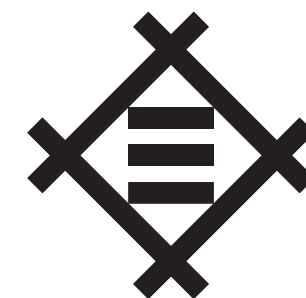




360°
business
innovation.



MITSUI & CO.

「未来をつくる」人をつくる

三井物産株式会社 人的資本レポート 2023

「未来をつくる」人をつくる

人的資本レポート2023

03 編集方針

04 Philosophy

04 創立から変わることのない「人」を大切にする精神

05 360° business Innovators

06 At a Glance

07 CEO Message

10 Creating Values

「未来をつくる」人と場が実現する価値創造

11 持続的に価値を生み出す「人」と「場」

12 「未来をつくる」人たち

19 Mitsui Leadership in Action

20 HR Strategy

「未来をつくる」人をつくるために

21 CHRO Message

24 中期経営計画2026と人材戦略

25 企業価値向上につながる人材戦略

26 Empowering

「未来をつくる」人が成長を続けるために

27 強い「個」の育成

33 インクルージョン

39 戦略的適材配置

41 Essentials

「未来をつくる」人を支えるために

42 ウェルビーイング・健康と安全

46 連結経営を支えるグローバル・グループ人事体制

47 グローバル・グループ人事体制の構築

50 人的資本に関するガバナンス体制

52 Data Book

53 5年データ

65 ISO30414各指標の当社開示内容一覧

66 会社概要

編集方針

このたび、「『未来をつくる』人をつくる」（人的資本レポート2023）を発行する運びとなりました。当社は、設立以来、現在に至るまで一貫して、「人」こそが当社の持続的な価値創造の源泉であるとの創業理念のもと、人材の獲得と育成、弛まぬ人材開発、組織開発に対して経営の最重要事項として取り組んできました。

本レポートは、当社の価値創造プロセスを、グローバル・グループで「人」をテーマに紹介し、当社の人材に対するさまざまな取り組みを人的資本という考え方で捉えて整理し、まとめたものです。

当社の幅広いステークホルダーの皆様にとって、本レポートが当社の活動にご理解を深めていただく一助となれば幸いです。

なお、本レポートの制作にあたっては内閣府の「人的資本可視化指針」、ISO30414（人的資本に関する情報開示のガイドライン）などを参照しています。

また、当社の価値創造プロセスをより多面的に理解いただくために、「統合報告書2023」および「サステナビリティレポート」も併せてご覧いただければ幸いです。

本レポートに対する皆様からのフィードバックは、今後の本レポートの内容の一層の充実につなげてまいります。

将来情報に関する留意事項

本レポートにて開示されているデータや将来予測は、本レポートの発表日現在の判断や入手している情報に基づくもので、既知および未知のリスクや不確実性およびその他の要素を内包しており、これらの目標や予想の達成、および将来の業績を保証するものではありません。こうしたリスク、不確実性およびその他の要素には、当社の最新の有価証券報告書、四半期報告書等の記載も含まれ、当社は、将来に関する記述のアップデートや修正を公表する義務を一切負うものではありません。従いまして、本情報および資料の利用は、他の方法により入手された情報とも照合確認し、利用者の判断によって行ってくださいますようお願いいたします。本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

報告対象範囲

対象期間：2022年4月1日～2023年3月31日
（一部2023年4月以降の活動内容を含む）

対象組織：三井物産グローバル・グループ（原則として、三井物産単体、連結子会社および持分法適用会社を対象としています。一部、連結外子会社、関連会社等を含む場合があります。）

参考としたガイドライン等

- ・人的資本可視化指針（内閣府）
- ・ISO30414:2018 人的資本に関する情報開示のガイドライン
- ・持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書～人材版伊藤レポート～（経済産業省）
- ・人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書～人材版伊藤レポート2.0～（経済産業省）

当社の各種報告書・開示情報の位置づけ

事業戦略・財務情報	ESG情報
統合報告書  価値創造プロセスや中長期的な経営方針、事業戦略、財務・非財務情報を株主・投資家はじめとする幅広いステークホルダーに向けて伝えることを目的としています。	
ウェブサイト 投資家情報  株主・投資家の皆様向けに財務・非財務情報をまとめています。	ウェブサイト サステナビリティ  当社のサステナビリティ情報を適時掲載しています。
	サステナビリティレポート  当社のサステナビリティ情報の詳細を網羅的に掲載しています。
	「未来をつくる」人をつくる （人的資本レポート2023）  「人」に関する考え方・取り組み、人材マネジメントを通じた価値創造を詳述しています。
有価証券報告書 	
株主総会招集通知 	コーポレート・ガバナンス報告書 

「人の三井」と評されるゆえん

創立から変わることはない 「人」を大切にする精神

当社の創業理念は第二次世界大戦前にさかのぼりますが、戦前の旧三井物産*創立時の精神は今なお引き継がれています。旧三井物産初代社長・益田孝は1800年代に江戸幕府の使節団としてフランスに派遣されました。そこで日本の遅れに危機感を抱き、三井組の大番頭・三野村利左衛門と時の実力者・井上馨と共に旧三井物産の創立を決定しました。

三井物産はベンチャー企業であり、英文社名であるMitsui & Co. の「& Co.」は「仲間たち」を意味しています。多様な仲間が「挑戦と創造」の精神のもと自由闊達な組織風土で働くことで、一人ひとりが成長し適材適所で活躍する。それが三井物産であり、「人の三井」と評されるゆえんです。

益田孝による「すべては人からはじまる」という言葉を原点に、歴代経営者も「人」に重きを置いた言葉を発し、人材戦略を展開してきました。

これらが現在も貫く理念であり、DNAとして三井物産の社員の中に生き続けています。

先人の「人」への想い

人が仕事をつくり、仕事人が人を磨く。

事業は人である。将来のため、人材養成が現今の急務である。

三井には人間が養成してある。これが三井の宝である。

*法的には旧三井物産と現在の三井物産には継続性はなく、全く別個の企業体です。



旧三井物産 初代社長 益田 孝

創立からの精神を現代に表す

360° business innovators

三井物産は「世界中の未来をつくる」をミッションに掲げ、グローバルかつ複雑化する社会課題に対して産業横断的な解決を図り、世の中に価値をもたらすべく、グループ一丸となって取り組んでいます。設立以来、当社は有望な人材を採用して仕事を任せ、積極的に海外へ派遣してきました。現地の言語や文化の習得をしながら人脈を構築し、それをビジネスの拡大につなげ、ひいてはビジネスを通じた国創りに貢献していきます。

世の中の不確実性やスピード感が増し、インターネットや人工知能（AI）などのツールが進歩する現代においても、当社は現場主義や人と人のネットワーク、そして「人」の五感も大切にしています。設立当時から続く、各部門や拠点のトップに一定の裁量を与える自由度の高い組織運営はその表れです。今後も社員がプロとして自律的かつ主体的にビジネスに取り組むとともに、多様性を尊重するインクルーシブな環境で、一人ひとりがその能力を最大限発揮できる会社を目指していきます。

経営理念（MVV）は、社員と当社の向かうベクトルや当社の掲げる「挑戦と創造」の精神を支える価値観を改めて共有するため2020年に刷新しました。グローバル・グループの社員全員が共通の価値観を持ち、Missionの実現に向けて歩みを進めます。

経営理念（MVV）

Mission

世界中の未来をつくる

大切な地球と人びとの、豊かで夢あふれる明日を実現します。

Vision

360° business innovators

一人ひとりの「挑戦と創造」で事業を生み育て、社会課題を解決し、成長を続ける企業グループ。

Values

「挑戦と創造」を支える価値観

変革を行動で

私たちは、自ら動き、自ら挑み、常に変化を生む主体であり続けます。

個から成長を

私たちは、常にプロとして自己を高め続け、個の成長を全体の成長につなげます。

多様性を力に

私たちは、自由闊達な場を築き、互いの力を掛け合わせ最高の成果を生みます。

真摯に誠実に

私たちは、高い志とフェアで謙虚な心を持ち、未来に対して誇れる仕事をします。

360°
business innovation.

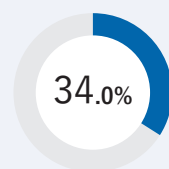
At a Glance

従業員の状況 (2023年3月末)

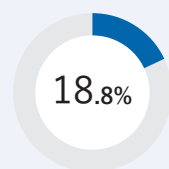
従業員数

連結 46,811名

女性従業員比率

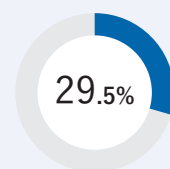


女性管理職比率

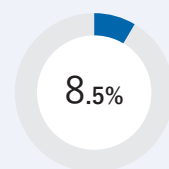


単体 5,449名

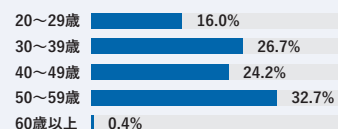
女性従業員比率



女性管理職比率



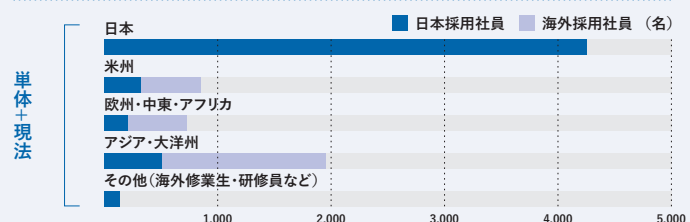
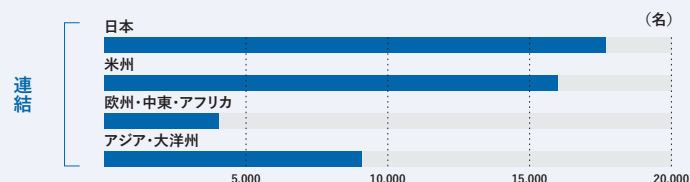
年齢構成 平均 42.3歳



地域別 (2023年3月末)

従業員数

拠点数 128拠点 63カ国・地域



人材育成プログラム

(2023年3月期)

平均費用／人(単体)

50万円／年

平均時間／人(単体)

16.1時間／年

研修受講者数(グローバル・グループ累計)

約22,000名

海外研修員・修業生派遣累計(1952年～2023年3月期)

2,793名

派遣国数(2023年3月期)

30カ国



事業の状況

(2023年3月期)

総資産

15.4兆円

当期利益

1.1兆円

ROE

18.9%

基礎営業キャッシュ・フロー

1.2兆円



エンゲージメント

(2023年3月期)

社員エンゲージメント*1

単体+現地法人 72%

社員を活かす環境*2

単体+現地法人 69%



グローバル・グループ

(2023年3月末)

連結決算対象関係会社

513社

三井物産から関係会社*への出向者／出向先地域

1,226名／45カ国

関係会社*から三井物産への出向者

131名

*一般社外も含む



*1「会社に対して貢献意欲やロイヤリティがあり、自発的努力をしようという気持ち」についての複数の関連設問における肯定的回答率

*2「自分のスキルや能力を活かす機会があり、働きやすい環境が整備されているか」についての複数の関連設問における肯定的回答率

CEO Message

「未来をつくる」人

堀 健一

代表取締役社長

“ 挑戦を通じて人は育ち強くなり、
強く育った人材が価値を生む、
人の成長と新しい価値の創造が
相互に連鎖する姿こそが三井物産の姿 ”



——三井物産にとって「人」はどのような意味を持っているのでしょうか。

当社は設立以来、社会課題の解決を通じ、新たな価値を創造することで社会の発展に貢献し続けてきました。今後も予測が難しく激しい環境変化に柔軟に対応して価値創造を続けるためには、変化に即応し未来の戦略をつくることができる人を育て、それぞれの力を引き出していくことが重要だと考えています。この考えは、三井物産の前身となる旧三井物産の初代社長、益田孝が述べた「三井には人が養成してある。これが三井の宝である。」との言葉にも表れており、今も脈々と引き継がれています。このレポートのタイトルである「『未来をつくる』人をつくる (Empowering People to Build Brighter Futures)」も、まさにその当時からの変わらぬ考え方を表したものです。

——「人の三井」や「挑戦と創造」、「自由闊達」などに込められた、三井物産ならではの人的資本の価値の高め方、引き出し方について教えてください。

当社が人の力を引き出すために大切にしてきたのが仕事への姿勢や企業風土で、「挑戦と創造」や「自由闊達」といった言葉で表してきました。このような価値観は現在の経営理念 (MVV) における「変革を行動で」「多様性を力に」「個から成長を」「真摯に誠実に」といった4つのValuesに受け継がれ、今でも大切にしています。

変化が常態となった社会環境において、これまでの

“「インクルーシブ」な風土が、当社の「人」が 新たな価値を持続的に創造していく上で重要”

やり方だけでは新たな価値創造が難しくなっています。プロフェッショナルとしてのキャリア、年齢や性別、国籍など、多様なバックグラウンドを持つ人材が、異なる意見をぶつけ合い、また互いを認め合う中で自分の足りない部分にも気が付く。そのようなインクルーシブな環境、まさに「自由闊達」な風土が、当社の「人」が新たな価値を持続的に創造していく上で重要だと考えています。

また、複雑化する世の中において、最初から正解を導き出すことも難しくなっていますが、それでも挑戦を続けられる環境が必要です。時には上手くいかないこともあります。失敗から学ぶことで自らを鍛え、次のチャレンジにつなげることが大切だと当社では考えてきました。挑戦を通じて人は育ち強くなり、強く育った人材が価値を生む、人の成長と新しい価値の創造が相互に連鎖する姿こそが「人が仕事をつくり、仕事が人を磨く。」と先達たちが語り継いできた三井物産の姿です。

——社員に求められる志や能力・スキルなどの資質、果たすべき役割をどのように考えていますか。

当社の人材の強みは、ユニークな個性を持つ一人ひとりが、それぞれの志を抱いて当社に入社しており、自律的に物事やビジネスを考えることができる「インディペンデント・シンカー」たる「個」の集団であることです。

そのためには、まずはプロフェッショナルであることが求められます。当社の社員は担当する事業領域を掘り下げる経験を通じて、必死で努力しスキルを磨かなければその道のプロになれないことを体感的に理解しています。

また同時に、自分自身も含め誰もが「発展途上」にあるとの謙虚な意識も必要であることを知っています。こうした自覚を持ち、新しい知識を吸収して常に自分を磨くことで、お互いのキャリアをリスペクトし合う風土が醸成されます。プロフェッショナル同士だからこそ、幅広い分野で応用も利き、分野を超えた機動的な横連携が実現できるのです。

それには、好奇心、失敗から学ぶ強さ、現場を大切にする想い、見て聞いて触ったものを感じる五感を大事にすることも必要です。当社の社員には、人工知能

(AI) のような新しいテクノロジーは道具として積極的に使いこなしつつ、現場に赴き自らの五感に基づいて判断することを求めています。

——人材戦略を推進していくために、執行体制やガバナンス体制では、何を重要視していますか。

当社は、事業本部体制を踏まえたグローバルマトリクス体制を採用し、事業本部間や地域間の組織の垣根を下げ、柔軟で機動的な連携が可能な体制を敷いています。地域と産業横断的な当社の強みを融合することにより、複雑化する社会課題に対して、その時点で考え得るベストな現実解を提供しようとするものです。

人材戦略も同様で、人材の採用地と事業本部が連携し、プロフェッショナルとしての専門性の強化と、部門や地域にとらわれない研修や異動も含めた人材のキャリアパスをつくります。

導入を進めているグローバルタレントマネジメントシステム「Bloom」により、これらのプロセスはより可視化され、多様な人材の適材配置による活躍推進がさらに加速化するものと考えています。

取締役会や経営会議においても、人材戦略を主要な

“ 経営資源の中で 人を最重要とすることが経営の根幹である ”

テーマとして絶えず議論しています。特にインクルージョンをテーマに、組織の中でのラインマネージャーの育成や後継者プランを丁寧に検討する体制が構築されています。ウェルビーイングについても取り組みを進め、社員の活躍の土台となる身体と心の安全・安心だけではなく、一人ひとりが自分らしくやりがいを持って、仲間と共にいきいきと働ける状態にあることを目指しています。毎年実施しているエンゲージメントサーベイなども活用しながら、組織の状況の確認・改善にも取り組んでいます。

——ステークホルダーとの対話から得た気づきや、人材戦略の推進に向けた考え方について聞かせてください。

ステークホルダーと共に価値をつくっていくのが企業のあるべき姿です。そのためには長期の時間軸で方向性を示し、各ステークホルダーに賛同や支援、理解していただくことが大変重要です。中期経営計画2026は、会社として預かる貴重な経営資源をどのように配分して価値創造につなげていくかを発信する場だと考えています。

例えば、中期経営計画2026で推進するエネルギー・トランジションについては、来たるべき脱炭素社会に向けて橋渡し役となるエネルギーシフトを推進し、持続可能で収益基準を満たす事業モデルに落とし込む必要があります。その実現に必要な工夫とイノベーションを生み出すための経営資源の配分を、時間軸とともにステークホルダーに明示し、理解と賛同を得た上で取り組むことになります。

この考え方は人材戦略においても全く変わりません。私は昨今の人的資本経営への社会的関心の高まりが示すとおり、経営資源の中で人を最重要とすることが経営の根幹であると確信しています。

ですから、社内外のステークホルダーとの対話を通じて当社の人材に関する考え方や目指すべき方向性、戦略や推進中の施策を共有し、理解を深めたいと考えています。これは社員に対しても同様です。

——今回、「『未来をつくる』人をつくる」レポートを発行する理由を改めてお聞かせください。

常に経営の中心に「人」を置いてきた当社が、人材についての情報に焦点を当てた新たなレポートを発行

し、ステークホルダーに発信することは極めて自然です。ステークホルダーは株主や投資家、取引先やパートナー企業、地域社会だけでなく、当社で働く社員や当社の事業に関心がある人も含みます。当社で働くことを希望される方々に向けては、三井物産における人の重要性、三井物産でどのような成長を実感できるのかを丁寧に説明していくことが大変重要だと考えています。

この「『未来をつくる』人をつくる」レポートでは、「人」についての三井物産の考え方や取り組みをステークホルダーの皆様にお伝えするため、将来のあり姿に向けた当社の人材戦略と具体的な進捗について、絶えずアップデートしながら発信していきます。

堀 健一
KENICHI HORI

「未来をつくる」人と場が 実現する価値創造

組織が持続的に成長するためには、
人の成長が欠かせません。
三井物産は信頼のおける有望な人材を採用し、
裁量のある仕事を積極的に任せています。
これは、旧三井物産時代から受け継ぐ
人材主義の考えによるものです。
国籍や年齢、性別、経歴を問わず、
自律性・主体性を発揮しながら業務に臨むことで、
社員一人ひとりが働きがいを感じながら、
グローバルの各現場で日々成長を遂げています。

P.11 持続的に価値を生み出す「人」と「場」

P.12 「未来をつくる」人たち

P.19 Mitsui Leadership in Action

三井物産 先人の言葉

人が仕事をつくり、仕事が人を磨く。



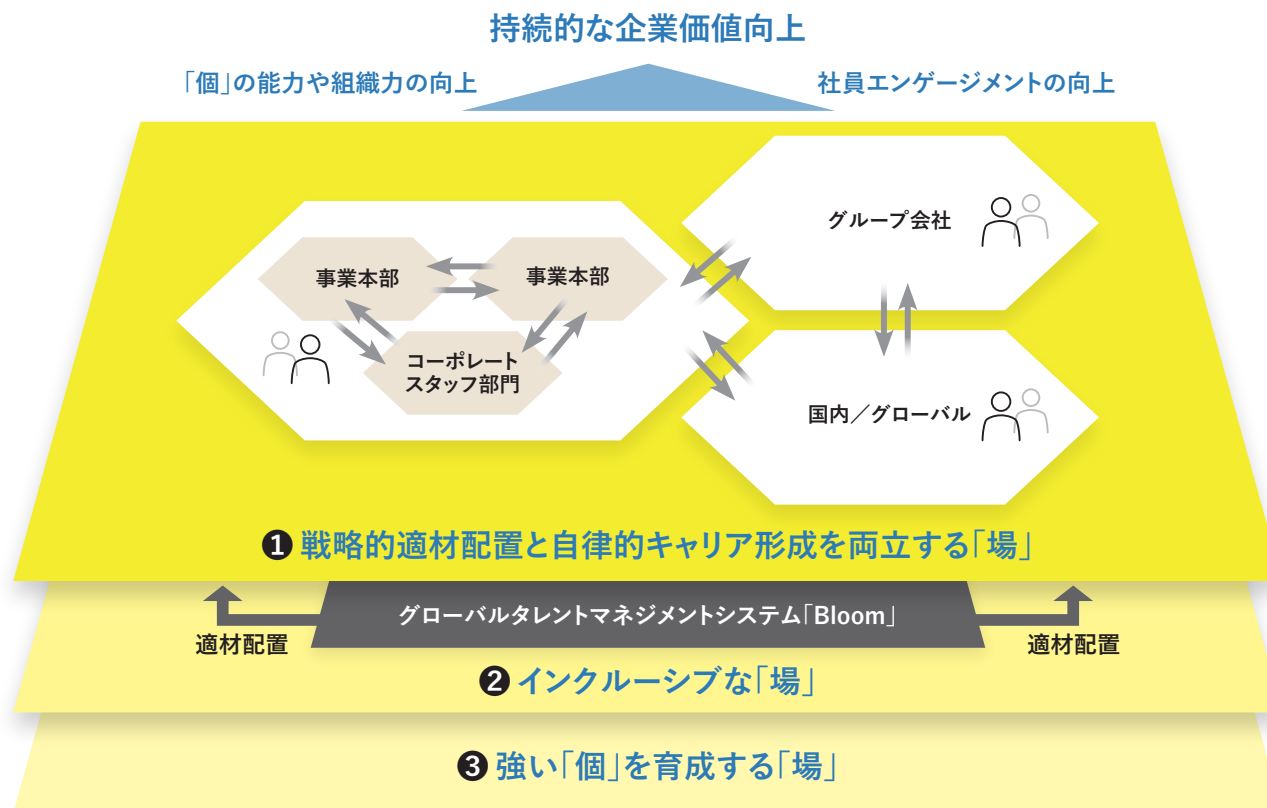
エジプト三井物産会社
Heba El-Nahass

持続的に価値を生み出す「人」と「場」

三井物産における価値創造の担い手は、当社の強い「個」一人ひとりです。当社は、多様な「個」の自律的キャリア形成を力強く後押しすることが持続的な企業価値向上のために大切だと考えています。そのため、社員一人ひとりが強みを活かし意欲的にチャレンジングな業務に取り組み、組織に貢献しながら絶えずキャリア志向に沿った成長実感を得られるよう、さまざまな取り組みを進めています。

当社には、幅広い事業分野とグローバル拠点からなるグローバルマトリクス体制のもと、①組織の垣根を越えた異動が機動的かつ柔軟に行える「場」があり

ます。また、②多様な「個」の強みを活かし、新たな挑戦と創造を後押しするインクルーシブな「場」があります。そして③強い「個」を育成するグローバルな事業現場とそれを補完する体系的研修という「場」があります。三井物産の多様な「個」が、これらの「場」を最大活用して事業戦略に従う挑戦と創造を続ける結果、それぞれのキャリア実現と当社の価値向上が好循環を生み出し、持続する。これが当社の価値創造モデルだと考えています。また新たなグローバルタレントマネジメントシステム「Bloom」の導入により、人材戦略の実現を一層加速します。



三井物産の人材戦略

→ P.26

グローバルマトリクス体制のもと、事業戦略や組織ニーズ、「個」の強みやキャリア志向を踏まえた**戦略的適材配置**を推進

→ P.39

多様な強みを持つ「個」の挑戦と創造を後押しする**インクルージョン**の深化

→ P.33

世界標準で成果を積み上げる**強い「個」の育成**のための多様な現場経験と体系的研修

→ P.27

「未来をつくる」人たち

「人」と「人」がつながり 広がる成長の輪

出向: PT CT Corpora
Corporate Business
Development
(在インドネシア)

Dinda Putri Nastiti

CT Corpora社

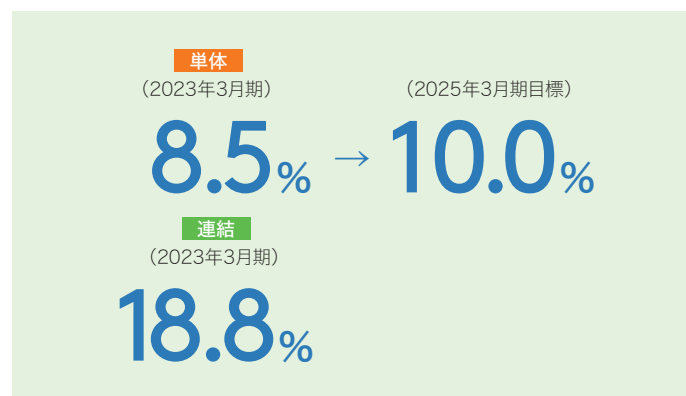
インドネシアを拠点とし、金融、小売、メディア、不動産、ホスピタリティ、エンターテインメント、ライフスタイルなどの事業展開を通じて、インドネシアの消費者に幅広くリーチしています。

▶ 参加プログラム

三井物産インドネシア奨学基金、Change Leader Program

女性管理職比率

次世代リーダーの育成、採用やその他の人事施策を通じて、女性管理職比率向上に努めます。



三井物産との出会いは学生時代の2000年に遡ります。日本文化に強い興味を持っていた私は、三井物産インドネシア奨学基金によって、日本でITの学士号を取得する機会を得ました。

その後、産業横断的にインドネシアのデジタル化に貢献したいという強い志を持って帰国しました。そして人々の想いを原動力に事業を発展させ、社会に還元するという自分と同じビジョンを持つ会社で活躍の場を広げたいと考え、2011年に三井物産に入社しました。

入社後は長年にわたり、デジタル化を通じて異業種への進出に挑戦してきましたが、ビジネスアイデアを実現するためにはローカライゼーションが不可欠であることを学びました。ビジネスモデルやソリューションも、単に輸入するのではなく、現地に合わせ最適化しなければならない。それには地球の反対側で行われているような全く別のローカルなノウハウも取り入れる必要があり、「多様性は不可欠」という結論に至りました。ちょうどそのタイミングで2019年に変革のリーダーを育成するChange Leader Programに参加し、各国から選抜されたメンバーや経営トップとのディスカッションを通じて、ビジネス・イノベーション実現において、多様な人材を巻き込み、変革を推進することの重要性を再認識しました。

現在は、インドネシアを拠点とする地場系コングロマリットのCT Corpの持株会社であるCT Corpora社に出向し、三井物産の多様な人材とネットワーク、そして現地パートナーの力を借りながら、データ主導の消費者インサイトを通じて適切な商品とサービスを提供し、インドネシアの人々の生活を豊かにすることを目指しています。私のように三井物産の奨学金で学んだ人やこれから学ぶ人が、三井物産のビジネスに興味を持ち、個人と企業、そして社会の成長の輪がさまざまな形で広がることを願っています。



「未来をつくる」人たち

アフリカへの想いを力に 未来を照らす

出向: Zalar Holding S.A.
Directeur Chargé de Mission (在モロッコ)

八代 侑輝

Zalar Holding社

1974年に創業。穀物輸入から飼料製造、養鶏、食肉の処理・加工までを一貫して手掛けています。鶏肉加工品はダンディ(Dindy)ブランドとしてハムやソーセージなど、さまざまな形態でモロッコ国内を中心に販売。2020年よりセネガルでも養鶏事業を展開。

▶ 参加プログラム

海外研修員制度、海外修業生制度

単体

海外研修員・修業生制度

語学にとどまらず多様な価値観を受容する力、歴史や文化の理解深化を通じて、グローバルに活躍するビジネスパーソンを育成します。

海外研修員・修業生派遣累計
(1952年～2023年3月期)

派遣国数
(2023年3月期)

2,793名 30カ国

大学生の時に経験したケニアでの教育ボランティアを通じ、貧困の無い世界の実現に貢献したいという強い想いが芽生え、「アフリカでの雇用機会の創出」に挑戦するべく、時代のニーズの産業的解決者である三井物産に入社しました。

入社はエネルギー部門で、主に中東および東南アジアの油田・ガス田の開発事業に携わり、3年目には研修員としてドバイでの業務を経験。資源開発という国づくりに直結するスケールの大きい仕事に携わることにやりがいを感じるものの、入社当初からの想いでもあるアフリカ軸を構築するべく、フランス語修業生に応募しました。リヨンでの1年間の語学研修の後、モロッコ・カサブランカ事務所でOJTに移行しました。定型業務はなく、新規の事業機会の発掘がミッションで、「三井物産」という社名が通じない環境に初めて身を置きました。そこでは、モロッコおよびフランス語圏西アフリカを舞台に、ゼロから仕事をつくることの難しさを痛感する日々を過ごしました。一方、苦労が多い反面、自ら仮説を立て、検証を繰り返すことのやりがいを学ぶこともできました。

アフリカで伸びゆくタンパク需要を目の当たりにし、食を通じた産業育成に挑戦したいとの想いを強くし、帰国時は食料本部を希望しました。初めての事業領域でしたが、国内の関係会社に出向する機会も得て、動物性タンパク事業領域の経験や知見を蓄積しました。充実した日々を送り2年が経過したある日、モロッコでのOJT時に出資検討に携わったZalar Holding社への出向の機会が訪れました。2023年9月で1年7ヵ月を迎えますが、日本での出向経験もフルに活かしつつ、Zalar社の事業競争力の強化に挑戦しています。雇用機会の創出という入社時の目標実現はまだ道半ばですが、これまでに築いたネットワークを活用し、当社アフリカ事業の良質化とともにアフリカに明るい未来を灯す、三井物産社員となることを目指しています。



「未来をつくる」人たち

事業経営者として 持続的な成長を生み出す

出向: Position Partners Pty Ltd
Deputy Managing Director
(在オーストラリア)

Daniel Todd

Position Partners社

アジア・大洋州で、工事の正確性や生産性向上に資する各種機器やソフトウェアを取り扱い、デジタル化による省人化・省力化ソリューションを提供中。

▶ 参加プログラム

Global Management Academy、Change Leader Program
Executive Education

グローバル・グループ

Harvard Business School Global Management Academy

Harvard Business Schoolと提携して開催している当社独自プログラム。
グローバル選抜型研修を通じて、
次世代のグローバル経営を担うリーダーを育成します。

累計参加者/回数
(2011年～2023年)

398名/11回

国別参加者
(2023年)

16カ国

三井物産が過半数の出資を行うPosition Partners社（以下、PP社）で常勤取締役を務めています。三井物産の総合力を活かしオーストラリア、ニュージーランド、今後大きく成長する可能性がある東南アジアで、事業をさらに拡大していきます。

私は、高校・大学を通じて、日本の言語や文化、そして主要なビジネスや貿易におけるオーストラリアとの関係性に興味を持っていたことから、三井物産でキャリアを積みたいと考えようになり、2002年に豪州三井物産に入社しました。入社後は4つの事業領域（プロジェクト、食品、エネルギー、モビリティ）で主に事業開発を担当するという幸運に恵まれ、会社や事業本部の戦略に沿って、パートナー企業との関係を強化し、新たなビジネスチャンスや投資先を開拓してきました。

三井物産ではさまざまな選択型の研修プログラムが用意されており、私はアメリカのHarvard Business Schoolで行われるGlobal Management Academy、Change Leader Programへの参加の他、2022年後半にはLondon Business SchoolでのExecutive Educationに参加し、Senior Executive Programを修了しました。

PP社での取締役就任にあたっては、これらのプログラムへの参加が大変役に立ちました。どのプログラムも、私のスキルや知識、社内外のネットワークを大きく向上させ、キャリア形成や現在の出向につながりました。いずれも短期集中型の教育プログラムでしたが、私のこれまでのキャリアの中でやりがいのある、思い出深い経験であることは間違いありません。

三井物産の強みは、OJTを通じたグローバルな経験の場が開かれていることに加え、継続的な社員育成にも積極的に取り組んでいることです。これらは現在そしてこれからの未来のリーダーを育てるために、不可欠なものと言えるでしょう。



「未来をつくる」人たち

自分らしく多様な仲間と 価値を生み出す

出向：Mit-Power
Capitals(Thailand) Limited
Director(在タイ)

金森 麻衣子

Mit-Power Capitals社

タイの大手電力開発事業会社であるGulf Energy Development社と共同推進するさまざまな電力・インフラ事業への出資、ならびに事業管理のための中間投資会社として設立した当社100%出資会社。

▶ 参加プログラム

海外修業生制度、Women Leadership Initiative

単体

女性海外駐在員数

社員が活躍するフィールドは世界中に広がっています。
家族を帯同して海外に赴任する社員の活躍を後押しする環境も整えています。

女性海外駐在員数
(2019年4月1日時点→2023年4月1日時点)

45名 → 107名

学生時代から海外でのインフラ構築を通じた社会貢献に関心が
あり、総合商社を志望していました。入社は営業経理部で、金属
資源分野の担当を通じ商社パーソンとしての基本スキルを習得し
ました。その後、東南アジアの熱量に惹かれ、タイ修業生に応募し、
1年間のタイ語習得の後、OJTではトレーディングを担当し、タイ
人スタッフと机を並べて自ら稼ぐ経験を積みました。現地の文化・
慣習への理解も進み、かけがえのない友人関係も築くことがで
きました。特に、異文化の中で多様性を受容することの大切さと、
それを強みに転ずるための自分なりの手がかりを得られたのは真
重な学びになったと思います。

その後は本店に戻り、物流インフラ事業の立ち上げに携わる中、
修業生の経験を活かすことのできるタイのインフラ開発案件に関
わるチャンスを得て、タイ語での折衝、社外アドバイザーとの協議、
チームメンバーへの心情にも配慮してのマネジメントなど、持て
る知見を全て注ぎ込み、新しい領域への挑戦に邁進しました。

担当したプロジェクトのいくつかが実現に向けて動き出す中で、
プライベートでは子どもを授かり、育児休業を取得。育児の大変
さを痛感しながらも、チームで仕事をすることの重要性やありが
たさを感じるとともに、将来を生きる子どもたちのため、インフ
ラ開発におけるサステナビリティの必要性を再認識しました。

2019年よりタイ・バンコクに駐在し、現在は電力事業を中心と
する中間投資会社で経営の一翼を担う立場となり、世の中の流れ、
また次世代のためにもESGを自分ごととして捉えて業務に取り組
んでいます。学生時代の夢が叶い海外でのインフラ開発・運営に
日々汗を流しながら、視線は常に未来を見据えて、自分ならではの
持ち味を活かした受容力あるグローバル経営人材を目指したい
と考えています。



「未来をつくる」人たち

グローバルで インクルージョンを加速し 新たなビジネスを

アジア・大洋州三井物産(株)
ダッカ支店長
(在バングラデシュ)

Shariful Alam

アジア・大洋州三井物産(株) ダッカ支店

1958年設立。バングラデシュは従来型の織物やファッション産業に加え、機械、金属加工、医薬品、重工業が伸長しています。地元の有力企業グループとの戦略的提携を図りつつ、貿易の拡大やインフラ整備、エネルギー事業などに注力しています。

▶ 参加プログラム

Japan Language & Business Program, Change Leader Program
Global Management Academy

現地法人

海外採用社員のライン長比率

海外採用社員の活躍推進を進め、世界各国・地域に根を深く張った
ビジネスを展開していきます。

現地法人における海外採用社員のライン長比率
(2023年3月末時点)

17%

ダッカ支店は1958年の設立当初から、発電所や橋梁、肥料工場、ホテルなど、ODA関連のインフラ整備事業に携わり、1971年のバングラデシュ独立後も国の基盤や社会インフラの整備に大きな役割を果たしてきました。

私は2000年にダッカ支店に入社し、現地リエゾンとして主に繊維工業への輸入商売を中心にした業務を担当していましたが、1億7,000万人の人口を抱える国の成長に伴い、金属、モビリティ、食品、化学品、さらにはインフラ関連業務や国内トップ財閥と連携した新規事業も手掛けました。

三井物産で働く魅力は、世の中の変化に伴ってビジネスモデルを柔軟に対応させながら、さまざまなビジネスにおけるパートナーシップを構築し、新たなビジネスを生み出す可能性があることです。これは海外でも珍しいダイナミックなビジネスモデルです。

また社員の育成に力を入れていることも大きな魅力です。私も2013年から2年間、Japan Language & Business Programに参加し、日本語だけでなく、人、文化、そして長い歴史の中で築かれてきた三井物産の理念などを学びました。現場でスピード感を持ってビジネスを進めるためには、会社の戦略や仕事の目標を事業本部とタイムリーに共有することが重要です。人と文化を理解し、強固なネットワークを構築することで、共通の目標をスムーズに共有することができ、明るい未来に向けて戦略的パートナーシップの新たな足場を迅速に確立できます。これはまさに地球規模のインクルージョンであり、今後たくさんの海外採用社員にこのような経験をしてほしいと思っています。

そして三井物産のインクルージョンもまだ道半ばです。現地主導のインクルージョンを加速させることで新たなビジネスを生み出し、現在26名のダッカ支店を最終的には100名規模のオフィスに拡大することを目指しています。



「未来をつくる」人たち

「未来をつくる」人の 力を引き出すために

三井物産人材開発(株)
ディレクター/チーフプランナー
(在日本)

濱田 一人 / 長久 華織

三井物産人材開発(株)

三井物産および同社の海外現地法人や国内外のグループ会社を対象に、人材育成、組織開発ソリューション、ランゲージサービス、および採用支援サービスを提供している会社です。各社の人材マネジメント強化の支援をしています。

グローバル・グループ

キャリアを支える豊富な研修ラインナップ

多様な業務を通じた能力開発を軸としつつ、それを補完する体系的な人材育成プログラムを提供しています。

研修受講者数(延べ人数)
(2023年3月期)

研修費用
(2023年3月期)

約22,000名 27.5 億円

※人事部門が行っている研修(部門・海外拠点で独自に行っている研修は含まれません)



三井物産グローバル・グループの新たな価値創出を担う多様な人材の能力開発について、
人材開発・組織開発のプロである三井物産人材開発(株)のお二人に聞きました。

長久 三井物産グループにはさまざまな研修がありますが、私は特に女性活躍推進のSponsorship ProgramやWomen Leadership Initiativeの企画運営を担当しています。女性リーダーとしてのマインドセット醸成を目的とし、研修だけでなくその後のフォローも含め1年以上にわたり展開されます。運営を通じて我々も人材育成を俯瞰的に捉える必要があり、それが挑戦であると同時に醍醐味にもなっています。特に“卒業生”がより高い職責を持ち、グループ内で輝く姿を見るのは、非常にやりがいを感じる瞬間です。

濱田 私はHarvard Business School(以下、HBS)で開催しているGlobal Management Academyの企画運営を担当しています。三井物産グループ社員はもちろん、社外パートナー企業からもさまざまなバックグラウンドを持つ参加者を募り、ケーススタディから経営の要点について喧々譁々の議論を交わします。参加者同士で学び

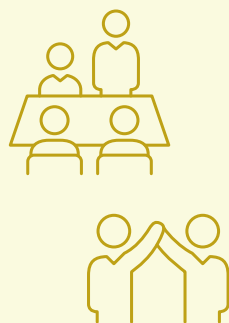
合い、中長期的に当社グループの価値向上に資するリーダーを育成することが狙いです。HBSという場に三井物産らしさを取り入れ、ダイバーシティに富んだ受講者の創発をいかに起こすかが企画側である我々の腕の見せ所です。堀社長を筆頭に経営幹部からの手厚いサポートもあり、参加者からは毎回高い評価を得ています。

長久 女性の活躍を推進する施策やグローバルな人材育成は、三井物産が目指す多様性を持った組織の形成に直結していると感じます。そして、それは単に女性というカテゴリーにとどまらず、より広範な意味での多様性の実現につながっています。

濱田 まさにそのとおりですね。三井物産グループの経営課題を深く理解し、長期的な視点での人材育成を行うことは、当社としての使命であり、それを通じて社員の成長の瞬間を目の当たりにすることは、私たちの仕事の醍醐味だと感じています。

「未来をつくる」人が仲間と共に

経営理念の浸透や先人や仲間たちの事例を共有するグループ内イベントを定期的に開催しています。多様な「個」の発想力や価値観を活かして新たなイノベーションを生み出す機会としています。



グローバル・グループ

経営理念の浸透と実践

2021年より社員参加型の全社イベントとしてMVV月間を年1回実施しています。各ユニット内でチーム・ディスカッションを実施し、多様な仲間と一緒に自らの価値観とMVVとを紐付けながら、いかにMVVを自分の仕事に落とし込み、日々の行動に反映していくかを皆で考える機会としています。2023年6月に開催されたMVV月間で

はValuesの一つである「多様性を力に」の浸透に焦点を当て、インクルージョンの体現に向けたワークショップなどを開催しました。当社の「挑戦と創造」の精神を支える価値観のもと、仲間と信頼の土台を強固にし、日々一歩ずつ皆で協力して課題を解決し、MVVを実践することで変革と成長を加速させることが狙いです。



グローバル・グループ

仲間と共に困難を乗り越えた先に

不確実性が増す経営環境においてさらなる高みを目指し、強固な事業基盤を築いていくためには、新しい事業への挑戦と同時に、既存事業の中盤戦（ミドルゲーム）をしっかり乗り越えていくことが重要と当社は考えています。当社が取り組んでいる事業の中には、今日に至るまでの過程で幾度も

難局に直面しながら、仲間と協力し、決して諦めることなく、創意工夫を重ねてこれを乗り越えて、先人たちから継承されてきた事例が多数あります。ミドルゲームの知見と成功要因を社内で共有し、社員の行動様式を変革して会社の価値向上につなげる取り組みを推進しています。

ターンアラウンドに向けた取り組み
MBK Human Capital社(米国ヘルスケア人材事業)



チームの力でイノベーションに取り組む
米国三井物産(株) Corporate Development Division



Mitsui Leadership in Action

グローバルで共通の行動基準

経営理念(MVV: Mission, Vision, Values)のうち、Valuesは「社員の一人ひとりのグローバルでの『挑戦と創造』を支える価値観」と位置付けています。社員に共通して求められるものとして、Valuesを具体的に示したものが、Mitsui Leadership in Action (MLA)に定める12の行動基準です。経営理念に根差した行動基準を世界中の各拠点での人材の採用、育成、評価、任用の一連のプロセスで活用しています。グローバルで共通のMLAの実践を通じて、インクルーシブな環境で社員一人ひとりが経営理念の実現の担い手となります。

グローバル・グループ

Values

Mitsui Leadership in Actionに定める12の行動基準

変革を行動で	変革への挑戦	社会課題を解決する変革と価値を創造する
	価値の探求	挑戦と変革の機会を捉え、行動に移す
	レジリエンス	逆境に立ち向かい変革を起こす
多様性を力に	「場」づくり	多様な思考・アイデアを引き出しアウトプットの良質化につなげる
	協働	事業・同僚・組織の成功に資する
	共創	より良い組織成果を目指して行動する
個から成長を	エナジャイズ	周りを活気づけ成果につなげる
	弛まぬ向上心	熱意をもち高いレベルでやり遂げる
	自己研鑽	ステークホルダーを魅了するスキル開発と価値創造
真摯に誠実に	高い志	高い志を持ち、未来に対して誇れる仕事をする
	謙虚	真摯に人と接する
	誠実	インテグリティを体現し、模範となる



三井物産の本社(2020年竣工)。新本社への移転を機に、Work-X(Workplace Experience)と呼ぶ取り組みを通じて、社員一人ひとりが新たな働き方を実現し、社内外の多様なお客様やパートナーと共に新たな価値創造に挑戦しています



新しい三井物産、はじまる。
<https://www.mitsui.com/jp/ja/innovation/business/workplace/index.html>

「未来をつくる」人をつくるために

三井物産の事業において

「人」は最重要ともいえる資本です。

高度化・複雑化する世界の社会課題に対し、
当社は業界の垣根を越えた

「業際」のビジネスモデルで解決を図り、
社会に価値を提供することを目指しています。

このビジネスモデルを推進するのは、
産業を横断するまさしく「人」の力です。

人材への投資を加速し、グローバル・グループ
全体での人材育成を強化していきます。

P.21 CHRO Message

P.24 中期経営計画2026と人材戦略

P.25 企業価値向上につながる人材戦略

三井物産 先人の言葉

事業は人である。

将来のため、人材養成が現在の急務である。



三井物産(株)テルアビブ事務所。
(左)岡村 裕子、(右)Friedman Ori

CHRO Message

竹増 喜明

代表取締役 副社長執行役員

“ 人材の価値を最大限に引き出し
高めることによって
企業価値の持続的な向上を図ることは、
経営上の最重要事項 ”



——『「未来をつくる」人をつくる』の発行に期待することを教えてください。

内外の環境が大きく変化する中、「人的資本」という言葉とともに、企業の持続的な成長にとっての人材の重要性が改めて注目されています。当社は、旧三井物産の創立以来、一貫して「人」を最も大切にする企業文化を守ってきました。当社の経営理念（MVV）を体现できる人材の獲得と育成、弛まぬ人材開発、組織開発に対して、当社がどのように取り組み、成果を上げているか。これから強化、加速すべき課題対応は何か。これら人材マネジメントの基本的な考え方を、本レポートの中でステークホルダーの皆様にお伝えしたいと考えています。

本レポートの作成に際しては、当社の現状を、可能な限り数値で示すとともに、社員一人ひとりの成長ストーリーを具体的に紹介することを心がけました。当社の「人」に対するコミットメントと、人材への投資を通じた社員の成長と当社の企業価値の向上の好循環を示すものとなることを願っています。

——「人の三井」という言葉が持つ意味を教えてください。

「人の三井」という言葉は当社にとって大変にありがたいものだと思いますが、これは「人」をなによりも大切にするという当社の企業文化を評していただいたものと捉えたいと思います。一方、当社が人材を大事にしているということには、社員一人ひとりがその

“一人ひとりが持てる能力を遺憾なく発揮できる環境のために、 特にインクルージョンに向けた取り組みを強化したい”

責任を自覚することが伴います。当社の社員にはいかなるときでも自律的な「個」として自ら考え、自分自身の発言に責任を持つことや、責任を持って行動することが求められています。当社は、強い「個」を育成することを人材戦略の一つとして掲げていますが、これはグローバル・グループで組織の多様性を尊重し、インクルージョンを推進する際にも変わることはありません。

——**人的資本の重要性について、どのようにステークホルダーに伝えたいですか。**

人材の価値を最大限に引き出し、高めることによって企業価値の持続的な向上を図ることは、当社経営上の最重要事項です。そのために当社は、当社の価値観に共感をしてくれる人材の獲得と育成、一人ひとりのキャリアプランに応じた人材開発、エンゲージメントの向上につながる組織開発のためのさまざまな投資を行っています。人材への投資は当社の競争力の源泉であり、持続的な当社の成長に直結する戦略投資ですが、対象が非常に幅広いため、例えば社員一人あたりの教育・研修費がどれだけの収益を生んだかという評価には必ずしもなじまず、より長期的、総合的な人材戦略

に基づき評価をされるべきものだと思います。

一例として、当社には若手社員の成長を加速させる数多くの研修制度が存在しますが、その一つに20代の社員を対象とした「海外修業生制度」があります。1952年にスタートした本制度を活用して、今日まで総勢1,500名以上の社員が2年間海外で学んでいます。この制度がユニークなのは、派遣1年目は日常業務からは完全に離れて大学などで学び、派遣先の語学の習得はもちろん、その地域や国の社会や文化への理解を深め、2年目は現地でのOJTとなる点です。本制度を活用した社員の多くが、その後、派遣された地域や国に根を張った高い地域専門性を持つ人材として当社の海外ネットワークを支え、新規ビジネスの開拓で実績を挙げています。

数年前にベトナムに修業生として派遣された社員が、現地で世界最大のエビの生産加工事業者との資本提携を実現し、PMI（経営統合プロセス）のための同社への出向を経て、本店の事業室長として当社のグローバルな水産事業をリードしている事例があります。こうした事例は社内でも数多く存在しています。当社の人材育

成への注力については、経営データに基づく説明とともに、社員の成長ストーリーとしても本レポートで具体的に紹介をしたいと思います。

——**中期経営計画2026で掲げる人材戦略についてお話しください。**

中期経営計画2026ではグローバル・グループでのDiversity & Inclusion (D&I)の一層の強化を掲げています。当社は「自由闊達」「挑戦と創造」という言葉を、当社の根源的な価値観（コーポレート・バリュー）を示すものとして大事にしています。自由で闊達な職場には、多様な経験や能力を持った人材がお互いを尊重し合い、一人ひとりが持てる能力を遺憾なく発揮できる環境が必要ですが、このために特にインクルージョンへ向けた取り組みを強化したいと思います。D&Iの足下の課題は、国内では女性活躍推進を加速すること、海外拠点では採用地を問わない適材適所の徹底です。D&Iの推進は、経済効果の測定が難しいものですが、組織の創造性や柔軟性、公正性のためにグローバル・グループで強力に推進していきます。

国内での新卒採用での女性比率は現在4割となって

“本レポートが、当社の「人」に対するコミットメントと、人材への投資を通じた社員の成長と当社の企業価値の向上の好循環を示すものとなる”

おり、KPI（重要業績評価指標）として掲げる女性管理職比率を早期に同水準に引き上げていくために、よりきめ細かい制度対応と社員の意識変革に取り組みます。2022年には、当社に新卒として入社した女性社員としては初となる執行役員の就任など、女性リーダー層の人材の厚みは年々増している手応えを感じています。また、当社はキャリア採用を他社に先駆けて実施しており、総勢600名近くのキャリア採用者が現在国内外で活躍し、経営層への登用も着実に進んでいます。

——適材適所の人材配置について現状を教えてください。

当社の事業活動が一層広がり、それぞれの地域や国で市場に深く根を張っていくためには、グローバルな適材適所の人材配置を徹底することが必要です。当社海外拠点における海外採用社員のライン長比率は17%まで上昇していますが、全世界の当社拠店をカバーするグローバルタレントマネジメントシステム「Bloom」の本格導入により、採用地や部門を問わない適材配置をさらに徹底します。グローバルなデータベースに基づく人材マネジメントを強化し、人材データにDX

(Digital Transformation) を掛け合わせることで、社員一人ひとりの知識や能力、経験に加えて、ライフステージに応じて変わり得る社員のキャリア志向も踏まえた柔軟なポジションマッチングを行うことも可能となります。「Bloom」の本格的な導入を通じて、より透明性の高い人材マネジメントを実現したいと考えています。

グローバルな適材適所の基礎となる海外採用社員を対象とした研修機会については、日本語の習得と本社でのOJTを組み合わせた2年間のプログラムをはじめ、多様なプログラムの整備が進み、海外拠点から本店への転勤者、研修員は着実に増えてきています。当社の重要拠点であるインド三井物産の社長は、現地で採用されたインド人ですが、本店事業本部、マレーシア、シンガポール、UAEの各拠点で幅広い経験を計画的に積んだ上で登用されています。他の海外拠点長や部長級のポジションに就く海外採用社員には、Change Leader Programという選抜型のリーダー研修の修了者が増えてきました。海外採用社員の人材プールは着実に厚みを増しており、今後経営層への登用は一層

進むものと期待しています。

本店での適材適所の取り組みについては、社内公募の人事ブリテンボード制度や、若手社員のライン長への抜擢を可能とするキャリアチャレンジ制度、高度な専門性を持つ人材のキャリアパスとして新設されたExpertバンドを導入し、着実に実績を重ね定着してきたと評価しています。

——最後に、CHROとしての決意をお聞かせください。

グローバル・グループで多様な人材の成長と活躍を促すことにより企業価値の持続的な向上を図ることは、当社の人材戦略の根幹をなすものです。人材を巡るグローバルな競争環境は年々厳しくなっており、当社の置かれている状況も例外ではありません。

当社がこれからも「挑戦と創造」を続けていくためには、さまざまな社会課題を自分ごととして捉え、その解決に果敢に挑む人材を養成し続けることが必要です。先人が「自由闊達」「挑戦と創造」という言葉に込めて大事にしてきた価値観の浸透を、「人」を大切にす企業文化とともに一層力強くグローバル・グループで推し進めていきたいと思います。

中期経営計画2026と人材戦略

2023年5月に中期経営計画2026を公表し、5つのCorporate Strategy(CS)を設定しました。人材戦略をCS⑤で掲げられています。

当社は、人的資本を持続的な価値を生み出す当社の重要な経営資本の一つとして位置付けています。人的資本を最大限に活用するためには、「グローバルでの多様な『個』の活躍推進」を着実に実行する必要があります。そのための具体的な施策として以下の3つを掲げています。

- ①強い「個」の育成
- ②インクルージョン
- ③戦略的適材配置

これら3つを柱に、自律的なキャリア形成(挑戦・経験・学び)を後押しする施策・環境整備に向けた人材への投資を加速します。

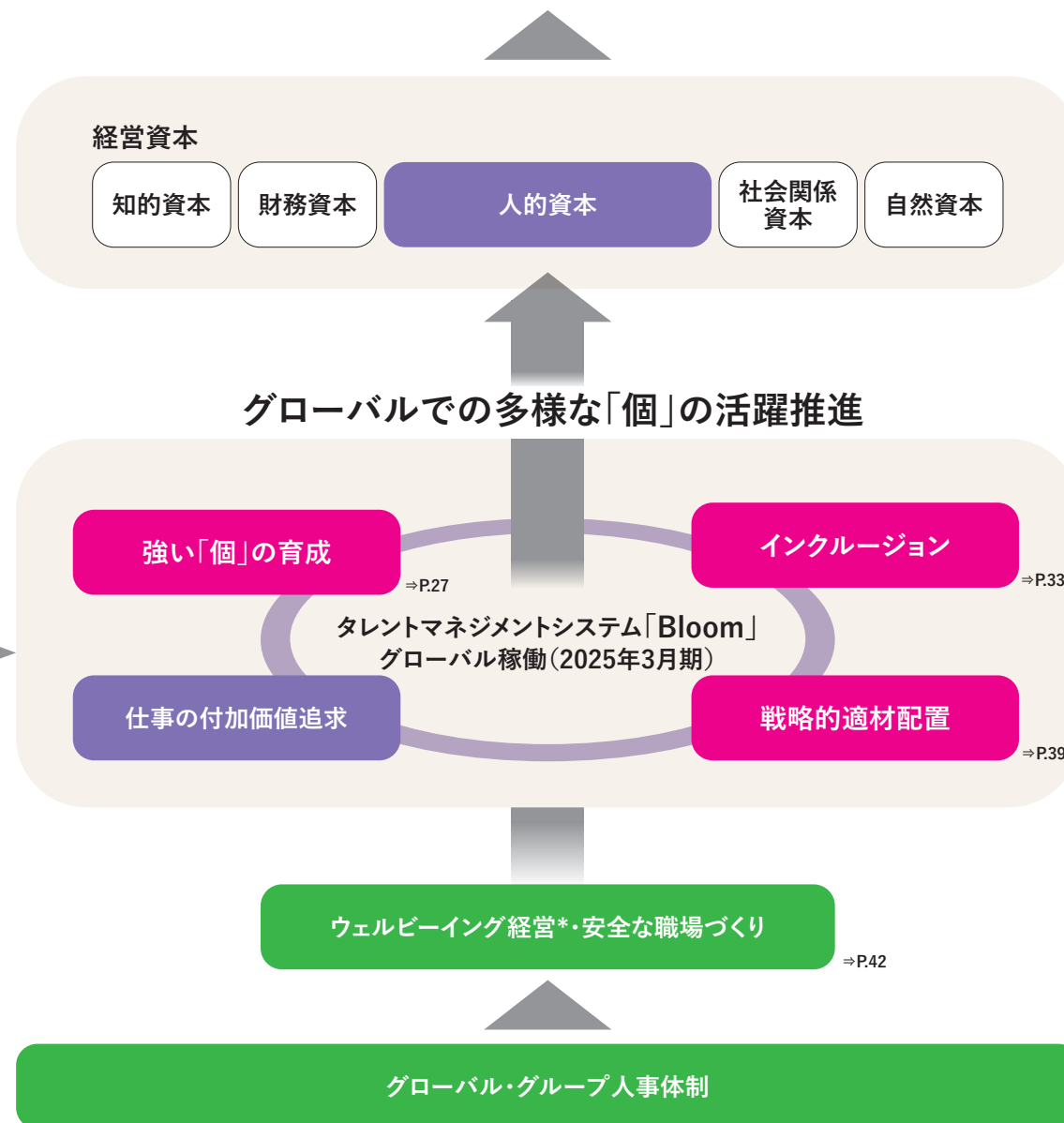


グローバル・サステナビリティの視点からあらゆる産業の社会課題を掘り起こし、そこから新しいビジネスイノベーションを生み出し、強い事業群・新しい産業を創る

5つのCorporate Strategy

- ① グローバル・産業横断的な提案力の高度化
- ② 「創る・育てる・展げる(ビジネスモデル)」の推進
- ③ サステナビリティ経営の更なる深化
- ④ グループ経営力の強化
- ⑤ グローバルでの多様な「個」の活躍推進

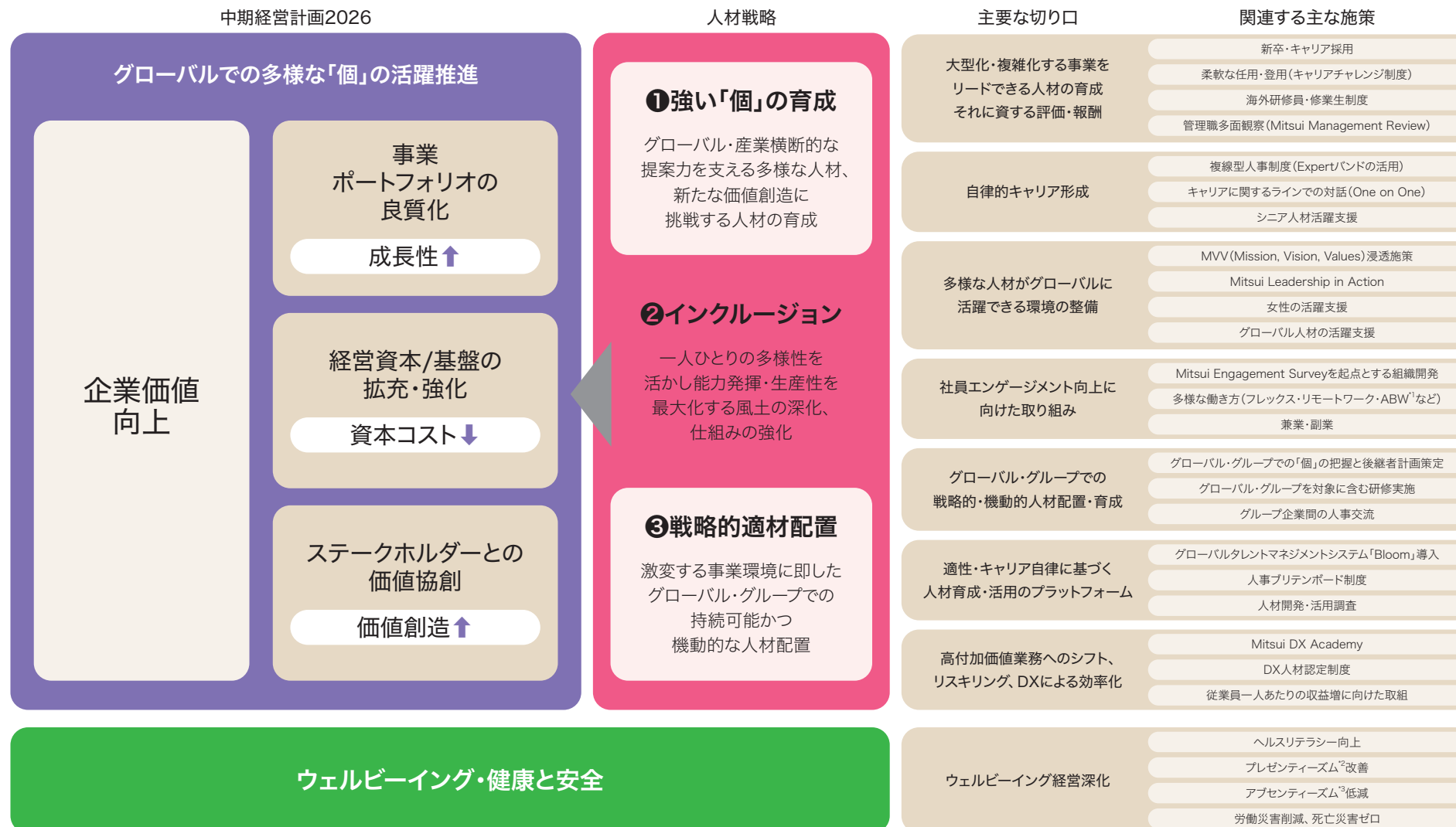
持続的な企業価値向上



*2023年7月に「健康宣言」を「ウェルビーイング経営宣言」に刷新しました。それに伴い、「中期経営計画2026」の「健康経営」を「ウェルビーイング経営」に変更しています

企業価値向上につながる人材戦略

企業価値向上を実現するために、①強い「個」の育成、②インクルージョン、③戦略的適材配置の3つの人材戦略を定め、さまざまな具体的な施策を推進しています。



*1 : Activity Based Working:働く「場」を自律的に選択できる取り組み
*2 : 健康問題による出勤時の生産性低下
*3 : 健康問題による欠勤

「未来をつくる」人が 成長を続けるために

三井物産は設立当時から、
人が成長を続けられる風土と組織を
築いてきました。

さまざまなタレント、専門性、キャリアを持つ社員が集い、
イノベーションを起こすことで世界中の未来をつくる——。
これこそが「インクルージョン」であり、
ビジネスや社会に価値を生み出す源泉と考えています。
Corporate Strategy の一つに人材戦略を掲げ、
グローバル・グループ全体で、インクルージョンをベースに、
「強い『個』の育成」「戦略的適材配置」に
取り組んでいます。

P.27 強い「個」の育成
P.33 インクルージョン
P.39 戦略的適材配置

三井物産 先人の言葉

三井には人間が養成してある。
これが三井の宝である。



ドイツ三井物産(有)ブダベスト事務所
Honti Daniel

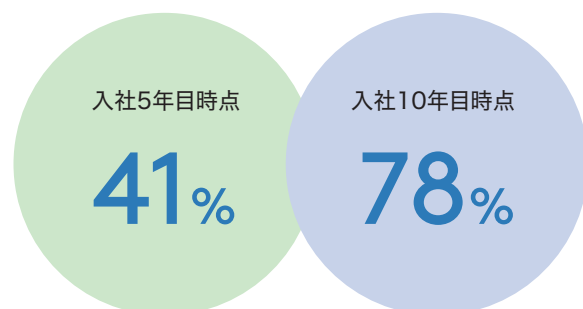
人材戦略 強い「個」の育成

基本的な考え方

当社グループの「世界中の未来をつくる」というMissionの達成に向けては、従業員一人ひとりが変革をリードし、自らの強みを活かして世界標準で成果を積み上げることが重要です。当社グループは人材育成を最重要に考える組織であり、各現場でのOJT（On the Job Training：業務を通じて知識などを身に付ける育成教育方法）を軸としつつ、それを補完する体系的な人材育成プログラムや、従業員の意欲や志向を起点にしたグローバルなキャリア形成・開発のための各種制度や基盤を提供し、強い「個」を育成します。

単体

海外赴任経験の割合（研修員・修業生を含む）



現場で成長(OJT)

単体

海外研修員・修業生制度 グローバル人材の育成

当社は設立間もない頃より、地域に根差した人材の育成を目的とし、海外修業生制度を運用しています。この海外派遣プログラムは英語以外の言語圏へ2年間派遣し、特定語学のプロフェッショナルの養成にとどまらず、異文化や多様な価値観を受容する力、俯瞰的に物事を捉える広い視野、諸外国との交流に欠かせない教養の基本ともいえる歴史や文化の習得を通じて、グローバルに活躍できるビジネスパーソンを育成することを目的としています。最初の1年間は現地の大学または語学学校で学び、その後1年間は現地の支店・現地法人、または出資先の関係会社で習得言語を活用しながら実務を経験します。

その他にもOJTを中心として最大2年間の海外派遣を行う海外研修員制度など、各種海外派遣プログラムを提供しています。各種言語・地域エキスパートの人材の厚み、グローバルな素養を持った多くの人材は当社のユニークさと強さの源泉となっています。

単体

習得言語別の在籍社員数 (修業生経験者の習得言語)

(2023年3月末時点)

習得言語	人数
中国語	151名
スペイン語	116名
ロシア語	96名
ポルトガル語	86名
フランス語	45名
インドネシア語	38名
タイ語	37名
ベトナム語	33名
イタリア語	28名
ドイツ語	27名
アラビア語	20名
ヒンディー語	15名
トルコ語	13名
韓国語	11名
ミャンマー語	9名
ベルシャ語	8名
チェコ語	1名
ポーランド語	1名
合計	735名

グローバル・グループ

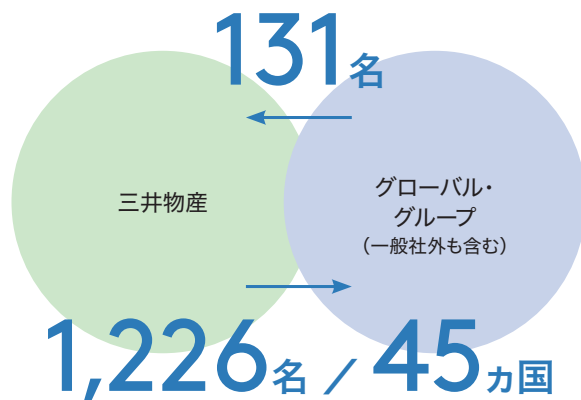
グループ会社間の出向

事業の最前線での価値創造を通じた成長

当社グローバル・グループには、2023年3月末時点で連結決算対象会社が513社あります。これらに加え、関連会社なども含めたグループ会社に出向する当社社員は、出向先の社員とそれぞれの強みを持ちより、掛け合わせ、ビジネスの最前線で日々新たな価値創出に取り組んでいます。また、出向を通じて得られる経験やネットワーク、現場で磨かれた能力やスキルは、社員自身のキャリアディベロップメントに加え、周囲に還元され組織力向上にもつながります。

グループ間 出向者数*

(2023年3月末時点)



*三井物産から現地法人への出向は除きます



谷山 温子

出向：ダイナミックプラス(株) (現所属：ICT事業本部、(在日本))

入社以来、不動産やタイヤ輸出、テレビショッピング事業、希望が叶ってインド海外研修員など多様な経験をしました。直近では、需給に応じて価格を変動させるダイナミックプライシングをサービスとして提供する関係会社に出向。会社設立時、社員はたった7名という環境の中で、経理・総務・人事などの所謂バックオフィス業務全般を1人で担当しました。これは現場最前線で事業経

営の一端を担うという本当に貴重な経験でした。何年たっても挑戦できる機会があることは、とてもありがたいです。さまざまな引出しが増えたことを活かし、今は出向を終え、本店で事業部をサポートしていますが、時折、出向先のメンバーと丁々発止で熱い議論を戦わせたことも懐かしく思い出されます。将来機会があれば出向先でまた一回り大きな仕事をしてみたいと考えています。

ダイナミックプラス社

三井物産が81%出資する、最先端のAIアルゴリズムによる需要予測を用いた、ダイナミックプライシングとレベニューマネジメントをサービスとして提供するSaaS企業です。

単体

キャリアチャレンジ制度

事業の最前線での価値創造を通じた成長

当社の人事制度では、着実な人材育成と適正な任用を行うため、任用・昇格要件を充足する資格／バンド・ランクへの到達には一定の年数が必要となりますが、本制度は早期任用の適任者がいれば、所属部門の育成支援のもとでそのポジションにチャレンジできる仕組みです。挑戦意欲ある社員が、より早く、その能力と適性に応じてストレッチできる環境で経験を積むことを後押しし、事業経営人材を含む次世代リーダーの早期育成につなげることを狙いとしています。年齢・年次にとらわれることなく、社員が新鮮で柔軟な構想力を発揮してビジネスをつくり出すことも期待しています。

参加者の平均年齢

(2023年3月末時点)

31.5歳



林 美穂

出向：三井物産リテールトレーディング(株) 輸入物流チームリーダー(在日本)

ポジションを背負うことで人は成長する。入社から鉄鋼製品本部、人事総務部、海外研修員、流通事業本部とさまざまな経験を重ねる中での実感です。三井物産リテールトレーディングは2020年に設立された会社であり、私は会社の設立とほぼ同じタイミングで出向を開始し、さまざまなバックグラウンドを持つチームメンバーの成長にも一層寄与したいという強い思いを感じた頃に、キャリアチャ

レンジ制度が導入されました。過去、たくさんの上司・先輩・同僚が自分の成長を見守り、背中を押してくれたように、この制度で得たチャンスを通じて、この先の未来を担っていく次世代リーダーの挑戦を後押しする存在になりたいと考えています。チーム員の成長が組織の成長につながり、当社が目指す世界の未来をつくっている。そのことを忘れずに日々取り組んでいます。

三井物産リテールトレーディング社

三井物産流通部門の輸出入物流サービス、人材および知見を集約し、グループの総合力とグローバルネットワークを活かしながら、商品開発から輸送・在庫管理まで、食品・飲料・日用品など人々のライフラインを担う企業のサプライチェーンを支えています。

成長を支援する多様な研修プログラム

人材育成プログラム

グローバル・グループに開かれた研修体系

①現場を最重要視する当社ではOJTを人材育成の中心に据えています。ただし、ビジネスで求められる知識・スキルは時代とともに変化するのに加え、ポジションとともに役割期待も変わります。経験の浅い社員には基礎を徹底して教え、中堅社員に向けても最新のリーダーシップ論や会社の経営課題を深く認識させるべく研修機会を提供しています。海外ビジネススクールへの派遣も積極的に行っています。また、当社から関係会社に出向する社員に加え、国内グループ社員を対象とした節目研修や自律的なリスクリングを促す「物産アカデミー」などの選択型研修を豊富に提供し、グループ社員の育成・人的ネットワークの構築も促進しています。

②海外現地法人などの社員に対しても、現地事情に合わせたリーダーシッププログラ

ムやスキル系研修を実施している他、日本への派遣プログラムとして、短期でのJapan Trainee Program (JTP) や、1～2年間の長期にわたるJapan Language & Business Program (LBP) およびJapan Business Integration Program (BIP) を設けています。

③Harvard Business Schoolの協力を得て開発した独自のGlobal Management Academy (GMA) は、受講対象を重要パートナー企業の社員まで広げ、事業を通じて社会課題を解決したり、チームで難局を乗り越えたりできるリーダーシップを備えたグローバルリーダーの育成を目的としています。2023年は日本を含む計16カ国から合計43名が参加し、過去11回の開催で累計398名が参加しています。

グローバル・グループ

国内関係会社向け
研修参加者数(延べ人数)/回数
(2023年3月期)

1,182名/35回

JTP参加者
(2002年3月期～2023年3月期累計)

1,183名/33回

Executive Education
(2014年3月期～2023年3月期累計)

194名

LBP参加者
(2000年3月期～2023年3月期累計)

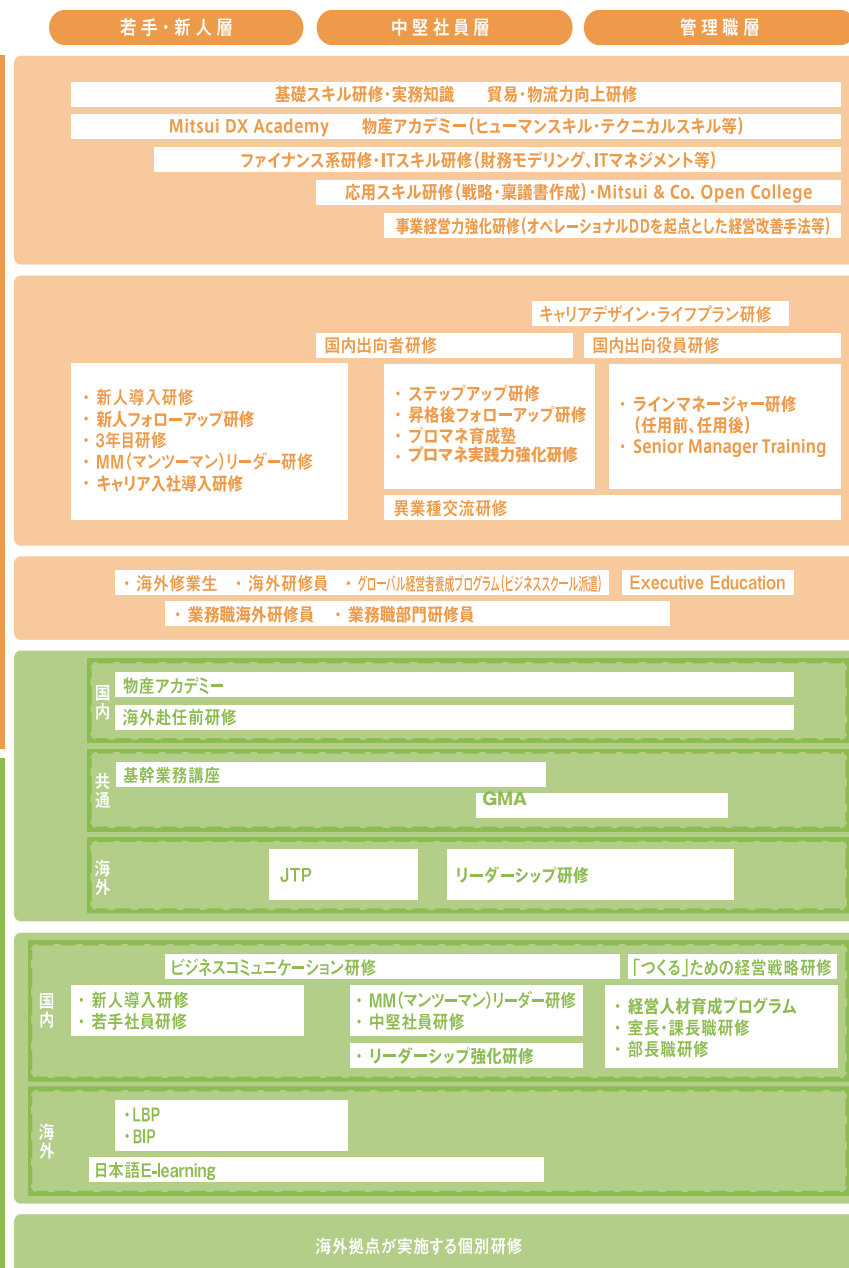
46名

BIP参加者
(2009年3月期～2023年3月期累計)

84名

単体

グローバル・グループ





成長を続けるためのリスキリング

DX人材の育成

より高い生産性の実現を目指して

事業ポートフォリオの絶え間ない変革と成長には、当社の保有する資産を最大限活用するため、一人あたりの生産性を向上させる必要があります。

中期経営計画2026のCorporate Strategyに掲げている生産性向上には、システム×プロセス×人材のそれぞれの領域からアプローチすることが不可欠で、特にプロセスの最適化は、それを熟知

した現場が主導するのが効果的です。

また、定型業務をDX/ITを活用して効率化していくために、社員一人ひとり、そして組織としてのデジタルケイパビリティの底上げが必要です。非定型業務の標準化、定型業務の自動化・簡素化を通じ、創造性の高い高付加価値業務へと、ワークロードシフトしていきます。

単体

戦略研修受講率(基礎I)*
(2023年3月期)

全役職員 **受講完了**

*2021年10月より現地法人・関係会社に展開中

単体+現地法人

DX人材認定数
(2023年3月期) (2024年3月期目標)

82名 → 100名

中島 㐂り

デジタル総合戦略部 戦略企画室長(在日本)

入社はCFO部門で、IR部を経て現職に至ります。私自身はDX/ITの専門家ではありませんが、全社の情報戦略策定とともに、社内のDX/ITへの意識改革や活用推進に取り組んでいます。デジタルネイティブの若手社員が増える中、彼ら彼女らの能力・貢献を認知し、評価し、組織力につなげ、より高い生産性を実現するためにも、管理職層の知識レベルを

引き上げることは待ったなしです。また、10年前までは「ITは業務の効率化を支えるもの」という位置付けでしたが、いまやDX/ITは事業戦略そのものであり、だからこそ年齢を問わず、全員が学び続けなくてはならないと考えています。

三井物産のDXは道半ばですが、2024年3月期までにDXビジネス人材内製化100名をまず達成し、DXによる絶え間ない革新を企業文化として定着させるとともに、生産性を高め、企業価値向上に貢献する考えです。

デジタル総合戦略部

最適な全社システムの構築・運用を担うとともに、事業本部・関係会社と協働して当社事業のDX推進、デジタル技術とデータを活用した新サービスや事業の創出を通じた価値創造を行っています。

三井物産のDX

https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/dx_comprehensive/index.html

ステークホルダーと共に成長

事業を展開する国や地域の未来づくりへの貢献を目指し、当社グループ社員に加え、次世代を担う若者たちとの相互理解を深め、国際交流につながる活動に取り組んでいます。



三井物産「サス学」アカデミー

三井物産「サス学」アカデミーは、当社の多様な事業活動をケーススタディとした探究型アクティブラーニングです。次世代の子どもたちと共にサステナブルな未来づくりに取り組むことが大切と考え2014年に開講しました。2021年には小中高各1校にて、社員が当社の事業を動画で説明したオンライン教材を活用し、同プログラムを実施。実施後のアンケート結果をもとにプログラムの学校導入

と効果の検証を行い、翌年8月に開催された（一般社団法人）日本環境教育学会/第33回年次大会にて報告しました。2022年にも同様に社員が講師として参加し、小学校・中学校各1校にてプログラムを実施しました。また、朝日新聞社主催の教職員向けオンライン勉強会「ともに創る深いSDGsと新たな学校文化」に登壇し、100名超の参加者に、同プログラムについて説明しました。



三井物産「サス学」アカデミーでは、世界が抱えている課題をテーマに、子どもたちが自ら考える力を育みます



三井物産インドネシア奨学基金本基金では、スタッフたちは奨学生とコミュニケーションを重ね、きめ細かいサポートを行っています

三井物産インドネシア奨学基金

1992年より開始した本基金は、インドネシア人高校生を毎年日本に招致し、日本語学校から大学卒業までの5.5年間の学生生活を支えています。奨学生は在日期间中に「サステナビリティ時代を担うインドネシアの国づくりに資する人材」を目指して、インドネシア

の社会課題の解決についても研究します。日本とインドネシアの関係の強化のみならず母国インドネシア、さらに世界を舞台に活躍する人材の育成を目指し、三井物産のビジネスの知見や人的ネットワークを活かし奨学生を育成していきます。

社会貢献活動

<https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/contribution/index.html>

人材戦略 インクルージョン

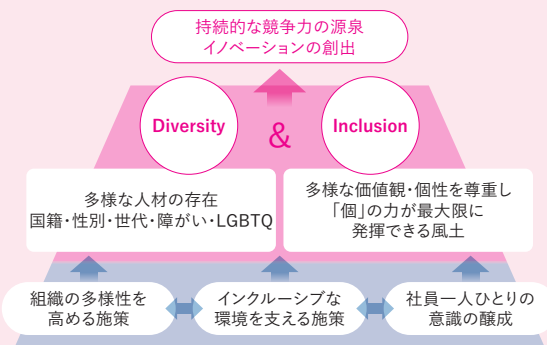
基本的な考え方

当社グループでは、多様な価値観・バックグラウンドを有する社員が働いています。

一人ひとりがお互いの違いを尊重し認め合い、異なる考えや新しい考え方を取り入れ、自分らしく最大限に力を活かすことができる会社を目指し、インクルージョンの推進を加速させる取り組みを行っています。

社員の意識醸成はもちろんのことながら、多様なバックグラウンドを持つ社員が集う場を実現し、異なる考え方や新しい考え方と常に触れ合い、刺激を受け合うことのできる環境を構築します。

組織を活性化させることで、ビジネスに新たな価値をもたらす、グローバル・グループの価値向上につなげます。



グローバル・グループでインクルージョン

グローバル・グループ

グローバル人材の活躍推進

管理職ポジションへの積極的な登用

世界各国・地域に根を深く張ったビジネスを展開していくために海外で採用されたグローバル人材の活躍推進を進めています。海外から日本への派遣のみならず、世界各地に展開する関係会社への出向など、多様な地域での活躍を後押ししています。「強い『個』の育成」とともに各地での重要ポジションへの任用も進めています。今後も最適人材の配置強化を強め、当社グループ人材のグローバル化を進めます。

現地法人

Change Leader Program

グローバルの次世代リーダー育成

変革を積極的に推し進める先導者を育成すべく、世界各地から選抜された社員を対象にChange Leader Program (CLP) を2018年から実施しています。参加者には経営層との直接対話やリーダーシップなどをテーマにした集中討議などの機会を提供し、参加者のさらなる活躍を支援しています。

CLP累計参加者/回数

(2019年3月期～2023年3月期)

55名/4回

CLP地域別参加者

地域	米州 本部	欧州 ブロック	アジア・ 大洋州 本部	東アジア ブロック
男性	13	4	16	13
女性	4	0	4	1
合計	17	4	20	14

単体

多様な女性リーダーの育成 Women Leadership Initiative Sponsorship Program

女性社員の活躍を加速すべく、2020年3月期より若手管理職の女性を対象にしたWomen Leadership Initiativeプログラムを実施し、ラインマネージャーの育成を強化しています。

また、2022年3月期からは経営会議メンバーがシニアリーダー候補の女性社員のスポンサーとなり、さらなる活躍の場を広げるためのキャリアに関する助言や指導を行い、ストレッチアサインメント（一段高いチャレンジにおける業務機会の提供）につなげるSponsorship Programを実施しています。

女性管理職比率は8.5%（2023年3月末現在）と国内企業の平均と比して低い状況にありますが、採用における女性比率を増やす他、将来の管理職を担う若手社員の育成にも力を入れています。



2022年に開催されたWomen Leadership Initiativeプログラム

単体

両立支援 社員の力を最大限引き出すために

社員のさまざまな事情に合わせ、各自が効率的で最大限の成果を出せるための仕事との両立を支える取り組みを行っています。

育児との両立においては、各自が必要なタイミングで休業を取得できる制度を整える他、早期復職を希望する社員には、保育園費用補助や本社ビル内に複数企業での共同利用による保育園を用意するなど、社員一人ひとりの事情や両立に対する考え方を尊重する幅広い選択肢を用意しています。

介護については、社員の介護離職ゼロへの取り組みとして、社外介護アドバイザーによる相談窓口の活用や、家事代行サービスの一部会社補助など、介護の負担を減らすための支援策を取り入れています。

また両立を支える働き方については、リモートワークやフレックスタイムの導入など、育児・介護などの特定の事情に限定せず、全社員が各自に最適な形で組み合わせて仕事とプライベートとの両立を可能とする各種施策を整備しています。

単体

男性育児休業取得率*

（2023年3月期）

*育児目的の休暇（出産付添休暇）取得者を含む。
（同一の子について育児休業との重複取得は除く）

65%

グローバル・グループ

Mitsui Engagement Survey 各組織の実態に即した組織開発

社員一人ひとりの意欲を高め、組織としての力につなげていくことを目的に2018年からMitsui Engagement Surveyを実施しています。単体・海外現地法人に加え、参加を希望する連結子会社を含め、グローバル・グループでのエンゲージメント強化に取り組んでいます。

サーベイの結果は、良い組織づくりに向け、社員一人ひとりが当事者となって各現場での組織開発に活用するとともに、重要な経営データとして経営会議や取締役会にも報告し、人材戦略の策定に活用しています。

また、「社員エンゲージメント」の肯定的回答率の前期対比での増減は、取締役（除く社外取締役）を対象とした報酬制度の一要素にもなっています。

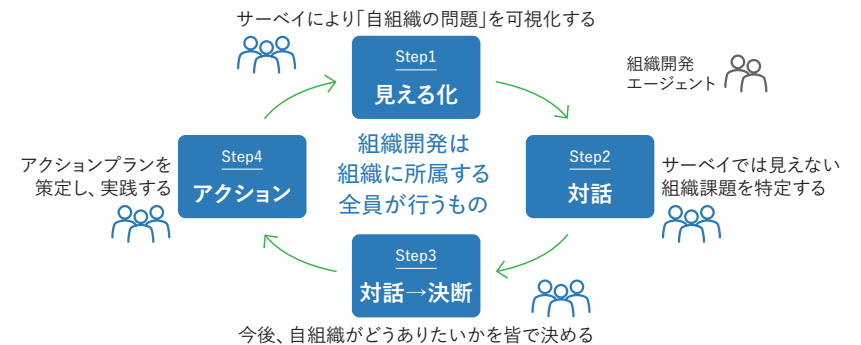
単体+現地法人
社員エンゲージメント*

（2023年3月期）

72%

*「会社に対して貢献意欲やロイヤルティがあり、自発的努力をしようという気持ち」についての複数の関連設問における肯定的回答率

組織開発のプロセス



三井物産グループで 日本の 持続的成長に貢献

日本国内で当社グループの連結決算対象会社は132社あります（2023年3月末時点）。当社は中期経営計画2026のCorporate Strategyで「国内ビジネスの持続的な深化」を掲げています。日本の産業構造変化を捉え、多様なステークホルダーと産業横断的な事業を創出することで、日本にルーツを持つグローバル企業として、日本の持続的成長に貢献します。本戦略を実践するためには三井物産グループが一体となって課題解決や価値創造に取り組む必要があります。人材育成のみならず、グループ間での知見や機能の共有を積極的に推進します。



エームサービス(株)

設立年	1976年
事業概要	給食事業会社として設立。食の提供から、食を通じたホスピタリティを提供する企業へと発展しています。グループ全体で全国約3,900カ所の施設において、11日約130万食の食事やサービスを提供。
従業員数 (2023年3月末)	正社員8,517名 全社員44,031名（臨時従業員を含む）
会社URL	https://www.aimservices.co.jp/



山内 友和

エームサービス(株) リクルート&キャリアデザイン推進部長(在日本)

エームサービス社をご紹介します。

設立以来、食を切り口に優れた品質のサービスを提供することで、お客様に支えられ成長してまいりました。オフィス・工場から始まった事業領域は、病院・高齢者向け施設、学校や会議・研修施設、スタジアム・エンタメ施設にまで拡大しています。実は私自身も、スタジアムのスタッフ採用育成の責任者を10数年務めた後、現職である採用・キャリア開発の責任者となりました。**人材マネジメントの観点で注力されていることを教えてください。**

「食」は人々の活動の源です。多様化するお客様のニーズに応え、ホスピタリティの伴った最高のサービスを提供するには最高の「人財」が不可欠です。また社員44,000名の連帯や一体感（インクルージョン）も大切です。当社では社員の幸福が顧客満足につながるの考えから、社員エンゲージメントを重視し、人財投資を積極的に行っています。「ライフ・ワーク」バランスの一層の向上にむけ、給与面や業界トップの公休数の実現といった処遇面での改善、自律的キャリア開発支援、DXを活用した個別学習システムと集合研修とのハイブリッドによる人財育成に取り組んでいます。今後も人財投資を加速して最高の人財による最高のサービスを武器に、「食で挑む」をキーワードとして果敢にチャレンジを続けてまいります。

2023年4月に三井物産が100%株主となりました。国内最大級のグループ企業として、「人財」マネジメント観点での三井物産への期待を教えてください。

三井物産は「人の三井」と評されていますが、当社の「人財」へのさまざまな投資・施策を株主として積極的に応援いただいています。採用責任者として、まず採用力強化への期待はありますが、社員エンゲージメントの一層の向上を通じた組織力強化、さらなる処遇改善や評価制度などの効果的な人事施策に関する情報交換など、三井物産およびグループ各社と多面的な連携を深化し、エームグループ全体の人財強化につなげたいと思います。



国内地域密着型でのインクルージョン

当社が中期経営計画2026で掲げる「国内ビジネスの持続的な深化」の実現に向けて、国内支社店の強い「個」が、それぞれの地域に密着し、日々活躍しています。各地域の課題を最前線で先取りし、当社ならではの組織間の垣根の低さを強みとして、事業本部や海外地域本部のソリューションを複合的に活用し、地元のパートナー企業とも連携し日本国内での新規事業創出をリードしています。

四国支社のメンバーと(写真中央が本人)



宇野 由貴子 四国支社 業務室(在日本)

入社以来、四国支社に勤務しており、秘書業務や地元産品、瀬戸内の造船業を支える鋼材商内、コンビニエンスストアの四国初出店時の支援、地域のラストワンマイルの新たなパーソナルモビリティ実証実験など、さまざまな業務を担当してきました。これらの社内外の業務を通じて、社内のチームメンバーや関係会社の方々、そしてお客様との関係構築や当社の幅広い業務の面白さを実感してきました。

また、長年の経験から地域内でのネット

ワークも広がり、「お客様に寄り添うこと」、そして「ご縁」を大切に続けてきた結果、お客様から新たなご相談もいただくなど、地方にしながらも当社グループの強みを活かせる新しい業務経験も増え続けています。

今までお世話になった方々への「感謝」と「恩返し」の気持ちを常に忘れず、今後も当社グループの営業活動を幅広くサポートするとともに、地域課題の解決や地場企業の価値向上につながるように努めています。

清水 玲子

中部支社 業務部 事業推進室(在日本)

中部支社は、自動車産業の世界的な集積地にあります。キャリアを通じて、主に自動車関連の商材取り扱い、大手自動車メーカーやグループ企業各社との取り引きに関わってきました。そんな中、新規事業開発を行う組織への異動があり、カーボンニュートラル分野で新たなチャレンジができる機会に恵まれました。再生可能エネルギーや環境価値などに関する最新の知見を、苦勞しつつも実務を通じて習得。今は、脱炭素関連事業の推進や国内支社店間での連携推進、後進育成など、日々お客様や社内関係者から気付きをいただきながらチームリーダーとして活動しています。日本の高度成長を牽引してきた自動車産業や次世代につながる脱炭素に資する新規取り組みなど、どんな担当業務からも時代の大きな流れが感じられ、常に挑戦と成長の機会があるのが、当社の大きな魅力の一つだと感じています。



採用から始まる インクルージョン

「多様性を力に」イノベーションを生み出す

当社では「世界中の未来をつくる」というミッションを実現すべく、日々、高い志とフェアネスをもって「多様性を力に」事業に取り組んでいます。インクルーシブな風土を根底で支える人材の多様性を重視し、国内においてもキャリア採用をいち早く導入し、積極的に取り組んで来ました。

性別・国籍を問わず、多様な価値観・バックグラウンド・スキルを有する人材を受け入れ、D&Iを実現してきた結果として、キャリア採用比率も着実に増加しています。

昨今の急速な世界情勢の変化やテクノロジーの進化により、複雑化する社会課題を解決するために、人材の多様性がますます重要になってきています。社内にはない価値観・知見・能力を有する高度なプロフェッショナル人材を求めて、引き続き積極的にキャリア採用に取り組んでいきます。

単体

キャリア採用比率/
採用人数

(2023年3月期)

45%
/92名

単体

全社員に占める
キャリア入社比率/
キャリア入社在籍者数

(2023年3月末時点)

10.7%
/582名

Otgonbayar Undrakh

金属資源本部

新金属・アルミ部 電池材料・リサイクル室(在日本)

育児休業後の転職で当社に入社。前職は金融機関、インフラ投資・再生可能エネルギー会社でしたが、「資源」という軸で脱炭素化に向けた新規事業に携わりたいと思い、転職を決断しました。

転職活動をする中で、三井物産の多様なバックグラウンドを持つ人材の活用に注力している点に共感したことが大きな決め手となりました。

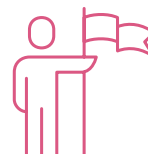
現在の担当は電池リサイクル事業の推進、新規の投資検討で、電動化に伴う鉱物資源の安定供給および脱炭素化に貢献すべく取り組んでいます。これまで築いた自分の強みや前職での知見を現在の業務で活用するとともに、自由に発信することで新たな発見を見出し、イノベーションを通じて、会社の価値向上につなげるべく仲間と共に取り組んでいます。

電池リサイクル事業

廃電池や電池工場の工程屑から希少金属であるリチウム、ニッケル、コバルトなどの二次電池原料を回収し、電池材料のサプライチェーンに戻すことで、二次電池、EVの爆発的な需要拡大および脱炭素化に応えます。



インクルージョンを実現するための取り組み



グローバル・グループ

グローバル・グループでのさらなるインクルージョンを実現するには、社員一人ひとりがその重要性を深く認識することが不可欠です。当社では、役職員行動規範に加え、当社グループ全体で共有すべきインテグリティやコンプライアンスに関する考え方をまとめた「三井物産グループ行動指針 - With Integrity」においても、一人ひとりの多様性を尊重することを明確に掲げています。また、Diversity & Inclusion (D&I) に関する意識醸成のためのさまざまな取り組みを継続的に行っており、定期的な全員参加型イベントやセミナー、有志社員による情報交換会などの中で、「無意識のバイアス」「LGBTQ」「国際女性Day」「障がい当事者から見るインクルージョン」などさまざまなテーマについて考え、意識醸成を図っています。

D&I Week

全社員参加型のイベント。社員一人ひとりがD&Iを考える機会としてテーマを決め、2021年から毎年開催しています。

D&I アンバサダー

2022年より、有志社員によるD&Iアンバサダー活動を行っています。興味のあるテーマに自由に参加し、各自の所属や採用地などを越えてD&Iについて学び、考え、情報交換や他社事例などを共有する場となっています。過去のテーマは以下のとおりです。

- LGBTQ (2022年)
- 障がい当事者からみるインクルージョン (2023年)
- 国際女性Day (2023年)
- その他、各アンバサダー所属本部主催イベントなど

社員とSamuel Walsh社外取締役との対談を社内で開催((2022年D&I Week)



D&I Week参加人数累計
(2023年3月期)

約15,000名

イベント累計
(うち、役員参加数)

15回(5回)



インクルージョンに関する社員向けメッセージ
<https://youtu.be/Cru5-EwF5nY>

上記に含まれないその他の取り組み

●障がい者雇用促進

当社は企業の社会的責任、D&Iの取り組みの一貫として、1981年に特例子会社として設立した三井物産ビジネスパートナーズ(⇒P.49)と一体となり、障がいのある方々の就労の機会拡大と質の向上に努めています。

また、グループでの障がい者雇用促進のため、毎年1回、国内関係会社の障がい者雇

単体 障がい者雇用率

雇用率	2021年6月	2022年6月	2023年6月
実雇用率	3.12%	3.20%	3.16%
法定雇用率	2.3%	2.3%	2.3%

用状況を確認するとともに、人事担当者に向けた情報共有や各社の取組状況に関するセミナーと意見交換会を開催しています。

●LGBTQ

当社では、「三井物産グループ行動指針 - With Integrity」において多様性の尊重を謳い、この指針をグループ全体に浸透させる取り組みを継続しています。また「役職員行動規範」の中で、いかなる場合においても差別的言動があってはならないことを明確に掲げ、当社のLGBTQに関するさま

ざまな取り組みを通じてこれを徹底すべく2017年から定期的にLGBTQに関するセミナーを開催し、社員の意識醸成を図るとともに、プライバシーに配慮した社外相談窓口の開設、多目的トイレの増設、同性パートナー登録ガイドラインの導入などの施策を推進しています。

人材戦略 戦略的適材配置

基本的な考え方

当社は16事業本部を中心としてグローバル展開をしています。国や地域ごとに強みを発揮していくために、事業と地域を2軸とした事業本部体制・グローバルマトリクス体制（下図参照）を採用しています。事業戦略に連動した活躍の場を用意し、社員は新しい仕事への挑戦を通じてスキルや専門性を身に付け、会社と共に成長します。このような戦略的適材配置と自律的なキャリア形成をグローバル規模で推進します。



「個」を的確に把握し、機動的に人を配置

単体+現地法人

Global People Data Platform「Bloom」 グローバル・タレントマネジメントの深化

採用地や属性を問わず適材が適所で活躍するため、また社員の自律的なキャリア形成を支えるグローバルデータプラットフォームとして「Bloom」を導入しています。2022年10月にアジア・大洋州本部、東アジアブロック、韓国三井物産で稼働を開始し、2025年3月期までに全世界で稼働予定です。人事施策に関する

「Bloom」全世界導入の
タイミング

2025年3月期

利用者数

2023年7月時点→目標 1,800名→9,000名

経験知の補完および意思決定の改善を行うべく、社員の持つ経験・能力・知識やキャリアの志向といったデータを適切に活用していきます。また、社員一人ひとりが三井物産でのキャリアパスを具体的にイメージし、志を遂げるサポートツールを目指します。

グローバル・グループ

Global Mobility Program

海外間異動の垣根を低くし機動力を高める

海外採用社員の転勤プロセスを標準化するため統一のルールとしてGlobal Mobility Programを導入し、プログラムオペレーションを司るGlobal Mobility Teamをシンガポール店に設置し、運用を行っています。これにより、海外採用社員の事業ニーズによる海外異動者数も増加しており、2023年3月末時点で75

海外採用社員

海外異動者数累計

(2014年3月期～2023年3月期)

327名

海外異動者数

(2023年3月末現在)

75名

名が採用地と異なる国で活躍しています。今後もグローバルな視点でビジネスを牽引する人材の戦略的な配置をスムーズに進めていきます。

グローバル・グループ

グローバル人材の活躍推進

グローバル・グループベースの後継者育成計画

社長とCHRO、人事総務部長、各事業本部長・コーポレートスタッフ部門各部長が参加する年次の人材戦略会議の中で、当社グループの重要ポジションのサクセッションプラン（後継者育成計画）に関する議論や、

女性や海外採用社員の活躍状況と育成方針の確認を行っています。多様な社内人材から形成される後継者人材プールの状況を継続的に把握し、戦略的な適材配置による組織パフォーマンスの最大化を図る狙いです。また、想定外の事態への備えとしてのBCP（事業継続計画）策定により組織マネジメントの連続性も担保しています。

能力を活かした適材配置

単体

Expertバンド

高い専門性を持つ人材のためのキャリアパス

当社の多様な「個」の活躍を支える新しいキャリアパスとして現行の等級制度に「Expertバンド」を設定しています。当社のコアとなるライン・マネジメントのキャリアパスに加えて、組織の事業戦略と本人の志向・適性に応じて特定領域の道を究め、その強みを発揮して組織に貢献する人材のためのキャリアプランです。新しく柔軟な評価・処遇体系を導入し、多様な「個」が能力を最大限発揮できる強い組織を目指します。

Expertバンド 活用者累計

(2022年4月～2023年4月1日)

17名

単体

人事ブリテンボード制度

組織の壁を越えたマッチング

上司を経由せず、意欲ある社員が自らの意思でその能力・スキル・専門性を最大限に発揮できる職務に挑戦できる制度です。組織の壁を越えた「会社のニーズ」と「社員の意思」のマッチングのプラットフォームとして、より機動的で実効性の高い全社最適の適材適所と、社員の自律的なキャリア選択と挑戦を後押しします。

木田 高志

出向: Our Care(株)

Operations & Business Development Director(在日本)

当社はアジアで培った透析運営のノウハウおよび実績、国内既存アセットとの連携を活かし、国内透析施設の経営支援を行い、地域医療インフラの一端を担っています。他方、中小クリニックの多い日本では、医療費の抑制および高齢化が進む中、さまざまな経営課題を抱えるクリニックが増加しつつあり、医療インフラとしての基盤維持が難しい地域も生じています。私は医師などの後方支援、医療現場の業務負担軽減に応えるオペレーション改善、医療の質の向上の取り組みなどを通し、国内医療の課題解決への挑戦およびクリニックの維持・発展に努めています。元々キャリア入社後ヘルスケアに長く携わる中で、医療現場に深く刺さり込んで仕事がしたいと考えていました。専門性を強みとするExpertバンドとして、日本の医療に貢献している手応えを感じられることは大きなやりがいです。

Our Care社

透析施設に対して経営支援サービスを提供する事業会社で、社名には安全な医療への想いが込められています。患者のみならず医療従事者全体の幸福を追求し、医療の質の向上に貢献することを目標としています。

555名

人事ブリテンボード制度 活用者累計

(1999年～2023年3月末)



「未来をつくる」人を 支えるために

三井物産はグローバル・グループ全体で
人材戦略を実践するにあたり、
成長を支えるコーポレート・ガバナンス体制、
連結経営を支える
グローバル・グループ人事体制の強化を
図っています。

サステナビリティ基本方針と
ウェルビーイング経営宣言に沿って
健康と安全、職場環境の整備などを進め、
世界中の国や地域で事業活動に関わる
全ての人がいきいきと
働くことができることを目指しています。

- P.42 ウェルビーイング・健康と安全
- P.46 連結経営を支える
グローバル・グループ人事体制
- P.47 グローバル・グループ人事体制の構築
- P.50 人的資本に関するガバナンス体制

三井物産 先人の言葉

眼前の利に迷い、永遠の利を忘れるごときことなく、
遠大な希望を抱かれること望む。



三井物産(株)サウジアラビア支店 アルコバール事務所
(左)Naser Mohamad
(中央)Alahmed Bader
(右)Mohammed Almahanna

ウェルビーイング・健康と安全

一人ひとりが活力にあふれ 「挑戦と創造」を実践するために

グローバル・グループ

健康経営からウェルビーイング経営へ

当社は2017年に「健康宣言」を策定し、社員の健康管理を重要な経営課題と位置付け、健康経営に取り組んできました。近年、身体だけでなく、精神的にも社会的にも満たされている状態がウェルビーイングとして大切にされるように世の中の価値観も変わってきました。当社では、このような変化を踏まえ“一人ひとりが活力にあふれ「挑戦と創造」を実践できる状態”をウェルビーイングと定義し、前述の「健康宣言」を2023年7月に「ウェルビーイング経営宣言」へ刷新しました。本宣言に基づき、治療と仕事の両立支援やメンタルヘルス予防施策、女性社員を対象としたアンケートに基づいた診療所への婦人科設置やその他施策など、社員が自分らしく互いの価値観を尊重しつつやりがいを持っていきいきと働けるような職場環境を整備する具体的施策をCHROを責任者とする推進体制のもとで、一層充実させていきます。

単体

健康診断受診率

(2023年3月期)

100%

単体

プレゼンティーズム*

健康問題による出勤時の生産性低下率
(2023年3月期)

12.6%

*計測方法：東大一項目版、「病気や怪我がない時に発揮できる仕事の出来を100%として過去4週間の自身の仕事を評価してください」への回答結果を算出し、100%から減算したもの。調査対象は当社総合職および嘱託社員

ウェルビーイング経営宣言

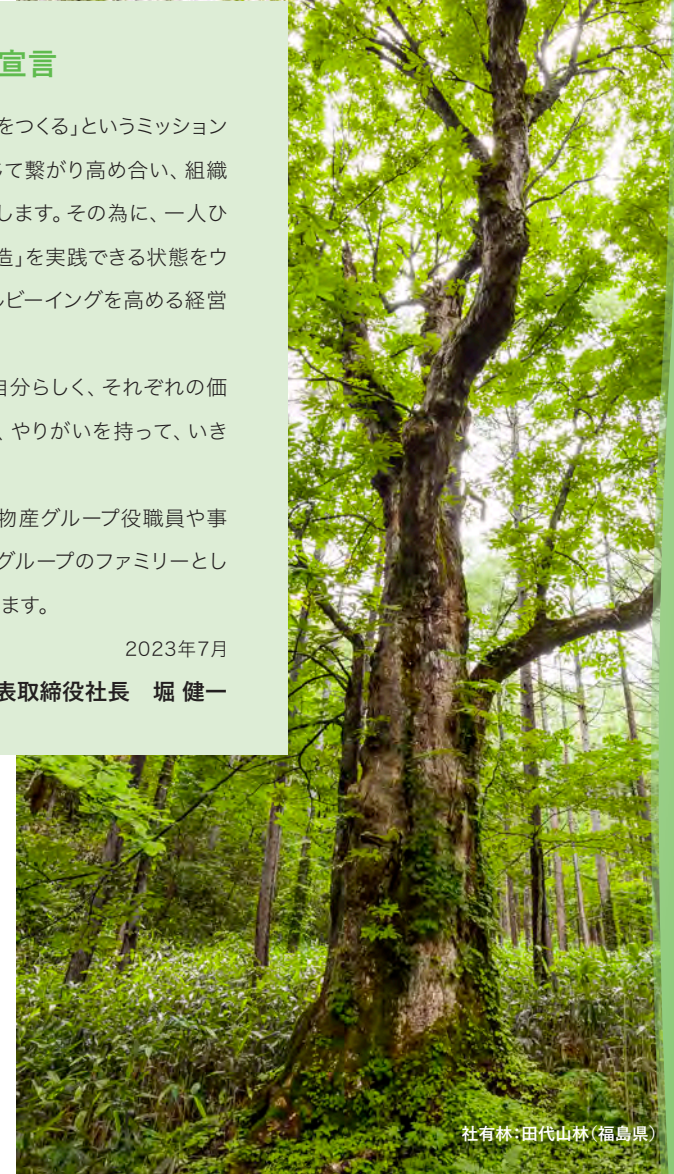
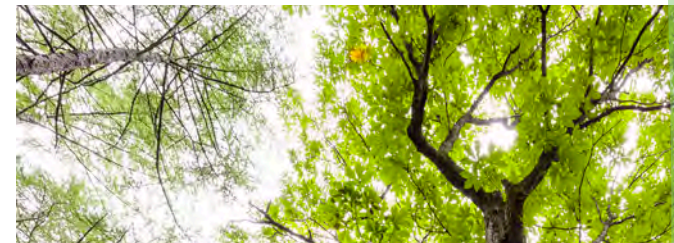
三井物産は、「世界中の未来をつくる」というミッションのもと、多様な個が仕事を通じて繋がり高め合い、組織と共に成長していくことを目指します。その為に、一人ひとりが活力にあふれ「挑戦と創造」を実践できる状態をウェルビーイングととらえ、ウェルビーイングを高める経営を推進します。

三井物産は、一人ひとりが自分らしく、それぞれの価値観をお互いに尊重しながら、やりがいを持って、いきいきと働ける環境を整えます。

三井物産は、世界中の三井物産グループ役職員や事業にかかわる仲間を三井物産グループのファミリーとして、その健康と安全を大切にします。

2023年7月

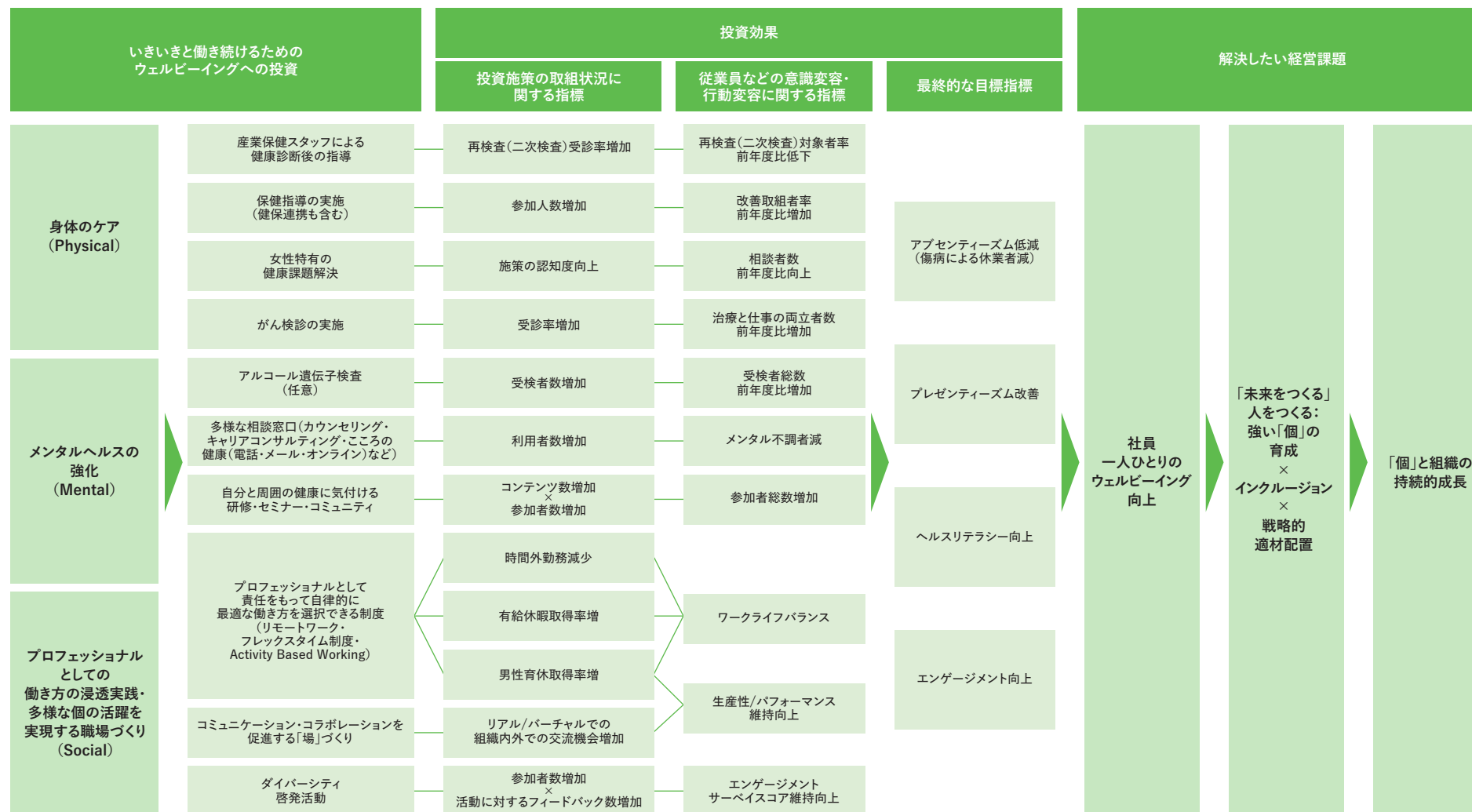
三井物産(株) 代表取締役社長 堀 健一



社有林・田代山林(福島県)

ウェルビーイング戦略マップ

社員一人ひとりのウェルビーイングを高め、社員と組織が共に成長していくことを目指し、ウェルビーイング経営を推進していきます。



社外からの評価

健康経営銘柄

健康経営銘柄は、東京証券取引所の上場会社の中から「健康経営」に優れた企業を選定する制度です。当社は、従業員一人ひとりが健康で安全にいきいきと働き、自らの持てる力を最大限発揮できるよう、健康経営を推進しています。多様な働き方の浸透、エンゲージメント向上、健康的なオフィス環境整備などにも注力しており、健康経営銘柄2023に初選定されました。



健康経営優良法人～ホワイト500～

当社の従業員の健康に関する取り組みが評価され、経済産業省と日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人～ホワイト500～」に7年連続で認定されています。



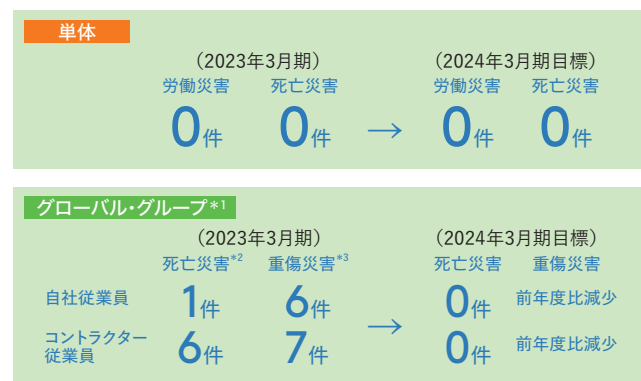
労働災害のない安心・安全な職場づくり

当社は、その事業活動において、三井物産グループ役職員と事業に関わる仲間の健康と安全を常に最優先します。そのために全ての関係者より高いレベルで価値創造ができるよう、各々の法令に基づく施策はもとより、さまざまな健康維持・増進に向けた取り組みを進めていきます。また、私たちが事業を展開する各国・地域社会において労働災害のない、全従業員と、共働するさまざまな仲間が安全に働ける職場や作業環境づくりを推進するために、現地の法律・規制の遵守はもちろん、それぞれの業界特有のベストプラクティスを取り入れながら継続的な改善を図り、必要とされるリソースとトレーニングを提供していきます。

全てのビジネスにおいて安全衛生を高め、労働災害*を未然に防ぐことを目指し、CHROを責任者とする労働安全衛生推進体制のもとで、全社各ユニットの事業特性に合わせた施策を推進していきます。

*通勤災害・私傷病は含まない

労働安全衛生データ



*1: 生産現場を有する主要な子会社およびオペレーターシップを有する共同支配事業 (Un-incorporated JV) が対象

*2: 死亡事故中、交通事故3件(自社従業員1件含む)、敷地内事故4件

*3: 死亡には至らぬも6ヵ月以内に回復しない負傷事故



MBK Wellness Holdings社 ビジネスを通じて社会にウェルビーイングを

MBK Wellness Holdings (MWH) グループは、健康でいきいきと働ける環境の実現を目指し設立されました。現在、健康情報・サービス、キャリア形成を支援する人材紹介、働く人の成長や組織の活性化を支援する育成・研修サービスといった複合的なソリューションを提供しています。現在の日本は労働力不足や生産性低下という課題を抱えており、これらに対応するためには“健康経営”や“人的資本投資”の考え方が必要となっています。MWHグループは、従業員支援プログラムや疾病予防サービスなどの健康領域、人材紹介領域、人材育成領域の3つの事業領域に注力し、企業人事や保険者のお客様を中心に、社会課題の解決に取り組みます。

設立年	2021年
MWHグループ従業員数(2023年7月末)	正社員225名 全社員264名(契約社員を含む)
会社URL	https://www.mbk-wellness.co.jp/ja/index.html

「未来をつくる」人が集う場をつくる

多様な強い「個」が新たな価値を創造し、未来の三井物産をつくる場所を提供します。



未来をつくる新オフィス

2020年5月に現在の本社ビルに移転しました。移転後の本社を、当社の多様な「個」が社内外の多くのプロ人材と「知的化学反応」を巻き起こして新たな価値を創造し、未来の三井物産をつくる場所と定義しています。Campと呼ばれる価値創造の場や13フロアをつなぐ内部階段を通じ、未来をつくるためのさまざまなコミュニケーションを促しています。このような取り組みはWork-X (Workplace Experience)と呼ばれ、専属のチームが今もオフィス環境を活用しながらさらなる社員の行動変革に取り組んでいます。



Social：知見・アイデア・情報を共有し、新たなビジネスをつくる共創の場。
オープン、カジュアルな空間で組織の枠を超えて多様な「個」が自由闊達に意見交換します



Co-Work：プロジェクトを加速させるための議論を行う場。
お客様やパートナーを含め、多様な「個」からなるチームが集い自由に議論。
スピーディーにプロジェクトを進めます



強い「個」をつくり、 インクルージョンを実現する 人材開発センター

当社はグローバル人材開発センター（横浜市）および人材開発センター（熱海市）の2カ所に、三井物産およびグループ各社で働く世界中の社員を対象とした研修施設を保有しています。グループ社員の自律的なキャリア形成とインクルージョンを進めるため、各種プログラムを両施設にて実施しています。



グローバル人材開発センター（横浜市）



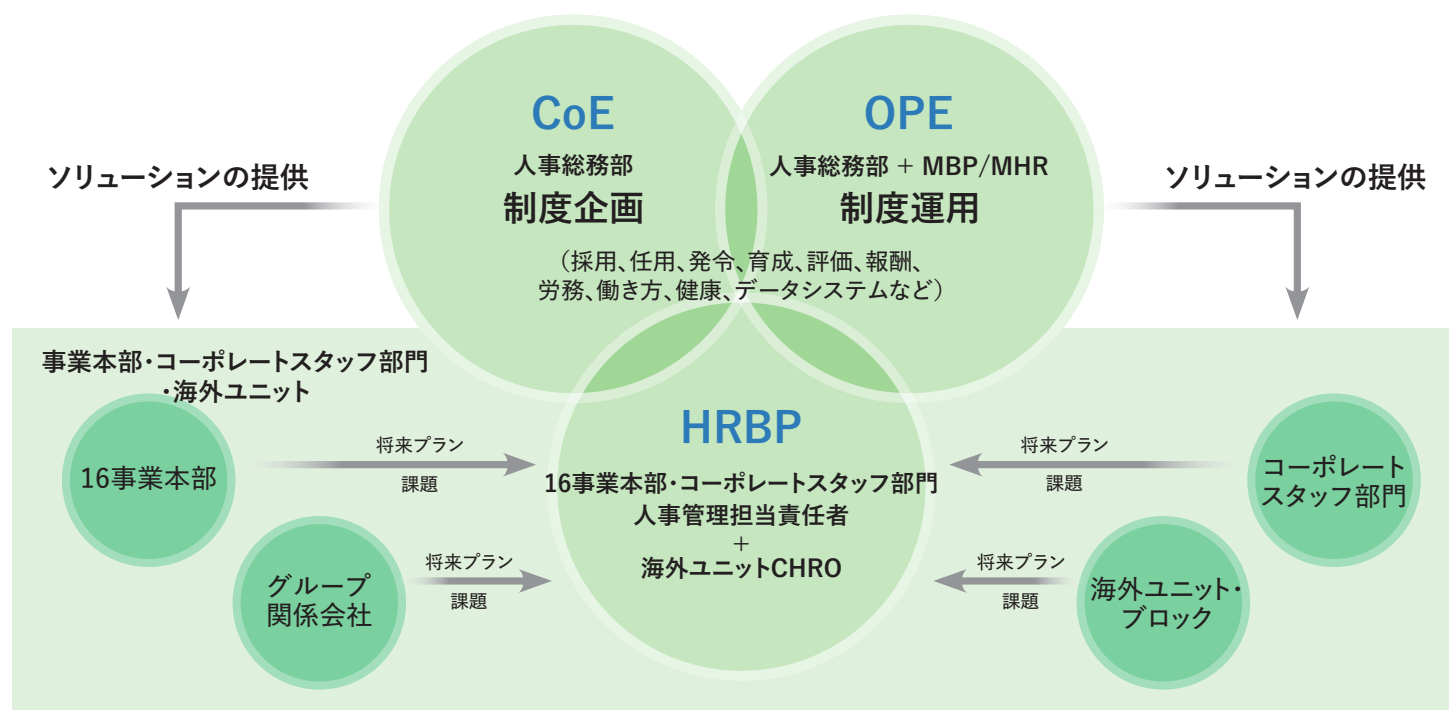
人材開発センター（熱海市）

連結経営を支える グローバル・グループ人事体制

当社の人材マネジメントは、事業本部体制・グローバルマトリクス体制と連動して行われています。日本に拠点をおく各事業本部やコーポレートスタッフ部門は、海外拠点の採用を司る地域本部や地域ブロックと連携し、当該専門領域で活躍する人材をプロフェッショナルに育てる役割をグローバル・グループベースで担っています。キャリアの相談、地域を超えた研修や異動の相談も事業本部・コーポレートスタッフ部門の人事担当と地域本部・地域ブロックの

CHROとの連携で行われます。このような人材との接点となる最前線で人事担当やCHROの役割を担う組織をHRBP(HR Business Partners)と呼んでいます。一方で人事総務部は、人材マネジメントがグローバル・グループで円滑に行われるように、世界共通で活用可能な人事制度や評価制度の枠組み、タレントマネジメント基盤、異動のガイドラインやウェルビーイング・労働安全の指針などを提供する役割を担い、これをCoE(Center of

Excellence)と呼んでいます。また、三井物産ビジネスパートナーズ(株)(MBP)や三井物産人材開発(株)(MHR)などは、人事総務部または地域のHRBPから業務プロセスをプロフェッショナルとして受託運営すると同時に専門的な知見を提供する役割を担っており、このような別組織化されたプロ集団をOPE(Operational Excellence)と呼んでいます。CoE、HRBPそしてOPEが三位一体となってグローバルマトリクス体制での人材マネジメントを行っています。



グローバル人事部門
在籍者数
(2023年3月末時点)

約700名

グローバルで活用している人事部門ロゴ



Human Resources & General Affairs Div.

グローバル・グループ人事体制の構築

Center of Excellence (CoE) として



なぜグローバル人事体制構築が重要なのか、 課題への対応とコミットメントについて語ってください。

当社は中期経営計画2026の中で、インクルージョン、強い「個」の育成と戦略的適材配置を人材戦略の3つの柱に据えています。これらの施策を通じグローバルに産業横断的な提案力の強化を図ろうと考えています。当社の多様な人材が産業領域や地域を超えて、各々がプロフェッショナルな知見を持ちより、新たな価値創造に向けて切磋琢磨を繰り返します。このような活躍を促す人材マネジメントを地域や事業領域を超えて円滑に行うためには、グローバルに活用できる人事基盤、即ち人事や評価の枠組みや「個」を把握する「Bloom」のようなグローバルデータプラットフォームが欠かせません。できる限りシンプルかつ分かりやすい人事基盤を当社単体含め地域本部・地域プロ

ックで採り入れていく必要があります。もちろん、労働安全衛生の方針、ウェルビーイングへの取り組みやインクルーシブな環境整備は安心して働くための土台として必要です。このようなグローバル・グループの人事インフラ整備がCoEの重要な役割です。一方でグローバル・グループ人事体制の前線であるHRBPは、それを事業本部、地域本部や地域ブロック各々の環境や状況に応じてソリューションとともに提供していく役割を担っています。また、HRBPは必要に応じてOPEと連携の上、OPEの専門知見を活用することもあります。まさにHRBPとOPEとの連携が当社の人材のグローバル・グループでの活躍を左右すると言っても過言ではありません。

専務執行役員 人事総務部長（在日本）

平林 義規



Human Resources & General Affairs Div.

HR Business Partners(HRBP)として



米国三井物産(株)ニューヨーク本店では、米州地域を統括する拠点として域内のさまざまな人事施策を推進しています。採用、研修、能力開発、サクセッションプランなど、「人」を中心としたHRアジェンダをリードしています。組織横断的な事業創出や社員の異動、スキルアップとリスキングなどを通じて、ビジネスニーズに応えるとともに、社員エンゲージメントの向上にも取り組んでいます。

米州本部では、Diversity & Inclusionを強く意識し、インクルーシブな文化醸成に向け、チームビルディングなど、全社員が参加する形で活動を推進しています。従業員が付加価値を高めることができる職場環境での有機的なコラボレーションを通じて、グローバル・グループにプラスの影響を生み出すべく全力で取り組んでいます。

米国三井物産(株)
Human Resources Dept.
Deputy General Manager
(在米国)

Campos Paola

中東・アフリカと欧州ブロックの人事部長として、変化の激しいグローバルでのビジネス環境に呼応するために、人材を中心としたより機動的な人材戦略へ変革する役割を担っています。現在の主要な取り組みとして、ウェルビーイングや、柔軟な働き方の導入、多様性・公平性・インクルージョンの他、成果をより重視した評価や報酬の推進などがあります。これらは従業員や顧客などのステークホルダーが期待する持続的で企業の社会責任へのコミットを反映するものです。「人」を中心に据えた取り組みや、垣根のないグローバル・コラボレーションの推進、DXの活用など、従業員と組織の双方に力を与えるような人事環境の構築に努め、「多様性を力」にして社員がいざいきと働く未来をつくっていきます。

中東三井物産(株) Human Resources Dept.
兼 欧州三井物産(株) Regional Human Resources Dept.,
General Manager
(在UAE)

Hussain Javeed



Human Resources & General Affairs Div.

Operational Excellence(OPE)として

三井物産ビジネスパートナーズ(株)

三井物産100%出資により1981年に設立されました。当社は、本社を三井物産本社ビル内に構え、大阪、名古屋、福岡の支店についても、いずれも三井物産の支社内にオフィスがあり、三井物産のすぐそばで人事・総務・庶務関連サービスを日々提供するシェアードサービスセンターです。また、当社は三井物産の特例子会社として多様な障がい者が共に働く会社です。働く上での“障がい”は誰にでも起こり得る、だからその有無に関わらず誰もが活躍できる会社であり続けることを理念に掲げながら、三井物産の人事・総務・庶務業務における真のベストパートナーとして、どんな困難な挑戦にも意欲高く取り組める強い「個」の育成と、それによる価値の高い良質なサービス提供に挑戦し続けています。



設立年	1981年
従業員数(2023年4月時点)	240名(うち、障がい者数115名)
会社URL	https://www.mitsui-mbp.co.jp/



Human Resources & General Affairs Div.

三井物産人材開発(株)

設立以来の長い歴史を通して、三井物産は人材を最も重要な経営資源と位置づけ、人を育てることに力を注いできました。新たな価値を生み出す人材の育成は、三井物産グループにとって、経営における最重要テーマの一つです。

当社は、三井物産およびそのグループ各社を対象とした人材開発・語学サービスの会社です。幅広い分野にわたる研修プログラムの企画や運営、高度なランゲージサービスを通じて、グローバルな人材開発・育成に関わる仕事を行っています。これからの三井物産グループを支える、グローバルに活躍できる多様な「個」の成長を、長年の経験を通じて培った高い専門性で支援すること、それが私たち、三井物産人材開発のミッションです。



設立年	2005年
従業員数(2023年4月時点)	40名
会社URL	https://www.mitsui-hrd.co.jp/

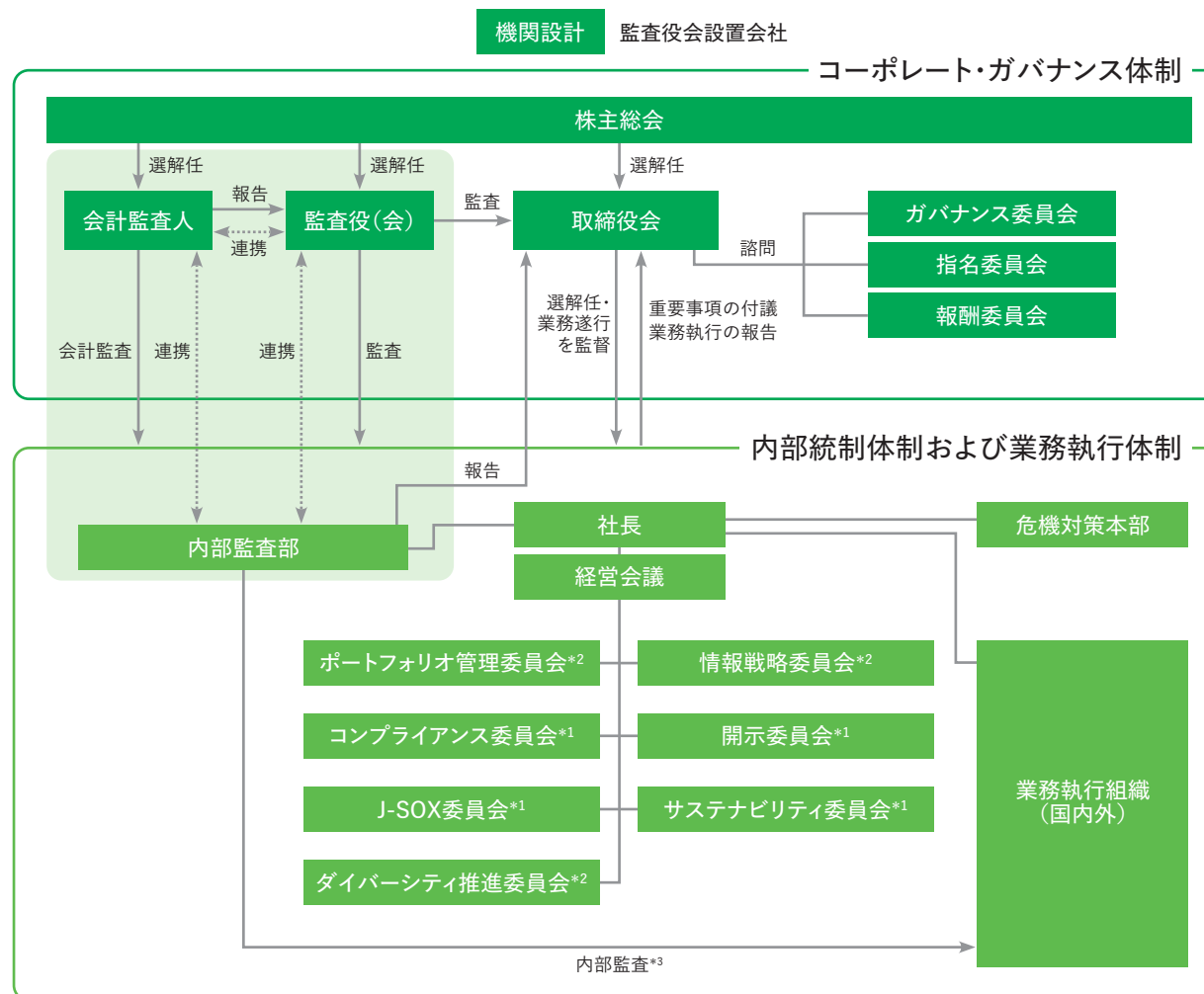
人的資本に関するガバナンス体制

コーポレート・ガバナンス体制

取締役会は経営執行および監督の最高機関であり、当社の広範な地域における多様な事業内容に鑑み、また、多様なステークホルダーの視点を事業活動の監督に取り入れる観点から、ジェンダーや国際性の面も含む多様性と、実質的な討議を行うのに適正な規模を両立させた取締役会の構成を実現しています。取締役は15名で、そのうち、社外取締役は6名（女性取締役4名、外国籍取締役3名を含む）です（2023年6月21日現在）。

人的資本に関わる経営の基本方針・計画・制度および事業活動方針・戦略については、その重要性に応じ、経営会議の下部組織または諮問委員会において議論された後、社長およびCHROを含む経営会議に付議・報告されます。重要事項については個別に取締役会にも付議・報告され、全体の活動については、定期的な取締役会報告を通じて取締役会による監督が適切に図られる体制となっています。

取締役会の諮問委員会のうち、「ガバナンス委員会」では、当社のコーポレート・ガバナンスに関わる基本方針・施策に関する検討、施策として取締役会の構成・人数・議題の検討、および指名委員会・報酬委員会での審議・検討事項の提案を含む取締役会の諮問委員会のあり方の検討を行います。「指名委員会」は、役員
の指名に関する選解任基準・選解任プロセスの検討、CEOなどの後継者計画の策定、取締役人事案に対する評価、ならびに役員
の解任に関わる審議を行います。「報酬委員会」では、役員
の報酬・賞与に関する体系・決定プロセスの検討、取締役報酬・賞与案に対する評価、ならびに執行役員評価・賞与案に対する評価に
関わる審議を行います。



*1 経営会議の下部組織 *2 経営会議の諮問機関 *3 定例監査では、国際的な内部監査基準に準じ、監査対象をリスクベースで抽出し、独立・客観的な評価を行います。これらの内部監査活動は外部専門家による品質評価を受けるなど、継続的な品質の維持・向上に努めています

取締役における女性・外国籍比率

	取締役						
	全体	社外取締役	社外取締役比率	女性	女性比率	外国籍	外国籍比率
2021年	14	5	35.7%	3	21.4%	2	14.3%
2022年	14	5	35.7%	3	21.4%	2	14.3%
2023年	15	6	40.0%	4	26.7%	3	20.0%

取締役年齢構成

取締役の年齢層:56～76歳
取締役平均年齢:62.1歳
* 2023年6月株主総会終了時点

取締役会における人的資本に関する付議報告件数

審議テーマ	付議報告
人事関連	5件
リスクマネジメント・内部統制・コンプライアンス関連	9件
2023年3月期の全付議報告件数	79件

業務執行体制

会社経営全般に関する基本方針および重要事項を審議し決定するため経営会議を設置し、原則として毎週開催しています。またますます増大・多様化する広範なリスク・業態に対応するために、経営会議の下部組織・諮問委員会として業務執行および内部統制に関わる各種委員会を設置しています。

国や地域ごとに強みを発揮し、グローバル・グループベースで持続的な成長を達成するために、事業と地域を2軸としたグローバルマトリクス体制を採用し、16事業本部を中心に全世界でグループ会社を含み事業展開しています。

人的資本に関する取り組みの基盤として、CHROが中心となり、16事業本部・コーポレートスタッフ部門の人事管理担当者、海外ユニットのCHRO、および各グループ会社の人事総務担当者が連携しています。人材戦略の策定や、多様性とインクルージョンの推進など、グローバル・グループ全体での人的資本に関する取り組みを推進しています。

CHRO(チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー)

社長の包括的な指示のもと、当社におけるグローバル・グループベースの人事体制を整備し、当社の人的資本に関わる取り組み全般を統括する者として、ダイバーシティ経営の推進、人材の確保、育成、評価、報酬などの領域を管掌する一方、人材の離職や定着率の管理など人的資本に関わるリスクを把握し、適切なリスクマネジメントを行います。本レポート発行時点ではCCO(チーフ・コンプライアンス・オフィサー)も兼任し、グローバル・グループベースでインテグリティ意識の浸透、内部通報体制の整備・強化、コンプライアンス案件への対応を行っています。

「コンプライアンス委員会」

経営会議の下部組織として、グローバル・グループベースでのインテグリティ意識およびコンプライアンスの実効性を高めるための最適な形態を模索し、当社コンプライアンス体制の整備およびその有効性の維持・向上のための議論を行います。2023年3月期は3回開催しました。

「サステナビリティ委員会」

経営会議の下部組織として、サステナビリティならびにESG(環境・社会・ガバナンス)課題に関わる当社経営方針およびサステナビリティ経営をより意識した経営の推進に向けた企画・立案・提言を行います。2023年3月期は7回開催しました。

「ダイバーシティ推進委員会」

経営会議の諮問機関として、多様性を受け入れ尊重するDiversity & Inclusionを実現する風土・文化の醸成への取り組みとして、当社ダイバーシティ推進の基本方針・基本計画の立案、重点課題の策定と推進を行います。2023年3月期は3回開催しました。

リスクマネジメント体制

当社は、経営会議などを核として、全社一元的にリスクを管理する統合リスク管理体制を構築しています。人的資本に関するリスクについては、経営会議やその下部組織であるコンプライアンス委員会およびサステナビリティ委員会を中心に管理体制を構築しています。

人的資本に関するリスクは多岐にわたりますが、各事業本部長および地域本部長などが、担当領域のリスクを管理しています。

コーポレートスタッフ部門各部署は、担当分野のリスク管理について、事業本部・地域本部を支援するとともに、全社ポジションの把握を行い、経営に報告します。その上で、経営会議諮問機関や下部組織である各種主要委員会は全社リスク管理体制の設計・整備や重要なリスクへの対処にあたります。

コーポレート・ガバナンスの状況

<https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/governance/status/index.html>

データブック

- P.53 1. 基本情報
- P.55 2. ダイバーシティ
- P.57 3. 採用
- P.58 4. 異動・離職
- P.59 5. コスト
 - 6. 生産性
 - 7. 労働力
 - 8. リーダーシップ
 - 9. エンゲージメント
- P.60 10. スキルと能力
- P.61 11. ワークライフマネジメント(両立支援)
- P.62 12. 労働時間・有給休暇
 - 13. ウェルビーイング
- P.64 14. 倫理とコンプライアンス

- P.65 ISO30414各指標の当社開示内容一覧

- P.66 会社概要

5年データ

※主に過年度に開示済のデータにつき最大 5 年分を表示

		単位	19/3 期	20/3 期	21/3 期	22/3 期	23/3 期	当社定義
1. 基本情報								
1) 総従業員数								
単体	全体	名	5,772	5,676	5,587	5,494	5,449	
	男性	名	4,141	4,050	3,995	3,894	3,842	
	女性	名	1,631	1,626	1,592	1,600	1,607	
連結	全体	名	43,993	45,624	44,509	44,336	46,811	
	男性	名	29,175	30,184	29,764	29,257	30,884	
	女性	名	14,818	15,440	14,745	15,079	15,927	
2) オペレーティングセグメント別従業員数								
単体	全体	名	5,772	5,676	5,587	5,494	5,449	
	金属資源	名	291	278	281	273	284	
	エネルギー	名	392	401	435	448	459	
	機械・インフラ	名	844	853	828	790	809	
	化学品	名	676	738	749	756	766	
	鉄鋼製品	名	328	305	288	261	256	
	生活産業	名	971	834	883	840	841	
	次世代・機能推進	名	419	476	476	474	492	
	その他	名	1,851	1,791	1,647	1,652	1,542	コーポレートスタッフ部門を含む
連結	全体	名	43,993	45,624	44,509	44,336	46,811	
	金属資源	名	619	634	624	620	619	
	エネルギー	名	843	888	980	992	1,093	
	機械・インフラ	名	15,264	17,017	16,249	16,279	17,174	
	化学品	名	5,276	5,238	5,957	6,745	7,286	
	鉄鋼製品	名	1,518	1,505	1,257	1,254	1,262	
	生活産業	名	13,298	10,642	9,798	8,586	8,772	
	次世代・機能推進	名	3,694	6,301	6,406	6,599	7,425	
	その他	名	3,481	3,399	3,238	3,261	3,180	

単体：三井物産株式会社のデータで、特段の注記が無い場合は、総合職（直接雇用している期間の定めのない従業員）を対象とする

連結：三井物産株式会社と連結子会社のデータで、特段の注記が無い場合は、単体の総合職に加え連結子会社で直接雇用している期間の定めのない従業員を対象とする

			単位	19/3 期	20/3 期	21/3 期	22/3 期	23/3 期	当社定義
連結	臨時従業員数	全体	名	10,354	10,760	9,721	8,869	9,063	臨時従業員は年間平均雇用人数
		金属資源	名	42	40	44	49	58	
		エネルギー	名	66	98	122	115	147	
		機械・インフラ	名	2,334	2,238	1,503	1,085	1,206	
		化学品	名	469	572	558	516	546	
		鉄鋼製品	名	154	153	156	176	177	
		生活産業	名	5,601	6,406	6,026	5,610	5,594	
		次世代・機能推進	名	1,375	914	964	972	969	
	その他	名	313	339	348	346	366		
3) 地域別従業員数									
単体+ 現法	単体+海外現地法人	全体	名	8,429	8,348	8,218	8,029	7,961	雇用元法人所在地別
		日本	名	5,772	5,676	5,587	5,494	5,449	
		米州	名	560	558	542	526	539	
		欧州・中東・アフリカ	名	615	594	573	529	521	
		アジア・大洋州	名	1,482	1,520	1,516	1,480	1,452	
単体	総合職在勤地	全体	名	5,772	5,676	5,587	5,494	5,449	
		日本	名	4,561	4,464	4,461	4,360	4,290	
		米州	名	330	324	307	317	321	
		欧州・中東・アフリカ	名	241	249	245	221	210	
		アジア・大洋州	名	498	514	506	492	489	
		その他（研修員、修業生など）	名	142	125	68	104	139	
4) 従業員平均給与									
単体	総合職	千円	14,300	13,934	14,825	15,491	17,836		
5) 男女間賃金格差									
単体	全労働者	%	---	---	---	---	56.9	男性を100%とした場合の女性の平均年間賃金の割合。詳細は当社 2023 年 3 月期有価証券報告書 （P.16）参照	
	うち正規雇用労働者	%	---	---	---	---	56.9		
	うち有期雇用労働者	%	---	---	---	---	54.9		
6) 労働組合従業員加入率									
単体		%	85.0	83.1	81.1	79.3	77.2		

				単位	19/3 期	20/3 期	21/3 期	22/3 期	23/3 期	当社定義
2. ダイバーシティ										
1) 年齢										
単体	平均年齢	全体	歳	42.2	42.1	42.1	42.1	42.3		
		男性	歳	42.7	42.7	42.8	42.9	43.1		
		女性	歳	40.7	40.5	40.3	40.2	40.4		
	年齢構成	19 歳以下	%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
		20 ～ 29 歳	%	15.7	16.3	16.6	16.8	16.0		
		30 ～ 39 歳	%	25.7	25.5	25.8	25.9	26.7		
		40 ～ 49 歳	%	27.8	26.3	25.2	24.8	24.2		
		50 ～ 59 歳	%	30.2	31.3	31.9	32.0	32.7		
		60 歳以上	%	0.6	0.6	0.5	0.5	0.4		
2) 性別										
連結	従業員	全体	名	43,993	45,624	44,509	44,336	46,811		
		女性	名	14,818	15,440	14,745	15,079	15,927		
		女性比率	%	33.7	33.8	33.1	34.0	34.0		
	管理職	全体	名	8,395	8,812	8,827	8,912	9,165		
		女性	名	1,145	1,370	1,413	1,527	1,726		
		女性比率	%	13.6	15.5	16.0	17.1	18.8		
単体	総合職	全体	名	5,772	5,676	5,587	5,494	5,449	担当職＋業務職	
		女性	名	1,631	1,626	1,592	1,600	1,607		
		女性比率	%	28.3	28.6	28.5	29.1	29.5		
	担当職	全体	名	4,640	4,563	4,532	4,461	4,450		
		女性	名	499	514	538	568	609		
		女性比率	%	10.8	11.3	11.9	12.7	13.7		
	管理職	全体	名	3,485	3,420	3,375	3,333	3,334	担当職の内数	
		女性	名	219	238	252	267	284		
		女性比率	%	6.3	7.0	7.5	8.0	8.5		
	業務職	全体	名	1,132	1,113	1,055	1,033	999	うち、男性 1 名（20/3 期以降）	

			単位	19/3 期	20/3 期	21/3 期	22/3 期	23/3 期	当社定義
単体	女性社員海外駐在状況	全社	名	45	64	60	71	107	地域別、研修員・修業生を含む(翌期4/1時点)
		北米	名	5	9	6	11	15	
		中南米	名	5	8	7	12	18	
		欧州	名	7	11	15	14	16	
		中東	名	2	4	2	5	6	
		アフリカ	名	2	1	0	0	0	
		アジア	名	17	20	18	19	27	
		大洋州	名	3	1	1	3	7	
		極東	名	2	8	9	6	15	
		CIS	名	2	2	2	1	3	
3) 平均勤続年数									
単体	全体	年	18.5	18.3	18.2	18.1	18.1		
	男性	年	18.9	18.8	18.8	18.8	18.8		
	女性	年	17.6	17.2	16.8	16.5	16.3		
4) 地域別従業員数									
連結	全体	名	---	45,624	44,509	44,336	46,811		
	日本	名	---	17,292	17,465	17,153	17,682		
	米州	名	---	14,442	14,162	14,816	15,995		
	欧州・中東・アフリカ	名	---	3,523	3,501	4,043	4,047		
	アジア・大洋州	名	---	10,367	9,381	8,324	9,087		
5) 経営陣のダイバーシティ									
単体	取締役	全体	名	14	14	14	14	15	各期終了後、翌6月の株主総会後の人員構成に基づく
		社外	名	5	5	5	5	6	
		女性	名	2	3	3	3	4	
		外国籍	名	2	2	2	2	3	
		社外比率	%	35.7	35.7	35.7	35.7	40.0	
		女性比率	%	14.3	21.4	21.4	21.4	26.7	
		外国籍比率	%	14.3	14.3	14.3	14.3	20.0	

			単位	19/3 期	20/3 期	21/3 期	22/3 期	23/3 期	当社定義
単体	監査役	全体	名	5	5	5	5	5	各期終了後、翌期 6 月の株主総会後の人員構成に基づく
		社外	名	3	3	3	3	3	
		女性	名	1	1	1	1	1	
		社外比率	%	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0	
		女性比率	%	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	
6) 障がい者雇用率									
単体		%	2.77	3.09	3.12	3.20	3.16	翌期 6/1 時点	

3. 採用

1) 採用人数

単体	新卒・キャリア合計		名	186	218	177	191	203	
	新卒	合計	名	160	176	135	128	111	
		男性	名	104	96	89	71	67	
		女性	名	56	80	46	57	44	
	キャリア	合計	名	26	42	42	63	92	
		男性	名	22	38	34	43	61	
		女性	名	4	4	8	20	31	
	キャリア採用比率		%	14	19	24	33	45	

2) その他

単体	募集ポストあたりの書類選考通過者		倍	---	---	---	---	30	新卒社員の書類選考通過者数 ÷ 入社者数
	試用期間後の本採用比率（採用社員の質）		%	---	---	---	---	100	試用期間後、本採用に至った新卒・キャリア入社者の比率
	採用にかかる平均日数		日	---	---	---	---	76	新卒採用・キャリア採用の募集開始から内々定までの平均日数

3) キャリア入社率

単体	従業員合計		名	5,772	5,676	5,587	5,494	5,449	
	新卒入社在籍者数		名	5,375	5,253	5,127	4,989	4,867	
	キャリア入社在籍者数		名	397	423	460	505	582	
	キャリア入社比率		%	6.9	7.5	8.2	9.2	10.7	

				単位	19/3 期	20/3 期	21/3 期	22/3 期	23/3 期	当社定義
4. 異動・離職										
1) 登用関連データ										
単体	内部登用率		%	---	---	---	---	---	67.1	管理職登用者に占める内部昇格者の割合（管理職としてキャリア採用された社員は外部登用とカウント）
	重要ポストの割合		%	---	---	---	---	---	7.8	総合職に占める部長職の割合
2) 異動関連データ										
単体	内部異動数		%	---	---	---	---	---	27.5	部を越えた異動者の割合（当社総合職）
	人事プリテンボード利用者数	累計（1999 年～）	名	408	439	463	499	555		
		年度利用者	名	27	31	24	36	56		
現地法人	海外採用社員の転勤者数	全体	名	33	37	40	41	75	日本以外と日本への転勤者の合計	
	日本以外への転勤者数	米州	名	2	4	2	3	10	海外採用社員の採用地域別転勤者数	
		欧州・中東・アフリカ	名	4	3	5	9	13		
		アジア・大洋州	名	13	18	19	15	25		
		その他	名	5	3	3	1	1		
	日本への転勤者数		名	9	9	11	13	26	各地域から日本への転勤者数の合計	
3) 離職										
単体	離職率	全社	%	4.93	5.23	4.38	5.11	4.02		
		男性	%	5.04	4.86	4.29	5.76	4.00		
		女性	%	4.62	6.12	4.61	3.50	4.06		
	うち、自発的離職率	全社	%	1.66	1.72	1.23	1.69	1.41		
		男性	%	1.31	1.48	1.10	1.79	1.25		
		女性	%	2.57	2.31	1.56	1.45	1.79		
	離職の理由		新たな道に挑戦したい、スキルアップの機会を社外に求めたいなど							

		単位	19/3 期	20/3 期	21/3 期	22/3 期	23/3 期	当社定義
5. コスト								
連結	総労働力コスト	億円	---	---	---	---	4,288	人件費+福利厚生費+外部労働コスト
	外部労働コスト	億円	---	---	---	---	313	業務委託料など
	総給与に対する特定職の報酬割合	%	---	---	---	---	2.2	役員報酬÷人件費
	総雇用コスト	億円	---	---	---	---	3,974	人件費+福利厚生費
単体	採用コスト	百万円	---	---	---	---	440	人事総務部における採用経費
	1 人あたり採用コスト	百万円	---	---	---	---	2.2	採用者 1 名あたりの人事総務部の経費

6. 生産性								
連結	従業員 1 人あたり利益など	連結 PAT÷ 単体従業員数	億円	---	---	---	---	2.1
		連結 PAT÷ 連結従業員数	億円	---	---	---	---	0.2
		連結 COCF÷ 単体従業員数	億円	---	---	---	---	2.2
		連結 COCF÷ 連結従業員数	億円	---	---	---	---	0.3
	人的資本 RoI		%	---	---	---	---	351

{ 税前利益+ (人件費+福利厚生費) } ÷ [人件費+福利厚生費] - 1

7. 労働力								
単体	総従業員数（フル / パートタイム）	フルタイム	名	---	---	---	---	5,768
		パートタイム	名	---	---	---	---	38
	フルタイム当量（FTE）		名	---	---	---	---	5,787
	臨時の労働力（派遣労働者）		名	---	---	---	---	377

総合職+日勤嘱託
非日勤嘱託
非日勤嘱託を 0.5FTE として算出
短時間勤務の派遣労働者 11 名含む

8. リーダーシップ								
単体+現法	リーダーシップに対する信頼		%	---	---	---	---	71
	管理職 1 人あたりの部下数（平均）		名	---	---	---	---	7.41

エンゲージメントサーベイにおける「リーダーシップ」に関わる設問の肯定回答率（単体+現法の結果）
単体+現法の組織長 1 人あたりの部下数

9. エンゲージメント								
単体+現法	社員エンゲージメント		%	59	---	70	71	72
	社員を活かす環境		%	65	---	69	69	69

単体+現地法人でのエンゲージメントサーベイの結果（→ P.6）
単体+現地法人でのエンゲージメントサーベイの結果（→ P.6）

				単位	19/3 期	20/3 期	21/3 期	22/3 期	23/3 期	当社定義
10. スキルと能力										
グローバル・グループ	研修参加者数			名	---	---	---	---	約 22,000	当社人事総務部が主催する研修への参加者数（年間延べ人数）
	人材開発・研修の費用			億円	---	---	---	---	27.5	当社研修費用総額（グループ社員向けも含む）
単体	能力開発にかかる研修時間数・日数・費用	年間研修実施時間	時間	91,871	79,101	82,837	146,000	88,000	22/3 期は DX 強化のための研修受講を全役職員に義務付けたため費用・時間とも増大	
		1 人あたり年間平均研修時間	時間	15.9	13.9	14.9	27.9	16.1		
		1 人あたり年間平均研修日数	日	3.5	2.8	2.1	3.7	2.2		
		1 人あたり年間平均研修費用	万円	---	---	---	---	50		海外派遣プログラム費用を含む
	人材育成プログラム (主な国内人材育成プログラムと受講・派遣者数)	役割期待別・任用時研修	名	---	---	---	---	3,044	単体が実施するグローバル・グループ向け研修	
		リーダーシップ・事業経営力強化	名	---	---	---	---	3,382		
		スキル・専門知識の深化	名	---	---	---	---	2,956		
		DX 人材育成	名	---	---	---	---	2,334		
		社員のキャリア開発	名	---	---	---	---	385		
		新卒採用向け（初期教育研修）	名	---	---	---	---	3,837		
		グループ会社社員向け研修	名	---	---	---	---	5,643		
		D&I 促進・組織文化	名	---	---	---	---	693		
	単体	海外研修制度の派遣実績	派遣国数	国	35	32	27	23	30	
			派遣者数	名	165	159	68	105	159	
			北米	名	49	40	2	36	52	
			中南米	名	25	28	10	14	26	
			欧州	名	29	26	18	22	28	
			アフリカ	名	3	3	2	2	3	
			中東	名	8	7	8	4	6	
			アジア	名	23	23	12	7	20	
			大洋州	名	6	5	5	2	3	
			極東	名	14	21	11	14	18	
			CIS	名	8	6	0	4	3	
			現地法人	海外採用社員	日本への研修派遣実績合計	名	9	11	9	
Japan Language & Business Program (LBP)	名	3			2	2	1	2		
Japan Business Integration Program (BIP)	名	6			9	7	2	13		
単体	従業員のコンピテンシーレート		点	---	---	---	---	3.8	部長級役職者の 360 度調査の総合能力平均値（5 段階の絶対評価、3: 普通）	

				単位	19/3 期	20/3 期	21/3 期	22/3 期	23/3 期	当社定義
11. ワークライフマネジメント（両立支援）										
1) 育児関連制度										
単体	制度利用延べ人数		名	592	600	510	542	579	嘱託社員を含む	
	育児休業	全体	名	74	84	100	146	151	育児目的休暇（出産付添休暇）取得者を含む（同一の子について育児休業との重複取得は除く）	
		男性	名	29	28	37	71	85		
		女性	名	45	56	63	75	66		
	看護休暇	全体	名	306	310	242	244	264		
		男性	名	120	113	81	80	90		
		女性	名	186	197	161	164	174		
	時短勤務	全体	名	127	127	109	93	101		
		男性	名	0	0	0	0	0		
		女性	名	127	127	109	93	101		
出産付添休暇	（男性のみ）	名	85	79	59	59	63			
男性育児休業取得率		%	53	45	46	54	65			
2) 育児休業後の復職率・定着率										
単体	復職率	男性	%	100	100	100	100	100	期中に育児休業終了日を迎えた社員の復職率（21/3 期までは配偶者転勤に伴う再雇用制度へ登録の上、退職した者は含まず）	
		女性	%	96.4	100	96.4	96.3	93.4		
	定着率	男性	%	100	96.3	100	100	93.8	前期中に育児休業から復職した社員の、各期 4/1 時点で在籍する社員の割合（21/3 期までは配偶者転勤に伴う再雇用制度へ登録の上、退職した者は含まず）	
		女性	%	97.8	98.1	97.8	93.9	100		
3) 介護関連制度										
単体	介護休業	全体	名	4	2	0	1	0	嘱託社員を含む	
		男性	名	2	1	0	0	0		
		女性	名	2	1	0	1	0		
	介護休暇	全体	名	110	132	104	97	95		
		男性	名	44	47	39	33	34		
		女性	名	66	85	65	64	61		
	時短勤務	全体	名	2	2	2	2	1		
		男性	名	0	0	0	0	0		
		女性	名	2	2	2	2	1		

		単位	19/3 期	20/3 期	21/3 期	22/3 期	23/3 期	当社定義
12. 労働時間・有給休暇								
単体	年間平均総実労働時間	時間	1,957.72	1,939.84	2,110.01	2,066.86	2,003.04	
	月間平均残業時間	時間	19.0	19.1	25.0	26.7	26.1	
	有給休暇	年間平均取得日数	日	14.4	14.0	11.5	12.5	13.8
		年間平均取得率	%	74.9	73.1	60.0	64.9	71.4

13. ウェルビーイング								
1) 健康								
単体	健康成果指標							
	健康診断受診率	%	99.8	99.3	99.8	100.0	100.0	
	再検査受検率	%	---	---	66.4	65.9	72.2	
	ストレスチェック受検率	%	85.4	83.1	89.1	86.8	83.0	
	ストレスチェック受検者数	名	4,090	3,956	4,203	4,024	3,790	
	喫煙率	%	13.4	12.9	10.8	10.5	10.0	
	前期比	%	▲ 1.6	▲ 0.5	▲ 2.1	▲ 0.3	▲ 0.5	
	男性	%	18.4	17.3	15.1	14.6	14.1	
	女性	%	2.0	2.7	1.5	1.5	0.6	
	本店診療所受診者状況	名	14,541	12,567	4,895	4,024	5,462	
単体	健康・安全に関する研修・セミナー							
	海外赴任前研修 （「海外リスク管理（海外での健康管理・安全）」一般	名	388	379	259	263	318	左記の研修・セミナーの開催に加え、健康啓蒙活動として、衛生委員会における産業医・保健師からの講話や、健康情報を「産業医便り」「保健師コラム」をイントラネットにて定期的に配信する他、社内 SNS を活用した双方向での健康情報の発信も行っています
	海外赴任前研修 （「海外リスク管理（海外での健康管理・安全）」修業生	名	---	---	2	22	16	
	新任ラインマネジャー任用後研修 （「メンタルヘルス」「労務管理」）	名	88	96	105	101	106	
	新人導入研修（「社会人としての健康管理」）	名	160	176	135	110	111	
	MM リーダー説明会 （オンライン研修／事前視聴「アルコール・リスク研修」）	名	---	136	136	180	54	
	全社員向け アルコールリスク研修 「お酒のセミナー」	名	---	1,104	---	---	約 1,400	
	メンタルヘルス／ラインケア強化プログラム	名	---	---	---	29	74	

			単位	19/3 期	20/3 期	21/3 期	22/3 期	23/3 期	当社定義
単体	パフォーマンスデータ								
	適正体重維持者率（BMI18.5 以上 25 未満）		%	66.2	66.4	66.4	67.2	67.1	
	高ストレス者率		%	6.0	5.3	4.4	5.0	5.1	
	メンタルヘルス不調による休業者数		%	0.54	0.85	0.84	1.06	0.98	計測方法：連続1ヵ月以上の私傷病による休業者数 ÷ 国内勤務者数
	疾病による休業者数		%	0.77	0.59	0.38	0.39	0.46	計測方法：連続1ヵ月以上の私傷病による休業者数 ÷ 国内勤務者数
	アブセンティズム（健康問題による欠勤）		日	---	---	---	2.83	2.58	計測方法：連続7日間以上の私傷病休暇日数合計 ÷ 国内勤務者数
	プレゼンティズム（健康問題による出勤時の生産性低下率）		%	---	---	---	12.5	12.6	計測方法：東大一項目版、「病気や怪我がない時に発揮できる仕事の出来を100%として過去4週間の自身の仕事を評価してください」への回答結果を算出し、100%から減算したもの
2) 労働安全衛生									
単体	労働災害発生件数	目標	件	0	0	0	0	0	
		正規（本店・国内支社勤務の総合職）	件	1	0	0	0	0	
		契約（本店・国内支社勤務の嘱託社員）	件	0	0	0	0	0	
	死亡災害件数	目標	件	0	0	0	0	0	
		正規（本店・国内支社勤務の総合職）	件	0	0	0	0	0	
		契約（本店・国内支社勤務の嘱託社員）	件	0	0	0	0	0	
	労働災害度数率（災害発生の頻度）	目標		0	0	0	0	0	
		正規（本店・国内支社勤務の総合職）		0.14	0	0	0	0	
		契約（本店・国内支社勤務の嘱託社員）		0	0	0	0	0	
	労働災害強度率（災害の重さの程度）	目標		0	0	0	0	0	
		正規（本店・国内支社勤務の総合職）		0.03	0	0	0	0	
		契約（本店・国内支社勤務の嘱託社員）		0	0	0	0	0	
	職業性疾病度数率	目標		0	0	0	0	0	
		正規（本店・国内支社勤務の総合職）		0	0	0	0	0	
		契約（本店・国内支社勤務の嘱託社員）		0	0	0	0	0	
	業界平均との比較（事業規模100名以上の卸売業・小売業）	労働災害度数率		2.08	2.09	2.27	2.31	1.98	（参考）厚生労働省「令和4年労働災害動向調査の概況」
		労働災害強度率		0.10	0.04	0.11	0.05	0.05	（参考）厚生労働省「令和4年労働災害動向調査の概況」
	労災により失われた時間		時間	---	---	---	---	0	

		単位	19/3 期	20/3 期	21/3 期	22/3 期	23/3 期	当社定義
グローバル・グループ	死亡災害発生件数	目標	件	---	---	---	0	生産現場を有する主要な子会社およびオペレーターシップを有する共同支配事業 (Un-incorporated JV) が対象
	実績		件	---	---	---	1 (自社従業員) 6 (コントラクター従業員)	
	重傷災害件数	目標	件	---	---	---	前年比減少	
	(6ヵ月以内に回復しない負傷事故の件数) 実績		件	---	---	---	6 (自社従業員) 7 (コントラクター従業員)	

14. 倫理とコンプライアンス

グローバル・グループ	提起された苦情の件数	件	945	1,050	1,247	697	1,087	コンプライアンスに関連して報告された事案の件数（関係会社に関する事案を含む） 当社および当社関係会社の経営に重大な影響を及ぼすものではありません。また、当社における腐敗行為・反競争的行為に基づき法的措置を受け、または罰金・課徴金を支払った事例はありません
単体	懲戒処分の件数	件	---	---	---	---	6	当社は全役職員が5年に1度コンプライアンス研修を受講し、ウェブ診断テストの合格を必須としていることに加え、新たに当社での勤務を開始した従業員（一般嘱託社員・派遣社員も含む）向けや管理職向けなどの階層ごと、または海外赴任やグループ会社出向前などに各種研修を実施。さらに、毎年11月をWith Integrity 月間と定め、社長やCCOによるライブ或いは動画メッセージなど、意識啓発を目的とする当社グループ全体に向けたイベントに加え、各事業本部や海外拠点など現場が自発的にイニシアチブをとり、社内外講師によるセミナー開催やワークショップの実施など、各組織でのIntegrity浸透のための取り組みを実施しています
	うち懲戒解雇	件	---	---	---	---	0	
	倫理・コンプライアンス研修を受けた従業員の割合	%	---	---	---	---	100	

ISO30414各指標の当社開示内容一覧

No	要求事項		頁
1	倫理とコンプライアンス	1 提起された苦情の種類と件数	64
		2 懲戒処分の種類と件数	64
		3 倫理・コンプライアンス研修を受けた従業員の割合	64
		4 第三者に解決を委ねられた係争	—
		5 外部監査で指摘された事項の数と種類	—
2	コスト	1 総労働力コスト	59
		2 外部労働力コスト	59
		3 総給与に対する特定職の報酬割合	59
		4 総雇用コスト	59
		5 1人あたり採用コスト	59
		6 採用コスト	59
		7 離職に伴うコスト	—
3	多様性ダイバーシティ	1 年齢	55
		2 性別	55
		3 障がい	57
		4 その他 (平均勤続年数、地域別従業員数、キャリア入社比率)	56 57
		5 経営陣の多様性	56
4	リーダーシップ	1 リーダーシップに対する信頼	59
		2 管理職1人あたりの部下数	59
		3 リーダーシップ開発 (関連研修実績)	60
5	組織文化風土	1 エンゲージメント／満足度／ コミットメント／社員エンゲージメント	59
		2 従業員の定着率	58

No	要求事項		頁
6	健康・安全・幸福	1 労災により失われた時間	63
		2 労災災害発生件数	63 64
		3 労災による死亡者数	63 64
		4 健康・安全研修の受講割合	62
7	生産性	1 従業員1人あたりEBIT／売上／ 利益(従業員1人あたり利益など)	59
		2 人的資本 RoI	59
8	採用・異動・離職	1 募集ポストあたりの書類選考通過者	57
		2 採用社員の質	57
		3 採用にかかる平均日数	57
		4 重要ポストが埋まるまでの日数	39
		5 将来必要となる人材の能力 (Mitsui Leadership in Action)	19
		6 内部登用率	58
		7 重要ポストの内部登用率 (グローバル・グループベースの 後継者育成計画)	39
		8 重要ポストの割合	58
		9 全空席中の重要ポストの空席率 (グローバル・グループベースの 後継者育成計画)	39
		10 内部異動数	58
		11 幹部候補の準備度 (グローバル・グループベースの 後継者育成計画)	39
		12 離職率	58
		13 自発的離職率	58
		14 痛手となる自発的離職率	—
		15 離職の理由	58

No	要求事項		頁
9	スキルと能力	1 人材開発・研修の総費用	60
		2 研修への参加率	60
		3 従業員あたりの研修受講時間	60
		4 カテゴリー別の研修受講率 (人材開発プログラム、研修実績 など)	60
		5 従業員のコンピテンシーレート	60
10	後継者計画	1 内部継承率 (グローバル・グループベースの 後継者育成計画)	39
		2 後継者候補準備率 (グローバル・グループベースの 後継者育成計画)	39
		3 後継者の継承準備度 (グローバル・グループベースの 後継者育成計画)	39
11	労働力	1 総従業員数	59
		2 フルタイム当量 (FTE)	59
		3 フルタイム換算人数	59
		4 臨時の労働力 (独立事業主)	—
		5 臨時の労働力 (派遣労働者)	59
		6 欠勤 (アブセンティズム)	63

会社概要

(2023年3月31日現在)

商号	三井物産株式会社(英文名 MITSUI & CO., LTD.)
設立年月日	1947年(昭和22年)7月25日
資本金	342,560,274,484円
従業員数	5,449名(連結従業員数:46,811名)
事業所数 (2023年4月1日現在)	128拠点(63カ国・地域) 国内111拠点/海外117拠点
本店	〒100-8631 東京都千代田区大手町一丁目2番1号 TEL:03-3285-1111 URL:https://www.mitsui.com
連結決算対象関係会社	連結子会社:国内87社/海外210社 持分法適用会社:国内45社/海外171社 合計:513社
株式情報	上場証券取引所:東京、名古屋、札幌、福岡 発行する株式の総数:2,500,000,000株 発行済株式総数:1,544,660,544株 株主数:324,263名



三井物産社内レガッタ大会の様子

事業本部と地域組織

(2023年4月1日現在)

金属資源本部	アジア・大洋州本部 米州本部	国内ブロック CISブロック 東アジアブロック・韓国 中東・アフリカブロック 欧州ブロック
エネルギー第一本部		
エネルギー第二本部		
エネルギーソリューション本部		
プロジェクト本部		
モビリティ第一本部		
モビリティ第二本部		
ベーシックマテリアルズ本部		
パフォーマンスマテリアルズ本部		
ニュートリション・アグリカルチャー本部		
鉄鋼製品本部		
食料本部		
流通事業本部		
ウェルネス事業本部		
ICT事業本部		
コーポレートディベロップメント本部		
コーポレートスタッフ部門		



組織

<https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/organization/index.html>

三井物産株式会社