

# 価値創造の源泉となる資本

ビジネスモデルを回し成長製品・事業を継続的に創出し、三井金属グループの企業価値を向上させていくために、私たちはその源泉となる非財務資本の維持・強化にも力を入れています。

## 人的資本マネジメント

私たち三井金属グループの持続可能性、そして世の中の持続可能性を高めるために、事業を通じて環境・社会課題を解決していく、そのためのイノベーションを創出し、新たな価値を生み出し続ける、こうした私たちの取組みは、多様な個性と様々な価値観、経験とスキルを持った人材がいてこそできるものであり、ゆえに人は最も重要な経営資源なのです。

三井金属グループで働く従業員が、グローバルに各国・各地域で、それぞれの役割を担いながら、新たな価値を生み出し、さらに一人ひとりが、当社グループで働くことに誇りや幸せを感じることができるよう、安心して働ける職場環境、個々人が持てる能力を最大限に発揮できる仕組みを整えています。

当社グループでは、「ひとづくり基本方針」に基づき、事業を通じて環境・社会課題を解決し、価値創造を実現する人材を育成すべく、人材戦略を踏まえたHRBP<sup>(\*)</sup>機能の強化、健康経営の推進、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進、実力重視の人事制度導入と定着、という4つの施策を中心に“個人を尊重すること”と、“組織として人材を活用すること”を両立しつつ、人的資本の最大活用を図っていきます。

\* HRBP: Human Resource Business Partner  
経営者や事業部門のパートナーとして、事業成長と戦略の実行を人材・組織の面から支える機能

### 人づくり基本方針

[https://www.mitsui-kinzoku.com/csr/resources/human\\_resource/](https://www.mitsui-kinzoku.com/csr/resources/human_resource/)

### ダイバーシティ推進のマネジメント体制

<https://www.mitsui-kinzoku.com/csr/resources/diversity/>

## ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンと働きがい改革の推進

一人ひとりが優秀で知識が豊富でも、似通った視点や価値観の集団では、新しい価値の創造性や、組織としての強靱性に欠けます。異なる視点や経験、価値観を持ち多角的に物事を捉えられ、その多様性が十分に生きる組織を目指しています。

そのためには、多様な視点は属性を多様化することで確保しやすいことから、第一歩として女性活躍推進に取り組んでいます。その先には、どのような考え方・経験・価値観の人であっても、あらゆる職場で十分に力を発揮し、企業価値向上に貢献している、そのような未来を描いています。

さらに、安心して働ける職場、自律的に働き、仕事の成功や失敗を通じて成長を実感できる職場を実現する働きがい改革を推進、加速します。これにより、組織と個人の関係性、つまりエンゲージメントが向上し、多様性を認め合い活かす土台をたしかなものとしていきます。

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを推進するために、社長を委員長とするダイバーシティ推進委員会において、ありたい姿に基づくロードマップとKPIを策定し具体的な取組みを実行しています。委員長のダイバーシティ推進方針の意思決定を具現化するために、各本部からの代表者に委員会メンバーとして参画してもらい協議しながら進めています。また、武川恵子社外取締役もアドバイザーとして参画し、さらに幅広い視点で議論できる体制としています。

2024年4月から、働きがい改革を加速すべく専任組織「働きがい改革推進室」を設置いたしました。働きやすさ、働きがいを実感できることを早期に実現し、さらには「この会社だからこそ働きたい」と思えるような会社を目指します。まずはエンゲージメントが向上しやすい組織の特徴を分析し、データに基づいた各種の施策を立案・実行することで、ありたい姿を実現していきます。

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンと働きがい改革は、密接に関係していることから、ダイバーシティ推進委員会の中で合わせて議論しています。委員会ではロードマップに対する進捗と課題、今後の取組みを協議し、その結果は執行最高会議と取締役会でも報告・議論して取組みに反映させています。

## 健康経営の推進

当社グループに働く全ての従業員及びその家族が心身ともに健康であることは重要な経営課題です。従業員とその家族が健康であることは、従業員の生活を充実させ、その個性・能力を最大限に発揮できる基盤となり、会社にとっても生産性を高め、業績向上に繋がっていきます。従業員及びその家族の健康維持・増進活動に取り組むことを通じて、さらに活力のある会社づくりを推し進めることをもって社会に貢献し続けることを、健康経営宣言として社内外に公表しています。

当社は、2019年以降継続して健康経営優良法人に認定されています。健康関連の研修・イベント、全拠点でのメンタルヘルス研修の継続的实施、全社産業保健・健康経営施策の推進役として統括産業医の選任、人事部労政室への健康経営担当設置、など適宜健康経営の体制強化や施策の展開を行なっています。また、フィジカル・メンタルの両面からの健康経営重点項目の設定、二次健診等への費用補助制度の導入、治療と仕事の両立に資する制度改定として半日年次有給休暇制度利用上限の撤廃、全社での健康診断結果のデータ分析、各職場へのストレスチェック結果のフィードバック及び重点職場の状況確認や改善サポート等を行なっています。

## 実力重視の人事制度とHRBPによる戦略人事

当社では、職務・役割基準のジョブ型人事制度を運用しています。これは、当社グループが掲げる「パーパス」、「全社ビジョン」、そしてそこに向けた経営戦略と人材マネジメントの整合性の強化を意図したものになります。すなわち、人に仕事を付けるという従来の発想・仕組みから、経営戦略遂行上必要な仕事を設定し、それに対して人を就けるという考え方への転換により、これまで以上に効率的な戦略遂行を実現していくことを意味しています。

2024年度からは、これまで社内にあった、社員を属人的な要素によって区分する仕組み、いわゆる総合職、一般職の区分を廃止いたしました。

今後は、年次・年功・学歴などの制約条件は関係なく、“実力”のある優秀な人材に対して活躍する機会を提供することで、組織の活性化と挑戦する風土の醸成につながるものと期待しています。

“実力重視の適材適所”の人材マネジメント・人事制度への転換にともない、人材のキャリア形成のあり方に、大きく2点の変化が生じます。一点は一人ひとりが自分らしいキャリアビジョンを描き、定めた目標に向けて実力を身に付けていく、すなわち自律的なキャリア形成を志向することが求められるということです。

もう一点は、会社は社員のキャリア選択権を認め、一人ひとりと対話しながらキャリアビジョンの実現をサポートしていくというあり方です。

当社はこのようなキャリアに関する会社と社員の新しい関係性を実現するための“キャリア開発支援”の取組みとして、キャリア面談の実施、自己申告書の拡充などに取り組んでいます。

自己申告からは、個人のキャリア希望の方向性や個別事情を酌み取ることができ、その情報を個人別配置育成計画に落とし込むことで、適性や本人の意思、発揮能力を踏まえたキャリア形成、能力開発が可能となります。一律にジェネラリストの育成だけではない、スペシャリストを含めたキャリアビジョンの複線化も意識できるような仕組みとなっています。

具体的には、経営系、事業創造系、研究開発系または人事、経理、法務などの機能系のマネジメントなのか、あるいはスペシャリストとし

て活躍したいのか、というキャリアビジョンを本人も上司も考えるようにしています。

一人ひとりのキャリアビジョンを実現するための仕組みとして、教育体制を充実させております。従業員がスキルを向上し自らの強みを発揮できるよう、また生涯キャリアの形成に向けた各従業員の継続的な努力をサポートすべく、自律的な学びを支援できるカリキュラムと学習環境の提供に努めています。

現在、「個」のキャリア自律を実現するための教育体系制度をサポートするDXツールとして、カフェテリア型学習支援システムであるMLP (Mitsui - kinzoku Learning Platform) を運用しています。ここでは選択型能力開発プログラムや、各階層で必要な能力を開発する必須研修に加え、従業員が自由に受講できる学習コンテンツを充実させた研修体系を展開しています。

リーダーシップやアンガーマネジメント、ダイバーシティマネジメントなど管理職のマネジメントスキルを高めるコンテンツ、DXやAIなどのテクノロジー、心理的安全性など働き方改革に関する学習、サステナビリティに関する学習など世の中のトレンドに対応したコンテンツも用意しています。加えて、全従業員のITリテラシーのさらなる向上を目標とし、三井金属総デジタル人材化と銘打ったICT教育を実施しています。この取組みの継続的な実施を通じて、DXによる新たなビジネスモデル創出が出来るような人材の輩出を目指しています。

新入社員に対するきめ細やかな教育も特徴です。選出されたOJT指導員への教育を行ないつつ、指導員と新入社員間のコミュニケーション方法など育成上の課題を集約してフィードバックするとともに、得られた知見をフォローアップ研修に反映させるなどタイムリーに内容のブラッシュアップを図っています。

また、統合思考経営の実践に向け、環境・社会課題を起点としたビジネスを創出できる人材の育成にも力を入れており、外部環境の変化も考慮し、CSR、ESG、SDGsに対応する研修の拡大・強化に取り組んでいます。

これらの個別の研修の積み重ねにより、事業を通じて環境・社会課題を解決していく人材、当社の掲げる「人づくり基本方針」に基づいた人材育成を実現しています。

人事部内に設置された人事ビジネスパートナー室は、経営戦略、事業戦略に人事の面から迅速に対応することがそのミッションです。従業員は個人として尊重されつつ、組織としてはこれを活用していく必要があります。各本部にあるHRBPは人事部と連携しつつ、全社視点における事業ポートフォリオの動的管理に紐づく人材アロケーションを実行し、必要などころに必要な人材を投入するようにしています。重要ポジションのサクセッションプランや中長期的な必要人材の特定、各部門でのタレントマネジメントなどについても、先見性をもって迅速な課題解決に努めています。

## 人的資本の拡充へむけた指標

ダイバーシティの推進と働きがい改革をモニタリングするために、以下の指標を設定しています。

- 取締役会におけるダイバーシティ  
取締役の女性比率10%以上
- 女性管理職比率（係長級以上の比率）\*  
2024年度末までに5.0%以上  
(2023年度末は3.7%)
- 女性活躍の実現に向けた指標  
・正社員採用女性比率の向上  
・リーダー層女性比率の向上  
・男性育休取得率の向上  
・政府機関等の認定取得  
・「多様性の尊重」(従業員へのアンケート結果)の数値向上
- 働きがい改革の推進指標  
いきいき度(エンゲージメント測定指標)の向上

当社では2023年度から役員報酬にESGの指標達成の程度に応じて付与される「ESG指標要件型譲渡制限付株式報酬」を導入しており、人に対する取組みが、経営レベルで後押しされる仕組みとなっています。

\* 取組み目標として、「女性管理職」を「係長級」以上として設定しています。

## 知的財産マネジメント

三井金属グループは、知的財産を重要な経営資源と認識し、適切な権利保護、事業の優位性確保と新規事業創出への活用、知的財産に係るリスク最小化、人材の育成と確保そして知的財産を尊重する企業風土の定着を基本方針に掲げ、知的財産活動に取り組んでいます。

また、2021年のコーポレートガバナンス・コード改訂に伴い知的財産に対するガバナンス向上への取組みとして、体制整備、知的資産を活用した高付加価値ビジネス展開に向けた取組みおよび社外への知的財産情報の発信等も積極的に推進しています。

### 知的財産活動の組織体制

統合思考経営の実現に向けて、2023年4月には知的財産活動推進の組織体制<sup>\*1</sup>をあらためて構築し、IPランドスケープ<sup>\*2</sup>による知的財産情報の高度な分析をはじめとした多様なサービス提供だけでなく、GX（グリーントランスフォーメーション）およびDX（デジタルトランスフォーメーション）等の技術基盤の強化も図っています。

- \*1 知的財産基本方針、推進組織体制図を当社ホームページに掲載しています。  
https://www.mitsui-kinzoku.com/csr/resources/intellectual\_property/
- \*2 IPランドスケープ  
自社および他者の知的財産の状況を調査・分析するとともに、マーケットの情報等と組み合わせることで、自社の経営戦略に役立てる手法。

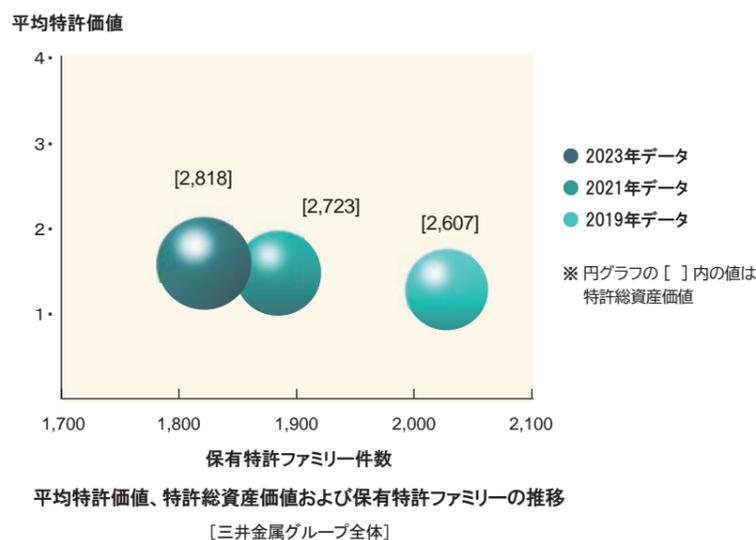
知的財産 主要データ	特許出願件数 <sup>*4</sup>		保有特許件数 <sup>*4</sup>		平均特許価値 <sup>*5</sup>	特許総資産価値 <sup>*5</sup>
	国内	海外	国内	海外		
[2023年度]						
三井金属グループ全体 <sup>*3</sup>	272	436	1,393	1,977	1.5	2,818
事業創造本部	110	187	226	452	2.8	972
機能材料事業本部	92	167	585	780	1.3	956
モビリティ事業本部	58	80	484	670	1.3	866
金属事業本部ほか	12	2	99	75	0.4	42

- \*3 持分法適用会社であるパウダーテック株式会社は除いています。
- \*4 2つ以上の事業本部にて共同出願した際には均等に権利を分与し、特許出願件数、保有特許件数は小数点以下四捨五入しています。いずれも2024年3月末時点のデータ。
- \*5 各事業本部にて保有する特許で評価結果を算出しています。一部の事業本部間で共同出願特許があるため、各事業本部の特許総資産価値の総和と三井金属グループ全体の合計に相違があります。  
（「平均特許価値」「特許総資産価値」については、右ページ注\*6ご参照）

### 2023年度の実績状況

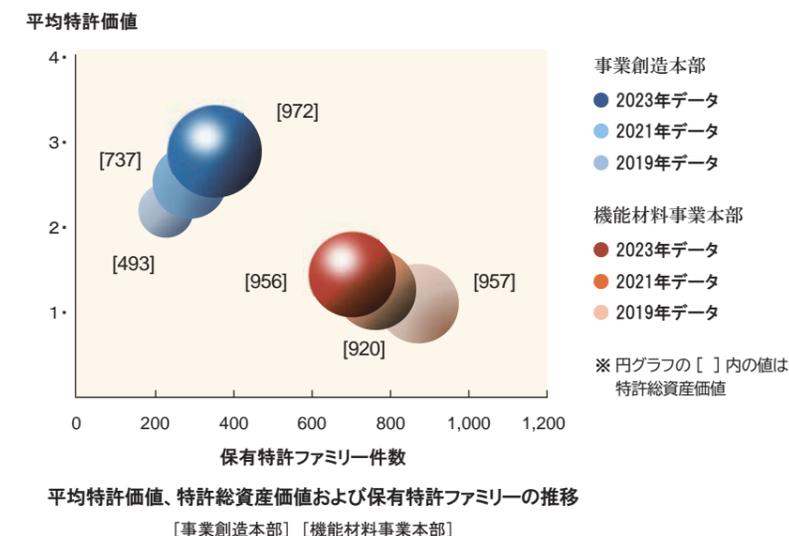
社長をはじめとする業務執行を指揮する当社役員に対して、知的財産部を所管する技術本部長が取締役会を通じて知的財産活動方針および活動状況を報告しています。

各事業本部長に対しては技術本部長および知的財産部長から知的財産戦略等に係る協議を定期的に行い、各事業部門長および開発部長等には担当知的財産室長が個別の知的財産活動状況報告ならびに権利化に向けた取組み等を協議し、新規事業創出および既存事業の深化に向けて得られた開発成果の保護、適切な管理および知的財産権の価値向上に取り組んでいます。



事業創造本部は特許出願件数の増加および個々の特許価値を上昇させ特許総資産価値が向上、機能材料事業本部では知的財産の棚卸を行ない知的財産の投資効率化を図りながら特許価値を上げ、特許総資産価値は上昇しました。

その結果、2023年度の当社グループ特許出願件数は前年度比2%増の708件、保有特許件数は前年度より若干増加の3,370件、平均特許価値<sup>\*6</sup>は前年度比3%上昇の1.5、特許総資産価値<sup>\*6</sup>は前年度より若干上昇の2,818となり、知的財産ポートフォリオの構築を進めることができました。



### 事業創造本部における取組み

「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」を事業本部の方針として、「価値の育成」にも向けて知的財産活動に取り組んでいます。  
全固体電池向け固体電解質 A-SOLID<sup>®</sup>とパワー半導体向け焼結型銅ペーストにおける事業化準備の推進、次世代半導体パッケージ向け特殊キャリアHRDP<sup>®</sup>における事業化拡大および総合研究所における研究開発を積極的に進めています。  
2023年度の特許出願件数/保有特許件数は、ともに前年度比約5%増加の297件/678件、平均特許価値は前年度比9%上昇の2.8、特許総資産価値は前年度比14%上昇の972となりました。

\*6 LexisNexis Intellectual Property Solutionsが提供するPatentSight<sup>®</sup>により算出される評価データ。平均特許価値はCI(特許ファミリーの競争力および質を表す指標)の平均値。特許総資産価値はCI値の総和。本データは2024年5月14日時点の算出結果、年単位で標記。

### 機能材料事業本部における取組み

「事業戦略に沿った知的財産活動を通じて事業利益の最大化とリスクの最小化を図る」を事業本部の方針として知的財産活動に取り組んでいます。  
事業それぞれの市場環境等を踏まえ、強化すべき事業には成長に必要な特許出願・権利化・権利化維持を推進する一方、その他の事業にはそれらアクションの厳選を図っています。  
機能性粉体事業および日本イットリウムは知的財産の精査を行ないながら特許価値を上げ、特許総資産価値を伸展させた一方、銅箔事業部等では権利化を推進し特許総資産価値を維持しました。  
2023年度の特許出願件数/保有特許件数は前年度より若干減少の259件/1,365件であります。平均特許価値/特許総資産価値は前年度より若干上昇の1.3/956となり、「価値の拡大」が図れました。

### 知的財産活動を支える人材基盤の強化

近年の社会環境の変化によって知的財産だけではなく人的資本をはじめとした無形資産も注目を集めるようになりました。「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」ことを把持すべく、当社では知的財産活動に従事する技術者を中心に初級から上級までの知的財産研修を人事部主催の能力開発プログラムに組み込み、毎年度複数回開催しています。また、知的財産リテラシーの向上を図るべく、各事業部門にマッチした知的財産の個別研修も各本部の知的財産室が催しています。

さらに、知的財産部員に求められる業務スキルも多様化が進んでいます。それに応じるため、知的財産部門としては部員に社外研修および社外研究会への積極的な参加を働きかけるとともに、知的財産分野の第一線で活躍されている有識者を招いた社内講演会等も適宜開催しています。



三井金属グループ 特許出願件数推移 (2019~2023年度) 108ページご参照

三井金属グループ 2024年3月末時点における登録特許の国別内訳 108ページご参照