



住友商事

Enriching lives and the world

DAIS (デジタル・AI戦略) 説明会

住友商事株式会社 | 2026年5月27日

将来情報に関するご注意

本資料には、当社のDAISや中期経営計画等についての様々な経営目標及びその他の将来予測が開示されています。これらは、当社の経営陣がDAISや中期経営計画を成功裡に実践することにより達成することを目指していく目標であります。これらの経営目標及びその他の将来予測は、将来の事象についての現時点における予想の達成及び将来の業績を保証するものではありません。したがって、これらの情報に全面的に依拠されることは控えられ、また、当仮定及び予想並びに当社が現時点で入手している情報に基づいているため、今後の四囲の状況等により変化を余儀なくされるものであり、これらの目標や社がこれらの情報を逐次改訂する義務を負うものではないことをご認識いただくようお願い申し上げます。

デジタル・AI 戦略 (DAIS) のVision

Vision

あらゆるビジネスの現場で
デジタル・AI を駆使して
新たな価値創造モデルを
構築し社会や産業の
変革をリード

人財

- デジタル事業構想力の強化
- デジタルスキル獲得
- 要件定義力
- データガバナンスの知見



当社グループの
競争優位性

事業現場

デジタル
ソリューション

事業現場

- 900社の連結事業会社
- 10万社のグローバル顧客
- 事業現場での課題抽出力
- 顧客へのインターフェース
- グローバルコーポレート
- 事業構想力

デジタルソリューション

- システム・ネットワーク開発
- デジタル・AIエンジニアリング
- セキュリティ
- BPO・データセンター

Design Principles

- 顧客が真に求める価値の再定義
- 当社の強みの補強
- 暗黙知の形式知・組織知化
- 本質的な課題から価値創造
- 劣勢ビジネスからの形勢逆転
- ビジネス構想の社会・産業実装

●
●
●

DAISの成長を支える3つの柱（Pillar）

Pillar 2

DAISによる 当社グループの成長

当社グループのあらゆるビジネスの現場において、デジタル・AIを活用、新たな価値創造モデルを構築し、成長を実現

Pillar 3

当社グループと SCSKの協業による成長

当社グループとSCSKの協業により互いのビジネスを変革・創造し、成長を加速

Pillar 1

SCSKの成長

既存の競争優位・強みを活かし、AI・オフリング型への進化を加速

当社グループ・SCSKの強み

デジタルソリューション・事業現場・人財のさらなる強化により、DAISを推進



事業現場

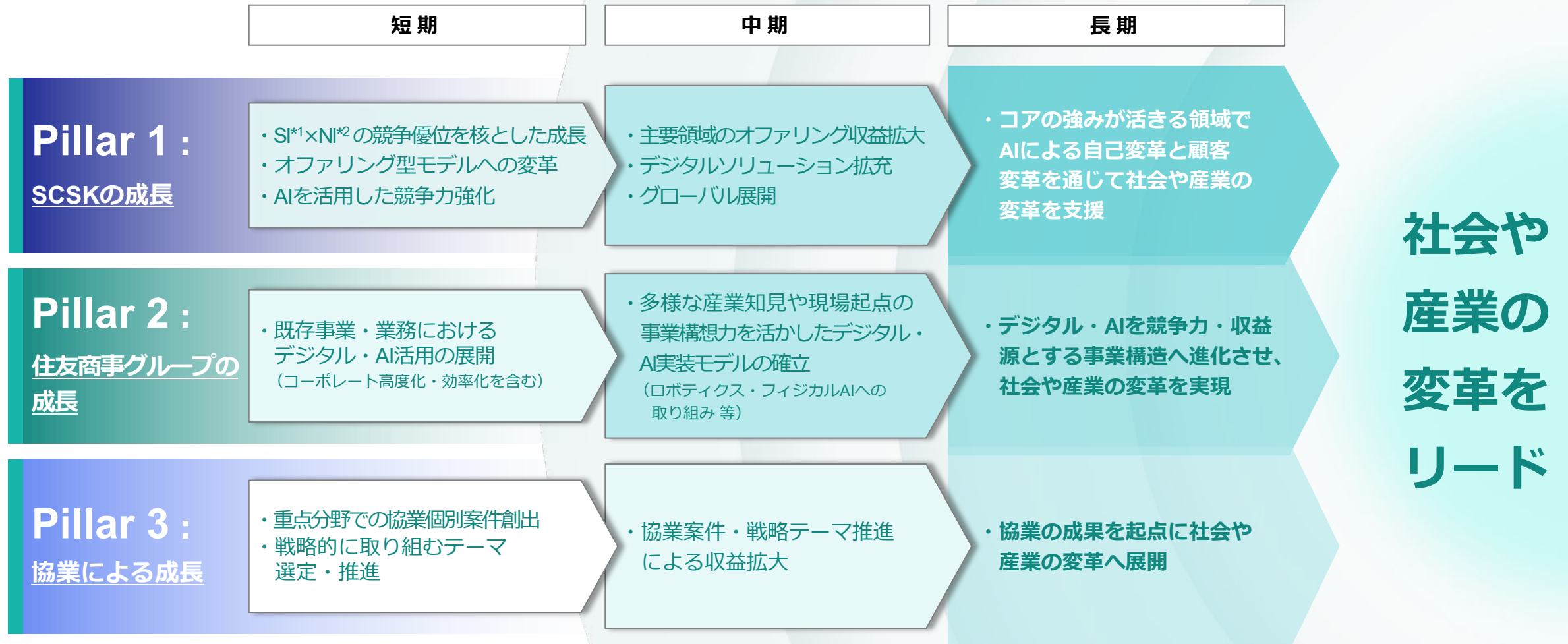
当社グループの
競争優位性



デジタル
ソリューション

DAIS全体の成長ロードマップ

- 本ロードマップは、DAIS全体の成長について、短期・中期・長期でどのように進化するかを示した全体像



注1) 本ロードマップは、DAIS全体の成長の方向性を示したものであり、各打ち手の具体的な価値創造プロセスや事例は次頁以降で示しています。

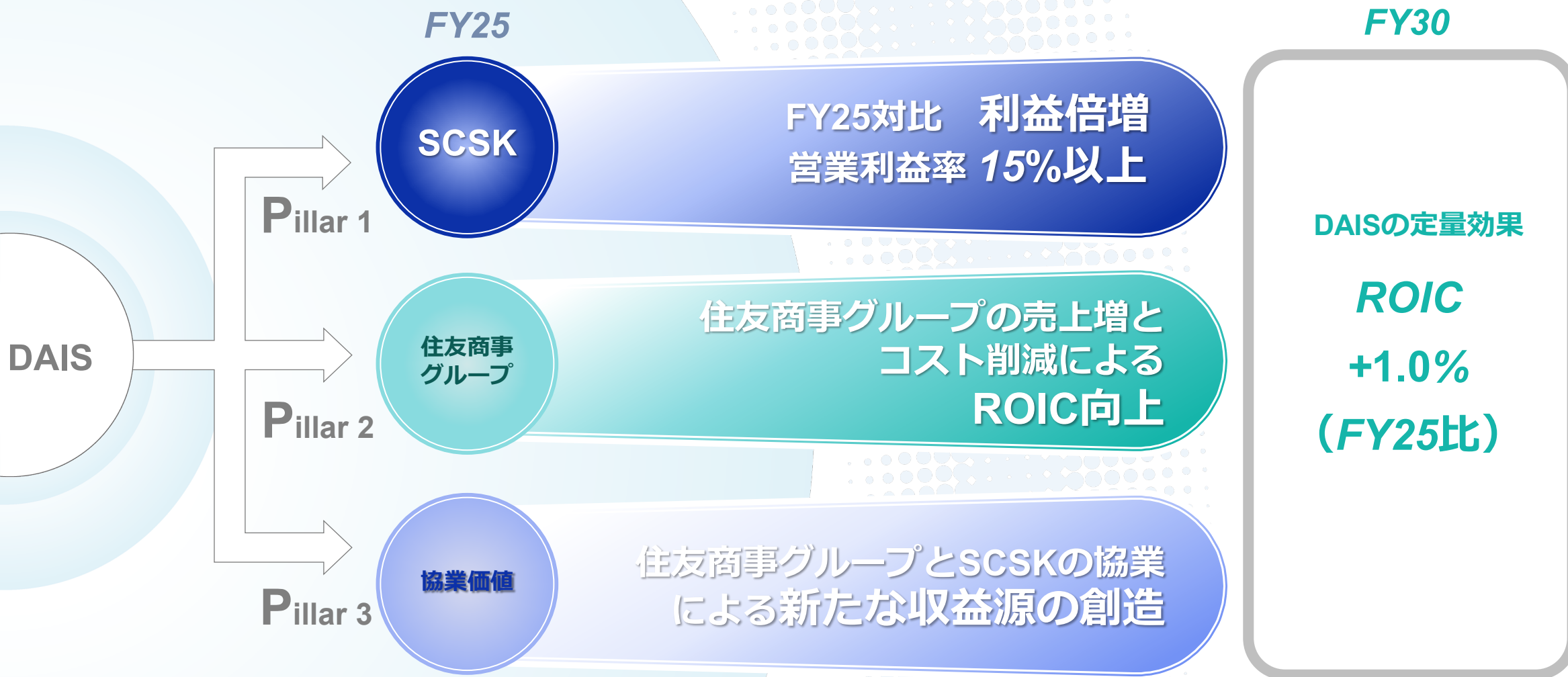
注2) 上記短中長期の9つの矢羽根は、色の濃淡に応じて収益貢献度合いを表現しています。

*1 SI : System Integration

*2 NI : Network Integration

DAIS定量効果

- Pillar 1のSCSK自身の成長による持分利益の増加に加え、Pillar 2に示した住友商事グループの売上増および効率化によるコスト削減、さらにPillar 3の効果を踏まえ、DAISの効果により、FY25比 ROICを1.0%向上させることを目指す



Pillar

1

DAISの成長を支える柱

SCSKの成長

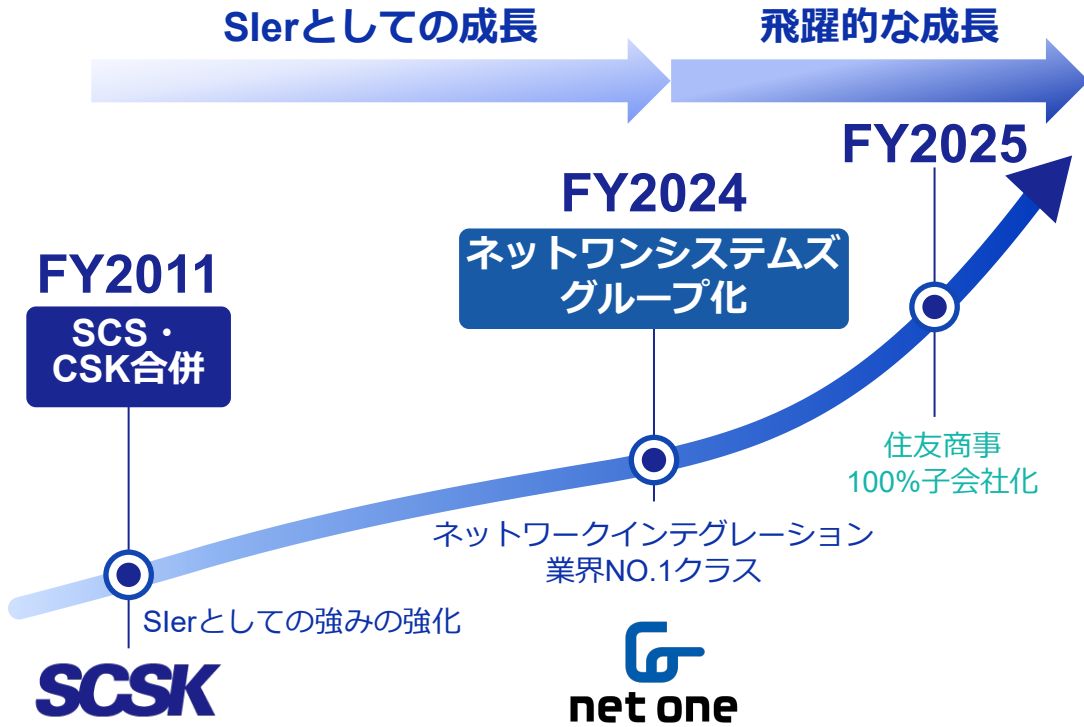


SCSK概要

設立：1969年 売上：7,803億円 営業利益：863億円（連結 / 2026年3月31日時点） 従業員数：21,015名（連結 / 2026年3月31日時点）

SCSK進化の歴史

14期連続 増収増益



フルスタックケイパビリティを核とした顧客への価値提供モデル

SI・NIフルスタックを強みの核として、顧客ニーズに合わせて最適提案



高付加価値提供サービス

伴走型システム開発・運用 (SI)

- 顧客との協業型ソフトウェア開発
- システム運用会社の共同運営

インフラ統合支援 (NI)

- クラウド・セキュリティ含むインフラ統合サービス (設計～構築～運用)

デジタル・AI活用

- AIデータ基盤
- 知財×データ活用に基づく意思決定支援
- AI成果物に対する品質・セキュリティ担保

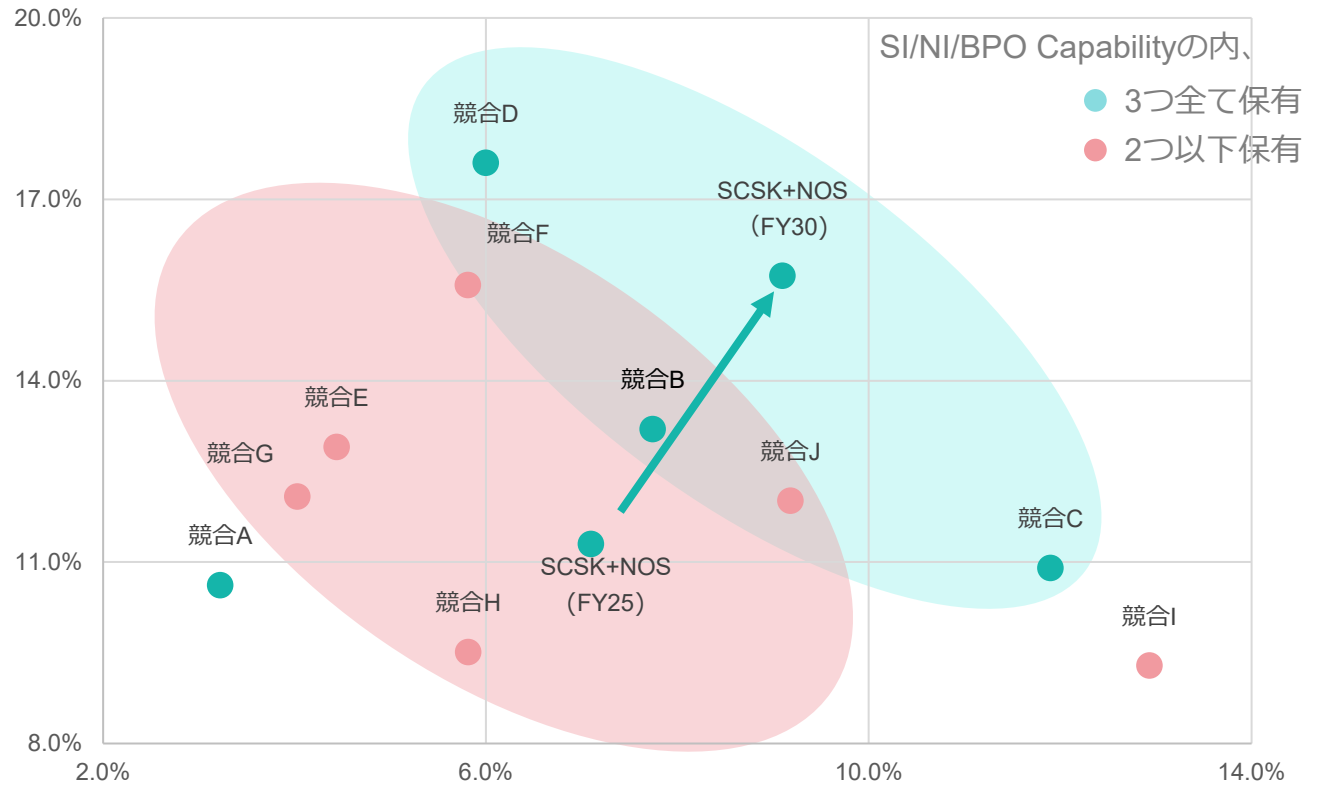
* BPO : Business Process Outsourcing

SCSKの競争優位の源泉

- ネットワンシステムズ（NOS）のグループ化で、SI・NIフルスタックを競争優位の源泉として確立
- SI/NI/BPOを有機的につなげることでプロフィットプールを多角化し、更なる高成長・高収益を狙えるポジショニング



営業利益率



・ SCSK+NOSは、FY24-25の売上成長率、FY25の営業利益率をベースに算出。
 ・ 競合企業は大手システムインテグレーターを対象とし、直近2年間の売上成長率とFY25営業利益率をベースに算出。

AIによる成長機会

マーケットはAIの進化を背景にテック企業の成長を懸念

既存の強みはAIによる変化にレジリエンスが高く、AIはむしろ成長の好機



2030年国内IT/デジタル市場*
40兆円+
 (2023年20兆円)

* Gartner、矢野研究所のレポートを基に試算

SCSK 新・中期経営計画（2026-2030）

- 社会・市場の変化を先取りし、住友商事のリソースをフル活用することで非連続な成長を目指す

顧客ニーズの変化

- 事業部門のデジタル活用加速
- 経営や事業の構想から実行・定着まで捉えた変革への期待

競合環境の変化

- デジタル・AI活用し、変革をリードする競合企業の台頭

テクノロジーの進化

- 生成AI・エージェントAIの浸透
- セキュリティの高度化
- ネットワークの複雑化

SCSK

net one

新中期経営計画

「社会課題の解決を牽引し、
圧倒的な存在感と影響力を持つ
事業群を展開する企業グループ」

Next Dimension 2030
～次元の異なるITカンパニーへの進化～

住友商事のリソース

900社の事業現場・データ

多様な産業領域の事業現場を通じた
ドメイン知見とデータの活用

64カ国・地域へのグローバルリーチ

グローバル拠点・事業会社の活用

Digital/AI ケイパビリティ

デジタル・AI事業会社群との連携

SC Digital Insight Edge

世界5地域のCVC*ネットワーク

国内外の先端技術、テック企業への
アクセス

10万社のグローバル顧客基盤

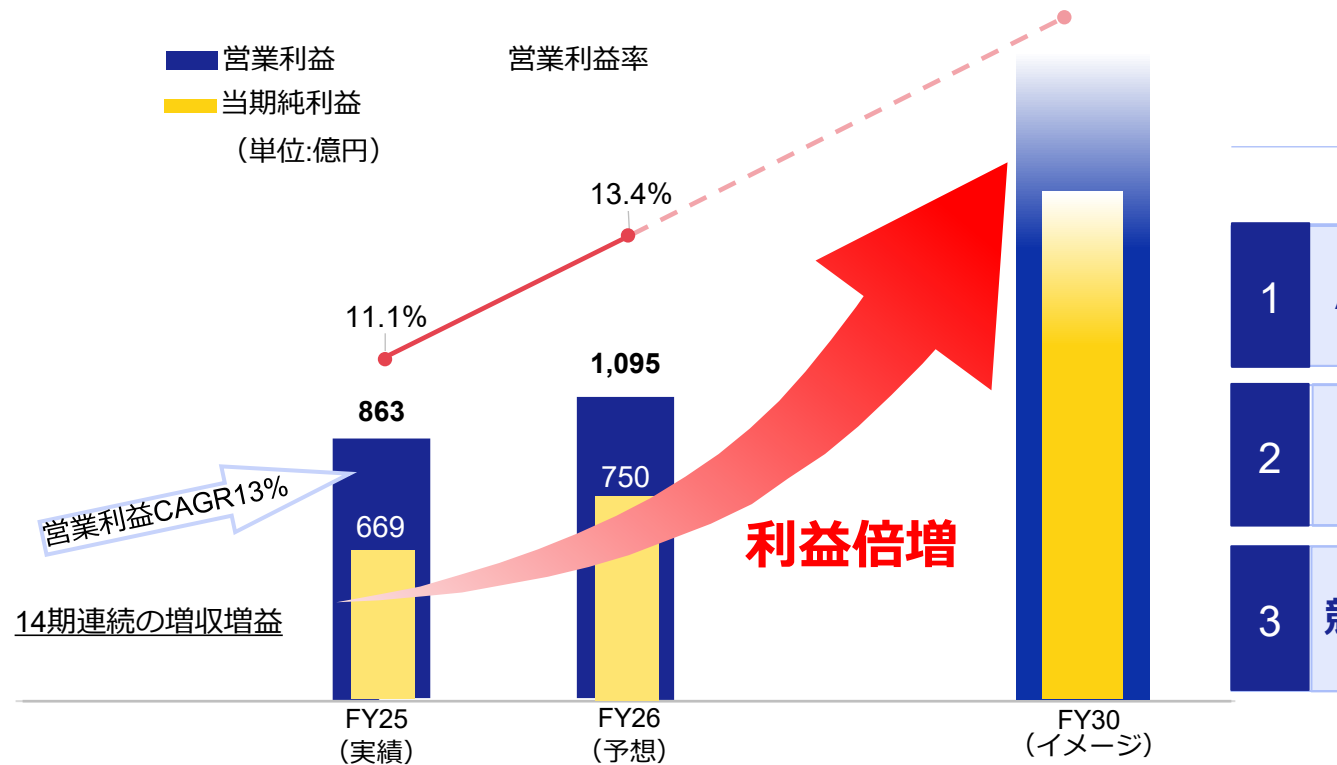
幅広い領域のグローバル顧客との
ネットワーク

* CVC : Corporate Venture Capital

SCSKの成長

- SCSK新中計の施策実行によりFY30に、①**利益水準倍増** (FY25対比)、②**営業利益率15%以上**を見込む
- 上記はTOB時の想定を大きく上回る利益成長

SCSK業績



オーガニック成長
(14期連続増収増益のトラックレコード)



新中計の3つの施策

- 1 AI起点の自己変革と事業拡大** 人を増やさず、成長する仕組み (収益+収益性ともに向上)
- 2 オファリングモデルへの変革** 再現性の高い勝ちパターン (収益+収益性ともに向上)
- 3 競争優位と強みの徹底活用** SCSKならではの勝ちパターン (収益+収益性ともに向上)

SCSKの成長施策

「新・中期経営計画（2026-2030）」3つの施策

1 AI起点の自己変革と事業拡大

主な取り組み

AIを活用した生産性向上

- AI駆動型開発の全面適用
 - 生成AIによる保守・運用自動化
- 目標：2年以内にAI駆動型開発100%化

AI領域のビジネス拡大

- AI/データ基盤・AIセキュリティの一体提供
- 顧客業務のAIエージェント化
- 顧客業務を丸ごと受託し、AIで効率化

2 オファリングモデルへの変革

主な取り組み

上流機能強化（コンサル）

- 業界特化コンサルティング
 - デジタルコンサルティング
- 例：製造業等、特定業種に特化した上流機能を強化し、システム開発・BPOビジネスの拡大に加え、デジタル・AI領域へつなぎ込む機会創出

知財の創出・蓄積・型化

- 自社ERP*1“PROACTIVE”のAI機能強化&業界・業務特化テンプレートの構築
 - レガシーシステムのモダナイゼーション・BPM*2等、複数のオファリングメニュー
- 例：金融機関向けメインフレームのマイグレーション、業務プロセス起点の企業変革提案等、顧客課題に合わせた最適ソリューション提案

3 競争優位と強みの徹底活用

主な取り組み

SI・NIフルスタックモデルの進化

- 2027年4月にSCSK・NOSを経営統合アプリ～インフラのフルスタックビジネスを加速
- 両社のコーポレート機能を統合し、AIによる徹底的な業務効率化

住友商事連携

- コンサル、デジタル・AI、グローバル、BPOなどのデジタルソリューションを共同で拡充
 - 900社の事業現場を活用し、競争力のあるユースケース創出
- 例：住友商事グループへのPROACTIVE導入、業界・業務特化機能を実証&横展開

*1 ERP : Enterprise Resource Planning *2 BPM : Business Process Modernization

Pillar

2

DAISの成長を支える柱

DAISによる住友商事グループの成長

住友商事グループが創り出す社会・産業の姿

都市開発におけるデジタル エコシステム構築

エネルギー高効率、住民の健康管理
促進、防災減災 等

投融资ライフサイクル AIプラットフォーム

投資検討時の情報収集・分析効率化
や意思決定の質向上を実現

次世代通信・AIによる インフラ保全

社会インフラ保守点検の人材不足
に対し、デジタルを活用した
効率的ソリューションを提供

サプライチェーン変革

世界中の産業のサプライチェーンを
効率化し、安定供給へ



再生可能エネルギーの需給 バランス高度化

現場運用のデータドリブン化と
収益最適化を実現

小売りビジネスの高度化

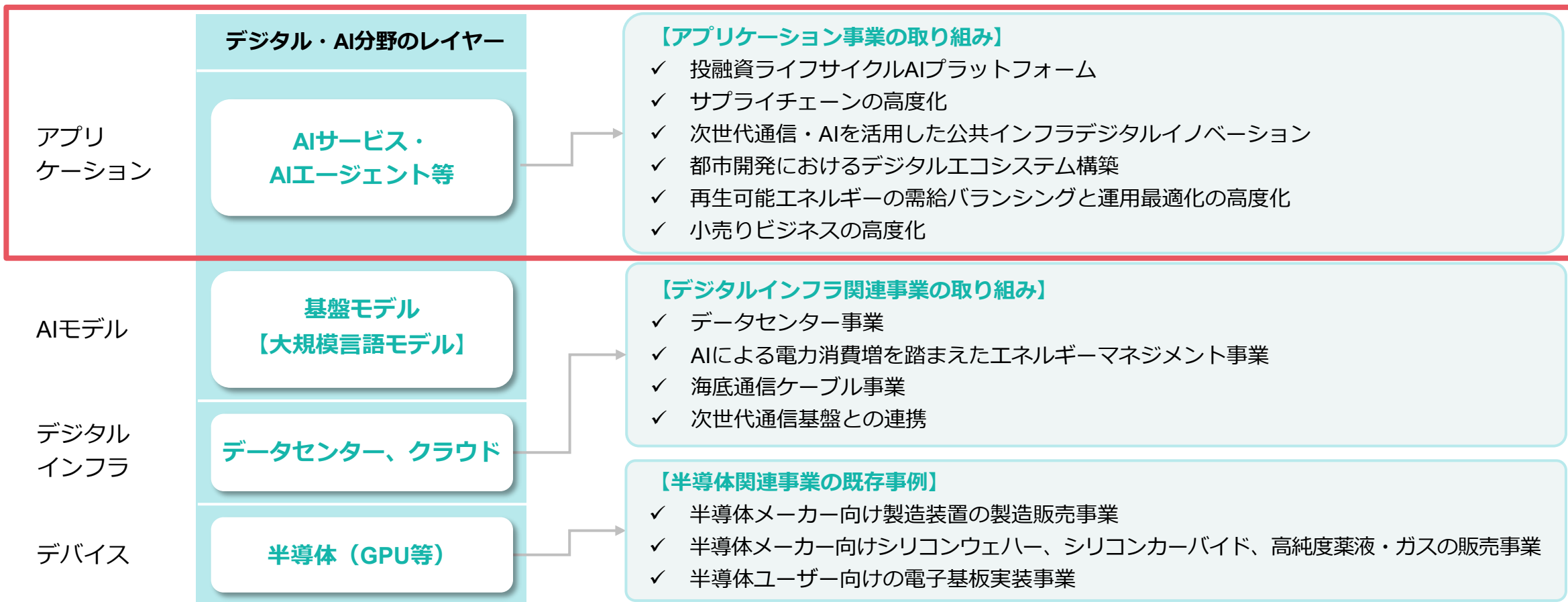
食品スーパー、ドラッグストアなどの
顧客データを統合しAI分析、生活者
個々に寄り添ったサービスを提供

デジタルインフラ・ 産業基盤の整備・拡大

データセンター、通信インフラ、
電力、半導体関連 等

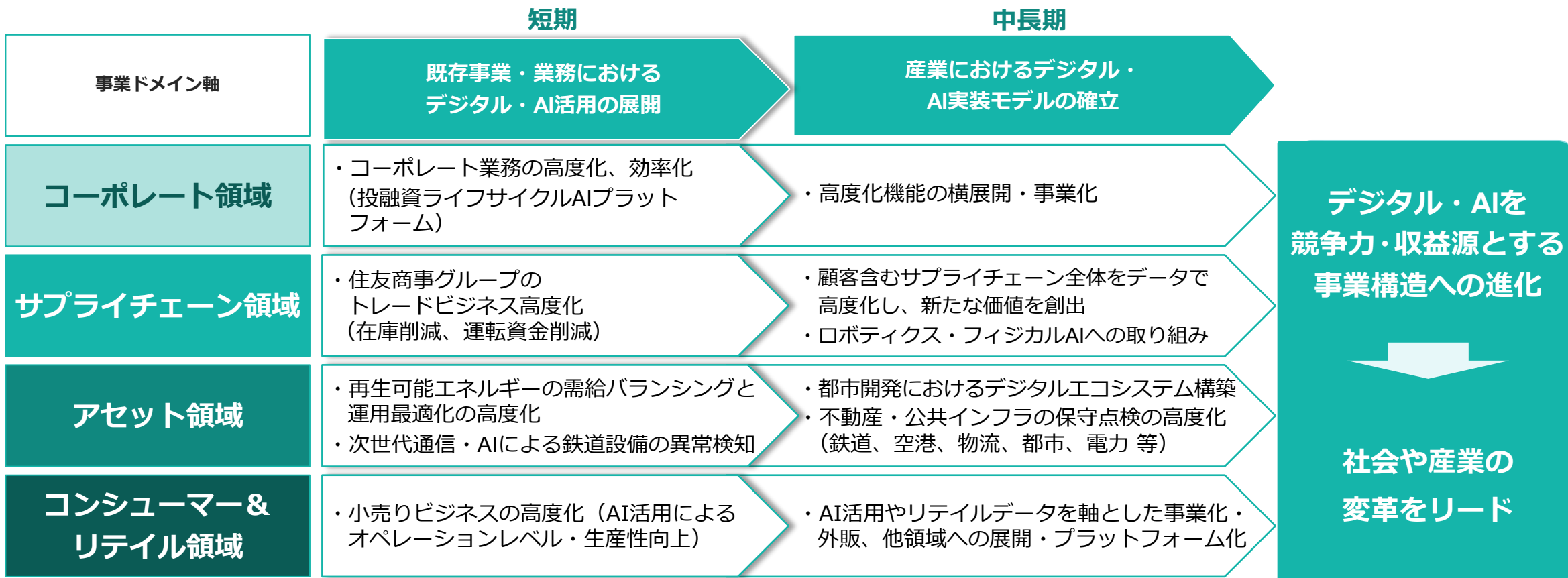
デジタル・AI産業の4レイヤー

- AIサービス・AIエージェント等アプリケーションレイヤーのビジネス実装に加え、デジタル・AIの急速な普及に必要なデジタルインフラ整備事業や、半導体関連ビジネス、サイバーセキュリティ構築事業にも取り組む



アプリケーションレイヤーの成長ロードマップ

- Visionの実現に向け、Design Principlesに基づく現場起点のデジタル・AI活用を進める
- デジタル・AIを競争力・収益源とする事業構造へ進化、新たな価値創造モデルを構築し、住友商事グループのROIC向上を実現する



事例紹介①（アプリケーションレイヤー）

コーポレート領域

コーポレート

PROJECT

01

投融资ライフサイクルを俯瞰するAIプラットフォーム

背景

住友商事社内には、過去の投資判断に関する膨大な議事録が蓄積される一方、活用は一部の専門部隊に留まり、全社的な知見活用が未開拓。

ソリューション概要

- 過去30年分、約1,500件の全社投融资委員会議事録、経営会議結論、損失発生・分析報告書を統合し、投資案件を入口から出口まで、ライフサイクルで俯瞰して検索・分析できるAIプラットフォームを構築。
- 検索、論点分析、チャット深掘り機能により、過去案件における投資検討時の論点・投資実行後の結末を把握することで、新規投資への知見活用が可能に。
- 当社に蓄積された先人の知見を組織資産として継承し、投資検討時の情報収集・分析効率化や意思決定の質向上を実現することで、変化の激しい事業環境において、より確度の高い投資判断を可能にする基盤構築を目指す。

AIが自動で論点を整理し、重要な情報を見逃さない



サプライチェーン領域

鉄鋼グループ

PROJECT

02

AIプラットフォーム導入による総合エネルギー産業向け鋼管サプライチェーンの高度化

背景

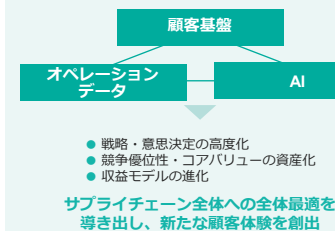
鋼管需給は地政学リスクや資源価格変動など多層的な不確実性にさらされる一方、掘削・生産現場への納入には厳格な時間制約があり複雑性への対応が必須。

ソリューション概要

- 鋼管ビジネスで蓄積した30年以上のSCM*オペレーションデータ・業界知見を一元化すべく、AI Tech基盤で次世代SCMを構築。サプライチェーン全体の最適化、データドリブンな意思決定、業務高度化を推進。
- 欧州拠点での実証によりオペレーション高度化の有効性を確認。Ascend SC、SCSKと連携し、取り組みを推進中。欧州拠点とグローバルSCM拠点への本格導入により数十億円規模の効果を見込む。
- 将来的には、SCM as AI Serviceとして新たな顧客サービスを構築し、産業を超えた事業拡大とビジネスモデル変革を目指す。

* SCM（サプライチェーンマネジメント）：鋼管の調達から、物流・在庫管理・検品、納品などを一気通貫で最適化する管理手法

ソリューションの概要



今後の展望



事例紹介② (アプリケーションレイヤー)

アセット領域

コミュニケーションサービスグループ

PROJECT 03 次世代通信・AIを活用した共同創出型 公共インフラデジタルイノベーション

背景

公共インフラの老朽化と人材不足が深刻化し、“人の目”に依存した保守点検の限界が顕在化。非属人的なインフラ保全体制の整備が不可欠に。

ソリューション概要

- 5G/Wi-Fi 7・異常検知AI・自動運転を組み合わせ、沿線や列車外観の異常検知や滑走路点検の高度化など、多様な公共インフラ保全ソリューション基盤を開発。
- 複数事業者が共用できる汎用モデルにより、開発・運用コストを抑制。エラーデータ集約でAI精度向上を加速し、現場負荷軽減や標準化を進め、運用費30~50%超削減を見込む。
- 総合商社のネットワークを活かし、電鉄34社、19空港とAI通信/自動運転ベンダーを束ねた連携体制を構築。今後は物流・湾港・公道など他領域への展開も視野にいれ、老朽化と人材確保の課題に直面している社会インフラ保全を効率的に維持・発展させることを目指す。

インフラ保全ソリューション事例 (前方モニタリングソリューション)



アセット領域

都市総合開発グループ

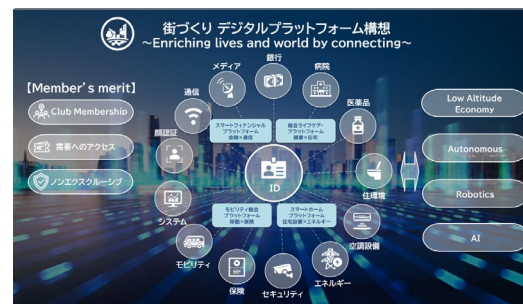
PROJECT 04 都市開発におけるデジタルエコシステム構築

背景

都市開発においては、生活の質や安心・安全を支える価値が重視される中、都市にかかわる全てのプレイヤーをデータでつなぎ、価値創出を加速する、デジタルを核としたエコシステムの構築が重要性を増している。

ソリューション概要

- インフラ、ヘルスケア、不動産等、各事業で培った強みや知見を結集し、一気通貫での都市開発に取り組む。
- 都市全体の生活データプラットフォームを構築。同プラットフォーム上に、医療機関、セキュリティ会社、小売事業者、エネルギー供給事業者等をつなぎ込み、健康管理、防災防犯、住民へのサービスを向上させ、街全体の資産価値向上を目指す。
- 北ハノイ・サステナブルシティや箱崎スマートシティ等、当社内のプロジェクトのみならず他社事業にまで横展開し、事業のスケールアップを目指す。



事例紹介③ (アプリケーションレイヤー)

アセット領域

エネルギー変換・エネルギーサービスグループ

PROJECT 05 再生可能エネルギーの需給バランスと運用最適化の高度化

背景

再エネ拡大に伴い、電力供給量の変動性に起因して需給調整の難易度が上昇。人手・経験依存運用の限界が顕在化し、需給調整・運用最適化能力具備が重要課題に。

ソリューション概要

- ENEXIAを設立し、発電・需要・市場データを統合した需給バランスモデルを構築することで、再エネの変動性に対応する運用のデジタル化・高度化を実現。
- 事業現場の需給運用ノウハウをモデル化し、電力需給コスト低減を通じて収益最大化を実現するとともに、「経験依存」から「データドリブン」への転換を推進。
- 商社機能とデジタル実装の融合により、電力取引・需給調整・事業開発を横断的に進化させ、蓄電池等を含むエネルギー全体の最適化へ拡張することで、エネルギー産業の高度化・構造変革を牽引する。

再エネ大量導入の課題を
再エネアグリゲーターとして解決



コンシューマー&リテイル領域

ライフスタイルグループ

PROJECT 06 小売りビジネスの高度化
～店舗オペレーションによるデジタル・AI活用事例～

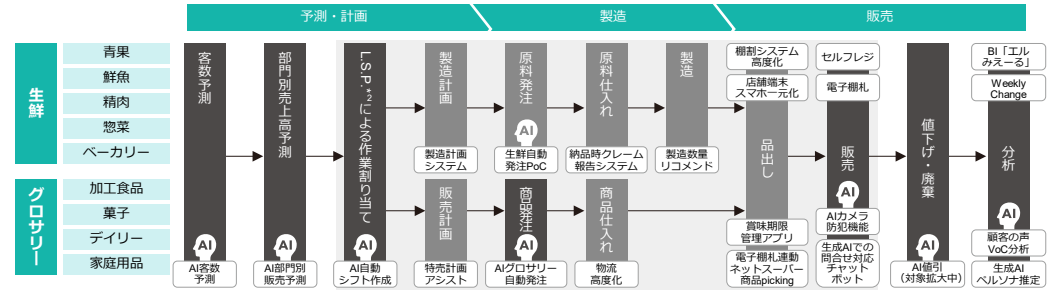
背景

生活者の行動変容を可視化する価値あるリテイルデータが、小売りの現場にもお客様にも取引先にも有効に活用されていない。

ソリューション概要

- サミットでは、発注・売り場づくり・労務管理にデジタル・AIを活用。現場のドメイン知識と住友商事グループのデジタル・AI知見を融合し、オペレーションの高度化・効率化を実現。
- この過程で蓄積された購買・行動データを基盤に、サミット・トモズの会員ID統合やデータ基盤構築を推進。リテイルデータの分析・活用提案を行う新会社LXIOを設立し、メーカー各社とのPoC^{*1}も開始している。
- 今後は、生成AIによるデータ活用の高度化や、外部企業とのデータ連携を通じて、食品メーカーにとどまらず異業種へのターゲットも拡大し、データを軸とした新規事業の価値基盤を構築。生活者の行動変容と産業構造の進化を同時に促す、新たなリテイル・データエコシステムの創出を目指す。

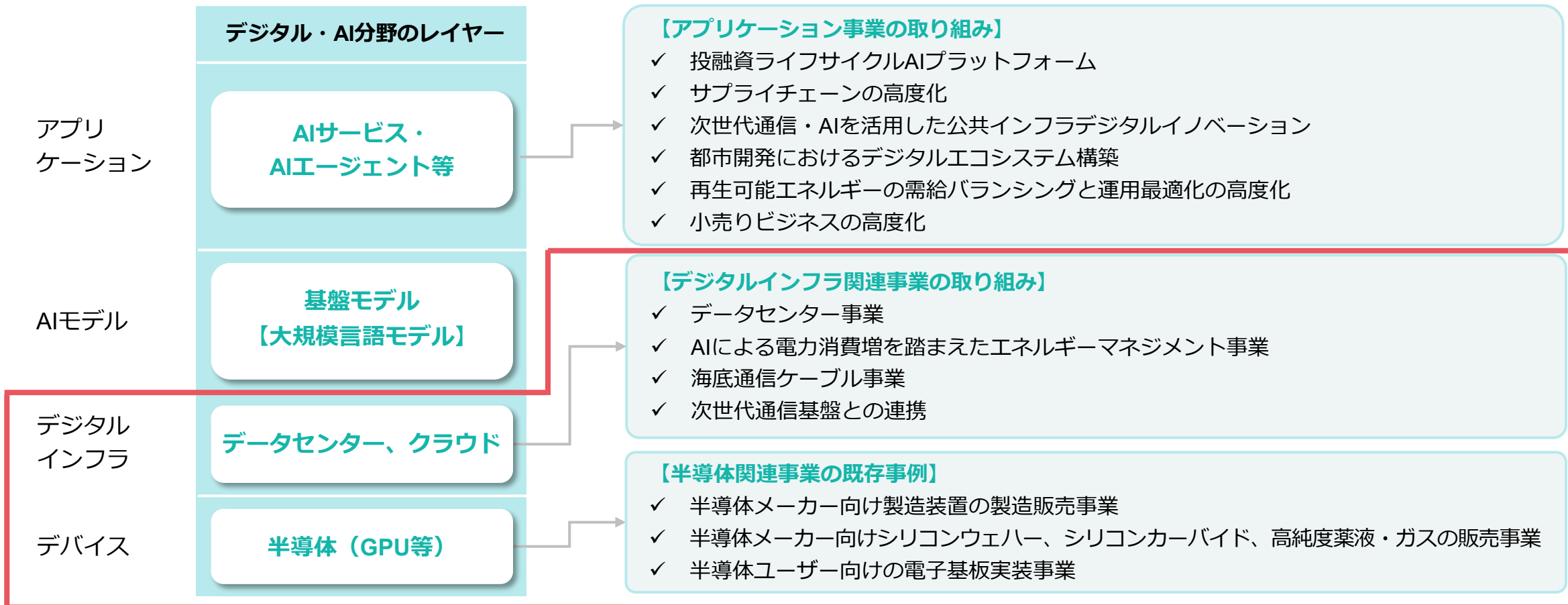
店舗オペレーションの基本的な流れ



*1 PoC : Proof of Concept *2 L.S.P : レイバー・スケジューリング・プログラム

デジタル・AI産業の4レイヤー

- AIサービス・AIエージェント等アプリケーションレイヤーのビジネス実装に加え、デジタル・AIの急速な普及に必要なデジタルインフラ整備事業や、半導体関連ビジネス、サイバーセキュリティ構築事業にも取り組む



事例紹介④ (デジタルインフラ・デバイスレイヤー)

デジタルインフラ領域

PROJECT

07

日本～アジアをつなぐ海底通信ケーブル事業

背景

海底ケーブルは、近年急速に拡大するグローバルなデジタル経済圏を支える基幹インフラとして、その重要性が世界的に高まっており、国際データ通信の約99%を担う。とりわけ、アジア各国と米国の中間に位置する日本は、アジア太平洋地域におけるデータハブとして重要な役割を果たしている。

ソリューション概要

- 住友商事は、アジア各国・地域のデジタル経済の発展を支える基盤として、日本、マレーシア、シンガポールを結び、さらに韓国、フィリピン、台湾などへの接続を可能とする海底ケーブルの建設を開始。
- 日本を起点にアジアを結ぶ高信頼・大容量の通信インフラを整備することで、グローバルに広がるデータ流通を安定的に支え、デジタル・AIによる新たな価値創造モデルの実装を可能にする。



デジタルインフラ領域

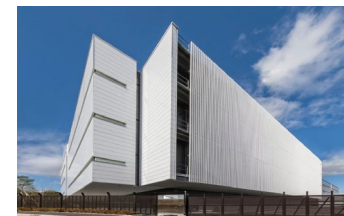
PROJECT

08

データセンター事業

背景・概要

データセンターは、デジタル・AI活用を前提とした価値創造モデルを支える基盤インフラ。住友商事グループはDAISのもと、データ流通・処理基盤の整備を通じ、デジタル・AIを競争力とする事業構造への進化を支える。



デバイス領域

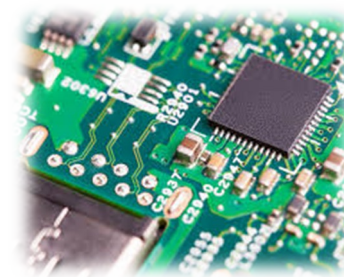
PROJECT

09

半導体関連事業

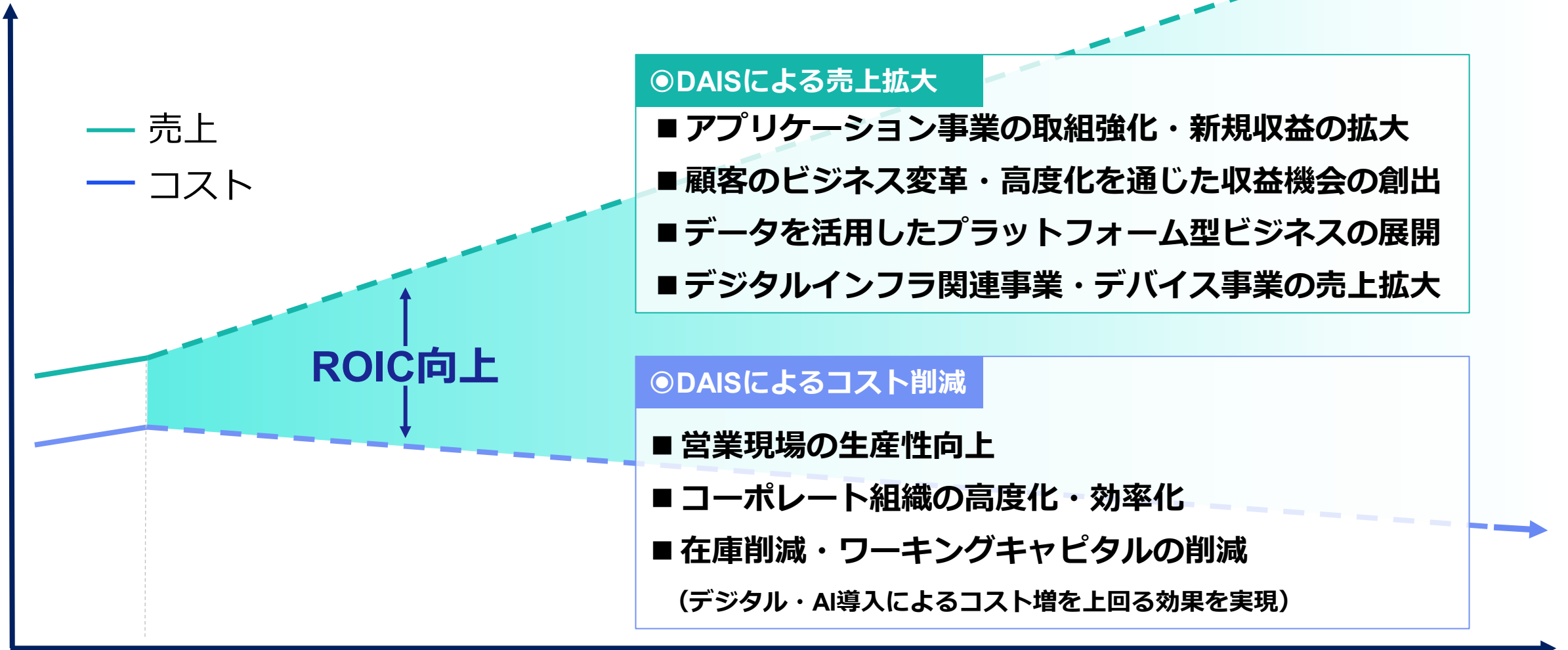
背景・概要

デジタル・AIの急速な普及に伴い、半導体はデータセンターや通信インフラ、AIの高度化を支える中核デバイスとなっている。住友商事グループは、製造装置や材料、高純度薬液・ガスや、電子基板実装など、半導体サプライチェーンの各段階で事業を展開し、価値創出に貢献している。



Pillar 2による成長

- DAISによる売上拡大・コスト削減を実現し、ROICを向上



デジタルスキル認定制度「Dグレード」の導入

- 「Dグレード」導入により、全役職員のデジタルスキルの高度化と可視化を目指す
- 本制度では、「知識（資格取得／研修受講）」に加え、事業現場に実装した「経験」を重視し、経験の難易度がグレード認定に影響
- 「Dグレード」を通じて人財プールを形成し、全社での戦略的なタレントマネジメントにつなげる（人材育成及び適所適材）



DAISを通じて、
社会や産業の変革をリードする

- 事業構想・要件定義・導入をデジタル・AIパートナー（SCSK等）とともに推進し、新たな価値創造モデルを構築
- 知識習得や実装経験を通じた、全役職員の一定グレード取得必須化
- 「Dグレード」は多様な事業現場に合わせた幅広いデジタルスキルを認定

Pillar

3

DAISの成長を支える柱

住友商事グループとSCSKの協業による成長

住友商事グループとSCSKの協業による成長

- 2026年4月、デジタル・AIを加速する体制を構築し、両社の協業を実行に移す基盤を整備
- 具体的な案件・テーマを通じた価値創出を加速するとともに、その成果を起点に社会・産業全体の変革へと展開

住友商事

SCSK



推進していく協業ビジネス 3つの類型化

両社の強みの組み合わせ		ファーストカスタマー戦略
<p>1 互いの強みのある「機能」を持ち込み、市場・顧客への営業力・提案力を高める</p>	<p>2 互いの強みのある「事業」を持ち込み、競争優位を高め、事業拡大を図る</p>	<p>3 住友商事グループの事業現場向けに開発したソリューションを市場に展開</p>
<p><取り組み例></p> <ul style="list-style-type: none"> ● 鉄鋼領域（SCに強みのある領域） 鉄鋼トレード業務の高度化や、SCM高度化の検討 ● 製造領域（SCSK/SCともに強い領域） SCSKの製造業向けグローバルビジネス展開支援 	<p><取り組み例></p> <ul style="list-style-type: none"> ● モビリティ領域 OEM向けエンジニアリング事業を基軸に、自動車業界向け協業ビジネスの検討 	<p><取り組み例></p> <p>PROACTIVE (SCSK クラウドERP製品)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 基幹システム領域、セキュリティ領域 住友商事グループへの導入検討とあわせて、将来の横展開を見据えた市場性も同時に検討

事例紹介

事例①モビリティ | 両社の強みの組み合わせ

SCSKの強み (デジタル実装力)

- 車内 (In-Car) 、車外 (Out-Car) 両領域をカバーするソフト開発能力
- 検証 (品質・セキュリティ)
- 自動車OEM向け実績

SCSKグループ

SCSK

加速しよう、未来を。

VERISERVE

(ソフトウェア品質保証・テスト)



住友商事グループの強み

- SCAEの設計開発上流コンサルティング力、SCTM(Tech Mahindra)の在インド設計開発リソース・IT知見
- 自動車業界における顧客リレーション、業界知見、グローバルネットワーク

事業会社



(コンサルティング・エンジニアリング支援)

SCTM Engineering

(グローバルエンジニアリングサービス)

市場へアプローチ

OEM向けソフトウェアエンジニアリング事業の競争力強化・事業拡大

市場規模
約1兆円*1

*1 矢野研究所レポートを基に試算

事例②ERP | ファーストカスタマー戦略

SCSKの強み (自社知財)

- 経営と業務をつなぐAIネイティブなERP製品
- 業務・業界特化のオファリングメニュー
- 7,500超の導入実績

PROACTIVE

(SCSK クラウドERP製品)



住友商事グループの現場 (ファーストカスタマー)

- 事業会社の現場における知見・ノウハウを提供
- ファーストカスタマーとして先行導入し、SCSKがオファリングを拡げる機会を創出

市場へ横展開

オファリングとして業界向けに事業拡大

市場規模
2~4兆円*2

*2 複数の市場レポートを基に試算



デジタル・AIで、ビジネスをより高く、まだ見ぬ世界へ

住友商事グループのDAIS（デジタル・AI戦略）