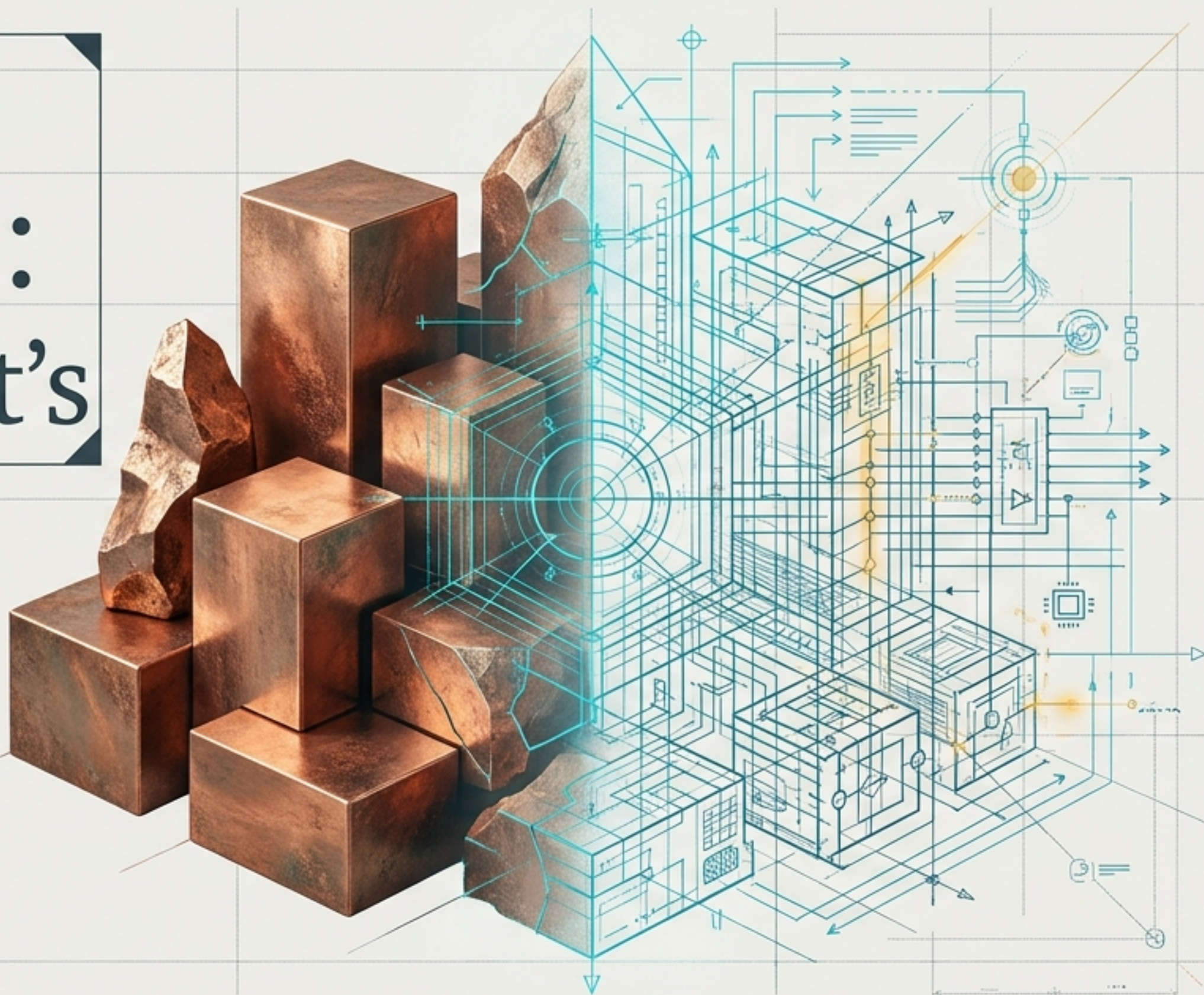
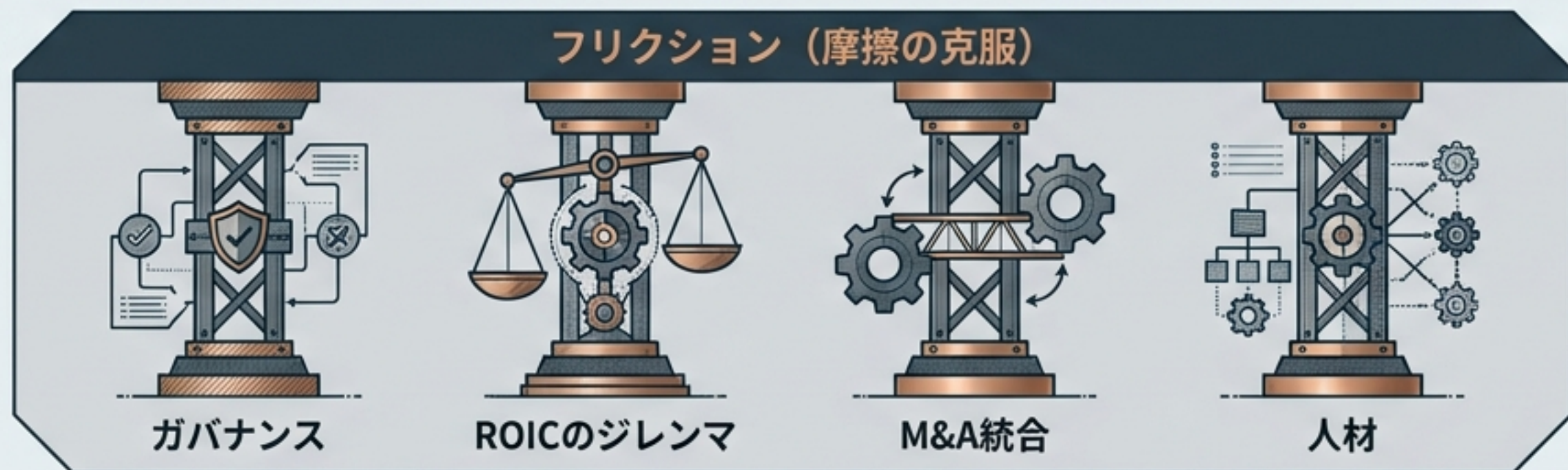
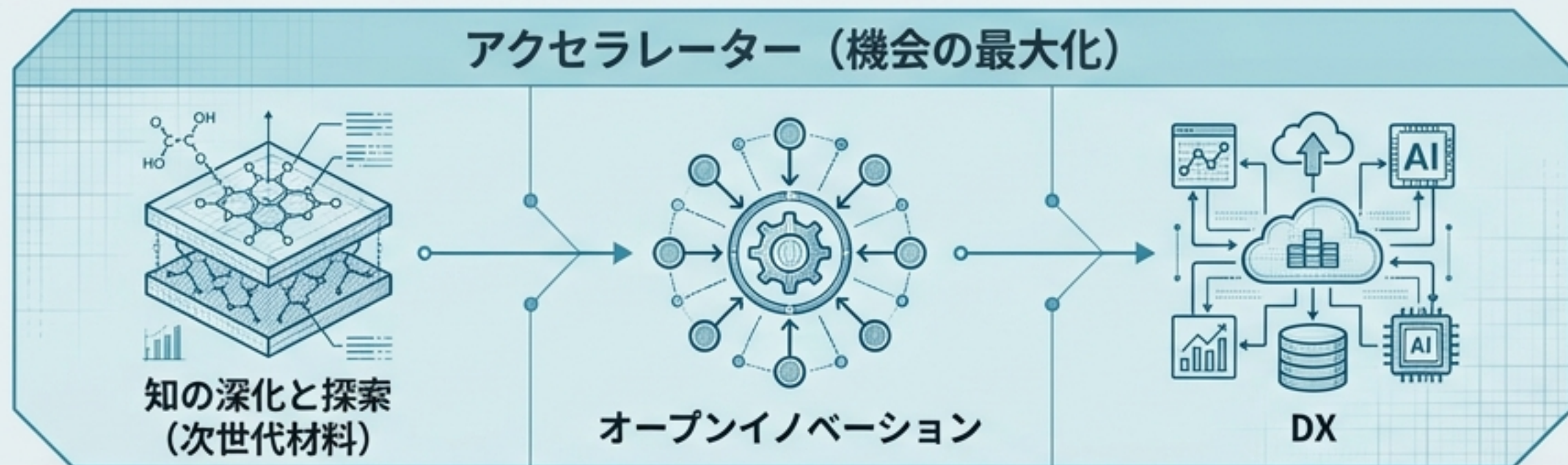


三井金属の 知的資本戦略： The Alchemist's Blueprint

150年の重厚長大企業は
いかにして
「事業創発カンパニー」へ
変貌するのか



Executive Summary: 変革の方程式

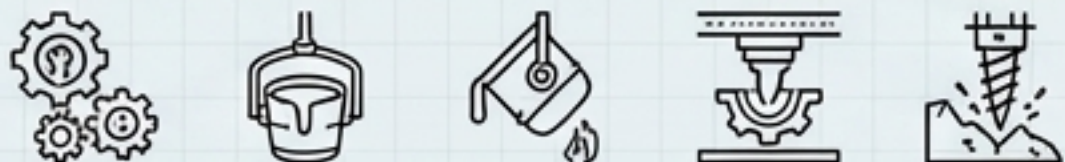


解：
非線形な成長
(25中計)と
パーパスの実現

Key Insight: 三井金属の知的資本戦略は、単なる知財管理ではない。「マテリアルの知恵」を駆使し、市場支配力を高める『機会の最大化』と、組織的・財務的な『摩擦の克服』を統合する経営の青写真である。

The Paradigm Shift: 収益構造の不可逆的転換

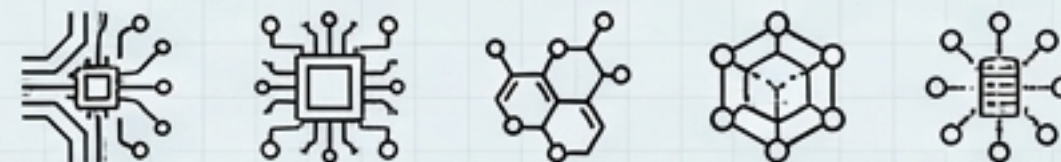
従来型：重厚長大な金属事業



価値の源泉:	有形資産・分離精製技術
競争環境:	市況への依存 (LME価格・為替ボラティリティ高)
市場評価:	景気敏感な「伝統的素材産業」

Paradigm Shift

未来型：知財主導の機能材料事業

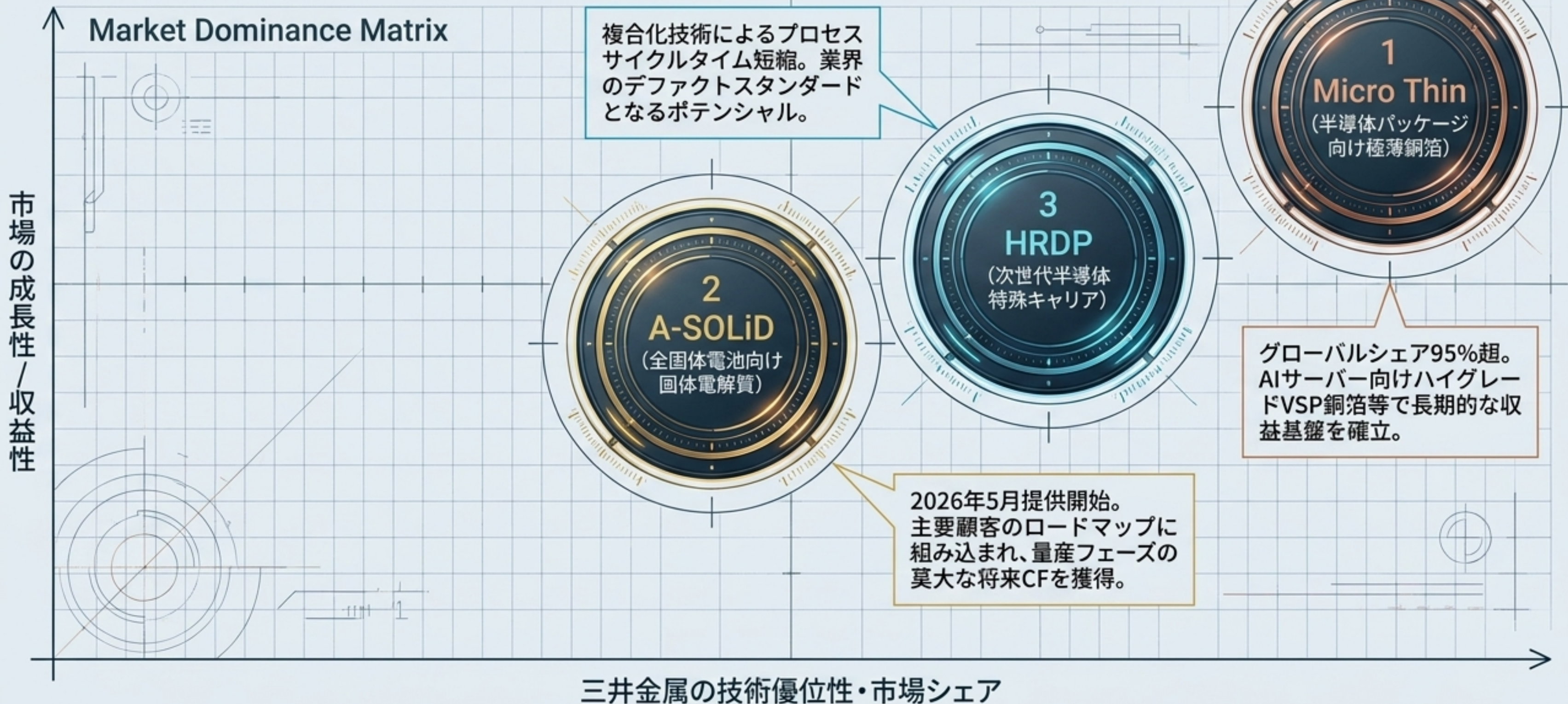


価値の源泉:	無形資産（知的資本）・高度な暗黙知
競争環境:	デファクトスタンダード化による極めて高いスイッチングコスト
市場評価:	安定成長が見込める「先端テクノロジー企業」へのリレーティング

Key Takeaway

LME価格等の外部環境に依存する構造から、独自の「知的資本」がキャッシュフローを創出する不可逆的な構造転換が進行中。

Unlocking Market Dominance: 次世代材料ポートフォリオ



Boundary Expansion: 「知の探索」ネットワーク



CVC出資と産学連携を通じ、自社の知的資本の境界を拡張。地球規模の課題解決を非連続なイノベーションへ昇華させる。

DX & The “1/3 R&D Model”: 開発スケールの高速化

従来プロセス
(Traditional)



1/3モデル
(The New Model)



【Mechanism: 不確実性の排除】

マテリアルズ・インフォマティクス (MI) と実験の自動化により、スケールアップ時に生じる不確実性を極限まで排除。

【Human Capital: 創造性への集中】

研究者は「仮説検証」や「新素材の構想」に集中。「総デジタル人材化」による製造現場からのボトムアップ革新がタイム・トゥ・マーケットを加速。

The Friction of Non-linear Growth: 成長を阻む4つの壁

知的資本による「機会」は莫大だが、
大胆施策による飛躍を阻む潜在的なボ
トルネック（摩擦）が顕在化しつつある。

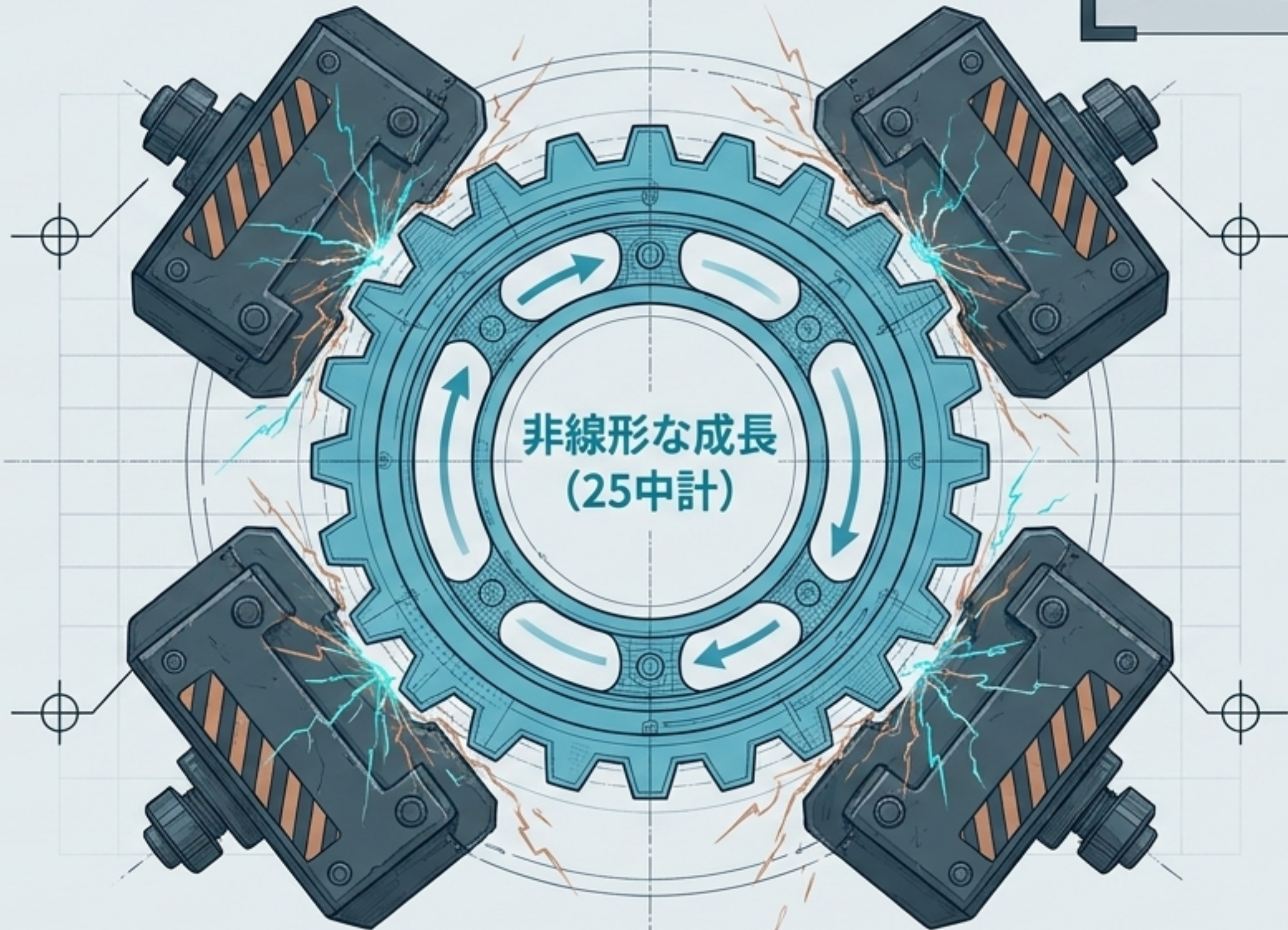
1. 品質ガバナンスと
組織文化の脆弱性

3. 「時間を買う」
バイサイドM&Aに
伴うPMIの壁

2. 資本コスト (ROIC) と
イノベーション投資の
ジレンマ

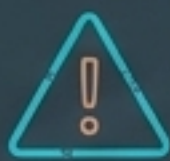
4. 高度専門人材の
激しい獲得競争

非線形な成長
(25中計)



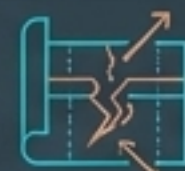
Governance & Culture Recovery: 信頼（知的資本）の再構築

Diagnostic Table



症状
(Symptom)

パーライト社での品質不適切行為（データ改ざん）。
長年蓄積した社会資本（信頼）と知的資本の真正性の崩壊。



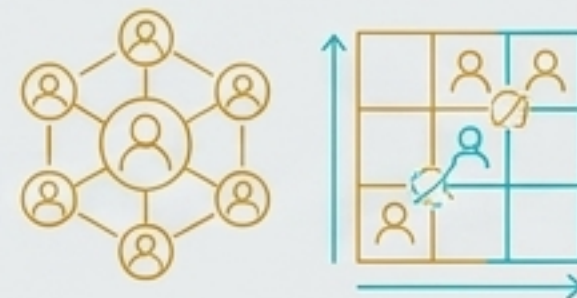
根本原因
(Root Cause)

納期優先・売上優先の現場風土。パーパスの浸透不足。
検査部門の独立性欠如による属人的なプロセスの限界。

処方箋（Prescription）

組織文化の刷新

5つの新バリュー（行動指針）の制定。
多様性を尊重し、心理的安全性のある意思決定プロセスを構築。



システムの統制 (DX)

属人的倫理観に依存しない、データの自動取得・改ざん防止アーキテクチャの実装。
物理的なプロセス・ガバナンスへの移行。

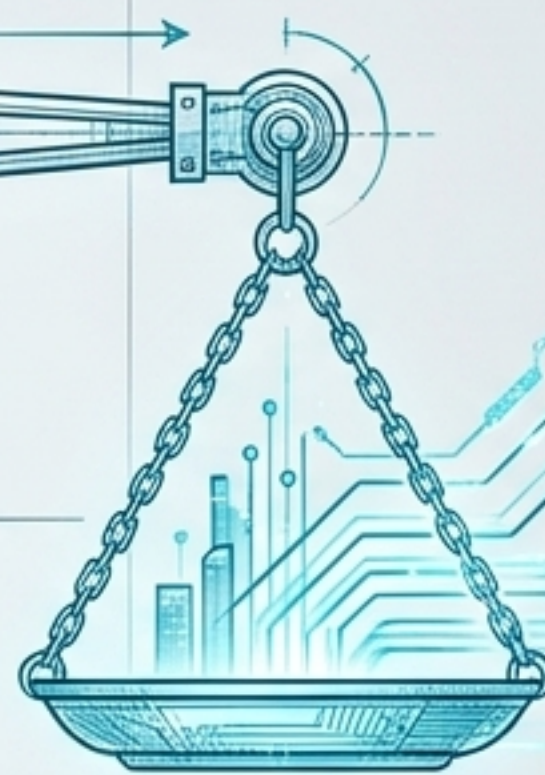
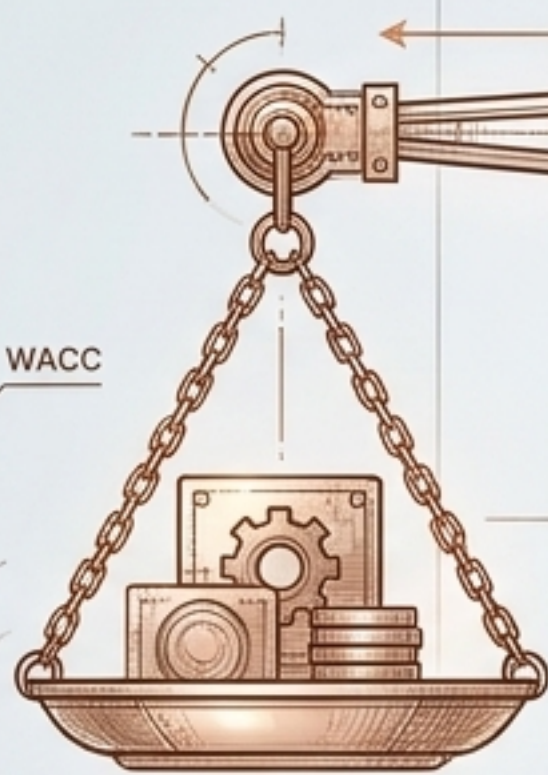
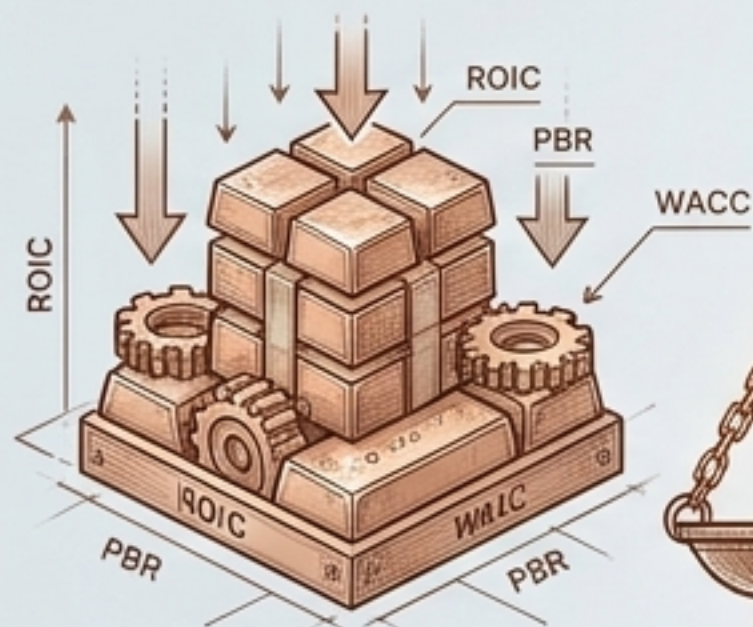


The ROIC vs. Innovation Dilemma: 財務規律と探索のコンフリクト

The Solution

ROIC Spread
(厳格な財務規律)

知の探索
(イノベーション投資)

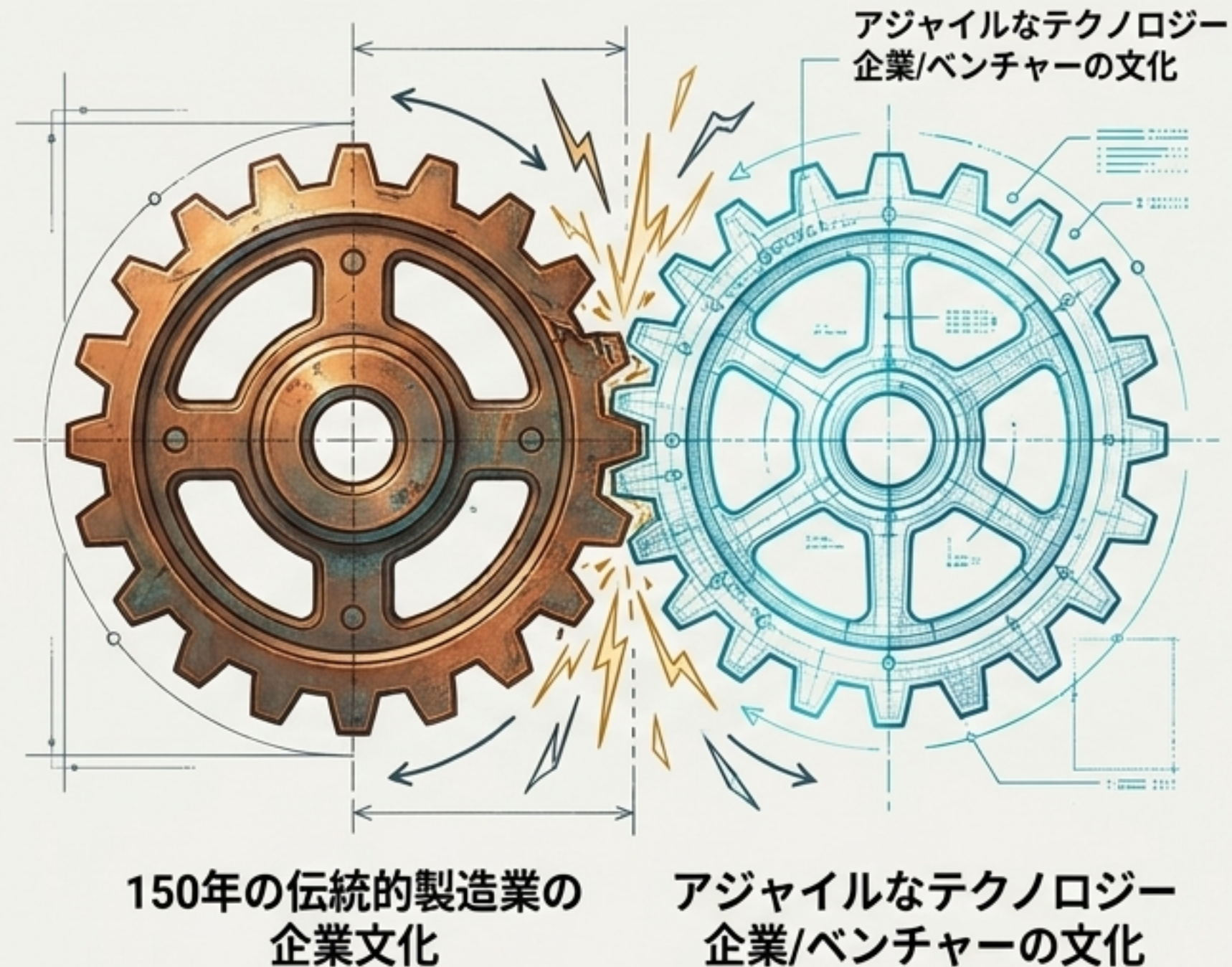


事業別WACCに基づく資本コスト
経営。短期的なキャッシュフローと
PBR向上の至上命題。

次世代材料やスタートアップ投資。
長期的リードタイムを要する
先行キャッシュアウトと不確実性。

未来の成長の芽を摘まない「投資の聖域 (探索予算)」の制度設計。
成熟事業と探索事業でKPIを切り分け、特許総資産価値など
「非財務的資本の蓄積」を評価する統合の仕組みが必須。

The M&A / PMI Challenge: 「時間を買う」戦略の罠



【The Strategy: 外部資本の獲得】

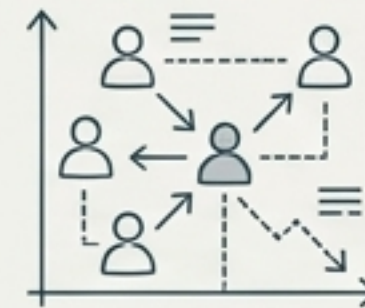
25中計の大胆施策。外部の完成された知的・人的資本を一気に獲得し、抜本的なキャッシュ創出を目指すバイサイドM&A。



【Key Risk: PMIの壁と人材流出】

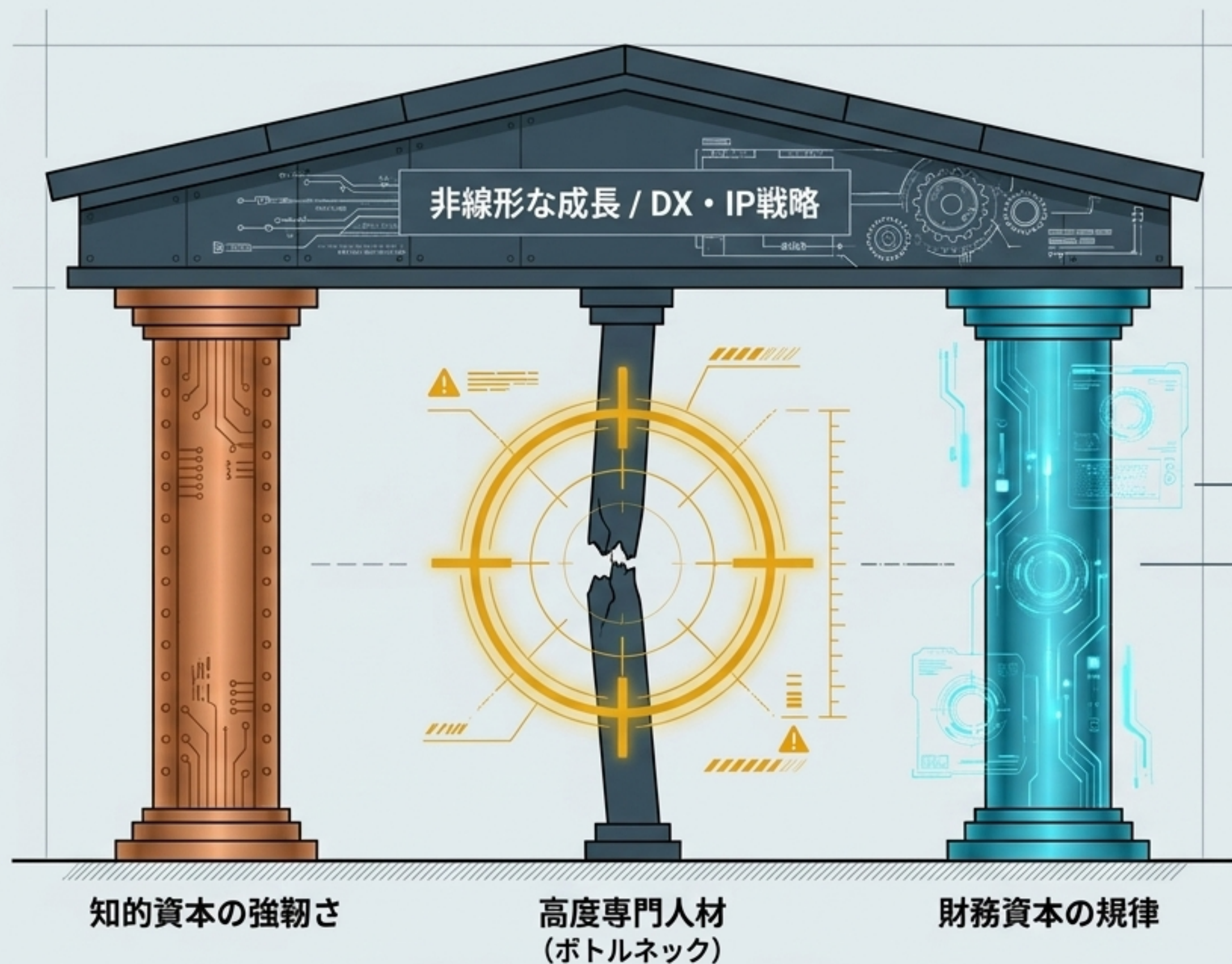


最大の罠は、特許やデータ獲得以上に重要な『キーマン（研究者・エンジニア）の離職』



異なる人事制度の融合と強力なリテンション戦略の欠如は、多額ののれん減損を招き全社ROICを破壊する。

The Talent Bottleneck: 人的資本の獲得と変革



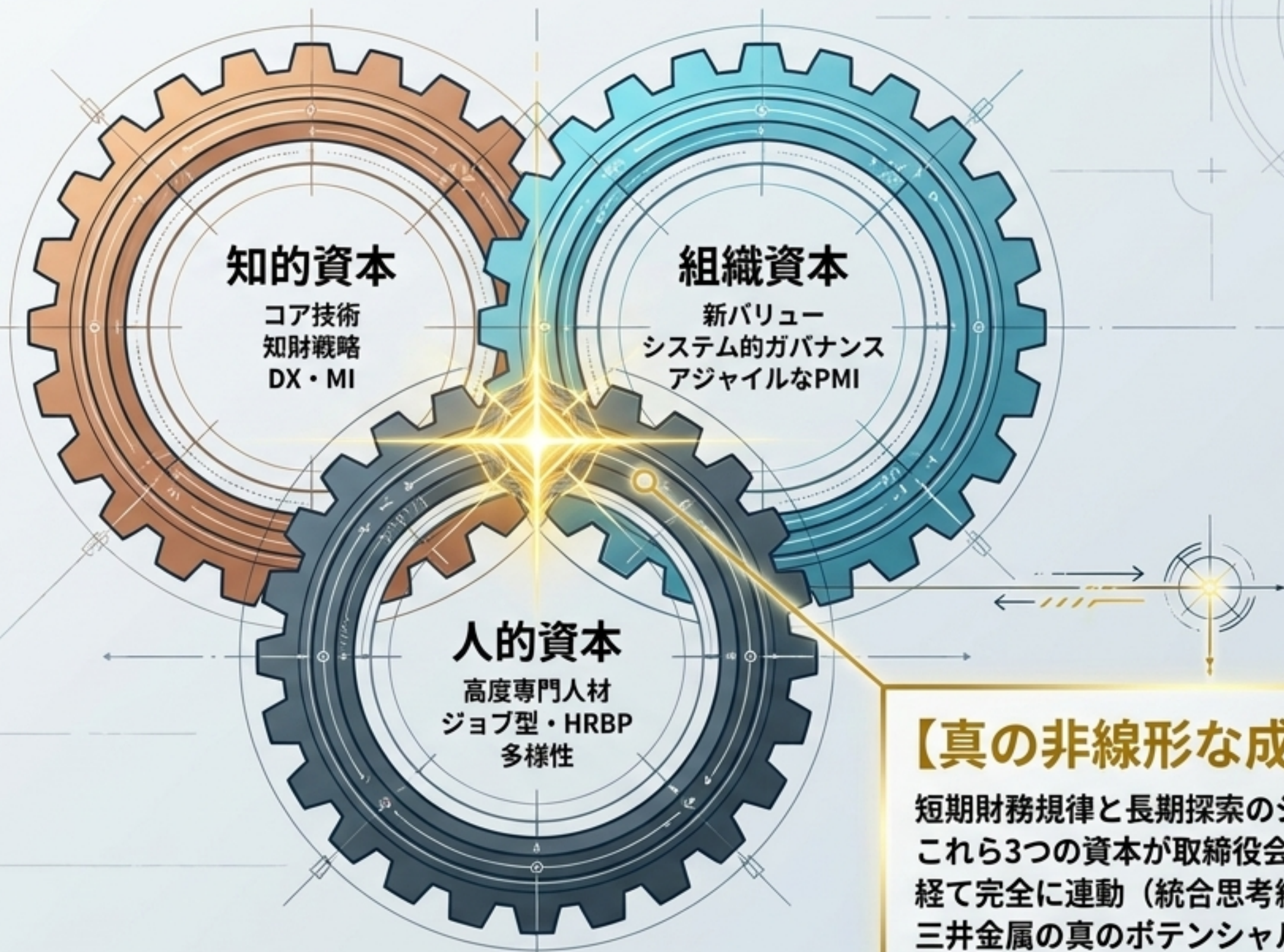
【The Challenge: 激しい獲得競争】

データサイエンティスト、DXアーキテクト、高度知財アナリスト。
数十名規模のトップクラス外部人材がいなければ、DX「1/3モデル」は稼働しない。

【Action: 人事マネジメントの変革】

- ジョブ型人事制度とHRBPの配置
- 「総デジタル人材化」による全社的底上げ
- 「ESG指標要件型株式報酬」など、中核専門人材層へ向けた柔軟なインセンティブ設計の急務


The Synthesis: 統合思考経営の三位一体モデル



【真の非線形な成長の解放】

短期財務規律と長期探索のジレンマを越え、
これら3つの資本が取締役会の戦略的議論を
経て完全に連動（統合思考経営）したとき、
三井金属の真のポテンシャルが解放される。

Vision: 地球を笑顔にする事業創発カンパニーへ



「探索精神と多様な技術の融合で、
地球を笑顔にする。」

三井金属の知的資本戦略は、自社の利益追求にとどまらない。内部の「マテリアルの知恵」と外部のイノベーションを交配させ、地球規模の社会課題を解決しながら持続的な企業価値の向上を達成する、現代の錬金術（The Alchemist's Blueprint）の完成である。