

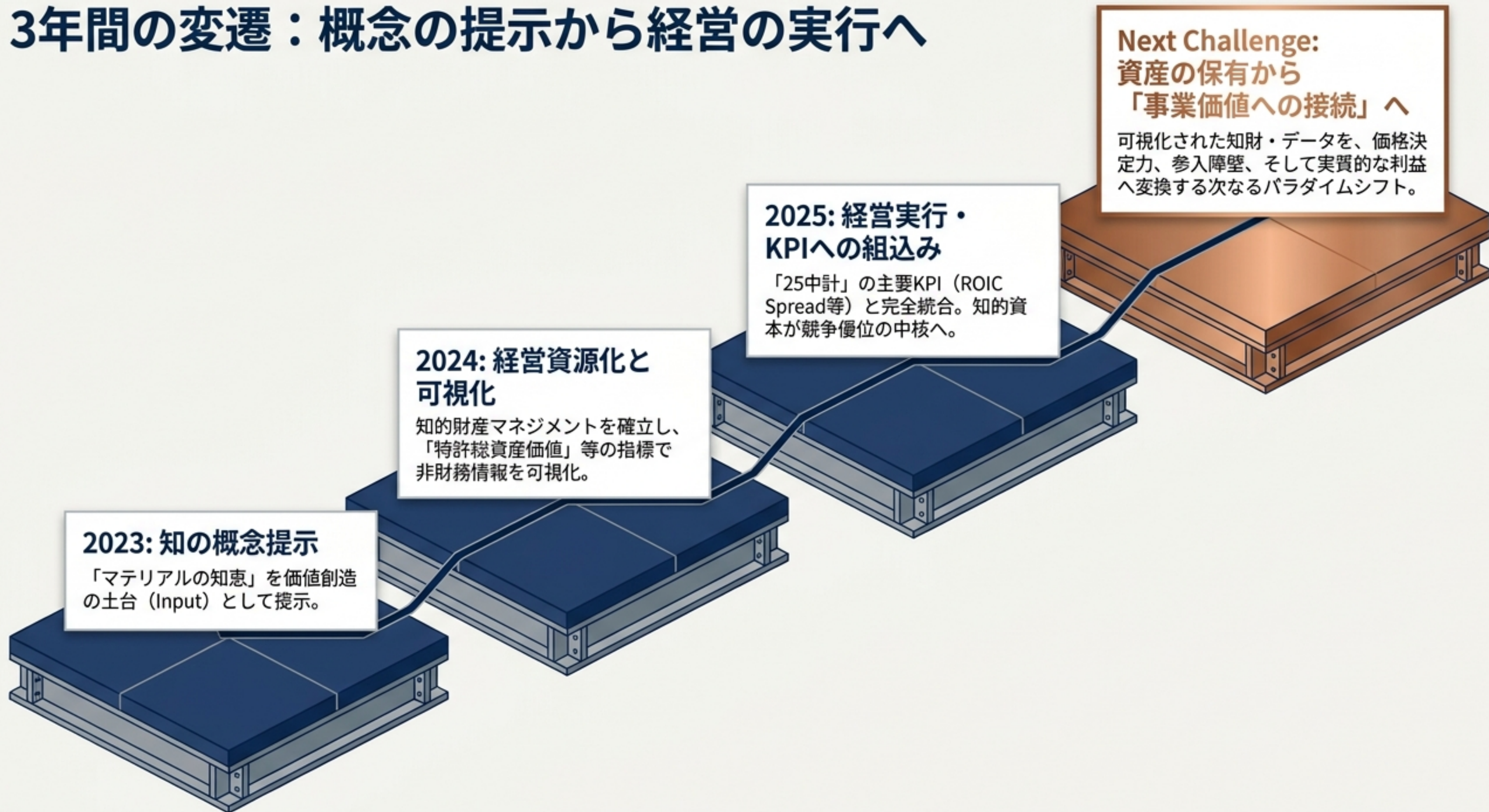


三井金属 知的資本戦略の 進化と未来

統合報告書 (2023-2025) から読み解く
「知の精錬」と価値創造への実装

三井金属鉱業株式会社 経営戦略部 / 2025年 戦略分析レポート

3年間の変遷：概念の提示から経営の実行へ

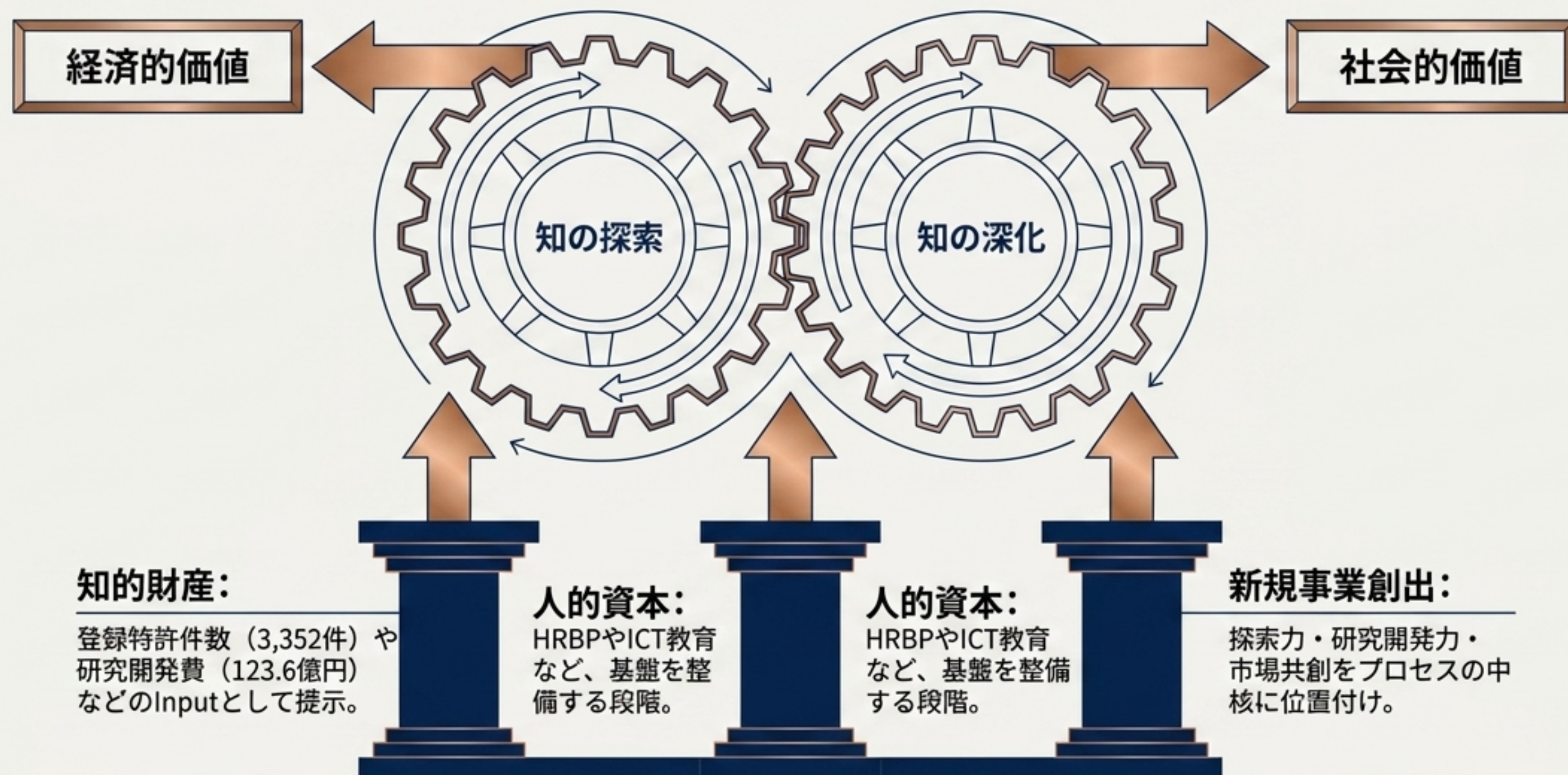


価値創造ストーリーの進化：統合報告書の記載から読み解く定性変化

	2023年	2024年	2025年
用語・語り口	「マテリアルの知恵」 「知の探索/深化」の概念提示。	「探索精神と多様な技術の融合」を両利きの経営と明文化。	「知的資本、すなわち知的財産」と重要経営資源であることを明示。
価値創造プロセス	知的資本は単なるInput (特許・R&D)。	マテリアリティ推進を支える 資本へ昇格。	6資本を「価値創造の源泉」と再 定義し、アウトカムへ直接接続。
知財マネジメント	IPランドスケープ・体制整備。	PatentSight導入、 特許総資産価値の開示。	知的財産部へ集約。特許ファミリ ー出願・総資産価値をKPI化。
人的資本・文化	HRBP、健康経営など施策列挙。	「人は最重要経営資源」。 キャリア自律・DX学習へ拡張。	「Values」を制定。組織文化に 基づく人材アロケーション。
DX・データ	GX/DX基盤強化（教育中心）。	DX3施策（研究・製造・業務）。 データ基盤構築。	デジタル普及期。生成AI、MI/HT、 DX人材の全社実装。

2023年：「知」を価値創造プロセスの中心へ配置

Key Insight: 22中計の初年度。抽象的な「マテリアルの知恵」を、経済価値と社会価値を同時創出するための「両利きの経営」を回す基礎体力として定義。



2024年：知的財産の「経営資源化」と可視化の実現

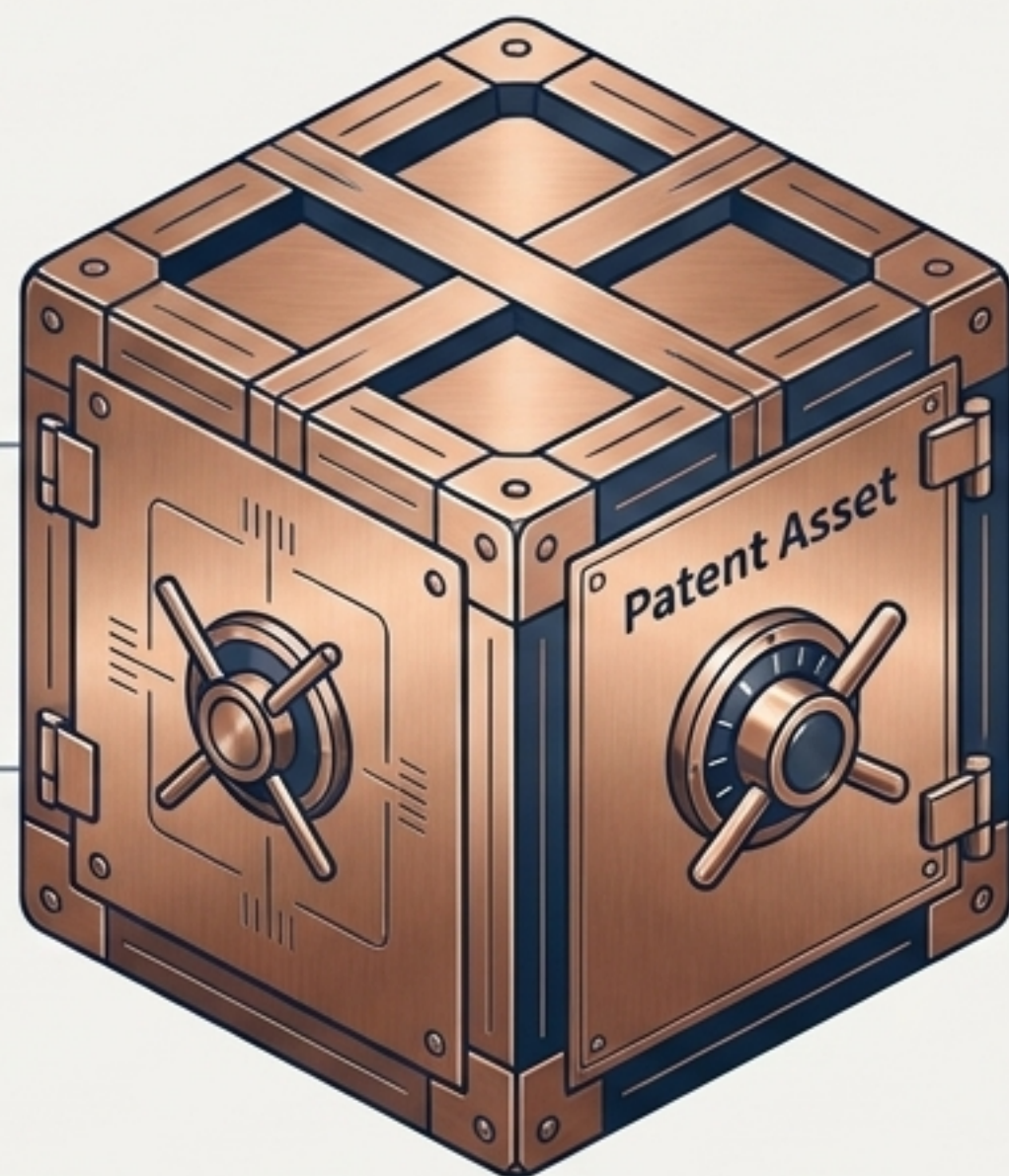
Key Insight: トップメッセージで「探索精神と多様な技術の融合」を両利きの経営そのものと明言。知的財産が単なるInputから、ガバナンスと可視化の対象となる「重要経営資源」へ格上げ。

PatentSight導入

特許の質を可視化。
平均特許価値: 1.5、
特許総資産価値: 2,818。

DXの拡張

業務効率化から「知の探索・
深化の競争力強化」へ
(S/4HANA、操業データ
可視化)。



IPガバナンス

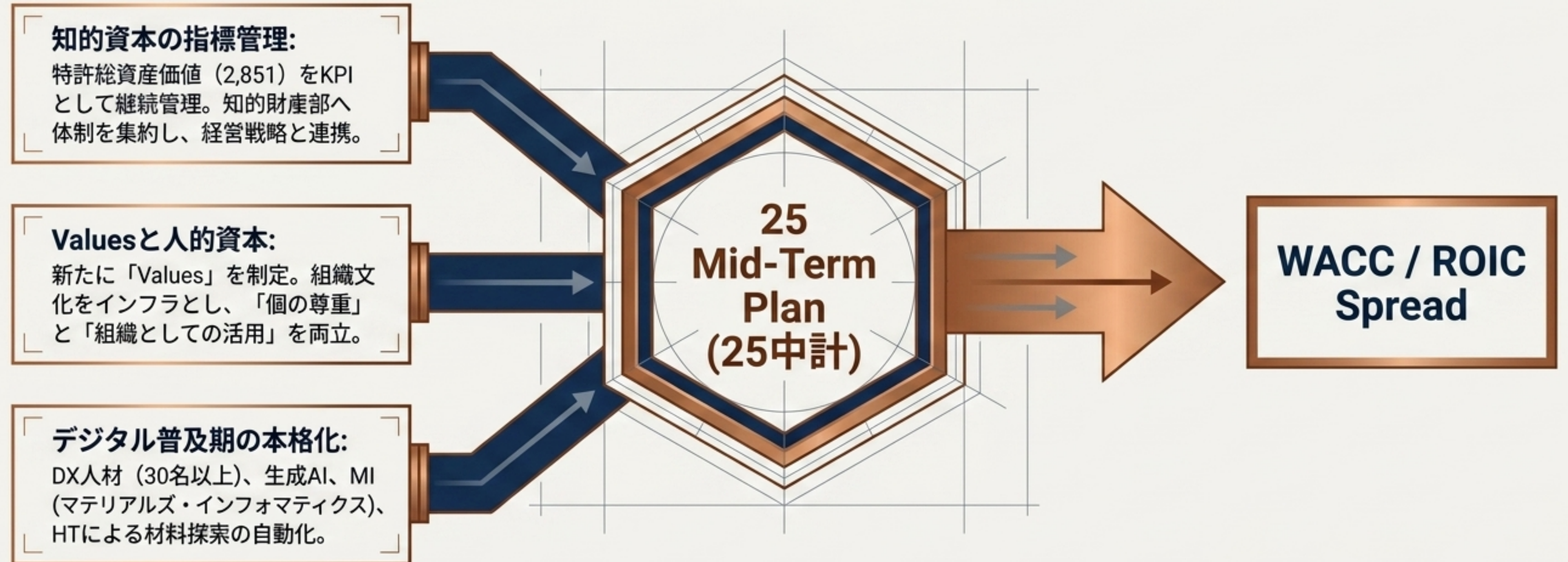
取締役会レベルでの議論へ接
続し、2023年4月に推進体制
を再構築。

人との連動

「人が知的財産を生み出し、
生み出された知的財産を人が
使う」という理念のもと、知
財と人的資本の接続を強化。

2025年：25中計および財務KPIとの完全統合

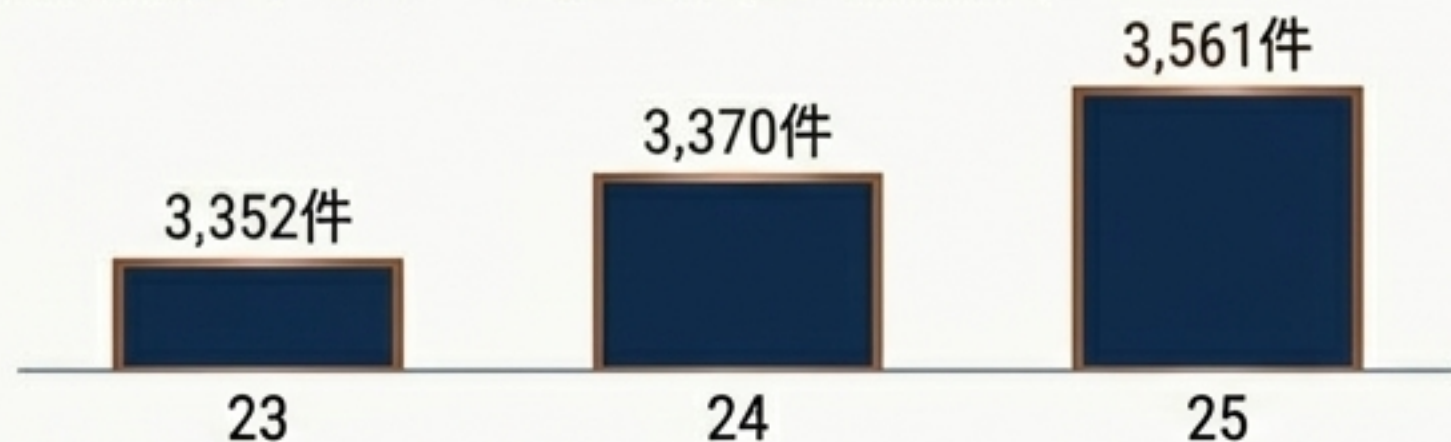
Key Insight: 「知的資本、すなわち知的財産も重要な経営資源」とトップが明言。非財務情報が、事業ポートフォリオ、資源配分、ROICと直接結びつく経営実行のフェーズへ突入。



定量指標が語る「知の蓄積」の軌跡 (2023-2025)

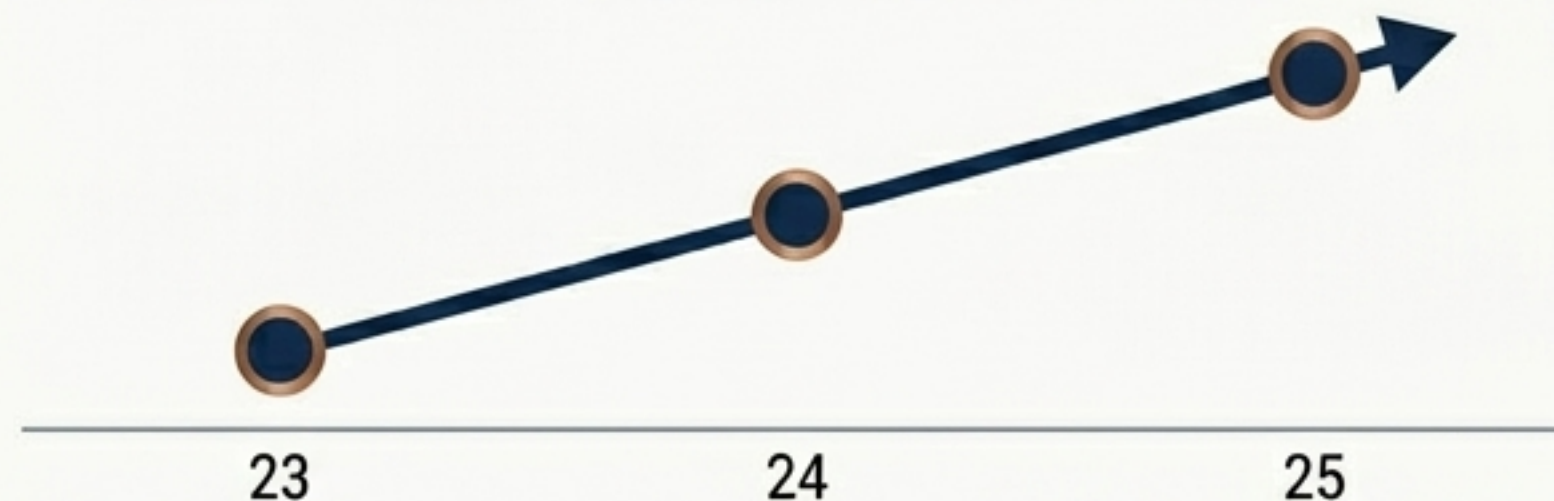
特許資産の拡大

登録特許件数：3,352件 ('23) → 3,370件 ('24) → 3,561件 ('25)
保有特許ファミリー：1,843件 (25年度開示)



投資の加速

研究開発費：123.6億円 ('23) → 133.5億円 ('24) → 149.2億円 ('25)



価値の可視化

特許総資産価値：2,818 ('24) → 2,851 ('25)
平均特許価値は1.5を維持し、量から「質」への転換を証明。



デジタル実装

DX人材：30名以上目標 ('25)
生成AI利用率：50%以上・10%効率化目標 ('25)
ICT教育受講：約2,000名 ('24) → 約2,800名 ('25)



三井金属の「知のバリューチェーン」(2025年最新モデル)



知的資本はもはや周辺的な「インプット」ではなく、
事業成長と社会価値創出を直結させる「中枢神経」として機能している。

次なるパラダイムシフト： 「資産の可視化」から「事業成果への翻訳」へ



現在地 (What we have)

- 特許総資産価値・平均特許価値による知財の定量化。
- Values・人材戦略の体系化。
- DXインフラ・生成AIの全社導入。

Focus: 知的資本の「保有」と「健全性」の証明。








次なる挑戦 (How it drives value)

- 知財がもたらす価格決定力と参入障壁の証明。
- 製造ノウハウ・データの資本化によるROIC向上。
- 「知の融合」を個人の能力から組織の再現性へ昇華。

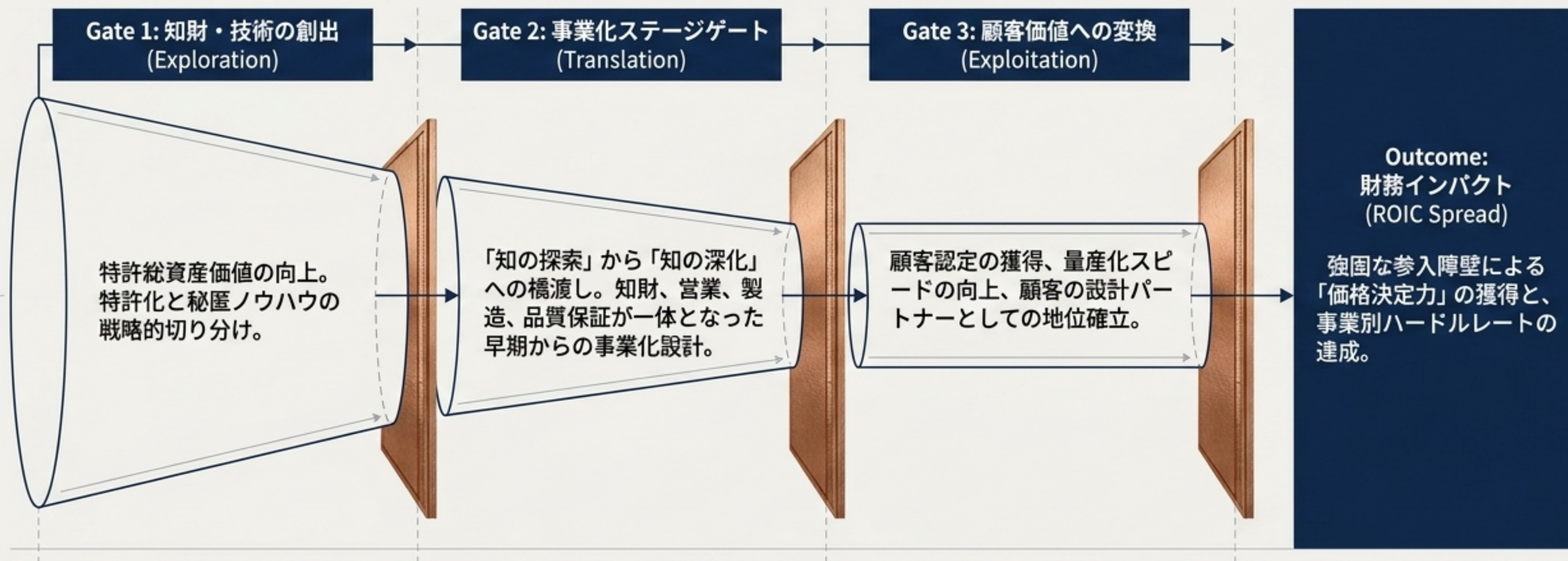
Focus: 知的資本による「事業収益性」と「資本効率」の牽引。

今後の課題と機会：5つの戦略領域マップ

	課題 (Challenges)	機会 (Opportunities)
 知財・特許	特許価値を、利益率やROIC Spreadなどの事業価値へ翻訳すること。	先端技術領域での参入障壁構築と価格決定力の向上。
 研究開発・事業創造	新規事業テーマの研究開発から、量産・収益化までの接続（死の谷の克服）。	電池・半導体実装・脱炭素技術におけるデファクトスタンダード化。
 データ・DX	データ品質、AI利用ルール、特許化と秘匿（営業秘密）の明確な切り分け。	過去の実験・製造データを「再利用可能な知的資本」へ変換。
 人的資本・文化	「Values」を現場の評価・配置・ナレッジ共有の具体行動に落とし込むこと。	「探索精神と技術融合」を、属人的なスキルから組織の再現可能な能力へ。
 顧客接点・外部共創	共同開発における知財の権利帰属、FTO、データガバナンスの徹底。	単なる材料供給者から、顧客製品の性能を左右する「設計パートナー」への進化。

戦略的深掘り 1：知財価値を「事業価値」へ翻訳するプロセス

Key Insight: A-SOLiDやHRDPなどの重点テーマにおいて、知財ポートフォリオがどのように利益率やROICに貢献するかを証明する仕組みが必要。



戦略的深掘り 2：データと組織文化を「資本」へ昇華する

データ・製造ノウハウの資本化 (Data as Capital)



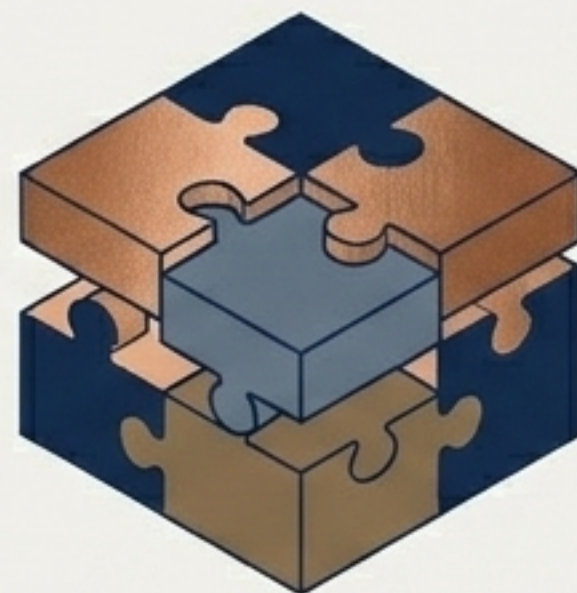
単なる業務効率化 (DX) から脱却し、製造条件、工程管理、不良解析データを「再利用可能な知的資本」として蓄積。

MI (マテリアルズ・インフォマティクス) とハイスループット試験による材料探索スピードの飛躍的向上。

「知恵を出し合う」「やってみよう」というValuesをスローガンで終わらせず、評価制度やナレッジ共有の仕組みへ実装。

熟練者の暗黙知を次世代へ移転・データ化し、部門横断的な「知の融合力」を再現可能にする。

Valuesの組織能力化 (Culture as Capital)



The Playbook：今後に向けた5つの戦略的提言

Priority Action Roadmap

1

知財KPIと 事業KPIの接続

特許価値を、顧客採用数、環境貢献製品売上、ROIC Spread等の事業指標ダッシュボードへ統合する。

2

広義の知的資本 ポートフォリオ管理

特許だけでなく、秘匿ノウハウ、データ、顧客接点を一体の競争力源泉として管理する。

3

DXの「知の再利用 基盤」化

MI、生成AI、操業データを、研究・製造・営業・知財の横断的な意思決定ツールへ進化させる。

4

知的資本を牽引する 人材戦略の明確化

重点事業領域に対し、知財・DX・事業開発・品質保証人材を戦略的にアロケーションする。

5

オープンイノベーション のガバナンス強化

外部共創拡大を見据え、契約、権利帰属、FTO、データ利用ルールを初期段階から厳格に設計する。



結び：150年の「知恵」を次なる成長エンジンへ

三井金属の知的資本戦略における最大の機会は、150年のものづくりで蓄積した「マテリアルの知恵」を、特許、データ、人材を束ねた成長エンジンに変えること。

- 知的資本を「保有している資産」として証明する段階は完了した。
- 2025年中計で築かれた統合基盤を活かし、これらを「事業価値と社会価値を創出するメカニズム」として実効化することが、これからの勝負を決定づける。