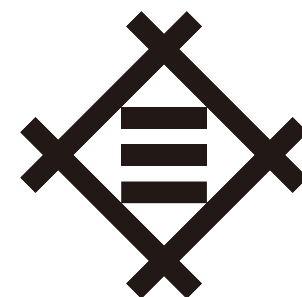


「未来をつくる」人をつくる

三井物産株式会社
人的資本レポート 2025

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

At a Glance

単体+現地法人

社員エンゲージメント

75%



単体+現地法人

社員を活かす環境

71%



単体

女性管理職比率

11.0%

目標 20%



連結

女性
管理職比率



20.7%

単体

女性採用比率



40%

グローバル・グループ

人材開発・研修の総費用

31.5 億円

グローバル・グループ

研修参加者数



約 23,000 名

現地法人

海外採用社員
ライン長比率

19%



単体

自発的離職率

0.96%



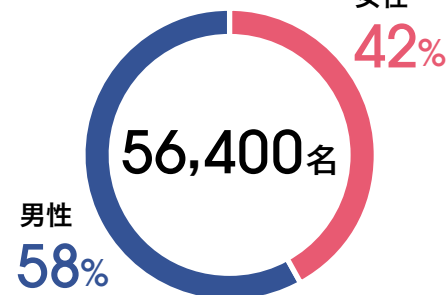
グローバル・グループ

国外派遣プログラム
派遣者数累計

約 4,500 名

連結

従業員



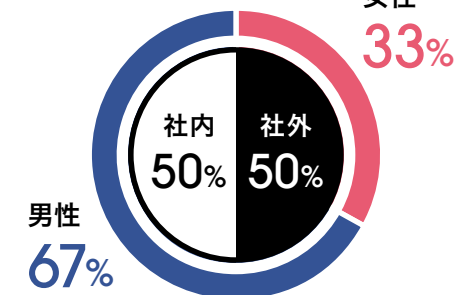
単体

従業員



単体

取締役(12名)



単体+現地法人

DX人材認定数累計

目標 1,000 名



(2025年7月1日現在)

(2025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2025でお伝えしたいこと
- 05 Philosophy
- 06 CEO Message

Creating Values

「未来をつくる」人が実現する価値創造

- 10 持続的な価値創造を実現する「目指す人材の姿」
- 11 持続的な価値創造を実現するタレントマネジメント
- 12 「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

- 20 CHRO Message
- 23 ビジネスモデルと人材戦略の変遷
- 24 中期経営計画2026と人材戦略
- 25 人的資本投資と企業価値向上との相関
- 26 主な施策と指標
- 27 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

- 29 強い「個」の育成
- 36 インクルージョン
- 41 戦略的適材配置
- 44 ウェルビーイング
- 47 「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

- 49 連結経営を支えるグローバル・グループ人事体制
- 50 新体制で拓くグローバル人事
- 54 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

- 57 5年データ
- 71 ISO30414各指標の当社開示内容一覧
- 72 会社概要
- 73 グローバルネットワーク

編集方針

報告対象範囲

■対象期間

2024年4月1日～2025年3月31日
一部2025年4月以降の活動内容含む

■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。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。

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2025（P7）」をご参照ください。

https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/online2025/pdf/ja_ar2025_all_web.pdf



人的資本レポート2025でお伝えしたいこと

概要

三井物産では、「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、そして人材・組織開発を経営の最重要事項として取り組んでいます。本レポートでは「『未来をつくる』人をつくる」をテーマに、当社の多様な「人」が生み出す持続的な価値創造のプロセスを紹介しています。

セクションガイド

人的資本レポート2025の注目コンテンツ

Philosophy

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、「人の三井」と評される所以を解説。またその理念をもとに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、将来のあり姿を提示します。

CEO Message

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。強い「個」一人ひとりが担い手となっ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

「未来をつくる」人をつくるための人材戦略を紹介します。この戦略を通じて、高度化・複雑化する世界の社会課題に対し、組織横断的な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。

Empowering

当社は設立当時から、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、世界中の未来をつくるための取り組みを人材戦略の3つの柱とウェルビーイングをベースに紹介します。

Essentials

人材戦略の実践を支えるグローバル・グループ人事体制とコーポレート・ガバナンス体制等を紹介します。また、グローバル・グループ人事体制の「CoE (Center of Excellence)」からのコミットメントも掲載しています。

Data Book

社員数や平均給与といった基本情報、ダイバーシティ関連情報の他、採用人数、ワークライフマネジメント、ウェルビーイング等の5年データ、及びISO30414各指標の開示内容一覧、会社概要をまとめています。

CEOメッセージ

中期経営計画2026の最終年度として、人材戦略の重要な取組方針

» P.06

グローバルでの タレントマネジメントの推進

グローバルタレントマネジメントポリシーの策定と、グローバルでのBloomの稼働等、タレントマネジメントを加速させる取組み

» P.11

CHROメッセージ

人材戦略を確実に実行するためのHR Strategy Meetingの実施や、人的資本投資の効果測定の取組み

» P.20

人的資本投資と 企業価値向上との相関

定量的な分析と可視化をベースとした、人材戦略に基づく人的資本投資と企業価値向上との関連性を示す取組み

» P.25

人材戦略を支える 各種取組み

新人事制度導入による戦略的適材配置、働く環境を支える労働安全衛生の取組み

» P.42
P.46

人材戦略を支える体制

人事総務第一部・第二部の新体制でのCoEとしての両部長メッセージ

» P.50

人的資本の可視化データ

過去5年分の人的資本データ
ISO30414に沿った網羅的なデータ開示

» P.56

*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

Philosophy

人が仕事をつくり、
仕事人が人を磨く。*

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。



MITSUI & CO.

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、強く育った人材が、
さらに価値を生む。
この連鎖こそが語り継いだ姿

「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つくる人を育て、 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、それでも挑戦が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。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、仕事の人が磨く」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ら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) を含むさまざまなテクノロジーを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、複雑な社会課題に対して、その時点で考え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月に新たに策定しました。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月から全世界で稼働を開始しました。グローバルの多様な強い「個」の経験やスキルを可視化することにより、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で推進しているエネルギーtransition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。

Kenichi 40

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。



欧州三井物産(株) パリ支店
Salvan Christophe

持続的な 価値創造を実現する 「目指す人材の姿」

主要施策

- 11 ・持続的な価値創造を実現する
タレントマネジメント
- 12 ・変革のリーダーを育成
- 13 ・モビリティインフラを通じて
持続的価値を創出
- 14 ・独自のグローバル選抜型研修
- 15 ・資源の安定供給を通じて、
豊かな社会を実現
- 16 ・国内での新規事業創出
- 17 ・魅力的な人材を生み出す
育成環境
- 18 ・多様な人材の能力開発

基本的な考え方

三井物産グループでは、持続的な価値創造の担い手としてグローバルで多様な社員が活躍しています。社員一人ひとりが業務を通じて自らのスキル形成やキャリアに対する志向を実現し、新たな挑戦と創造に取り組むため、2024年7月に「グローバルタレントマネジメントポリシー」を策定しました。当社のタレントマネジメントの考え方や人材戦略、企業風土、育成、機会等について、社員と会社の双方が目指す姿を示した全世界の社員を対象としたグローバル共通の基本方針です。

このグローバルタレントマネジメントポリシーでは、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」も示しています。また、こ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を定め、人材の採用、育成、評価、任用の一連のプロセスで活用し、社員の実践につながる取組みも行っています。

GLOBAL TALENT MANAGEMENT POLICY

グローバルタレントマネジメントポリシー
三井物産株式会社



目指す人材の姿

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、^{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。

■ 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

■ Mitsui Leadership in Action：

https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/human_resource_management/management_approach/mvv/index.html

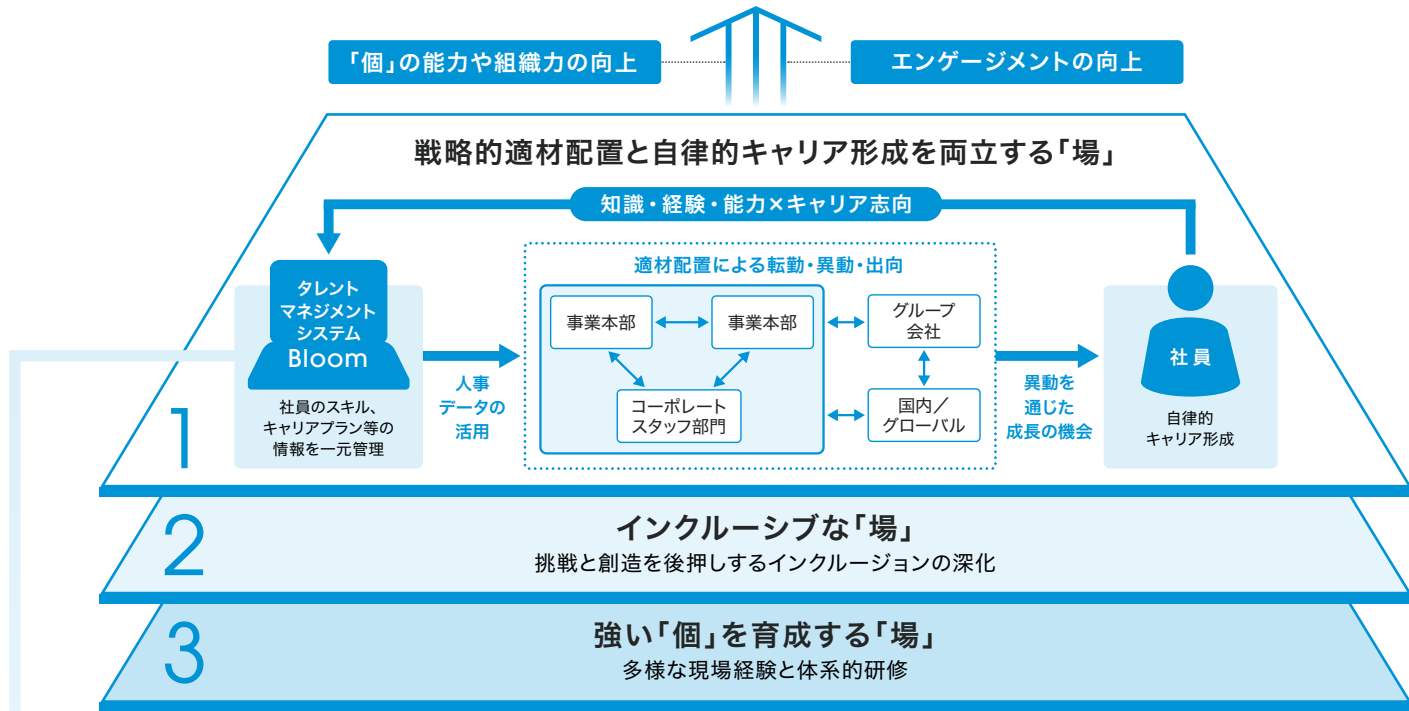
持続的な価値創造を実現するタレントマネジメント

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当社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。

持続的な企業価値向上



Bloom



グローバルでのタレントマネジメントの実践においては、地域や事業を問わず多様な強い「個」の能力や経験を活かして育成・任用・配置することが求められています。これまで各地域で個別に管理してきた人材データをグローバルで共通化し、2024年12月にタレントマネジメントシステム「Bloom」を全世界で稼働開始しました。

Bloomでは87のスキルの中から社員自身がこれまでの経験をもとに

スキルを登録できるほか、お互いの経歴等の情報を参照することができ、今後進みたいキャリアを可視化し、自分が身につけるべきスキルや経験等を具体的にイメージすることが可能です。グローバル・グループでの社員の自律的なキャリア形成を支えるプラットフォームとして、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活用し、採用地や属性を問わず適材が適所で活躍できるフィールドの醸成を目指しています。

食を通じて新たなビジネスへ挑戦

出向：Industrial Pesquera
Santa Priscila S.A.
Director (在エクアドル)

Salgado
Sergio

Industrial Pesquera Santa Priscila S.A.

1976年設立。エビの養殖・加工・販売、稚エビ・飼料の生産を行う会社で、オペレーションの最適化を通じて生産性向上と高い品質の追求及び環境への配慮に重点を置き、顧客や社会のニーズに応えることで、エビ産業の近代化に取り組んでいます。

参加プログラム

Global Management Academy、Change Leader Program

グローバルな経験で、持続可能な食の未来を切り拓く

世界の人口増加・経済成長とともに高まる持続可能なタンパク質需要という重要な課題に取り組むため、私はIndustrial Pesquera Santa Priscila (IPSP) にDirectorとして出向しています。エクアドルで設立されたIPSPは約50年の歴史を持ち、エビの養殖・加工・販売、飼料及び副産物の製造までを一貫して手がける世界最大の統合型エビ養殖事業会社です。三井物産は中期経営計画2026において、Wellness Ecosystem Creationを攻め筋の一つとして定め、その一環として2024年初頭に出資を完了しました。この戦略的投資は、現地の有力パートナーとの協業により、多くの関係者の尽力と連携によって実現したものです。

私は2004年までペルー三井物産に勤務した後、アメリカで

MBAを取得。そしてシリコンバレー企業での勤務を経て、2013年に再入社しました。新規事業開発部の部長として、複数のプロジェクトを推進し、現地の有力なオーナー企業との合併事業も手がけました。その一つが肥料販売会社のEquilibra Peruで、2017年に現地パートナーと設立し、2024年半ばまで取締役を務めました。

「挑戦と創造」は三井物産の強みの一つであり、社員が日常的に事業開発の最前線で価値創造に取り組む環境が用意されています。その象徴的な取組みが、変革のリーダーを育成するChange Leader Programです。私も2018年に第一期生としてこのプログラムに選抜され、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。

三井物産には、海外転勤を含めグローバルな経験の機会があり、社員の継続的な成長を支援する取組みを積極的に行っています。2017年に参加したGlobal Management Academyもその一つです。私も変革を推進するリーダーとして、食と栄養に関わる事業領域で価値創造に注力し、「食」を通じた健康やウェルビーイングの向上を通じ、人々のより豊かで輝く人生の実現とともに、三井物産グループの未来をつくることを目指しています。



「未来をつくる」人たち：CASE 02

モビリティインフラを通じて持続的価値を創出

常に挑戦するという情熱が、 自らと会社の成長につながる

モビリティ第一本部モビリティ&インダストリアル事業部

自動車、建設・鉱山機械、鉄道等のモビリティ領域で、当部は、ヤマハとの二輪車事業、鉄道等のモビリティインフラ事業、EV等の環境負荷の少ないモビリティ事業、また工作機械やロボティクスといったものづくり関連事業に取り組んでいます。

参加プログラム

海外修業生制度、Sponsorship Program

理事 モビリティ第一本部
モビリティ&インダストリアル事業部長
(在日本)

山本 伊佐子

変化を恐れず挑戦し、自らの情熱で新たな道を拓く

モビリティ第一本部のモビリティ&インダストリアル事業部で、2024年7月から部長を務めています。二輪車事業や鉄道等のモビリティインフラ事業、EV等の環境負荷の少ないモビリティ事業、また工作機械やロボティクスといったものづくり関連事業において、部員や現地法人、グループ会社の社員等多様なメンバーと共に、新規事業開拓、既存事業の収益力拡大や付加価値向上に取り組んでいます。

入社は法務部ですが、CIS修業生を経て現事業本部へ異動し、モビリティ事業を軸として通算10年間ロシアに駐在しました。当社の場合は事業本部や地域を越えて異動・転勤することも多く、

私自身も人事総務部や三井物産戦略研究所、シンガポールのアジア・大洋州三井物産への異動も経験しました。特定の事業や地域から見える世界だけではなく、異動を通してさまざまなスキルや経験を積むことができるのは当社ならではの強みだと思います。部員や後輩にも修業生や研修員、転勤や異動というチャンスがあればぜひ挑戦してほしいと思っています。私もロシア駐在の際に子どもを連れて単身で転勤しました。不安もありましたが、その当時は単身で子どもを連れていく社員への支援制度も整っておらず苦労も多かったですが、それをきっかけに会社の制度も少しずつ変わりました。今は性別にかかわらず、単身での子連れ海外赴任に対して、さまざまな支援制度が整備されています。

部員には「自身のキャリアに対する気持ちを大切にしてほしい」

と言っています。私のロシア駐在をきっかけに制度が変わったように、真剣にかつ情熱を持って挑戦したいという気持ちが人や会社を動かします。多様な人材がいる当社だからこそ、自分の挑戦に共感し、支援してくれる人たちが大勢います。私もこの三井物産で、仲間と共に挑戦と創造を続けていきたいと思っています。



「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)

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

韓国三井物産(株) 基礎化学品本部
(現所属：ベーシックマテリアルズ本部
クロールアルカリ事業部
塩ビ原料・苛性ソーダ事業室長
(在日本))

Lee Woojun

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り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がっており、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、新たなビジネスをつくっていくという考えの土台になっています。

2024年10月からは三井物産本店へ転勤し、ベーシックマテリアルズ本部クロールアルカリ事業部で室長を務めています。採用地を越えた挑戦の場が用意されていることが三井物産

グループの強みであり、それを体現できていることは自分にとっても貴重な経験となっています。今後の韓国三井物産の発展を支えるためにも、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

資源の安定供給を通じて、豊かな社会を実現

部門を越えた 企業価値向上への取り組み

■ 金属資源本部鉄鉱石部

金属資源の確保と安定供給、地球環境に配慮した統合リサイクル事業を推進する本部として、鉄鉱石部はブラジルのValeや豪州のRio Tinto及びBHPといった重要パートナーとの協業事業や、鉄鉱石や還元鉄等のトレーディングを行っています。

■ 参加プログラム

早期海外派遣制度、海外修業生制度

金属資源本部鉄鉱石部
豪州事業室
(現所属：IR部(在日本))

松田 健佑

「人」が未来をつくる。事業基盤を次世代へつなぐ使命

高校卒業まで海外で過ごした経験から、グローバルでの資源の安定供給に貢献したいと考え、当社に入社しました。入社後は金属資源本部で豪州鉄鉱石事業の事業管理全般を3年間担当し、その後、部門研修員として半年間インドに駐在しました。少しずつ金属資源本部の事業を理解する中で地域エキスパートの重要性を認識し、ブラジル修業生に応募しました。1年目はポルトガル語を習得。2年目は習得した言語やネットワークを駆使しブラジル三井物産のリオデジャネイロ支店でOJTを行いました。地域に根差す事業を現地パートナーと共に発展させるためには、現地文化理解と価値観の違いを受け入れる重要性を再確認しました。

帰国後は鉄鉱石部ブラジル事業室に配属となりましたが、

モビリティ第一本部での緊急対応案件があり、本部を跨ぎ地域エキスパートとして、帰国から1年も経たずリオデジャネイロの関係会社へ出向しました。その後、鉄鉱石部ブラジル事業室に帰任しましたが、ほどなくして豪州／Rhodes Ridge権益取得案件の本格始動に伴い豪州事業室へ異動しました。Rhodes Ridge権益は過去20年当社が参画機会を模索していた案件ですが、同権益は個人保有で売却意向はありませんでした。それでも多くの先人が誠意をもって関係性を築き、途切れることなく人脈を受け継いできたことで、今般Rhodes Ridgeへの参画がようやく実現しました。これは地道に紡いできた両社の関係性が生み出したものであり、当社で事業を創出し、成長させるのは「人」であるということをあらためて認識する機会にもなりました。Rhodes Ridgeは半世紀以上続くプロジェクトで

あるため、確かな事業基盤を構築し、先人の想いを含め次の担当者に引き継いでいきます。

2025年7月からIR部へ異動し、これまで以上に広い視野を持って当社の取り組みを理解し、ステークホルダーとの効果的な対話を通じて企業価値向上に貢献していき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 グローバルに推進

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。

北海道支社業務室(在日本)

木村 秀己

北海道支社業務室(在日本)

渡辺 夏子



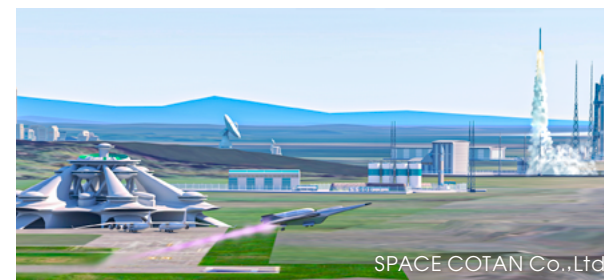
北海道から世界へ。宇宙港の発展に貢献し、 宇宙版シリコンバレーの早期実現を目指す

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・通信格差是正等)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

魅力的な人材を生み出す育成環境

挑戦と創造の芽を育てる インクルーシブな コミュニケーション

■ ノルウェー三井物産(株)

1973年設立。ノルウェーの船舶業界への鋼材販売から事業を開始し、その後石油産業に向けて鋼管や鋼板を販売。現在はエネルギー転換の一端を担いながら、さまざまな新規事業・新規可能性に挑戦しています。

■ 参加プログラム

Japan Trainee Program, Change Leader Program,
Global Management Academy, Executive Education

ノルウェー三井物産(株)
Iron & Steel Products Dept.
General Manager(在ノルウェー)

Niemann
Ken



国境を越えるキャリアで未来を拓く。

人と人とのつながりが、新たなビジネスの種に

2011年にドイツ三井物産に入社し、デュッセルドルフ本店の鉄鋼課でGeneral Manager(GM)を経験後、2023年に現在のノルウェー三井物産に転勤し、鉄鋼製品課のGMを務めています。最近是我のように国を越えた異動にチャレンジをする海外採用社員も増えており、私もその一人として他の社員のキャリア形成の参考となるようなロールモデルになればと思っています。

三井物産では雇用地にかかわらず社員の育成に力を入れていることは大きな強みです。私も選抜型研修として、Japan Training Programや、Harvard Business Schoolで行われるGlobal Management Academy、同じくアメリカ

のStanfordでのExecutive Educationに参加しました。これらプログラムは、三井物産社員だけではなく、グループ会社の社員も参加することが可能で、スキルや知識を吸収できることはもちろんですが、社内外のネットワークの構築や三井物産グループでの一体感という点でも得るものがあります。その他にも、入社時に受講が推奨されるe-Learningでの基礎実務研修では、財務・会計・リスクマネジメント・法務・貿易といった商社でのビジネスに必要な基本を学ぶことが可能です。このようにキャリア形成に重要な知識と経験を、OFF-JTとしての研修とOJTの両面からの育成環境があることが、三井物産の魅力的な人材を生み出す源泉となっています。

こうした研修プログラムは、私のチームが目指す部門横断的なコラボレーションの観点でも大変有意義です。事業にとって

何よりも大切なのは人と人とのつながりです。知識は人と人とのコミュニケーションをサポートするものであって、インクルーシブなコミュニケーションにこそ挑戦と創造の芽があると考えています。鉄鋼製品の商売はノルウェー三井物産の屋台骨となっていますが、トレーディングにとどまることなく、チームメンバーと共に新しい事業にもチャレンジしたいと思っています。



「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)

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

三井物産向け研修（新入社員研修、CFO分析理論講座、セルフリーダーシップ研修、セルフアウェアネス研修）

三井物産人材開発(株) 人材開発部
キャリア・ディベロップメント室
(在日本)

上村 咲希子

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、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
産業横断的な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。



三井物産（上海）貿易有限公司
（左から）
Yao Wenhao
Tao Suleng
He Yingying
Yang Jiaxin
Jin Yijing

CHRO Message

多様な人材の活躍と成長を後押しし、
企業価値の持続的な向上につなげていくことは、
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、人材マネジメント上のあらゆる場面で

好循環を生み出し、企業価値の向上へとつながる

「『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。

内外環境の不確実性が高まる中で、企業が持続的な成長を図るためには人材が何よりも重要な経営資源であることは言うまでもありません。当社は旧三井物産の創立以来、一貫して「人」を大切にす企業文化を育んできました。本レポートでは、当社の経営理念（MVV）を体現できる人材の採用と中長期的な視点に立った人材育成、弛まめ組織開発等に対して、当社がどのように取り組み、成果を上げてきたか、また、これからさらに強化、加速すべき領域はどこかについて、人材マネジメントの基本的な考え方と併せて幅広いステークホルダーに分かりやすく紹介することを意図しています。そのため本レポートの作成にあたっては、社員の具体的な成長ストーリーの紹介に加えて、当社の人材戦略とさまざまな人事施策をISO30414のガイドラインに沿って可能な限り数値をもって紹介することを心がけました。本レポートを通して当社のグローバル・グループでの「人」に対する取組みと企業価値の持続的な向上の間の好循環を示したいと思っています。

「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、「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ており、とてもありがたいことだと感じています。一方、当社は社員を信

頼し大切にすると同時に、社員一人ひとりに自律的な「個」として自ら考え、行動することを求めています。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ることはありません。

人的資本投資がもたらす効果を どのように評価し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採用から育成、任用に加え、社員一人ひとりのキャリアの将来像を踏まえた人材開発、エンゲージメント向上にも資する組織開発のためのさまざまな施策を講じています。

これら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多角的、複合的に行う必要があります。人的資本投資が当社の企業価値向上にどのように結びついていくか、今後もさまざまな工夫を凝らして本レポートで分かりやすく説明したいと思っています。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、企業価値向上や業績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は当社の国内外のすべての拠点と重要グループ会社の社員を対象に毎年実施しているもので、社員の仕事に対するやりがいや誇り、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。社員エンゲージメントの変化に注目し、複数の指標に基づくエンゲージメントの向上を図ることは、組織力、現場力の強化にもつながり、結果として生産性の向上にもつながるものです。MESの結果は、経営会議、取締役会にも報告されており、非財務指標の一つとして取締役報酬（除く社外取締役）の評価指標としています。

中期経営計画2026の最終年度となりますが、 特に注力される点についてお聞かせください。

中期経営計画2026では「強い『個』の育成」、「インクルージョン」、「戦略的適材配置」の3つを人材戦略の柱として掲げました。特に、戦略的適材配置は本年も強力に推し進めたいと思います。Bloomと名づけたグローバル・タレントマネジメントシステムを導入し、2024年12月から本格稼働しています。全世界の社員一人ひとりの人材情報を、スキルや経験、キャリア志向を含めて、システム上で一元管理し、国内外を問わず最適な人材をグローバルで機動的に編成、配置することに活用しています。当社海外拠点での現地採用社員のライン長比率は現在19%ですが、この比率はグローバルな適材配置を通じてさらに上昇する見込みです。

南西アジアの戦略拠点であるインド三井物産やドイツ三井物産の社長には現地採用社員が起用されており、今後とも現地採用社員の経営層への登用は着実に進んでいくことが期待されます。

さまざまな社会課題の解決に果敢に挑む

多様な人材を育成、輩出することが当社の使命

女性社員の活躍推進の状況はいかがでしょう。

社長も出席してのHR Strategy Meeting (HRSM)での議論をもとに、さまざまな取組みを進めた結果、当社の女性活躍推進には着実な進捗がみられます。

当社海外拠点での女性管理職比率は4割を超えており、これまで課題だった国内女性管理職比率も2025年3月期は11%に上昇しました。また現在は約150名の女性社員が本店から派遣され海外で活躍しています。当社単体の女性社員比率は30%、女性採用比率は40%に高まっていることも踏まえ、2030年には国内女性管理職比率を20%に引き上げることを対外目標として掲げています。

HRSMについてお聞かせください。

当社は幅広い産業分野で多種多様な事業を国内外で展開しており、人事戦略の策定、実行に際しては、当社のグローバル・グループでの成長戦略とのアライメントを強く意識しています。このため当社では、社長とすべての事業本部長との間で毎年行われる事業計画・予算会議と共にHRSMを別途開催しています。HRSMには社長、CHRO、管掌役員、事業本部長が出席し、事業本部の人材戦略、グローバル・グループで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）、ダイバーシティ＆インクルージョンの推進等、幅広い経営テーマについて議論を行い、年次の組織目標・アクションプランの確認につなげています。

最後に、CHROとしての決意をお聞かせください。

多様な人材の活躍と成長を後押しし、それを企業価値の持続的な向上につなげていくことは当社の人材戦略の根幹です。人材をめぐるグローバルな競争環境は年々厳しさを増しており、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多様な人材を育成、輩出することが不可欠です。先人が「自由闊達」と「挑戦と創造」という言葉に込めて大事にしてきた価値観を、当社の「人」を大切にする企業文化とともに、より力強くグローバル・グループで浸透を図りたいと思います。

HR Strategy Meeting

経営戦略と人材戦略を統合的に捉え、組織の持続的成長を支えるために、人材に関する重要なテーマを深く掘り下げて議論する場です。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）を中心に、女性社員や海外採用社員等多様な人材の活躍状況と育成方針の確認・共有を行っています。

この議論には、社長とCHRO、人事総務第一部長・第二部長が参加し、各事業本部長、コーポレートスタッフ部門の部長、海外地

域本部・地域ブロックのCHROと直接対話を重ねています。これにより、グローバルかつ多様な人材から構成される後継者人材プールの状況を継続的に把握し、戦略的な適材適所の配置を通じて、組織パフォーマンスの最大化を図っています。

また、想定外の事態への備えとしてのBCP（事業継続計画）策定による組織マネジメントの連続性の観点からも重要な役割を果たしています。



ビジネスモデルと人材戦略の変遷

総資産 約 **16.8** 兆円
(2025年3月末現在)

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。

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～

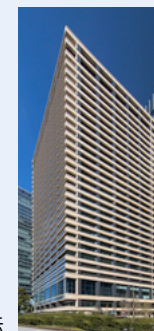
環境問題対応からサステナビリティ経営へ

- 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・展げる」

人材の育成

人材の流動化

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

多様な人材の活躍推進

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

グローバルでの適材配置

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

人材戦略

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

中期経営計画2026テーマ

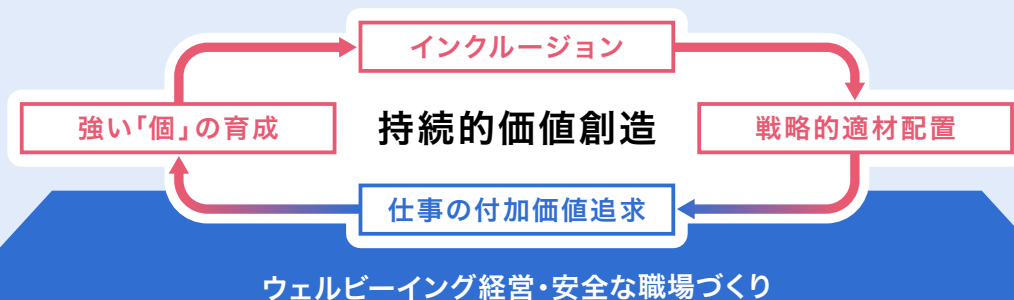
Creating Sustainable Futures

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**

Corporate Strategy ⑤ | グローバルでの多様な「個」の活躍推進



中期経営計画2026期間中の人材戦略の実現に向けた取組み

2023年4月

- Global Mobility Program開始
- フレックスタイム制全社導入

2023年7月

- ウェルビーイング経営宣言

2023年9月

- 三井物産ビジネスパートナーズ内にアウトソーシング・サポートセンター設置

2023年11月

- 労働安全衛生／三井物産グローバル・グループコントラクター選定方針策定

2024年4月

- 三井物産人材開発によるグループ会社向けアドバイザー開始

2024年6月

- 2031年3月期の女性管理職比率20%目標設定

2024年7月

- グローバルタレントマネジメントポリシー策定
- 新人事制度導入
- 退職金・年金制度改定

2024年12月

- タレントマネジメントシステムBloomの全世界稼働開始

2025年4月

- シニア人材の更なる活躍推進
- 海外勤務中の両立支援の拡充

■ 単体、□ 単体+現地法人、■ グローバル・グループの取組みです。

■ 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>

人的資本投資と企業価値向上との相関

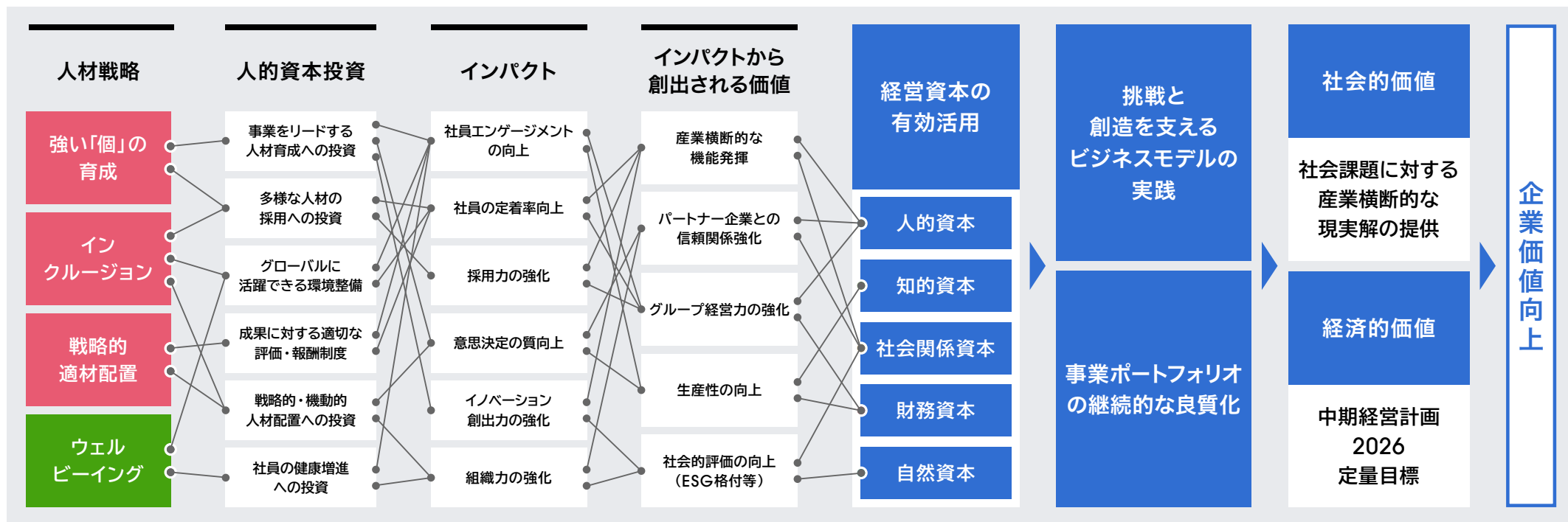
三井物産では、「人的資本」を企業価値向上の源泉と位置づけ、採用・育成・適材配置・ウェルビーイング等の施策を戦略的に展開しています。この人材戦略において、社員エンゲージメントの向上や労働災害件数の低減等を重要な経営指

標の一つとして捉えていますが、これらの人的資本に関する定量指標の改善・向上が企業価値向上にどのようにつながっているかを定量的に分析し、可視化する取組みを進めています。以下の相関図では特に関係性が高いと想定されるもののみを

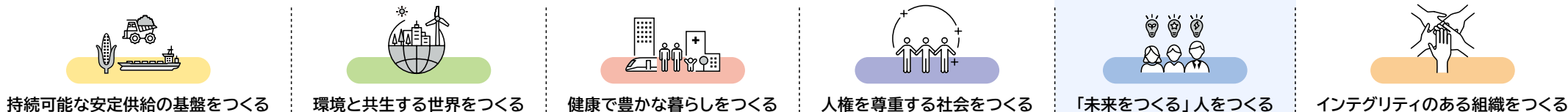
示していますが、人的資本への投資から創出された価値を通じて、5つの経営資本をさらに強化、最大限に活用することにより、当社ならではのビジネスモデルの実践につなげています。その結果として、事業を通じてさまざまな社会課題の

解決に貢献し、企業価値の向上と持続的な成長を実現していきます。

今後も企業価値向上の実現に向け、人的資本の取組みを推進していきます。



三井物産のマテリアリティ



主な施策と指標

人材戦略	主な施策・指標		バウンダリー	実績 (25年3月期)	目標
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	31.5億円	DX人材認定数累計 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	58万円	
		年間平均研修時間	単体	17.4時間	
	国外派遣プログラム派遣者数累計		単体	約4,000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	DX人材認定数累計		グローバル・グループ 単体+現地法人	約4,500名 592名	女性管理職比率(単体) 2031年3月期：20% 男性育児休業取得率 100%
	キャリア採用比率		単体	41.4%	
	女性採用比率(新卒+キャリア)		単体	39.5%	
	女性社員比率		単体	30.4%	
	女性管理職比率		単体	11.0%	
			連結	20.7%	
	海外採用社員ライン長比率		現地法人	19.1%	Bloom全世界導入 2025年3月期：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%
	障がい者雇用率		単体	3.02%	
	男性育児休業	取得率	単体	91%	
		取得日数	単体	42.4日	
	(定年後)再雇用人数		単体	203名	
	Expertバンド人数累計		単体	27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	人事ブリテンボード活用者累計		単体	661名	Talent Management System (Bloom) 導入実績 単体+現地法人 100% 現地法人 97%
	Talent Management System (Bloom) 導入実績		単体+現地法人	100%	
	海外採用社員国外転勤者数		現地法人	97名	
	健康診断受診率		単体	100%	
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	ストレスチェック受検率		単体	86.2%	
	プレゼンティーズム		単体	12.2%	
	有給休暇	年間平均取得日数	単体	13.2日	
		年間平均取得率	単体	69.0%	
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 ■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	75%	
		社員を活かす環境	単体+現地法人	71%	
	自発的離職率		単体	0.96%	

社員エンゲージメント

持続的な企業価値向上

グローバル・グループ

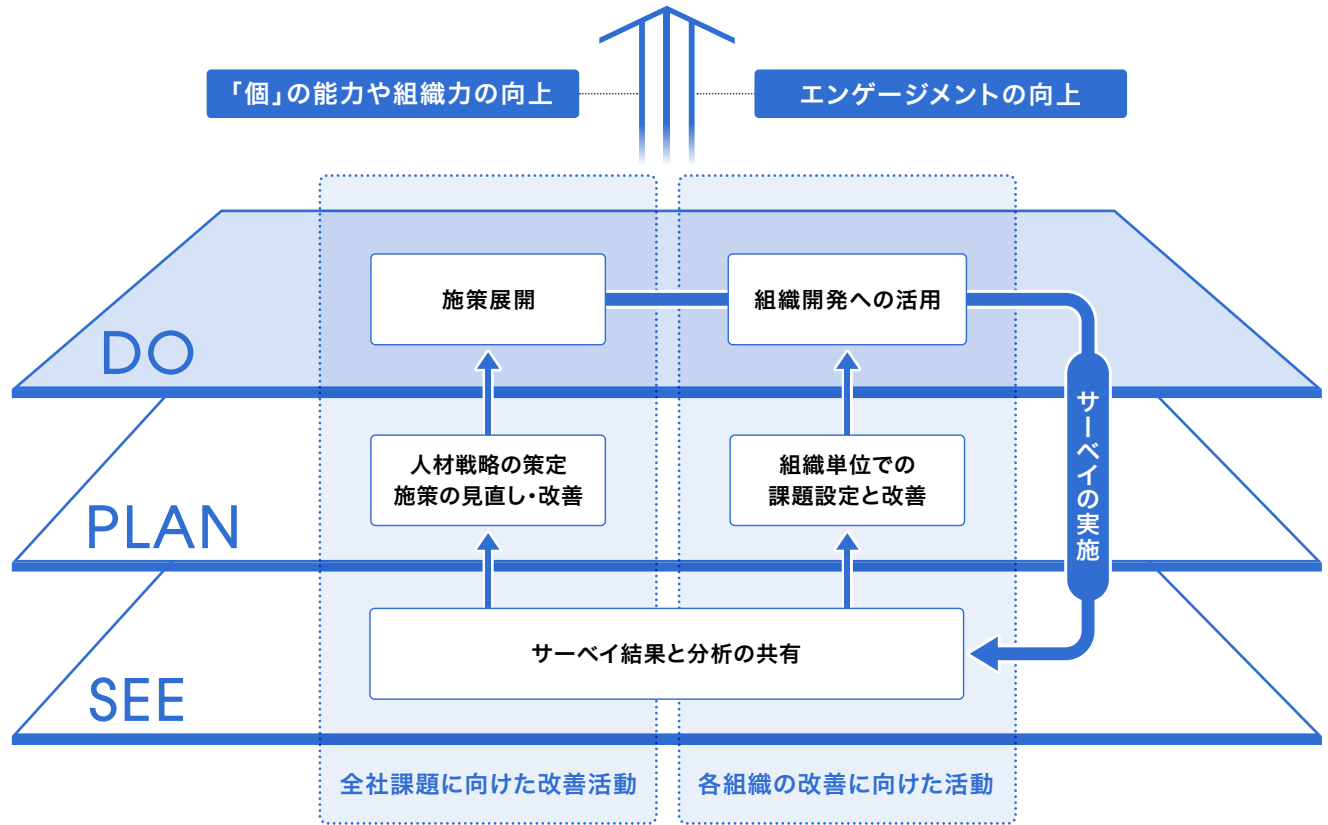
人材戦略の効果を測定する 重要な経営指標

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は「社員エンゲージメント」と「社員を活かす環境」に強い影響を与える原因系カテゴリー設問や当社独自設問等を加えた構成となっており、その結果は各地域・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。

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、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における肯定的回答率

社員エンゲージメント
(2025年3月期)

75%

社員を活かす環境
(2025年3月期)

71%

回答率と主要な原因系カテゴリー

回答率

(2025年3月期)

91%

戦略・方向性の理解・共感

(2025年3月期)

80%

スキル・能力の発揮機会

(2025年3月期)

77%

リーダーシップに対する信頼

(2025年3月期)

75%

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のが
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。



米国三井物産（株）ヒューストン支店
（左）Brill Marley
（右）Primrose Linda
（左下）Wesley Maurice

強い「個」の育成

主要施策

- 30 ・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
- 31 ・グループ会社間の出向
- 32 ・キャリアチャレンジ制度
- 33 ・OFF-JTを通じた成長支援
 - ・人材育成プログラム
- 34 ・リスキリングの推進
 - ・DX人材の育成
- 35 ・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、^{ひら}展^びげ、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

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

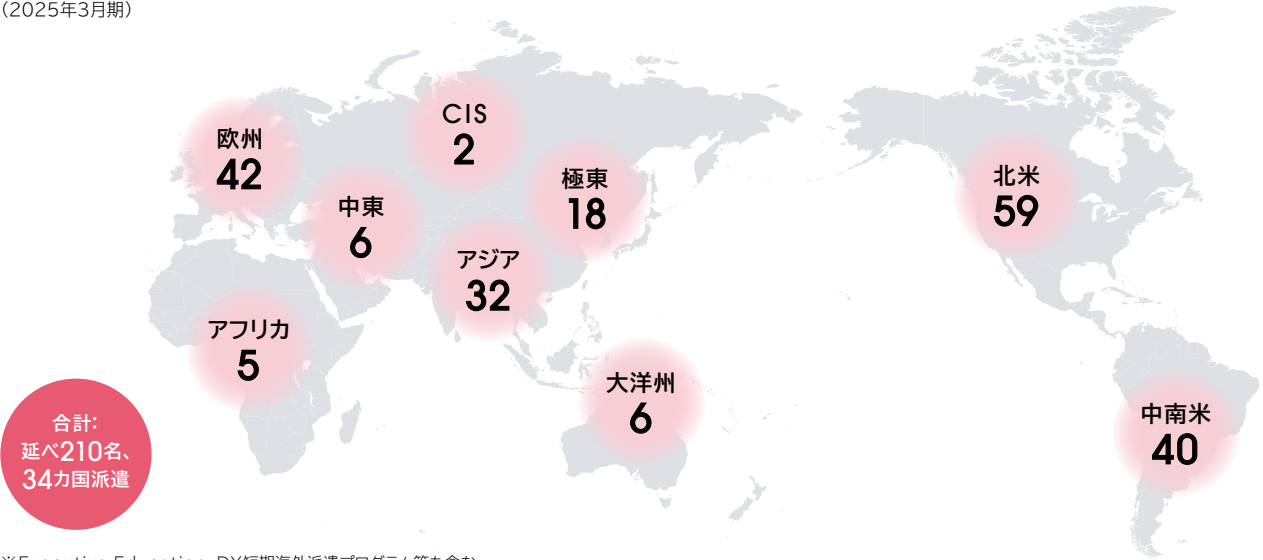
当社は設立間もない1950年代より、地域に根差した人材の育成を目的とし、海外修業生制度を運用しています。この海外派遣プログラムは英語以外の言語圏へ2年間派遣し、特定語学のプロフェッショナルの養成にとどまらず、異文化や多様な価値観を受容する力、俯瞰的に物事を捉える広い視野、諸外国との交流に欠かせない教養の基本ともいえる歴史や文化の習得を通じて、グローバルに活躍できるビジネスパーソンを育成することを目的としています。最初の1年間

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

(2025年3月期)



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	148名
スペイン語	117名
ポルトガル語	94名
ロシア語	92名
フランス語	48名
タイ語	40名
インドネシア語	34名
ベトナム語	34名
ドイツ語	28名
イタリア語	24名
アラビア語	20名
ヒンディー語	16名
トルコ語	13名
韓国語	9名
ミャンマー語	9名
ペルシャ語	7名
ベンガル語	1名
総計	734名

(2025年3月末現在)

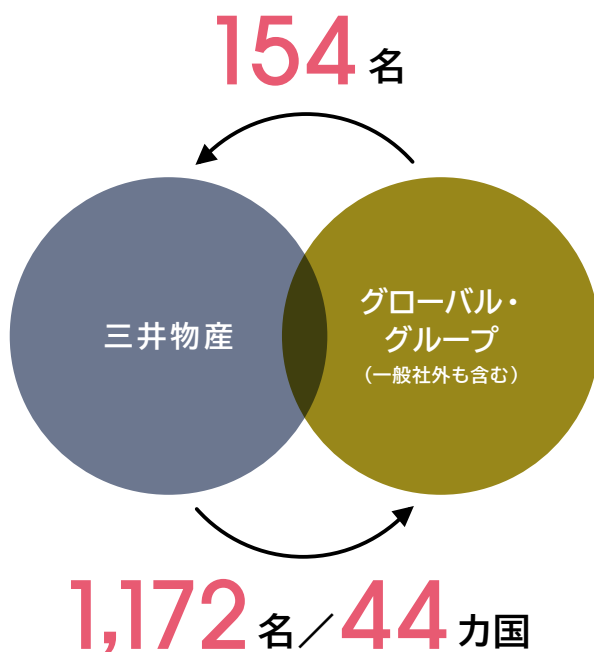
グループ会社間の出向

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、2025年3月末時点で連結決算対象会社が475社あります。これらに加え、連結外子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アップに加え、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*

(2025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：(株)メフォス
業務部戦略企画室長(在日本)

来代 なつき

■ (株)メフォス

1962年創業。保育園、幼稚園、学校、給食センター、オフィス、工場、病院、高齢者施設等、全国約1,700カ所の施設で1日約80万食の食事とサービスを提供し、安全・安心な「食」をサポートする社会・生活のサービスインフラを担っています。

メフォスは「給食のパイオニア」として、保育園や学校、社員食堂、病院、福祉施設等、全国約1,700カ所で食事サービスを提供しています。私は業務部戦略企画室の室長として、当社が今後さらに成長するための戦略を考えるほか、広報や、業務軽減化のためのシステム導入等を行っています。

三井物産へ入社後、異業種交換研修やベトナム修業生のほか、メフォスを含めて3社への出向等、さまざまなチャレンジをする機会がありました。その中で出向は三井物産グループの連結経営の実践を経験できる場です。これまでの知見だけでは上手いかわからない場面もありますが、メフォスの大勢の仲間と共に「食」を通じて笑顔をつくり、それにより私たち社員も笑顔になれる。そのような職場を目指して奮闘する日々が、自分自身の成長にもつながっています。

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上位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っています。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

(2025年3月末現在)

37.4 歳

制度累計利用者数

(2025年3月末現在)

14 名



モビリティ第二本部
船舶プロジェクト部
新造船プロジェクト室長(在日本)

大西 真見

モビリティ第二本部
船舶プロジェクト部

当本部の船舶分野では、一般商船売買事業を基盤に、事業開発・経営型投資を加えたバランスよい事業ポートフォリオの実現に向け推進中。当室では本邦船主向け一般商船事業及び本邦造船所グループとのJV船事業に取り組んでいます。

旧人事制度での業務職として四国支社に入社し、食料と鉄鋼製品、船舶の業務を担当したのち、2009年に本店に異動し、新造船売買や海洋エネルギー事業等を担当しました。魅力あふれる社内外の人々との出会いにより、人材育成に関与したい想いが強くなりました。2024年7月の新人事制度の導入と同時に管理職となり、12月から新造船プロジェクト室の室長を務めています。ライン長の経験はありませんでしたが、これまでに培った知識や経験を活かし自分なりの判断軸をもって決断し、上司や室員としっかりと対話することを通して、自分なりのリーダー像をつくっていきたいと思っています。当社には年齢や役職といったものを越えて、挑戦する人をサポートする環境があります。自分自身が今その環境に後押しをしてもらっているように、自分も室員や組織の可能性を引き出す存在となることを目指しています。

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。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クリングを促す「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

(2025年3月期)

1,713 名／37 回

JTP参加者数／回数

(2002年3月期～2025年3月期累計)

1,355 名／40 回

LBP参加者数

(2000年3月期～2025年3月期累計)

53 名

Executive Education派遣者数

(2014年3月期～2025年3月期累計)

241 名

BIP参加者数

(2009年3月期～2025年3月期累計)

106 名

リスキングの推進

DX人材の育成

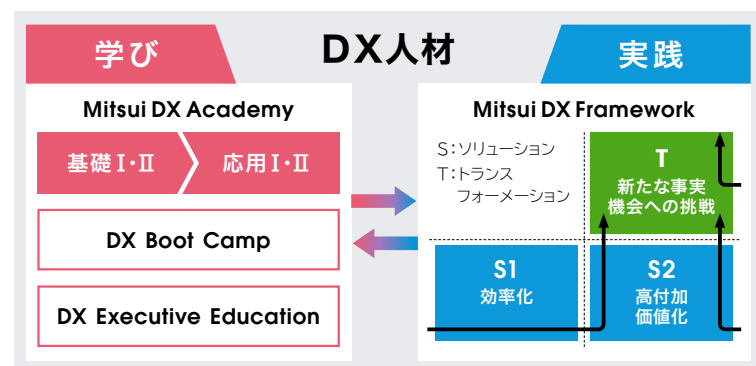
パフォーマンスの向上とビジネスの創出を目指して

三井物産グループでは今の人員でより大きな仕事をするためのDX活用によるパフォーマンスの向上と、デジタルやAIを活用したビジネスの創出という2つの大きな変革を進めています。

当社事業に関するオペレーションのノウハウとDXを掛け合わせ新たなビジネスモデルの創出を行うために、当社独自のDX人材戦略を策定の上、実行しています。

Mitsui DX AcademyにてDXについて「学び」、ビジネスとDXの双方を深く理解した上で「実践」する社員をDX人材として認定する「DX人材認定制度」を設け、“総DX戦力化”に向けた取組みを進めています。

今や国内外の社員の約10人に1人となったDX人材が、DXによる生産性向上や売上増、新規ビジネスの創出を通じ、“世界中の未来をつくる”活動をしています。



単体+現地法人

DX人材認定数累計

2025年3月期

2026年3月期目標

592名 >> 1,000名

三井物産のDX:

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



アジア・大洋州三井物産(株)
業務部デジタル総合戦略室
Manager (在シンガポール)

Goh Judy

アジア・大洋州三井物産(株)
業務部デジタル総合戦略室

アジア・大洋州は三井物産にとって重要な成長地域です。デジタル総合戦略室は、三井物産本店及びアジア・大洋州本部と連携し、デジタル戦略を策定し実行しています。

ますます複雑化するグローバル環境の中で、「人」こそが当社の持続的な価値創造の源泉です。変化に柔軟に対応し、リードし、革新を生み出す人材の育成は、しなやかで強靱な三井物産を築くための鍵です。限られた人員でより多くの価値を生むには、実践力・適応力・成長志向の醸成が不可欠です。DX人材認定制度や Mitsui DX Academy等を通じて、社員はデジタル力を主体的に強化しています。これらは単なる研修ではなく、個々の可能性を引き出すものです。成長を実感することで、自信と目的意識が育まれ、革新と価値創造に資する力が高まります。こうした取組みをさらに強化するため、昨年グローバルDX人材開発委員会(Global DX HR Development Committee)を設置し、私自身がリーダーとして世界中の仲間と連携しています。

人材育成は最も重要な長期投資の一つです。明るく持続可能な未来に向け、私たちは多様な「個」の成長と活躍を後押ししていきます。

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支援していきます。



三井物産インドネシア奨学基金では、事務局や関係者が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。

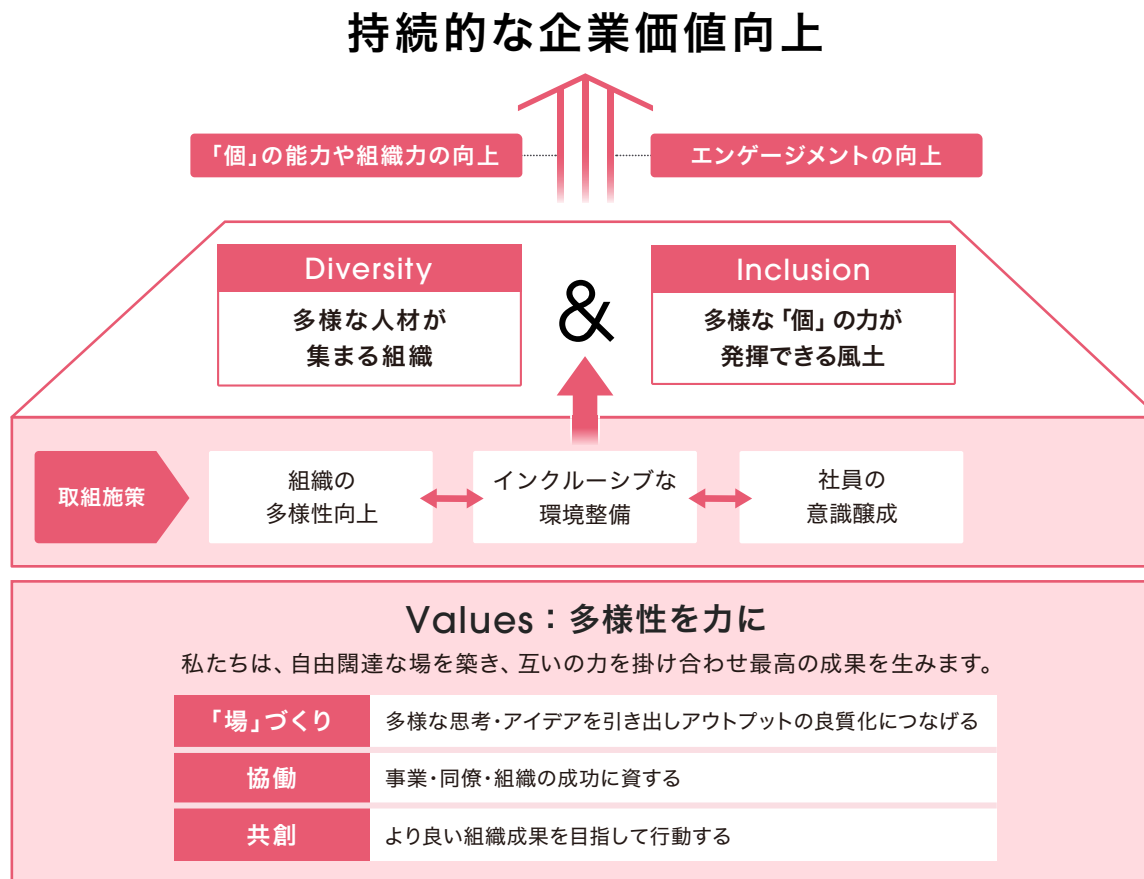
2023年には茨城県取手市と締結したSDGs推進に関する包括連携協定のもと、同市小学校で当社連結子会社のe-dashと連携し脱炭素をテーマに授業を行い、2024年には東北支社と連携し、東北地方での地域課題解決をテーマとした授業を都内の中学校で行いました。今後も、自治体・他企業・支社との連携を通じて、「サス学」による社会的インパクトの更なる拡大を目指します。

Empowering インクルージョン

主要施策

- 37 ・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
- 38 ・両立支援
 - ・障がい者雇用の促進
 - ・インクルーシブな環境整備の推進
- 39 ・三井物産グループで日本の持続的成長に貢献
- 40 ・採用から始まるインクルージョン
 - ・新卒・キャリア採用

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

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～2025年3月期)

67名／5回



単体

女性の活躍推進

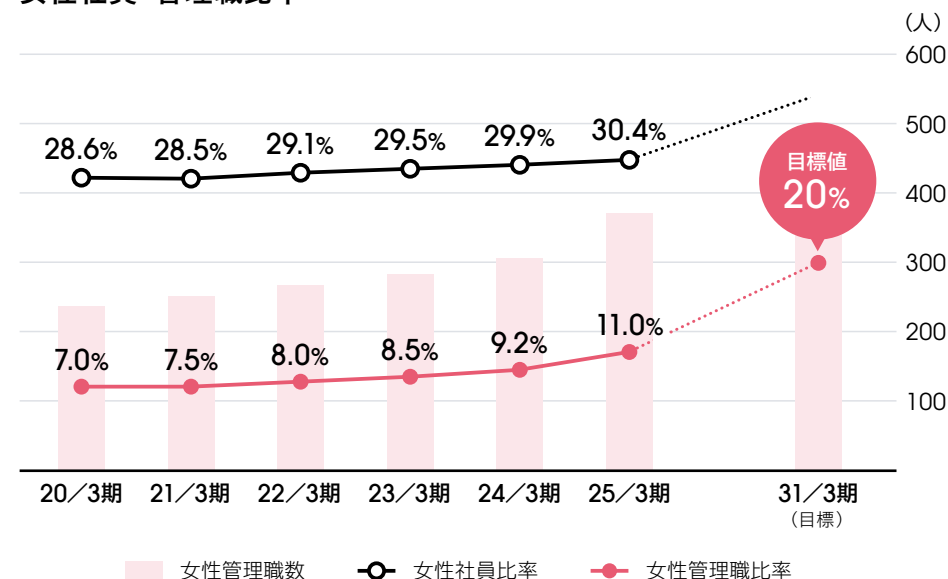
多様な女性リーダーの育成

当社グループの更なる企業競争力向上には、三井物産で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11%にとどまるため、女性活躍推進法に基づき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



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おり、育児・介護ともに法定基準を上回る制度・支援策を導入しています。

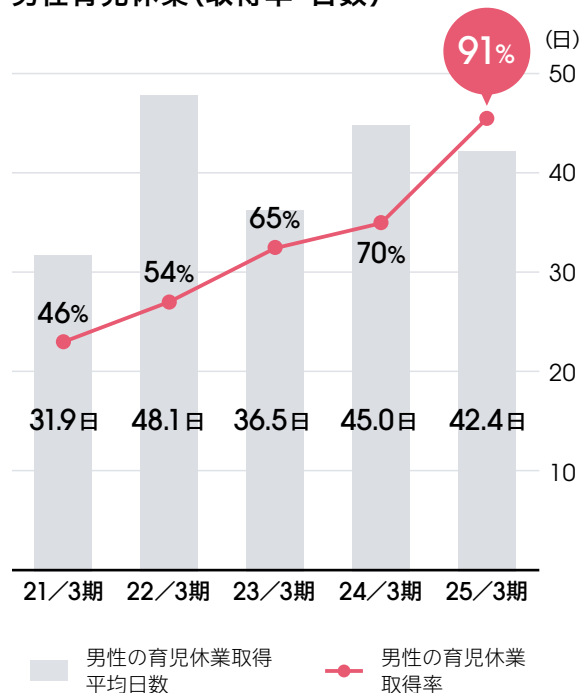
育児との両立においては、各自が必要なタイミングで休業を取得できる制度を整えるほか、早期復職を希望する社員には、保育園費用補助や本社ビル内に企業主導型保育園を用意するなど、社員一人ひとりの事情や両立に対する考え方を尊重する幅広い選択肢を用意しています。その結果とし

て男性の育児休業取得も進んでいます。

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ワークとライフ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)



海外勤務中の両立支援策

海外勤務中も安心して社員が仕事に取り組むために、以下支援策を含め、家族事情に合わせた両立支援の取組みを各種導入しています。

保育サポート

単身で子どものみを帯同する海外勤務者向けサポート

- ・現地ベビーシッター代の補助
- ・赴任・帰任時の親族の付添渡航費用補助 等

介護サポート

遠距離介護が必要な海外勤務者向けサポート

- ・突然の介護事由発生時の緊急帰国制度
- ・介護体制の見直しや介護施設入居時等の帰国を支援するための一時帰国の先取り取得制度 等

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.53)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

	2023年6月	2024年6月	2025年6月
実雇用率	3.16%	3.17%	3.02%
法定雇用率	2.30%	2.50%	2.50%

インクルーシブな環境整備の推進

異なる価値観を尊重する組織を実現するために

当社はグローバルに事業を展開しており、各国の労働法制や慣例等を遵守・勘案しながらも、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」では、人種、信条、宗教、性別、性的指向・性自認等、いかなる場合においても差別を行わないことを明確に掲げ、プライバシーに配慮した社外相談窓口の開設や同性パートナー登録ガイドライン等を導入しています。また、宗教を問わず利用できる男女別の礼拝室を本社ビルに設置するなどソフトとハードの両面からインクルーシブな環境整備を推進しています。

三井物産グループで 日本の持続的成長に貢献

三井物産の連結決算対象関係会社は475社ありますが、そのうち国内の関係会社は110社となっています(2025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。

三井物産プロジェクトソリューション(株)

設立年	2007年
事業概要	三井物産プラント(株)・三井物産パワーシステム(株)・三井物産交通システム(株)・三井物産プロジェクト(株)の4社が対等合併し設立。経済、社会の発展と地球環境づくりに必要なインフラ・プロジェクトを手がけています。
社員数 (2025年4月末)	正社員279名
会社URL	https://www.mps.mitsui.com/ja/



三井物産プロジェクトソリューション(株)
人事総務部長(在日本)

木寺 勉

三井物産プロジェクトソリューションを ご紹介ください。

当社では電力・製鉄・交通・化学等のインフラ分野におけるプラント・設備機器の供給や再生可能エネルギー発電事業開発、コンビニエンスストア向け電力供給事業を手がけています。また脱炭素・再生エネルギーといった新しい事業分野にも挑戦しており、事業投資やサービス提供型ビジネスを通じたソリューション提供にも取り組んでいます。2024年10月に「三井物産プラントシステム(株)」から現在の社名に変更しましたが、この社名には、刻々と変わる事業環境の中で常にソリューションを提供し、取引先を含むすべてのステークホルダーや社会全体への貢献を拡大するという決意を込めています。

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。

世の中の変化のスピードが加速している中で、当社は「インフラソリューションプロバイダー」として、これまでの専門的な知見を駆使した事業の具現化を図るための新たなサービス提供にも取り組んでいます。社員にはこうした世の中の変化に柔軟に対応し、失敗を恐れず挑戦するチャレンジ精神を大切にしてほしいと思っています。当社の魅力は社員一人ひとりをしっかりと見て、大きな仕事を積極的に任せるところです。



社員のプロ意識を醸成する環境をつくること、社会課題の解決に貢献したいという高い志を持つ人材を育成することが私の役割だと考えています。

グループ企業として、 三井物産への期待を教えてください。

三井物産グループでは世界各国で幅広い事業を展開しており、グループの各種知見・ネットワークは当社の事業においても欠かせないものとなっています。また、グループ共通の新入社員研修や役割期待別研修、Mitsui Engagement Surveyといった取り組みの提供は、グループ各社の成長を後押しするものと考えています。こうした取り組みを通じたグループ間の連携強化とともに、グループ全体での組織力強化や更なるネットワークの構築を期待しています。

採用から始まる インクルージョン

新卒・キャリア採用

「多様性を力に」イノベーションを生み出す

三井物産では「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、多様な価値観・知見・能力を重視する人物本位の採用選考を行っており、公正な採用活動を基本方針としています。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ています。国内においてもキャリア採用をいち早く導入し、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、人材の多様性が必要です。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も取り組んでいきます。

単体

新卒・キャリアの女性採用比率

(2025年3月期)

40%

単体

キャリア採用比率

(2025年3月期)

41%

単体

全社員に占めるキャリア入社比率

(2025年3月末現在)

13%



金属資源本部
石炭・炭素ソリューション部
原料炭営業室長(在日本)

菅原 舞

金属資源本部
石炭・炭素ソリューション部
原料炭営業室

原料炭とは、製鉄の工程で原料として使われる石炭で、高炉で鉄鉱石を還元する際に必要不可欠な材料です。当室ではその原料炭を中心に取り扱い、国内外の需要家向けの安定供給を行っています。

前職での金属資源領域での経験を活かし、この領域でキャリアを積み上げたいと思い、キャリア採用で入社し、2024年から原料炭営業室の室長を務めています。現在の業務は原料炭の安定供給を中心に、GHG排出削減に資する取組みにも対応するため、部を越えた連携も重要です。

当社は、「個」を尊重しつつプロフェッショナルとして、関係者が最善に向けてお互いが持つ意見を率直に議論する「自由闊達」な文化が現場にも浸透しています。私も室長として室員の成長をサポートしつつ、イノベーションを生み出し、課題解決に向けて日々取り組んでいます。

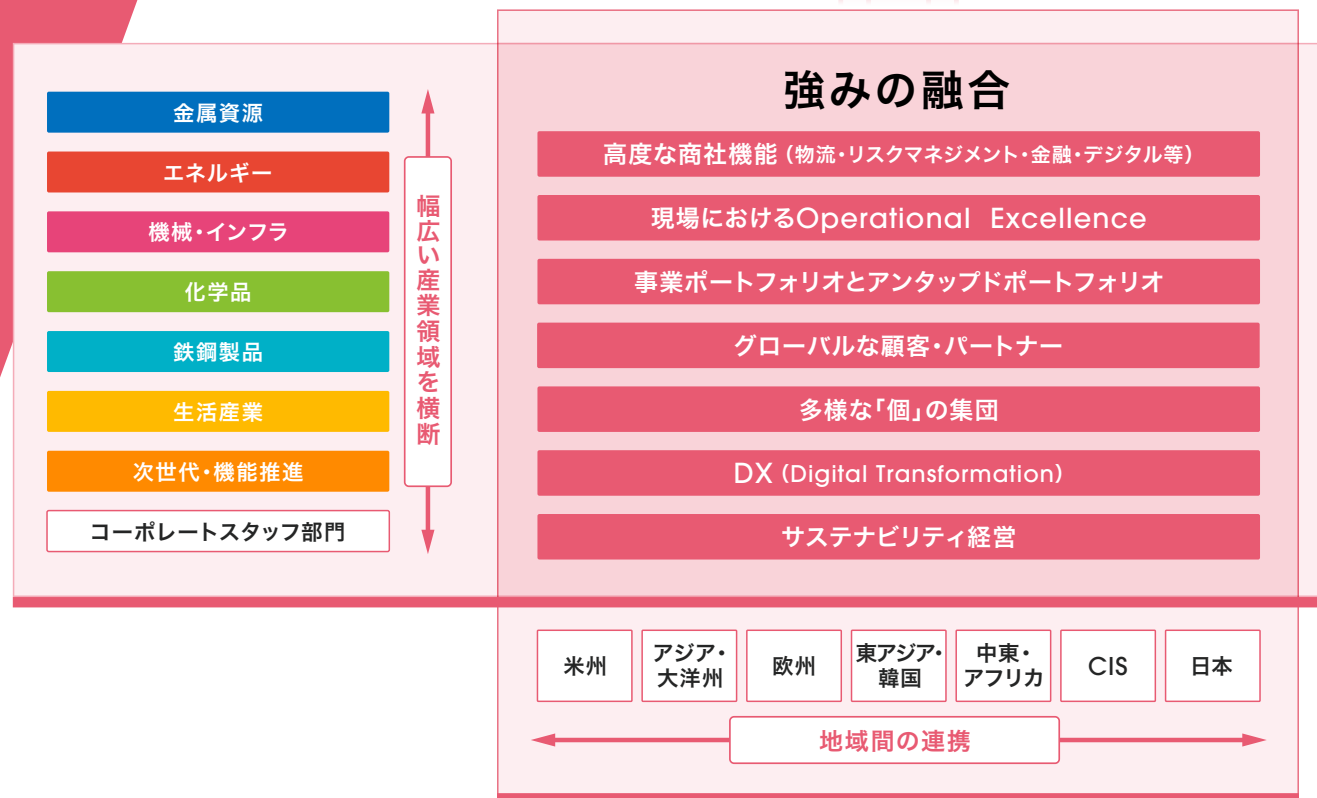
転職という経験は自分にとって大きなチャレンジでしたが、新たな環境で魅力的な仲間たちと共に、ビジネスをつくることの楽しさを感じています。私自身がインクルージョンを体現できるリーダーとして挑戦と創造を実践していきたいと思っています。

戦略的適材配置

主要施策

- 42 ・「個」を的確に把握し、機動的に人を配置
 ・Global Mobility Program
 ・新人事制度の導入
- 43 ・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

三井物産の提案力



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（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

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、2025年3月末時点で97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～2025年3月期)

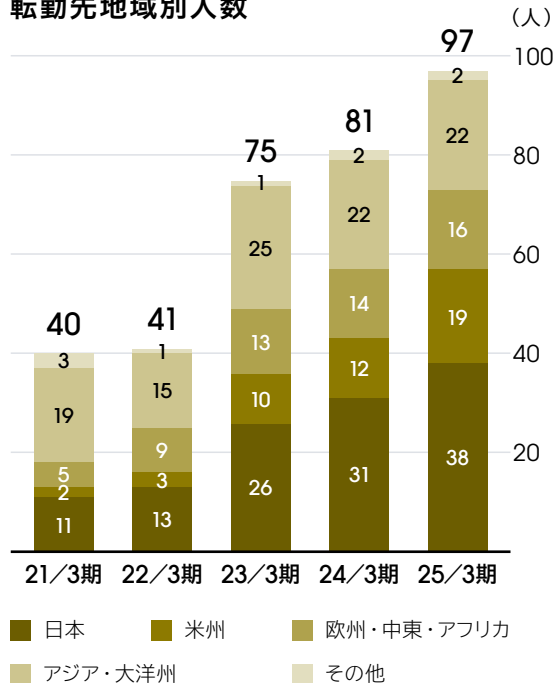
505 名

海外採用社員の
転勤者数

(2025年3月末現在)

97 名

転勤先地域別人数



単体

新人事制度の導入

社員の多様化するキャリアプランに対応する柔軟な異動任用を実現

社員一人ひとりの価値観やキャリア観も多様化する中で、各自のキャリアプラン、ライフステージに柔軟に対応しつつ、仕事の付加価値を追求し更なる生産性向上を目的として、2024年7月に以下の3つを目的とする新人事制度を導入しました。

- 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 GlobalとRegionalの選択**
社員のキャリアプランや多様化するライフステージを踏まえた適材配置とサクセッションプラン（後継者育成計画）を実現するために、転勤条件をGlobal（転勤あり）とRegional（転勤なし）から原則3年おきに社員が選択。
- 03 職務グループの新設**
どのようにキャリア形成をしていくかを自律的に考える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。



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 **27** 名

(2022年4月～2025年4月1日)

単体

人事ブリテンボード制度

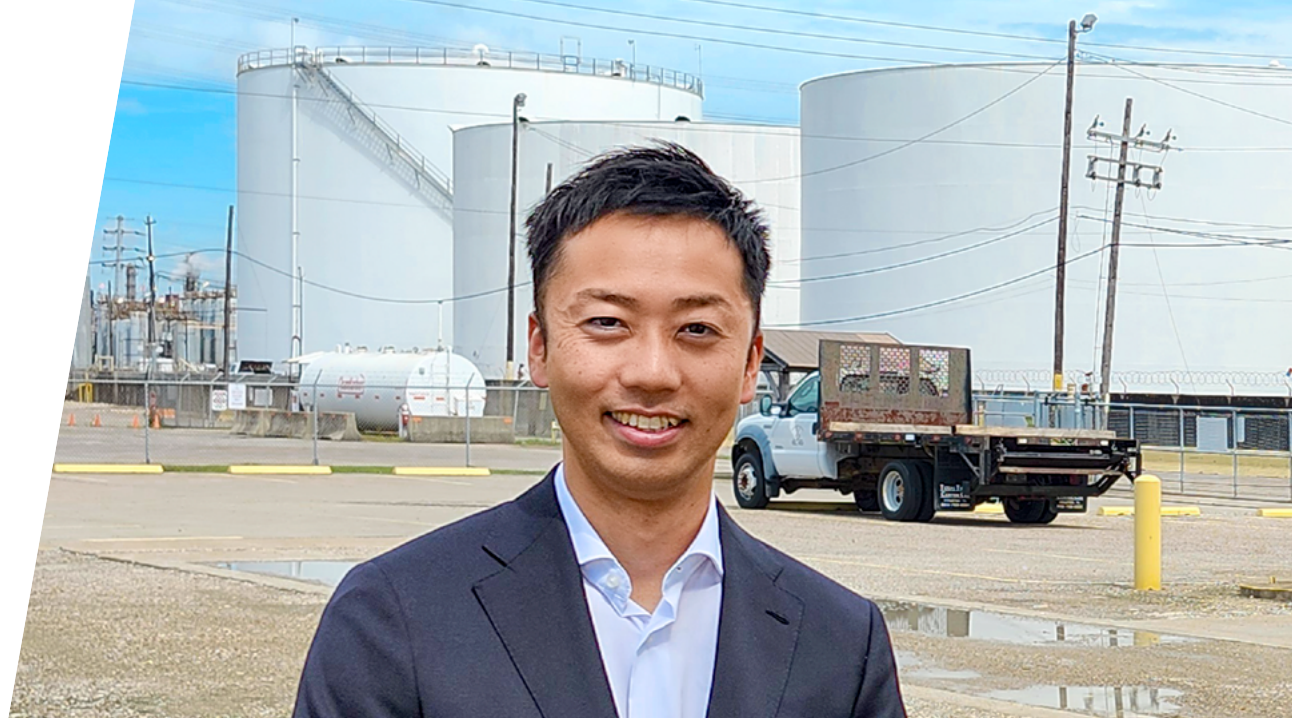
組織の壁を越えたマッチング

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～2025年3月末)

661 名



米国三井物産(株)
Chemicals Division(在アメリカ)

中嶋 一博

「EPC」とは？

EPCとは、設計(Engineering)・調達(Procurement)・建設(Construction)の3つを中核とするプラント建設に関わる一連の業務を包括する用語です。EPCに関する知見は、製造事業への出資や新技術に関する案件を推進する上で不可欠なスキルとなっています。

2019年にキャリア採用としてニュートリション・アグリカルチャー本部事業開発部EPC支援室に入社し、前職の経験を活かして関係各部と協業で新規事業投資案件の発掘・推進・事業化・経営、既存事業の統合・撤退等の支援・実行を担当しました。近年、トレーディング機能の強化を目的とした製造・物流拠点への投資機会が増加しており、当社においてもEPCの重要性は一層高まっています。それに伴い、EPCの知見を有する人材の必要性も増えています。そうした背景の中で、より専門性を発揮し、事業投資案件の良質化に貢献したいという想いからExpertバンドへの移行を志望しました。2023年にExpertバンドに移行し、2024年からは米国三井物産に赴任。現在はアメリカにおける製造事業の立ち上げを推進しています。米国での経験を通じて、EPCに関する知見をさらに深めることは、将来的に当社の総合力発揮にも大きく寄与すると考えており、新たな挑戦に日々邁進しています。

Empowering ウェルビーイング

主要施策

- 45 ・社員の健康維持・増進に対する取組み
- 46 ・労働災害のない安心・安全な職場づくり
- 47 ・「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

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

単体
健康診断受診率
(2025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
(2025年3月期)

12.2%

*計測方法：東大1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%から減算したものの。調査対象は当社総合職及び嘱託社員。

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。

Ⅰ 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。

Ⅱ 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。

Ⅲ 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。



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、
9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。



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に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ています。

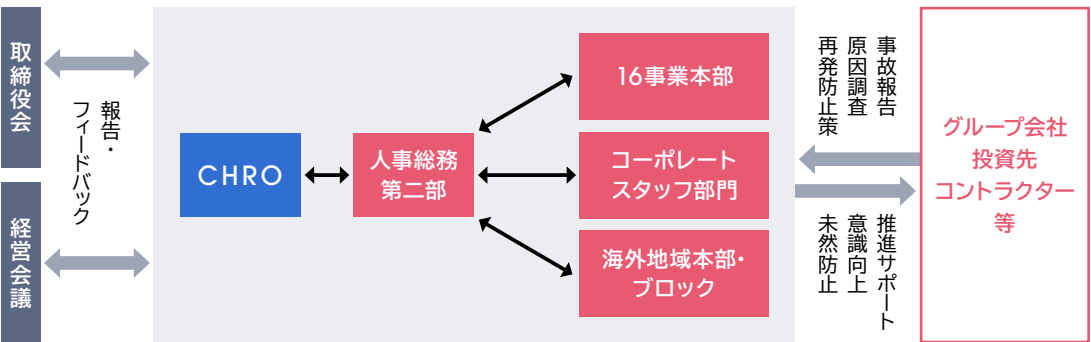
三井物産グローバル・グループコントラクター選定方針

当社がグローバル・グループで安全な労働環境を整備するにあたって重要となるコントラクターでの労働災害への対策として、2023年11月に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。

本ポリシーに従い、グローバル・グループでの事業活動において、当社、グループ会社、そして共働するコン

トラクターを含めたすべての働く人たちの健康と安全を最優先し、労働災害を予防し、健康で安全に働ける労働環境の整備に取り組んでいます。これら取り組みについては、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。

労働安全衛生推進体制



グローバルでの安全に対する取り組み



米州地域を拠点とする当社グループ会社のCEOがニューヨークで一堂に会し、Health & Safetyに関する議論を行いました。業種や国・地域が異なる企業の取組みを意見交換することで、グローバル・グループで安全に働くことができる環境を目指しています。

労働安全衛生データ

		2024年 3月期	2025年 3月期	目標
単体	労働災害件数*1		1件*2	0件
	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	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。2025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

「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



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。

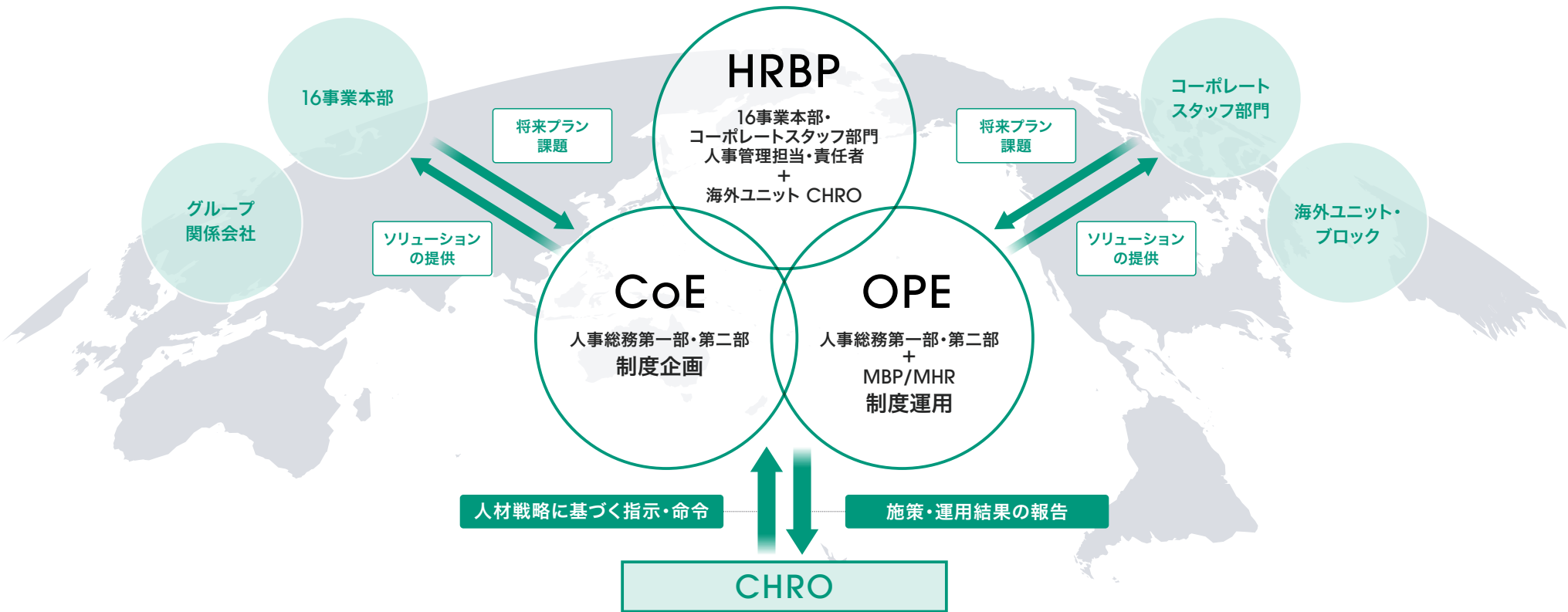
連結経営を支えるグローバル・グループ人事体制

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。一方で人事総務第一部・第二部は、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、人事総務第一部・第二部または地域の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。



CoE×CoE

新体制で拓く グローバル人事

2025年4月1日付で「人事総務第一部」と
「人事総務第二部」の二部体制となりました。
新体制を率いる両部長に、
グローバル・グループ人事体制や
目指す姿について語ってもらいました。



Human Resources & General Affairs Unit

執行役員 人事総務第一部長（在日本）

渡辺 徹

理事 人事総務第二部長（在日本）

今西 伸一

三井物産ではグローバルで産業横断的な事業展開を行っており、それに呼応して人的資本の面でも対応すべき領域が広がり、グローバル・グループ全体での取組みの必要性がますます高まっています。

広範なテーマに対しこれまで以上に機動的に対応していくため、人事総務組織を再編しました。

人事総務第一部は、人事施策の核となる各種制度や採用、ウェルビーイング施策を担い、

人事総務第二部は、タレントマネジメントを主軸に、HRBP支援やグローバルでの連携強化を推進します。

人材戦略の推進におけるグローバル・グループ人事体制の重要性をお聞かせください。

渡辺 三井物産グループでは幅広い事業を行っており、国内外のパートナーと協働し、事業を通じた社会課題の解決を目指しています。そのためには、専門性豊かな人材が事業や地域の枠を超えて、グローバルかつ産業横断的に活躍できる環境づくりが重要です。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ていますが、人事面においても、事業軸と地域軸の2軸が連携して社員の能力開発・育成を含めタレントマネジメントを行うことが重要であり、これを支えるのがグローバル・グループ人事体制です。



今西 中期経営計画2026の実現に向けて、事業戦略と連携した人材戦略を掲げ、その一環として「Bloom」や「グローバルタレントマネジメントポリシー」を全世界共通で導入しました。採用地や組織を超えて社員一人ひとりのタレントマネジメントを行うとともに、当社グループに関わるすべての人が安心して活き活きと働けるよう、ウェルビーイングの推進や労働安全衛生への取組みを通じて働く基盤を強化しています。CoEはこうした人事インフラ整備の中核を担い、事業本部や地域の前線に立ち現場社員との重要な結節点であるHRBP、高度な専門知見でサポートするOPEと三位一体で、適材適所の人材配置を実現し、組織力の最大化を図ることがグローバル・グループ人事体制の目的です。

新体制で目指す姿や

コミットメントを教えてください。

今西 グループ経営力の強化を实践し、グローバルで持続的な成長を続けるためには、人材戦略もグローバル・グループの視点でさらに強化する必要があると考えています。そのためにHRBPとの連携強化や、Bloomを活用したグローバルでのタレントマネジメントの活性化を図るとともに、グローバル・グループ全体での人事総務機能の強化に向けて、OPEである三井物産人材開発及び三井物産ビジネスパートナーズとも緊密に連携していきます。これまで以上に多面的な視点で、迅速かつ機動的・効果的に対応するため、両部の連携を高め、多様な人材の活躍を後押しする施策の推進と、組織力の強化につなげていきます。

渡辺 経営戦略における人事の重要性が高まる中で、複雑化する課題に対して、より専門性を発揮して対応できるよう、人事総務部員一人ひとりのキャリア形成もしっかりと支援し、人事総務機能の更なる深化を目指します。当社のCoE／HRBP／OPEの強みは、さまざまな人事領域の経験者に加え、各事業本部やコーポレートスタッフ部門での専門知見、国内外のグループ企業への出向経験を持つ人材から構成されていることです。

これらの環境変化に適応できる人材が集まり、柔軟な対応力や発想力、多様な意見を尊重する自由闊達な組織風土を活かし、これまで以上に密接な連携で一体運営を推進しながら、三井物産らしい「人」と「未来」をつくっていきます。



HR Business Partners (HRBP) として



私は2020年からブラジル三井物産の人事総務部長として、各事業部門の事業領域での挑戦を、三井物産の力の源泉である人材面から支える役割を担っています。私のチームでは、総合力強化に向けた継続的な取組みとして、ダイバーシティ&インクルージョンを核とした事業の発展と人材育成を積極的に推進するとともに、グローバルでの懸け橋となるべく、グローバル・グループ各社との連携を推進しています。

HRBPの役割は、社員と会社を共通の目標

につなげる重要な結節点であり、双方のパフォーマンスを向上させるために、常に戦略的に広い視野で現状を把握する必要があります。

この役割は、米州本部のCHROやCoEとの連携を深める原動力となっています。One Mitsuiとして社員の絶え間ない成長を促す人事施策をリードし、未来をつくる人を育てています。



アジア・大洋州本部の豪州三井物産の人事部長として、高い専門性と情熱にあふれる人事チームを率えています。三井物産はオーストラリア全土で多岐にわたる事業を展開しており、事業の成長を支えるため、人事チームが中核となって、事業部やグループ会社に対し、戦略的で人材重視のコーポレート業務及び人事サービスを提供しています。

現在は事業部と人事部が一体となって、より密接に連携できるHRBPの体制を築いてい

ます。この取組みにより、人材戦略と事業ニーズの結びつきが強くなり、より大きな価値を生み出せるようになりました。また同時に、ダイバーシティ&インクルージョンを基盤とした協力的で前向きな職場文化の醸成にも力を入れています。私たちが継続的に取り組んでいるD&Iへの継続的な取組みを通じて、すべての従業員が自分らしく働き、能力を最大限に発揮できる環境こそが、持続可能な未来志向を支えると信じています。



代表取締役社長

小菅 紀子

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、本店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(2025年4月現在)	266名(うち、障がい者数115名)
会社URL	https://www.mitsui-mbp.co.jp/



代表取締役社長

菅原 正人

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・ランゲージサービスの

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(2025年1月現在)	58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、監査役は社内的重要会議への出席、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。

取締役 (12名)	社内50%	社外50%
	男性67%	女性33%
	日本国籍75%	外国籍25%
監査役 (5名)	社内40%	社外60%
	男性80%	女性20%
	日本国籍100%	外国籍0%

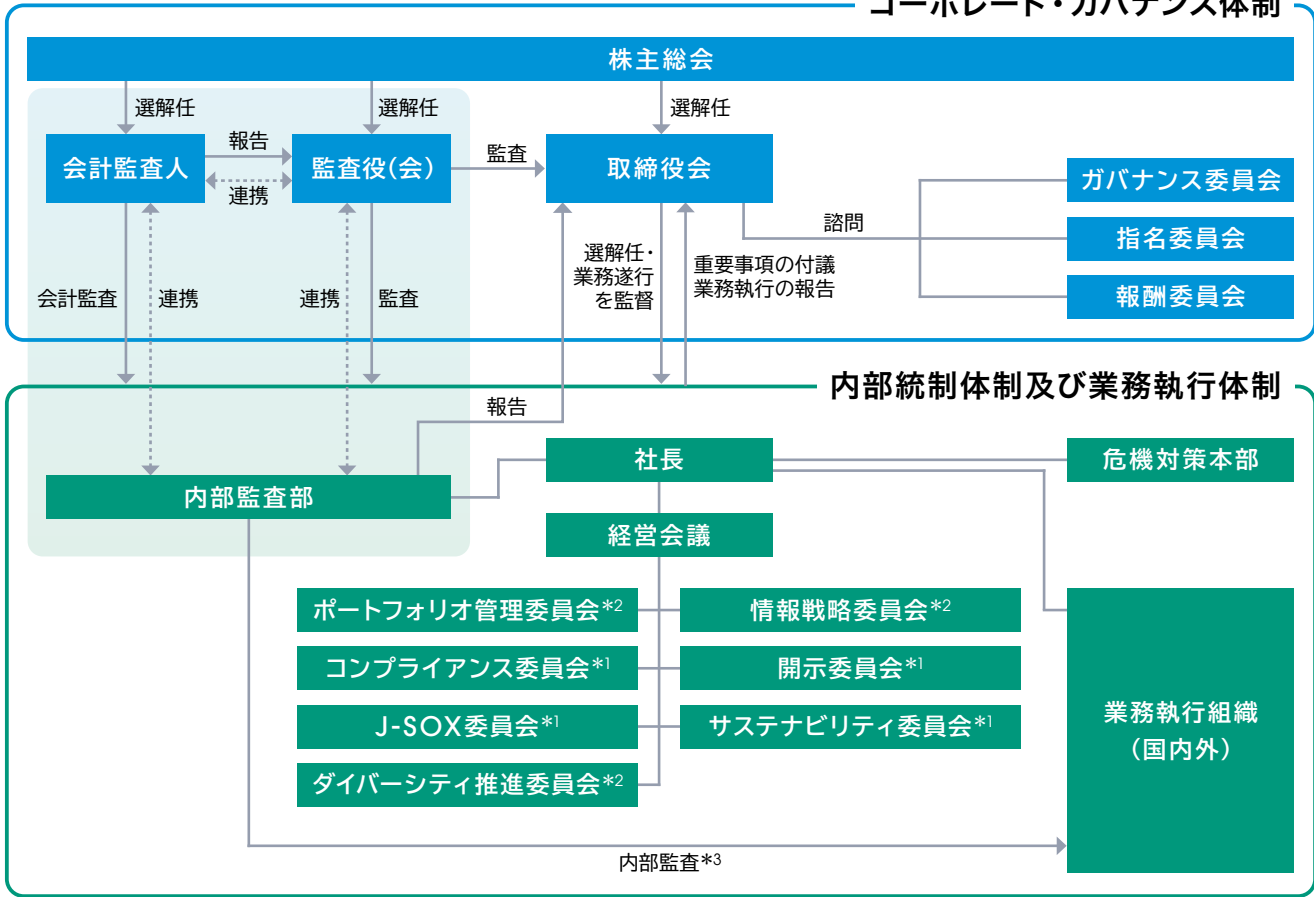
コーポレート・ガバナンスの状況：

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

機関設計

監査役会設置会社

コーポレート・ガバナンス体制



*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

2025年3月期有価証券報告書：

取締役・監査役の略歴について▶P120～124(役員一覧) 取締役会での主な審議テーマ・付議報告件数について▶P101

https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/securities/_icsFiles/afieldfile/2025/06/17/ja_106yuho.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、事業戦略を実行するための人的資本の最大化に向けた人材戦略として、インクルージョン、ウェルビーイング経営の推進、人材の確保、育成、活躍推進、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。

2025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▶P104

https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/securities/_icsFiles/afieldfile/2025/06/20/ja_106yuh.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・監督等に当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、人事総務第一部・第二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、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。

「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、
2025年3月31日現在の
会社概要をまとめています。

5年データ

			単位	21／3期	22／3期	23／3期	24／3期	25／3期	当社定義
1. 基本情報									
1) 総従業員数									
単 体	合計	名	5,587	5,494	5,449	5,419	5,388		
	男性	名	3,995	3,894	3,842	3,799	3,751		
	女性	名	1,592	1,600	1,607	1,620	1,637		
	女性比率	%	28.5	29.1	29.5	29.9	30.4		
現 地 法 人	合計	名	2,631	2,535	2,512	2,521	2,512		
	男性	名	1,060	1,029	1,023	1,011	1,002		
	女性	名	1,571	1,506	1,489	1,510	1,510		
	女性比率	%	59.7	59.4	59.3	59.9	60.1		
連 結	合計	名	44,509	44,336	46,811	53,602	56,400		
	男性	名	29,764	29,257	30,884	31,729	32,726		
	女性	名	14,745	15,079	15,927	21,873	23,674		
	女性比率	%	33.1	34.0	34.0	40.8	42.0		
2) オペレーティングセグメント別従業員数									
単 体	合計	名	5,587	5,494	5,449	5,419	5,388		
	金属資源	名	281	273	284	292	356		
	エネルギー	名	435	448	459	465	543		
	機械・インフラ	名	828	790	809	779	915		
	化学品	名	749	756	766	758	867		
	鉄鋼製品	名	288	261	256	244	288		
	生活産業	名	883	840	841	811	939		
	次世代・機能推進	名	476	474	492	493	600		
	その他	名	1,647	1,652	1,542	1,577	880	コーポレートスタッフ部門を含む 25／3期よりセグメント別従業員数の集計方法を変更	

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	21／3期	22／3期	23／3期	24／3期	25／3期	当社定義
連結	合計	名		44,509	44,336	46,811	53,602	56,400	
	金属資源	名		624	620	619	631	655	
	エネルギー	名		980	992	1,093	1,212	1,314	
	機械・インフラ	名		16,249	16,279	17,174	13,363	13,798	
	化学品	名		5,957	6,745	7,286	7,346	7,124	
	鉄鋼製品	名		1,257	1,254	1,262	1,667	1,626	
	生活産業	名		9,798	8,586	8,772	18,159	20,529	
	次世代・機能推進	名		6,406	6,599	7,425	7,974	8,073	
	その他	名		3,238	3,261	3,180	3,250	3,281	
3) 従業員平均給与									
単体	総合職	千円		14,825	15,491	17,836	18,999	19,964	
4) 男女間賃金格差									
単体	全労働者	%		－	－	56.9	57.3	59.9	男性を100％とした場合の女性平均年間賃金の割合 詳細は当社2025年3月期有価証券報告書(P18)参照
	うち正規雇用労働者	%		－	－	56.9	57.6	60.4	
	うち有期雇用労働者	%		－	－	54.9	51.6	54.1	
5) 労働組合従業員加入率									
単体	加入率	%		81.1	79.3	77.2	76.0	73.9	

				単位	21／3期	22／3期	23／3期	24／3期	25／3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	42.3	42.3	42.2		
		男性	歳	42.8	42.9	43.1	43.1	43.1		
		女性	歳	40.3	40.2	40.4	40.2	40.0		
	年齢構成	19歳以下	%	0	0	0	0	0		
		20～29歳	%	16.6	16.8	16.0	15.6	14.9		
		30～39歳	%	25.8	25.9	26.7	27.4	28.5		
		40～49歳	%	25.2	24.8	24.2	24.2	24.6		
		50～59歳	%	31.9	32.0	32.7	32.3	31.5		
60歳以上	%	0.5	0.5	0.4	0.5	0.5				
2) 性別										
連結	従業員	女性比率	%	33.1	34.0	34.0	40.8	42.0		
		全体	名	44,509	44,336	46,811	53,602	56,400		
		女性	名	14,745	15,079	15,927	21,873	23,674		
	管理職	女性比率	%	16.0	17.1	18.8	18.8	20.7		
		全体	名	8,827	8,912	9,165	9,737	10,232		
		女性	名	1,413	1,527	1,726	1,827	2,113		
現地法人	従業員	女性比率	%	59.7	59.4	59.3	59.9	60.1		
		全体	名	2,631	2,535	2,512	2,521	2,512		
		女性	名	1,571	1,506	1,489	1,510	1,510		
	管理職	女性比率	%	35.4	34.7	40.8	37.2	38.7		
		全体	名	746	783	808	847	863		
		女性	名	264	272	330	315	334		
単体	総合職	女性比率	%	28.5	29.1	29.5	29.9	30.4		
		全体	名	5,587	5,494	5,449	5,419	5,388		
		女性	名	1,592	1,600	1,607	1,620	1,637		

			単位	21／3期	22／3期	23／3期	24／3期	25／3期	目標	当社定義
単体	管理職	女性比率	%	7.5	8.0	8.5	9.2	11.0	31／3期 までに20%	
		全体	名	3,375	3,333	3,334	3,343	3,352		
		女性	名	252	267	284	307	370		
3) 平均勤続年数										
単体	平均勤続年数		年	18.2	18.1	18.1	17.9	17.7		
	男性		年	18.8	18.8	18.8	18.8	18.6		
	女性		年	16.8	16.5	16.3	15.9	15.5		
4) 地域別従業員数										
単体	合計		名	5,587	5,494	5,449	5,419	5,388		
	日本		名	4,461	4,360	4,290	4,226	4,179		
	米州		名	307	317	321	335	344		
	欧州・中東・アフリカ・CIS		名	245	221	210	219	236		
	アジア・大洋州		名	373	366	359	351	349		
	東アジア・韓国		名	133	126	130	126	132		
	その他(研修員、修業生等)		名	68	104	139	162	148		
単体＋現法	合計		名	8,218	8,029	7,961	7,940	7,900		雇用元の法人所在地別人数
	日本		名	5,587	5,494	5,449	5,419	5,388		
	米州		名	542	526	539	544	536		
	欧州・中東・アフリカ・CIS		名	573	529	521	540	540		
	アジア・大洋州		名	1,019	988	959	950	944		
	東アジア・韓国		名	497	492	493	487	492		
連結	合計		名	44,509	44,336	46,811	53,602	56,400		
	日本		名	18,523	18,183	18,702	28,375	30,689		
	米州		名	13,855	14,499	15,674	16,541	17,055		
	欧州・中東・アフリカ・CIS		名	3,256	3,822	3,837	3,824	3,363		
	アジア・大洋州		名	8,117	7,104	7,812	4,082	4,307		
	東アジア・韓国		名	758	728	786	780	986		

			単位	21／3期	22／3期	23／3期	24／3期	25／3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		%	14.6	16.7	17.4	18.1	19.1	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	25.0	29.4	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
	取締役	全体	名	14	14	15	12	12	
		社外	名	5	5	6	6	6	
		女性	名	3	3	4	4	4	
		外国籍	名	2	2	3	3	3	
		社外比率	%	35.7	35.7	40.0	50.0	50.0	
		女性比率	%	21.4	21.4	26.7	33.3	33.3	
		外国籍比率	%	14.3	14.3	20.0	25.0	25.0	
	監査役	全体	名	5	5	5	5	5	
		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	
7) 障がい者雇用率									
単 体	障がい者雇用率		%	3.12	3.20	3.16	3.17	3.02	翌期6月1日現在
3. 採用									
1) 採用人数									
単 体	新卒・キャリア合計		名	177	191	203	209	220	
	新卒	合計	名	135	128	111	124	129	
		男性	名	89	71	67	70	72	
		女性	名	46	57	44	54	57	
		女性比率	%	34.1	44.5	39.6	43.5	44.2	

			単位	21／3期	22／3期	23／3期	24／3期	25／3期	当社定義
単 体	キャリア	合計	名	42	63	92	85	91	
		男性	名	34	43	61	49	61	
		女性	名	8	20	31	36	30	
		女性比率	%	19.0	31.7	33.7	42.4	33.0	
	キャリア採用比率		%	23.7	33.0	45.3	40.7	41.4	
	女性採用比率		%	30.5	40.3	36.9	43.1	39.5	

2) 社員全体における入社区分別人数

単体	社員合計		名	5,587	5,494	5,449	5,419	5,388	
	新卒入社人数		名	5,127	4,989	4,867	4,768	4,665	
	キャリア入社人数		名	460	505	582	651	723	
	キャリア入社比率		%	8.2	9.2	10.7	12.0	13.4	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	23	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	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	84	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

1) 登用関連データ

単体	内部登用率		%	—	—	67.1	71.2	73.9	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	7.3	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	38.3	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	463	499	555	613	661	
	人事ブリテンボード 利用者数	年度合計	名	24	36	56	58	48	

			単位	21／3期	22／3期	23／3期	24／3期	25／3期	当社定義
単体	女性社員 海外駐在状況	全社	名	60	71	107	134	143	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	6	11	15	23	32	
		中南米	名	7	12	18	18	17	
		欧州	名	15	14	16	25	26	
		中東	名	2	5	6	5	9	
		アフリカ	名	0	0	0	1	3	
		アジア	名	18	19	27	32	30	
		大洋州	名	1	3	7	9	10	
		極東	名	9	6	15	19	14	
		CIS	名	2	1	3	2	2	
現地法人	海外採用社員の累計転勤者数	2014年～	名	211	252	327	408	505	転勤先地域別人数(研修員は含まず) 3月末在籍ベース
	海外採用社員の転勤者数	合計	名	40	41	75	81	97	
		日本	名	11	13	26	31	38	
		米州	名	2	3	10	12	19	
		欧州・中東・アフリカ・CIS	名	5	9	13	14	16	
		アジア・大洋州	名	19	15	25	22	22	
		東アジア・韓国	名	3	1	1	2	2	
3) 離職									
単体	離職率	全社	%	4.38	5.11	4.02	4.22	4.13	
		男性	%	4.29	5.76	4.00	3.97	4.26	
		女性	%	4.61	3.50	4.06	4.82	3.82	
	うち、自発的離職率	全社	%	1.23	1.69	1.41	1.08	0.96	
		男性	%	1.10	1.79	1.25	0.68	0.94	
		女性	%	1.56	1.45	1.79	2.00	1.00	
	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	21／3期	22／3期	23／3期	24／3期	25／3期	当社定義
5. コスト									
連結	総労働力コスト		億円	－	－	4,288	4,894	5,563	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	365	409	業務委託料等
	総給与に対する特定職の報酬割合		%	－	－	2.2	2.7	2.2	役員報酬÷人件費
	総雇用コスト		億円	－	－	3,974	4,529	5,154	人件費＋福利厚生費
単体	採用コスト		百万円	－	－	440	877	1,056	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	4.2	4.8	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	1.7	FTE：フルタイム当量
		連結PAT÷連結従業員数	億円	－	－	0.2	0.2	0.2	
		連結COCF÷単体従業員数(FTE)	億円	－	－	2.2	1.8	1.9	
		連結COCF÷連結従業員数	億円	－	－	0.3	0.2	0.2	
	人的資本RoI		%	－	－	351	288	220	{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	5,904	総合職＋日勤嘱託(再雇用嘱託含む)
		総合職	名	－	－	5,449	5,419	5,388	
		嘱託社員	名	－	－	462	481	516	
		パートタイム	名	－	－	38	41	41	非日勤嘱託
	フルタイム当量(FTE)		名	－	－	5,930	5,921	5,925	非日勤嘱託を0.5FTEとして算出
	臨時の労働力(派遣労働者)		名	－	－	377	412	439	短時間勤務の派遣労働者を含む
8. リーダーシップ									
現単法体＋	管理職1人あたりの部下数		名	－	－	7.41	7.61	8.00	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									
現単法体＋	Mitsui Engagement Survey回答率		%	－	89	92	91	91	
	社員エンゲージメント		%	70	71	72	73	75	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リティ」に関する設問の肯定的回答率

	単位	21／3期	22／3期	23／3期	24／3期	25／3期	当社定義
単体＋現法	社員を活かす環境	%	69	69	69	71	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
	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
	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
	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

グローバル・グループ	研修参加者数		名	－	－	約22,000	約27,000	約23,000	当社人事総務部の主催研修への参加延べ人数
	人材開発・研修の総費用		億円	－	－	27.5	30.5	31.5	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	82,837	146,000	88,000	114,000	94,000	
		年間平均研修時間／名	時間	14.9	27.9	16.1	21.0	17.4	
		年間平均研修日数／名	日	2.1	3.7	2.2	2.9	2.4	
		年間平均研修費用／名	万円	－	－	50	56	58	海外派遣プログラム費用を含む
	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	2,650	
		リーダーシップ・事業経営力強化	名	－	－	3,382	1,756	1,143	
		スキル・専門知識の深化	名	－	－	2,956	3,558	2,667	
		DX人材育成	名	－	－	2,334	3,567	2,411	
		社員のキャリア開発	名	－	－	385	400	401	
		新卒採用向け(初期教育研修)	名	－	－	3,837	3,833	3,007	
		グループ会社社員向け研修	名	－	－	5,643	7,996	9,726	単体が実施するグローバル・グループ向け研修
		D&I促進・組織文化	名	－	－	693	908	1,130	
	国外派遣プログラムの 総派遣者数累計	1952年～	名	－	－	－	約3,800	約4,000	単体の海外研修員・修業生制度による 派遣者数累計
	国外派遣の派遣実績	派遣国数合計	国	27	23	30	30	34	
		派遣者数合計	名	68	105	159	209	210	
		北米	名	2	36	52	54	59	
		中南米	名	10	14	26	41	40	

		単位	21／3期	22／3期	23／3期	24／3期	25／3期	当社定義
単体	国外派遣の派遣実績	欧州	名	18	22	28	42	42
		中東	名	8	4	6	7	6
		アフリカ	名	2	2	3	2	5
		アジア	名	12	7	20	33	32
		大洋州	名	5	2	3	6	6
		極東	名	11	14	18	21	18
		CIS	名	0	4	3	3	2
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	112	115	130	147	159
	日本派遣研修プログラム (長期)派遣者数	合計	名	9	3	15	17	12
		日本語・ビジネス研修員(LBP)	名	2	1	2	4	3
		受入海外職員(BIP)	名	7	2	13	13	9
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	約4,500
単体	従業員のコンピテンシーレート		点	—	—	3.8	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

単体	制度利用延べ人数	名	510	542	579	562	610	嘱託社員を含む
	育児休業	合計	名	100	146	151	163	168
		男性	名	37	71	85	103	95
		女性	名	63	75	66	60	73
	看護休暇	合計	名	242	244	264	263	294
		男性	名	81	80	90	77	93
		女性	名	161	164	174	186	201
	時短勤務	合計	名	109	93	101	64	50
		男性	名	0	0	0	0	0
		女性	名	109	93	101	64	50

			単位	21／3期	22／3期	23／3期	24／3期	25／3期	目標	当社定義
単体	出産付添休暇	(対象は男性のみ)	名	59	59	63	72	98		
	男性育児休業	取得率	%	46	54	65	70	91	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	31.9	48.1	36.5	45.0	42.4		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	%	96.4	96.3	93.4	85.2	98.6		
	定着率	男性	%	100.0	100.0	93.8	97.5	98.9		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	93.9	100.0	98.6	97.9		

3) 介護関連制度

単体	制度利用延べ人数		名	106	100	96	102	108		嘱託社員を含む
	介護休業	合計	名	0	1	0	0	1		
		男性	名	0	0	0	0	0		
		女性	名	0	1	0	0	1		
	介護休暇	合計	名	104	97	95	102	107		
		男性	名	39	33	34	34	34		
		女性	名	65	64	61	68	73		
	時短勤務	合計	名	2	2	1	0	0		
		男性	名	0	0	0	0	0		
		女性	名	2	2	1	0	0		

			単位	21／3期	22／3期	23／3期	24／3期	25／3期	目標	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	2,110.01	2,066.86	2,003.04	2,003.75	1,985.69		対象者： 本店及び国内支社勤務の従業員 (嘱託社員を含む ※2023年3月期 以前は非管理職嘱託社員を含む)
	月間平均残業時間		時間	25.0	26.7	26.1	28.0	27.6		・対象者： 本店及び国内支社勤務の非管理 職従業員(2024年3月期より嘱託 社員を含む) ・所定労働時間ベース
	有給休暇	年間平均取得日数	日	11.5	12.5	13.8	13.6	13.2		対象者： 2025年3月期から嘱託社員を含む
		年間平均取得率	%	60.0	64.9	71.4	70.3	69.0	70.0	

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	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
		再検査受検率	%	66.4	65.9	72.2	57.1	64.1	100.0	
		特定保健指導実施率	%	19.3	26.9	34.1	61.8	—		直近のデータは翌期10月以降に確定
		ストレスチェック受検率	%	89.1	86.8	83.0	85.2	86.2	90%以上	
		ストレスチェック受検者数	名	4,203	4,024	3,790	3,857	3,848		
		喫煙率	%	10.8	10.5	10.0	10.1	9.7		
		喫煙率(前期比)	%	▲ 2.1	▲ 0.3	▲ 0.5	0.1	▲ 0.4	▲ 0.5	
		男性	%	15.1	14.6	14.1	14.0	13.4		
		女性	%	1.5	1.5	0.6	1.4	1.4		
	本店診療所受診者人数		名	4,895	4,024	5,462	9,721	11,346		
	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	261	285	334	329	304		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	105	130	180	676	1,314		新任ラインマネジャー任用後研修にて実施 管理職向けライン研修、社内カウンセラーによるセミナー等
		社会人としての健康管理研修	名	135	110	111	124	129		新人導入研修にて実施
		アルコール・リスク研修・飲酒と健康イベント	名	136	180	1,450	559	1,622		

			単位	21／3期	22／3期	23／3期	24／3期	25／3期	目標	当社定義
単体	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)	女性の健康に関するセミナー	名	約200	約120	—	738	約2,000		
		ヘルスリテラシー向上セミナー・イベント (生活習慣病対策／睡眠／男性更年期／腰痛・肩こり対策、ヘルシーナビイベント等)	名	—	約360	約630	1,272	約1,670		
		AED救命講習	名	—	—	98	108	106		
	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	67.2	67.1	67.1	67.8		
		高ストレス者率	%	4.4	5.0	5.1	5.8	5.1		
		メンタルヘルス不調による休業者数	%	0.84	1.06	0.98	1.28	1.26		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	%	0.38	0.39	0.46	0.20	0.24		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
		アブセンティズム(健康問題による欠勤)	日	—	2.83	2.58	3.07	3.06		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 測定人数=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	12.3	12.2		計測方法:東大1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%から減算したものの測定人数=ストレスチェック受検者数 回答率=ストレスチェック受検率

2) 労働安全衛生

単体	労働災害発件数	正規	件	0	0	0	1	0	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 2025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	0.15	0	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	0.00	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	

			単位	21／3期	22／3期	23／3期	24／3期	25／3期	目標	当社定義
単体	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		2.27	2.31	1.98	2.43	2.60		(参考)厚生労働省「令和6年労働 災害 動向調査の概況」
		労働災害強度率		0.11	0.05	0.05	0.06	0.05		(参考)厚生労働省「令和6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	3.29		
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	9	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	1	前年度対比 減少	
	死亡災害件数	自社従業員	件	—	—	1	1	0	0	
		コントラクター従業員	件	—	—	5	1	2	0	

			単位	21／3期	22／3期	23／3期	24／3期	25／3期	当社定義
--	--	--	----	-------	-------	-------	-------	-------	------

14. 倫理とコンプライアンス

連結	提起された苦情の件数	件	1,247	697	1,087	933	836	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
	懲戒処分の件数	件	—	—	6	7	14	
単体	うち懲戒解雇	件	—	—	0	0	0	
	倫理・コンプライアンス研修を 受けた従業員の割合	%	—	—	100	100	100	当社では全役職員が一定期間ごとにコンプライア ンスハンドブックを活用した研修を受講し、確認 テストの合格を必須としています(2026年3月期 からは毎年の実施。入社時には不正事例を踏まえた e-Learning受講も必須)。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等にて各種研修 を実施。さらに、毎年11月をWith Integrity月間 と定め、社長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 浸透のための取り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	70
		② 懲戒処分の種類と件数	70
		③ 倫理・コンプライアンス研修を受けた従業員の割合	70
		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	64
		② 外部労働コスト	64
		③ 総給与に対する特定職の報酬割合	64
		④ 総雇用コスト	64
		⑤ 1人あたり採用コスト	64
		⑥ 採用コスト	64
		⑦ 離職に伴うコスト	-
3	ダイバーシティ	① 年齢	59
		② 性別	59
		③ 障がい	61
		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)	60 62
		⑤ 経営陣のダイバーシティ	61
4	リーダーシップ	① リーダーシップに対する信頼	65
		② 管理職1人あたりの部下数	64
		③ リーダーシップ開発 (関連研修実績)	65
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)	64
		② 従業員の定着率	63

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	70
		② 労働災害発生件数	69
		③ 労災による死亡者数	69
		④ 健康・安全研修の受講割合	68
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)	64
		② 人的資本RoI	64
8	採用・異動・離職	① 募集ポストあたりの書類選考通過者	62
		② 採用社員の質	62
		③ 採用にかかる平均日数	62
		④ 重要ポストが埋まるまでの日数	22
		⑤ 将来必要となる人材能力(Mitsui Leadership in Action)	10
		⑥ 内部登用率	62
		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)	22
		⑧ 重要ポストの割合	62
		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)	22
		⑩ 内部異動数	62
		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)	22
		⑫ 離職率	63
		⑬ 自発的離職率	63
		⑭ 痛手となる自発的離職率	63
		⑮ 離職の理由	63

No		要求事項	頁
9	スキルと能力	① 人材開発・研修の総費用	65
		② 研修への参加率	65
		③ 従業員あたりの研修受講時間	65
		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)	65
		⑤ 従業員のコンピテンシーレート	66
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)	22
		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)	22
		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)	22
11	労働力	① 総従業員数	57
		② 総従業員数 (フル／パートタイム)	64
		③ フルタイム当量(FTE)	64
		④ 臨時の労働力(独立事業主)	-
		⑤ 臨時の労働力(派遣労働者)	64
		⑥ 欠勤(アブセンティズム)	69

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	343,441,628,595円
従業員数	5,388名 (連結従業員数: 56,400名)
事業所数 (2025年4月1日現在)	124拠点(62カ国・地域) 国内111拠点／海外113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80社、海外214社 持分法適用会社: 国内30社、海外151社 合計: 475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: 5,000,000,000株 発行済株式総数: 2,905,248,272株 (当社保有の自己株式17,429,259株を含む) 株主数: 421,341名

(2025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) 三井物産の従業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

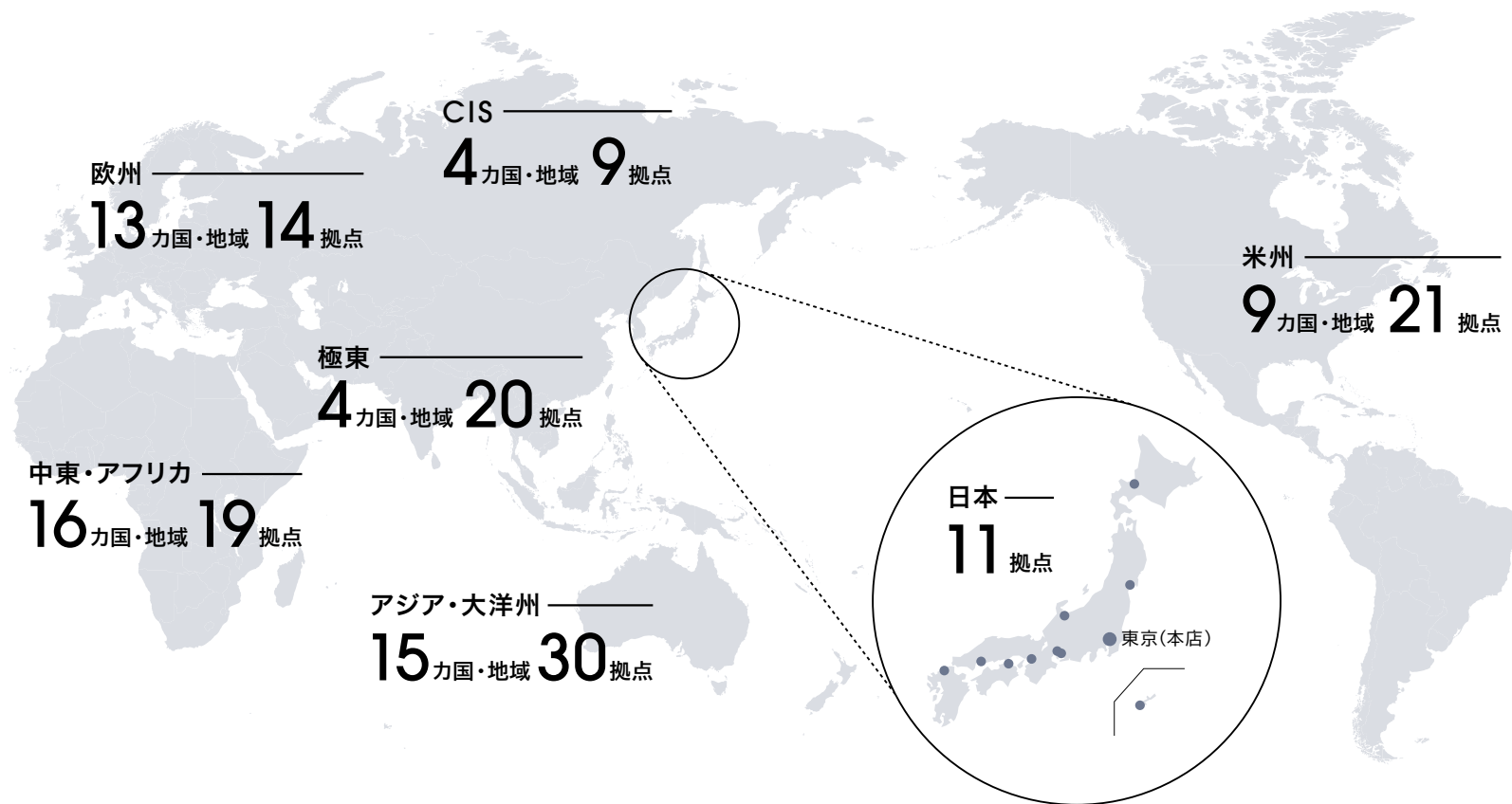
登録番号: HCP3920015
登録日: 2024年8月30日
有効期限: 2027年8月29日

保坂 駿介
代表取締役
ISO 30414:2018 国内審議員
株式会社HCプロデュース
東京都千代田区大手町1-4-1 大手町ビル1階・2階 SPACES大手町




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 (2025年4月1日現在)

62 カ国・地域 124 拠点

連結決算対象関係会社 (2025年3月31日現在)

連結子会社

国内 80 社 / 海外 214 社

持分法適用会社

国内 30 社 / 海外 151 社

合計

475 社

三井物産株式会社