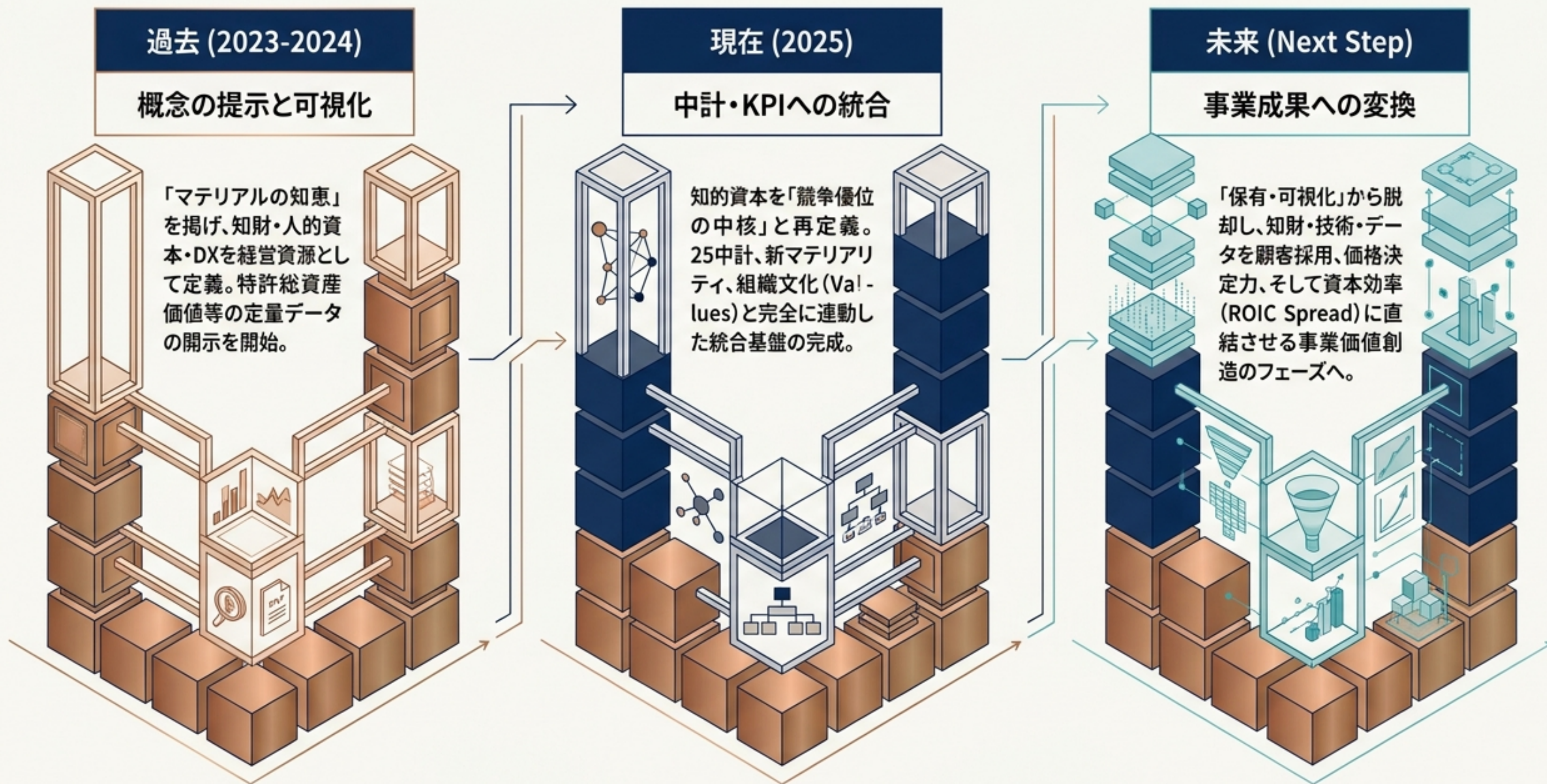
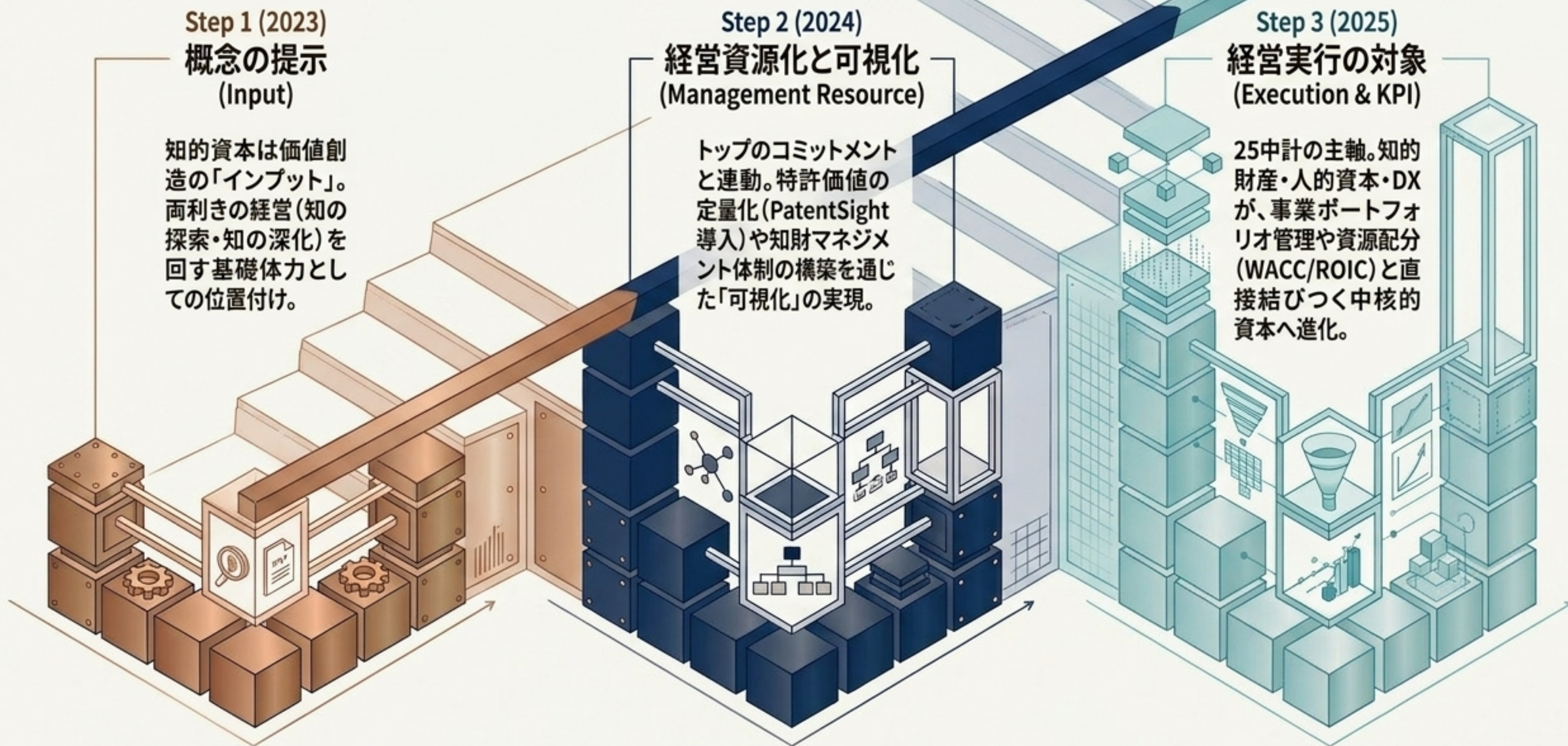


知的資本は「可視化」のフェーズを完了し、「事業成果への変換」という新次元へ



過去3年間で、知的資本は「インプット」から「経営実行のコアKPI」へと昇華した

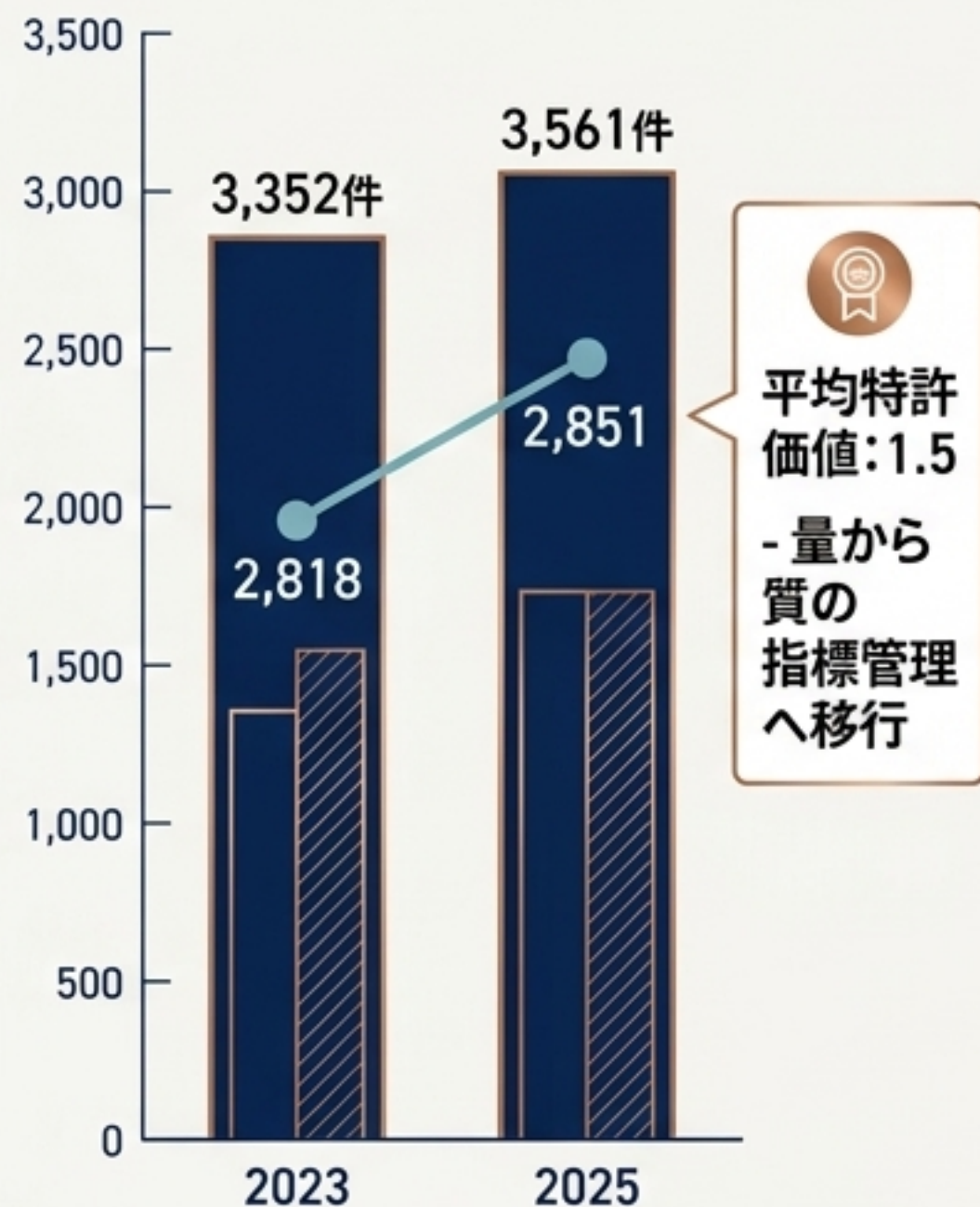


統合報告書（2023-2025）から読み解く、4つの次元におけるパラダイムシフト

	2023		2024		2025（現在・中計）
語り口 (Narrative)	抽象概念 (マテリアルの知恵)	➤	経営資源	➤	管理可能なKPI・組織文化 (Values) へ。
知財マネジメント	体制整備・方針策定	➤	特許総資産価値等の 開示開始	➤	知的財産部への集約と、 経営戦略連動・指標管理へ の高度化。
人的資本・文化	HRBP等施策の列挙	➤	最重要経営資源と明記	➤	Valuesに基づく組織文化と、 実践人材のポートフォリオ 管理へ。
DX・データ	基礎インフラ整備	➤	DX3施策の体系化	➤	デジタル普及期。生成AI・ MI/HTなど全社実装フェーズ へ。

定量KPIの推移が示す、知的資本・R&D・DXへの投資と成果の加速

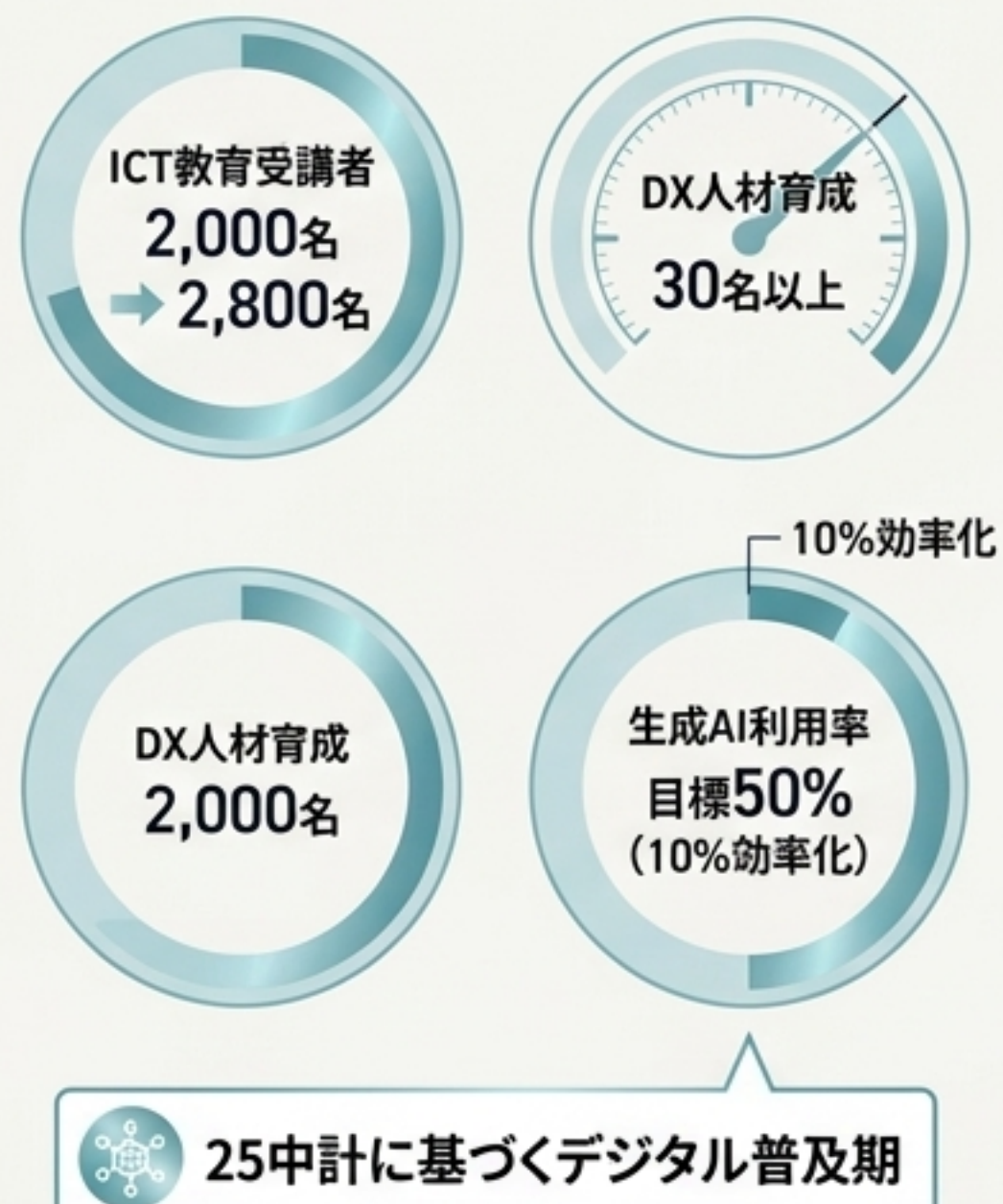
知財価値の高度化



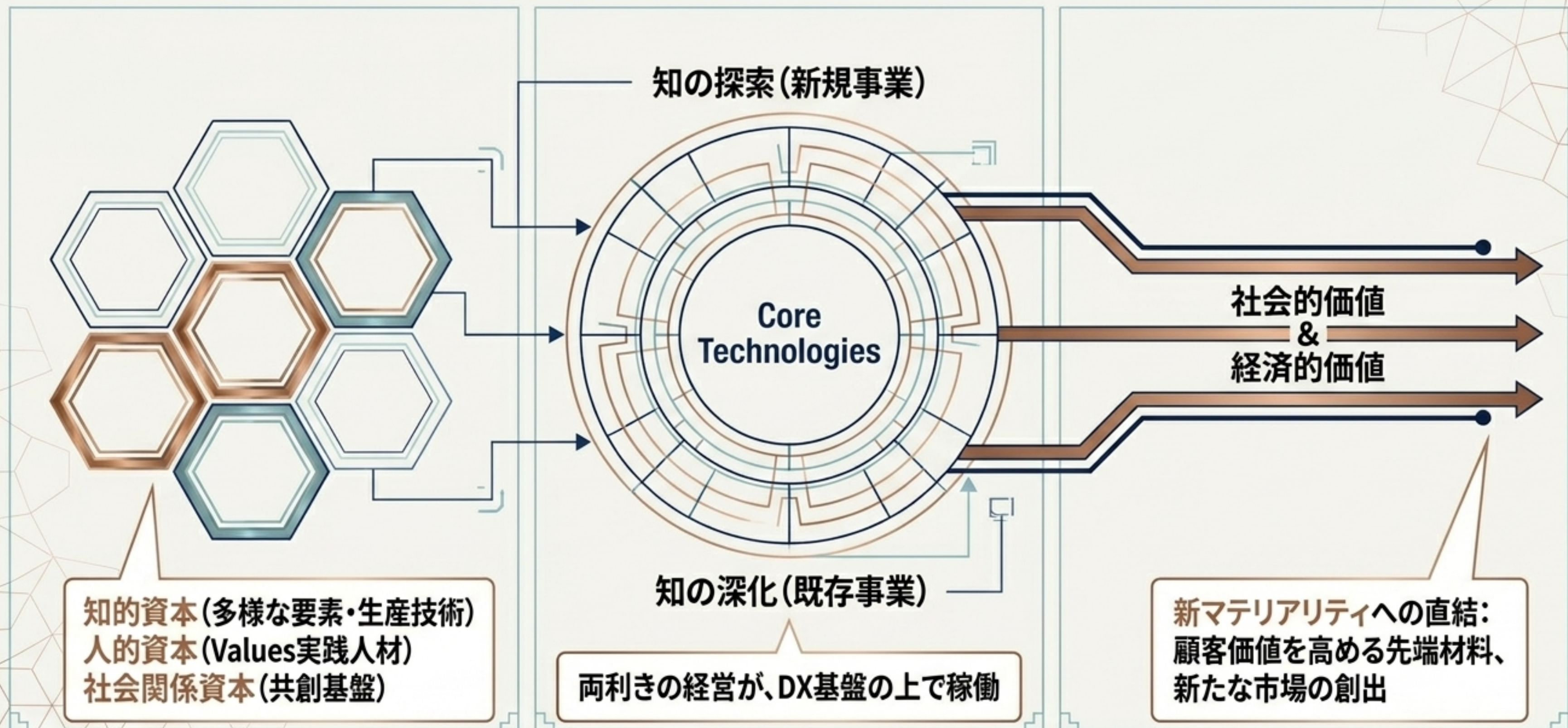
研究開発投資の拡大



DX実装のスケール

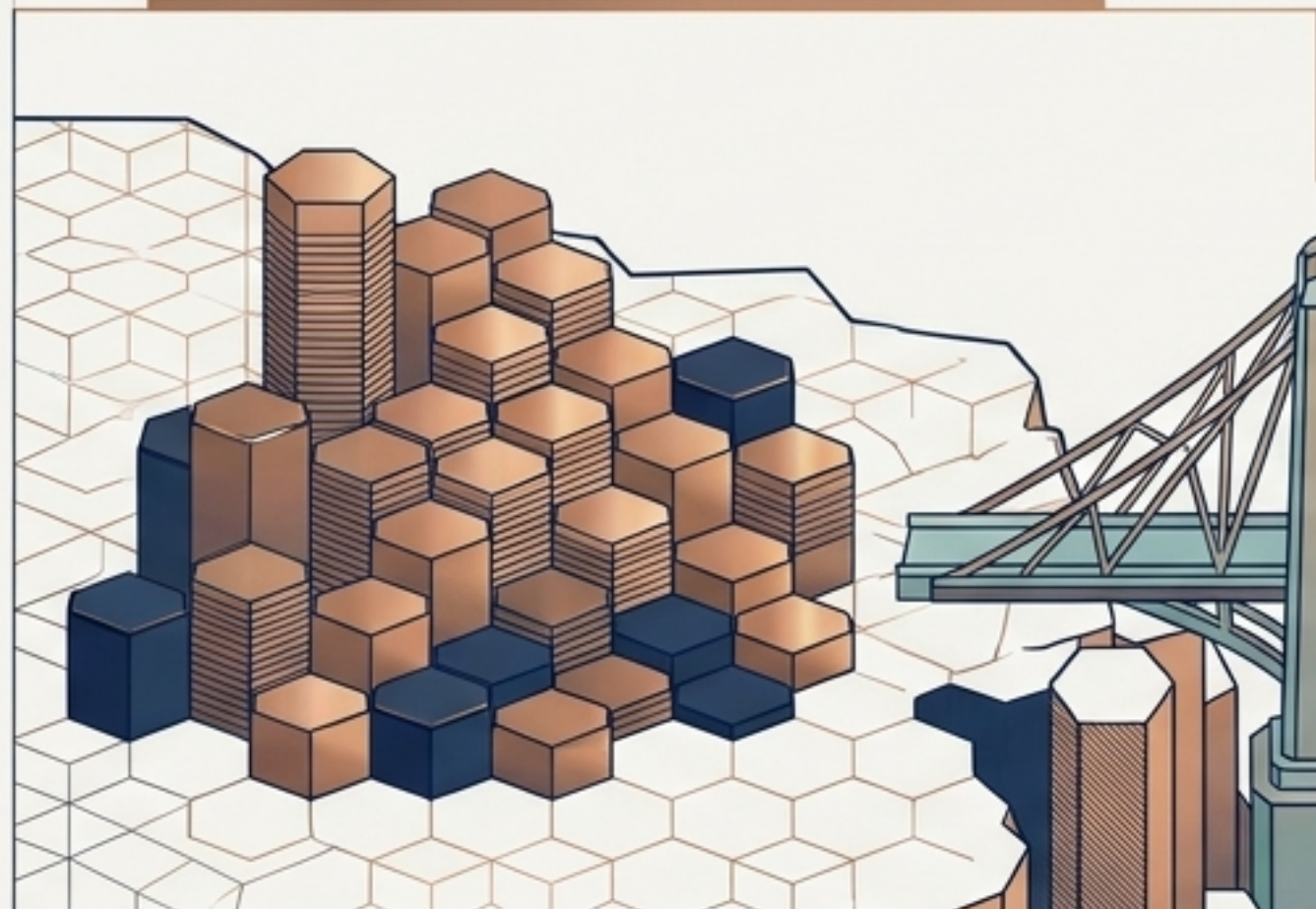


2025年の価値創造アーキテクチャ:知的資本が「新マテリアリティ」を駆動する



【戦略的転換点】資産の「保有と可視化」から、事業成果への「翻訳」へ

可視化とガバナンス (Completed)



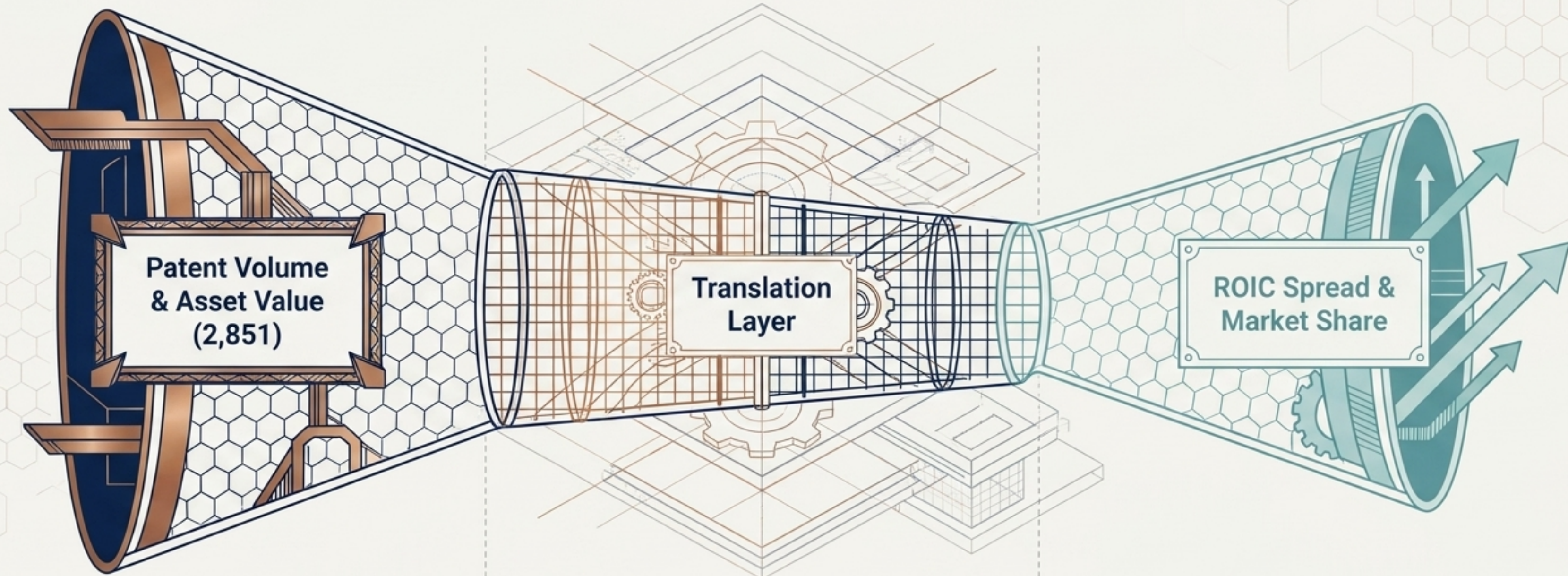
「技術・知財・人材・DXを持っている状態」から、「それらをKPIで管理する仕組み」の構築は完了した。

事業成果への翻訳 (The Next Frontier)



今後の焦点は、可視化された特許・データ・人材を、「どの事業の収益性・成長性・資本効率 (ROIC Spread) に貢献させるか」というダイレクトな事業成果へと翻訳することにある。

課題1：高まった「知財価値」を、資本効率を高める「事業価値」へ直結させる



【現状】

特許総資産価値・平均特許価値の向上など、量から質への転換に成功。

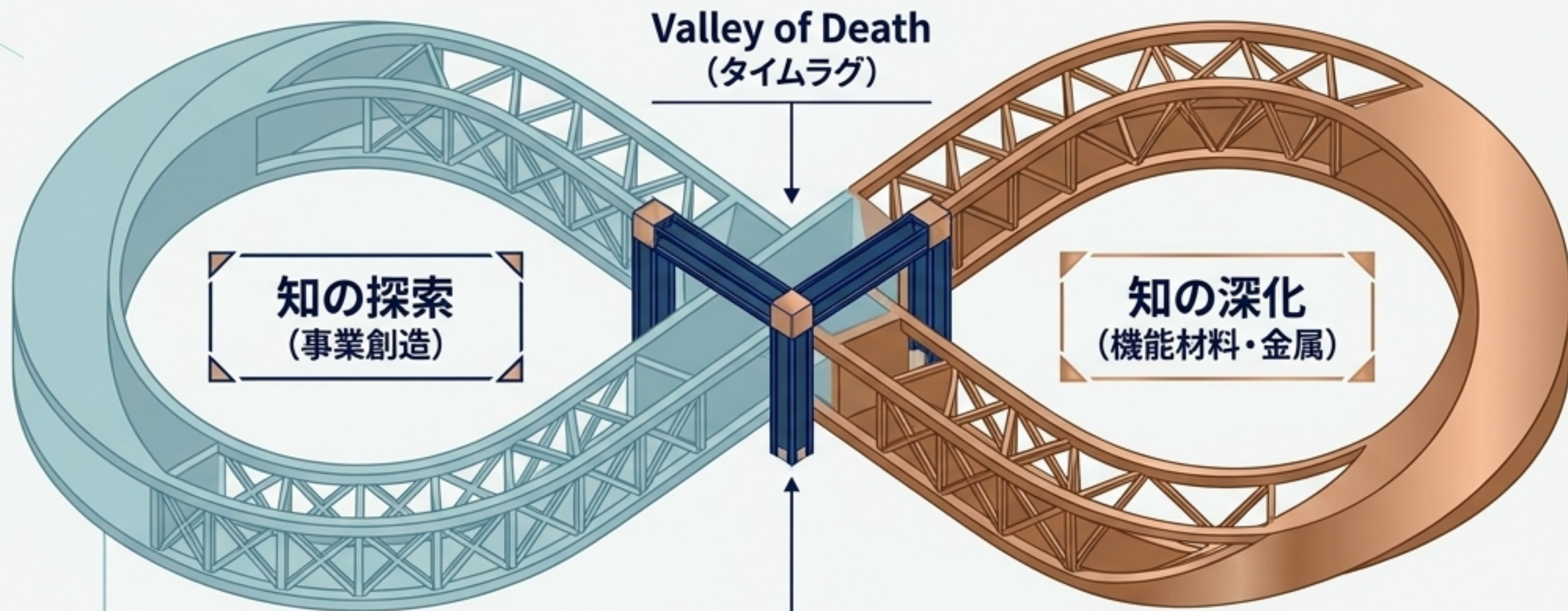
【課題】

事業別WACCやROIC Spread向上のための財務管理メカニズムとの接続が未了。投資家に対し「特許価値向上が利益にどう結びつくか」の証明が必要。

【優先アクション】

A-SOLiD、HRDP等の重点テーマにおいて、「知財KPI × 事業KPI（顧客採用率、価格決定力、環境貢献売上）」を連動させる統合ダッシュボードを設計する。

課題2: 「知の探索」と「知の深化」の間に存在する死の谷 (Valley of Death) を越える

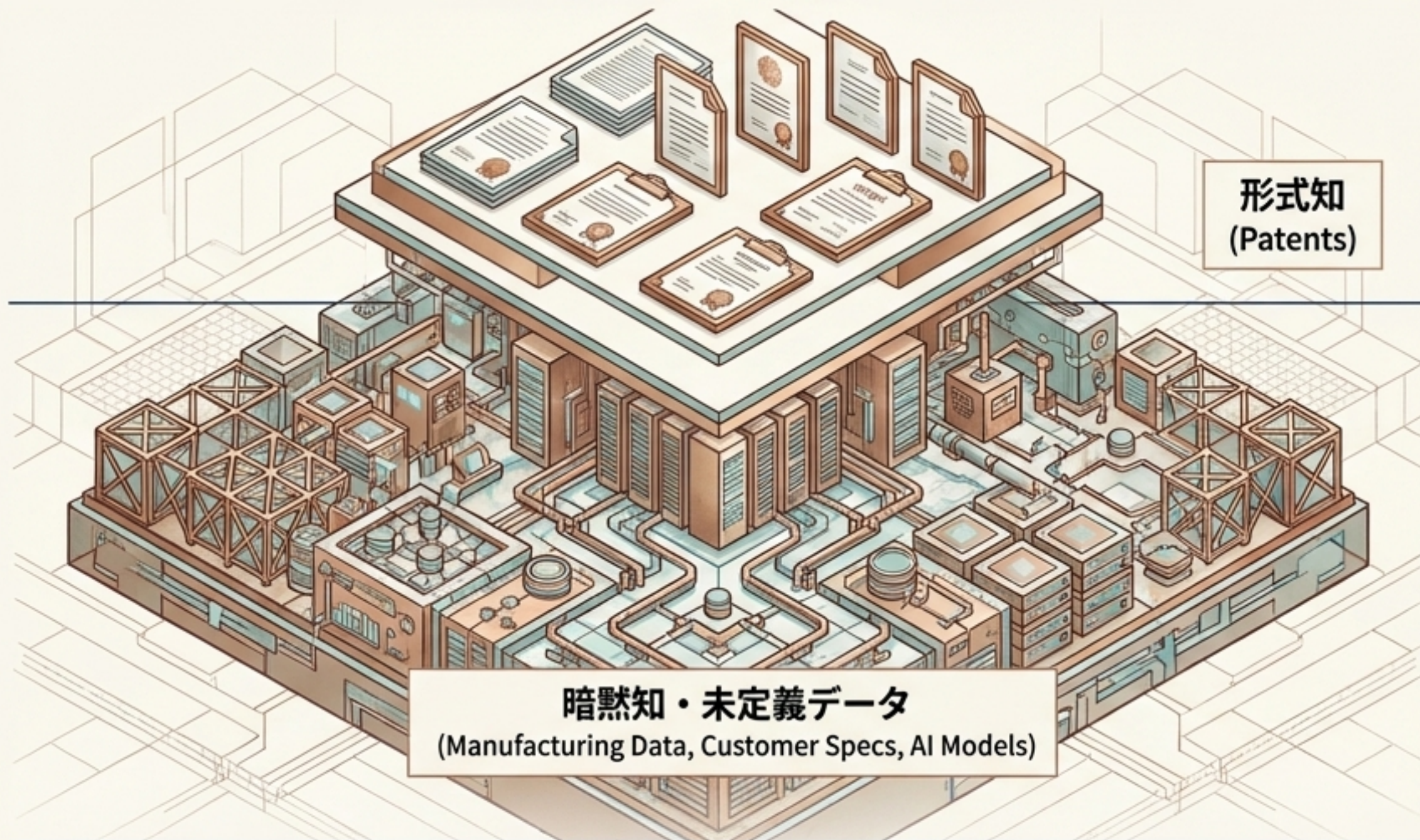


【現状】 新規事業創出 (事業創造本部) と既存事業強化の枠組みは完成している。

【課題】 研究・知財化から、既存事業部が担う量産・品質保証・顧客認定・収益化に至るまでのタイムラグの短縮。

【優先アクション】 知財・営業・製造・品質保証が初期段階から一体で動く「事業化ステージゲート型」の運用を徹底し、部門間の知の連携を仕組み化する。

課題3：特許化されないデータと製造ノウハウを 「再利用可能な資本」へ再定義する

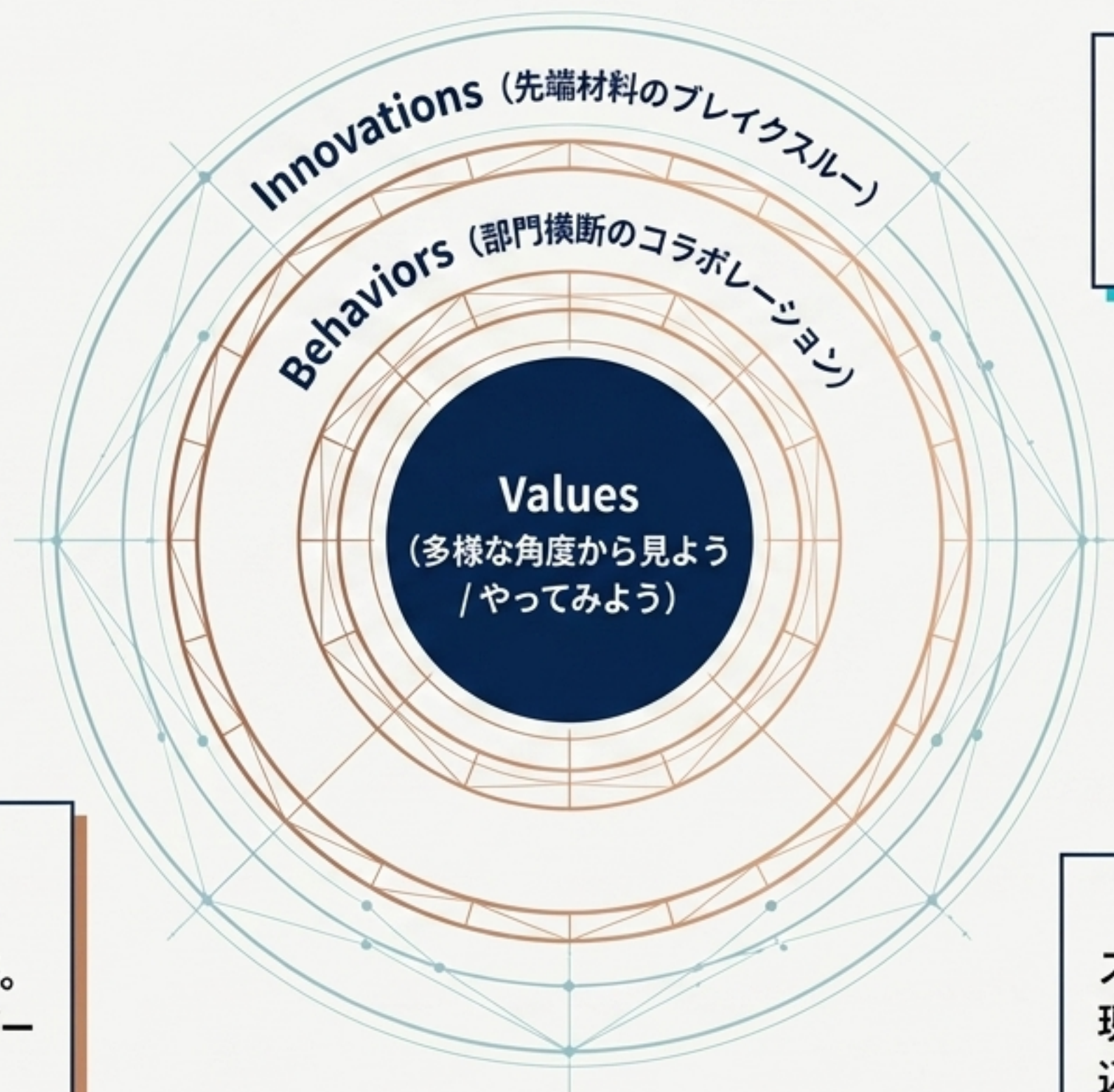


【現状】 25中計でデジタル普及期へ移行。生成AI、MI、HTの導入が進む。

【課題】 DXを単なる業務効率化に留めず、製造条件や顧客要求を「資本本」へ変換すること。特許化（公開）と秘匿（ブラックボックス化）の戦略的切り分け。

【優先アクション】 研究・製造・営業を横断するデータプラットフォームの整備と、AI活用・営業秘密管理における全社ガバナンスの確立。

課題4：Values（行動指針）を駆動系とし、組織の暗黙知を融合する



【現状】「人は最も重要な経営資本」。
実力主義人事の導入とValuesの制定
により、価値創造の基盤が整った。

【優先アクション】

知財・DX・事業開発を部門横断で
動かせる人材ポートフォリオの構築。
熟練者の暗黙知を次世代へ移転・デー
タ化するナレッジ共有の仕組み化。

【課題】

スローガンを、研究開発や知財創出の
現場の「具体的な行動と評価」に落とし
込むこと。属人的な暗黙知の組織化。

課題5：外部共創(オープンイノベーション)の加速と 知財リスクガバナンスの両立

外部共創・成長
(Growth)



知財リスク管理
(Defense/Governance)



【現状】 社会関係資本(顧客基盤・外部共創)が新マテリアリティの鍵となり、市場共創が強調されている。

【課題】 CVCや共同開発における成果の権利帰属、FTO(侵害予防)、データ利用ルールの整備、海外展開リスクのコントロール。

【優先アクション】 共創契約・知財・データガバナンスを事業戦略の初期段階から組み込む。
単なる素材供給者から、顧客製品の性能を左右する「設計パートナー」へ進化する。

戦略的アクション・マトリクス：知的資本の事業価値変換ロードマップ

領域 (Domain)	到達点 (Current State)	優先アクション (Priority Action)
知財・特許	特許価値の可視化完了	重点テーマ別の「知財KPI×事業KPI」ダッシュボード設計。
研究開発	A-SOLiD等の重点テーマ進展	営業・製造を巻き込んだ早期事業化ステージゲートの徹底。
データ・DX	生成AI・MI導入、デジタル普及期	全社横断データ基盤の構築と「特許/秘匿」の切り分け戦略。
人的資本	Values・人事制度の整備	部門横断型の人材ポートフォリオ構築と暗黙知の移転。
顧客接点	外部共創・市場共創の強調	初期段階からの共創契約・権利帰属ガバナンスの設計。

今後の知的資本戦略における3つのコア・インペラティブ(重要提言)

1

指標のトランスレーション (Financial Translation)

知財KPI (特許資産価値) を、ROIC Spread・市場シェア等の「事業KPI」に翻訳し、経営会議での資源配分判断に直結させる仕組みを作る。



2

見えない資本の統合管理 (Holistic Portfolio)

登録特許だけでなく、MI用実験データ、製造ノウハウ、顧客連携データを「広義の知的資本ポートフォリオ」として一元管理し、競争の源泉をブラックボックス化する。

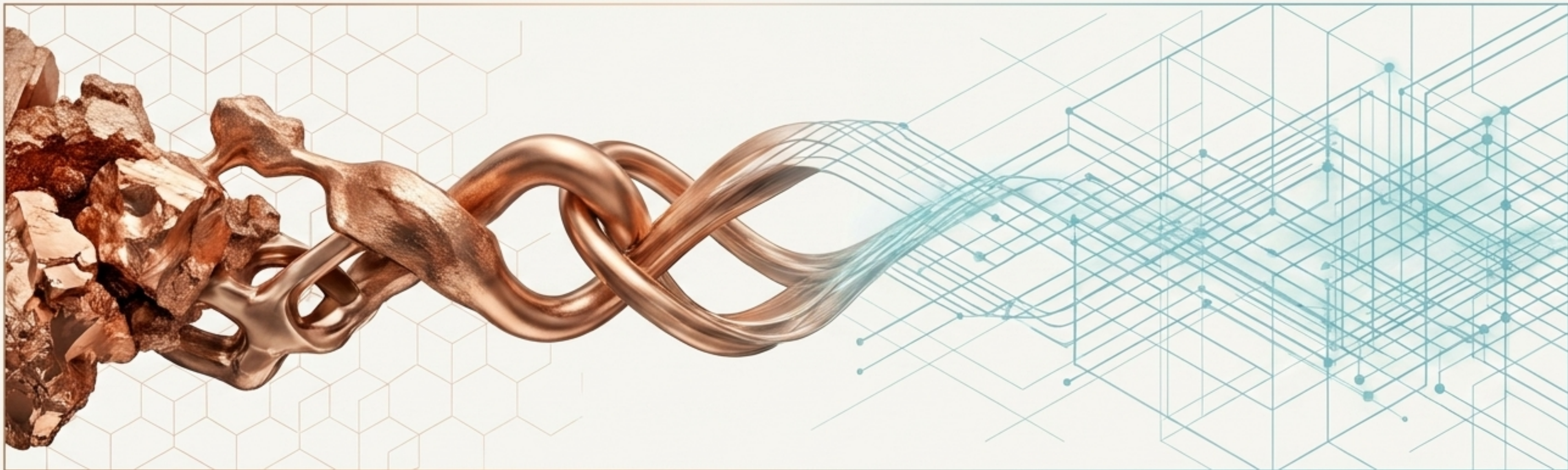


3

エコシステム・ガバナンス (Ecosystem Defense)

先端材料でのデファクトスタンダード化に向け、共創を加速させつつ権利帰属をコントロールする「攻めと守りの法務・知財体制」を構築する。





150年の「マテリアルの知恵」を、未来の永続的な成長エンジンへ

三井金属の知的資本戦略の最大の好機は、150年のものづくりで蓄積した「暗黙知」を、特許・データ・組織文化という「形式知」のネットワークに束ね直すことにある。

2025年版統合報告書で示された「KPIとの連動」が真の実効性を伴った時、三井金属の知的資本は、単なる管理対象を越え、永続的な社会価値と経済価値を生み出す最強のエンジンとなる。