「未来をつくる」人をつくる

人的資本レポート 2024

三井物産株式会社

360°
business
innovation.

MITSUI & CO.

360°
business innovation.

世界の未来を、世界とつくる。

三井物産。それは、人。
人の意志。人の挑戦。人の創造。
私たちは、一人ひとりが世界に新たな価値を生みだします。
世界中の情報を、発想を、技術を、資源を、国をつなぎ、
あらゆるビジネスを革新します。
これからの時代に、新しい豊かさを生み、
大切な地球とそこに住む人びとの
夢あふれる未来をつくっていきます。

Mission

世界中の未来をつくる

Vision

360° business innovators

Values

「挑戦と創造」を支える価値観

変革を行動で
多様性を力に
個から成長を
真摯に誠実に

Contentsへ移動

At a Glance

単体+現地法人
社員エンゲージメント

73%

単体+現地法人
リーダーシップに対する信頼

73%

単体
女性管理職比率

10.7%

目標 20%

達成率 54%

（2024年7月1日現在）

連結
女性管理職比率

18.8%

単体
女性採用比率

43%

現地法人
海外採用社員ライン長比率

18%

単体
自発的離職率

1.08%

グローバル・グループ
人材開発・研修の総費用

30.5億円

グローバル・グループ
研修参加者数

約27,000名

グローバル・グループ
国外派遣プログラム派遣者数累計

約4,300名

連結
従業員

53,602名

女性 41%

男性 59%

単体
従業員

5,419名

女性 30%

男性 70%

単体
取締役（12名）

社内 50%

社外 50%

女性 33%

男性 67%

（2024年7月1日現在）

単体+現地法人
DXビジネス人材数

目標 1,000名

達成率 23%

231名

（2024年3月末現在）

Contents

Introduction

01 360° business innovation.
02 At a Glance
03 Contents
04 人的資本レポート構成ガイド
05 Philosophy
06 CEO Message
09 ビジネスモデルと人材戦略の変遷
10 グローバルネットワーク

Creating Values
「未来をつくる」人が実現する価値創造

12 持続的な価値創造を実現する「目指す人材の姿」
13 「未来をつくる」人たち

HR Strategy
「未来をつくる」人をつくるために

21 CHRO Message
24 持続的に価値を生み出す「人」と「場」
25 主な施策と指標
26 社員エンゲージメント

Empowering
「未来をつくる」人が成長を続けるために

28 強い「個」の育成
35 インクルージョン
40 戦略的適材配置
43 ウェルビーイング
46 「未来をつくる」人が集う場をつくる

Essentials
「未来をつくる」人を支えるために

48 連結経営を支えるグローバル・グループ人事体制
49 グローバル・グループ人事体制の構築
52 人的資本に関するガバナンス体制

Data Book
「未来をつくる」情報を知る

55 5年データ
69 ISO30414各指標の当社開示内容一覧
70 会社概要

編集方針

報告対象範囲

▌対象期間
2023年4月1日～2024年3月31日
(一部2024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、連結子会社及び持分法適用会社を対象としていますが、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)

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、既知及び未知のリスクや不確実性及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、及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、不確実性及びその他の要素には、当社の最新の有価証券報告書、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、本情報及び資料の利用は、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。

その他に当社が発行する各種報告書・開示情報の位置づけについては、「統合報告書2024(P6)」をご参照ください。
https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/online2024/pdf/ja_ar2024_all_web.pdf

人的資本レポート構成ガイド

「『未来をつくる』人をつくる」（人的資本レポート2024）では、「価値観」の提示と、その価値観に基づく「実行戦略」、そしてそれらの関連情報をまとめたData Bookにて構成されています。

価値観

Philosophy | **CEO Message**

今なお引き継がれる「すべては人からはじまる」という旧三井物産*初代社長・益田孝の想いとともに、英文社名に込められた想い等「人の三井」と評されるゆえんを解説。また歴代経営者と同様に、「人」に重きを置いた人材戦略のもと持続的な企業価値向上を目指す代表取締役社長・堀健一からのメッセージにより、三井物産の過去から現在、そして将来のあり姿を提示します。

実行戦略

Creating Values

組織が持続的に成長するためには欠かせない人の成長。本パートでは、この旧三井物産時代から受け継ぐ人材主義の考えに基づき、当社の強い「個」一人ひとりを価値創造の担い手とし、新たな挑戦と創造を後押しするインクルーシブな組織風土をベースとして価値創造に取り組む当社の姿を、グローバルの各現場で活躍する社員の姿を通じて紹介します。

HR Strategy

本パートでは、「未来をつくる」人をつくるための人材戦略を紹介します。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ます。

Empowering

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。本パートでは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ための取組みを人材戦略の3つの柱をベースに紹介します。また、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、「ウェルビーイング経営」にも取り組んでいます。

Essentials

本パートでは、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、人的資本に関するガバナンス体制を紹介します。また、グローバル・グループ人事体制に取り組む「CoE（Center of Excellence）」や「HRBP（HR Business Partners）」からのコミットメントも掲載しています。

*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、まったく別個の企業体です

Data Book

社員数や平均給与、男女間賃金格差といった基本情報、年齢、性別等のダイバーシティ関連情報のほか、採用人数、ワークライフマネジメント、ウェルビーイングといった情報の5年データ、及びISO30414各指標の当社開示内容一覧、2024年3月31日現在の会社概要をまとめています。

Philosophy

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。

人が仕事をつくり、
仕事が人を磨く。※

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。

三井には
人間が養成してある。
これが三井の宝である。

―― 旧三井物産 初代社長　益田孝の言葉　※三井物産 元会長 橋本榮一の言葉

「人の三井」と評される所以

創立から変わることのない「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」と評される所以です。

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。

CEO Message

挑戦を通じ強くなり、
強く育った人材が価値を生むことこそが
語り継いできた姿

「未来をつくる人」
代表取締役社長
堀 健一

変化に即応し未来の戦略を創る人を育て、力を引き出していく

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。今後も予測が難しい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創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「三井には人間が養成してある。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」等に込められた、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、国籍等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つく。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。時には上手く行かないこともありますが、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・スキル等の資質、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、必死に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効き、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、その時点で考えうるベストな現実解を提供しようとするものです。

多様なバックグラウンドを持つ人材が
インクルーシブな環境で価値創造していく

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。この当社のタレントマネジメントの考え方を言語化し、グローバルの社員に共通の認識を持ってもらうため、グローバルタレントマネジメントポリシーを2024年7月に新たに作成しました。加えてグローバルなタレントマネジメントプラットフォーム「Bloom」が2024年12月末までに全世界に導入されることで、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更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組みを進め、社員の活躍の土台となる身体と心の安全や安心だけではなく、一人ひとりが自分らしくやりがいを持って、仲間と共に活き活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等も活用しながら、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、人的資本経営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、理解してもらう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、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、時間軸と共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まったく変わりありません。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。

「『未来をつくる』人をつくる」を発行する理由をあらた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レポートを発行して、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。

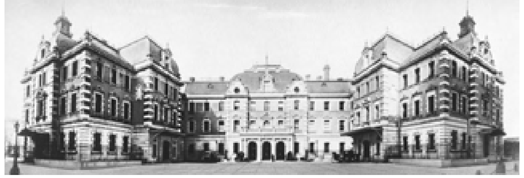
このレポート「『未来をつくる』人をつくる」では、「人」についての三井物産の考え方や取組みをステークホルダーの皆様にお伝えするため、将来のあり姿に向けた当社の人材戦略と具体的な進捗について、絶えずアップデートしながら発信していきます。

ビジネスモデルと人材戦略の変遷

当社の事業は、戦後復興期の輸出入から始まり、
そこで培った知見をもとに事業参画するなどビジネスモデルを変化させてきました。
このビジネスモデルの変化は、人材戦略の変遷とも歩みを共にしています。

総資産 約16.9兆円
（2024年3月末現在）

1947～
三井物産設立
- 生活必需品の輸入及び輸出の促進

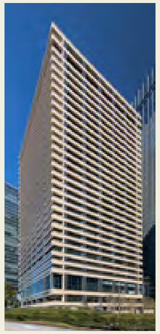


1960～
高度経済成長期へ
- 金属資源・エネルギーの安定的確保

2000～
新興国経済の台頭、グローバル化の加速
- 資源・エネルギー開発の長期的な取組み
- 世界各国の産業振興に貢献するインフラ事業の展開
- 産業高度化に向けた新たなニーズに対応

2010～
環境問題対応からサステナビリティ経営へ
- 気候変動に対応した取組みの拡大
- ヘルスケア分野での事業を通じた豊かさの向上

2020～
激動する世界情勢、社会課題の更なる複雑化
- 気候変動対応への現実解の提供
- 健康・医療、人々のライフスタイルの質向上
- 資源・素材等の安定供給 モビリティ・デジタルインフラ等の仕組み構築



2020
新本社移転

事業戦略　トレーディング機能により事業の創出・成長を加速 ▶▶▶▶▶ 社会課題への産業横断的な現実解の提供「創る・育てる・展(ひろ)げる」

人材戦略

人材の育成

人材の流動化

多様な人材の活躍推進

グローバルでの適材配置

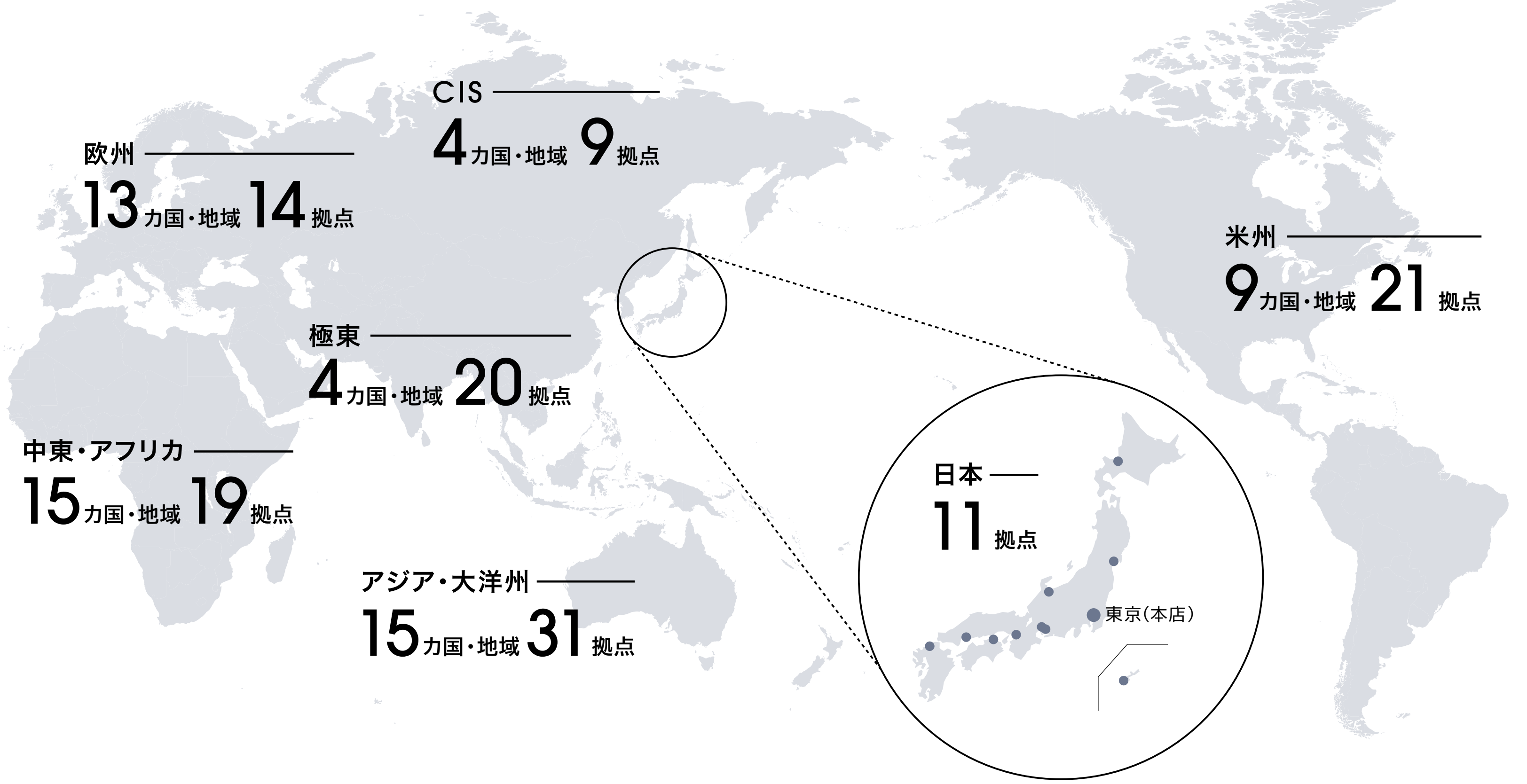
- 1952年 第一回 米国修業生派遣（海外修業生制度発足）
- 1975年 海外採用社員の初の日本転勤
- 1989年 海外採用社員の日本派遣研修制度発足
- 1989年 国際人事室設置
- 1992年 女性一般職の採用開始
- 2005年 ダイバーシティ推進室設置
- 2006年 グローバルマトリクス体制導入
- 2018年 Mitsui Engagement Survey開始
- 2021年 Mitsui Leadership in Action導入
- 2024年 タレントマネジメントシステム「Bloom」全世界導入

中期経営計画2026における人材戦略
- 強い「個」の育成
- インクルージョン
- 戦略的適材配置

Contentsへ移動

グローバルネットワーク

さまざまなビジネスを通じて築き上げてきたネットワークを駆使し、
世界中のお客さまと共に、未来をつくります。



事業本部一覧

金属資源
- 金属資源本部

エネルギー
- 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

機械・インフラ
- 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

化学品
- 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
- 鉄鋼製品本部

生活産業
- 食料本部
- 流通事業本部
- ウェルネス事業本部

次世代・機能推進
- ICT事業本部
- コーポレートディベロップメント本部

事業所数（2024年4月1日現在）

61カ国・地域 125拠点

連結決算対象関係会社（2024年3月31日現在）

連結子会社
国内84社／海外212社

持分法適用会社
国内36社／海外159社

合計
491社

Creating Values

「未来をつくる」人が実現する価値創造

価値創造の担い手である当社の強い「個」が、自らのスキル及びキャリアに対する志向を業務を通じて実現し、新たな挑戦と創造に取り組むため、「グローバルタレントマネジメントポリシー」を2024年7月に策定しました。
本ポリシーに沿って価値創造に向けて、各現場で活躍する社員を紹介します。

メキシコ三井物産（有）
Castellanos Ricardo

Creating Values

持続的な価値創造を実現する「目指す人材の姿」

主要施策

13 •「変革」のリーダーを育成

14 •途上国での雇用機会創出

15 •独自のグローバル選抜型研修

16 •持続可能なインフラ開発

17 •国内での新規事業創出

18 •地球規模のインクルージョン

19 •多様な人材の能力開発

基本的な考え方

当社では、事業・機能と地域を2軸としたグローバルマトリクス体制を採用しており、グローバルで多様な社員のタレントマネジメントの取組みも、この2軸が機動的に連携して推進しています。ビジネスモデルを遂行し、持続的な価値創造を実現する以下の「目指す人材の姿」をグローバルタレントマネジメントポリシーで示しています。

プロフェッショナル

グローバルでの事業領域、商品、分野、地域に精通し、他者と協働し高め合うことで更なる高みを目指し、自らがビジネスを創り、育て、展(ひろ)げ、新たな価値を生み出す人材。

インクルーシブを追求

自由に発想し、異なる考えを受け入れ、周囲の仲間と共に多様性を活かし、インクルーシブな環境で新たなイノベーションを生み出す人材。

自律的成長を続ける

実現したいことを明確にし、ゴールに向けた具体的なロードマップを描き、それを実現するために必要な経験やスキルを自律的に積み上げていくことができる人材。

また、これらの目指す人材の姿を実現するためのグローバル共通の行動基準としてMitsui Leadership in Action（MLA）を定めています。社員のグローバルでの「挑戦と創造」を支える価値観をValuesと位置づけ、具体的に示したものがMLAに定める12の行動基準となります。MLAの実践を通じて、社員一人ひとりが経営理念の実現の担い手となります。

Values	MVVを体現する12の行動基準（Mitsui Leadership in Action）	
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とらえ、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	熱意を持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

グローバルタレントマネジメントポリシー：
https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/human_resource_management/management_policy/index.html

「未来をつくる」人たち：CASE 01

「変革」のリーダーを育成

「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、ライフスタイル等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

自分と同じビジョンを持つ三井物産との出会いを通じ、キャリアの実現に向けて、会社と共に成長する

三井物産との出会いは学生時代の2000年にさかのぼります。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、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、デジタル化を通じた異業種への進出に挑戦し、そこで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と学びました。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。それにはまった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。

現在は地場系コングロマリット、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より広がることを願っています。

「未来をつくる」人たち：CASE 02

新興国での雇用機会創出

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がけています。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等、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

ゼロから仕事をつくることの難しさと、国や文化を知り、自ら仮説を立て検証を繰り返すことのやりがい

大学生時代のケニアでの教育ボランティア経験を通じ、「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。リヨンでの1年間の語学研修ののち、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、モロッコ及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。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社への出向機会が訪れました。2024年8月で2年半となりますが、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：CASE 03

独自のグローバル選抜型研修

変化に柔軟に対応することで新たな価値を生み出す

韓国三井物産（株） 基礎化学品本部長（在韓国）

Lee Woojun

韓国三井物産（株）

1993年設立。約100名の社員で、鉄鋼製品、金属資源、プロジェクト、モビリティ、エネルギー、基礎化学品、機能化学品、食料・リテール関連ビジネスを推進中。

参加プログラム

Global Management Academy
Executive Education
Japan Trainee Program
Change Leader Program

グローバルに開かれたさまざまな研修プログラムと経験の場は、未来のリーダー育成に不可欠なもの

私は2000年に韓国三井物産（株）に入社しました。1993年に設立された会社ですので、比較的早いタイミングでの入社となります。現在、当社では従来型のビジネスに加え、脱炭素社会への潮流を取り込み、水素、アンモニア、電池領域等の地場発案件への取組みに挑戦しています。

会社での役割は時代と共に変化していますが、常に業務を通じた自律的な成長が必要であり、それが自身と組織の成長につながるという考えは変わりありません。研修プログラムへの参加は、それを支える重要な機会だと考えています。私は選抜型のHarvard Business Schoolで行われるGlobal Management Academy（GMA）、スイスIMDでのExecutive Education、日本で開催される短期のJapan Trainee Programに参加しました。GMAはグループ会社社員にも参加対象が広げられており、ビジネスや国籍、性別を問わず多様なメンバーが集い、事業を通じて社会課題を解決するためのケーススタディや、リーダーシップのあり方を学ぶ大変貴重な機会でした。ライン長として仲間と共に難局を乗り越え、新たなビジネスを創っていくという考えの土台になっています。

次なる自身のキャリアパスとして、2024年10月から2回目の三井物産本店への転勤を予定しています。2010年からの1回目の転勤では、三井物産の理念や強みを学ぶ経験となりましたが、今回は視座を高め、ビジネスや組織の枠に捉われない新たな挑戦が出来ればと考えています。今後の韓国三井物産の発展を支えるためにも、これらの経験を活かし、ビジネスのみならず、三井物産の人材育成や組織開発の考えを実現することで、グローバルベースでの企業価値向上に貢献したいと考えています。

「未来をつくる」人たち：CASE 04
持続可能なインフラ開発

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）
（現所属：プロジェクト本部プロジェクト開発第一部
物流インフラ事業室長（在日本））

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、並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

将来を生きる子どもたちのため、海外でのインフラ開発・運営事業を通じてサステナビリティを実現したい

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。営業経理部で商社パーソンとしての基本スキルを習得後、東南アジアの熱量に惹かれタイ修業生に応募。1年間でタイ語を習得したのち、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、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貴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、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等、持てる知見をすべて注ぎ込み、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。学生時代の夢がかなう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：CASE 05

国内での新規事業創出

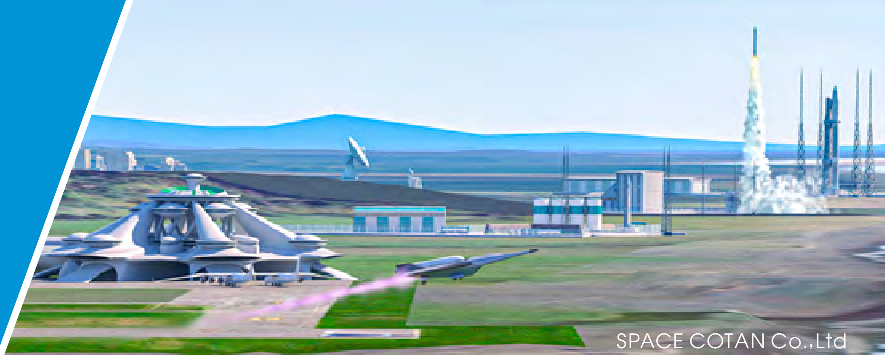
商機を捉えてグローカルに推進

北海道支社業務室（在日本）

渡辺 夏子、木村 秀己

北海道支社

北海道支社は、国内支社・支店で構成する国内ブロックの一員です。2025年3月期から同ブロックはブロック総代表制へと体制が変わり、今まで以上に広域連携を強化してインパクトある事業の創出を目指しています。



北海道から世界へ。宇宙港の発展に貢献し、宇宙版シリコンバレーの早期実現を目指す

木村：三井物産共創基金*による、北海道大樹町が保有する北海道スペースポート（HOSPO）を管理・運営するSpace Cotan（SC）への助成を主導しました（2024年2月に対外公表した同基金第1号案件）。多くの民間ロケット事業者や大学は、将来的な人工衛星打上げロケット（オービタルロケット）を見据えた初期のロケット開発として、高度100kmの宇宙空間に到達する弾道飛行を行うサブオービタルロケットの実験射場を求めています。しかしながら、国内では民間や大学等が利用できる実験射場が不足しています。HOSPOは、民間に開かれた商業宇宙港で、将来的には、オービタルロケット打上げと人工衛星データ収集利活用を通じたさまざまな社会課題解決（温室効果ガス測定・災害対応・通信格差是正など）やアジア地域での民間宇宙産業の振興を実現することで、社会の持続的発展への寄与を目指しています。また、三井物産共創基金からの助成に加え、大樹町・SC・当社で包括連携協定を締結しており、宇宙関連産業の分野、宇宙のまちづくり、脱炭素に向けた取組みを推進します。

渡辺：私は、中堅・若手社員が2年間国内支社に勤務して当社の総合力を活かした部門横断的な案件に取り組む「業際事業開発人材育成プログラム」に参加し、主に、脱炭素・食と農・観光分野を担当しています。将来的な話にはなりますが、人を宇宙に運ぶことも視野に入れ、北海道支社では広義の観光分野として捉えています。また、衛星データの利活用は、脱炭素の観点からは効率的なエネルギー使用に関するソリューション、食と農の観点からは効率的だけではなく地球環境にも配慮した一次産業のあり方への鍵になるのではないかと思います。支社を挙げて取り組む宇宙案件に担当分野から関与することで、地場目線でさまざまな本部に横串を通す産業横断的な取組みを推進し、事業群創造に貢献したいと思います。

＊社会課題の解決を目的とした社外イシューファインダー（社会課題の発見者）との共創を助成する基金

「未来をつくる」人たち：CASE 06

地球規模のインクルージョン

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、エネルギー事業等に注力しています。

参加プログラム

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

人と文化を理解し、強固なネットワークを構築することが、明るい未来に向けた新たな挑戦につながる

ダッカ支店は1958年の設立当初から、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インフラ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、当初は現地リエゾンとして主に繊維工業を担当。その後、国の成長に伴い事業領域を拡大し、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がけました。

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。これは海外でもめずら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。私自身も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、そして三井物産の理念等を学びました。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、今後も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、ダイナミックなビジネスモデルに挑戦し続けていきます。

「未来をつくる」人たち：CASE 07
多様な人材の能力開発

「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）
グループＨＲＤ＆コンサルティング室（在日本）

上村　咲希子

三井物産人材開発（株）

三井物産及び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、ランゲージサービスを提供している会社です。グローバルに活躍できる多様な個の成長を、専門性を活かして支援しています。

担当している研修プログラム

三井物産グループ会社向け研修（新入社員研修、チーム貢献力強化研修等）、物産アカデミー及び三井物産グループ各社に対する人材・組織開発コンサルティング

研修の場は、多様な「個」の学び合いを超えて三井物産グループの総合力発揮につながる瞬間を感じる機会

私たち三井物産人材開発は、三井物産のDNAである「人材主義」の実現に向けて、グローバル・グループ全体に向けたさまざまな人材育成プログラムを提供しています。三井物産グループの未来をつくる人材育成を行うことが当社の使命です。私は主にグループ会社若手社員向け研修の企画運営を担当しています。本研修では、コロナ禍を経て働き方が多様化する中で必要性の高まる、他者の巻き込み力を磨くとともに個々の強みを最大限に活かすための具体策を参加者同士で議論し合います。また、同世代のグループ会社社員と切磋琢磨することは、多様な視点からの気づきを促すことに加え、関係性構築の機会にもなります。研修で出会った参加者同士が築く関係性は、その場限りの学び合いを超えて会社同士の協働に発展することもあり、三井物産グループ全体の総合力発揮につながっていると実感します。グループ各社が一堂に会する研修以外にも、個々の会社に対する研修も提供しています。例えば、マネジメント研修やチームビルディング研修等、各社の課題解決に向けて人材育成の専門性を活かし、オーダーメイドの研修をつくり上げます。研修の場を通じて多様な個々人の学び合いや各社の課題解決に携わり、個人や組織の変化を目の当たりにすることは、やりがいを感じる瞬間の一つです。

人材育成を担うプロフェッショナルであり続けるために、昨年当社ではあり姿を策定し、「つなぐ・はぐくむ・ひらく」をキャッチフレーズにしました。研修の場を提供することで、三井物産グループを「つなぎ」、個々人の学びや関係性を「はぐくみ」、グループ総合力発揮の可能性を「ひらく」、というグループ全体の成長に資する仕事に醍醐味を感じています。

HR Strategy

「未来をつくる」人をつくるために

このパートでは、「未来をつくる」人をつくるための
取組みを紹介します。
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ます。

2024年7月のJapan Trainee Program
(短期の日本派遣研修)での最終発表の様子

CHRO Message

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

代表取締役 副社長執行役員
竹増 喜明

社員エンゲージメントの向上は、人材マネジメントのあらゆる場面で好循環を生み出し、企業価値向上へとつながる

「『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」という言葉と共に、企業の持続的な成長にとっての人材の重要性が注目されています。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）を体現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、加速すべき課題は何か、人材マネジメントの基本的な考え方と共にステークホルダーの皆様にお伝えできればと考えています。本レポートの作成に際しては、社員の成長ストーリーを取り上げ、具体的に紹介するとともに当社が掲げる人材戦略と個別の施策を、その目的と効果について可能な限りデータをもとに説明することを心がけました。本レポートが当社の「人」に対する傾注と、その成果である企業価値向上上の間の「好循環」を示す一助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、当社の「人」をなによりも大切にするという企業文化を評していただいたものと捉えており、大変にありがたいことだと感じています。一方、当社が、社員を信頼し大切にしているということは、社員一人ひとりには、自律的な「個」として自ら考え、行動することが求められています。当社は、「強い『個』の育成」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に際しても変わりありません。

人的資本への投資の効果はどのように測っているのでしょうか。

人材の価値を最大限に引き出し、高めていく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。そのために当社は人材の獲得から育成、登用は言うに及ばず、一人ひとりのキャリアの将来像を踏まえた人材開発、エンゲージメントの向上にもつながる組織開発のためにさまざまな施策を講じています。人材開発、組織開発への取組みは当社競争力の源泉であり、持続的な成長に必要な戦略投資ですが、その効果の測定は、さまざまな角度と、異なる時間軸により複合的に行う必要があります。当社では、Mitsui Engagement Survey（MES）と呼んでいる社員エンゲージメントの調査結果を、持続的な企業価値向上との相関が認められる重要な経営指標の一つと捉えています。MESは2018年に国内の社員を対象に始めたものですが、現在、その対象をすべての海外拠点、国内の重要子会社の社員に広げ、社員にとっての職場でのやりがい、働きがい、成長実感、所属組織の戦略や方針に対する共感といった点を調査、分析しています。調査は客観性と透明性を担保するため社外の調査会社を起用し、当社の特性も踏まえて調査方法をカスタマイズしてきました。社員エンゲージメントの変化を可視化することで、現場での日々の業務の生産性の向上や、組織課題に向き合うことにも役立てています。MESの結果は、経営会議や取締役会にも報告され、取締役（除く社外取締役）を対象とした報酬制度で評価要素の一つとして取り入れています。

中期経営計画2026で掲げる人材戦略についてお聞かせください。

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組みをEquity等の視点も持って強化します。D&Iの足元の課題は、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。引き続きグローバル・グループでの当社活動のあらゆる場面でD&Iを強力に推進していきます。

女性活躍推進に関する取組みについてお話しください。

当社では、グローバル・グループで女性社員が数多く活躍しており、連結での女性管理職比率は18.8%、海外現地法人や事務所での女性管理職比率は37.2%となっています。単体の

さまざまな社会課題の解決に果敢に挑む

プロフェッショナルな人材を養成し続けることが私のコミットメント

女性管理職比率は本年10%の目標を達成したことから、新たに「2031年3月期までに20%」の目標を本年6月に設定しました。国内での新卒採用時の女性比率は4割を超えており、女性管理職の候補者となる人材プールは着実に拡大していますが、この目標を少しでも早期に達成すべく、よりきめ細かい制度対応と社員の意識改革に取り組みます。本年7月より導入した新たな人事制度では、旧来の「担当職」と、多くが女性で構成されていた「業務職」という職制の区分けを撤廃し一本化しました。新人事制度では、転勤の有無など、社員一人ひとりの多様化するキャリアプラン、ライフステージに柔軟に対応した異動任用が可能となり、結果として国内での女性管理職比率の向上にも寄与すると考えています。

グローバルでの適材適所の人材配置について現状を教えてください。

当社海外拠点での海外採用社員のライン長比率は現在18%ですが、グローバル・タレントマネジメントシステム（Bloom）が本年末から全世界で稼働することにより、採用地や部門を問わないグローバル最適の人材配置を加速します。一例として、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。海外採用社員の人材の厚みは着実に増しており、こうした幅広いキャリア形成を通じた経営層への登用を積極的に進めていきたいと思います。

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後押しする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。人材をめぐるグローバルな競争環境は年々厳しくなっています。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、真にプロフェッショナルな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」を大切にする企業文化と共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。

新人事制度導入の目的

01 「総合職」の一本化
かつての「担当職」と「業務職」を廃止、新しい「総合職」として一本化。キャリアの壁や天井のない広いフィールドで成し遂げたいキャリアを自律的に実現できるようにし、多様な「個」の活躍を引き出す。

02 職務グループの新設
新しい「総合職」として、どのようなキャリアを形成していくかを自律的に考え描く際の道しるべとして、職務内容ごとに3つの職務グループ（Business Development、Business Intelligence、及びCorporate Excellence）を設定。

03 GlobalとRegionalの選択
一人ひとりの「個」がライフステージにおける事情も踏まえながら、中長期キャリアプランを自律的に描くことができるよう、転勤条件をGlobal（転勤あり）とRegional（転勤なし）から原則3年おきに選択。

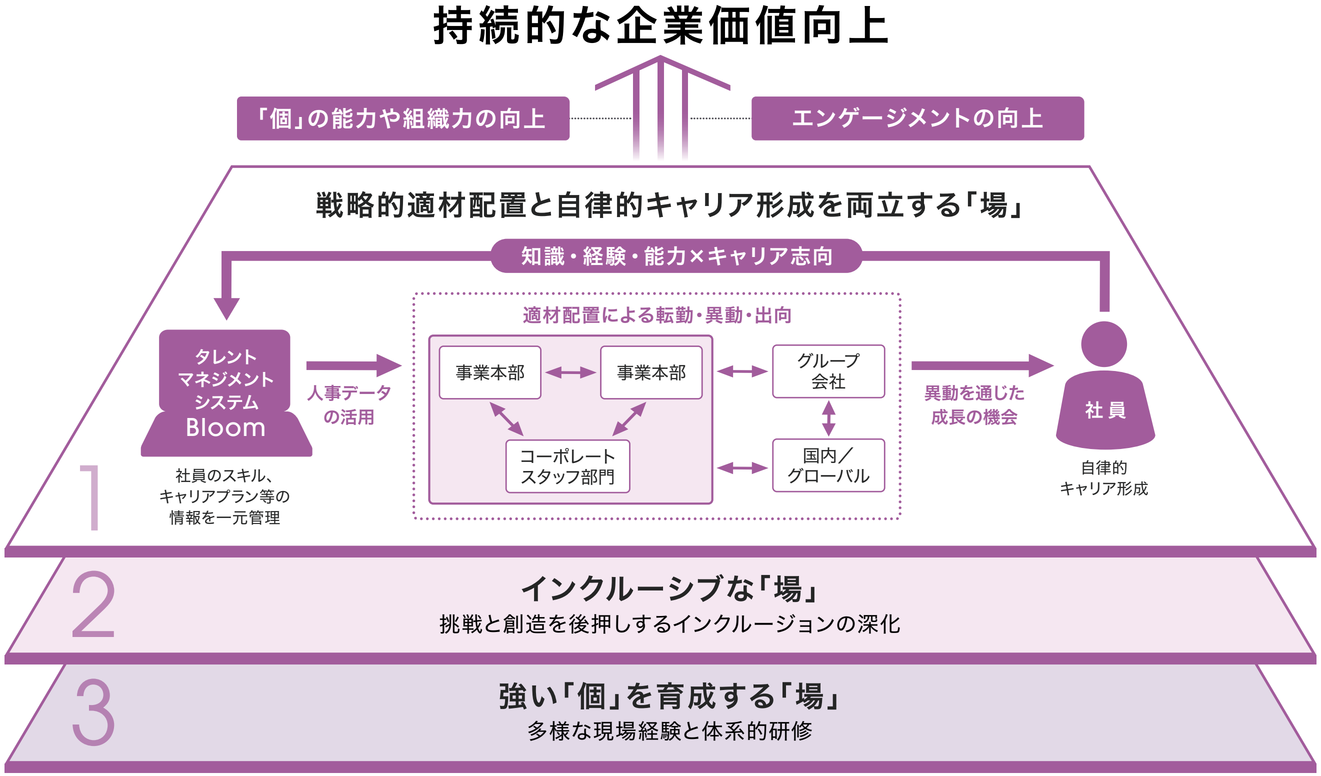
→ **生産性の向上**

持続的に価値を生み出す「人」と「場」

三井物産グループでは、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「場」を用意しています。三井物産グループの強みである幅広い事業分野の事業軸と地域軸の融合であ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。

多様な強い「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三井物産グループの価値向上が好循環を生み出し、持続する。これが三井物産グループ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であるBloomの導入により、人材戦略の実現を加速します。



中期経営計画2026と人材戦略

当社は、人的資本を持続的な価値を生み出す重要な経営資本の一つとして位置づけています。

2023年5月に公表した中期経営計画2026では、5つのCorporate Strategy（CS）を設定し、人材戦略をCS⑤で掲げています。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「強い『個』の育成」、「インクルージョン」、「戦略的適材配置」を3つの柱とし、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。

中期経営計画2026テーマ

Creating Sustainable Futures

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**

中期経営計画2026については、当社ウェブサイト「中期経営計画」をご参照ください。
https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/management/index.html

主な施策と指標

企業価値向上を実現するために、強い「個」の育成、インクルージョン、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。

人材戦略	主な施策・指標		バウンダリー	実績（24年3月期）	目標
エンゲージメント 持続的な企業価値の向上につながるサイクルの可視化	Mitsui Engagement Survey結果	回答率	単体+現地法人	91%	エンゲージメント強化 ▪年1回実施 ▪回答率90%以上 ▪分析+組織開発の着実な実行 ▪連結グループでのサーベイ対象拡大
		社員エンゲージメント	単体+現地法人	73%	
		社員を活かす環境	単体+現地法人	69%	
	自発的離職率		単体	1.08%	
強い「個」の育成 グローバル・産業横断的な提案力を支える多様な人材、新たな価値創造に挑戦する人材の育成	人材開発・研修の総費用		グローバル・グループ	30.5億円	DXビジネス人材認定数 2026年3月期：1,000名 Mitsui DX Academy（基礎Ⅰ、Ⅱ） 全役職員受講完了
	1人あたり	年間平均研修費用	単体	56万円	
		年間平均研修時間	単体	21.0時間	
	国外派遣プログラム派遣者数累計		単体	約3,800名	
			グローバル・グループ	約4,300名	
	DXビジネス人材認定数		単体+現地法人	231名	
インクルージョン 一人ひとりの多様性を活かし、能力発揮・業務付加価値を最大化する風土の深化・仕組みの強化	キャリア採用比率		単体	41%	女性管理職比率（単体） 2025年3月期：10%*2 2031年3月期：20% 男性育児休業取得率 100%
	女性採用比率（新卒+キャリア）		単体	43%	
	女性社員比率		単体	30%	
	女性管理職比率		単体	10.7%*1	
			連結	18.8%	
	海外採用社員ライン長比率		現地法人	18%	
	障がい者雇用率		単体	3.17%	
	男性育児休業	取得率	単体	70%	
		取得日数	単体	45日	
	（定年後）再雇用人数		単体	182名	
戦略的適材配置 激変する事業環境に即したグローバル・グループでの持続可能かつ機動的な人材配置	Expertバンド人数		単体	17名	Bloom全世界導入 2025年3月期：100%
	人事ブリテンボード活用者累計		単体	613名	
	Talent Management System（Bloom）導入実績		単体+現地法人	20%	
	海外採用社員国外転勤者数		現地法人	81名	
ウェルビーイング 社員一人ひとりが活力にあふれ「挑戦と創造」を実践できる基盤づくり	健康診断受診率		単体	100%	健康診断受診率 100% ストレスチェック受検率 90%以上 有給休暇年間平均取得率 70%
	ストレスチェック受検率		単体	85.2%	
	プレゼンティーズム		単体	12.3%	
	有給休暇	年間平均取得日数	単体	13.6日	
		年間平均取得率	単体	70.3%	

＊1：2024年7月1日現在　＊2：2024年7月達成済み

社員エンゲージメント

グローバル・グループ

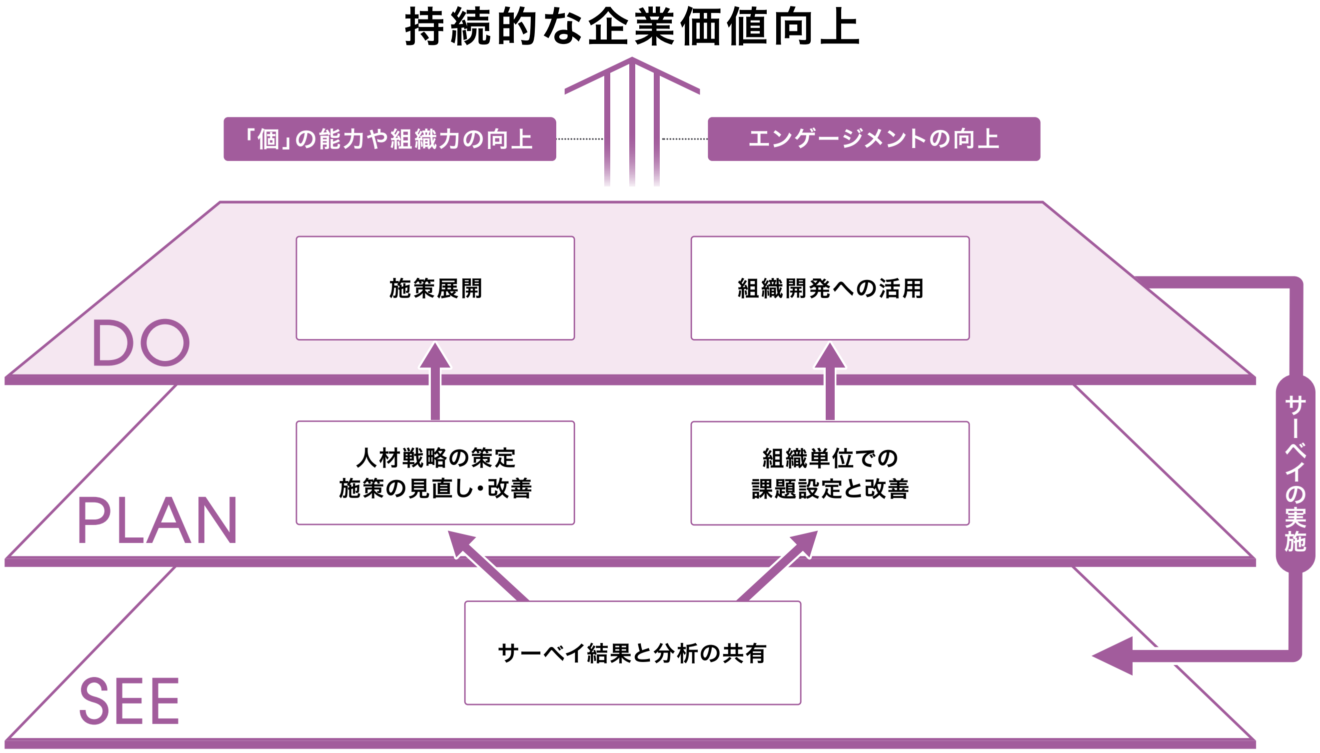
人材戦略の効果を測定する重要な経営指標

三井物産グループでは、経営戦略と人材戦略の着実な実行を進めるにあたり、社員一人ひとりが各自の取り組んでいる業務と関連づけてその目的を理解し、持続的な企業価値の向上につなげていくサイクルが重要と考えています。

このサイクルを適切に実行していくため、社員エンゲージメントを人材戦略の効果を測る重要な経営指標の一つと位置づけ、組織の課題と向き合うツールとして、Mitsui Engagement Survey（MES）を実施しています。

本サーベイは客観性・透明性を担保するため、社外の業務委託先へ対象者が匿名で直接回答する形式で実施し、三井物産グループ全体を対象に毎年1回実施しています（関係会社は任意実施）。MESの結果は各地域・組織単位での分析とアクションプランを通じて、社員が当事者となって現場での組織開発に活用しています。また同時に経営メンバーも、経営会議での結果の分析・討議を通じた人材戦略の策定や施策の見直し等の重要な役割を担うことから、「社員エンゲージメント」及び「社員を活かす環境」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としています。

三井物産グループでは、MESの結果を社員エンゲージメント向上の取組みにつなげ、その結果として持続的な企業価値向上を実現していきます。



単体+現地法人

MESにおける重要カテゴリー設問の肯定的回答率

	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
回答率	89%	92%	91%
社員エンゲージメント	71%	72%	73%
社員を活かす環境	69%	69%	69%
戦略・方向性の理解・共感	78%	80%	81%
スキル・能力の発揮機会	74%	76%	76%
リーダーシップに対する信頼	70%	71%	73%

Empowering

「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とが
ビジネスや社会に価値を生み出す源泉と考えています。
その実現に向け「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」及び
「ウェルビーイング経営」にも
取り組んでいます。

イタリア三井物産（株）
（ 左 ）Scaravetti Sabrina
（中央）Marchetti Viviana
（ 右 ）Otake Yuko

Empowering

強い「個」の育成

主要施策

29 ・現場で成長（OJT）
・海外研修員・修業生制度
・習得言語別の在籍社員数

30 ・グループ会社間の出向

31 ・キャリアチャレンジ制度

32 ・OFF-JTを通じた成長支援
・人材育成プログラム

33 ・リスキリングの推進
・DX人材の育成

34 ・ステークホルダーと共に成長
・三井物産
インドネシア奨学基金
・三井物産
「サス学」アカデミー

基本的な考え方

三井物産の「世界中の未来をつくる」というMissionの達成に向けては、社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。幅広い事業領域、商品、分野、地域に精通し協働することで、経営資本が最大限活用され、自らビジネスを創り、育て、展げ、新たな価値を世界中で生み出すことにつながります。「挑戦と創造」の精神を持って他者と協力し合い高め合うことで更なる高みを目指す人材を強い「個」と呼び、グローバルでその育成に力を入れています。

育成においては、各現場でのOn the job training（OJT）を軸としつつ、Off the job training（OFF-JT）としてそれを補完する体系的な人材育成プログラムや、社員の志向を起点にしたグローバルなキャリア開発のための各種制度や基盤の提供にも力を入れています。

1 目の前の仕事で挑戦すること

顧客・パートナーから評価されるスキル・能力の習得

目の前の仕事で
挑戦と創意工夫を重ねて成果を出すことで、
独自のスキルや能力を高める。

2 いろいろな経験をすること

独自の成果を生み出す強みの組合せ

さまざまな領域や業界を経験することで、
自分がなりたいプロフェッショナルな姿を見つけ、
複数の強みを身につける。

3 学び続けること

OFF-JTを活用したスキルの向上

自ら学び、新たなスキルを獲得し続けることで、
環境が変わっても成果を出す
プロフェッショナルになる。

現場で成長(OJT)

単体

海外研修員・修業生制度

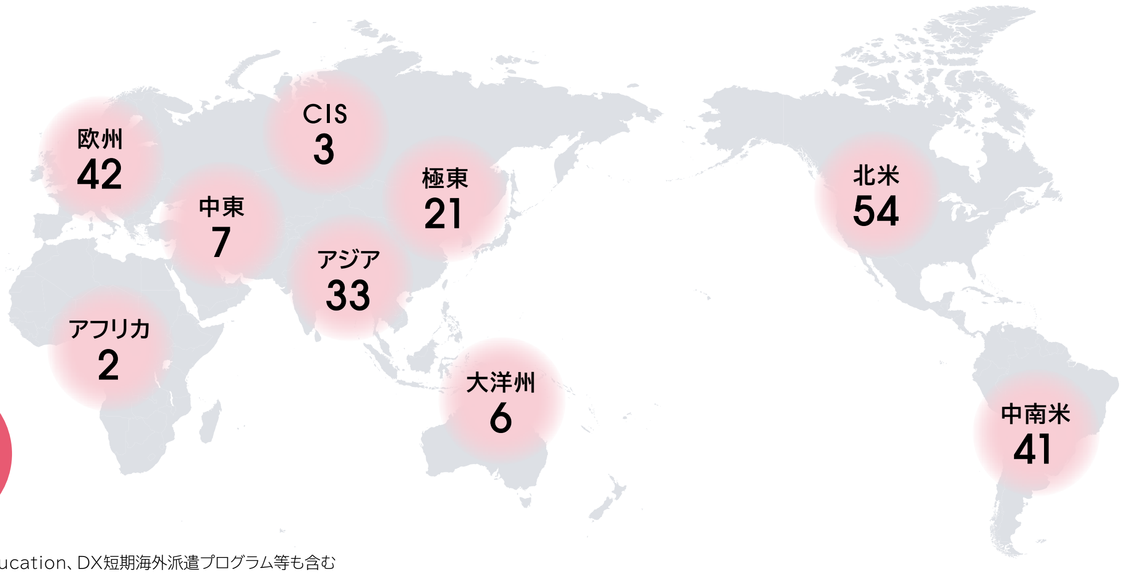
グローバル人材の育成

当社は設立間もない1950年代より、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等、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。

海外研修員・修業生制度の派遣実績

(2024年3月期)



合計:
延べ209名、
30カ国派遣

※Executive Education、DX短期海外派遣プログラム等も含む

単体

習得言語別の在籍社員数

(修業生経験者の習得言語)

習得言語	人数
中国語	154名
スペイン語	117名
ロシア語	98名
ポルトガル語	92名
フランス語	52名
タイ語	39名
インドネシア語	38名
ベトナム語	33名
ドイツ語	31名
イタリア語	27名
アラビア語	21名
ヒンディー語	16名
トルコ語	12名
韓国語	10名
ミャンマー語	9名
ペルシャ語	8名
総計	757名

(2024年3月末現在)

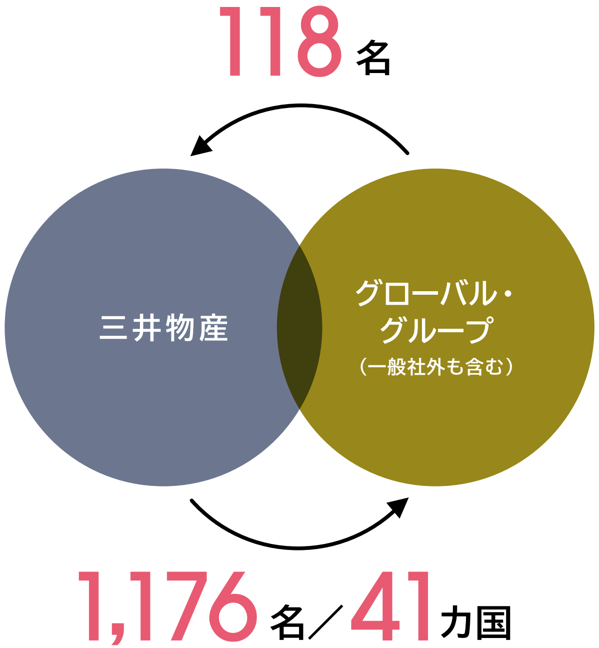
グループ会社間の出向

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、2024年3月末時点で連結決算対象会社が491社あります。これらに加え、関連会社等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*

（2024年3月末現在）



*三井物産、現地法人間の出向は除きます

出向：ダイナミックプラス(株)
(現所属:ICT事業本部(在日本))

谷山 温子

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。

入社以来、不動産やタイヤ輸出、テレビショッピング事業、希望がかなってインド海外研修員等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・人事等のいわゆる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。

さまざまな引き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。

単体

キャリアチャレンジ制度

挑戦意欲に応じた成長をサポート

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。挑戦意欲のある社員が、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

（2024年3月末現在）

36.5歳

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）

林 美穂

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、人材及び知見を集約し、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・日用品等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。

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想いを感じた頃に、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・同僚が私の成長を見守り、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。

OFF-JTを通じた成長支援

人材育成プログラム

グローバル・グループでのキャリア開発

現場を重視する当社ではOJTを人材育成の中心に据えていますが、OFF-JTの各種研修にも力を入れています。

「役割期待別研修」では、ポジションやビジネス経験に応じて知識・スキルの習得やリーダーシップ開発等を実施しており、原則として対象者は受講必須としています。

成長意欲・ポテンシャルの高い社員を対象とした「選抜型研修」では、海外各国の地域エキスパートの育成や、海外ビジネススクールへの派遣を含めた経営人材の育成を積極的に行っています。

また、海外現地法人及びパートナー企業の社員も対象とするHarvard Business Schoolの協力を得て開発した当社独自のGlobal Management Academy(GMA)等、グローバル・グループ全体でのリーダー育成にも力を入れています。海外採用社員向けには、短期のJapan Trainee Program(JTP)や長期のJapan Language & Business Program(LBP)及びBusiness Integration Program(BIP)等、日本派遣プログラムも設けています。

社員の自律的なリスキリングを促す「選択型研修」では、ファイナンス・事業投資・DX等のハードスキルから、交渉・図解思考といったソフトスキルまで、豊富なラインアップを用意しています。また、グループ社員に対しても「物産アカデミー」等の研修を提供し、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。

若手 ／ 中堅 ／ 管理職・専門職

役割期待別・トランジション支援等

初期教育期間
- ■基幹業務講座
- ・新入社員導入研修
- ・新入社員フォローアップ研修
- ・実践スキル研修
- ・3年目研修

リーダーシップ
- ■Leadership Training
- ・セルフリーダーシップ研修
- ・セルフアウェアネス研修

キャリア開発
- ・キャリアデザイン研修30's
- ・キャリアデザイン研修(Ⅰ／Ⅱ)

ラインマネージャーのリーダーシップ・スキル
- ■New Line Manager Training
- ■Training for Advanced Management
- ■評価者研修
- ・海外赴任前研修
- ・国内出向者研修

選抜型・海外派遣等

海外派遣
- ・修業生
- ・部門研修員

マネジメント・経営者養成
- ■HBSでのカスタマイズプログラム (Global Management Academy Global Future Leader Academy)
- ・Challenge for Future Leader
- ■Executive Education派遣
- ・グローバル経営者養成プログラム
- ・事業経営力強化プログラム(Ⅰ／Ⅱ)

多様なリーダー育成・活躍推進
- ■Japan Trainee Program(JTP)
- ■Business Integration Program(BIP)
- ■Japan Language & Business Program(LBP)
- ■Change Leader Program
- ・Women Leadership Initiatives
- ・Sponsorship Program

選択型

基礎実務
- ■貿易・物流力向上プログラム
- ■基礎スキル研修(決算、為替、信用リスク等)

IT・DX
- ■Mitsui DX Academy (Udemy)
- ■DX短期海外派遣プログラム
- ■ITマネジメント研修

事業投資・財務・会計
- ・事業投資研修
- ■財務モデリング研修
- ・稟議書作成研修
- ・事業経営力強化研修

インキュベーション・イノベーション
- ■Moon Spark
- ・事業構想研修

ヒューマンスキル等
- ■物産アカデミー
- ・交渉スキル基礎
- ・アンガーマネジメント
- ・情報整理のための図解思考 等

■ グローバル・グループ研修

グローバル・グループ

関係会社向け研修参加者数(延べ人数)／回数

(2024年3月期)

1,449名／32回

JTP参加者数／回数

(2002年3月期～2024年3月期累計)

1,258名／37回

LBP参加者数

(2000年3月期～2024年3月期累計)

50名

Executive Education派遣者数

(2014年3月期～2024年3月期累計)

218名

BIP参加者数

(2009年3月期～2024年3月期累計)

97名

リスキリングの推進

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、1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+現地法人

Mitsui DX Academy(基礎Ⅰ)

(2024年3月末現在)

受講完了人数：8,200名

単体+現地法人

DXビジネス人材認定数

2024年3月期 231名 》 2026年3月期目標 1,000名

デジタル総合戦略部
部長補佐(在日本)

中島 えり

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。

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」という位置づけでしたが、今や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、2026年3月期までにDXビジネス人材内製化1,000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。

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。

三井物産インドネシア奨学基金

奨学生を支え、世界を舞台に活躍する人材を育成する

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。奨学生は在日期間中に「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、更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支援していきます。

三井物産インドネシア奨学基金では、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「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「サス学」アカデミー

次世代の子どもたちと共にサステナブルな未来づくりを

三井物産「サス学」アカデミーは、当社の社会貢献活動の重点分野である人材育成活動として2014年に開講した探究型アクティブラーニングです。「サス学」では、独自開発の教材を用いて「環境」を基盤に「社会」が成立し、その上に「経済」が存続する地球のサステナビリティ構造の理解を促し、当社の多様な事業活動を題材に社会課題解決のアイデアをつくり、実行する力を培う授業を行っています。

2023年には茨城県取手市と締結したSDGs推進に関する包括連携協定のもと、同市小学校で当社連結子会社のe-dashがCO_2排出量可視化事業や脱炭素に関する授業を行いました。小学生は実際にCO_2削減とその量を可視化するユニークな活動を開始し、環境省主催の脱炭素チャレンジカップにも応募し、環境大臣賞（ジュニア・キッズ部門）金賞を受賞しました。

社会貢献活動：https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/contribution/index.html

Empowering

インクルージョン

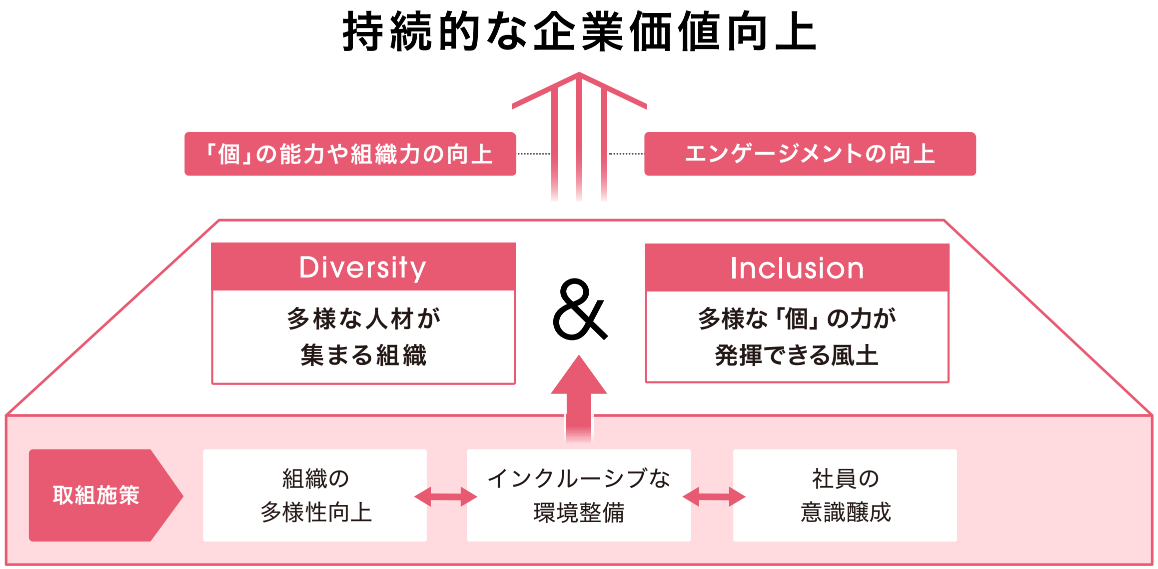
主要施策

36 ・グローバル・グループでインクルージョン
・グローバル人材の活躍推進
・女性の活躍推進

37 ・両立支援
・障がい者雇用の促進
・SOGIにかかわらない活躍の推進

38 ・三井物産グループで
日本の持続的成長に貢献

39 ・採用から始まるインクルージョン
・キャリア採用



Values：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。

「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

基本的な考え方

三井物産グループでは、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し、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

現地法人

グローバル人材の活躍推進

重要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に取り組んでいます。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等、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推進し、当社グループ人材のグローバル化を加速します。

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。参加者は経営会議メンバーとの直接対話やリーダーシップ等をテーマにした集中討議等の機会を経て、ストレッチアサインメントに取り組みます。プログラム終了後も人事総務部とのフォローアップ等を通じ、長期的にその活躍を支援しています。

CLP累計参加者／回数

（2019年3月期～2024年3月期）

55名／4回

単体

女性の活躍推進

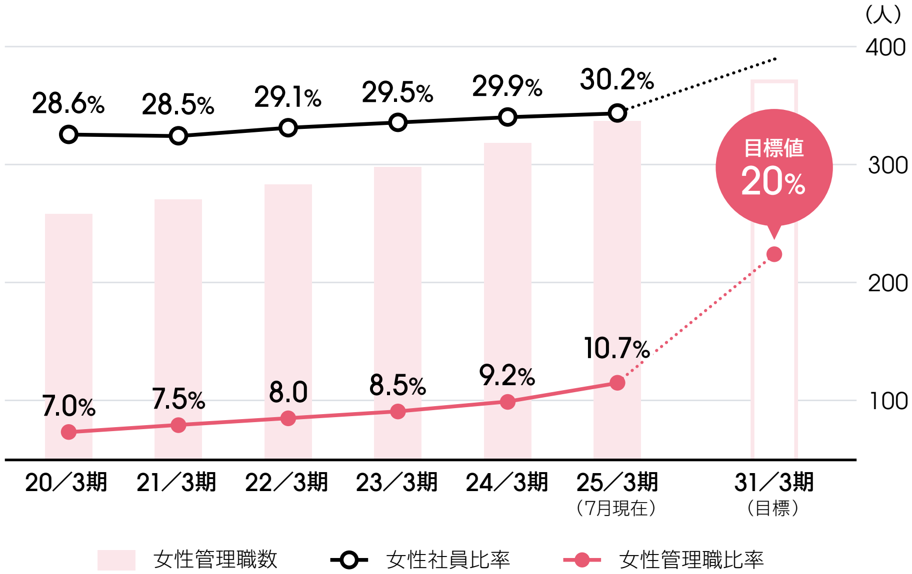
多様な女性リーダーの育成

当社グループの更なる企業競争力向上には、当社でのジェンダーの多様性推進が最重要課題であり、女性の活躍推進に向けた取組みを強化しています。

次世代女性リーダー育成を目的とする若手管理職層を対象としたWomen Leadership Initiativeや、ライン長を対象とするシニアリーダー育成のためのSponsorship Program等、参加者の成長を支援し、新たな価値創造につなげていくことを促しています。

当社の女性管理職比率は10%にとどまるため、2031年3月期の20%達成を目標とし、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。

女性社員・管理職比率



単体

両立支援

社員の力を最大限引き出すために

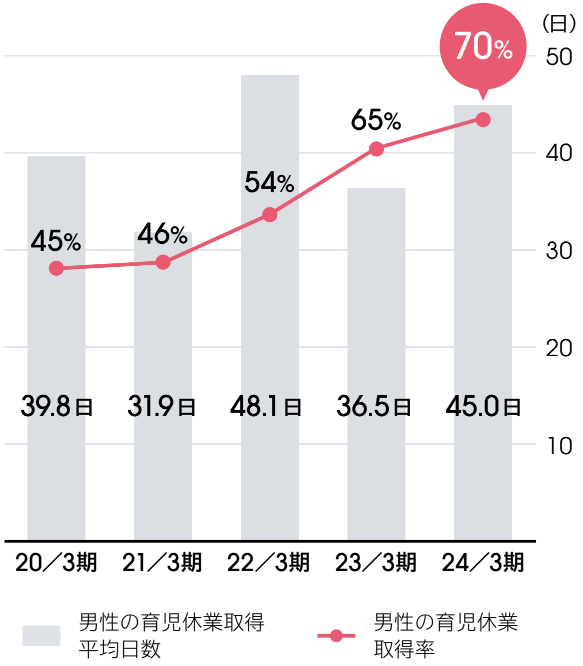
社員のさまざまな事情に合わせ、各自が効率的で最大限の成果を出せるための仕事との両立を支える取組みを行っています。

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ほか、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企業主導型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。その結果として男性の育児休業取得も進んでいますが、取得率100%を目指し今後も取組みを加速します。

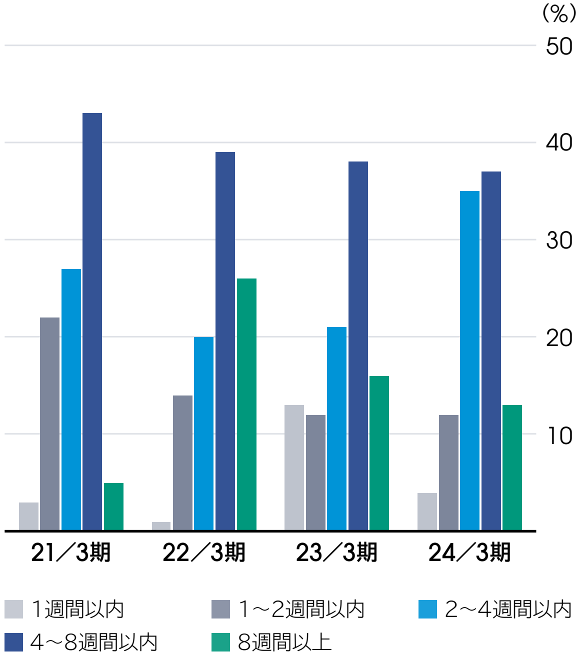
介護については、社員の介護離職ゼロへの取組みとして、社外介護アドバイザーによる相談窓口の活用や、家事代行サービスの一部会社補助等、介護の負担を減らすための支援策を取り入れています。

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制の導入等、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。

男性育児休業（取得率・日数）



男性育児休業（取得日数別比率）



単体

障がい者雇用の促進

多様な人材が集まる組織に向けて

当社は企業の社会的責任、D&Iの取組みの一環として、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.51）と一体となり、障がいのある方々の就労の機会拡大と質的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。

障がい者雇用率

	2022年6月	2023年6月	2024年6月
実雇用率	3.20%	3.16%	3.17%
法定雇用率	2.30%	2.30%	2.50%

単体

SOGIにかかわらない活躍の推進

異なる価値観を尊重する組織を実現するために

当社は性的指向・性自認（SOGI：Sexual Orientation/Gender Identity）にかかわらず、全社員一人ひとりが活躍できる環境整備に取り組んでいます。「役職員行動規範」において、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組みを行っています。LGBTQに関するセミナー開催や、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等の施策を推進しています。

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491社あります（2024年3月末現在）。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、1日約130万食の食事やサービスを提供。
社員数（2024年3月末）	正社員8,817名 全社員44,730名（臨時社員を含む）
会社URL	https://www.aimservices.co.jp/

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）

山内 友和

エームサービス社をご紹介ください。

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、お客さまに支えられ成長してきました。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・育成の責任者を十数年務めた後、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。多様化するお客さまのニーズに応え、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。また社員約45,000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との考えから、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向け、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いきます。

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、更なる処遇改善や評価制度等の効果的な人事施策に関する情報交換等、三井物産及びグループ各社と多面的な連携を深化し、エームサービスグループ全体の人財強化につなげたいと思います。

採用から始まるインクルージョン

キャリア採用

「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持って「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きました。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

（2024年3月期）

41%

単体

全社員に占めるキャリア入社比率

（2024年3月末現在）

12%

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）

Otgonbayar Undrakh

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、コバルト等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及び脱炭素化に応えます。

　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及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。

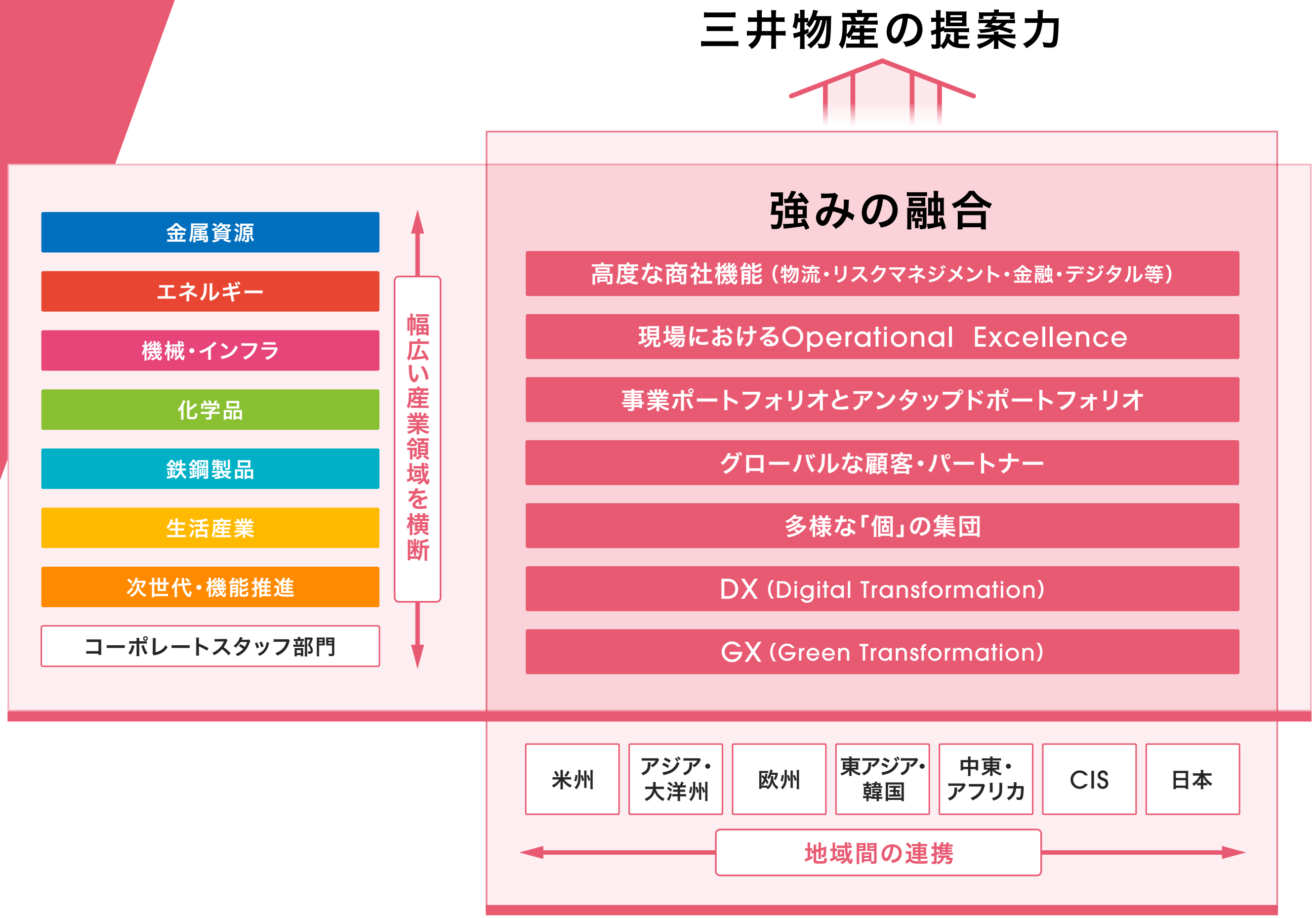
Empowering

戦略的適材配置

主要施策

41 ・「個」を的確に把握し、機動的に人を配置
・Global People Data Platform「Bloom」
・Global Mobility Program
・サクセッションプランニング

42 ・能力を活かした適材配置
・Expertバンド
・人事ブリテンボード制度



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が、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（上図参照）を採用しています。経営戦略に連動した活躍の場を社員に提供し、新しい仕事への挑戦を通じてスキルや専門性を身につけ、グローバルで活躍する社員のプロフェッショナルとしての成長を促します。また社員のキャリア志向も踏まえたアサインメントを提供することでエンゲージメントやパフォーマンスの向上につなげ当社の競争力強化、持続的な企業価値向上を実現します。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。人事施策に関する経験知の補完及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。

「Bloom」全世界導入のタイミング

2025年3月期

導入完了率

2024年4月現在 **33%** 》 目標 **100%**

現地法人

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を導入しています。プログラムオペレーションについては、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、2024年3月末時点で81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。

海外採用社員の累計転勤者数

(2014年3月期~2024年3月期)

408名

海外採用社員の転勤者数

(2024年3月末現在)

81名

グローバル・グループ

サクセッションプランニング

グローバルでの後継者人材プールの把握

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~2024年4月1日)
22名

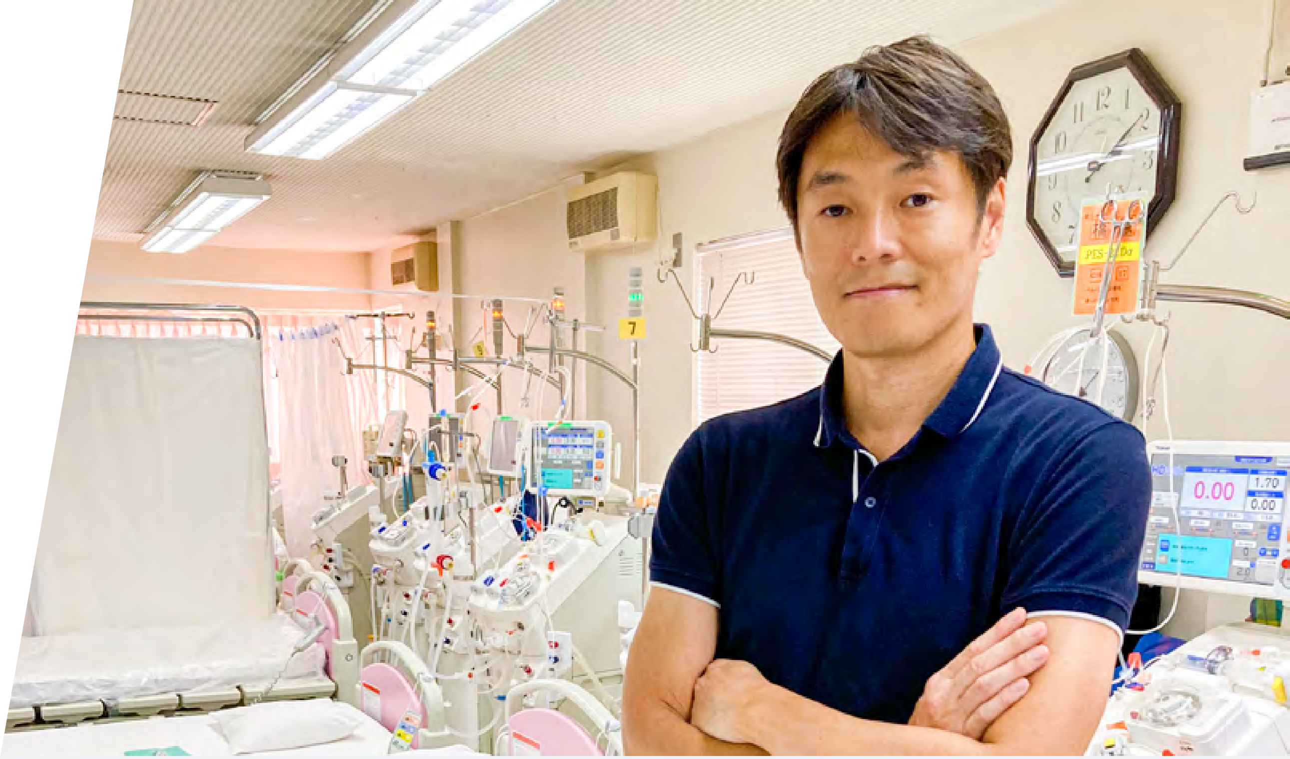
単体

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。

人事ブリテンボード制度
活用者累計
(1999年~2024年3月末)
613名



出向：Our Care(株)
Operations & Business Development Director(在日本)
(現所属：ウェルネス事業本部ヘルスケアネットワーク事業部
プロバイダー事業室(在日本))

木田 高志

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。

当社はアジアで培った透析運営のノウハウ及び実績、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、医療費の抑制及び高齢化が進む中、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。私は医師等の後方支援、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組み等を通し、国内医療の課題解決への挑戦及びクリニックの維持・発展に努めています。もともと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。

Empowering

ウェルビーイング

主要施策

44 •社員の健康維持・増進に対する取組み

45 •労働災害のない安心・安全な職場づくり
•MBK Wellness Holdings社

46 •「未来をつくる」人が集う場をつくる
•未来をつくる新オフィス
•人材開発センター

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

基本的な考え方

三井物産は、2017年に健康宣言を策定し、社員の心身の健康維持増進を目指し、健康経営に取り組んできました。その後の健康観の変化、働き方の変化に合わせ、2023年にウェルビーイング経営宣言として新たな宣言を策定しました。社員一人ひとりのウェルビーイングを高め、組織と共に成長していくことを目指します。当社が事業活動を行う国や地域の健康と安全（Health ＆ Safety）に関する法令に基づく施策にもしっかりと取り組みます。

なお、社員の健康維持増進と社員一人ひとりのウェルビーイングを高めるため、ウェルビーイング推進に関する取組みは経営会議と取締役会に定期的に報告されております。

単体

健康診断受診率

（2024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

（2024年3月期）

12.3%

＊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及び嘱託社員。

社員の健康維持・増進に対する取組み

「挑戦と創造」を実践するための推進施策

三井物産グループでは、事業を展開する各国、地域の実態に合わせ、社員が健康に働ける取組みを各社で行っています。

予防

健康相談窓口を複数設置し、社員の健康に関する課題解決に取り組んでいます。
その他、ヘルスリテラシー向上を目的とする各種セミナーの開催や、生活習慣病による疾病予防として、喫煙対策、アルコール対策、食生活改善、運動習慣の促進について、さまざまな施策を通じて支援を行っています。

早期発見

当社では、本社ビル内に診療所を備え、業務時間中に診察を受けられる環境を整えています。また健康相談窓口も設置し、保健師が個別に相談に応じるなど、早期の健康課題解決に対する取組みを行っています。また定期健康診断の社内実施や、35歳以上の社員への人間ドックの費用全額補助、がん検査の費用補助等、病気の早期発見に取り組んでいます。ストレスチェックについても、海外転勤者も含めて実施し、高ストレス者には本人希望による産業医面談等を行っています。

治療

治療と仕事の両立支援ハンドブックを作成し、社員の申し出に基づき、医療と職場の関係者が連携をとりながら、治療状況に合った両立支援を行っています。また社員がメンタルの不調や病気により休業に入った場合も安心して復職できるよう、産業医と保健師によるケアを継続して行っています。復職後もこれら関係者が連携してフォローアップやラインケアを行い、必要に応じて就業上の措置を講じるなど、再発防止や社員の体調管理に取り組んでいます。

身体のケア
Physical

メンタルヘルスの強化
Mental

健康的な環境整備
Social

一人ひとりが活力にあふれ「挑戦と創造」を実践するための取組み

当社では社員一人ひとりが健康で活き活きと働き、自らの持てる力を最大限発揮できるための取組みとして、健康的なオフィス環境整備等ウェルビーイングへの投資を進めるとともに、多様な働き方の浸透、エンゲージメント向上にも注力しています。

持続的な企業価値向上

当社の健康への取組みが評価され、
8年連続で
健康経営優良法人～ホワイト500～
に認定されています。

2024
健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500

社員が安心して健康に働けるオフィス環境を目指し以下の取組みを行っています。

- 毎月1回、産業医と保健師等が各職場を巡回し、安全に働ける環境維持の確認及び改善指示により、健全な職場環境の実現につなげています。
- 照明、騒音、温度・湿度等の観点からも省エネと快適性の両立を図りながら、社員の生産性及びパフォーマンス維持・向上を実現できる環境整備を行っています。
- Relaxation Roomを設置し、社員は月に1回、指圧によるあん摩、マッサージの施術が受けられます。

労働災害のない安心・安全な職場づくり

安全に働ける職場や作業環境づくりを推進

　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。そのためにすべての関係者と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、全社員と、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。
　すべてのビジネスにおいて安全衛生を高め、当社グループ及びコントラクターの社員の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。2023年11月にはコントラクター選定における取組指針となる三井物産グローバル・グループコントラクター選定方針を策定しました。

労働安全衛生データ

			2024年3月期	目標
単体	労働災害件数*1		1件*2	0件
単体	死亡災害件数*1		0件	0件
グローバル・グループ*3	重傷災害件数*4	自社社員	4件	前年度対比減少
		コントラクター社員	0件	
	死亡災害件数*5	自社社員	1件	0件
		コントラクター社員	1件	

*1：厚生労働省の定義に基づく。2024年7月31日現在
*2：1件は正規（本店・国内支社勤務の総合職）
*3：グローバル・グループ（当社（単体）、現地法人、議決権50%超で労働者雇用のある子会社）数値
*4：死亡には至らぬも6カ月以内に回復しない負傷事故
*5：死亡事故（2件）は交通事故

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、健康で活き活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、社員支援プログラムや疾病予防サービス等の健康領域、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さまを中心に、社会課題の解決に取り組みます。

設立年	2021年
MWHグループ社員数（2024年3月末）	正社員236名　全社員310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

未来をつくるためのコミュニケーションを促す

　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更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。お客さま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。

人材開発センター

強い「個」をつくり、インクルージョンを実現する

　当社はグローバル人材開発センター（横浜市）及び人材開発センター（熱海市）の2カ所に、三井物産及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）

Essentials

「未来をつくる」人を支えるために

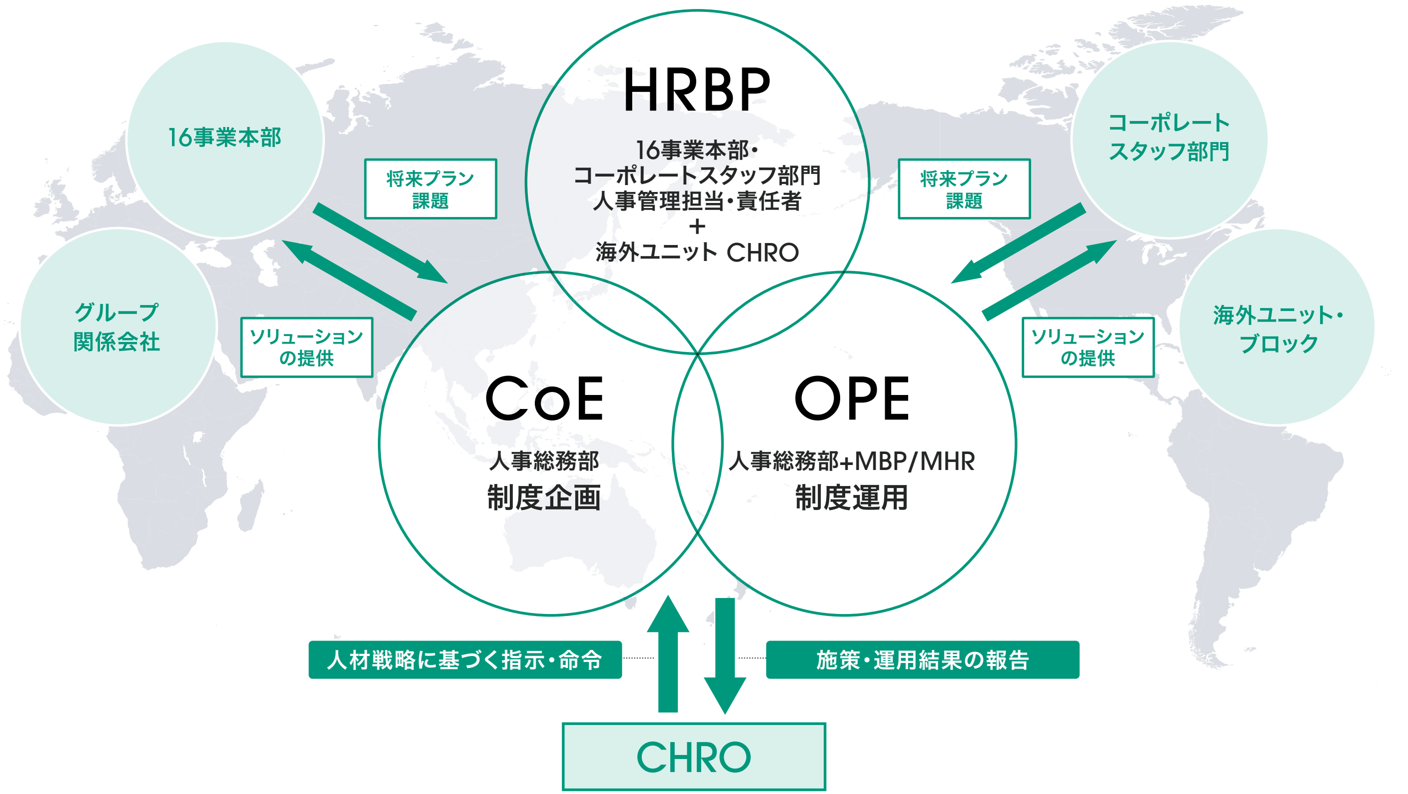
本パートでは、グローバル・グループ全体で
人材戦略を実践するにあたり、
成長を支えるコーポレート・ガバナンス体制、
連結経営を支えるグローバル・グループ人事体制、
人的資本に関するガバナンス体制を紹介します。
また、グローバル・グループ人事体制に取り組む
「CoE（Center of Excellence）」や
「HRBP（HR Business Partners）」からの
コミットメントも掲載しています。

2023年10月7日(土)に、社員やその家族、
友人を招待するOpen Dayを本社ビルで開催しました。

人事総務部員を中心とするOpen Dayの事務局メンバー
及びキャストの開催直前の朝礼での集合写真。

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。日本に拠点を置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・労働安全の指針等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）等は、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

（2024年3月末現在）

約700名

グローバルで活用している人事部門ロゴ

Center of Excellence（CoE）として

グローバル・グループ人事体制の構築

専務執行役員 人事総務部長（在日本）

平林　義規

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。

Human Resources & General Affairs Div

当社は中期経営計画2026の中で、強い「個」の育成、インクルージョン、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事業領域や地域を超えて、プロフェッショナルな知見を持ち寄り、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、すなわ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不可欠です。さらに2024年7月にはグローバルタレントマネジメントポリシーを導入しました。これは社員が自らのスキル形成及びキャリアに対する志向を業務を通じて実現し、社員と会社の双方が目指すべき姿を示したガイドラインです。このようなシンプルかつ分かりやすい人事基盤やガイドラインを地域本部・地域ブロック等を含めたグローバル共通で採り入れています。もちろん、ウェルビーイングや労働安全衛生の方針・取組み、インクルーシブな環境整備も安心して働くための土台として必要です。これらのグローバル・グループで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の環境や状況に応じてソリューションと共に提供していく役割を担っています。またOPEは専門知見を活用し連携することで、HRBPの役割をサポートします。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。

HR Business Partners (HRBP) として

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

Campos Paola

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等、「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リング等を通じて、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等、全社員が参加する形で活動を推進しています。社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。

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

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ほか、成果をより重視した評価や報酬の推進などがあります。これらは社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、社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」にして社員が活き活きと働く未来をつくっていきます。

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”は誰にでも起こりうる、だからその有無にかかわらず誰もが活躍できる会社であ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
社員数（2024年4月現在）	262名（うち、障がい者数123名）
会社URL	https://www.mitsui-mbp.co.jp/

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、三井物産及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
社員数（2024年4月現在）	45名
会社URL	https://www.mitsui-hrd.co.jp/

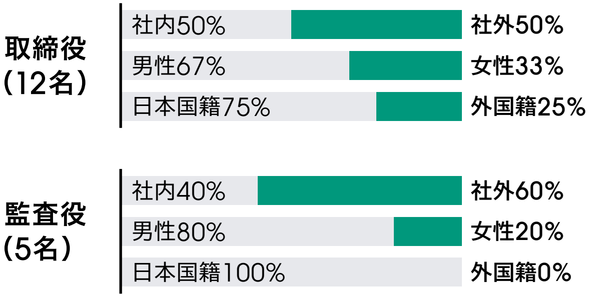
人的資本に関するガバナンス体制

コーポレート・ガバナンス体制

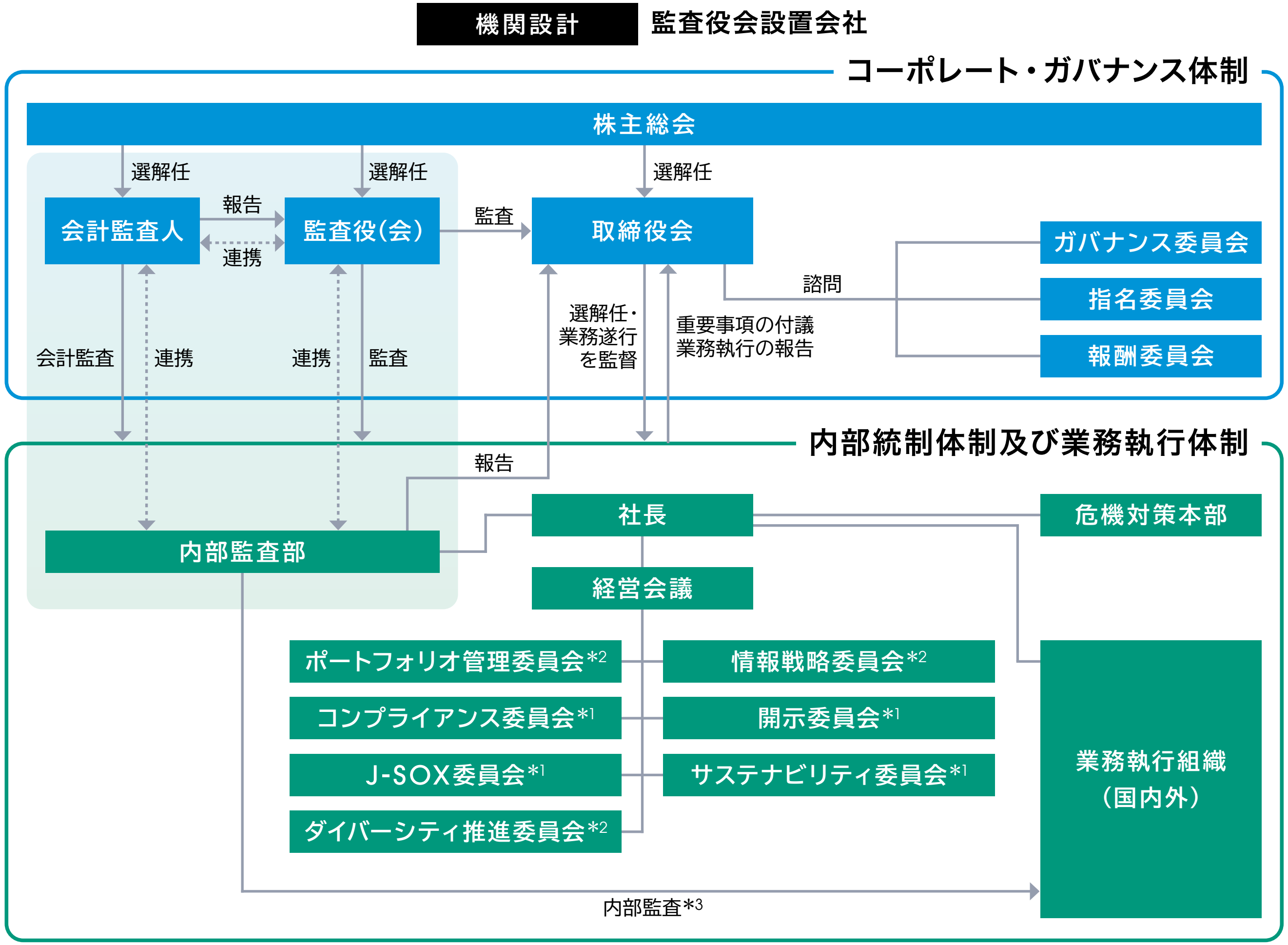
当社は、コーポレート・ガバナンス体制の構築にあたり、「透明性と説明責任の向上」及び「経営の監督と執行の役割分担の明確化」を重視しています。これらを担保するため、社外取締役・社外監査役の参画を得た各種諮問機関の設置等を通じて実効性の高いコーポレート・ガバナンスを実現します。株主をはじめとするステークホルダーのために有効なコーポレート・ガバナンスを実現するため、以下の体制を構築し、維持しています。

（a）取締役会は経営執行及び監督の最高機関であり、その機能の確保のために、当社は取締役の人数を実質的な討議を行うのに適切な規模としています。また、社外取締役・社外監査役が委員として参加する諮問機関としてガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会を取締役会のもとに設置しています。

（b）監査役は株主の負託を受けた独立の機関として取締役の職務執行を監査します。この目的のため、監査役は社内の重要会議への出席、各種報告の検証、会社業務の調査等多面的かつ有効な監査活動を展開し、必要な措置を適時に講じます。



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



＊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

統合報告書2024：
取締役・監査役の略歴について ▶P44-45　取締役会での主な審議テーマ・付議報告件数について ▶P48
https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/online2024/pdf/ja_ar2024_all_web.pdf

人材戦略実行のためのガバナンス体制

当社はCHRO(チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー)を人的資本経営の実行・実現を担う責任者として設置し、ダイバーシティ経営・ウェルビーイング経営の推進、人材の確保、育成、評価、報酬等の領域を管掌する一方、人材の離職や定着率の管理等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。人的資本に関わる経営の基本方針・計画・制度及び事業活動方針・戦略については、その重要性に応じ、経営会議の諮問委員会において議論された後、社長及び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。

2024年3月期有価証券報告書:業務執行及び内部統制に係る各種主要委員会について ▶P105
https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/securities/__icsFiles/afieldfile/2024/06/19/ja_105yuho.pdf

リスクマネジメント体制

人的資本の制約に関するリスク

三井物産グループは、「人」こそが持続的な価値創造の源泉であるとの考えのもと、人材の確保と育成、評価、報酬等の人材マネジメントに取り組み、事業の立案・評価及び実行や人員の指揮・監督等にあたる人的資本を投入しています。しかしながら、事業分野や国・地域によっては求められる人材が不足するなど、事業価値創出機会の逸失や、安定的なオペレーションに支障をきたす可能性があります。

事業に対するこうしたリスクを当社は認識し、対応策を講じています。主なリスクと対応策等の詳細は右記のとおりです。

リスクタイプ	リスクマネジメント(対応策)
リスク全般	■CCO(チーフ・コンプライアンス・オフィサー)の指揮・監督のもと、コンプライアンス・プログラム統括部署である法務統括部コンプライアンス・インテグリティ推進室が中心となって、人事総務部や国内外の各本部及び支社等のコンプライアンス統括責任者(事業本部長、支社長等)と連携しながら、グローバル・グループベースで「三井物産グループ行動指針-With Integrity」を浸透させ、コンプライアンスの徹底、コンプライアンス・プログラムの整備・強化、コンプライアンス関連案件への対応を行っています。 ■コンプライアンスに関する職制ライン及び職制外の報告・相談ルートとして、社外弁護士や第三者機関(匿名可)も含めた8つのルートを設置しています。当社役職員のほか、派遣社員、業務委託先の役職員のうち、当社の委託した業務に従事した、または、している役職員を対象としており、電話、メール、ウェブフォーム、書簡等を通じて受け付けています(電話を除き、24時間受付可)。
雇用プロセスに関するリスク	■能力・人物本位の採用選考を行い、公正な採用活動を基本方針としています。国籍・性別・年齢・出身大学・宗教・人種等、本人の能力・適性に関連のない事項に関しては不問として、グローバルで応募の機会を提供しています。 ■適任者を採用するために、幅広い候補者の中から適任な者を採用しています。公正な採用選考のため、面接にあたる関係者に対してトレーニングを実施しています。
業務承継に関するリスク	■事業継続に必要な人員計画の見直しを年次で行い、適切な採用人数を維持しています。 ■Human Resources Strategy Meetingにおいて、重要ポジションの後継者候補となる人材プールを確認し、重要ポジションの後継者育成計画を年1回確認しています。 ■当社グループのビジネスモデルを支える多様な人材確保のため、キャリア採用に積極的に取り組んでいます。
報酬の公平・公正性に関するリスク	■社員各自のパフォーマンスに対する適切な評価制度・報酬制度を導入しています。 ■評価は設定した目標に対するPerformance Reviewを期中に3回実施し、事業年度終了時点で上司との評価面談を行います。評価面談及び評価フィードバックが適切に実施されたことをサーベイにて確認しています。 ■報酬は社員一人ひとりの貢献並びに事業を展開する各国の法律等に則しながら、競争力ある水準を保ちつつ、発揮した能力、成し遂げた成果と貢献に報いるPay for Performanceの考え方を採用しています。
労働法に関するリスク	■労働基準法・労働安全衛生法に準拠した適正な労働時間管理により、過重な長時間労働を回避します。 ■社員の安全・健康をしっかりと保持し安心して働き続けられる職場環境の整備として、安全衛生委員会で議論を行っています。
差別またはハラスメントに関するリスク	■事業活動推進にあたっては、「三井物産役職員行動規範」及び「三井物産グループ行動指針-With Integrity」に基づき、人権を尊重し、差別やハラスメントを行わないことを規定しています。 ■性別・国籍・年齢・障がい等を問わず多様な人材の更なる活躍を引き出す制度・支援策を導入しています。 ■社内告知や各種イベントを通じ、ダイバーシティ&インクルージョンを実現する風土・文化の醸成に取り組んでいます。
健康及び安全に関するリスク	■世界中の国や地域で当社グループの事業活動を行う上で、社員が自らの持てる力を最大限発揮し、一人ひとりが活き活きと健康に、そして安全に働き続けられる職場環境の整備をしています。また、自主的に事業活動における健康と安全の推進に取り組むべく、自己と周囲の安全と健康への責任を果たせる文化を醸成します。 ■当社グループ及びコントラクターの社員の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ます。また取締役会にて健康と労働安全衛生に関する報告を行っています。 ■当社グループで事業を展開する各国・地域社会において各地の法律・規制を把握し遵守することはもちろん、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っています。また労働災害のない、全社員と、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必要とされるリソースとトレーニングを提供しています。 ■2023年11月にはコントラクター選定における取組指針となる三井物産グローバル・グループコントラクター選定方針を策定しました。

Data Book

「未来をつくる」
情報を知る

従業員数や平均給与、
男女間賃金格差といった基本情報、
年齢、性別等のダイバーシティ関連情報のほか、
採用人数、ワークライフマネジメント、
ウェルビーイングといった情報の5年データ、
及びISO30414各指標の当社開示内容一覧、
2024年3月31日現在の
会社概要をまとめています。

Contentsへ移動

5年データ

		単位	20／3期	21／3期	22／3期	23／3期	24／3期	当社定義
1. 基本情報								
1）総従業員数								
単体	合計	名	5,676	5,587	5,494	5,449	5,419	
	男性	名	4,050	3,995	3,894	3,842	3,799	
	女性	名	1,626	1,592	1,600	1,607	1,620	
	女性比率	%	28.6	28.5	29.1	29.5	29.9	
現地法人	合計	名	2,672	2,631	2,535	2,512	2,521	
	男性	名	1,075	1,060	1,029	1,023	1,011	
	女性	名	1,597	1,571	1,506	1,489	1,510	
	女性比率	%	59.8	59.7	59.4	59.3	59.9	
連結	合計	名	45,624	44,509	44,336	46,811	53,602	
	男性	名	30,184	29,764	29,257	30,884	31,729	
	女性	名	15,440	14,745	15,079	15,927	21,873	
	女性比率	%	33.8	33.1	34.0	34.0	40.8	
2）オペレーティングセグメント別従業員数								
単体	合計	名	5,676	5,587	5,494	5,449	5,419	
	金属資源	名	278	281	273	284	292	
	エネルギー	名	401	435	448	459	465	
	機械・インフラ	名	853	828	790	809	779	
	化学品	名	738	749	756	766	758	
	鉄鋼製品	名	305	288	261	256	244	
	生活産業	名	834	883	840	841	811	
	次世代・機能推進	名	476	476	474	492	493	
	その他	名	1,791	1,647	1,652	1,542	1,577	コーポレートスタッフ部門を含む

単体：三井物産株式会社のデータで、特段の注記がない場合は、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、特段の注記がない場合は、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	20／3期	21／3期	22／3期	23／3期	24／3期	当社定義
連結	合計		名	45,624	44,509	44,336	46,811	53,602	
	金属資源		名	634	624	620	619	631	
	エネルギー		名	888	980	992	1,093	1,212	
	機械・インフラ		名	17,017	16,249	16,279	17,174	13,363	
	化学品		名	5,238	5,957	6,745	7,286	7,346	
	鉄鋼製品		名	1,505	1,257	1,254	1,262	1,667	
	生活産業		名	10,642	9,798	8,586	8,772	18,159	
	次世代・機能推進		名	6,301	6,406	6,599	7,425	7,974	
	その他		名	3,399	3,238	3,261	3,180	3,250	
	臨時従業員	合計	名	10,760	9,721	8,869	9,063	27,659	臨時従業員は年間平均雇用人数
		金属資源	名	40	44	49	58	65	
		エネルギー	名	98	122	115	147	164	
		機械・インフラ	名	2,238	1,503	1,085	1,206	1,384	
		化学品	名	572	558	516	546	728	
		鉄鋼製品	名	153	156	176	177	177	
		生活産業	名	6,406	6,026	5,610	5,594	23,715	
		次世代・機能推進	名	914	964	972	969	1,022	
		その他	名	339	348	346	366	404	

3）従業員平均給与

		単位	20／3期	21／3期	22／3期	23／3期	24／3期	当社定義
単体	総合職	千円	13,934	14,825	15,491	17,836	18,999	

4）男女間賃金格差

		単位	20／3期	21／3期	22／3期	23／3期	24／3期	当社定義
単体	全労働者	%	–	–	–	56.9	57.3	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2024年3月期有価証券報告書(P17)参照
	うち正規雇用労働者	%	–	–	–	56.9	57.6	
	うち有期雇用労働者	%	–	–	–	54.9	51.6	

5）労働組合従業員加入率

		単位	20／3期	21／3期	22／3期	23／3期	24／3期	当社定義
単体	加入率	%	83.1	81.1	79.3	77.2	76.0	

			単位	20／3期	21／3期	22／3期	23／3期	24／3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	42.1	42.1	42.1	42.3	42.3	
		男性	歳	42.7	42.8	42.9	43.1	43.1	
		女性	歳	40.5	40.3	40.2	40.4	40.2	
	年齢構成	19歳以下	%	0	0	0	0	0	
		20～29歳	%	16.3	16.6	16.8	16.0	15.6	
		30～39歳	%	25.5	25.8	25.9	26.7	27.4	
		40～49歳	%	26.3	25.2	24.8	24.2	24.2	
		50～59歳	%	31.3	31.9	32.0	32.7	32.3	
		60歳以上	%	0.6	0.5	0.5	0.4	0.5	
2）性別									
連結	従業員	女性比率	%	33.8	33.1	34.0	34.0	40.8	
		全体	名	45,624	44,509	44,336	46,811	53,602	
		女性	名	15,440	14,745	15,079	15,927	21,873	
	管理職	女性比率	%	15.5	16.0	17.1	18.8	18.8	
		全体	名	8,812	8,827	8,912	9,165	9,737	
		女性	名	1,370	1,413	1,527	1,726	1,827	
現地法人	従業員	女性比率	%	59.8	59.7	59.4	59.3	59.9	
		全体	名	2,672	2,631	2,535	2,512	2,521	
		女性	名	1,597	1,571	1,506	1,489	1,510	
	管理職	女性比率	%	35.9	35.4	34.7	40.8	37.2	
		全体	名	733	746	783	808	847	
		女性	名	263	264	272	330	315	
単体	総合職	女性比率	%	28.6	28.5	29.1	29.5	29.9	担当職+業務職
		全体	名	5,676	5,587	5,494	5,449	5,419	
		女性	名	1,626	1,592	1,600	1,607	1,620	
	担当職	女性比率	%	11.3	11.9	12.7	13.7	14.5	
		全体	名	4,563	4,532	4,461	4,450	4,443	
		女性	名	514	538	568	609	645	

			単位	20／3期	21／3期	22／3期	23／3期	24／3期	目標	当社定義
単体	管理職	女性比率	%	7.0	7.5	8.0	8.5	9.2	25／3期までに10% 31／3期までに20%	担当職の内数
		全体	名	3,420	3,375	3,333	3,334	3,343		
		女性	名	238	252	267	284	307		
	業務職		名	1,113	1,055	1,033	999	976		うち、男性1名(20／3期以降)

3）平均勤続年数

		単位	20／3期	21／3期	22／3期	23／3期	24／3期	目標	当社定義
単体	平均勤続年数	年	18.3	18.2	18.1	18.1	17.9		
	男性	年	18.8	18.8	18.8	18.8	18.8		
	女性	年	17.2	16.8	16.5	16.3	15.9		

4）地域別従業員数

		単位	20／3期	21／3期	22／3期	23／3期	24／3期	目標	当社定義
単体	合計	名	5,676	5,587	5,494	5,449	5,419		
	日本	名	4,464	4,461	4,360	4,290	4,226		
	米州	名	324	307	317	321	335		
	欧州・中東・アフリカ	名	249	245	221	210	219		
	アジア・大洋州	名	514	506	492	489	477		
	その他(研修員、修業生等)	名	125	68	104	139	162		
単体＋現法	合計	名	8,348	8,218	8,029	7,961	7,940		雇用元の法人所在地別人数
	日本	名	5,676	5,587	5,494	5,449	5,419		
	米州	名	558	542	526	539	544		
	欧州・中東・アフリカ	名	594	573	529	521	540		
	アジア・大洋州	名	1,520	1,516	1,480	1,452	1,437		
連結	合計	名	45,624	44,509	44,336	46,811	53,602		
	日本	名	17,292	17,465	17,153	17,682	27,344		
	米州	名	14,442	14,162	14,816	15,995	16,876		
	欧州・中東・アフリカ	名	3,523	3,501	4,043	4,047	4,043		
	アジア・大洋州	名	10,367	9,381	8,324	9,087	5,339		

			単位	20／3期	21／3期	22／3期	23／3期	24／3期	当社定義
5）海外採用社員のライン長比率									
現地法人	ライン長比率		%	14.4	14.6	16.7	17.4	18.1	海外採用社員の現地法人におけるライン長比率
6）経営陣のダイバーシティ									
単体	役員女性比率		%	21.1	21.1	21.1	25.0	29.4	各期終了後、翌期6月の株主総会後の役員構成に基づく
単体	取締役	全体	名	14	14	14	15	12	
単体	取締役	社外	名	5	5	5	6	6	
単体	取締役	女性	名	3	3	3	4	4	
単体	取締役	外国籍	名	2	2	2	3	3	
単体	取締役	社外比率	%	35.7	35.7	35.7	40.0	50.0	
単体	取締役	女性比率	%	21.4	21.4	21.4	26.7	33.3	
単体	取締役	外国籍比率	%	14.3	14.3	14.3	20.0	25.0	
単体	監査役	全体	名	5	5	5	5	5	
単体	監査役	社外	名	3	3	3	3	3	
単体	監査役	女性	名	1	1	1	1	1	
単体	監査役	社外比率	%	60.0	60.0	60.0	60.0	60.0	
単体	監査役	女性比率	%	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	
7）障がい者雇用率									
単体	障がい者雇用率		%	3.09	3.12	3.20	3.16	3.17	翌期6月1日現在

3. 採用

			単位	20／3期	21／3期	22／3期	23／3期	24／3期	当社定義
1）採用人数									
単体	新卒・キャリア合計		名	218	177	191	203	209	
単体	新卒	合計	名	176	135	128	111	124	
単体	新卒	男性	名	96	89	71	67	70	
単体	新卒	女性	名	80	46	57	44	54	
単体	新卒	女性比率	%	45.5	34.1	44.5	39.6	43.5	

			単位	20／3期	21／3期	22／3期	23／3期	24／3期	当社定義
単体	キャリア	合計	名	42	42	63	92	85	
		男性	名	38	34	43	61	49	
		女性	名	4	8	20	31	36	
		女性比率	%	9.5	19.0	31.7	33.7	42.4	
	キャリア採用比率		%	19.3	23.7	33.0	45.3	40.7	
	女性採用比率		%	38.5	30.5	40.3	36.9	43.1	
2）社員全体における入社区分別人数									
単体	社員合計		名	5,676	5,587	5,494	5,449	5,419	
	新卒入社人数		名	5,253	5,127	4,989	4,867	4,768	
	キャリア入社人数		名	423	460	505	582	651	
	キャリア入社比率		%	7.5	8.2	9.2	10.7	12.0	全総合職の入社区分別のキャリア入社比率
3）その他									
単体	募集ポストあたりの書類選考通過者		倍	−	−	−	30	29	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率（採用社員の質）		%	−	−	−	100	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	97	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

4. 異動・離職

			単位	20／3期	21／3期	22／3期	23／3期	24／3期	当社定義
1）登用関連データ									
単体	内部登用率		%	−	−	−	67.1	71.2	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してカウント）
	重要ポストの割合		%	−	−	−	7.8	7.9	総合職に占める部長職の割合
2）異動関連データ									
単体	内部異動率		%	−	−	−	38.8	37.4	部を越えた異動者の割合
	人事ブリテンボード累計利用者数	1999年〜	名	439	463	499	555	613	
	人事ブリテンボード利用者数	年度合計	名	31	24	36	56	58	

			単位	20／3期	21／3期	22／3期	23／3期	24／3期	当社定義
単体	女性社員 海外駐在状況	全社	名	64	60	71	107	134	転勤先地域別人数（研修員・修業生を含む） 3月末在籍ベース （23／3期までは翌期4月1日時点在籍ベース）
		北米	名	9	6	11	15	23	
		中南米	名	8	7	12	18	18	
		欧州	名	11	15	14	16	25	
		中東	名	4	2	5	6	5	
		アフリカ	名	1	0	0	0	1	
		アジア	名	20	18	19	27	32	
		大洋州	名	1	1	3	7	9	
		極東	名	8	9	6	15	19	
		CIS	名	2	2	1	3	2	
現地法人	海外採用社員の累計転勤者数	2014年～	名	171	211	252	327	408	
	海外採用社員の転勤者数	合計	名	37	40	41	75	81	転勤先地域別人数（研修員は含まず） 3月末在籍ベース
		日本	名	9	11	13	26	31	
		米州	名	4	2	3	10	12	
		欧州・中東・アフリカ	名	3	5	9	13	14	
		アジア・大洋州	名	18	19	15	25	22	
		その他	名	3	3	1	1	2	

3）離職

			単位	20／3期	21／3期	22／3期	23／3期	24／3期	当社定義
単体	離職率	全社	%	5.23	4.38	5.11	4.02	4.22	
		男性	%	4.86	4.29	5.76	4.00	3.97	
		女性	%	6.12	4.61	3.50	4.06	4.82	
	うち、自発的離職率	全社	%	1.72	1.23	1.69	1.41	1.08	
		男性	%	1.48	1.10	1.79	1.25	0.68	
		女性	%	2.31	1.56	1.45	1.79	2.00	
	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	20／3期	21／3期	22／3期	23／3期	24／3期	当社定義
5. コスト									
連結	総労働力コスト		億円	–	–	–	4,288	4,894	人件費+福利厚生費+外部労働コスト
連結	外部労働コスト		億円	–	–	–	313	365	業務委託料等
連結	総給与に対する特定職の報酬割合		%	–	–	–	2.2	2.7	役員報酬÷人件費
連結	総雇用コスト		億円	–	–	–	3,974	4,529	人件費+福利厚生費
単体	採用コスト		百万円	–	–	–	440	877	人事総務部における採用経費
単体	1人あたり採用コスト		百万円	–	–	–	2.2	4.2	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人あたり利益等	連結PAT÷単体従業員数(FTE)	億円	–	–	–	2.1	2.0	FTE:フルタイム当量
連結	従業員1人あたり利益等	連結PAT÷連結従業員数	億円	–	–	–	0.2	0.2	
連結	従業員1人あたり利益等	連結COCF÷単体従業員数(FTE)	億円	–	–	–	2.2	1.8	
連結	従業員1人あたり利益等	連結COCF÷連結従業員数	億円	–	–	–	0.3	0.2	
連結	人的資本RoI		%	–	–	–	351	288	{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	–	–	–	5,911	5,900	総合職+日勤嘱託(再雇用嘱託含む)
単体	総従業員数(フル／パートタイム)	パートタイム	名	–	–	–	38	41	非日勤嘱託
単体	フルタイム当量(FTE)		名	–	–	–	5,930	5,921	非日勤嘱託を0.5FTEとして算出
単体	臨時の労働力(派遣労働者)		名	–	–	–	377	412	短時間勤務の派遣労働者を含む
8. リーダーシップ									
単体+現法	管理職1人あたりの部下数		名	–	–	–	7.41	7.61	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		%	–	70	71	72	73	エンゲージメントサーベイにおける「会社に対する貢献意欲やロイヤルティ」に関する設問の肯定的回答率
単体+現法	社員を活かす環境		%	–	69	69	69	69	エンゲージメントサーベイにおける「働きやすい環境整備」に関する設問の肯定的回答率

			単位	20／3期	21／3期	22／3期	23／3期	24／3期	当社定義
単体＋現法	戦略・方向性の理解・共感		%	–	–	78	80	81	エンゲージメントサーベイにおける「戦略・方向性」に関わる設問の肯定的回答率
単体＋現法	リーダーシップに対する信頼		%	–	–	70	71	73	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的回答率
単体＋現法	スキル・能力の発揮機会		%	–	–	74	76	76	エンゲージメントサーベイにおける「スキル・能力発揮」に関わる設問の肯定的回答率

10. スキルと能力

			単位	20／3期	21／3期	22／3期	23／3期	24／3期	当社定義
グローバル・グループ	研修参加者数		名	–	–	–	約22,000	約27,000	当社人事総務部の主催研修への参加延べ人数
グローバル・グループ	人材開発・研修の総費用		億円	–	–	–	27.5	30.5	当社人事総務部主催研修費用総額 (連結対象外のグループ社員向けも含む)
単体	能力開発研修実績	年間研修総実施時間	時間	79,101	82,837	146,000	88,000	114,000	
単体	能力開発研修実績	年間平均研修時間／名	時間	13.9	14.9	27.9	16.1	21.0	
単体	能力開発研修実績	年間平均研修日数／名	日	2.8	2.1	3.7	2.2	2.9	
単体	能力開発研修実績	年間平均研修費用／名	万円	–	–	–	50	56	海外派遣プログラム費用を含む
単体	人材育成プログラム(受講・派遣者数) ※国内の主要プログラムのみ掲載	役割期待別・任用時研修	名	–	–	–	3,044	2,036	
単体	人材育成プログラム(受講・派遣者数)	リーダーシップ・事業経営力強化	名	–	–	–	3,382	1,756	
単体	人材育成プログラム(受講・派遣者数)	スキル・専門知識の深化	名	–	–	–	2,956	3,558	
単体	人材育成プログラム(受講・派遣者数)	DX人材育成	名	–	–	–	2,334	3,567	
単体	人材育成プログラム(受講・派遣者数)	社員のキャリア開発	名	–	–	–	385	400	
単体	人材育成プログラム(受講・派遣者数)	新卒採用向け(初期教育研修)	名	–	–	–	3,837	3,833	
単体	人材育成プログラム(受講・派遣者数)	グループ会社社員向け研修	名	–	–	–	5,643	7,996	単体が実施するグローバル・グループ向け研修
単体	人材育成プログラム(受講・派遣者数)	D&I促進・組織文化	名	–	–	–	693	908	
単体	国外派遣プログラムの総派遣者数累計	1952年～	名	–	–	–	–	約3,800	単体の海外研修員・修業生制度による派遣者数累計
単体	国外派遣の派遣実績	派遣国数合計	国	32	27	23	30	30	
単体	国外派遣の派遣実績	派遣者数合計	名	159	68	105	159	209	
単体	国外派遣の派遣実績	北米	名	40	2	36	52	54	
単体	国外派遣の派遣実績	中南米	名	28	10	14	26	41	
単体	国外派遣の派遣実績	欧州	名	26	18	22	28	42	

			単位	20／3期	21／3期	22／3期	23／3期	24／3期	当社定義
単体	国外派遣の派遣実績	アフリカ	名	3	2	2	3	2	
		中東	名	7	8	4	6	7	
		アジア	名	23	12	7	20	33	
		大洋州	名	5	5	2	3	6	
		極東	名	21	11	14	18	21	
		CIS	名	6	0	4	3	3	
現地法人	日本派遣研修プログラム（長期）総派遣者数累計	1999年～	名	103	112	115	130	147	海外採用社員対象の日本派遣プログラム
	日本派遣研修プログラム（長期）派遣者数	合計	名	11	9	3	15	17	
		日本語・ビジネス研修員（LBP）	名	2	2	1	2	4	
		受入海外職員（BIP）	名	9	7	2	13	13	
グローバル・グループ	国外派遣プログラム総派遣者数累計	1952年～	名	–	–	–	–	約4,300	短期派遣Program、関係会社・グループ会社社員も参加するExecutive Education等すべて含む
単体	従業員のコンピテンシーレート		点	–	–	–	3.8	3.8	部長級役職者の直近の360度調査の総合能力平均値（5段階の絶対評価、3:普通）

11. ワークライフマネジメント（両立支援）

1）育児関連制度

			単位	20／3期	21／3期	22／3期	23／3期	24／3期	当社定義
単体	制度利用延べ人数		名	600	510	542	579	562	嘱託社員を含む
	育児休業	合計	名	84	100	146	151	163	
		男性	名	28	37	71	85	103	
		女性	名	56	63	75	66	60	
	看護休暇	合計	名	310	242	244	264	263	
		男性	名	113	81	80	90	77	
		女性	名	197	161	164	174	186	
	時短勤務	合計	名	127	109	93	101	64	
		男性	名	0	0	0	0	0	
		女性	名	127	109	93	101	64	
	出産付添休暇	（対象は男性のみ）	名	79	59	59	63	72	

			単位	20／3期	21／3期	22／3期	23／3期	24／3期	目標	当社定義
単体	男性育児休業	取得率	%	45	46	54	65	70	100	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）
		平均取得日数	日	39.8	31.9	48.1	36.5	45.0		育児休業のみ（厚生労働省の計算例に基づき算出）

2）育児休業後の復職率・定着率

			単位	20／3期	21／3期	22／3期	23／3期	24／3期	目標	当社定義
単体	復職率	男性	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0		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	%	100.0	96.4	96.3	93.4	85.2		
	定着率	男性	%	96.3	100.0	100.0	93.8	97.5		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	%	98.1	97.8	93.9	100.0	98.6		

3）介護関連制度

			単位	20／3期	21／3期	22／3期	23／3期	24／3期	目標	当社定義
単体	制度利用延べ人数		名	136	106	100	96	102		嘱託社員を含む
	介護休業	合計	名	2	0	1	0	0		
		男性	名	1	0	0	0	0		
		女性	名	1	0	1	0	0		
	介護休暇	合計	名	132	104	97	95	102		
		男性	名	47	39	33	34	34		
		女性	名	85	65	64	61	68		
	時短勤務	合計	名	2	2	2	1	0		
		男性	名	0	0	0	0	0		
		女性	名	2	2	2	1	0		

12. 労働時間・有給休暇

			単位	20／3期	21／3期	22／3期	23／3期	24／3期	目標	当社定義
単体	年間平均総実労働時間		時間	1,939.84	2,110.01	2,066.86	2,003.04	2,003.75		
	月間平均残業時間		時間	19.1	25.0	26.7	26.1	28.0		
	有給休暇	年間平均取得日数	日	14.0	11.5	12.5	13.8	13.6		
		年間平均取得率	%	73.1	60.0	64.9	71.4	70.3	70.0	

13. ウェルビーイング

1）健康

			単位	20／3期	21／3期	22／3期	23／3期	24／3期	目標	当社定義
単体	健康成果指標	健康診断受診率	%	99.3	99.8	100.0	100.0	100.0	100.0	
		再検査受検率	%	–	66.4	65.9	72.2	57.1	100.0	
		ストレスチェック受検率	%	83.1	89.1	86.8	83.0	85.2	90%以上	
		ストレスチェック受検者数	名	3,956	4,203	4,024	3,790	3,857		
		喫煙率	%	12.9	10.8	10.5	10.0	10.1		
		喫煙率（前期比）	%	▲ 0.5	▲ 2.1	▲ 0.3	▲ 0.5	0.1	0.5%減	
		男性	%	17.3	15.1	14.6	14.1	14.0		
		女性	%	2.7	1.5	1.5	0.6	1.4		
	本店診療所受診者人数		名	12,567	4,895	4,024	5,462	9,721		
	健康・安全に関する研修・セミナー（主要な健康・安全研修プログラム）	海外での健康管理・安全研修	名	379	261	285	334	329		海外赴任前研修受講対象者向け
		メンタルヘルス・労務管理研修	名	96	105	130	180	676		新任ラインマネージャー任用後研修にて実施
		社会人としての健康管理研修	名	176	135	110	111	124		新人導入研修にて実施
		アルコール・リスク研修	名	1,240	136	180	1,450	559		
		女性の健康に関するセミナー	名	ー	約200	約120	ー	738		
		健康セミナー	名	ー	ー	約360	約630	398		
		AED救命講習	名	–	–	ー	98	108		
	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）	%	66.4	66.4	67.2	67.1	67.1		
		高ストレス者率	%	5.3	4.4	5.0	5.1	5.8		
		メンタルヘルス不調による休業者数	%	0.85	0.84	1.06	0.98	1.28		計測方法：連続1カ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	%	0.59	0.38	0.39	0.46	0.20		計測方法：連続1カ月以上の私傷病による休業者数÷国内勤務者数
		アブセンティーズム（健康問題による欠勤）	日	–	–	2.83	2.58	3.07		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

			単位	20／3期	21／3期	22／3期	23／3期	24／3期	目標	当社定義
単体	パフォーマンスデータ	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）	%	–	–	12.5	12.6	12.3		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

			単位	20／3期	21／3期	22／3期	23／3期	24／3期	目標	当社定義
単体	労働災害発生件数	正規	件	0	0	0	0	1	0	厚生労働省の基準に基づき算出。正規：本店・国内支社勤務の総合職 契約：本店・国内支社勤務の嘱託 2024年7月31日時点の数値
		契約	件	0	0	0	0	0	0	
	死亡災害件数	正規	件	0	0	0	0	0	0	
		契約	件	0	0	0	0	0	0	
	労働災害度数率（災害発生の頻度）	正規		0	0	0	0	0.15	0	
		契約		0	0	0	0	0	0	
	労働災害強度率（災害の重さの程度）	正規		0	0	0	0	0	0	
		契約		0	0	0	0	0	0	
	職業性疾病度数率	正規		0	0	0	0	0	0	
		契約		0	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		2.09	2.27	2.31	1.98	2.43		（参考）厚生労働省「令和5年労働災害 動向調査の概況」
		労働災害強度率		0.04	0.11	0.05	0.05	0.06		（参考）厚生労働省「令和5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	0		
グローバル・グループ	重傷災害発生件数（6カ月以内に回復しない負傷事故の件数）	自社従業員	件	–	–	–	5	4	前年度対比減少	本店、支社、現地法人、議決権50%超で労働者雇用ある子会社
		コントラクター従業員	件	–	–	–	3	0	前年度対比減少	
	死亡災害件数	自社従業員	件	–	–	–	1	1	0	
		コントラクター従業員	件	–	–	–	5	1	0	

14. 倫理とコンプライアンス

		単位	20／3期	21／3期	22／3期	23／3期	24／3期	当社定義
連結	提起された苦情の件数	件	1,050	1,247	697	1,087	933	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) ※当社及び当社関係会社の経営に重大な影響を及ぼすものはありません。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	7	
単体	うち懲戒解雇	件	–	–	–	0	0	
単体	倫理・コンプライアンス研修を受けた従業員の割合	%	–	–	–	100	100	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ます(2024年3月期末より不正事例を踏まえたe-Learning受講必須の取組みを開始)。加えて、新たに当社での勤務を開始した従業員向けや管理職向け等の階層ごと、海外赴任やグループ会社出向前等に各種研修を実施。更に、毎年11月をWith Integrity月間と定め、社長やCCOによる動画メッセージ等、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等の現場が自発的にイニシアティブをとり、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等、各組織でのIntegrity浸透のための取組みを実施しています

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	68
		②	懲戒処分の種類と件数	68
		③	倫理・コンプライアンス研修を受けた従業員の割合	68
		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、種類及び発生源と、それらへの対応	-
2	コスト	①	総労働力コスト	62
		②	外部労働コスト	62
		③	総給与に対する特定職の報酬割合	62
		④	総雇用コスト	62
		⑤	1人あたり採用コスト	62
		⑥	採用コスト	62
		⑦	離職に伴うコスト	-
3	ダイバーシティ	①	年齢	57
		②	性別	57
		③	障がい	59
		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）	58 59 60
		⑤	経営陣のダイバーシティ	59
4	リーダーシップ	①	リーダーシップに対する信頼	63
		②	管理職1人あたりの部下数	62
		③	リーダーシップ開発（関連研修実績）	63
5	組織風土	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）	62
		②	従業員の定着率	61

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	67
		②	労働災害発生件数	67
		③	労災による死亡者数	67
		④	健康・安全研修の受講割合	66
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）	62
		②	人的資本RoI	62
8	採用・異動・離職	①	募集ポストあたりの書類選考通過者	60
		②	採用社員の質	60
		③	採用にかかる平均日数	60
		④	重要ポストが埋まるまでの日数	41
		⑤	将来必要となる人材能力（Mitsui Leadership in Action）	12
		⑥	内部登用率	60
		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）	41
		⑧	重要ポストの割合	60
		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）	41
		⑩	内部異動数	60
		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）	41
		⑫	離職率	61
		⑬	自発的離職率	61
		⑭	痛手となる自発的離職率	61
		⑮	離職の理由	61

No	要求事項			頁
9	スキルと能力	①	人材開発・研修の総費用	63
		②	研修への参加率	63
		③	従業員あたりの研修受講時間	63
		④	カテゴリー別の研修受講率（人材開発プログラム、研修実績等）	63
		⑤	従業員のコンピテンシーレート	64
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）	41
		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）	41
		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）	41
11	労働力	①	総従業員数	55
		②	総従業員数（フル／パートタイム）	62
		③	フルタイム当量（FTE）	62
		④	臨時の労働力（独立事業主）	-
		⑤	臨時の労働力（派遣労働者）	62
		⑥	欠勤（アブセンティーズム）	66

会社概要

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	343,062,380,506円
従業員数	5,419名 （連結従業員数：53,602名）
事業所数 （2024年4月1日現在）	125拠点（61カ国・地域） 国内11拠点／海外114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84社 海外212社 持分法適用会社：国内36社 海外159社 合計：491社
株式情報*	上場証券取引所：東京、名古屋、札幌、福岡 発行可能株式総数：2,500,000,000株 発行済株式総数：1,513,589,168株 株主数：317,422名 ＊2024年7月1日を効力発生日とする株式分割前の株式数

（2024年3月31日現在）

CERTIFICATE

適合証明書

三井物産株式会社

株式会社HCプロデュースは独立審査機関として、人的資本の開示に関する国際規格：ISO 30414に基づき、2023年度の三井物産株式会社／単体（以下、三井物産）のデータ、システム、ステートメント及び戦略を審査した結果、下記の規格に適合していることを証明する。

ISO 30414:2018

本審査では下記（1）～（4）のプロセスを通して、三井物産のデータ取得度、データ開示度及び比較可能性を評価した。

（1）三井物産の役職員及び各指標別責任者に対するインタビューの実施
（2）三井物産の人的資本データ及びデータ取得・開示システムの内容・動作の確認
（3）三井物産の人的資本データ取得・開示及び戦略に関する各種ルールの確認
（4）三井物産の社内外向けレポート内容の確認

登録番号：HCP 3920015
登録日：2024年8月30日
有効期限：2027年8月29日

代表取締役
ISO/TC260 国内審議団体
株式会社 HCプロデュース
東京都千代田区大手町1-6-1 大手町ビル1階・2階 SPACES大手町

HC Produce Inc.

三井物産株式会社