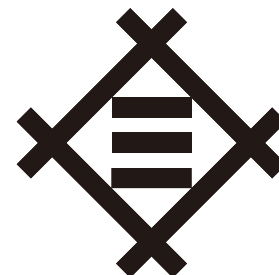


「未来をつくる」人をつくる

Human Capital Report 2026

三井物産株式会社
人的資本レポート 2026

360° business innovation.



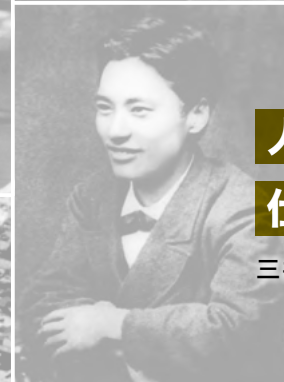
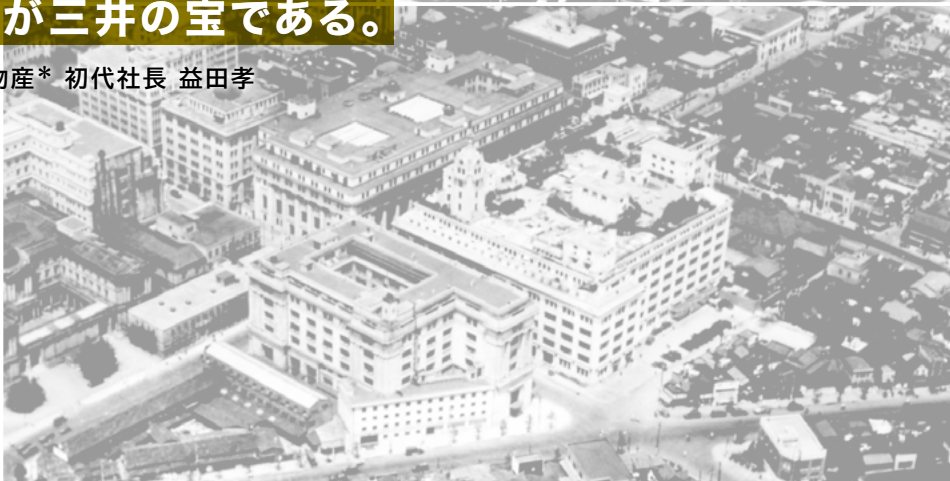
mitsui & co.

三井物産のころ

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



人が仕事をつくり、

仕事人が人を磨く。

三井物産 元会長 橋本榮一



*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。

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。

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

(2026年3月末現在)

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

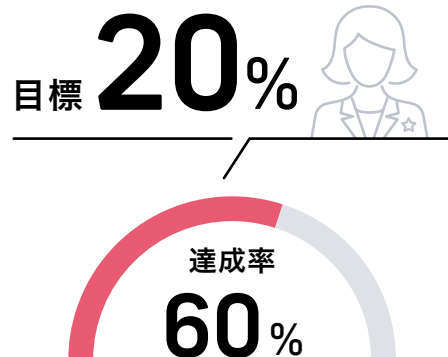
72%



単体

女性管理職比率

12.0%



連結

女性管理職比率

20.7%



単体

女性採用比率

39%



グローバル・グループ

人材開発・研修の総費用

32.1 億円

グローバル・グループ

研修参加者数

約24,500名



現地法人

海外採用社員
ライン長比率

21%



単体

自発的離職率

1.11%



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4,600名

連結

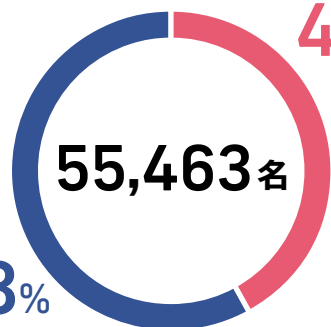
従業員

女性

42%

男性

58%



単体

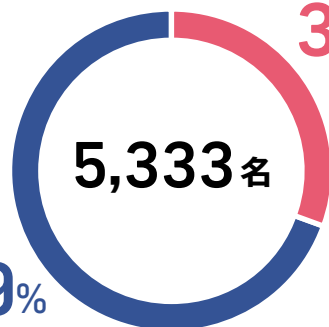
従業員

女性

31%

男性

69%



単体

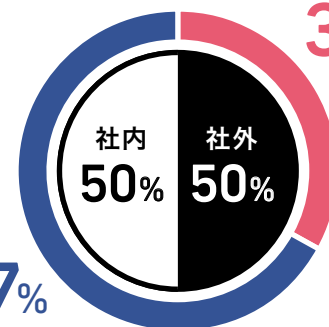
取締役(12名)

女性

33%

男性

67%



単体+現地法人

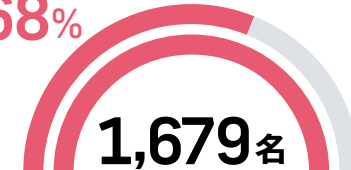
DX人材認定数累計

目標 1,000名

達成率

168%

1,679名



Contents

Introduction

- 01 三井物産のこころ
- 02 At a Glance
- 03 Contents
- 05 CEO Message

Creating Values

「未来をつくる」人が実現する価値創造

- 09 持続的な価値創造を実現する
「目指す人材の姿」
- 10 「未来をつくる」人たち
- 15 持続的な価値創造を実現する
タレントマネジメント

HR Strategy

「未来をつくる」人をつくるために

- 17 CHRO Message
- 20 ビジネスモデルと人材戦略の変遷
- 21 中期経営計画2029と人材戦略
- 22 人的資本投資と企業価値向上との相関
- 23 主な施策と指標
- 24 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

- 26 強い「個」の育成
- 32 インクルージョン
- 37 戦略的適材配置
- 40 ウェルビーイング・H&S
- 43 「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

- 45 連結経営を支える
グローバル・グループ人事体制
- 46 人事総務ユニットで取り組む
グローバル人事
- 50 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

- 53 5年データ
- 67 ISO30414各指標の当社開示内容一覧
- 68 会社概要
- 69 グローバルネットワーク

Section Guide

Introduction

創業以来、受け継がれてきた「人」への想いと「人の三井」と評される所以を解説。堀社長のメッセージと共に将来のあり姿を提示します。

Creating Values

組織の持続的成長に不可欠な「人の成長」。強い「個」としてグローバルの各現場で価値創造に取り組む社員の姿を通して紹介します。

HR Strategy

「未来をつくる」人を育てる人材戦略を紹介。組織横断のビジネスモデルで複雑化する世界の社会課題を解決し、価値提供を目指します。

Empowering

「挑戦と創造」を後押しする風土のもと、多様な人材が集結。世界中の未来をつくる取り組みを、人材戦略の3つの柱とウェルビーイングを軸に紹介。

Essentials

人材戦略を支えるグローバル・グループ人事やガバナンス体制を紹介。人事体制「CoE」からのコミットメントも掲載しています。

Data Book

基本情報やダイバーシティのほか、採用数・ウェルビーイング等の5年データ、ISO30414指標の開示内容、会社概要をまとめています。

Contents

「人的資本レポート2026」をより深く知るための対話ガイド

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。

中期経営計画2029の実現に向け、人材戦略をどのように位置づけているのか、経営の考えを知りたい

CEOメッセージ
CHROメッセージ

CEOと新CHROがそれぞれの視点から語る、
人材戦略に対する考え方と今後の方向性

≫ P.05
P.17

三井物産の人材戦略やKPI指標が、
将来の企業価値向上にどのようにつながるのか知りたい

人的資本投資と
企業価値向上との相関

人的資本投資と企業価値向上の関連性を、
定量分析と可視化により示す取組み

≫ P.22

グローバル・グループベースで「個」の力を高めるために、
どのような取組みを進めているのか知りたい

強い「個」の育成

「挑戦と創造」を支援するプロフェッショナル集団
と、グローバル・グループで展開する多様な成長
機会の場

≫ P.26

グローバルでのタレントマネジメントの強化に向けた
取組みを知りたい

戦略的適材配置

グローバル共通のデータプラットフォームとして、
Bloomによる人材の可視化、AI・DXを活用し
た機動的な人材配置

≫ P.37

人的資本に関する現状や変化を経年データで詳しく見たい

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.53

編集方針

報告対象範囲

■対象期間

2025年4月1日～2026年3月31日 一部2026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。したがって、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2026」(P.14)をご参照ください。

https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/online2026/pdf/ja_ar2026_all_web.pdf

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できた姿

多様な人材が、異なる意見をぶつけ合いながら、互いを認め合い、自由闊達な風土の中で挑戦を重ねることが、三井物産の価値創造の原動力です。現場に向き合い、仲間やパートナーと議論し、失敗から学びながら挑戦を続け、強く育った人材がさらに新たな価値を生む。この人の成長と価値創造の連鎖こそが、「人が仕事をつくり、仕事が人を磨く」と語り継がれてきた三井物産の姿です。

「未来をつくる人」

代表取締役社長

堀 健一



CEO Message

**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。世界情勢の不確実性が高まり、事業環境の変化が加速する中においても価値創造を続けていくためには、変化を的確に捉え、未来の戦略を自ら構想し実行できる人を育て、一人ひとりの力を最大限に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。

中期経営計画2029では、「2030年、そしてその先へ 信頼とイノベーションで未来をつくる」をテーマに掲げました。当社にとって「人」は、その未来をつくる主体そのものです。信頼を築き、多様な



知をつなぎ、現場に根差した発想と実行力によって新たな価値を生み出す。そうした人材を育て続けることが、三井物産の競争力の源泉であり、人的資本経営の根幹だと考えています。

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、まさに創業以来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す。それを私たちは「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、今も当社の根幹を成しています。

変化が常態となった社会環境において、これまでのやり方を踏襲するだけでは、新たな価値を生み出すことが難しくなっています。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ながら互いを認め合い、自らを磨いていく。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、持続的な成長を続けていく上で重要です。

複雑化する世の中において、正解にたどり着くことは簡単ではありません。だからこそ、現場に向き合い、仲間やパートナーと議論し、失敗から学びながら挑戦を続けられる環境が必要です。挑戦を通じて人は鍛えられ強くなり、強く育った人材がさらに新たな価値を創出する。この人の成長と新しい価値の創造が相互に連鎖する姿こそ、「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、それぞれが異なる志や経験、専門性を持ち、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、知識と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す。こうした自覚を持ち、新しい知識を吸収し続けることで、お互いのキャリアや専門性をリスバ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、分野を超えた応用が効き、事業本部や地域、機能を超えた機動的な横連携が実現できます。そして、自立した「個」が互いの多様な強みを認め合い、それぞれの力を掛け合わせながら協働することで、組織としてより大きな価値の創出につながります。

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、そして見て聞いて触ったものを感じる五感も重要です。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。AIは、膨大な情報の探索や分析を飛躍的に高度化します。一方で、どの課題に向き合い、どのような未来を構想し、実行に移すのかを決めるのは人です。

プロフェッショナル人材の知見とAIの探索力を融合させ、従来にはなかった組合せから新たな価値を生み出していく。その担い手となる人材を育て続けることが、これからの三井物産における人材戦略の重要なテーマです。

CEO Message

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、事業本部や地域の組織の垣根を下げ、柔軟で機動的な連携を可能とする体制を敷いています。人材戦略においても、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を強化するとともに、部門や地域にとらわれない研修・異動・挑戦機会を通じて、一人ひとりのキャリアパスをつくっていくことが重要です。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年に策定しました。加えてタレントマネジメントプラットフォーム「Bloom」が全世界で稼働を開始しています。グローバル人材の経験やスキルを可視化し、事業戦略と連動した配置や挑戦機会を通じて、社員の活躍と最適配置を後押ししていきます。さらに今後は、Bloomに登録された約9,000人のタレントデータとAIを掛け合わせることで、多様な「個」が持つ経験・スキル・専門性の新たな組合せや可能性を見出し、国や組織の枠を超えて力を発揮できる機会を広げていきます。グローバルに活躍する当社のプロフェッショナル人材による最適なチームを迅速に組成し、事業領域や地域に広がる知見を結集することで、当社ならではの価値創造力をさらに高めていきます。BloomとAIは、多様な人材が組織や地域の枠を超えて協働し、当社の総合力を支える重要な基盤になると考えています。

こうした取組みを加速するため、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を構築しています。

社員の活躍の土台となるウェルビーイングについても取組を進め、身体と心の安全・安心だけではなく、一人ひとりが自分らしく、

やりがいを持って、仲間と共に生き活きと働ける状態を目指しています。

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、支援、理解してもらうことが重要です。当社では、日々のイノベーションの実践を通じて、産業横断的な現実解の提供や、社会・市場ニーズに応じた商品・サービスの長期安定供給に取り組むことを掲げていますが、その実現には人の力が不可欠です。

当社が目指すのは、社員一人ひとりが成長を続け、多様な人材との協働やAI・データの活用も取り入れながら、新たな可能性を切り拓いていく組織です。その基盤となるのは、社内外のステークホル



ダーとの信頼関係です。信頼があるからこそ、多様な知がつながり、新たな挑戦やイノベーションが生まれます。

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方向性を共有し、共感と信頼の輪を広げていきたいと考えています。これは社員に対しても同様です。一人ひとりが自らの成長と会社の発展とのつながりを実感できることが、人的資本経営をさらに前に進める力になると考えています。

『未来をつくる』人をつくる』レポート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、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を持つ方も含まれます。当社で働くことを希望される方々にも、三井物産における人の重要性や成長機会があ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。

社員一人ひとりの成長が、企業価値向上と社会課題解決の好循環につながっていく。その歩みを、ステークホルダーの皆様と共有していきたいと考えています。

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。



アジア・大洋州三井物産(株) マニラ支店 Peraz Cristian

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

- 10 ・多様な経験をリーダーシップの礎に、信頼と誠実さの文化を育む
- 11 ・データと人をつなぎ、意思決定の変革を加速する
- 12 ・転勤を成長の力に変え、新たな事業機会を創出する
- 13 ・現場に向き合い、多様なメンバーと力をつなぎ、挑戦を未来へ
- 14 ・世界の現場で学び、挑戦を成長の糧にする
- 15 ・持続的に価値を生み出す「人」と「場」

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} 展 ^び 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

Creating Values

「未来をつくる」人たち：CASE 01

多様な経験を リーダーシップの礎に、 信頼と誠実さの文化を育む

▶ 米国三井物産（株）ヒューストン支店

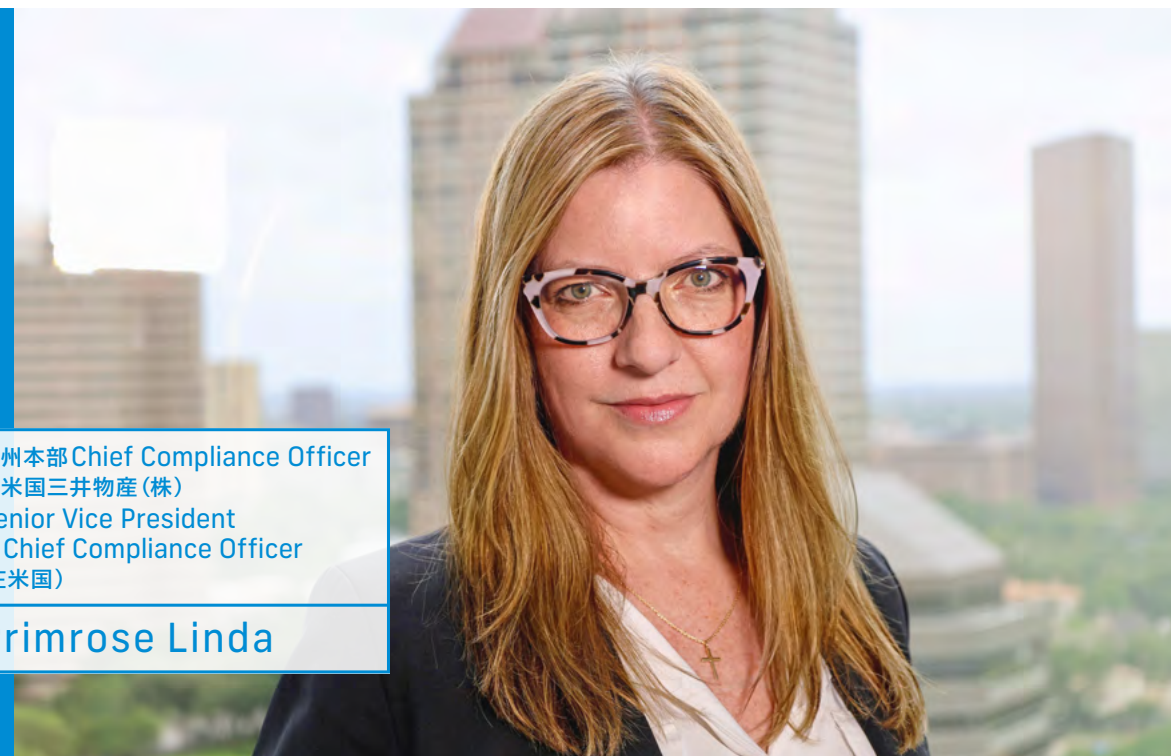
ヒューストン支店は、北米・南米市場における上流・中流部門への投資、石油化学・エネルギーインフラの開発、戦略的パートナーシップの構築を通じて、三井物産のエネルギー事業の運営を中心に重要な役割を果たしています。

▶ 参加プログラム

Change Leader Program、Executive Education

米州本部 Chief Compliance Officer
兼米国三井物産（株）
Senior Vice President
& Chief Compliance Officer
（在米国）

Primrose Linda



率直な対話を重ね信頼関係を築いて協働することで 健全性と持続可能性を両立する実践的な解決策を導く

私は米国の法律事務所でのキャリアを経て、2006年に米国三井物産に入社しました。以来、ニューヨーク本店で、米国・カナダの幅広い案件を法務の立場から支えてきました。その後、ヒューストン支店に法務課が設立されたことを機に赴任し、組織の立ち上げと運営に携わりました。当社で約20年にわたりさまざまな役割を経験しながら成長の機会を得て、2025年に Senior Vice President 兼 Chief Compliance Officer (CCO) に就任しました。

法務・コンプライアンス部門の役割は、単にリスクを指摘することではないと考えています。信頼されるビジネスパートナーであるためには、事業を深く理解し、その目的や課題、成長機会を把握することが重要です。その上で、関係者との率直な対話を重ねながら信頼関係を築き、協働することによって、健全なガバナンスと持続的な成長を両立する

実践的な解決策を導くことができます。この考え方は私のリーダーシップの礎であり、組織への価値創出の原動力となっています。

ヒューストンへの異動やCCO就任は、私にとって大きな転機でした。地域や文化、事業領域の異なる環境での経験は視野を広げ、多様な価値観を尊重しながら協働する力を育むことができました。また、グローバルな組織で成果を生み出すには、変化への適応力、学び続ける姿勢、そして人との信頼関係が不可欠であることをあらためて実感しました。

三井物産には、社員の成長を後押しするさまざまな機会があります。私にとって特に意義深かったのは、Change Leader Programと London Business SchoolのExecutive Educationへの参加です。多様なバックグラウンドを持つリーダーとの交流を通じて、変化の時代に人と組織を導きながら、共通の価値観を大切にするリーダーシップの重要性への理解を深めることができました。

最近日本を訪問した際には、自身のキャリアやこれまでの挑戦、多国籍・多文化環境で得た学びを社員の皆さんと共有する機会があり

ました。その中で伝えたかったのは、キャリアは決して一直線ではないということです。どのような選択をし、どのような挑戦に向き合い、新たな機会をどれだけ積極的につかむかによって、その歩みは大きく広がります。三井物産には成長の機会が数多くあり、私自身もこれまでの経験に深く感謝しています。CCOとして、今後も信頼と誠実さを礎とする企業文化の強化に取り組むとともに、三井物産グループの持続的な成長と、仲間が能力を発揮し成長し続けられる環境づくりに貢献していきたいと考えています。



Creating Values

「未来をつくる」人たち：CASE 02

データと人をつなぎ、
意思決定の変革を加速する

▶ デジタル総合戦略部

デジタル技術やデータを活用し、グループ横断で事業価値の向上と新たな事業機会の創出に取り組む組織です。事業現場とデジタルをつなぎ、データドリブン経営やAI活用を推進しています。

▶ 参加プログラム

海外研修員制度、Business School研修員制度

デジタル総合戦略部
グループ DDM 戦略推進室長
(在日本)

矢口 雄基

事業現場の課題にデータの力を掛け合わせることで
新たな価値を生み出した経験が礎に

私は現在、デジタル総合戦略部グループDDM戦略推進室長として、データドリブン経営（DDM）の推進に取り組んでいます。世界各地の事業現場のデータを活用し、よりよい意思決定と三井物産グループ全体の企業価値向上につなげることが、私たちの使命です。「意思決定の力を、すべての人へ」という想いのもと、データやAIと事業現場をつなぎ、社員一人ひとりがその力を発揮できる環境づくりを進めています。

2011年に入社後、エネルギー分野での事業開発・事業管理を経て、ICT事業本部・流通事業本部では流通・マーケティング領域におけるデジタル関連事業の新規事業開発を経験しました。キャリアの転機は、Business School研修員としてHarvard Business School (HBS) に留学したことです。MBA取得と並行してデータ

サイエンスを学び、その変革の力を肌で感じました。同時に、異なる文化や価値観を持つ多様な人材との議論を通じて、変革の原動力はデータやテクノロジーそのものではなく、それを活用する「人」と「組織」であることを学びました。その後、着任した米国三井物産では、関係会社を一つずつ訪問しデータやAIを活用した事業価値向上の取組みをゼロから推進。最終的には、Director of Data Driven Managementとしてチームを立ち上げ取組みを加速させました。事業現場の課題を深く理解し、そこにデータの力を掛け合わせることで新たな価値を生み出した経験は、現在の業務の礎となっています。

2026年4月には、この取組みのグローバル展開に向け、本店にグループDDM戦略推進室を立ち上げました。組織は多様なバックグラウンドを持つメンバーで構成されています。異なる専門性や視点が交わることで新たな発想が生まれ、よりよい意思決定や価値創出につながると考えています。

私自身、複数の事業領域や海外での経験を通じて成長の機会を得てきました。三井物産には、自ら手を挙げて挑戦する人を後押しする風土があります。今後も、多様な人材がそれぞれの強みを発揮し、共に成長できる環境づくりに貢献するとともに、データと事業現場をつなぐことで三井物産ならではの事業価値を創出すべく、挑戦を続けていきます。



Creating Values

「未来をつくる」人たち：CASE 03

転勤を成長の力に変え、 新たな事業機会を創出する

▶ アジア・大洋州三井物産(株) マニラ支店

鉄鋼製品、金属資源、モビリティ・ICT、化学品、食料・流通の5事業本部とコーポレート2部からなる総勢約50名の組織です。食料・流通事業部では、フィリピンの食料安定供給を支えるとともに、グローバルなネットワークを活用しながら、サプライチェーン全体での価値創造に取り組んでいます。

▶ 参加プログラム

Change Leader Program、Global Management Academy

アジア・大洋州三井物産(株) マニラ支店
食料・流通事業部 General Manager
(在フィリピン)

Seah Siau Koon Douglas



戦略・組織運営への理解が深まった日本勤務や

シンガポールへの転勤で築かれた経験とネットワーク

2001年にアジア・大洋州三井物産へ入社し、20年以上にわたり飼料・穀物分野を中心に食料事業に携わってきました。生活を支える食料のトレーディングの現場では、サプライチェーンの重要性や、事業を通じて社会に価値を提供することの意義を学ぶことができました。現在はマニラ支店のGeneral Manager (GM)として、9名のメンバーと共に穀物・飼料、油脂、畜水産品、乳製品・砂糖等幅広い食料関連事業を担当しています。フィリピンの安定的な食料供給を支えながら、シンガポールや日本で培った経験やネットワークを活かし、新たな事業機会の創出にも取り組んでいます。

私のキャリアは、2回の転勤が大きな転機となりました。2013年から約1年2カ月にわたる日本への転勤と、2025年のシンガポール

からマニラ支店への転勤です。日本勤務では、三井物産の戦略や組織運営への理解を深め、また現在につながるネットワークを築くことができました。そして現在のマニラ支店でのGMの経験は、新たな挑戦の日々となっています。

三井物産には一人ひとりの能力や挑戦意欲に応じて、異動や転勤による成長の機会があるとともに、グローバルでの育成プログラムも広く提供されています。Change Leader Programはその一つですが、多様なバックグラウンドを持つ仲間との対話を通じて、変化を生み出すリーダーに必要な要素を学びました。業務から得られる事業推進力と、人を育て、成長を後押しする風土が当社の強みであることを実感しています。

現在、GMとして最も重視しているのは人材育成です。私自身、多くの上司や同僚から挑戦の機会を与えられ、支えられながら成長してきました。今度は私が周囲の成長を後押しする立場として、多様な

意見を尊重し挑戦できる組織づくりと、人と事業の持続的な成長を実現していきたいと考えています。



Creating Values

「未来をつくる」人たち：CASE 04

現場に向き合い、 多様なメンバーと力をつなぎ、 挑戦を未来へ

▶ 流通事業本部ライフスタイル事業第一部

サプライチェーン、グローバルマーケティング、ライフスタイル事業を通じて世界中の消費者に豊かさや利便性を届ける流通事業本部。当部では、ファッション、スポーツ・ウェルネス、食リテール、コスメ領域の事業を国内外で推進しています。

▶ 参加プログラム

海外研修員制度、海外修業生制度、Global Management Academy、Women Leadership Initiative、Challenge for Future Leader

流通事業本部
ライフスタイル事業第一部
第一室長(在日本)

河野 由佳



異文化を理解し現場と向き合ってメンバーを巻き込む 海外で培ったその経験が今につながる

私の会社生活はCFO部門から始まりました。6年間の原油デリバティブのリスク管理業務と、1年間の米国・ロンドンでの海外研修員経験を通じて、国内外の事業を財務・会計面から支えながら、事業の収益やリスクを数字で捉える視点を培うことができました。その後、中国修業生として現地の大学で語学や文化を学び、OJTとして食料関連分野の業務に従事。お客さまに価値を届ける現場に触れたことで、「より事業に近い立場で挑戦したい」という思いが芽生え、自ら希望して流通事業本部へ異動しました。

自分で決めたキャリア転換でしたが、それまで培った経験や専門性がそのまま通用するわけではありませんでした。自信を失いかけた時期もあった中で参加したGlobal Management Academyで、

ハーバード大教授の「Failure is the key to success (失敗は成功への鍵)」という言葉に出会い、失敗を恐れず挑戦から学び続けることの大切さを実感しました。その気づきは、その後のアパレルグループへの投資案件という挑戦や投資先への出向へとつながりました。出向先では、事業成長と海外展開という二つのミッションを担当。400名を超える社員の中で当社からの出向者は私一人でしたが、従業員の皆様に支えていただき、時には率直に意見を交わしながら事業に向き合いました。EC事業の立ち上げや中国市場への展開等、新たな成長機会の創出に携わることができたのは、現場で挑戦を続けてきた従業員の皆様の力と、多くの支えがあってこそだと感じています。

現在は、ファッション・コスメ関連の関係会社管理・事業開発の担当室長を務めています。私自身、多くの挑戦や試行錯誤を重ねながら自分の可能性を広げることができました。だからこそ今は、一緒

に働く仲間が安心して意見を発信し、自ら挑戦し、成長を実感できる環境づくりを大切にしています。一人ひとりの成長と挑戦が組織の力となり、その積み重ねが新たな価値創造につながると信じています。自らも挑戦を続け、共に未来を切り拓いていけるリーダーでありたいと考えています。



Creating Values

「未来をつくる」人たち：CASE 05

世界の現場で学び、
挑戦を成長の糧にする

▶ モビリティ第一本部建機・輸送車両ソリューション事業部

建設・鉱山機械や輸送車両分野における販売・サービス事業、販売金融事業等をグローバルに展開。事業会社の経営等を通じて顧客や地域社会の課題解決に取り組み、産業・社会インフラの発展に貢献しています。

▶ 参加プログラム

海外研修員制度

モビリティ第一本部
建機・輸送車両ソリューション事業部
米州・EMEA事業室(在日本)

菊岡 傑

課題解決の出発点は常に「現場」にあることを学んだ
チリ・サンティアゴで過ごした約2年間の海外研修

私は現在、ペルーにおける建設・鉱山機械販売・サービス事業会社Komatsu Mitsui Maquinarias Peru (KMMP)の事業運営に携わっています。社員数3,000名超を擁する事業会社の運営を支援し、鉱山現場の安定操業と企業価値向上に取り組んでいます。その原点となっているのが、海外研修員としてチリ・サンティアゴで過ごした約2年間の経験です。

3カ月間の語学研修の後、自動車販売金融会社であるMitsui Auto Finance Chile Ltda. (MAFC)に赴任しました。オペレーション部門と営業部門の双方を経験しましたが、中でも最も印象に残っているのが営業担当としてディーラーを受け持ち、営業目標達成の責任を担った経験です。現場社員からは毎日のようにスペイン語で相談や問合せが寄せられ、その対応をしながら販売店や顧客と

向き合う日々を過ごしました。当初は言語や文化、仕事の進め方の違いに戸惑うこともありましたが、多様な価値観を持つ人々との対話を重ねる中で、相手の立場を理解し、信頼関係を築くことの大切さを学びました。現場社員との関係が深まるにつれ、案件相談だけでなく業務改善に関する率直な意見も寄せられるようになりました。当時は営業システム改善プロジェクトにも携わり、現地社員と議論を重ねながら変革を推進しました。こうした経験を通じて、課題解決の出発点は常に現場にあることを学びました。

海外研修で特に印象に残っているのは、事業を「現場」から学べたことです。数字や資料だけでは見えない顧客のニーズや組織運営の難しさ、そして人材の力によって事業が成長していく過程を肌で感じることができました。また、現場に足を運び、自ら当事者として課題に向き合う姿勢も、この期間を通じて身についた大切な財産です。この経験は、現在の事業経営に携わる上での原点となっています。

現在はKMMP担当として、現地の経営陣や社員と対話を重ねな

がら事業運営を支援しています。鉱山現場を支える多くの人々と向き合い、現場の実態を理解しながら課題解決に取り組む中で、チリで培った現場主義と信頼関係を築く力が活きていると感じています。

当社には、海外研修員制度をはじめ、若いうちから世界の第一線で挑戦できる環境があります。私自身、チリでの経験を通じて視野を大きく広げることができました。これからも世界の現場で学び続けながら、鉱山・建設分野の課題解決を通じて世界の産業を支え、その発展に貢献していきたいと考えています。



持続的な価値創造を実現するタレントマネジメント

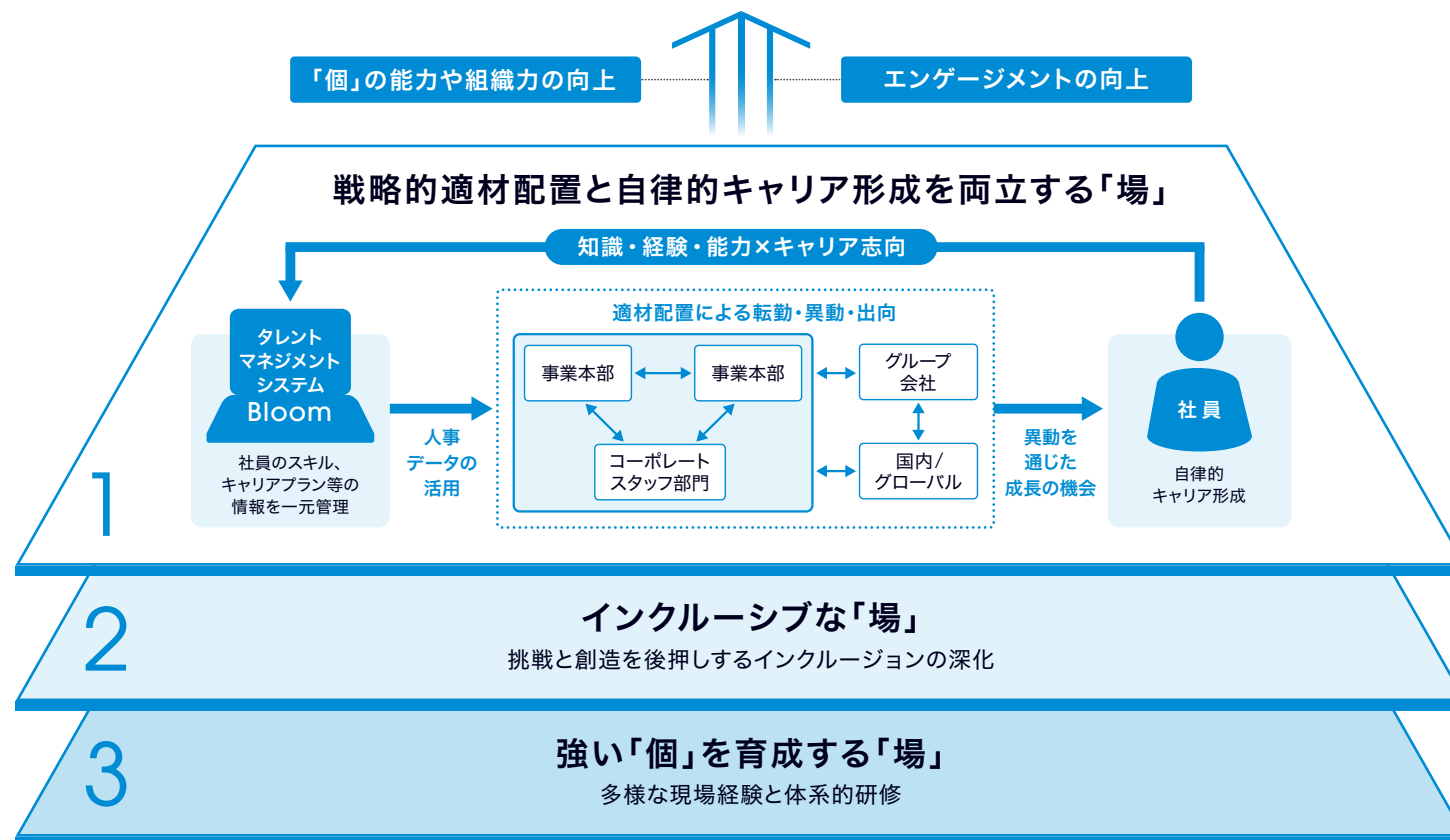
持続的に価値を生み出す 「人」と「場」

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。

2024年に全世界に導入したグローバルタレントマネジメントシステム「Bloom」を活用し、さまざまな「場」で得た経験やスキル、キャリア志向を可視化することで、次なる挑戦や成長につなげるとともに、グローバルでの適材配置や組織を超えたコラボレーションを促進していきます。

持続的な企業価値向上



自律的キャリア形成と 戦略的適材配置を両立する 人事制度

三井物産では、多様な「個」がより広いフィールドで挑戦し、自律的にキャリアを築けるよう、2024年に人事制度を刷新しました。個々のキャリアプランやライフプランにも柔軟に対応しながらキャリアを形成できる仕組みとして、転勤に関する条件である Global (勤務地限定なし) と Regional (勤務地限定

あり) を定期的に本人が選択できる仕組み (一部の管理職を除く) を導入しています。多様な「個」がさまざまな「場」を最大限活用しながら挑戦と創造を続けることで、社員の成長と企業価値向上の好循環を生み出しています。

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。



中東三井物産(株) Kasraie Amirreza

CHRO Message

企業風土とインテグリティを基盤に 「未来をつくる」人を育て、 持続的な企業価値向上を 実現することが使命

当社の企業価値の源泉は「人」です。不確実性が高まり変化が常態化する時代だからこそ、社員一人に宿る潜在的な力を最大限に引き出し、それぞれの強みと自信につなげていくことが重要です。多様な人材が互いを理解し受け入れながら能力を発揮できる環境を整え、グローバル・グループでの戦略的適材配置を通じて、一人ひとりの成長を世の中への貢献と企業価値創出につなげていきます。

代表取締役 常務執行役員

稲室 昌也

CHRO Message

**4月にCHROに就任されましたが、
三井物産らしい人的資本経営のあり方と、
大切にしていることを教えてください。**

入社以来、金属資源本部、経営企画部、IR部、世界銀行への出向を含む二度の米国駐在等さまざまな経験をしてきました。一貫して大切にしてきたことは、常に能動的に動き、相手の話に耳を傾け、さらに一歩前進するために貢献できることは何かを深く考えるということです。その積み重ねが社会課題の解決を通じた社会貢献となり、ひいては企業価値向上につながると考えています。

当社には「すべては人からはじまる」「人が仕事をつくり、仕事人が人を磨く」など、人への想いや重要性について先人たちが残したさまざまな格言がありますが、私自身もこれまでの多様なキャリアを通じて、当社企業価値の源泉は最終的に「人」とであると確信しています。当社の「自由闊達」「挑戦と創造」といった企業風土を「人の三井」と評していただいておりますが、事業を通じた経験を重ねる中でこの企業風土を体現するスタイルが自然と身につき、自分自身を含め社員一人ひとりの強みとなっていることを実感しています。CHROとして、この企業風土とインテグリティをベースに、社員の自律的な成長と、お互いを理解し受け入れ共に成長するインクルーシブな環境を促進することにより、本レポートのタイトルである「未来をつくる」人をつくり、持続的な企業価値向上を実現することが使命と考えています。

**新CHROとして、
人的資本経営を通じて何を実現したいですか。**

不確実性が高まり、事業ポートフォリオの高度化や入替等変化が常態化する中で、経営戦略と人材戦略の連動を最重視しています。2026年5月に公表した中期経営計画2029では「強い『個』の育成」

「インクルージョン」「戦略的適材配置」を人材戦略とし、「ウェルビーイング・H&S」を、戦略を支える基盤として位置づけています。この人材戦略の取組みとDX/AIの活用を掛け合わせるにより、経営戦略の実行力を高めていきます。組織運営においては、多様な人材や異なる領域の知見の掛け合わせによるグローバル・グループでの戦略的適材配置の実践が重要であり、そのためには社員一人ひとりに宿る潜在的な力をいかに引き出し、各自の強みや自信につなげ世の中への貢献という形にしていけるかがCHROの重要な役割の一つと考えています。当社の多様なプロフェッショナルが能力を最大発揮できる環境整備と、その社員一人ひとりが企業価値創出の担い手として、変化に柔軟に対応し、挑戦し続ける強い組織を構築していきます。そのためにも、経営の考えをグローバルの社員に分かりやすさを意識して発信し、浸透を図りながら社員の行動変容につなげます。

**事業戦略の実行力を高めるため、採用・人材プールの
活用・全社最適配置をどのように進めていきますか。**

中期経営計画で掲げる事業戦略を遂行するためには、持続性と即戦力を掛け合わせたプロフェッショナル集団の確保・強化が不可欠であり、そのための人材ポートフォリオの多様化・高度化を推進します。この実現に向け、人材戦略を経営戦略と一体で推進するため、社長、CHRO及び各事業本部長等が参加するHR Strategy Meeting (HRSM) を開催しています。HRSMでは、重要ポジションのサクセッションプラン、戦略人材の育成・配置、多様な人材の活躍推進等について経営レベルで議論し、事業ポートフォリオの変化を踏まえた人材ポートフォリオの高度化につなげています。人材に関する重要テーマを経営が主体的に議論することで、グローバルベースでの戦略的適材配置をさらに加速していきます。

また、HRSMで議論した内容の実効性を高めるためには、グロー



バルの全社員が共通の人材観や行動基準を理解し、実践することも重要です。2020年にグローバルベースでの社員の行動基準であるMitsui Leadership in Actionを、2024年にはグローバルの全社員を対象に社員と会社の双方が目指す姿を示したグローバルタレントマネジメントポリシーを策定し、当社の人材に対する考え方・方針を言語化しました。暗黙知ではなく社員全員が共通の認識を持つことで、取組みの更なる加速につなげるのが狙いです。また当社の競争力の源泉である組織横断的取組みの加速化と、知的融合を通じてイノベーション創出を促進するため、グローバルタレントマネジメントシステム「Bloom」を導入し、適材配置による多様な人材の知見の掛け合わせにも取り組んでいます。引き続き働き方や女性活躍推進等のインクルージョン施策、時代に即した人事制度の改定等を通じ、多様な社員が能力を最大限発揮できる環境整備にも力を入れていきます。

Bloomの進捗と今後期待する効果を教えてください。

Bloomを2024年に全世界で導入し、海外拠点に分散していた人事情報を統合・共通化しました。グローバルの社員一人ひとりの

CHRO Message

経験・スキル・強みを可視化する基盤が整い、現在はそのデータをもとに、事業戦略や新規投資、ミドルゲーム等各事業フェーズに応じた機動的な人材配置を実現するための実践段階にあります。グローバルベースでの人材を可視化の上、事業戦略に即した人材配置を通じて価値創造の加速につなげるため、多様なフィールドで活躍する社員の経験やスキルをタイムリーに把握し、採用地や属性にかかわら



ない部門や地域を超えた挑戦機会の拡大につなげていっています。また同時に、社員同士が相互にスキルや経験の情報共有をすることで、自身が目指すキャリアの方向性とそのために必要なスキルを認識し、自律的なキャリア形成も後押しします。Bloomのデータ、AIの活用により、「世界中から最適な人材を最適なポジションに」という考え方を具体化し、事業戦略に連動したグローバルでの戦略的適材配置を実現していきます。

人的資本投資の成果をどのように可視化・検証し、企業価値向上につなげていきますか。

人的資本投資の成果は、単一の指標だけで測れるものではなく、定量・定性の両面から複合的に捉える必要があると考えています。

定量においては、人的資本のガイドラインであるISO30414に準拠しながら、人事領域での取組みに対する幅広いデータを5年の経年で開示しています。これをもとに経年での変化、他社との比較等さまざまな観点から分析を行い、人事施策の各取組みが当初想定していた成果につながっているのかを検証しています。特に社員エンゲージメントについては各取組みの総合的な結果として、会社の戦略や

ビジョン、経営の方向性が社員にどれだけ浸透しているかを示す重要な指標と位置づけています。そのため、社員エンゲージメントの前期比増減は取締役（社外役員を除く）の報酬フォーミュラの一部としています。一般論としても社員エンゲージメントの高い企業は財務面でも優れている傾向があるといわれており、CHROとしてもその結果を重視し、指標から見えてきた課題を真摯に受け止め改善を重ねていく、その繰り返しによって施策や取組みの高度化を進めています。

定性においては、その成果を比較可能な形で可視化することは容易ではないものの、当社では社員の自律性や主体性の発揮、そして組織力の向上を重視しています。例えば、当社が推進するミドルゲームにおいては、社員一人ひとりが困難な課題に主体的に取り組み、多様な価値観を持つ人材が組織の枠を超えて協働しながら最適解を導き出せるかが重要となります。事業を成長へと導く力の源泉は、社員一人ひとりの能動的な行動と、それを支える組織の推進力にあり、これこそが当社の組織風土そのものが持つ強みです。人的資本の中核は、このような数値では捉えきれない価値にあり、持続的な企業価値向上を支える重要な基盤であると考えています。

今後も定性と定量を組み合わせ、都度成果を振り返りながら着実に取り組んでいきます。

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。事業環境や事業ポートフォリオの変化も踏まえながら、重要ポジションの後継者計画や多様な人材の活躍・育成について議論し、経営戦略と人材戦略の連動を図っています。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）の観点からも重要な役割を果たしており、組織マネジメントの継続性と経営の安定的な運営を支える仕組みの一つとなっています。

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 **20.8** 兆円
(2026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



現在の本社ビル

1980年 1985年 1990年 1995年 2000年 2005年 2010年 2015年 2020年

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」

人材の育成

1952年

第一回
米国修業生派遣
(海外修業生制度発足)

人材の流動化

多様な人材の活躍推進

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

国際人事部設置

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

グローバルタレントマネジメントシステム
「Bloom」全世界導入

2024年

グローバルタレントマネジメントポリシー策定

中期経営計画2029 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2029と人材戦略

当社では、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。

2026年5月に公表した中期経営計画2029では、経営基盤の継続的な強化の実現に向け、人材戦略、ウェルビーイング・

H&Sを長期視点で継続的に強化していく重要テーマと決めました。人材戦略の「強い『個』の育成」「インクルージョン」「戦略的適材配置」と、すべての仲間が安心して働ける職場環境を柱に、2030年のあり姿の実現を目指します。

中期経営計画2029

2030年、そしてその先へ
Pathway to 2030 and beyond

信頼とイノベーションで 未来をつくる

企業価値向上と社会課題解決の好循環を確立し、
ステークホルダーから信頼され続ける存在に

Corporate Strategy (CS)

CS① 差別化された競争力

- 各領域でのTop Tierのプレゼンス
- グローバル水準での「根源的競争力」強化

CS② 変革を続ける収益基盤

- 持続的な基礎収益力向上
- 3つの攻め筋による成長投資

CS③ 強い個による価値創造

- AI×人材最適配置×プロフェッショナル人材
- 社員一人ひとりのアウトプット倍増

人材戦略の3つの柱

強い「個」の育成

インクルージョン

持続的価値創造

戦略的適材配置

ウェルビーイング・Health & Safety

■ 中期経営計画2029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>

中期経営計画2026振り返り 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

- グローバル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
- 投融資案件等における労働安全衛生リスク確認義務化

2025年12月

- Mitsui Leadership & Management Program導入
～役割期待別研修のグローバルでの体系化～

■ 単体、□ 単体+現地法人、■ グローバル・グループの取組みです。

HR Strategy

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、経営資本の価値をさらに高め、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。

持続的な企業価値向上

総合力の源泉

事業構築・
展開力

(創る→育てる→展げる)

グローバル
経営力強化

(ミドルゲームを戦う力)

産業横断的な
機能発揮

(Combinatory Value)

パートナー企業との
信頼関係強化

(Partner of Choice)

組織力向上

エンゲージメント向上

人材獲得力強化

意思決定の質向上

イノベーション創出力強化

人的資本投資 (注) 代表的な指標を抜粋。

リーダーシップ専門性強化

グローバル・グループ



人材開発・研修総費用

32.1 億円
(2026年3月期)

AI/DX人材育成

単体+現地法人



DX人材認定数累計

約1,700名
(2026年3月期)

グローバル経験機会の提供

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4,600名
(2026年3月期)

多様な人材採用・活躍

連結



女性管理職比率

20.7%
(2026年3月期)

戦略的適材配置・異動

現地法人

海外採用社員の
ライン長比率21.1%
(2026年3月期)

健康・ウェルネス

単体

ストレスチェック
受検率98.2%
(2026年3月期)

経営基盤の強化



強い「個」の育成

多様な現場経験を通じた
プロフェッショナル人材の育成

インクルージョン

多様な人材が活躍し、
挑戦を後押しする組織風土の醸成

戦略的適材配置

事業戦略と連動した人材の
最適配置による組織力の最大化

ウェルビーイング・H&S

心身共に健康で、活き活きと
働き続けられる環境の実現

HR Strategy

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 (26年3月期)	2030年に向けた目標
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	32.1億円	多様な人材が挑戦と成長を通じて能力を最大限発揮できる環境を整備し、グローバル・グループの変革と成長を担う人材を継続的に育成する。また、人材活躍の基盤となる健康で安全な職場環境の実現を推進する。 ——— 主な目標 ——— 単体+現地法人 社員エンゲージメント向上 単体 女性管理職比率 20% (2031年3月期) 現地法人 海外採用社員ライン長比率向上 単体 健康診断受診率 100% 単体 ストレスチェック受検率 90%以上 単体 労働災害・死亡災害ゼロ グローバル・グループ 重傷災害前期比減少 死亡災害ゼロ 単体 有給休暇取得率 70%以上

社員エンゲージメント

グローバル・グループ

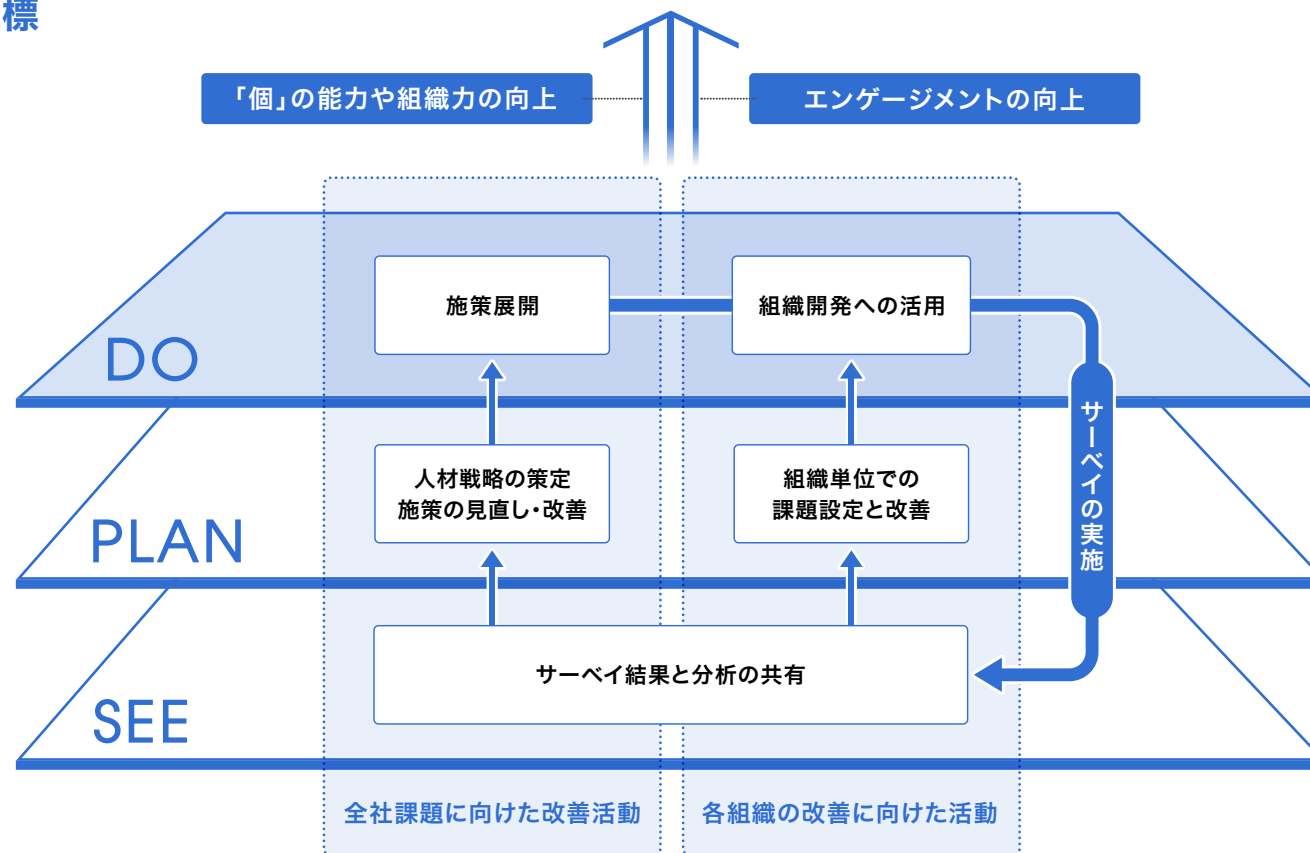
人材戦略の効果を測定する重要な経営指標

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無記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比での増減は、取締役（社外取締役を除く）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。

持続的な企業価値向上



単体+現地法人

社員エンゲージメント

社員を活かす環境

MESにおける
肯定的回答率

(2026年3月期)

75%

72%

回答率と主要な原因系カテゴリー

回答率

92%

戦略・方向性の
理解・共感

78%

スキル・能力の
発揮機会

79%

リーダーシップに
対する信頼

74%

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。



左から
三井物産(株)
サウジアラビア支店 アルコパール事務所 Gulraiz Umair
台湾三井物産(股)有限公司 Hsueh Alfred
三井物産(香港)有限公司 Siu Daniel
三井物産(中国)有限公司 Jiang Sihang
三井物産(上海)貿易有限公司 Huang Shunlu

Empowering

強い「個」の育成

▶ 主要施策

- 27 ・海外研修員・修業生制度
・習得言語別の在籍社員数
- 28 ・Japan Language and Business Program /
Business Integration Program
・グループ会社間の出向
・キャリアチャレンジ制度
- 29 ・人材育成プログラム
- 30 ・DX人材の育成
- 31 ・三井物産の大学奨学金プログラム
・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、^{ひろ}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、
自分に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

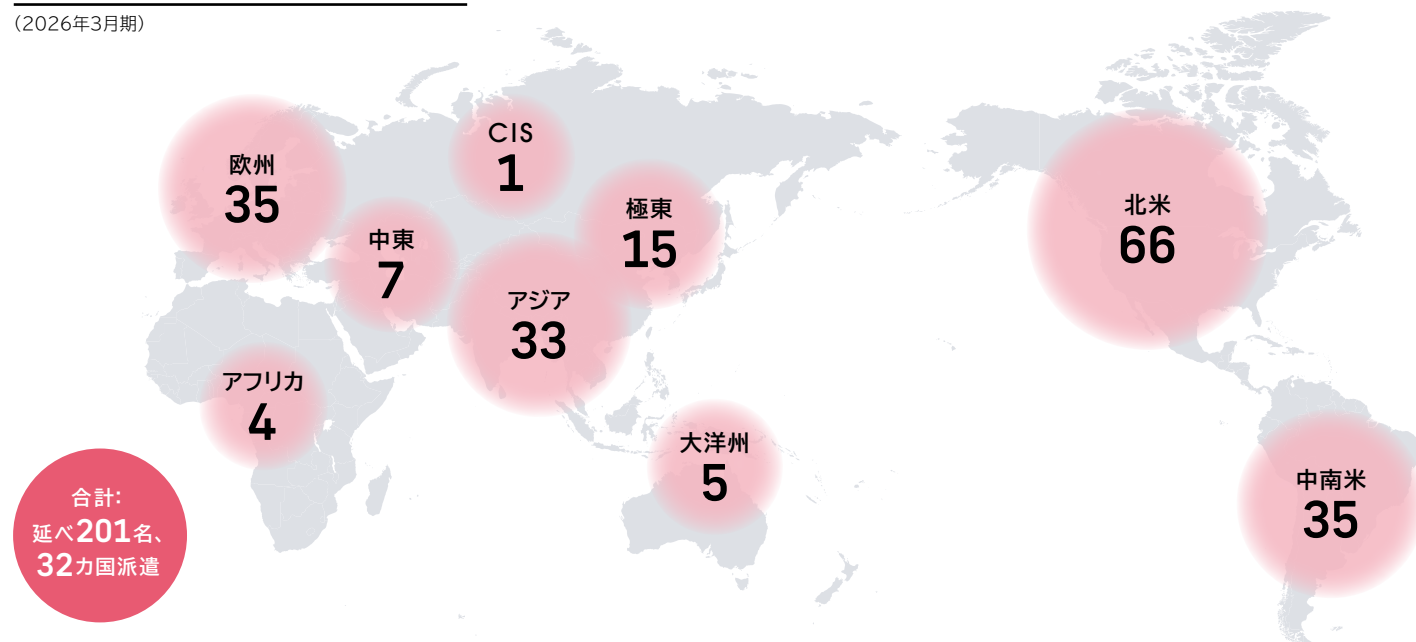
当社は設立間もない1950年代より、地域に根差した人材の育成を目的とし、海外修業生制度を運用しています。この海外派遣プログラムは英語以外の言語圏へ2年間派遣し、特定語学のプロフェッショナルの養成にとどまらず、異文化や多様な価値観を受容する力、俯瞰的に物事を捉える広い視野、諸外国との交流に欠かせない教養の基本とも言える歴史や文化の習得を通じて、グローバルに活躍できるビジネスパーソンを育成することを目的としています。最初の1年間は現地の大学または

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

(2026年3月期)



(注) Executive Education、DX短期海外派遣プログラム等を含む。

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	145名
スペイン語	118名
ポルトガル語	92名
ロシア語	90名
フランス語	48名
タイ語	40名
ベトナム語	35名
インドネシア語	33名
ドイツ語	26名
イタリア語	22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
ベルシャ語	7名
ベンガル語	1名
総計	724名

(2026年3月末現在)

Empowering

現地法人

Japan Language and Business Program / Business Integration Program

日本での実務経験を通じたグローバル人材の育成

海外採用社員の育成の一環として、日本への派遣プログラムを実施しています。短期派遣を前提とするJapan Trainee Programとともに、1～2年間の長期でのJapanese Language & Business Program (LBP) と Japan Business Integration Program (BIP) を設けています。

LBPでは、日本語学校で1年間、日本語をビジネスレベルまで習得した後、派遣元の業務に関連する事業本部で1年間の実務を経験します。

BIPでは、管理職候補となる若手社員を対象に、三井物産本店での業務実習を通じて業界・商品知識や専門スキルを習得します。組織ニーズに応じて設計された実践的なプログラムです。

日本文化や三井物産グループの理念への理解を深めるとともに、グループ内の人的ネットワークの形成や知見共有を通じて、グローバル経営を担う人材の育成に取り組んでいます。

LBP参加者数

(2000年3月期～2026年3月期累計)

57名

BIP参加者数

(2009年3月期～2026年3月期累計)

116名

グローバル・グループ

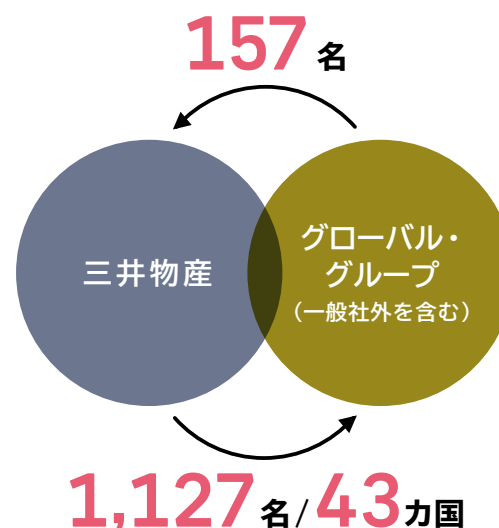
グループ会社間の出向

事業の最前線での価値創造を通じた成長

当社グローバル・グループには、2026年3月末時点で連結決算対象会社が446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*

(2026年3月末現在)



*三井物産、現地法人間の出向は除きます。

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を要する仕組みとしています。一方で、挑戦意欲と高い能力を有する社員に対しては、所属部門の育成方針と支援のもと、上位ポジションへ早期にチャレンジできる機会があります。

本制度は、個人の成長と会社の発展の両立を目指し、年齢や年次にとらわれることなく、能力・適性に応じた適材適所の配置を実現するものです。自らの可能性を高めるために困難を恐れず挑戦し続ける人材や、従来の考え方や慣行にとられない柔軟な構想力を発揮して新たなビジネスを創出・発展させる人材の育成を目指しています。また、自ら成果を上げるだけでなく、組織づくりや同僚・部下の指導育成にも主体的に取り組むことを期待しています。

挑戦の場として、関係会社・事業会社のラインポジションや事業立ち上げ、投資・M&A案件の実行フェーズを担うポジション等があります。自ら判断し責任を持ってやり抜く経験を通じて、経営視点やリーダーシップを磨き、将来の事業経営を担うリーダーの育成につなげています。

参加者の平均年齢

(2026年3月末現在)

41.1歳

制度累計利用者数

(2026年3月末現在)

22名

Empowering

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の各種研修にも注力しています。

「役割期待別・トランジション支援等」では、新入社員から管理職まで、ポジションや
ビジネス経験に応じた知識・スキルの習得やリーダーシップ開発
を目的とした研修を実施しており、原則として対象者は受講必須
としています。近年は、Mitsui Leadership & Management
Programとしてグローバルで体系化し、採用地や所属組織を問
わず、共通のリーダーシップ・マネジメント要件に基づく人材育成
を推進しています。

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。

社員の自律的なリスクリングを促す「選択型研修」では、事業経営
や事業投資等、総合商社ならではの専門分野から、経営戦略・ファイ
ナンス・DX等のハードスキル、交渉・図解思考といったソフトスキル
まで、幅広いプログラムを提供しています。

また、グループ社員向けに「物産アカデミー」等の研修機会を設け、
グループ全体の人材育成と人的ネットワークの構築を促進しています。

加えて、キャリアデザイン研修やチームビルディング研修等、事業
環境の変化や現場ニーズに応じて、研修内容の充実・進化を図って
います。

■ グローバル・
グループ研修

役割期待別・
トランジション
支援等

選抜型・
海外派遣等

選択型

若手

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

海外派遣

- 修業生
- 部門研修員

中堅

リーダーシップ

- Introductory 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

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

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 Initiative
- Sponsorship Program

管理職・専門職

キャリア開発

- キャリアデザイン研修30's
- キャリア・クラフティング・キャンプ(I/II)

ラインマネージャー育成

- General Manager Training
- Leadership Development Training
- Advanced Management Training
- 評価者研修
- 海外赴任前研修
- 国内出向者研修

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

Harvard Business Schoolと連携 次世代グローバル経営人材の育成

当社では、社会課題の解決と持続的な価値創造を担うグローバル
リーダーの育成を目的に、Harvard Business Schoolの協力を
得て開発した当社独自の「Global Management Academy」

及び若手向けの「Global Future Leader Academy」を実施
しています。プログラムには、三井物産グループ社員に加え、海外パー
トナー企業から約40名が参加し、一流教授陣による講義やケース
スタディを通じてグローバルな視座を養います。2026年度からは
当社オリジナルケースも導入し、三井物産の価値創造をテーマとした
活発な議論を通じて、実践的な経営力の向上を図っています。三井

物産人材開発(株) (P.49) は、グループ全体の人材開発を担う
専門組織として、こうしたグローバル研修をはじめ、年間約200種類・
500回、延べ約3万人を対象とした研修の企画・運営を行っていま
す。国内外の社員やグループ会社の人材育成を通じて、多様な人材
が能力を最大限発揮できる環境づくりを支援するとともに、「人の
三井」を支えるグローバル経営人材の育成に取り組んでいます。

DXによる生産性向上の推進

DX人材の育成

Digital技術についての「学び」を、ビジネス現場で「実践」

三井物産は、社員一人ひとりのアウトプット倍増を目指し、デジタルによる「パフォーマンス向上」と「ビジネスにおける価値創出」を推進しています。その実現に向け、社員全体のデジタルスキル向上と、ビジネスとデジタルの双方に精通したDX人材の育成に取り組んでいます。

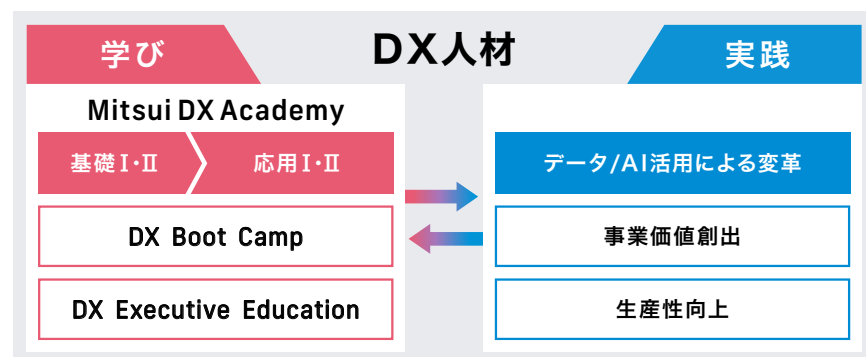
Mitsui DX Academyでは、デジタルスキルの標準装備を目的とした研修を展開し、2026年3月期にGlobal全社員の受講が完了しました。各現場では、その「学び」を「実践」につなげ、生成AI等を活用した業務効率化や意思決定の高度化を進めています。さらに、先端技術やデータ活用に関する継続的な学習機会を提供し、社員の能力開発を支援しています。また、2021年に導入したDX人材認定制度の認定者は1,600名を超え、Global各地で知見を共有しながらデジタル技術を活用した課題解決を進め、“世界中の未来をつくる”活動につなげています。

単体+現地法人

DX人材認定数累計

(2026年3月期)

1,679名



三井物産のDX：

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


三井物産(上海)貿易有限公司
財務会計 Dept.
コーポレート経理室
(在中国)

蔡孝云

▶ 三井物産(上海)貿易有限公司

1992年に開設。成都出張所及び武漢分
公司を構え、鉄鋼製品、金属資源、基礎化
学品、栄養・農業、糧油食品、モビリティ・
運輸、デジタル・電力ソリューション、企業
発展事業、流通、ウェルネスと幅広い領域
を網羅しています。

入社以来、財務会計部で経理・決算・税務等の業務を担当しながら、中国公認会計士の資格も取得しました。さまざまな情報やデータを扱い、多くの関係者と連携する中で、DXは単なる業務効率化ではなく、組織全体の生産性向上や付加価値創出を実現する手段だと考えるようになりました。

これまで、Power BIを活用した月次報告の高度化やRPAによる定型業務の自動化を推進し、2023年にDXビジネス人材に認定されました。認定後は、中国の複数拠点における発票管理システム導入プロジェクトをリードし、業務負荷の軽減に加え、運用の標準化やガバナンス強化を実現しました。

現在は税務チームリーダーを務めながら、部門横断のDX施策や他ユニットのDX支援も推進しています。また、DX人材向けのワークショップ等を通じて、新たな知見や発想を積極的に取り入れています。今後も担当領域にとどまらず、業務プロセス全体を俯瞰しながら、価値創出につながる業務変革に挑戦していきます。

Empowering

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。

三井物産の大学奨学金プログラム

奨学生を支え、世界を舞台に活躍する人材を育成する

三井物産では、マテリアリティの一つである「『未来をつくる』人をつくる」の実現に向け、各国の大学奨学金プログラムを実施。経済連携や友好関係の深化を狙い、将来日本との懸け橋となり、グローバルに活躍する高度人材の育成を進めています。

1992年に創設された「三井物産インドネシア奨学金基金」では、同国の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。本プログラムでは、「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」の育成を目指し、奨学生が在日期间中にインドネシアの社会課題とその解決に向けた研究に取り組んでいます。さらに、2024年からは、インド及び在日ブラジル人向けの大学奨学金プログラムも開始しました。多様な価値観やグローバルな視点の獲得をサポートすべく奨学生同士や三井物産社員との交流機会を設けるなど、当社ビジネスの知見や人的ネットワークも活かし、次世代を担う人材の成長を支援しています。



「三井物産インドネシア奨学金基金」では、奨学生の研究成果を基金関係者及び当社社員に発表する機会を設けています。



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プログラムです。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」が存続するサステナビリティ構造の理解を促し、当社事業を題材に役職員が対話する形で社会課題解決のアイデアをつくり、実行する力を培っています。近年は、複数年にわたっての継続実施や自治体・他団体・当社支社と連携したプログラムも増えてきており、2026年3月期にはモビリティ第二本部・四国支社と連携して、愛媛県の高校で海事をテーマにしたプログラムを実施。また、三井グループ & 日本赤十字社・青少年赤十字連携プロジェクトとして、日本及びアジア・大洋州地域を中心とした世界の高校生を対象に、気候変動をテーマにしたプログラムも実施しました。「サス学」は参加する役職員にとっても学びと成長の機会となり、社内外の人材育成に資する取り組みです。今後も連携を通じ、「サス学」による社会的インパクトの拡大を目指します。

Empowering

インクルージョン

▶ 主要施策

- 33 ・グローバル人材の活躍推進
・新卒・キャリア採用
- 34 ・女性の活躍推進
・障がい者雇用の促進
- 35 ・両立支援
・インクルーシブな環境整備の推進
- 36 ・三井物産グループで日本の持続的成長に貢献

基本的な考え方

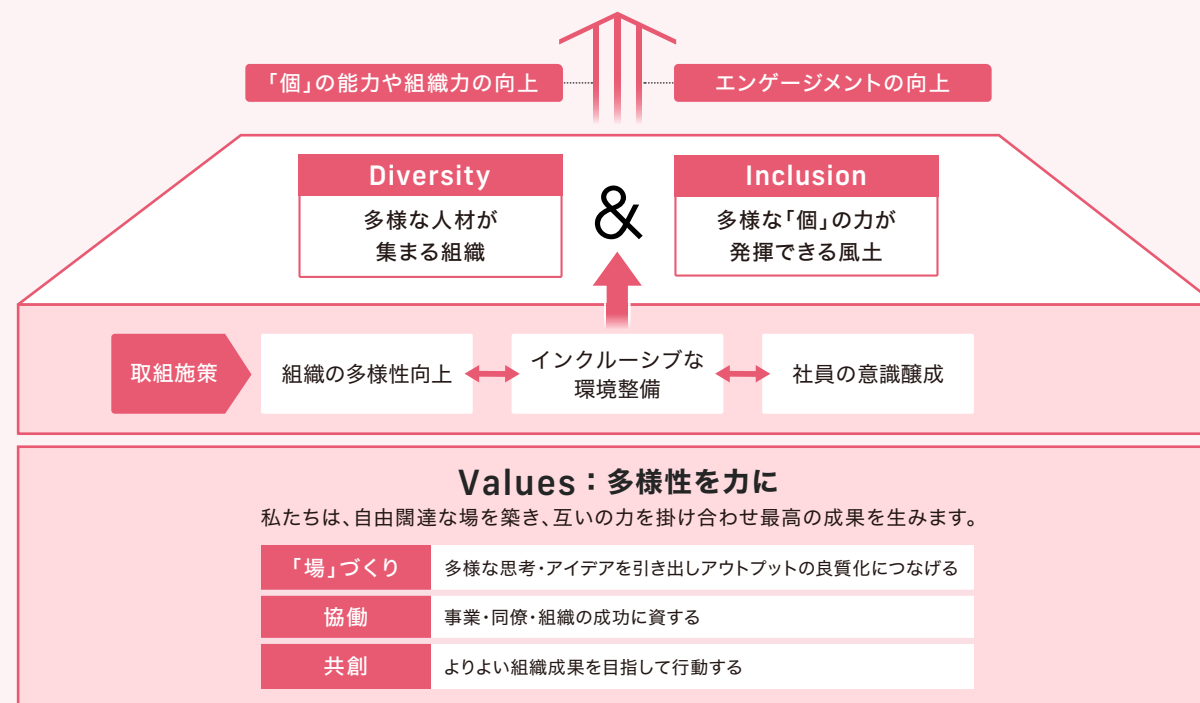
三井物産グループでは、多様な価値観・バックグラウンドを有する社員が働いています。

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り組みを行っています。

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

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

持続的な企業価値向上



Empowering

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～2026年3月期)

73名 / 6回



単体

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も取り組んでいきます。

新卒・キャリアの女性採用比率

(2026年3月期)

39%

キャリア採用比率

(2026年3月期)

32%

全社員に占めるキャリア入社比率

(2026年3月末現在)

15%

Empowering

単体

女性の活躍推進

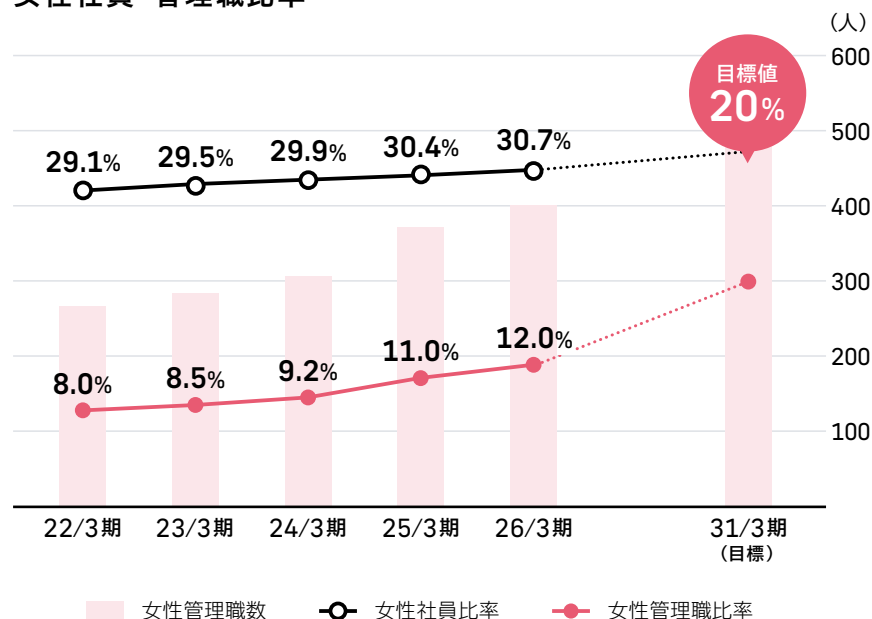
多様な女性リーダーの育成

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12%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



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、及び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.49）と一体となり、障がいのある方々の就労の機会拡大と質的向上に努めています。両社は同じ職場環境を共有しながら日常的に連携・協働し、障がい者雇用の推進を通じて、多様な人材が活躍できる環境づくりを進めています。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

	2024年 6月	2025年 6月	2026年 6月
実雇用率	3.17%	3.02%	3.13%
法定雇用率	2.50%	2.50%	2.50%※

※2026年7月1日より2.70%

インクルージョンを体現する組織

三井物産ビジネスパートナーズでは、「What's 障がい？」という理念のもと、障がいを単に手帳の有無ではなく、誰にでもありうるものとして捉えています。そのため、障がいの有無によって職域を限定することなく、障がいのある社員とない社員が同じ職場で働き、人事・総務、オフィスサービス、データマネジメント等幅広い業務で活躍しています。また、同じ人事制度のもとで能力発揮度に応じた評価・処遇を行い、管理職として活躍する社員も多数います。さらに、自動昇降デスクや自動ドア、ユニバーサルトイレの整備に加え、手話講習会の開催等を通じて、社員が安心・安全に働くことができる職場づくりを行っています。業務設計や標準化、職場環境整備を通じて、一人ひとりの能力や特性を活かしながら活躍領域を広げ、インクルーシブな組織づくりを進めています。



Empowering

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おり、育児・介護共に法定基準を上回る制度・支援策を導入しています。

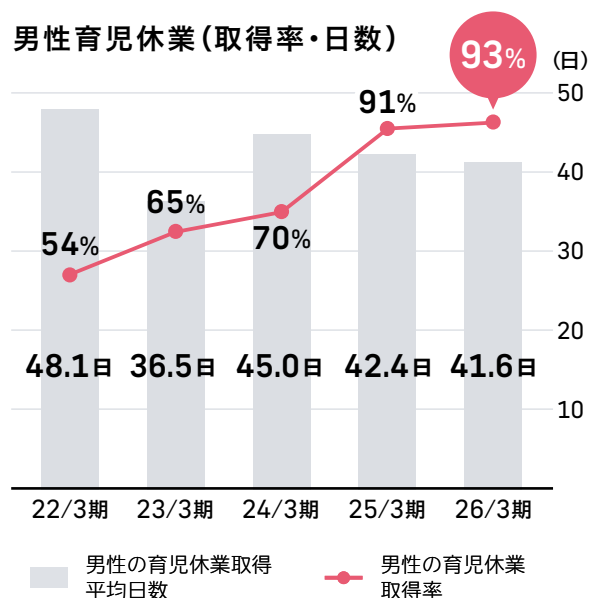
育児との両立においては、各自が必要なタイミングで休業を取得できる制度を整えるほか、早期復職を希望する社員には、保育園費用補助や本社ビル内に企業主導型保育園を用意するなど、社員一人ひとりの事情や両立に対する考え方を尊重する幅広い選択肢を用意しています。その結果と

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

単体

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。

社員食堂で
「ミールキット」販売社員の声から実現した
「食」を通じた両立支援

仕事と家庭の両立を支援する施策として、社員の声をもとに、家庭で手軽に調理できるミールキットを提供しています。社員食堂を運営する当社100%子会社のエムサービス(株)と連携し、栄養バランスやアレルギーにも配慮した豊富なメニューを展開しています。育児や介護、共働き世帯等多様なライフスタイルを持つ社員の家事負担軽減を図るとともに、社員一人ひとりのウェルビーイングの向上と、持続的な活躍を支える環境づくりにつなげています。

■ 三井物産の両立支援（三井物産の人材マネジメント/ダイバーシティ&インクルージョン/ワークライフマネジメント）

https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/human_resource_management/diversity_inclusion/work-life_management/index.html

Empowering

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446社ありますが、そのうち国内の関係会社は104社となっています（2026年3月末現在）。

日本を取り巻く環境や構造変化を踏まえ、多様なステークホルダーと産業横断的な取組みを推進し、日本にルーツを持つグローバル企業として、日本の社会課題の解決と持続的成長に貢献します。この実践においては、三井物産グループが一体となってソリューションを提供し、価値創造に取り組む必要があります。グループ一体となり、人材の採用や育成を強化するとともに、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。

各社こそが主役、
各社こそが挑戦の最前線、
それが三井物産グループ



自由開通、道を重んじる、そのようなDNAが
他とは違うグループの姿を生み出している。

各社の挑戦、それに出会おう。

MITSUI & CO.

三井物産グループ採用情報 ウェブサイト

■ 三井物産グループ採用情報：

<https://www.mitsui.com/jp/ja/careers/mitsui-group/index.html>



三井物産プラスチック（株）
コーポレート部門
CHRO 人事グループ
グループリーダー（在日本）

佐藤 友孝



三井物産プラスチックをご紹介します。

当社は、合成樹脂や化学品、電子材料を中心に、国内販売・輸出入を行う三井物産グループの化学品専門商社です。5,000社を超える幅広い産業分野のお客さまに対し、素材や製品の提供に加え、サプライチェーン全体を見据えたソリューションを提供しています。近年は、サーキュラーエコノミーの実現へ向けた環境対応部材や半導体製造に関わる電子材料分野等、新たな事業領域でのビジネスにも挑戦しています。変化する市場環境やお客さまのニーズに対応しながら、三井物産グループのグローバルネットワークも活用し、持続的な価値創造を目指しています。

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。

事業環境が大きく変化する中で、当社では社員一人ひとりが主体的に学び、変化を前向きに捉えながら挑戦できる組織づくりを重視しています。化学品専門商社として培ってきた専門性を大切にしながらも、既存の枠組みにとらわれず新たな価値を創造できる人材の育成に取り組んでおり、組織や部門の枠を超えた社員同士の対話を促進し互いの成長を促し合える環境の整備、それぞれが持つ強みを最大限に発揮できる環境づくりに力を入れています。社員一人ひとりの成長が、企業の競争力や持続的な

成長につながるの考えのもと、人材育成と組織力強化を推進しています。

グループ会社として、三井物産への期待を教えてください。

三井物産グループが有するグローバルな知見や人的ネットワーク、多様な事業基盤は、当社の事業運営や人材育成において大きな力となっています。また、グループ共通の研修プログラムや人材育成施策、Mitsui Engagement Survey等の取組みは、社員の成長や組織力の向上を後押しする重要な機会となっています。今後もグループ各社の知見共有や人材交流が一層進み、領域を超えた新たな価値を創造する組織力・競争力の向上につながることを期待しています。

三井物産プラスチック（株）

設立年	1947年
事業概要	合成樹脂・化学品・電子材料の販売・輸出入を中心に、サプライチェーン/ソリューションや製造支援事業を展開する三井物産グループの専門商社。
社員数（2026年4月1日時点）	597名
会社URL	https://www.mitsui-plastics.com/

Empowering

戦略的適材配置

▶ 主要施策

38 ・Global Mobility Program

・Expertバンド

・人事ブリテンボード制度

39 ・Bloom

三井物産の提案力



基本的な考え方

当社は15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

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。

Empowering

「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、2026年3月末時点で110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～2026年3月期)

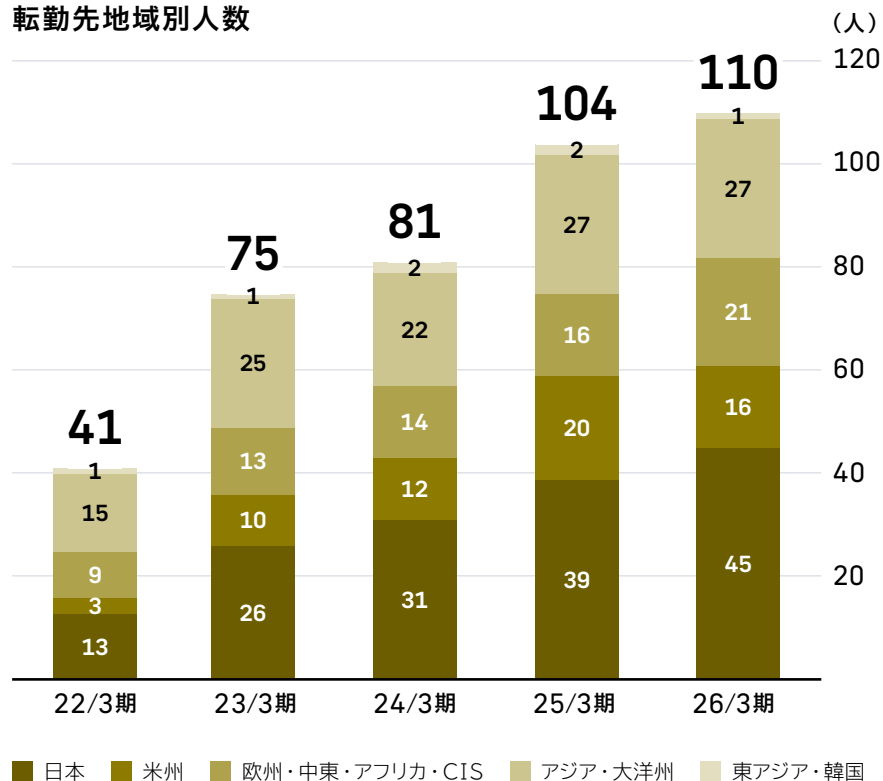
622名

海外採用社員の
転勤者数

(2026年3月末現在)

110名

転勤先地域別人数



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～2026年4月1日)

31名

単体

人事ブリテンボード

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活用者累計

(1999年～2026年3月末)

698名

Empowering

約9,000人の人材データを使った機動的なチーム編成

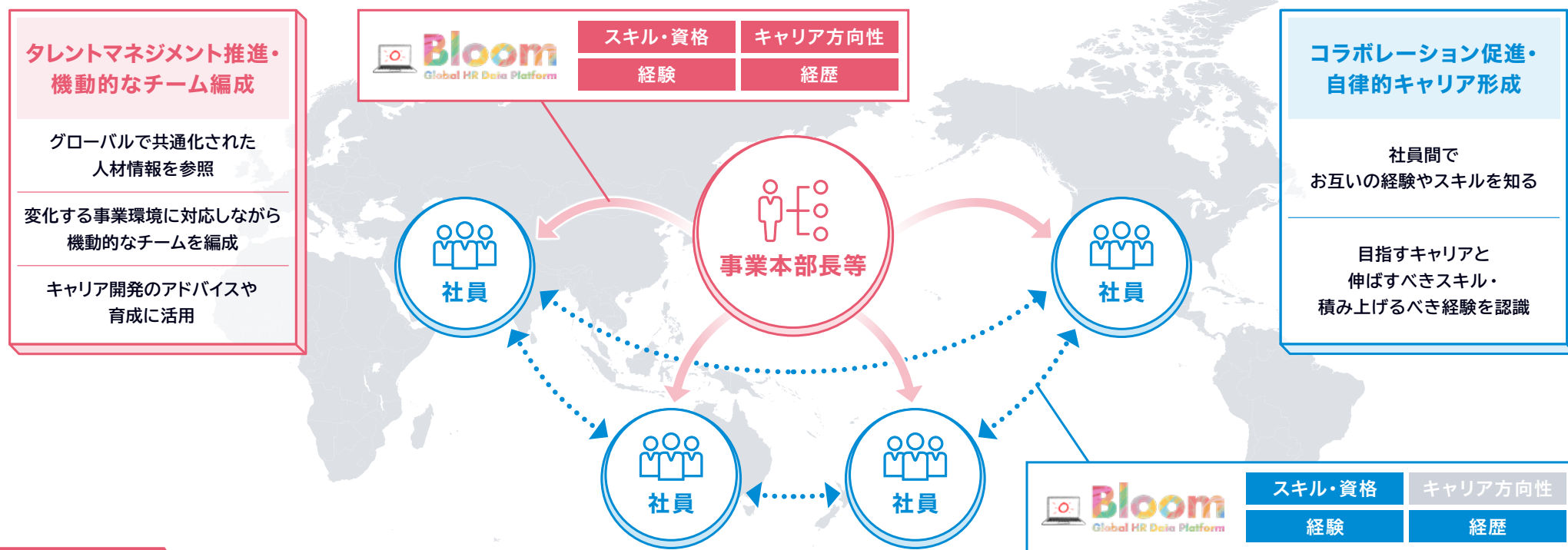
単体+現地法人

Bloom

可視化されたデータをもとに
「適材適所」を実現

2024年12月より、全世界でグローバルタレントマネジメントシステム「Bloom」を稼働しています。「Bloom」により、社員一人ひとりの経験・スキル・キャリア志向・役割等を可視化し、事業や地域の垣根を越えた人材活用や、自律的なキャリア形成の支援が可能となりました。事業本部長等は社員の情報を横断的に把握し、当社の強みであるグローバルマトリクス体制のもと、グローバル・グループ全体でのタレントマネジメントやチーム編成に活用しています。また、

このシステムでは、約90のリスト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。社員同士が登録されたデータを参照することができるほか、将来のキャリアを見据えて必要な経験やスキル等を具体的にイメージすることに役立てることも可能となりました。これにより、組織を超えたコラボレーションやキャリア開発の促進につなげています。



今後の展望



「Bloom」に蓄積される人材データとAI・DXを掛け合わせながら、事業ポートフォリオの変化に応じた、より機動的かつ戦略的な人材活用を推進していきます。グローバルマトリクスの強みを活かし、各事業

本部・コーポレートスタッフ部門と世界各地の人材や知見を結びつけてより効率的な人材の最適配置を促進するとともに、一人ひとりの挑戦機会を広げることで新たな価値創造につなげていきます。

Empowering

ウェルビーイング・H&S

▶ 主要施策

- 41 ・社員の健康維持・増進に対する取組み
- 42 ・労働災害のない安心・安全な職場づくり
- 43 ・進化し続けるオフィス
 - ・人材開発センター
 - ・Open Dayの取組み

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います。

単体

健康診断受診率

(2026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

(2026年3月期)

12.4%

*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。調査対象は当社総合職及び嘱託社員。

Empowering

社員の健康維持・増進に対する取り組み

「挑戦と創造」を実践するための推進施策

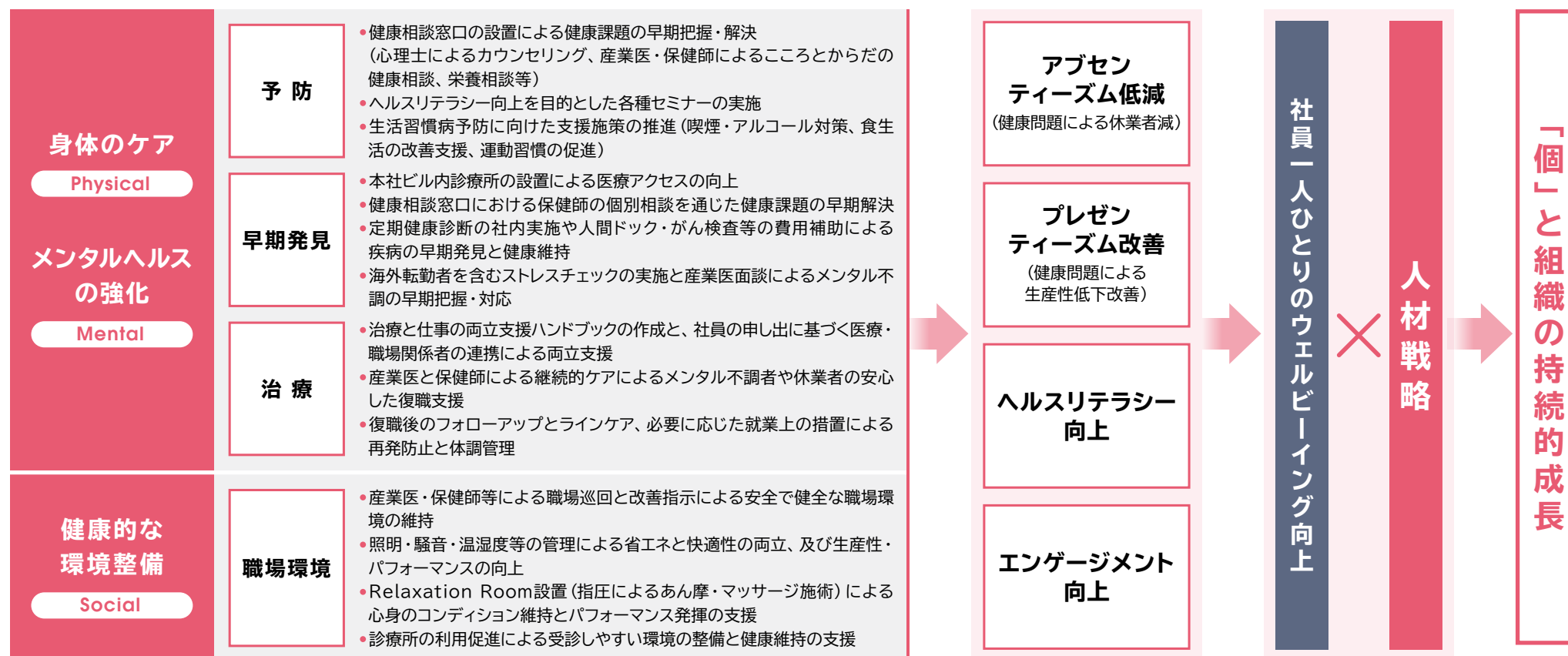
当社は、社員一人ひとりが健康で生き活きと働き、自らの持てる力を最大限発揮できるための取り組みとして、健康増進に向けた「ウェルビーイング戦略マップ」を作成するなど、三井物産グループとして事業展開する各国、地域の実態に合わせ、健康的なオフィス環境整備等ウェルビーイングへの投資を進めるとともに、多様な働き方の浸透、エンゲージメント向上にも注力しています。

当社の健康への取り組みが評価され、

10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。



■ 三井物産のウェルビーイング戦略マップ（三井物産の人材マネジメント/ウェルビーイング/ウェルビーイング経営）

https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/human_resource_management/well-being/well-being_management/index.html

Empowering

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ています。また、投融资案件等においてはチェックリストを活用し、労働安全衛生リスクの把握・評価及び低減に取り組んでいます。こうした取組みの実効性を高めるため、連結ベースでの死亡災害ゼロ及び重傷災害の前期比減少を、取締役（社外取締役を除く）を対象とした報酬制度の一要素としています。

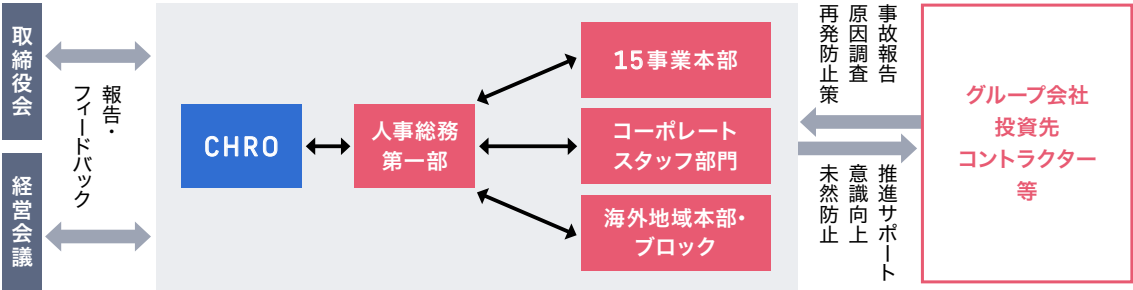
三井物産グローバル・グループコントラクター選定方針

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



労働安全衛生データ

		2025年 3月期	2026年 3月期	目標
単体	労働災害件数*1	0件	0件	0件
	死亡災害件数*1	0件	0件	0件
グローバル・グループ*2	重傷 災害件数*3	自社社員	10件	前期比 減少
		コントラクター社員	1件	
	死亡 災害件数	自社社員	0件	0件
		コントラクター社員	2件	

*1 厚生労働省の定義に基づく。2026年7月31日現在
*2 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
*3 死亡には至らぬも6カ月以内に回復しない負傷事故

グローバルでの
安全に対する
取組み



米州地域を拠点とするグループ会社CEOと意見交換

当社では、グループ全体で安全文化を醸成するため、各国拠点やグループ会社の経営層・社員との対話や、Health & Safetyに関する事故事例・先進事例の共有を行っています。また、現場訪問を通じて各社の課題や改善状況を確認し、助言や好事例の横展開を行うことで、グループ全体の安全管理レベルの向上と安全文化の定着を推進しています。

Empowering

「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。

進化し続けるオフィス

未来をつくるためのコミュニケーションを促す

当社では、本社オフィスを、多様な「個」が社内外の多くのプロフェッショナルと交わり、「知的化学反応」を巻き起こすことで新たな価値を創造し、未来の三井物産をつくる場所と位置づけています。

価値創造の拠点である「CAMP」と呼ばれる場や、13フロアをつなぐ内部階段をはじめ、対話を生み出す仕掛けを通じて、未来をつくるためのコミュニケーションを促しています。

このような取組みをWork-X (Workplace Experience) と呼び、専属のチームが今もオフィス環境を活用しながら、社員の更なる行動変容と価値創造を後押ししています。

また、事業環境や事業戦略、働き方の変化に合わせてオフィスのあり方を継続的に見直し、社員の声や利用実態を踏まえながら、より創造性と生産性を高める空間へと進化を続けています。



Cross 共創を促す場

働き方の変化や高まるコミュニケーションニーズを踏まえ、集中作業エリアを2024年に改修し、仲間と集い、議論や試行錯誤を重ねながら、ビジネスを加速していく場へ進化させました。

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）

Open Dayの取組み

Open Dayは、社員の家族や友人を職場に招き、当社の事業や価値観を体感してもらう取組みです。事業本部やコーポレート部門が主体となって企画・運営を行い、社員自らが仕事の内容や事業の魅力、社会に提供する価値について発信しています。こうした機会を通じて、社員とその家族・友人との相互理解を深めるとともに、社員エンゲージメントの向上や組織横断的な交流を促進し、社員一人ひとりが自らの仕事や組織への誇りを持ちながら活躍できる企業文化の醸成につなげています。



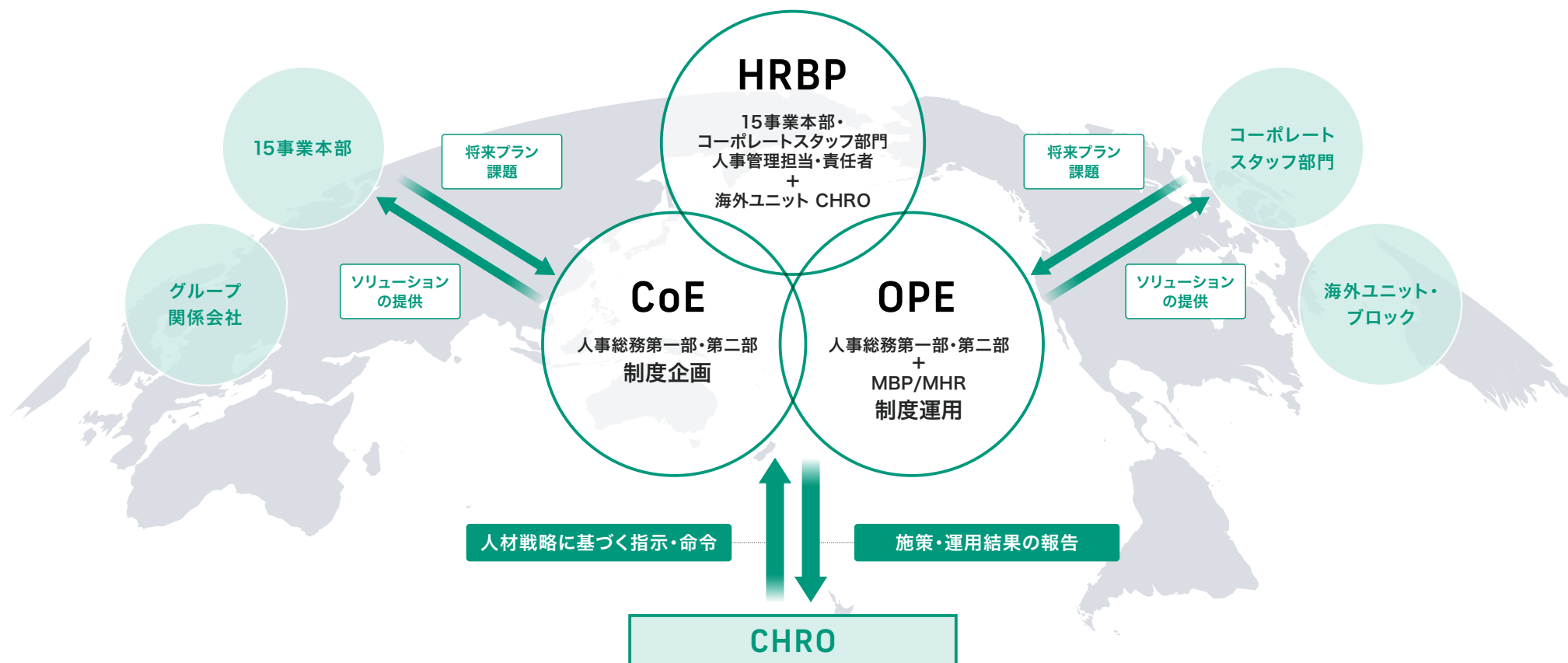
Essentials

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。



人事総務ユニットで 取り組む 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。

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

常務執行役員
人事総務第一部長(在日本)

渡辺 徹

人事総務第二部長(在日本)

今西 伸一



CoE × CoE

三井物産では、中期経営計画2029の実現に向け、事業戦略と連動したグローバル・グループ人材戦略を推進しています。

人事総務第一部・第二部と、OPE機能を担う三井物産ビジネスパートナーズ（MBP）及び三井物産人材開発（MHR）が連携する「人事総務ユニット」として、グローバルかつ産業横断的な事業を支える人事基盤の強化に取り組んでいます。

人事総務第一部は制度企画、採用、ウェルビーイング施策等を担い、人事総務第二部はタレントマネジメントやHRBP支援を推進します。

さらにMBP・MHRが担うOPE機能と連携し、CoE・HRBP・OPEが三位一体となって、人材育成・配置を通じた組織力の最大化に取り組んでいます。

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展開し、国内外のパートナーと協働しながら社会課題の解決に取り組んでいます。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、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基盤とし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、事業軸と地域軸が連携し、社員の能力開発を含むタレントマネジメントを推進することが重要であり、その実現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2029の実現に向け、当社では事業戦略と連携した人材戦略を推進しています。その基盤として「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、採用地や組織を超えた社員一人ひとりのタレントマネジメントを進めています。また、ウェルビーイングや労働安全衛生の取組みを通じて、当社グループに関わるすべての人が安心して生き活きと働ける環境づくりにも取り組んでいます。こうした取組みを通じて、適材適所の人材配置や人材育成を進め、グローバル・グループ全体の組織力の最大化を目指しています。

目指す姿やコミットメントを教えてください。

今西 グループ経営力をさらに高め、持続的な成長を実現するためには、人材戦略もグローバル・グループベースで進化させていく必要があります。そのため、Bloomを活用したグローバルタレントマネジメントの活性化やHRBPとの連携強化に加え、MHR・MBPとの協働を一層進めていきます。それぞれの専門性を結集し、多面的な視点から迅速かつ機動的に課題に対応することで、多様な人材の活躍とグループ経営力の向上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、複雑化する課題に対して、より専門性を発揮できるよう、人事総務部門の一人ひとりの

りのキャリア形成を支援し、人事総務機能の更なる深化を目指します。当社人事総務組織の強みは、さまざまな人事領域の経験に加え、事業本部やコーポレートスタッフ部門での専門知見、さらには国内外グループ会社での経験を有する多様な人材が集まっていることです。

これらの多様な知見や経験を掛け合わせながら、変化の激しい事業環境に柔軟に対応し、自由闊達な組織風土を活かして、三井物産らしい「人」と「未来」をつくっていきます。



Essentials

HR Business Partners (HRBP) として



ブラジル三井物産(株)
HR and Administrative
Dept.
General Manager
(在ブラジル)

Ito Mariana

▶ **ブラジル三井物産(株)**

60年以上にわたりブラジルに根差し、サンパウロ本社とリオデジャネイロ支店を拠点に事業を展開。金属資源、モビリティ、化学品、エネルギー等幅広い分野で同国の発展に貢献しています。

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り組みとして、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きます。



豪州三井物産(株)
Human Resources Div.
General Manager
(在豪州)

Wang Jerry

▶ **豪州三井物産(株)**

資源分野のパイオニアとして豪州の発展に貢献してきた長期的パートナー。金属資源・エネルギーを中心に幅広い事業を展開し、国内外の企業とのパートナーシップを構築しています。

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いています。三井物産は豪州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。この取り組みにより、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の取り組みを通じて、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思っています。

Operational Excellence (OPE) として

多様な人材の活躍を通じて
三井物産グループに
新たな価値を創出

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)

三井物産ビジネスパートナーズ(株)は、三井物産の出資により1981年に設立されました。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、三井物産の拠点内にオフィスを設置し、同社ビジネスを支えるパートナーとして人事・総務・庶務関連サービスを日々提供しています。

当社は三井物産のシェアードサービス会社であると同時に特例子会社*として、多様な障がいのある社員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ものであり、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、個々人が個性や強みを発揮できる職場づくりや人事制度の運用、持続的に成長できる人材育成に取り組んでいます。また、障がいのある社員が働きやすい環境整備も継続的に進めています。障がいのある人もない人も垣根なく共に働き、共に成長する「特例子会社のリーディングカンパニー」として成長し続けます。

成長を続ける三井物産、及び三井物産グループの人事・総務領域を支える基盤として、人事

総務第一部・第二部と密に連携しながら、各種人事・総務・庶務業務の実務を担い、更なる受託業務の拡充や業務プロセス改善活動による業務効率化と付加価値の向上を通じて、三井物産グループにとって不可欠な価値創造・価値提供を実現する「三井物産グループのベストパートナー」としてグループの発展に貢献しています。

今後も、環境変化や課題に主体的かつ前向きに取り組みながら、三井物産と共に成長するビジネスパートナーとして、社員一人ひとりの専門性と主体性を磨き、多様な個性と強みを掛け合わせることで、三井物産及び三井物産グループ全体の持続的な発展を支えていきます。

* 特例子会社：障がい者の雇用促進及び安定を図るため、事業主が障がい者の雇用に特別の配慮をした子会社。

設立年	1981年
社員数 (2026年 7月現在)	272名 (うち、障がい者数119名)
会社URL	https://www.mitsui-mbp.co.jp

「人の三井」を支える
人材開発の
プロフェッショナル集団

代表取締役社長

菅原 正人

▶ 三井物産人材開発(株)

日本を拠点に世界中に展開する連結三井物産の持続的な成長に向けて、人材開発・組織開発を中心に、幅広い人事領域でのソリューション提供を行うのが私たち三井物産人材開発(株)です。

「人の三井」と評される三井物産グループを支えるのは、一人ひとりの自律した「強い個」と、英文社名であるMitsui & Co., Ltd. の「&Co.」に表される「仲間たち」の組織力です。「個と組織」の成長と変革を支援するパートナーとして、人事総務第一部・第二部と連携の上、国内外の社員に向けた研修の企画・実行、エンゲージメント向上に資する組織開発、人事制度構築や評価・労務等のコンサルティング、ランゲージサービスの提供等、多様な人事課題の解決に取り組んでいます。

近年では、国内グループ会社向けのアドバイザリーサービスとして長期で各社の人事課題に向き合う伴走支援にも力を入れているほか、海外各地域の人事担当者との協働を通じて、グローバルに活躍する多様な「個」の育成や、

現地に赴いて各地域の課題解決に向けたコンサルティング、研修も行っています。こうした取り組みを通じて蓄積された現場の知見やデータをもとに、アカデミアとの共同研究を進めるとともに、理論に基づく研修開発も担っています。

三井物産グループを取り巻く事業環境の変化において、人や組織の「成長と変革」の重要性がますます高まっています。人事領域でのソリューション機能をさらに高め、高度化・複雑化・多様化するグループの課題に対応すべく、自社の業態変革にも積極的に取り組んでいます。三井物産グループの挑戦と創造を支援するプロフェッショナル集団として、「世界中の未来をつくる」人や組織を育てること、それが当社のミッションです。

設立年	2005年
社員数 (2026年 7月現在)	61名
会社URL	https://www.mitsui-hrd.co.jp

Essentials

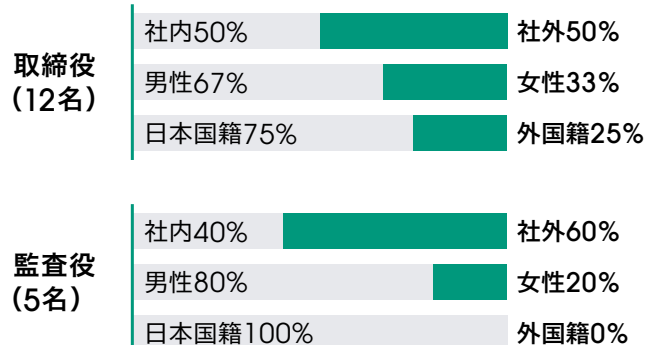
人的資本に関するガバナンス体制

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。

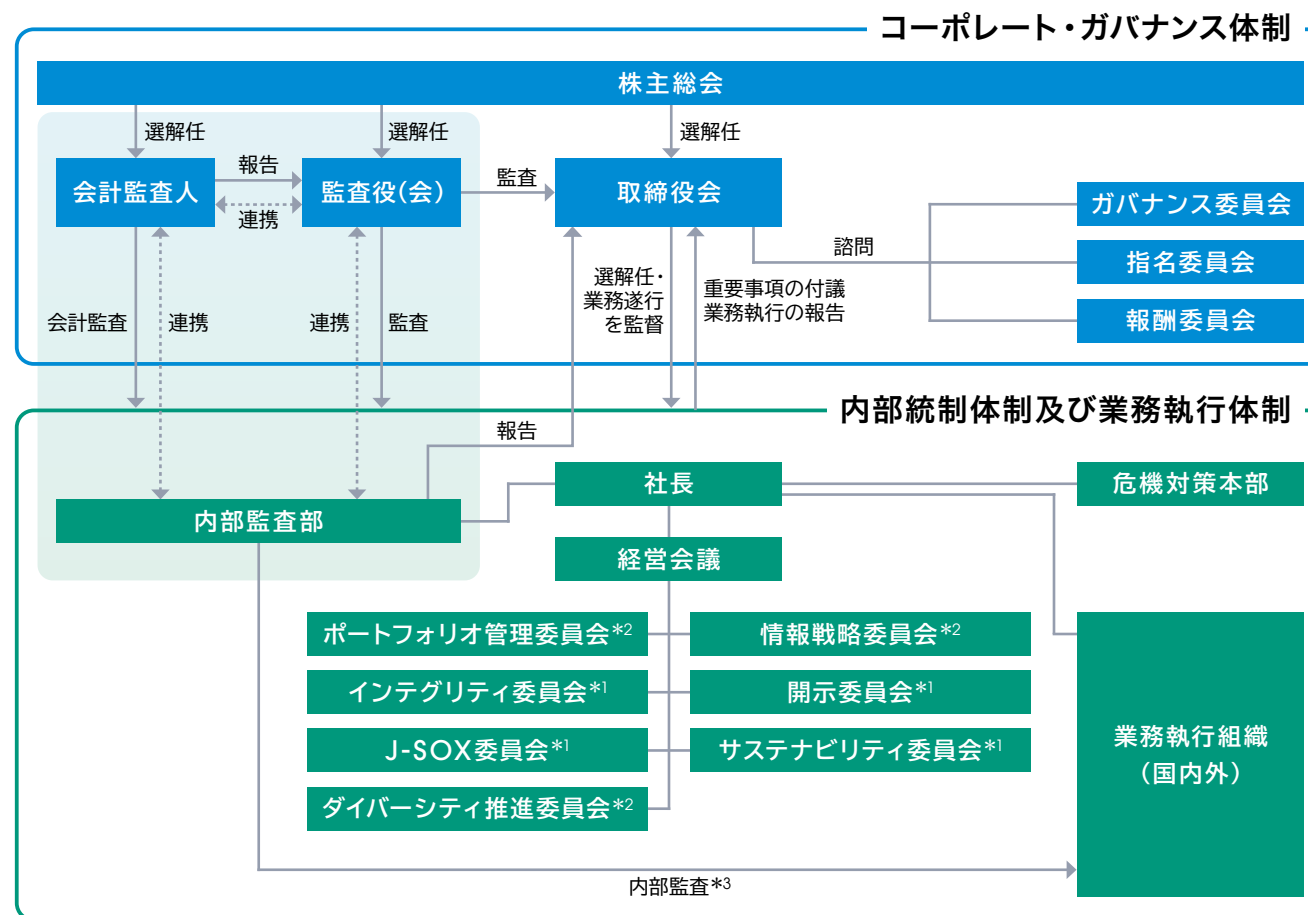


■ コーポレート・ガバナンスの状況：

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

機関設計

監査役会設置会社



*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。

2026年3月期有価証券報告書:

取締役・監査役の略歴について▶P.111～115(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▶P.97

https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/securities/_icsFiles/afieldfile/2026/08/12/ja_107yuho.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。

2026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 ▶P.100
https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/securities/_icsFiles/afieldfile/2026/08/12/ja_107yuh.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。 ■ ビジネスモデルの推進に必要な人材の育成について、戦略的な人事ローテーションを含む現場での On the job training(OJT)を軸に、これを補完する Off the job training(OFF-JT)として体系的な育成プログラムの実施及びキャリア開発を支援する各種制度・基盤の提供に取り組んでいます。 ■ 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進捗レビューを期中に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、一人ひとりが生き活きと健康に、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、
2026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	22／3期	23／3期	24／3期	25／3期	26／3期	当社定義
1. 基本情報								
1) 総従業員数								
単体	合計	名	5,494	5,449	5,419	5,388	5,333	
	男性	名	3,894	3,842	3,799	3,751	3,695	
	女性	名	1,600	1,607	1,620	1,637	1,638	
	女性比率	%	29.1	29.5	29.9	30.4	30.7	
現地法人	合計	名	2,535	2,512	2,521	2,512	2,443	
	男性	名	1,029	1,023	1,011	1,002	1,042	
	女性	名	1,506	1,489	1,510	1,510	1,401	
	女性比率	%	59.4	59.3	59.9	60.1	57.3	
連結	合計	名	44,336	46,811	53,602	56,400	55,463	
	男性	名	29,257	30,884	31,729	32,726	31,949	
	女性	名	15,079	15,927	21,873	23,674	23,514	
	女性比率	%	34.0	34.0	40.8	42.0	42.4	
2) オペレーティングセグメント別従業員数								
単体	合計	名	5,494	5,449	5,419	5,388	5,333	
	金属資源	名	273	284	292	356	354	
	エネルギー	名	448	459	465	543	545	
	機械・インフラ	名	790	809	779	915	916	
	化学品	名	756	766	758	867	852	
	鉄鋼製品	名	261	256	244	288	273	
	生活産業	名	840	841	811	939	904	
	次世代・機能推進	名	474	492	493	600	611	
	その他	名	1,652	1,542	1,577	880	878	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	22／3期	23／3期	24／3期	25／3期	26／3期	当社定義
連結	合計		名	44,336	46,811	53,602	56,400	55,463	
	金属資源		名	620	619	631	655	663	
	エネルギー		名	992	1,093	1,212	1,314	1,362	
	機械・インフラ		名	16,279	17,174	13,363	13,798	13,204	
	化学品		名	6,745	7,286	7,346	7,124	6,704	
	鉄鋼製品		名	1,254	1,262	1,667	1,626	1,920	
	生活産業		名	8,586	8,772	18,159	20,529	20,221	
	次世代・機能推進		名	6,599	7,425	7,974	8,073	8,140	
	その他		名	3,261	3,180	3,250	3,281	3,249	
3) 従業員平均給与									
単体	総合職		千円	15,491	17,836	18,999	19,964	20,589	
	対前年比増減率		%	－	－	－	－	3.1	
4) 男女間賃金格差									
単体	全労働者		%	－	56.9	57.3	59.9	64.9	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2026年3月期有価証券報告書(P.159)参照
	うち正規雇用労働者		%	－	56.9	57.6	60.4	65.7	
	うち有期雇用労働者		%	－	54.9	51.6	54.1	56.9	
5) 労働組合従業員加入率									
単体	加入率		%	79.3	77.2	76.0	73.9	72.9	

単位	22／3期	23／3期	24／3期	25／3期	26／3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	42.3	42.3	42.2	42.0	
		男性	歳	42.9	43.1	43.1	43.1	43.0	
		女性	歳	40.2	40.4	40.2	40.0	39.7	
	年齢構成	19歳以下	%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
		20～29歳	%	16.8	16.0	15.6	14.9	14.8	
		30～39歳	%	25.9	26.7	27.4	28.5	28.9	
		40～49歳	%	24.8	24.2	24.2	24.6	25.3	
		50～59歳	%	32.0	32.7	32.3	31.5	30.5	
		60歳以上	%	0.5	0.4	0.5	0.5	0.5	

2) 性別

連結	従業員	女性比率	%	34.0	34.0	40.8	42.0	42.4	
		全体	名	44,336	46,811	53,602	56,400	55,463	
		女性	名	15,079	15,927	21,873	23,674	23,514	
	管理職	女性比率	%	17.1	18.8	18.8	20.7	20.7	
		全体	名	8,912	9,165	9,737	10,232	10,024	
		女性	名	1,527	1,726	1,827	2,113	2,072	
現地法人	従業員	女性比率	%	59.4	59.3	59.9	60.1	57.3	
		全体	名	2,535	2,512	2,521	2,512	2,443	
		女性	名	1,506	1,489	1,510	1,510	1,510	
	管理職	女性比率	%	34.7	40.8	37.2	38.7	39.1	
		全体	名	783	808	847	863	872	
		女性	名	272	330	315	334	341	
単体	総合職	女性比率	%	29.1	29.5	29.9	30.4	30.7	
		全体	名	5,494	5,449	5,419	5,388	5,333	
		女性	名	1,600	1,607	1,620	1,637	1,638	

			単位	22／3期	23／3期	24／3期	25／3期	26／3期	目標	当社定義
単体	管理職	女性比率	%	8.0	8.5	9.2	11.0	12.0	31／3期 までに 20%	
		全体	名	3,333	3,334	3,343	3,352	3,334		
		女性	名	267	284	307	370	400		
3) 平均勤続年数										
単体	平均勤続年数		年	18.1	18.1	17.9	17.7	17.4		
	男性		年	18.8	18.8	18.8	18.6	18.4		
	女性		年	16.5	16.3	15.9	15.5	15.1		
4) 地域別従業員数										
単体	合計		名	5,494	5,449	5,419	5,388	5,333		
	日本		名	4,360	4,290	4,226	4,179	4,148		
	米州		名	317	321	335	344	332		
	欧州・中東・アフリカ・CIS		名	221	210	219	236	240		
	アジア・大洋州		名	366	359	351	349	343		
	東アジア・韓国		名	126	130	126	132	118		
	その他(研修員、修業生等)		名	104	139	162	148	152		
単体＋現法	合計		名	8,029	7,961	7,940	7,900	7,776		雇用元の法人所在地別
	日本		名	5,494	5,449	5,419	5,388	5,333		
	米州		名	526	539	544	536	500		
	欧州・中東・アフリカ・CIS		名	529	521	540	540	545		
	アジア・大洋州		名	988	959	950	944	919		
	東アジア・韓国		名	492	493	487	492	479		
連結	合計		名	44,336	46,811	53,602	56,400	55,463		
	日本		名	18,183	18,702	28,375	30,689	30,301		
	米州		名	14,499	15,674	16,541	17,055	16,404		
	欧州・中東・アフリカ・CIS		名	3,822	3,837	3,824	3,363	3,482		
	アジア・大洋州		名	7,104	7,812	4,082	4,307	4,179		
	東アジア・韓国		名	728	786	780	986	1,097		

			単位	22／3期	23／3期	24／3期	25／3期	26／3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		%	16.7	17.4	18.1	19.1	21.1	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	25.0	29.4	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	15	12	12	12	
		社外	名	5	6	6	6	6	
		女性	名	3	4	4	4	4	
		外国籍	名	2	3	3	3	3	
		社外比率	%	35.7	40.0	50.0	50.0	50.0	
		女性比率	%	21.4	26.7	33.3	33.3	33.3	
		外国籍比率	%	14.3	20.0	25.0	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		%	3.20	3.16	3.17	3.02	3.13	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	191	203	209	220	209	
	新卒	合計	名	128	111	124	129	142	
		男性	名	71	67	70	72	85	
		女性	名	57	44	54	57	57	
		女性比率	%	44.5	39.6	43.5	44.2	40.1	

			単位	22／3期	23／3期	24／3期	25／3期	26／3期	当社定義
単体	キャリア	合計	名	63	92	85	91	67	
		男性	名	43	61	49	61	42	
		女性	名	20	31	36	30	25	
		女性比率	%	31.7	33.7	42.4	33.0	37.3	
	キャリア採用比率		%	33.0	45.3	40.7	41.4	32.1	
	女性採用比率		%	40.3	36.9	43.1	39.5	39.2	

2) 社員全体における入社区分別人数

単体	社員合計		名	5,494	5,449	5,419	5,388	5,333	
	新卒入社人数		名	4,989	4,867	4,768	4,665	4,562	
	キャリア入社人数		名	505	582	651	723	771	
	キャリア入社比率		%	9.2	10.7	12.0	13.4	14.5	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	22	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	99	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	73	新卒採用・キャリア採用の応募締切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	80.5	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	8.2	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	38.9	部を超えた異動者の割合
	人事ブリテンボード 累計利用者数	1999年～	名	499	555	613	661	698	
	人事ブリテンボード 利用者数	年度合計	名	36	56	58	48	37	

			単位	22／3期	23／3期	24／3期	25／3期	26／3期	当社定義
単体	女性社員 海外駐在状況	全社	名	71	107	134	143	137	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	11	15	23	32	30	
		中南米	名	12	18	18	17	18	
		欧州	名	14	16	25	26	20	
		中東	名	5	6	5	9	11	
		アフリカ	名	0	0	1	3	2	
		アジア	名	19	27	32	30	34	
		大洋州	名	3	7	9	10	10	
		極東	名	6	15	19	14	11	
		CIS	名	1	3	2	2	1	
現地法人	海外採用社員の累計転勤者数	2014年～	名	252	327	408	512	622	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	41	75	81	104	110	
		日本	名	13	26	31	39	45	
		米州	名	3	10	12	20	16	
		欧州・中東・アフリカ・CIS	名	9	13	14	16	21	
		アジア・大洋州	名	15	25	22	27	27	
		東アジア・韓国	名	1	1	2	2	1	
3) 離職									
単体	離職率	全社	%	5.11	4.02	4.22	4.13	4.51	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
		男性	%	5.76	4.00	3.97	4.26	4.45	
		女性	%	3.50	4.06	4.82	3.82	4.66	
	うち、自発的離職率	全社	%	1.69	1.41	1.08	0.96	1.11	
		男性	%	1.79	1.25	0.68	0.94	0.91	
		女性	%	1.45	1.79	2.00	1.00	1.57	
	離職の理由								

		単位	22／3期	23／3期	24／3期	25／3期	26／3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	5,556	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	500	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	2.1	役員報酬÷人件費	
	総雇用コスト	億円	－	3,974	4,529	5,154	5,055	人件費＋福利厚生費	
単体	採用コスト	百万円	－	440	877	1,056	1,008	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	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	1.6	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	0.2	
		連結 COCF÷単体従業員数(FTE)	億円	－	2.2	1.8	1.9	1.8	
		連結 COCF÷連結従業員数	億円	－	0.3	0.2	0.2	0.2	
	人的資本 RoI	%	－	351	288	220	215	{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	5,894	総合職＋日勤嘱託(再雇用嘱託含む)
		総合職	名	－	5,449	5,419	5,388	5,333	
		嘱託社員	名	－	462	481	516	561	
		パートタイム	名	－	38	41	41	39	非日勤嘱託
	フルタイム当量(FTE)	名	－	5,930	5,921	5,925	5,914	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	443	短時間勤務の派遣労働者を含む	
8. リーダーシップ									
現単体＋	管理職1人あたりの部下数	名	－	7.41	7.61	8.00	7.38	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									
現単体＋	Mitsui Engagement Survey回答率	%	89	92	91	91	92		
	社員エンゲージメント	%	71	72	73	75	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ルティ」に関わる設問の肯定的回答率	

		単位	22／3期	23／3期	24／3期	25／3期	26／3期	当社定義
単体＋現法	社員を活かす環境	%	69	69	69	71	72	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」に関わる設問の肯定的回答率
	戦略・方向性の理解・共感	%	78	80	81	80	78	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	75	74	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	77	79	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	約24,500	当社人事総務部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	32.1	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	146,000	88,000	114,000	94,000	88,500	
		年間平均研修時間／名	時間	27.9	16.1	21.0	17.4	16.6	
		年間平均研修日数／名	日	3.7	2.2	2.9	2.4	2.3	
		年間平均研修費用／名	万円	—	50	56	58	60	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	2,479	
		リーダーシップ・事業経営力強化	名	—	3,382	1,756	1,143	1,135	
		スキル・専門知識の深化	名	—	2,956	3,558	2,667	2,245	
		DX人材育成	名	—	2,334	3,567	2,411	1,893	
		社員のキャリア開発	名	—	385	400	401	333	
		新卒採用向け(初期教育研修)	名	—	3,837	3,833	3,007	3,051	
		グループ会社社員向け研修	名	—	5,643	7,996	9,288	11,906	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	1,448	
	国外派遣プログラムの 累計派遣者数	1952年～	名	—	—	約3,800	約4,000	約4,200	単体の海外研修員・修業生制度による 累計派遣者数
	国外派遣の派遣実績	派遣国数	国	23	30	30	34	32	
		派遣者数合計	名	105	159	209	210	201	
北米		名	36	52	54	59	66		
中南米		名	14	26	41	40	35		

			単位	22／3期	23／3期	24／3期	25／3期	26／3期	当社定義
単体	国外派遣の派遣実績	欧州	名	22	28	42	42	35	
		中東	名	4	6	7	6	7	
		アフリカ	名	2	3	2	5	4	
		アジア	名	7	20	33	32	33	
		大洋州	名	2	3	6	6	5	
		極東	名	14	18	21	18	15	
		CIS	名	4	3	3	2	1	
現地法人	日本派遣研修プログラム (長期)累計派遣者数	1999年～	名	115	130	147	159	173	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	3	15	17	12	14	
		日本語・ビジネス研修員(LBP)	名	1	2	4	3	4	
		受入海外職員(BIP)	名	2	13	13	9	10	
グループ	国外派遣プログラム 累計派遣者数	1952年～	名	—	—	約4,300	約4,500	約4,600	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	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	542	579	562	610	689	嘱託社員を含む
	育児休業	合計	名	146	151	163	168	225	
		男性	名	71	85	103	95	134	
		女性	名	75	66	60	73	91	
	看護等休暇	合計	名	244	264	263	294	294	
		男性	名	80	90	77	93	106	
		女性	名	164	174	186	201	188	
	時短勤務	合計	名	93	101	64	50	43	
		男性	名	0	0	0	0	0	
		女性	名	93	101	64	50	43	

			単位	22／3期	23／3期	24／3期	25／3期	26／3期	目標	当社定義
単体	出産付添休暇	(対象は男性のみ)	名	59	63	72	98	127		
	男性育児休業	取得率	%	54	65	70	91	93	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	48.1	36.5	45.0	42.4	41.6		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
		女性	%	96.3	93.4	85.2	98.6	93.7		
	定着率	男性	%	100.0	93.8	97.5	98.9	100.0		前期中に育児休業から復職した社員の、各期4月1日時点で在籍する社員の割合
		女性	%	93.9	100.0	98.6	97.9	98.4		
3) 介護関連制度										
単体	制度利用延べ人数		名	100	96	102	108	119		嘱託社員を含む
	介護休業	合計	名	1	0	0	1	1		
		男性	名	0	0	0	0	0		
		女性	名	1	0	0	1	1		
	介護休暇	合計	名	97	95	102	107	118		
		男性	名	33	34	34	34	45		
		女性	名	64	61	68	73	73		
	時短勤務	合計	名	2	1	0	0	0		
		男性	名	0	0	0	0	0		
		女性	名	2	1	0	0	0		

	単位	22／3期	23／3期	24／3期	25／3期	26／3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	2,066.86	2,003.04	2,003.75	1,985.69	1,975.26	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	26.7	26.1	28.0	27.6	28.4	・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	12.5	13.8	13.6	13.2	13.4	対象者：
		年間平均取得率	%	64.9	71.4	70.3	69.0	70.3	2025年3月期から嘱託社員を含む

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	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	
		再検査受検率	%	65.9	72.2	57.1	65.0	77.3	100.0	
		特定保健指導実施率	%	26.9	34.1	61.8	63.1	—		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	%	86.8	83.0	85.2	86.2	98.2	90%以上	
		ストレスチェック受検者数	名	4,024	3,790	3,857	3,848	4,425		
		喫煙率	%	10.5	10.0	10.1	9.7	9.8	10%以下	
		男性	%	14.6	14.1	14.0	13.4	13.6		
		女性	%	1.5	0.6	1.4	1.4	1.8		
	本店診療所受診者人数		名	4,024	5,462	9,721	11,346	11,228		
	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	285	334	329	304	354		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	130	180	676	1,314	536		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	110	111	124	129	142		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	180	1,450	559	1,622	3,624		
		治療と仕事の両立支援セミナー	名	—	—	—	285	108		
		女性の健康に関するセミナー	名	約120	—	738	約2,000	約1,800		
		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／禁煙／睡眠／腰痛・肩こり対策、ヘルシーナビイベント／安全衛生等)	名	約360	約630	1,272	約1,670	約2,500		
	AED救命講習		名	—	98	108	106	94		

		単位	22／3期	23／3期	24／3期	25／3期	26／3期	目標	当社定義
単体	パフォーマンスデータ	適正体重維持者率(BMI18.5以上25未満)	%	67.2	67.1	67.1	67.8	67.1	
		高ストレス者率	%	5.0	5.1	5.8	5.1	5.2	
		メンタルヘルス不調による休業者数	%	1.06	0.98	1.28	1.26	1.19	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	%	0.39	0.46	0.20	0.24	0.44	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	3.06	3.08	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	12.2	12.4	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 (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	労働災害発生件数	正規	件	0	0	1	0	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 2026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	0.15	0	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	0.00	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		2.31	1.98	2.43	2.60	2.10	(参考)厚生労働省 「令和7年労働災害 動向調査の概況」	
		労働災害強度率		0.05	0.05	0.06	0.05	0.05		
労災により失われた時間			時間	—	0	0	3.29	0		

			単位	22／3期	23／3期	24／3期	25／3期	26／3期	目標	当社定義
グループ・グローバル・	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	10	10	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 2026年7月31日時点の数値
		コントラクター従業員	件	—	3	0	1	3	前年度対比 減少	
	死亡災害件数	自社従業員	件	—	1	1	0	0	0	
		コントラクター従業員	件	—	5	1	2	2	0	

			単位	22／3期	23／3期	24／3期	25／3期	26／3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	697	1,087	933	836	902	コンプライアンスに関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・反競争的行為に対する法的措置を受け、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	—	7	7	14	9	
単体	うち懲戒解雇		件	—	0	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	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前等に各種研修を実施。さらに、毎年11月をWith Integrity月間と定め、社長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	66
		② 懲戒処分の種類と件数	66
		③ 倫理・コンプライアンス研修を受けた従業員の割合	66
		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	60
		② 外部労働コスト	60
		③ 総給与に対する特定職の報酬割合	60
		④ 総雇用コスト	60
		⑤ 1人あたり採用コスト	60
		⑥ 採用コスト	60
		⑦ 離職に伴うコスト	-
3	ダイバーシティ	① 年齢	55
		② 性別	55
		③ 障がい	57
		④ その他 (平均勤続年数、地域別従業員数、キャリア入社比率)	56 58
		⑤ 経営陣のダイバーシティ	57
4	リーダーシップ	① リーダーシップに対する信頼	61
		② 管理職1人あたりの部下数	60
		③ リーダーシップ開発 (関連研修実績)	61
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)	60
		② 従業員の定着率	59

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	65
		② 労働災害発生日数	65
		③ 労災による死亡者数	65
		④ 健康・安全研修の受講割合	64
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)	60
		② 人的資本RoI	60
8	採用・異動・離職	① 募集ポストあたりの書類選考通過者	58
		② 採用社員の質	58
		③ 採用にかかる平均日数	58
		④ 重要ポストが埋まるまでの日数	19
		⑤ 将来必要となる人材能力 (Mitsui Leadership in Action)	9
		⑥ 内部登用率	58
		⑦ 重要ポストの内部登用率 (グローバル・グループベースの後継者育成計画)	19
		⑧ 重要ポストの割合	58
		⑨ 全空席中の重要ポストの空席率 (グローバル・グループベースの後継者育成計画)	19
		⑩ 内部異動数	58
		⑪ 幹部候補の準備度 (グローバル・グループベースの後継者育成計画)	19
		⑫ 離職率	59
		⑬ 自発的離職率	59
		⑭ 痛手となる自発的離職率	59
		⑮ 離職の理由	59

No	要求事項		頁
9	スキルと能力	① 人材開発・研修の総費用	61
		② 研修への参加率	61
		③ 従業員あたりの研修受講時間	61
		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)	61
		⑤ 従業員のコンピテンシーレート	62
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)	19
		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)	19
		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)	19
11	労働力	① 総従業員数	53
		② 総従業員数 (フル／パートタイム)	60
		③ フルタイム当量 (FTE)	60
		④ 臨時の労働力 (独立事業主)	-
		⑤ 臨時の労働力 (派遣労働者)	60
		⑥ 欠勤 (アブセンティーズム)	65

会社概要

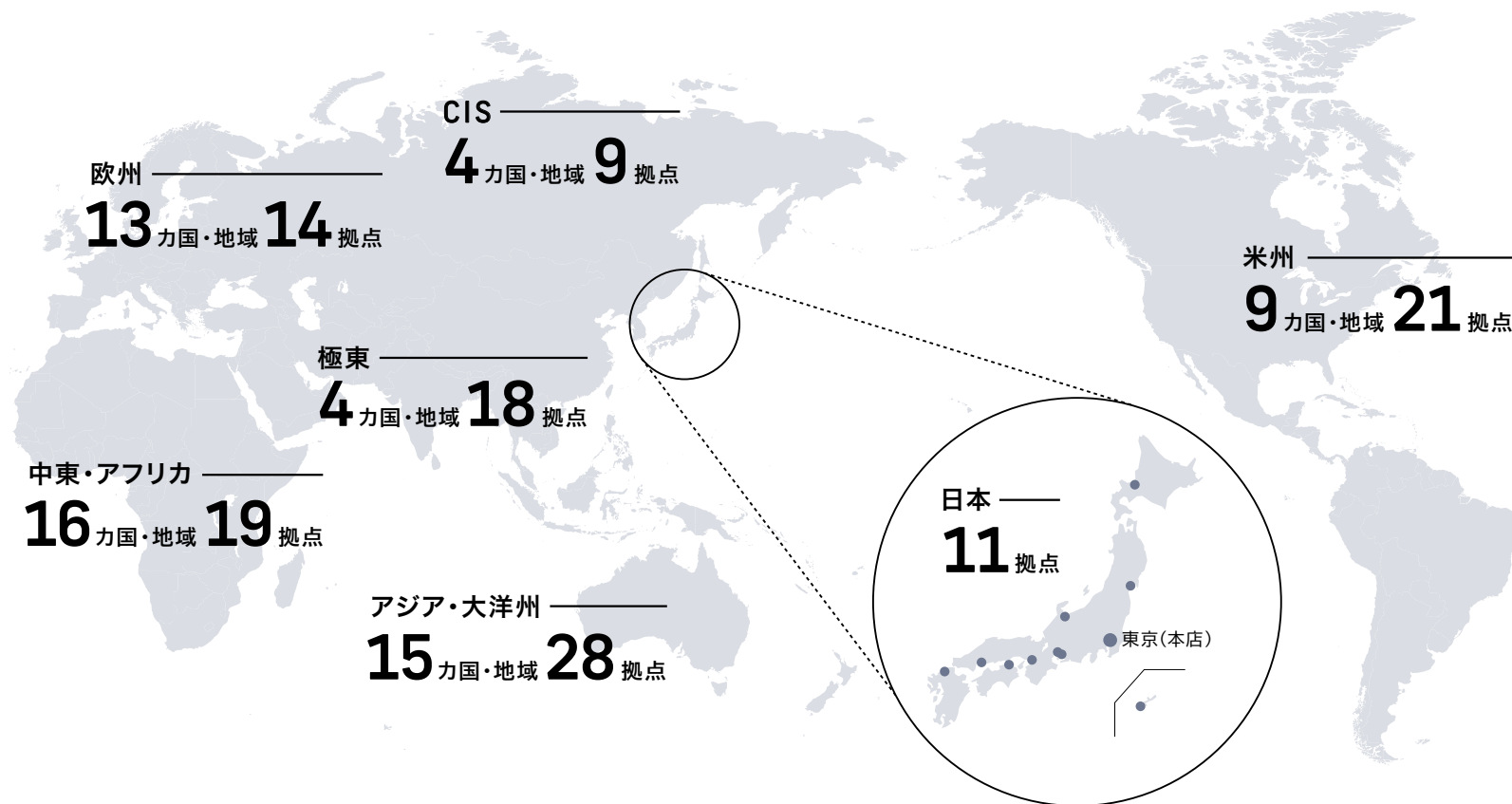
商号	三井物産株式会社 (英文名 MITSUI & CO., LTD.)
設立年月日	1947年(昭和22年)7月25日
資本金	344,163,332,347円
従業員数	5,333名 (連結従業員数:55,463名)
事業所数 (2026年4月1日現在)	120拠点(62カ国・地域) 国内11拠点／海外109拠点
本店	〒100-8631 東京都千代田区大手町一丁目2番1号 TEL:03-3285-1111 URL:https://www.mitsui.com
連結決算対象関係会社	連結子会社:国内72社、海外206社 持分法適用会社:国内32社、海外136社 合計:446社
株式情報	上場証券取引所: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:2,864,666,576株 (当社保有の自己株式17,038,165株を含む) 株主数:430,521名

(2026年3月31日現在)



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

■ 鉄鋼製品

- 鉄鋼製品本部

■ エネルギー

- グローバルLNG本部
- 総合エネルギーソリューション本部

■ モビリティ・デジタル・インフラ

- デジタル・電力ソリューション本部
- 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

■ ウェルネスエコシステム

- 食料本部
- 流通事業本部
- ウェルネス事業本部

■ イノベーション&コーポレートディベロップメント

- 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 (2026年4月1日現在)

62 力国・地域 120 拠点

連結決算対象関係会社 (2026年3月31日現在)

連結子会社

国内 72 社 / 海外 206 社

持分法適用会社

国内 32 社 / 海外 136 社

合計

446 社

三井物産株式会社