

# 三井金属鉱業株式会社における知的資本・無形資産の価値創造ストーリーと変遷(2023年～2025年統合報告書分析)

Gemini 3.1 pro

## 1. イントロダクション: 非財務資本を中心とした価値創造の再定義

現代の企業経営において、持続的な競争優位の源泉は工場や設備といった「有形資産」から、特許、技術、データ、ソフトウェア、組織文化、そして人的資本を含む「無形資産(知的資本)」へと不可逆的な移行を遂げている。1874年の神岡鉱山における創業以来、非鉄金属の採掘と製錬を祖業としてきた三井金属鉱業株式会社(以下、三井金属)もまた、この歴史的転換の最前線に位置している企業である。同社が発行した過去3年間(2023年～2025年)の統合報告書を詳細に分析すると、地下資源という有形資産に依存するビジネスモデルから、組織内に蓄積された「知的資本」を掘り起こし、新たな社会価値と経済的価値へと変換する「事業創発カンパニー」へのダイナミックな変革の軌跡が確認できる<sup>1</sup>。

本報告書は、ユーザーの分析要求に基づき、三井金属の統合報告書(2023年、2024年、2025年)における「知的資本(知財・無形資産)」に関する記載を網羅的に抽出し、比較検討を行うものである。ここで対象とする知的資本は、特許や技術ノウハウといった狭義の知的財産に留まらず、データ、ソフトウェア、ブランド、人的資本、組織文化、顧客接点など、企業価値を構成する広範な無形資産を含む。過去3年間において、三井金属はこれらの無形資産を単なる経営の「支援・付随要素」から、企業価値を直接的に牽引し、コーポレート・ガバナンスの中核に組み込まれる「主軸」へとその位置づけを劇的に変化させてきた<sup>1</sup>。特に、新たな中期経営計画「25中計」が始動した2025年の統合報告書においては、知的資本と人的資本の統合的なマネジメントが財務指標(ROIC等)と明確に連動する形で提示されており、同社の価値創造ストーリーが新たな次元へと到達したことを示している<sup>1</sup>。

## 2. 価値創造の源泉: 「マテリアルの知恵」の概念化とパーパスの浸透

三井金属の知的資本を分析する上で、同社における無形資産のメタファーである「マテリアルの知恵」という概念の定義を紐解くことが不可欠である。この概念は、過去3年間の統合報告書を通じて一貫して価値創造ストーリーの核として機能している<sup>1</sup>。

### 2.1 暗黙知から形式知へ: 「マテリアルの知恵」とコアテクノロジー

三井金属は、自社の価値創造プロセスにおける最大のインプット(資本)を、長年にわたり培ってきた「技術と経験」、すなわち「マテリアルの知恵」として定義している<sup>1</sup>。2022年に制定されたパーパス

「探索精神と多様な技術の融合で、地球を笑顔にする。」は、同社の事業活動の最終目的を規定するものであり、コーポレートスローガンである「マテリアルの知恵を活かす」は、その目的を達成するための手段(ケイパビリティ)を示している<sup>1</sup>。

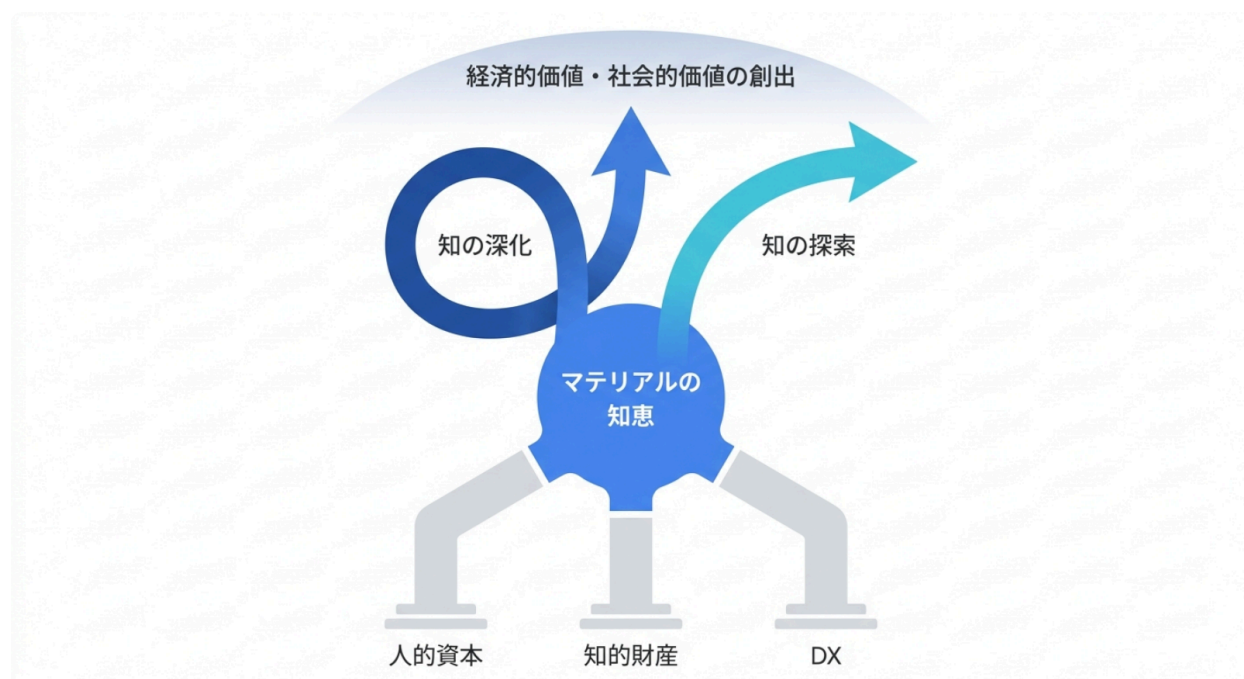
この「知恵」の具体的な実体は、非鉄製錬を基盤として培われた「分離精製、粉体制御、電気化学、溶液化学」という4つのコアテクノロジーに集約される<sup>1</sup>。これらの技術は、一朝一夕に獲得できるものではなく、長年の現場での試行錯誤、失敗と成功の蓄積によって形成された暗黙知の集合体である。2024年の統合報告書においては、創業150周年という歴史的節目を背景に、「今日まで企業グループとして持続できたのは、モノづくりで培ってきた知恵を活かし、世の中の役に立つ製品を絶えず供給し続けられたから」であるとトップメッセージで総括されている<sup>1</sup>。これは、150年という長い時間が、有形資産の減価償却の歴史ではなく、知的資本が複利的に蓄積・増幅されてきたプロセスとして経営陣に再解釈されていることを示唆している。

## 2.2 「両利きの経営」を駆動する無形資産の役割

同社の価値創造ストーリーの理論的支柱となっているのが、2023年の統合報告書から明示的に打ち出された「両利きの経営(Ambidexterity)」である<sup>1</sup>。これは、「知の深化(Exploitation)」と「知の探索(Exploration)」の同時追求を意味する経営理論であり、知的資本の戦略的な配分を決定するフレームワークとして機能している。

既存の知的資本を深掘りする「知の深化」は、機能材料事業や金属事業などの既存事業において、歩留まり向上、リサイクルネットワークの高度化、既存顧客との接点強化という形で現れている<sup>1</sup>。一方で、未知の領域へ知的資本を拡張する「知の探索」は、事業創造本部が担っている。全固体電池向け固体電解質(A-SOLiD)や、次世代半導体パッケージ用特殊キャリア(HRDP)、パワー半導体向け焼結型銅ペーストなどの先端材料の開発は、同社が有する粉体制御技術や溶液化学技術という知的ノウハウを、エレクトロニクスやモビリティという新たな成長市場へ適用(Pivot)させた結果である<sup>1</sup>。知的資本の機動的な再配置が、事業ポートフォリオのダイナミックな転換を直接的に可能にしていることが読み取れる。

## 知的資本を駆動力とする「両利きの経営」の概念構造



三井金属の価値創造プロセスにおいて、「マテリアルの知恵」を核とする知的・人的資本が「知の深化」と「知の探索」の双方を支える構造。

### 3. 過去3年間における「知的資本」位置づけの変遷と比較

2023年から2025年にかけての統合報告書の分析から、知的資本のマネジメント手法が「概念的共有」から「定量化・システム化」、そして最終的に「コーポレート・ガバナンスとの完全な統合」へと段階的に進化しているプロセスが浮き彫りになる。以下に、各年度の報告書における知的資本の扱いの変化を比較構造として提示する。

分析項目	2023年統合報告書(22中計始動)	2024年統合報告書(創業150周年)	2025年統合報告書(25中計始動)
全社戦略のフェーズ	「22中計」初年度。事業ポートフォリオ動的管理の導入開始 <sup>1</sup> 。	「22中計」の中間地点。創業150周年を機に歴史的知見を再評価 <sup>1</sup> 。	「25中計」始動。資本効率(ROIC)と非連続な成長(大胆施策)の追求 <sup>1</sup> 。
トップメッセージの焦点	統合思考経営と「両利きの経営」の概念	「スピード感」の強調。次の50年、100	ガバナンス改革(監査等委員会移行)

点	的浸透。ESGと事業の融合 <sup>1</sup> 。	年を見据えた技術基盤の確立 <sup>1</sup> 。	と、無形資産投資に対するトップのコミットメント <sup>1</sup> 。
知財・技術のマネジメント	「技術本部」の新設による部門横断的な知財・技術管理の体制構築 <sup>1</sup> 。	IPランドスケープの活用と「特許総資産価値」等の定量的指標の導入 <sup>1</sup> 。	事業戦略と知財戦略の完全連動。知財部への機能集約による機動性向上 <sup>1</sup> 。
人的資本・組織文化	ジョブ型人事制度の導入。HRBP室の設置による戦略人事の開始 <sup>1</sup> 。	働きがい改革の推進。DE&I、健康経営（White 500）の外部評価獲得 <sup>1</sup> 。	5つの「バリュー（行動指針）」の明文化。品質不正問題を受けた組織風土の再構築 <sup>1</sup> 。
DX・データ・ソフトウェア	インフラ整備とセキュリティ（SOC構築等）の強化。リスク管理としてのIT <sup>1</sup> 。	「総デジタル人材化」の提唱。マテリアルズ・インフォマティクス等、R&Dへの応用 <sup>1</sup> 。	デジタル普及期。生成AI等の活用による業務プロセス革新と意思決定の高速化 <sup>1</sup> 。
ガバナンスとの連動	役員報酬へのESG指標（非財務資本）導入の決定 <sup>1</sup> 。	政策保有株式の縮減など、資本効率改善の推進 <sup>1</sup> 。	役員報酬へのROIC連動。取締役会における人的・知的資本への投資議論の大幅な拡充 <sup>1</sup> 。

### 3.1 2023年：無形資産の可視化とマネジメント基盤の構築

2023年の統合報告書（2022年度実績中心）は、新たな中期経営計画「22中計」の始動年として、事業ポートフォリオの動的な管理と並行して、無形資産の可視化とマネジメント基盤の構築が本格化した時期である。技術系の4部門（生産技術部、品質保証部、保安環境部、知的財産部）を統括する「技術本部」が新設され、これまで分散していた技術的知見やノウハウを全社横断的に管理・活用する体制が整えられた<sup>1</sup>。人的資本の側面では、従来の職能資格制度から職務・役割基準の「ジョブ型人事制度」への移行が決定され、同時に「人事ビジネスパートナー（HRBP）室」が設置された<sup>1</sup>。これにより、経営戦略と人材マネジメントの連動という、人的資本経営のインフラが形成された。この段階では、知的資本・人的資本は事業戦略を「下支えする」基盤としての色合いが強い。

### 3.2 2024年：歴史的な文脈の付与と定量的評価への移行

2024年の統合報告書は、創業150周年というマイルストーンを迎え、「技術と経験」の重みが再確認された年である<sup>1</sup>。トップメッセージにおいて納武士社長は「次の50年、次の100年も世の中に貢献し続けるために、一日一日スピード感をもって歩みを進めています」と述べ、蓄積された知恵をいかに

迅速に社会価値へ変換するかが問われた<sup>1</sup>。

この年の大きな変化は、無形資産の客観的かつ定量的な評価の導入である。知的財産活動において、外部ツールを活用した「IPランドスケープ」の導入が明記され、特許出願件数などの単純な量だけでなく、「平均特許価値」や「特許総資産価値」という指標を用いて、無形資産のポートフォリオを定量的・客観的に評価・管理する姿勢が明確になった<sup>1</sup>。また、DX(デジタルトランスフォーメーション)が単なるITインフラの整備から、「総デジタル人材化」という人的資本への投資や、研究開発期間を大幅に短縮する仕組みへと拡張され、データとソフトウェアが知的資本を増幅させるエンジンとして位置づけられた<sup>1</sup>。

### 3.3 2025年:ガバナンスとの完全な融合と「25中計」における戦略化

2025年の統合報告書では、新たな「25中計」のスタートに伴い、知的資本が価値創造ストーリーの「中心」へと明確に格上げされている<sup>1</sup>。最も象徴的な変化は、コーポレート・ガバナンスの体制変更である。2024年6月に「監査等委員会設置会社」へと移行したことにより、業務執行の権限が大幅に執行側に委譲され、取締役会は中期経営計画、新規事業戦略、そして「人的資本や知的財産の活用等の全社戦略や経営資源配分」に関する大局的な議論(モニタリング)に時間を割くことが可能となった<sup>1</sup>。さらに、行動指針としての「バリュー」が新たに明文化され、後述する品質不正問題の反省を踏まえた組織文化(見えざる資本)の再構築が経営の最優先課題として設定されている<sup>1</sup>。

## 4. 知的資本・無形資産の構成要素別分析と戦略的展開

三井金属が保有し、戦略的に運用している知的資本の各構成要素(知的財産、デジタルトランスフォーメーション、人的資本、組織文化とブランド)について、過去3年間の記述から読み取れる具体的な取り組みと、それらがもたらす事業上のインパクトを深掘りする。

### 4.1 知的財産・技術資本:防衛手段から「事業創発」の武器へ

特許や技術ノウハウに代表される狭義の「知的財産」は、かつての事業を防衛するための手段から、新規事業創出(知の探索)を牽引し、既存事業の高付加価値化(知の深化)を実現する極めて攻撃的な戦略資産へと変貌している。

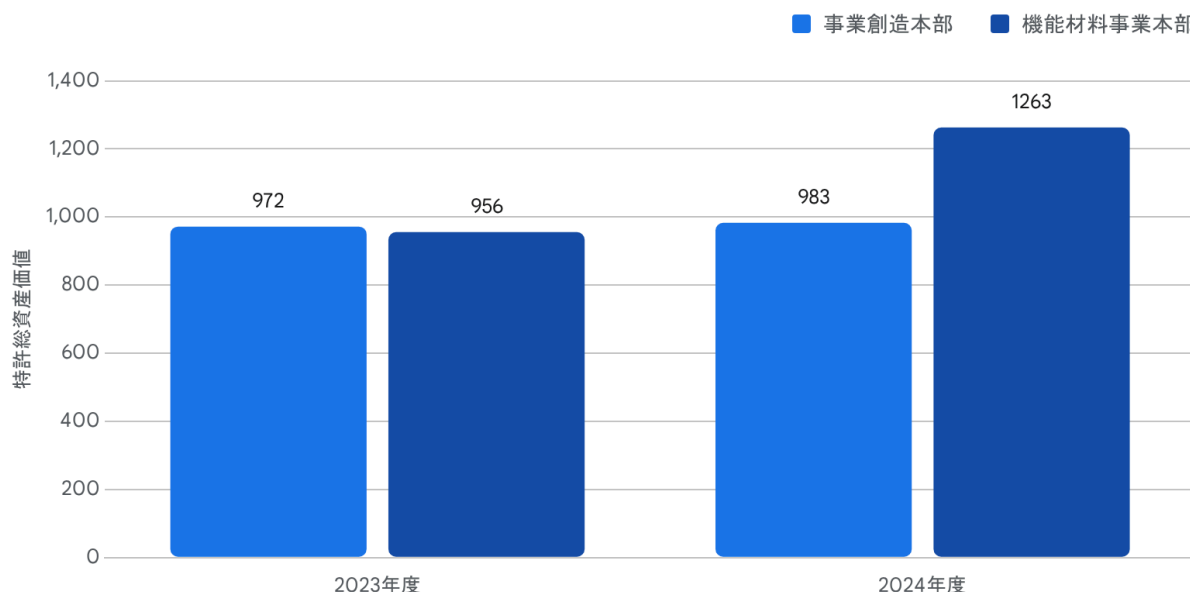
2024年および2025年の報告書において特筆すべきは、知的財産を「特許総資産価値(Patent Asset Value)」という経営指標で管理している点である<sup>1</sup>。事業創造本部では、「戦略的な知的財産確保とリスクマネジメントにより、新規事業の将来価値最大化を目指す」という方針のもと、全固体電池向け固体電解質(A-SOLiD)や次世代半導体パッケージ向け特殊キャリア(HRDP)に関する出願・権利化を強力に推進している。その結果、事業創造本部の特許総資産価値は、2020年度比で年平均成長率(CAGR)15%という高い伸びを示している<sup>1</sup>。これは、新規事業領域において同社が強力な技術的堀(Moat)を構築している証左である。

一方、機能材料事業本部では、既存事業および新規開発品の保護を目的としつつ、保有特許の棚卸しと売却を通じて知財投資の効率化を図っている<sup>1</sup>。出願件数自体は微減傾向にあるものの、平均特許価値の向上により特許総資産価値はCAGRで3%増加しており、質の高い知的ポートフォリオへの入れ替えが成功していることが証明されている<sup>1</sup>。

組織体制においても、2025年4月より、これまで各事業本部に兼務という形で分散していた知的財

産室を解消し、本社機能である「知的財産部」に集約した<sup>1</sup>。これにより、全社視点でのIPランドスケープの活用や、セグメントを跨いだ技術の融合（シナジー創出）がより機動的に行える体制が整えられている。無形資産のサイロ化を防ぎ、経営資源としての流動性を高めるための組織論的なアプローチである。

## 事業領域別の特許総資産価値の推移と知財戦略の成果



事業創造本部は新規事業保護のための積極的な出願により総資産価値を急速に拡大。機能材料事業本部は知財の棚卸しを通じて件数を絞りつつ、平均特許価値の向上により資産価値を伸ばさせている。

データソース: [三井金属 統合報告書 2024](#), [三井金属 統合報告書 2025](#)

### 4.2 デジタルトランスフォーメーション(DX)とデータ・ソフトウェアの活用

DXとデータの活用は、属人的な「職人の勘」や「暗黙知」を、組織全体で共有・活用可能な「形式知・デジタル資産」へと昇華させる不可欠なプロセスである。三井金属はDXを「統合思考経営を支える新しい仕組み」と位置づけ、「研究開発」「ものづくりへの活用」「業務革新」の3本柱で推進している<sup>1</sup>。

- 研究開発のスピードアップ: センサー技術やマテリアルズ・インフォマティクス、シミュレーションソフトウェアの技術を活用し、実験の自動化などを進めることで、研究開発期間を「3分の1」に圧縮するモデルの確立を目指している<sup>1</sup>。データという無形資産が、開発リードタイムの短縮という直接的な経済的優位性を生み出している好例である。
- ものづくりへの活用(スマートファクトリー化): 主要拠点である八戸製錬などをモデルとして、過去の膨大な操業データの収集・蓄積・可視化を自動化するシステムの導入が行われた<sup>1</sup>。これにより、かつてはベテラン技術者の暗黙知であった最適な操業条件や異常検知のノウハウが

データ化され、生産効率の継続的な改善がソフトウェア主導で実行される基盤が整いつつある。

- 総デジタル人材化とガバナンス: 高度なシステムやデータも、それを扱う人的資本のITリテラシーがなければ機能しない。「総デジタル人材化」をスローガンに掲げ、全従業員を対象とした階層別のICT教育を実施している<sup>1</sup>。また、海外拠点を含むSOC (Security Operation Center) の構築やクラウドシステムへのアクセス統制など、重要な知的資本(データ・機密情報)の流出や毀損を防ぐためのサイバーセキュリティ・ガバナンスが厳格に敷かれている<sup>1</sup>。

### 4.3 人的資本: 適所適材の実現と「働きがい改革」の加速

「人は、最も重要な経営資本です。」<sup>1</sup>。2025年の統合報告書の人的資本セクションの冒頭に記されたこの言葉は、三井金属の経営哲学の大きな転換を示している。人的資本のマネジメントは、従業員を単なる労働力として管理する段階から、企業のイノベーションを駆動する「価値増大の源泉」として投資する段階へとパラダイムシフトを遂げた。

戦略人事とタレントマネジメント 事業ポートフォリオの機動的な入れ替えを支えるためには、流動的かつ専門性の高い人的資本が不可欠である。同社は2022年度より導入した職務・役割基準の「ジョブ型人事制度」を定着させ、2024年度からは旧来の「総合職・一般職」という属人的な区分を完全に廃止した<sup>1</sup>。これにより、年次や学歴にとらわれず、必要なポジションに最適な能力を持つ人材を配置する(適所適材)メカニズムが機能し始めている。また、各事業本部に配置された人事ビジネスパートナー(HRBP)が、全社視点での人材アロケーションやサクセッションプランニングを、データに基づいてスピーディに推進している<sup>1</sup>。

多様性の確保(DE&I)と働きがい改革 知的資本(新しいアイデアや知恵)を生み出す土壌として、「多様性」が極めて重視されている。同社はダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)をイノベーションの源泉と位置づけ、2030年までに女性管理職比率を10%に引き上げる目標を掲げている(2023年度実績3.7%、2024年度5.6%)<sup>1</sup>。また、男性の育休取得率の向上や、「なでしこ銘柄」「えるぼし認定」の取得など、外部指標による評価も着実に獲得している<sup>1</sup>。

2024年4月に新設された「働きがい改革推進室」は、エンゲージメント指標である「いきいき度」を定期的に測定・管理し、心理的安全性(プラチナリング受賞)の高い職場環境を構築することを目指している<sup>1</sup>。これは、人的資本が毀損するリスク(離職やモチベーション低下)を最小化し、社員が自律的にキャリアを築くことで、組織全体の創造性を底上げする戦略である。

健康経営と人的資本の保全 社員の心身の健康は、高度な知的生産性を維持するための絶対条件である。「安全第一」の文化を大前提としつつ、産業保健体制の強化、敷地内禁煙への取り組み、アブゼンティーズム(病欠)およびプレゼンティーズム(出勤しているが生産性が低下している状態)の可視化と改善など、健康経営への投資が「人的資本のメンテナンス」として位置づけられている<sup>1</sup>。これらの取り組みは「健康経営優良法人(White 500)」の連続認定という、企業の採用競争力やブランド価値(無形資産)の向上にも直結している。

### 4.4 組織文化とブランド・顧客接点: 「バリュー」の言語化と品質不正からの再生

組織文化は、企業内に暗黙的に共有される最大の無形資産であり、その強固さがブランド価値や顧

客接点における信頼性を決定づける。三井金属は2025年に、150年の歴史の中で培われてきた「らしさ」と、これからの時代に向けて強化すべき行動様式を統合し、5つの「バリュー（行動指針）」を新たに制定・明文化した<sup>1</sup>。

バリュー（行動指針）	概要・期待される行動
1. 多様な角度から見よう	既存の枠組みにとらわれず、色々な視点から物事を考え、新しいアプローチを模索する。
2. みんなで愉しもう	オープンな議論を歓迎し、心理的安全性へ寄与することで、チームとしての創造性を高める。
3. 知恵を出し合おう	互いの専門性を相互に尊重し、部門や役職を超えて協力・支援し合う。
4. やってみよう、変えていこう	適時に挑戦し、失敗を恐れず全力で取り組み、その結果を振り返り次の改善に繋げる。
5. 手本となろう	倫理観を持ち、率先垂範と誠実性をもって行動する。

これらのバリューは単なるスローガンではなく、人事評価の基準に組み込まれることで、組織文化という無形資産を維持・強化するアルゴリズムとして機能することが期待されている<sup>1</sup>。特に「やってみよう、変えていこう」という行動指針は、変化の激しい現代において企業の「動的ケイパビリティ（Dynamic Capabilities）」を高め、探索的事業を推進するための文化的な後押しとなっている。

品質不正問題とブランド（信頼）の毀損リスク 2024年に発覚した子会社（三井金属パーライト株式会社）における製品検査データの改ざん等の不適切行為は、組織文化の脆弱性が、いかに企業のブランド（社会的信頼）という無形資産を一瞬にして破壊するリスクを秘めているかを示す重大なケーススタディとなった<sup>1</sup>。

特別調査委員会の報告において、この不正の背景には、納期優先・売上優先の組織風土、検査部門の独立性欠如、および管理職の品質コンプライアンス意識の欠落があったと指摘されている<sup>1</sup>。これを受けて、経営陣は極めて強い危機感を持ち、社長自らが各製造拠点を巡回し「品質最優先」の

文化を再徹底する取り組みを開始した。ブランドや信頼といった無形資産は、築くのに150年かかるが、失うのは一瞬であるという認識のもと、品質保証体制の強化、検査データのデジタル化(改ざん防止のソフトウェア的統制)、そして何より「バリュー」の浸透を通じたコンプライアンス意識の風土醸成が、経営の最優先課題として再設定されている<sup>1</sup>。

顧客接点と外部共創(オープンイノベーション) 知的資本の蓄積は内部の努力に留まらない。事業活動における顧客接点から得られるフィードバックや、外部機関との共創は、新たな知見を獲得するための重要なチャネルである。事業創造本部におけるコーポレート・ベンチャー・キャピタル(CVC)を通じた出資(例: イーセップ株式会社の分離膜技術、Helical Fusionの核融合技術、ちとせグループの藻類バイオ技術)は、外部のスタートアップ企業が持つ尖った知財と、自社のコアテクノロジーを掛け合わせるオープンイノベーションの典型である<sup>1</sup>。

また、2023年度にはインド工科大学デリー校との間でグリーン水素製造技術分野での共同開発に合意し、同校内に共同開発センターを設置した<sup>1</sup>。このようなグローバルなトップ学術機関との「接点」自体が、優秀な人材へのアクセスを含め、未来の事業基盤を形成する極めて価値の高いネットワーク資本(無形資産)として機能している。

## 5. コーポレート・ガバナンスと知的資本の完全統合(2025年の到達点)

「25中計」において最も特筆すべき進化は、これら多様な知的資本・無形資産のマネジメントが、経営陣の意気込みに留まらず、財務的な評価枠組みやコーポレート・ガバナンスのハードシステムと完全に統合されたことである。

### 5.1 監査等委員会設置会社への移行と戦略的議論の深化

2024年6月、三井金属は「監査等委員会設置会社」への移行という重大なガバナンスの構造改革を実施した<sup>1</sup>。この移行の最大の目的は、業務執行側への大幅な権限委譲により「意思決定の迅速化」を図る一方で、取締役会を個別案件の細かな審議から解放することにある。これにより、取締役会は中期経営計画、新規事業戦略、サステナビリティ、そして「人的資本や知的財産の活用等の全社戦略や経営資源配分」に関する大局的な議論(モニタリング)に十分な時間を割くことが可能となった<sup>1</sup>。

現在、取締役会10名中5名を独立社外取締役が占め、取締役会議長や指名検討・報酬委員会の委員長を社外取締役が務める体制となっている<sup>1</sup>。この構成は、経営陣に対して、無形資産への投資が本当に企業価値向上(ROICの改善等)に結びついているかを、外部の客観的かつ厳格な視点から問うための仕組みとして機能している。

### 5.2 役員報酬制度を通じた非財務指標(ESG・人的資本)のコミットメント

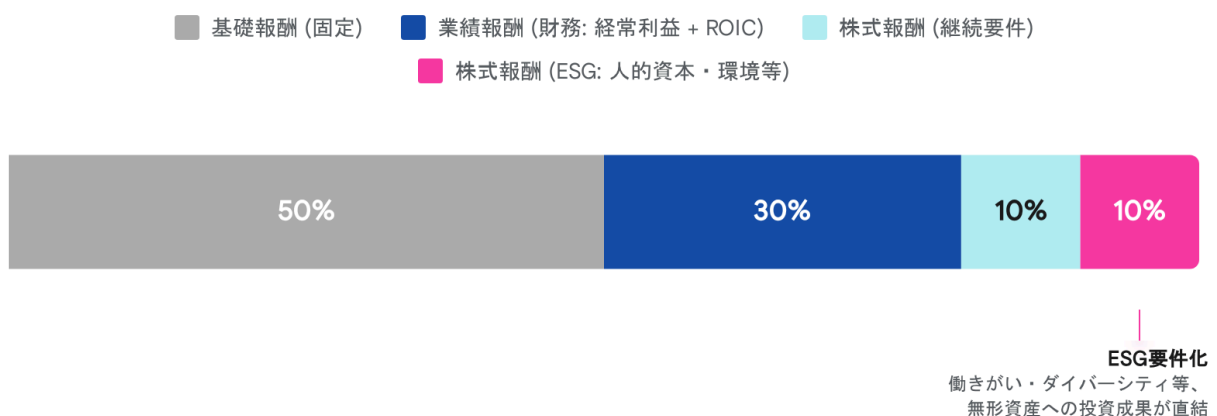
知的資本の構築と社会価値の創出に対する経営陣のコミットメントを担保するため、役員報酬制度に画期的な改定が加えられた。

2023年度より、中長期のインセンティブである株式報酬の中に「ESG指標要件型譲渡制限付株式報酬」が導入され、温室効果ガス削減、働きがい・ダイバーシティの推進、コンプライアンスといった非

財務KPIの達成度が、経営トップの報酬に直接連動する仕組みが構築された<sup>1</sup>。さらに2025年度からは、短期インセンティブである業績報酬の指標に、従来の経常利益に加えて「ROIC（投下資本利益率）」が追加された<sup>1</sup>。

これは、単なる売上の拡大（P/Lの追求）だけでなく、知的資本や人的資本への適切な投資を行いながら、投下した資本全体に対するリターン（B/Sの効率性）を最大化することが経営陣の明確なミッションとなったことを意味する。資本コストを上回るリターン（ROIC Spread）を創出できない事業は、例え歴史ある事業であってもポートフォリオ見直しの対象となるという、冷徹な資本の規律が働いている<sup>1</sup>。

## 役員報酬体系への「資本効率（ROIC）」および「非財務指標（ESG）」の統合



2025年度より、業績報酬にROICが追加され、株式報酬には働きがい・ダイバーシティ等のESG指標達成が要件化された。無形資産への投資成果が経営陣の評価に直結する仕組みである。（※KPI完全達成時のモデル比率）

データソース: [三井金属 統合報告書 2025](#)

### 5.3 M&A（外部の知の取り込み）と資本効率の追求

「25中計」において納社長は、漸進的なオーガニックな改善に留まらない「非線形な成長」を実現するための「大胆施策」の必要性を説いている<sup>1</sup>。これには、優良な知的資本、特許、顧客データやブランド基盤を持つ企業の「バイサイドM&A」も有力な選択肢として含まれている。

過去数年間の中期経営計画において、事業ポートフォリオの整理（価値の再構築と位置づけられた事業の売却・譲渡）を断行してきた結果、同社の有利子負債は大幅に削減され、自己資本比率は改

善し、財務的な投資余力は大きく高まった<sup>1</sup>。この創出されたキャッシュを原資として、自社には不足している新たな技術ドメインや、市場へのアクセス権（顧客接点）といった外部の無形資産を積極的に買収（プログラマティックM&A）していくフェーズへと移行している。内部で知恵を育てるだけでなく、外部の知恵を資本力で獲得し、自社のコアテクノロジーと融合させる高度なポートフォリオ・マネジメントが開始されているのである。

## 6. 結論：無形資産を駆使した「事業創発カンパニー」への道筋

三井金属鉱業の過去3年間（2023年～2025年）の統合報告書を通じた包括的な分析から、同社が有形資産に立脚した「モノづくり」の企業から、知的資本を根子とする「知恵づくり」の企業へと、その価値創造のメカニズムを本質的かつ構造的にシフトさせていることが明らかになった。

創業以来150年にわたり生産現場の泥臭い実践の中に蓄積されてきた暗黙知である「マテリアルの知恵」は、現在、特許総資産価値という客観的指標によって「知的財産」として定量化され、マテリアルズ・インフォマティクスやスマートファクトリーといった「DX・データ・ソフトウェア」の力によってシステム化・スケール化されている。

そして、それらの技術を駆使し、事業環境の激しい変化に合わせて柔軟にイノベーション（知の探索）を生み出す源泉としての「人的資本」には、ジョブ型人事制度の導入や多様性（DE&I）の推進、働きがい改革という形で莫大なリソースが投下されている。これらの多様な資本の有機的な結合を促し、組織全体のベクトルを合わせるOS（オペレーティングシステム）として、新たに「バリュー（行動指針）」という「組織文化」の言語化が行われた。品質不正という危機を乗り越え、信頼というブランド資産を再構築するためにも、この文化の定着は避けて通れない。

財務目標の達成（経済的価値）と、カーボンニュートラルや資源循環型社会への貢献、人権の尊重（社会的価値）を両立させる「統合思考経営」は、三井金属において既に単なるスローガンの域を脱している。監査等委員会設置会社への移行や、ROICおよびESG指標を組み込んだ役員報酬制度の導入は、無形資産・知的資本のマネジメントが、企業統治のハードシステムとして完全に機能し始めたことを証明している。

「探索精神と多様な技術の融合で、地球を笑顔にする。」というパーパスの実現に向け、三井金属は自らの内に眠る広大な知的資本を最大限に引き出し、社会が求める新たな価値へと変換する「事業創発カンパニー」への変革を、不可逆的なスピードで推し進めている。言語化された「知恵」と「文化」を真の競争優位へと結実させられるかどうか、同社の次なる150年の持続的成長を決定づける試金石となるであろう。

### 引用文献

1. integrated\_report2025.pdf