シンガポール・MPA(海事港湾庁): 「MINT Fund」の助成対象として選定され、アンモニア燃料

供給の安全基準策定において主導的な役割を果たしている。政府機関と共同でルールメイキングを行うことで、市場参入時の規制リスクをコントロールしている<sup>6</sup>。

- 東京都・eVTOL社会実装プロジェクト: 住友商事は、日本航空(JAL)等と共同で、東京都の「空飛ぶクルマ」社会実装プロジェクトに選定されている。2025年度からの実証飛行を通じて、都市部における低高度空域の運航管理や離発着場の運用ノウハウを蓄積している<sup>25</sup>。

---

## リスク管理とガバナンス(IP Governance)

### 情報セキュリティとIPガバナンス体制

住友商事は、デジタル技術の活用拡大に伴い、情報セキュリティとデータガバナンスを経営の最重要課題の一つと位置づけている。

ガバナンス構造:

- IT戦略委員会: 最高情報責任者(CIO)を委員長とし、全社のIT戦略および情報セキュリティ方針を決定する最高意思決定機関。ここで策定された方針に基づき、グループ全体のリスク管理が行われる。
- ISO 27001準拠: SCSKをはじめとする主要なIT子会社は、情報セキュリティマネジメントシステム(ISMS)の国際規格であるISO 27001認証を取得しており、厳格な運用体制を敷いている。住友商事本体も、NIST(米国国立標準技術研究所)などの国際フレームワークを参照したセキュリティポリシーを運用している。
- 個人情報保護とデータガバナンス: 「プライバシーポリシー」において、個人データの共同利用範囲(グループ会社間での共有ルール)を厳密に定義している。特にスマートシティプロジェクトやヘルスケア事業においては、住民や患者のセンシティブなデータを扱うため、各国の法規制(日本のAPPI、欧州GDPR等)に準拠したデータ管理体制を構築している<sup>17</sup>。

係争・審査のファクト記録:

本調査の範囲(2024-2025年)において、住友商事のコアビジネスに重大な影響を与えるような、公表された大規模な特許侵害訴訟や知財紛争の事実は確認されていない(Not Disclosed)。同社の知財戦略は、他社を攻撃して賠償金を得る「パテント・トロール」的なものではなく、自社の事業活動の自由(Freedom to Operate)を確保するための「防衛的」な性格が強い。特に、水素やアンモニアといった新規分野のJVにおいては、契約による知財条項(生成されたデータの帰属や技術の利用権)の整備に法務リソースを集中させていると推察される<sup>28</sup>。

---

## 競合ベンチマーク(技術・財務比較)

総合商社における技術戦略の違いを浮き彫りにするため、三菱商事、伊藤忠商事との比較を行う。

表4: 総合商社3社の技術・投資戦略比較 (2024-2025年度ベース)

比較項目	住友商事 (8053)	三菱商事 (8058)	伊藤忠商事 (8001)
戦略テーマ	"No. 1 in Each Field" / 統合力	"Midterm Corporate Strategy 2024" / MCSV	"The Brand-new Deal" / 稼ぐ・削る・ 防ぐ
DX投資・体制	<b>SCSK</b> & ネットワン (売上1兆円規模のIT 子会社)。フルスタッ クの内製化。	<b>8,000億円規模の</b> DX/成長投資 (産業 DXグループ)。MC Digital等の内部組 織主導。	<b>CTC</b> (伊藤忠テクノ ソリューションズ) + ファミリーマートの顧 客データ活用。
GX/EX投資	水素/アンモニア (豪 州・シンガポール) / 洋上風力。ニッチトッ プ狙い。	<b>2兆円規模</b> (2030年 まで)。大規模洋上 風力、銅資源、水素 バリューチェーン。規 模重視。	<b>SDGs重視</b> 。SAF (持 続可能な航空燃 料)、蓄電池、生活消 費関連の脱炭素。
技術子会社	<b>SCSK</b> (上場子会社 として独立性高)。外 販比率高く、収益源 として確立。	<b>MC Digital</b> (内部最 適化・JV設立支援)。 インキュベーション機 能が強い。	<b>CTC</b> 。Slerとしての 強力な地位。リテー ルテックとの融合。
差別化要因	メディア・デジタルの 垂直統合: J:COM (ケーブル) + SCSK により、インフラから アプリまで保有。	圧倒的な資本力: 巨 大なバランスシート を活用し、上流資源・ エネルギーへの巨額 投資が可能。	川下起点のデータ: 小売・繊維・食料の 強みを活かし、消費 者接点からのDXを 推進。

#### 詳細解説 (Strategic Commentary) :

住友商事の最大の特徴は、SCSKという巨大なIT事業会社を完全子会社として保有している点にある。三菱商事が社内組織や小規模なJVを通じてDXを推進し、伊藤忠商事がCTCとファミリーマートのデータを軸にするのに対し、住友商事はSCSK単体で約5,000-6,000億円の売上規模を持つ「IT企業」をグループ内に内包している。これにより、DXを単なる「自社の効率化ツール」としてだけでなく、「収益を生む商品」として外販できる体制が整っている。ネットワンシステムズの買収は、この「外販能力」をさらに強化し、競合他社が容易に模倣できない規模のエンジニアリングリソースを確保する動きである。一方で、純粋なエネルギー転換(EX)投資においては、バランスシートの規模で勝る三菱商事が2兆円規模の投資を掲げており、規模の勝負では分が悪い。そのため、住友商事は「局所戦(シンガポールのアンモニア、豪州の特定製錬所向け水素)」での確実な社会実装と標準化を狙う戦略をとっている 4。

---

## 公式ロードマップと未確認情報

### 公式ロードマップ(2026-2030)

IR資料および中期経営計画から確認された主要なマイルストーンは以下の通りである。

- **2026年度:**
  - ノースハノイ・スマートシティ: 垂直建設(ビル等の建設)の本格化。住宅第一期の販売開始。
  - 水素事業: グラッドストーン実証プラントの運用データ解析完了。輸出規模への拡張に関する最終投資決定(FID)の検討。
  - デジタル: SCSKとネットワンシステムズのPMI(統合プロセス)完了。「クラウド+ネットワーク」の統合サービスパッケージの市場投入。
- **2027年:**
  - アンモニア: シンガポールにおけるShip-to-Shipバンカリングの実証試験(Target)。
  - 住友ファーマ: 構造改革(Reboot 2027)の完了。ラツェル特許切れ後の収益基盤安定化。
- **2030年:**
  - **SCSK:**「共創ITカンパニー(Co-Creative IT Company)」としての地位確立、売上高1兆円の達成。
  - カーボンニュートラル: 2050年ネットゼロに向けた中間目標の達成(Scope 1, 2排出量の2019年比50%削減)。
  - モビリティ: eVTOL(空飛ぶクルマ)の東京都内での商用運航開始(Soracle社を通じた展開)<sup>2</sup>。

### 未確認情報(Not Disclosed)

本調査において、以下の情報は公開資料から確認できなかった。

- 具体的な特許ライセンス収入額: 知的財産権の行使による直接的な収益(ライセンスフィー等)の内訳は開示されていない。
- ネットワンシステムズ買収後の詳細な技術統合ロードマップ: 統合の方針は示されているが、具体的な製品ラインナップの統合計画や、重複する技術部門の再編詳細は現時点では未発表である。
- 生成AIに関する独自モデルの開発有無: 生成AIの活用(Use Case)については言及があるが、SCSK独自の大規模言語モデル(LLM)開発や、具体的なファインチューニング実績に関する技術的な詳細は限定的である。

### 引用文献

1. Integrated Report 2025 - Sumitomo Corporation, 1月 18, 2026にアクセス、

- [https://www.sumitomocorp.com/-/media/Files/hq/ir/report/investors-guide/2025/ar2025en\\_CorporateValueCreationStories.pdf](https://www.sumitomocorp.com/-/media/Files/hq/ir/report/investors-guide/2025/ar2025en_CorporateValueCreationStories.pdf)
2. SCSK Report 2025, 1月 18, 2026にアクセス、  
[https://www.scsk.jp/ir\\_en/library/report/pdf/scsk/scsk\\_report2025\\_e.pdf](https://www.scsk.jp/ir_en/library/report/pdf/scsk/scsk_report2025_e.pdf)
  3. Annual Results for FY2024 - Sumitomo Corporation, 1月 18, 2026にアクセス、  
[https://www.sumitomocorp.com/-/media/Files/hq/ir/report/summary/2024/2503Presentation.pdf?sc\\_lang=en](https://www.sumitomocorp.com/-/media/Files/hq/ir/report/summary/2024/2503Presentation.pdf?sc_lang=en)
  4. Integrated Report 2025 - Sumitomo Corporation, 1月 18, 2026にアクセス、  
[https://www.sumitomocorp.com/-/media/Files/hq/ir/report/investors-guide/2025/ar2025en\\_CorporateValueCreationStrategy.pdf](https://www.sumitomocorp.com/-/media/Files/hq/ir/report/investors-guide/2025/ar2025en_CorporateValueCreationStrategy.pdf)
  5. Sumitomo Green Hydrogen Production and Rio Tinto Decarbonisation Pilot Project, 1月 18, 2026にアクセス、  
<https://research.csiro.au/hyresource/sumitomo-green-hydrogen-production-and-rio-tinto-decarbonisation-pilot-project/>
  6. Sumitomo Corporation Awarded MPA Funding to Enhance Safety and Efficiency of Ammonia Bunkering in Singapore, 1月 18, 2026にアクセス、  
<https://www.sumitomocorp.com/en/europe/news/release/2025/group/20390>
  7. Sumitomo Patents – Key Insights and Stats, 1月 18, 2026にアクセス、  
<https://insights.greyb.com/sumitomo-patents/>
  8. FY2024 Results and FY2025 Forecast Presentation Materials - Mitsubishi Corporation, 1月 18, 2026にアクセス、  
<https://www.mitsubishicorp.com/jp/en/ir/library/meetings/pdf/250502/20250502e.pdf>
  9. Progress of Midterm Corporate Strategy 2024, 1月 18, 2026にアクセス、  
<https://www.mitsubishicorp.com/jp/en/ir/library/ar/online2023/cmn/pdf/p10.pdf>
  10. Special Feature Creating Businesses by Leveraging Our Strengths —Business Concepts and Means— | ITOCHU Corporation, 1月 18, 2026にアクセス、  
[https://www.itochu.co.jp/en/ir/doc/annual\\_report/online2024/feature.html](https://www.itochu.co.jp/en/ir/doc/annual_report/online2024/feature.html)
  11. MC will capitalize on the entire Group's collective capabilities to create unique shared value while collaborating closely with - Mitsubishi Corporation, 1月 18, 2026にアクセス、  
<https://www.mitsubishicorp.com/jp/en/ir/library/ar/pdf/areport/2022/01a.pdf>
  12. Sumitomo Pharma Integrated Report 2025, 1月 18, 2026にアクセス、  
[https://www.sumitomo-pharma.com/ir/library/annual/pdf/2025/integrated\\_report2025\\_eng.pdf](https://www.sumitomo-pharma.com/ir/library/annual/pdf/2025/integrated_report2025_eng.pdf)
  13. \$4.2 bln North Hanoi Smart City project officially breaks ground - Vietnam Economic Times, 1月 18, 2026にアクセス、  
<https://en.vneconomy.vn/42-bln-north-hanoi-smart-city-project-officially-breaks-ground.htm>
  14. Presidio Ventures investment portfolio - PitchBook, 1月 18, 2026にアクセス、  
<https://pitchbook.com/profiles/investor/52243-57>
  15. Consolidated Financial Results for the Fiscal Year Ended March 31, 2025 [IFRS] - SCSK, 1月 18, 2026にアクセス、  
[https://www.scsk.jp/ir\\_en/library/briefing/pdf/scsk/20250430\\_financial\\_result\\_e.pdf](https://www.scsk.jp/ir_en/library/briefing/pdf/scsk/20250430_financial_result_e.pdf)



16. Conference on Q1 FY2025 Financial Results - Sumitomo Pharma, 1月 18, 2026にアクセス、  
<https://www.sumitomo-pharma.com/ir/library/presentation/assets/pdf/eir20250731.pdf>
17. FY2024: Integrated Report / Annual Report - Sumitomo Corporation, 1月 18, 2026にアクセス、  
<https://www.sumitomocorp.com/en/jp/ir/financial/investors-guide/2024>
18. Integrated Report 2024 Released - Sumitomo Corporation, 1月 18, 2026にアクセス、  
<https://www.sumitomocorp.com/en/jp/news/topics/2024/group/20240930>
19. Rio Tinto and Sumitomo Corporation to build hydrogen pilot plant for world's first trial lower-carbon alumina refining in Gladstone, 1月 18, 2026にアクセス、  
<https://www.sumitomocorp.com/en/jp/news/release/2023/group/16870>
20. Sumitomo receives MPA funding to develop ammonia as marine fuel in Singapore, 1月 18, 2026にアクセス、  
<https://www.manifoldtimes.com/news/sumitomo-receives-mpa-funding-to-develop-ammonia-as-marine-fuel-in-singapore/>
21. New Industrial Park Development in Thanh Hoa Province, North-Central Vietnam | Sumitomo Corporation, 1月 18, 2026にアクセス、  
<https://www.sumitomocorp.com/en/jp/news/topics/2025/group/20250512>
22. Realm.Security Caps 2025 with \$2M Strategic Investment from Presidio Ventures, 1月 18, 2026にアクセス、  
<https://realm.security/realm-security-2m-strategic-investment-from-presidio-ventures/>
23. Presidio ventures: Home, 1月 18, 2026にアクセス、  
<https://presidio-ventures.com/>
24. Presidio Ventures - Golden, 1月 18, 2026にアクセス、  
[https://golden.com/wiki/Presidio\\_Ventures-EAAVYEW](https://golden.com/wiki/Presidio_Ventures-EAAVYEW)
25. Sumitomo Corporation, Japan Airlines, and Soracle Selected for the Tokyo Metropolitan Government's "eVTOL Implementation Project" Phase I, 1月 18, 2026にアクセス、  
<https://www.sumitomocorp.com/en/easia/news/topics/2025/group/20251105>
26. Corporate Governance | Governance | Sustainability | Sumitomo Corporation, 1月 18, 2026にアクセス、  
<https://sumitomocorp.disclosure.site/en/themes/37>
27. Governance - Sumitomo Corporation, 1月 18, 2026にアクセス、  
<https://www.sumitomocorp.com/en/global/about/governance>
28. Intellectual Property Strategy, 1月 18, 2026にアクセス、  
[https://www.sumitomo-chem.co.jp/english/ir/library/annual\\_report/files/docs/scr2025e\\_20.pdf](https://www.sumitomo-chem.co.jp/english/ir/library/annual_report/files/docs/scr2025e_20.pdf)
29. Medium-Term Management Plan 2026, 1月 18, 2026にアクセス、  
<https://www.shi.co.jp/english/info/2024/6kgpsq0000003i49-att/6kgpsq0000003i4s.pdf>