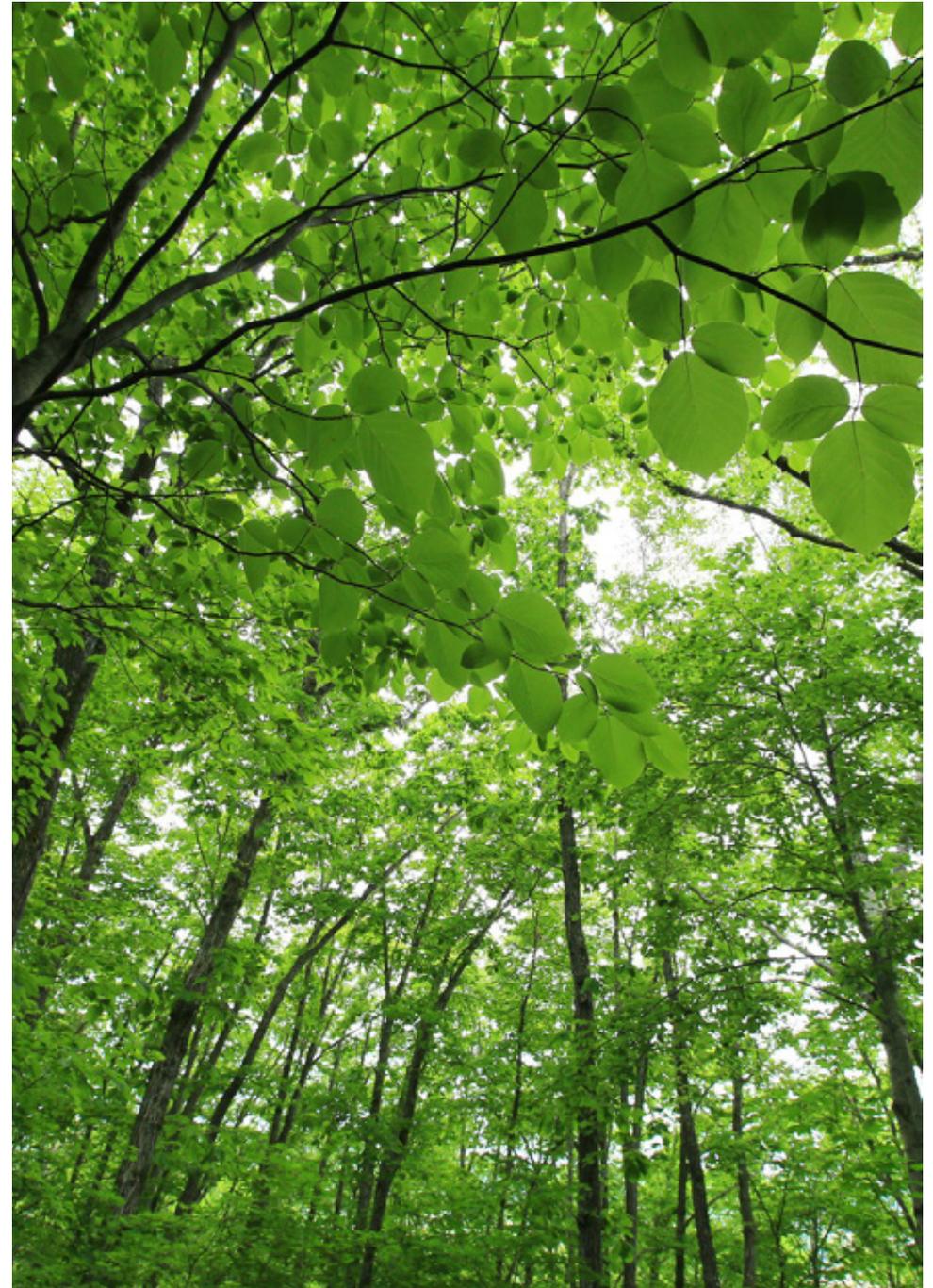


Gate 2 成長戦略

- 24 「挑戦と創造」を通じた企業価値向上
- 25 CFOメッセージ
- 27 中期経営計画
- 34 ポートフォリオ経営の実践
- 35 財務戦略
- 36 CSOメッセージ
- 38 サステナビリティ経営
- 44 CHROメッセージ
- 46 人材戦略
- 49 CDIOメッセージ
- 51 デジタルにおける取組み



「挑戦と創造」を通じた企業価値向上

成長戦略と企業価値向上のつながり

 安定供給の基盤をつくる

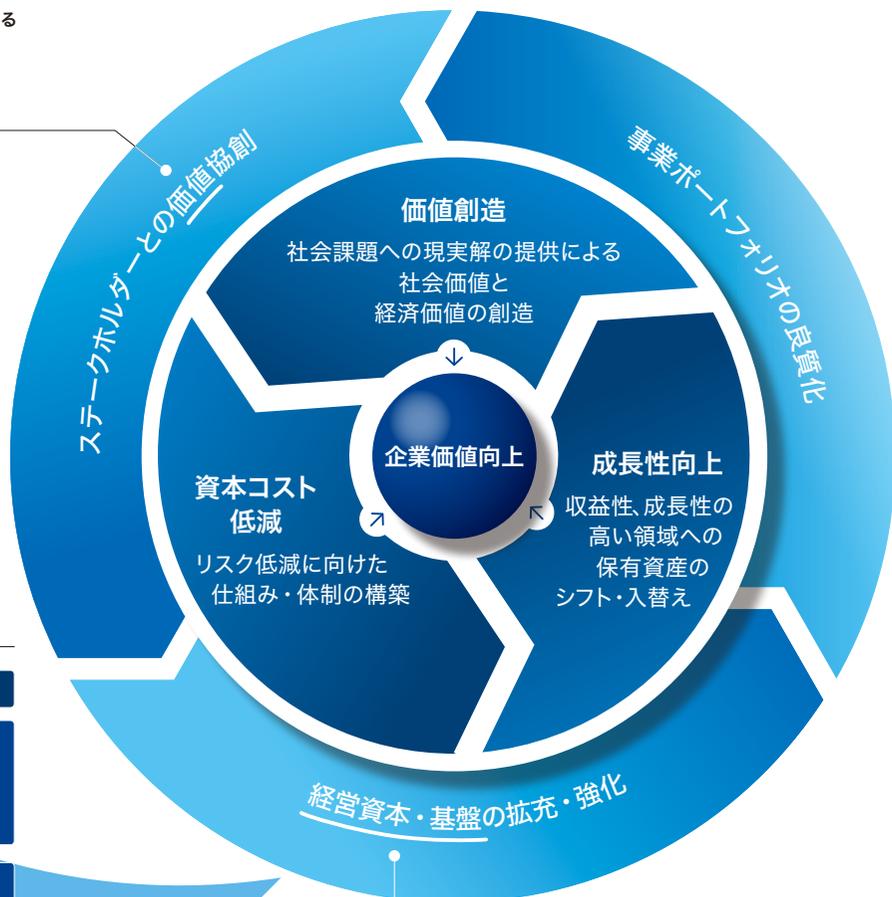
 環境と調和する社会をつくる

 豊かな暮らしをつくる

マテリアリティ

当社は、「価値創造」「成長性向上」「資本コスト低減」を通じて企業価値向上を実現します。「ステークホルダーとの価値協創」「事業ポートフォリオの良質化」「経営資本・基盤の拡充・強化」の取組みにより、社会課題への現実解の提供による経済価値と社会価値の創造、収益性・成長性の高い領域への保有資産のシフト・入替えによる成長性の向上、および将来リスクの低減に向けた仕組み・体制の構築による資本コストの低減を進めていきます。

Gate2：成長戦略では、これらの取組みを効果的に実践するための成長戦略と具体的な施策について説明し、Gate3：経営基盤では、それらの取組みを支えるガバナンスについて説明します。



「自由闊達」な企業文化が後押しする
経営資本・基盤の拡充・強化

▶ P.46 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

戦略

グループ経営力の強化

グローバルで多様な
個の活躍推進

ガバナンスの強化

マテリアリティ



インテグリティの
ある組織をつくる



新たな価値を生む
人をつくる

サステナビリティ経営のさらなる深化

「創る・育てる・^{ひろ}げる」の実践による
事業ポートフォリオの良質化

戦略

ビジネスモデルの推進

グローバル・産業横断的な
提案力の高度化

ひろ
げる

戦略的リサイクル

攻め筋への資源配分

育てる

[3つの攻め筋]

- ① Industrial Business Solutions
- ② Global Energy Transition
- ③ Wellness Ecosystem Creation

創る

CFOメッセージ



当社のポートフォリオ経営をさらに進化させ、
事業ポートフォリオの良質化や
成長投資の進捗を示しながら、
当社の成長ストーリーをお伝えしていきます

代表取締役 専務執行役員
CFO (チーフ・フィナンシャル・オフィサー)

しげた てつや
重田 哲也

中期経営計画2023（前中経）を振り返っての手応えについてお聞かせください。

当社にとって前中経の3年間は、コロナ禍、ロシア・ウクライナ情勢によるサプライチェーンの分断、インフレ高進などの外部環境の変化への対応力が問われる期間でした。お客様やパートナーから、さまざまな課題解決のご要望も増え、当社の機能発揮や事業拡大の機会も多く、強靱な事業ポートフォリオの構築を進めながら好業績につなげることができました。コロナ禍の影響により、一部成長投資の実行に遅れが出たものの、良質な案件パイプラインの拡充に取り組み、2024年3月期以降の実行に向けて着実に進捗しています。

中期経営計画2026（現中経）は、前中経の成果を通じて得た自信とともに良いスタートが切れたと思います。前中経の戦略や方針を継承し、進化させ、経営基盤・収益基盤をさらに拡充していきます。

現中経でのキャッシュ・フロー・アロケーション [▶P.31](#) について教えてください。

キャッシュ・フロー経営をさらに深化させます。前中経で導入したキャッシュ・フロー・アロケーションの考え方は投資家の皆様に分かりやすいとご評価いただき、この枠組みを継続します。投資については、現中経の発表時点で、成長投資として1兆1,700億円を「投資決定・方針確認済み」に配分しています。今後さらに、案件パイプラインから厳選の上、マネジメント・アロケーションの枠組みを通じて資金配分します。

株主還元は、安定的な基礎営業キャッシュ・フローをベースとし、3年間累計の基礎営業キャッシュ・フローに対する株主還元の割合を前中経の34%から引き上げ、37%程度を目標としました。また、これまでも継続的に増配を行ってきましたが、現中経においても基礎収益力の拡大を見込むことから、1株当たりの配当150円を下限とする累進配当を導入しています。

現中経では、ポートフォリオ経営 [▶P.34](#) をどのように進化させていくのでしょうか。

成長投資の厳選において、各事業本部を管掌する経営会議メンバーの関与が深まっています。管掌役員と事業本部長の双方向の対話を通じ、全社目線での議論を今まで以上に深めています。事業性・収益性に加えて、規模感・戦略性・希少性・即効性などを重視し、また現中経の攻め筋、事業群形成、「サステナビリティ経営の更なる深化」との整合性などの考え方も浸透してきました。当社の事業投資は、例えば物流・トレーディング事業でその業界に刺さり込み、そこで蓄積した知見や業界でのプレゼンスを活かして検討するなど、事業に対する深い理解に基づいています。この知見・プレゼンスに基づき、各業界に応じたりリスクを上回るリターンを追求します。

また、事業ポートフォリオの良質化に向けて、「ミドルゲーム」の重要性について意識を高めています。「ミドルゲーム」は、

CFOメッセージ

ビジネスモデル「創る・育てる・^{ひろ}展げる」の「育てる」に該当します。事業環境の変化に対応可能な複数のシナリオを持ち、戦略的な打ち手の前倒し、或いは最適なタイミングでの実行など、「中盤」での事業強化を徹底します。

さらに、会社のROE目標と、各セグメントの資産効率を橋渡しする指標として前中経よりROICを導入し、ポートフォリオ・レビューの質を向上させています。ROICのターゲットは、事業毎のリスク・ライフサイクルにおけるステージなどの違いもあるため、事業毎に動的に分析しています。現中経のROEの目標は、当社の考える株主資本コストを上回る水準として、3年間平均で12%超としました。収益性向上、適切な資本構成、株主還元強化により、ROEの持続的な向上を目指します。



当社の成長戦略の実行と価値創造を通じた企業価値向上 [▶P.24](#) についてお考えをお聞かせください。

当社は、外部環境の大きな変化がもたらす社会課題に対し、グローバルに持つ各分野の知見と機能を掛け合わせた産業横断的な現実解の提供により、価値創造を行っています。そのため、当社の事業推進そのものが社会価値と経済価値の双方を創出し、その成果や将来への期待が企業価値向上に直結していると思います。世界的なエネルギー・トランジションにおける既存エネルギー源の安定供給と将来に向けた新エネルギー源開発の両立はその代表的な例であり、また食・ニュートリション×ウェルネスエコシステム [▶P.21](#) においては、消費者の健康ニーズの高まりに応え、未病・予防や病院向け治療食などの健康に通じる食の提供を通じて社会価値と経済価値を創出しています。

社会課題の複雑化に伴い、リスクも複雑化してきていると思いますが、リスクへの対応についてお考えをお聞かせください。

目下、地政学、サプライチェーン、ESG、サイバーセキュリティなど、グローバルでリスクの複雑さが増大しており、当社のリスクマネジメント [▶P.70](#) においても、その対応求められるものが多く、かつ複雑化しています。当社の企業価値向上には、

各事業セグメントにおける収益性・成長性向上に加え、リスクマネジメントも、事業を支え、将来の不確実性をコントロールする仕組みとして重要です。当社は統合リスク管理を導入しており、事業本部とコーポレートスタッフ部門、さらにコーポレートスタッフ部門各部門が重層的に連携して取り組み、また、ポートフォリオ管理委員会にて定期的に議論を行い、その結果を経営会議・取締役会に報告しています。この仕組みや取り組みをさらに先鋭化し、ポートフォリオ経営に組み込んでいきます。

株主・投資家の皆様との対話からの気づきについて教えてください。

株主・投資家の皆様との対話は、私の最優先課題の一つです。昨年、CFOに就任して、分かりやすい発信、具体的事例を用いた説明に注力しながら、当社の経営方針や経営の議論を共有してきました。皆様のご意見・ご指摘に気づかされることが多く、それらを積極的に社内にフィードバックし、経営での議論やその改善につなげてきました。また、当社ビジネスモデルは分かりにくいと言われることもありますが、皆様との対話を通じて、経営の透明性が高まっていると感じています。

現中経の方針・戦略の進捗につき、しっかりとモニタリングしていきます。例えば、新規投資の進捗状況などを一定の頻度で開示し、トラックレコードを示すことで株主・投資家の皆様からの当事業に対する信頼を獲得し、結果として資本コストの低下にもつなげたいと思います。多くのインパクトある成長投資案件候補が控えていますので、当社の成長に大きな期待感を持っていただけるよう、当社の価値創造ストーリーを皆様にお伝えしていきます。

中期経営計画

中期経営計画の変遷



中期経営計画2023振り返り

Corporate Strategyの成果

中期経営計画2023で設定したCorporate Strategyを実行し、事業経営力・収益力の強化、財務体質強化・ポートフォリオ経営の進化、およびStrategic Focus領域での事業推進・資産積上げに取り組みました。これらの取組みに加え、成長投資の実行とパイプライン拡充、および人材戦略やサステナビリティ経営の推進において成果がありました。

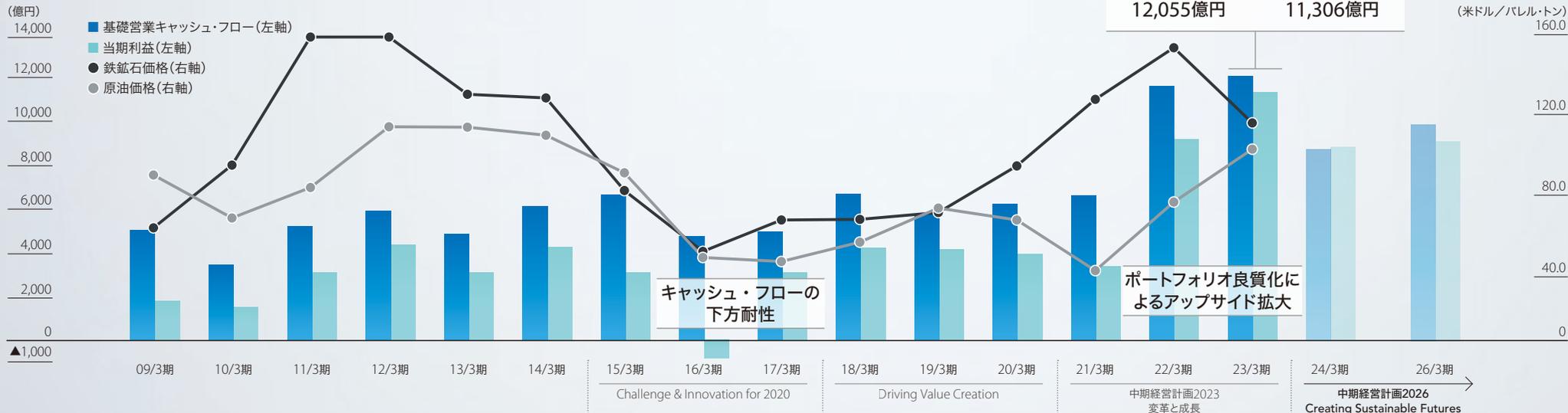
Corporate Strategy (中期経営計画2023)

成果

事業経営力強化と収益力強化	・事業ポートフォリオ良質化、ROIC活用を通じた収益力とROEの向上
財務戦略・ポートフォリオ経営の進化	・マネジメント・アロケーションを通じた資金配分、財務体質強化
人材戦略	・強い「個」の育成、Diversity & Inclusion、適材配置の推進、生産性向上
Strategic Focus、新事業への挑戦	・LNG、水素・アンモニア等の取組み推進、ヘルスケア・未病・予防関連の事業の構築 ・成長投資パイプラインの積上げ
サステナビリティ経営/ESGの進化	・気候変動対応ロードマップの策定・開示拡充、ESGを指標とする役員向け株式報酬制度

中期経営計画 定量実績の推移

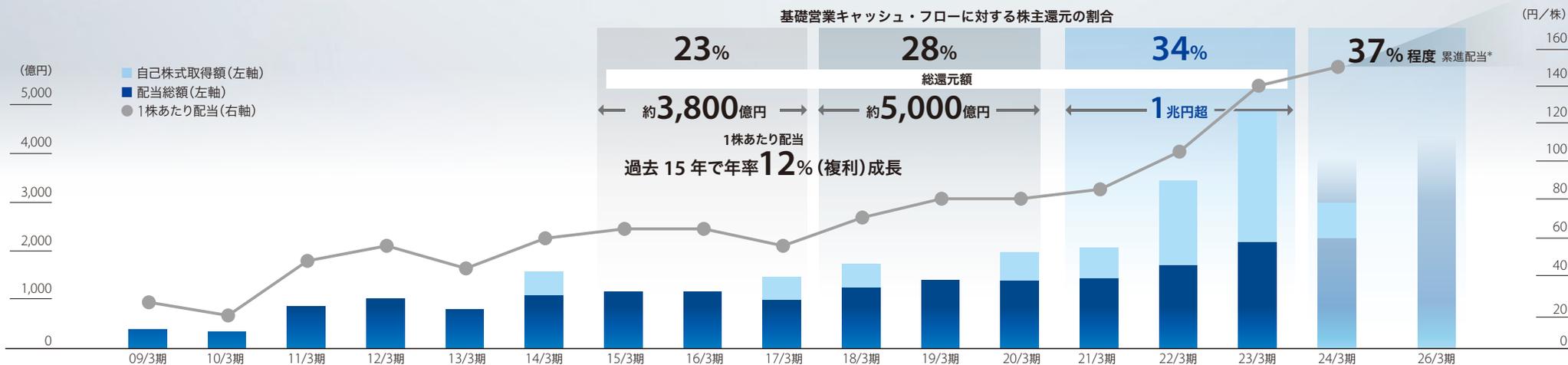
基礎営業キャッシュ・フローの下方耐性と成長



株主還元の拡充

当社は、事業ポートフォリオの良質化により強化したキャッシュ・フローに基づき、株主還元を拡大させてきました。

中期経営計画2023公表時点では、3年間累計の基礎営業キャッシュ・フローに対する株主還元の割合を、前中期経営計画の実績を上回ることを目標としました。その後、目標を33%に設定し、最終的に34%を達成しました。中期経営計画2026では37%程度を目標とし、また累進配当を導入しました。



*中期経営計画3年間を対象。年間配当金150円/株を下限とした配当維持または増配を行う

中期経営計画 中期経営計画2026 概要と戦略

グローバル企業としてさらなる高みを目指す

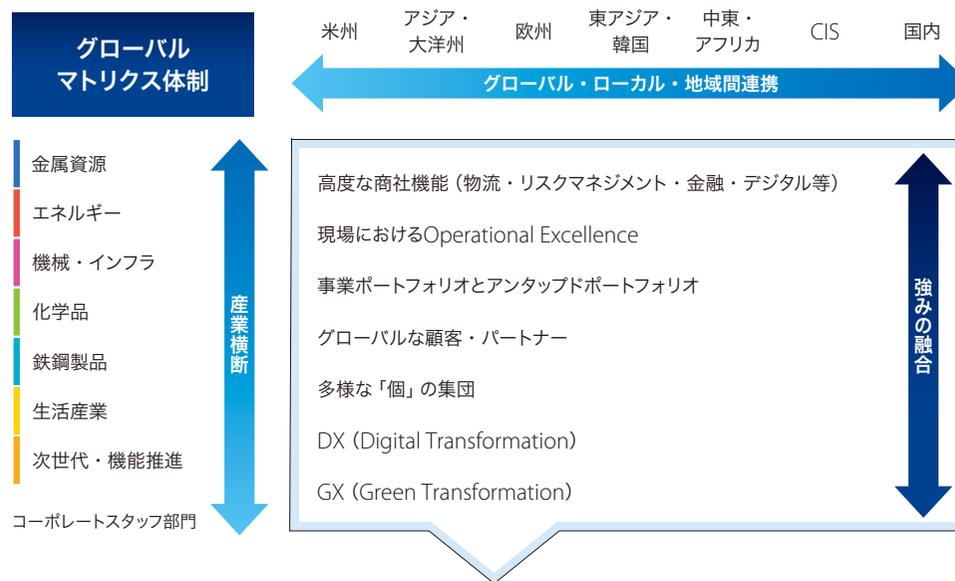
テーマ	<p>「Creating Sustainable Futures」</p> <ul style="list-style-type: none"> グローバル・サステナビリティの視点からあらゆる産業の社会課題を掘り起こし、そこから新しいビジネスイノベーションを生み出し、強い事業を創る
環境認識	<p>世界は地球規模の課題に直面 現実解の提供には知見・ノウハウの組合せが必要</p> <ul style="list-style-type: none"> 地政学的リスクの高まり・サプライチェーンの変化、エネルギー安定供給とカーボンニュートラルの両立、自然資本としての水資源・食料の維持、健康志向の進展やライフスタイルの多様化など、地球規模の社会課題に直面
中期経営計画 2026を通じた あり姿	<p>グローバル企業として社会課題に現実解を提供</p> <ul style="list-style-type: none"> さまざまな事業から得た知見を業際で組み合わせた解決策の創出 多様なステークホルダーから選ばれる「Partner of Choice」 足元の収益基盤と投資パイプラインの継続的な拡充
全社戦略	<p>5つのCorporate Strategy</p> <p>個人・組織の行動と意識、全社の仕組みを引き続き変革し、中期経営計画を達成するための戦略として5つのCorporate Strategyを設定</p> <ol style="list-style-type: none"> ① グローバル・産業横断的な提案力の高度化 ▶ P.29 グローバル・産業横断的な知見・強みを融合 ② 「創る・育てる・展げる」の推進 ▶ P.17 三井物産のビジネスモデル ③ サステナビリティ経営のさらなる深化 ▶ P.38 サステナビリティ経営 ④ グループ経営力の強化 ▶ P.33 グループ経営力強化の取り組み事例 ⑤ グローバルでの多様な個の活躍促進 ▶ P.46 人材戦略

グローバル・産業横断的な知見・強みを融合

Corporate Strategy①「グローバル・産業横断的な提案力の高度化」を設定し、当社のグローバルマトリクス体制を活かし、当社の強みの融合をより加速する

- 特徴

 - 事業本部間・地域間の垣根が低く、柔軟で機動的な連携が可能
 - 産業横断的アプローチとノウハウの組合せによりグローバルスケールでの課題解決が可能

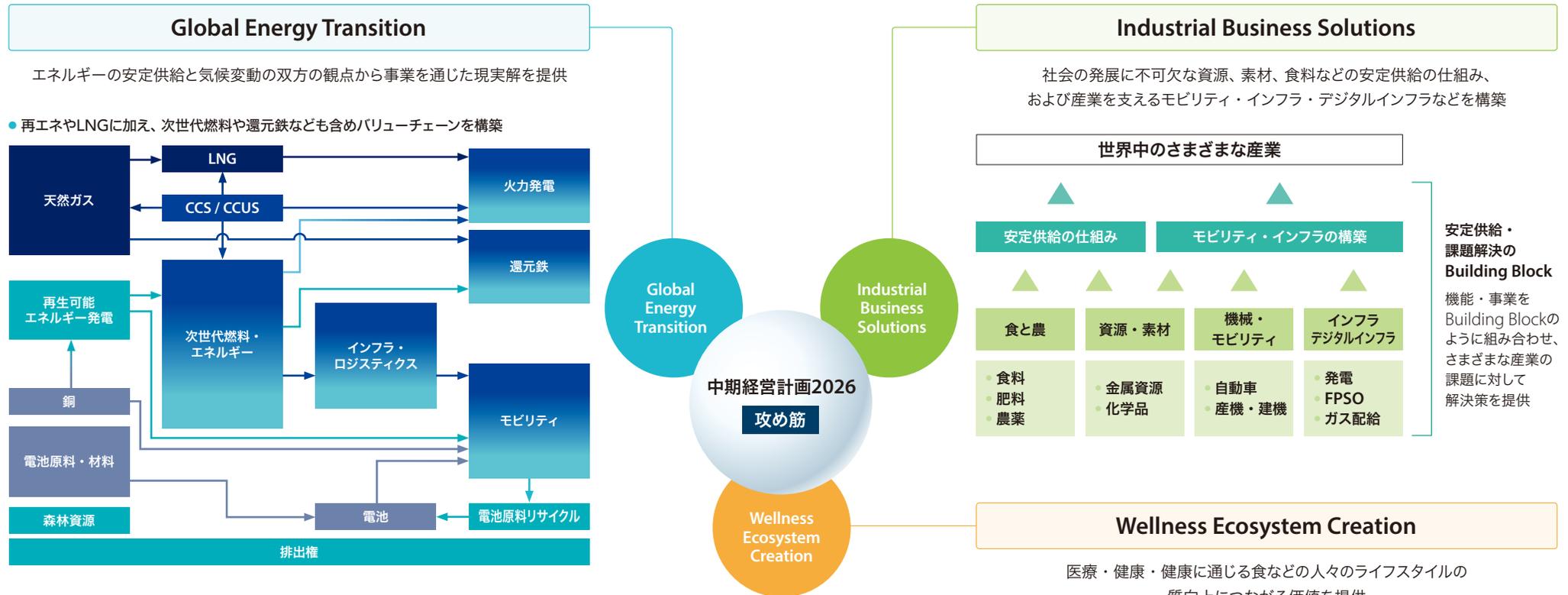


強みを **グローバル・産業横断的** に融合

- ・事業の地域分散
- ・地産地消化対応
- ・幅広い産業接点活用
- ・コア事業周辺取組み
- ・ビジネスモデル横展開
- ・複合的ソリューション

中期経営計画 中期経営計画2026 3つの攻め筋

中期経営計画2023で注力したStrategic Focusを深化させ、また重要な環境変化を踏まえ、3つの攻め筋を設定しました。社会課題に対し、時間軸を踏まえた最良の現実解の提供を目指します。



重要な環境変化

- ・エネルギーの安定供給とカーボンニュートラルの両立
- ・グローバルサプライチェーンの変化
- ・地政学的リスクの顕在化
- ・ライフスタイルの多様化と健康志向の高まり



- 医療、健康に関する食などを通じたライフスタイルの質向上に向け、さまざまな事業を組み合わせたエコシステムを形成



中期経営計画

中期経営計画2026 定量目標

2026年3月期定量目標

事業ポートフォリオの継続的な
 良質化により、2026年3月期以
 降は安定的に1兆円超のキャ
 シュ・フローの創出を目指す

基礎営業
 キャッシュ・フロー

1兆円

当期利益

9,200億円

ROE

中経2026
 平均
 12%超

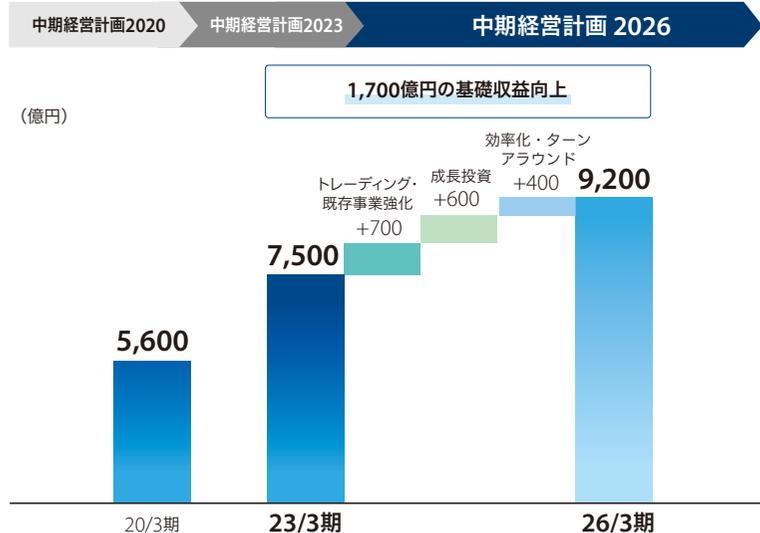
株主還元

基礎営業キャッシュ・
 フローに対する
 株主還元の割合
 37%程度*

*中期経営計画2026の累計ベース

継続的な基礎収益力の拡大

中期経営計画2023に成果が具現化した取組みを加速し、継続的な基礎収益力の拡大を目指す



■ 調整後当期利益*

*調整後当期利益：一過性損益を除き、商品価格、為替（連結取込み）などの前提条件を2026年3月期の前提に調整した当期利益

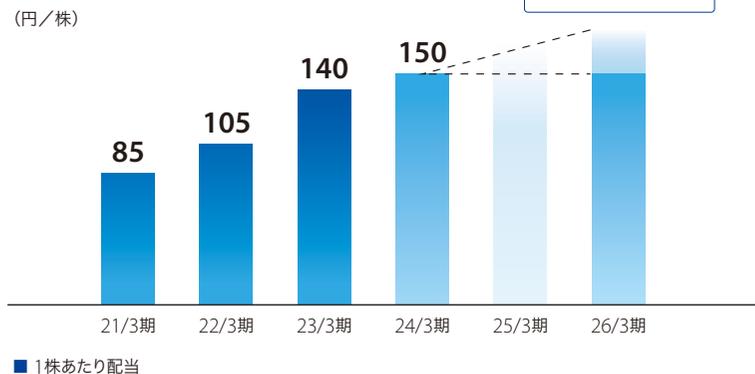
継続的な基礎収益力の拡大に向けた取組み

	中期経営計画2023	中期経営計画2026
トレーディング	<ul style="list-style-type: none"> 安定供給機能の発揮 取扱数量等の増加 事業環境によるアップサイド 	<ul style="list-style-type: none"> 安定供給基盤の維持・高度化 調達先の多様化 サプライチェーンのバックアップ
既存事業強化	<ul style="list-style-type: none"> 損益分岐点の引き下げ マーケティング強化 	<ul style="list-style-type: none"> 競争力強化・事業群形成 事業規模拡大
成長投資	<ul style="list-style-type: none"> 隣接領域での事業群形成 代表的な事例 自動車、ヘルスケア、インフラ、農業化学 	<ul style="list-style-type: none"> 投資パイプラインから厳選した新規投資・ポルトオン投資の実行
効率化・ターンアラウンド	<ul style="list-style-type: none"> 戦略的資産入替え ターンアラウンド DX取組み推進 	<ul style="list-style-type: none"> 戦略的資産入替えの継続 ターンアラウンド、事業効率化 DX取組みによる生産性向上

株主還元

- 還元方針**
 - 配当は、安定的に創出可能なキャッシュ・フローをベースとし、継続的に向上
 - 事業環境のアップサイド取込み、リサイクルで得たキャッシュ・フローは自己株式取得に充当
- 総還元割合**
 - 中期経営計画3年間の基礎営業キャッシュ・フロー累計の37%程度
- 配当方針**
 - 1株あたりの年間配当：150円（下限）
 - 累進配当の導入（2024年3月～2026年3月の3年間、維持または増配）

1株あたり配当の推移



キャッシュ・フロー・アロケーション

カテゴリー	項目	金額 (億円)	
キャッシュ・イン	基礎営業キャッシュ・フロー	27,500	
	資産リサイクル	8,700	
キャッシュ・アウト	事業維持 (Sustaining CAPEX)	5,700	
	成長投資	投資決定・方針確認済み	11,700
		新規投資	11,300
	追加株主還元	マネジメント・アロケーション	11,300
株主還元	自己株式取得	700	
	配当	6,800	

中期経営計画

産業横断的な知見・強みの融合の事例

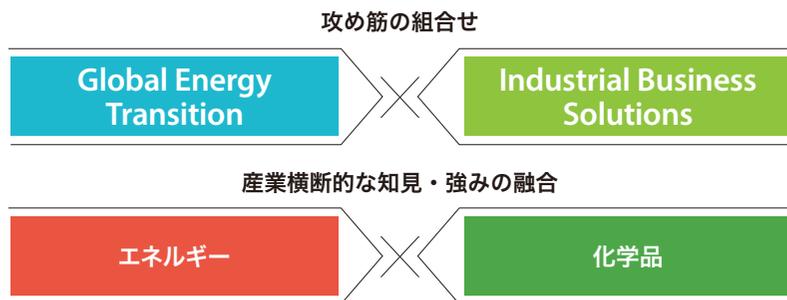
産業横断的なGlobal Energy Transitionの取組み

2020年4月に次世代燃料・電力・モビリティ関連インフラ、水素・アンモニア、カーボンマネジメントなどの事業形成・推進を加速すべく、エネルギーソリューション本部を発足しました。

エネルギーソリューション本部をハブ組織として、各事業本部間の連携を促進し、知見・事業経験・さまざまな産業のパートナーを組み合わせ、脱炭素社会に向けた複数のプロジェクトを同時に進めています。

COLUMN

クリーンアンモニア製造の取組み (エネルギー×化学品の組合せ)



- E&PおよびLNGプロジェクトへの参画実績
- 長年のプロジェクト運営を通じて信頼を深めたパートナー
- 日本・アジア向けエネルギー安定供給実績

天然ガス・LNGの知見

アンモニアの知見

- トレーディング実績、日本向け輸入トップシェア
- アンモニア製造事業への参画実績
- 専用船やタンク操作など含めたアンモニアの取扱い



バイオディーゼル・バイオエタノール

*1 Fuel Cell Electric Vehicle : 燃料電池自動車
*2 Battery Electric Vehicle : バッテリー式電気自動車

CF Industriesとのクリーンアンモニアプロジェクト

当社は50年以上にわたるアンモニアトレーディングの実績があり、日本向け輸入ではトップシェア(60%)を維持しています。また、アンモニア製造事業に参画した実績もあり、専用船やタンクの操業といったロジスティクスを含め、危険化学品であるアンモニア取扱いの実績や知見を蓄積しています。長年のアンモニア事業、ならびに米国での化学品事業における実績や、エネルギーセグメントとの連携による日本やアジア

の需要家に対するマーケティング機能が評価され、世界最大のアンモニア生産者であるCF Industriesと2027年のクリーンアンモニアプラント稼働開始を目指した共同検討を進めるとともに、それに先立ち、同社が既存プラントの改良により生産を開始するクリーンアンモニアの当社取扱いを協議中です。

ADNOCとのクリーンアンモニアプロジェクト

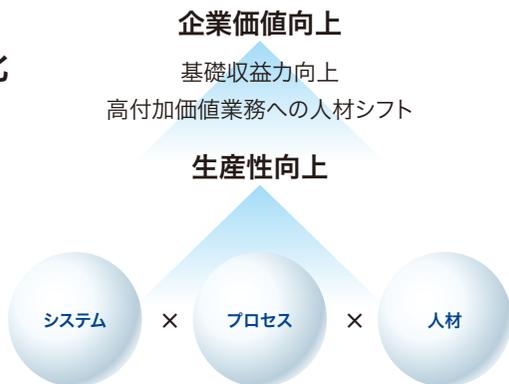
1970年代よりアブダビLNGプロジェクトの最大外資参画者としてプロジェクトを牽引し、ADNOCと構築した信頼関係のもと、2022年より共同でクリーンアンモニア生産プロジェクトに参画しています。当社は50年以上にわたるアンモニアの

取扱い実績を通じて得た知見を活用し、本プロジェクトを進めています。2025年中の生産開始を目指した検討を進めています。

中期経営計画 グループ経営力強化の取組み事例

Corporate Strategy④「グループ経営力の強化」を設定し、デジタルや知的資本などのグループアセットの活用促進による1人あたりの生産性向上を加速します。

デジタルを活用した グループ経営力の強化



【基礎収益力向上に貢献する生産性向上】

各事業においては、DX推進により自動化・簡素化できる定型業務、標準化すべき非定型業務が残っています。全社的な視点からシステムとプロセス、および人材配置を最適化し、効率化につなげていきます。

【生産性向上にはシステム×プロセス×人材の各領域での取組みが不可欠】

- システム**：システム間のばらつきなどによる非効率 ⇒ システムのグランドデザイン、計画的なシステム導入・更改
- プロセス**：多種多様なパートナーや顧客のニーズに応えるための非定型のプロセス ⇒ 競争優位性につながるプロセスは残し、それ以外のプロセスは徹底的に最適化・標準化
- 人材**：現場のDX/ITリテラシーの向上が必須 ⇒ 「総DX戦力化」に向けてさらに施策を強化する方針

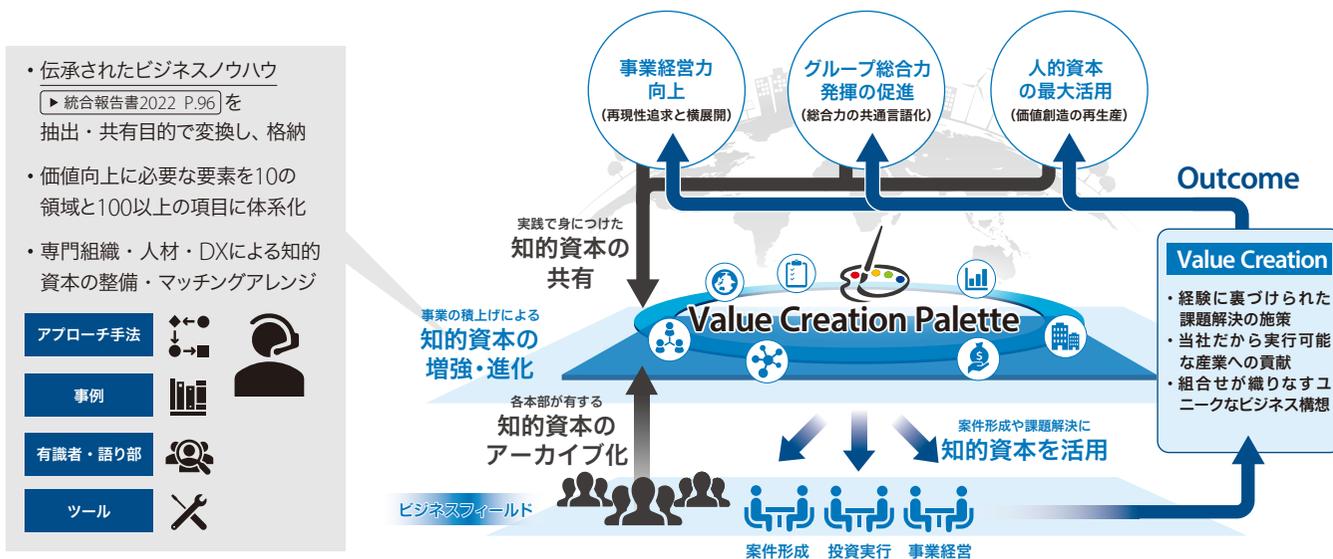
【新たな価値創造の追求】

人的リソースに制約がある中で総資産の規模は拡大しており、生産性をさらに高めていく必要があります。生産性向上に向けた取組みを進め、創造性の高い付加価値業務へとワークロードのシフトを進めます。

経営資本最大活用のためのプラットフォーム構築に向けた取組み Value Creation Palette (VCP)

当社はさまざまな国・産業における事業を通じて培ったビジネスノウハウを知的資本として組織的に展開し、事業成果の最大化を目指してきました。この当社ならではの行動様式を加速すべく、全社の知的資本を「事例」「有識者・語り部」などの汎用的な仕組みに体系化し、産業・業態を超えて全社員が自在に活用できるようにすべく動的な経営資本プラットフォーム (VCP) の構築を進めています。

Value Creation Paletteの構想・概略



知的資本を活用した価値創造活動を促進し、再現性をもって「創る・育てる・展げる」プロセスを促進

知的資本活用の代表的な事例

総合力発揮事例：Rio TintoとのCO ₂ 削減取組み	
概要	CO ₂ 削減につき同社と包括的な覚書を締結、8事業本部/59名がプロジェクトに参画
知的資本の活用	当社の事業ポートフォリオの貢献領域を網羅的に精査し、課題解決策を提案
個社経営改善事例：エムサービスの業務効率化	
概要	コーポレート業務の棚卸しとそれぞれの業務量の分析に基づき、2割近く効率化余地を導出し、施策を検討
知的資本の活用	当社グループ内の他業界事業の業務効率化事例を土台に、事業特性に応じたアレンジを加えて課題特定、施策検討を実施

・伝承されたビジネスノウハウ
▶ 統合報告書2022 P.96 を抽出・共有目的で変換し、格納

・価値向上に必要な要素を10の領域と100以上の項目に体系化

・専門組織・人材・DXによる知的資本の整備・マッチングアレンジ

- アプローチ手法
- 事例
- 有識者・語り部
- ツール

ポートフォリオ経営の実践

ポートフォリオ経営の実践は当社経営の根幹の1つとなります。案件形成・案件良質化などの上流プロセス強化により投資案件の厳選を図るとともに、Own Fieldでの事業強化と事業群形成、およびポートフォリオ・レビューの強化により、事業ポートフォリオの良質化を継続します。



Close to Own Field

コア事業の周辺での事業投資、事業群形成

当社知見を徹底活用した厳選・良質化

- 専門組織**
 - ファイナンシャルマネジメント部、事業統括部による良質化
 - 法務、財務、税務との連携
 - 2,500件/年以上の稟議審査による投資知見の蓄積
- 事業知見**
 - ポートフォリオマネジメントやトレーディングなどを通じた事業知見の蓄積
- 地域知見**
 - グローバルでの機会・リスクの把握

全社目線での議論・意思決定

- 定量基準**
 - 連結IRR
 - 投資融資保証収益率
 - リスクリターン比率
- 定性評価**
 - 戦略性、事業規模、事業計画の蓋然性、リスク、契約条件他
 - 中期経営計画2026に沿った判断軸
 - 3つの攻め筋
 - 事業群形成の蓋然性
 - サステナビリティ経営のさらなる深化との整合性
- 会議体**
 - 投資融資案件審議会：50億円超
 - 経営会議：150億円超
 - 取締役会：600億円超

ポートフォリオの新陳代謝

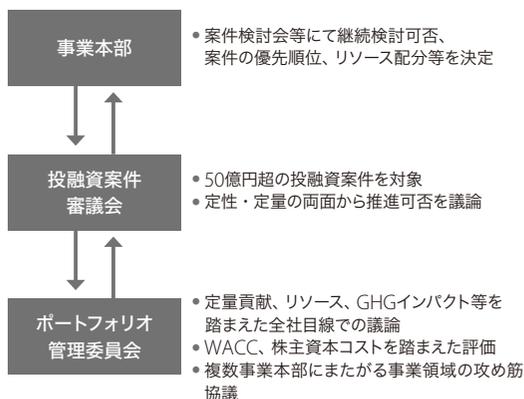
中期経営計画2023よりROIC活用開始によりレビューを強化

4象限分析（縦軸：成長性、横軸：収益性）によるポートフォリオレビュー

- ROIC（全社/セグメント/事業本部/事業領域など）の分析（過去期～現在～未来）
- 4象限における人員分布の可視化
- 4象限におけるGHG排出量の可視化

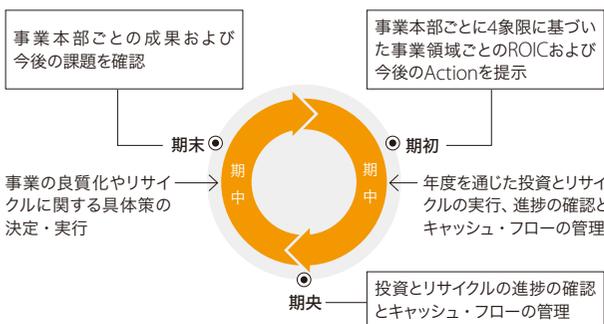
投資案件の厳選

経営・事業本部・コーポレートの密な連携による全社ポートフォリオの視点から投資案件の厳選



複数の事業本部を管掌する役員による全社目線での評価と、セグメント横断の協業促進の関与による全社目線での評価

事業ポートフォリオの良質化



- 全投資案件の保有方針確認
- 撤退アラート基準の抵触案件の検証
- EXIT方針資産の撤退実行性の確認
- 上場株式の保有意義の検証

- レビューポイント
- 収益性
 - 人の有効活用
 - 戦略的案件
 - 事業成長余地
 - 当社価値貢献

投資実行済み全案件の保有方針レビュー、各事業の進捗レビューを通じて事業ポートフォリオの良質化を継続

ポートフォリオ・レビューとリサイクル実行状況（一例）

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
レビュー案件数	1,776	1,752	1,790
レビュー案件金額（兆円）	6.4	7.4	8.9
リサイクル実行数*1	約100	約120	約130
上場株式*2保有銘柄数（単体）	130	117	105
資産リサイクルによるキャッシュ・イン（億円）	1,430	2,570	3,920

*1 株式の一部売却なども含む
*2 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

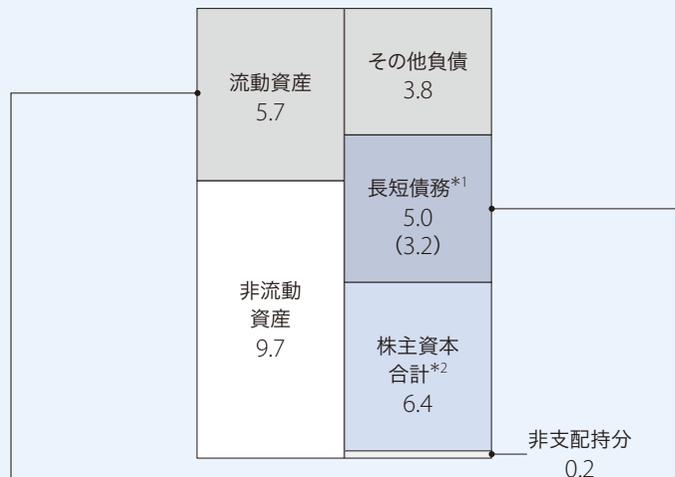
財務戦略

財務戦略の基本的な考え方

流動性の確保と財務基盤の健全性維持を目指します。

バランスシート(2023年3月末現在)

(兆円)



当面の有利子負債返済を十分にカバーする手元流動性の保有

2年程度の返済額をめぐりとして
現預金を中心とする手元流動性を保有

市場の流動性枯渇などの緊急事態においても
必要な流動性を主にオンバランスで確保

資産の流動性に見合った長期安定的な資金調達

・長期投資融資案件について10年程度
の長期資金を中心とした資金調達を
実行

・途上国での大型プロジェクトについて
政府系金融機関やプロジェクト
ファイナンスを活用

リファイナンスリスク軽減

カントリーリスク・地政学的リスクに対応

連結グループ内の資金効率向上

域内グループ会社への資金供給・余剰資金吸収を
効率的に行う地域ごとのインハウスバンキングの推進

流動性・受信枠・与信枠の有効活用

*1 長短債務のカッコ内数字は、ネット有利子負債

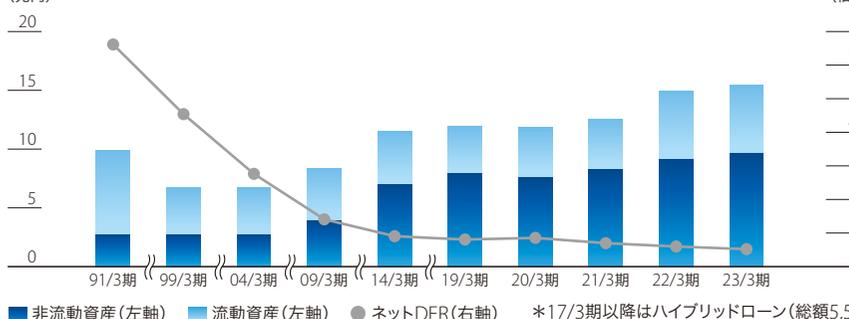
*2 親会社の所有者に帰属する持分

財務戦略で着目する指標

当社は、「キャッシュ・フロー・アロケーション」の枠組みに基づき資金配分を行っています。この枠組みは、事業から獲得した基礎営業キャッシュ・フローと資産リサイクルから得た資金を、事業維持のための投資と成長のための投資、および株主還元によるバランスよく配分していくことで、成長戦略の実行と財務基盤の維持強化を同時に実現することを企図したものです。財務戦略を考える際に着目する指標はいずれもキャッシュ・フロー・アロケーションの枠組みによって、適切な水準に維持する方針です。

ネットDER*

(兆円)

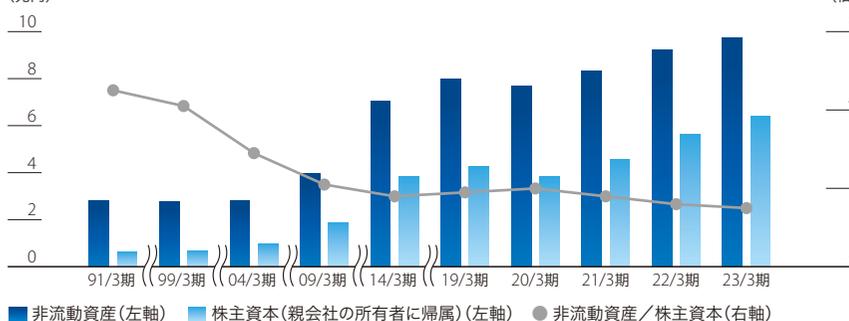


(倍)

当社の資産構成は、トレーディングから投資への事業形態の変遷に伴い、投資資産や固定資産が増加してきています。相対的にリスクの高い、もしくは資金回収に時間を要する事業投資や固定資産の増加に伴いレバレッジは適減させる必要があります。実際に過去から大きく改善しています。

非流動資産/株主資本

(兆円)

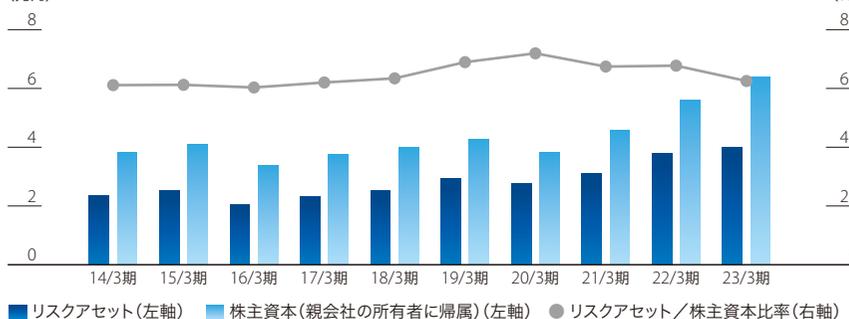


(倍)

相対的にリスクが高いと考えられる非流動資産と、最終的にリスクを吸収する株主資本を対比すると、その比率は緩やかに改善しています。両者のギャップは主に有利子負債によって調達されており、これが拡大していくと財務の安定性は低下することとなります。

リスクアセット/株主資本

(兆円)



(%)

当社では、バランスシートの資産に内在するリスクに加えて、マーケットリスクや保証債務などオフバランスのリスクを一定の基準で評価し、リスク量として定期的にモニタリングしています。このリスク量は、株主資本のおよそ6~7割の範囲内で推移しており、一定の前提のもとにストレステストを定期的実施し、リスク量と株主資本の比率への影響も検証しています。

CSOメッセージ



当社の事業ポートフォリオの組合せは自由自在。
これを活かすことで、社会課題にインパクトを
与える事業に取り組んでまいります

代表取締役 専務執行役員
CSO (チーフ・ストラテジー・オフィサー)
さとう まこと
佐藤 理

本統合報告書では、成長戦略と企業価値向上のつながり
▶P.24 を示し、事業ポートフォリオの良質化を企業価値向上の鍵と位置づけていますが、事業ポートフォリオについてのお考えを教えてください。

私たち三井物産は、時代に合わせて攻め筋を設定し、長年にわたり多くの産業でコア事業を築いてきました。その結果、事業領域をまたがった組合せのパターンを自由自在につくり出すことができるようになりました。

日本では、1990年代後半から「選択と集中」という言葉がよく使われていましたが、当社は総合商社として真逆の戦略をとっています。現在のビジネス環境はボラティリティが高く、そのような状況では、多様な事業ポートフォリオを有することが分散効果を生み、リスク耐性と競争優位性を高めます。また、単に複数の事業や事業群を保有するだけでなく、その多数の組

合せの中から最適なものを選択することで、気候変動対策などの複雑な社会課題にも、ベストの現実解を提供することが可能となります。

事業領域が多岐にわたるにもかかわらず、柔軟にポートフォリオを構成できている理由は、当社の企業文化や組織設計に関連しています。当社では、個性豊かで高い発想力を持つ社員一人ひとりが実力値を高めながら、事業本部間の垣根の低い組織において、「自由闊達」に連携よく協働しています。当社の事業本部制・グローバルマトリクス制は一見複雑に見えるかもしれませんが、顧客ニーズを把握し、産業横断的な組合せによって、最適な現実解を提供するのに適した組織体制です。さらに、ボトムアップ・ミドルアップでの事業提案を可能とする、「自由闊達」な企業文化を活かすことのできる体制でもあります。

社会価値と経済価値の両立や、サステナビリティについてのお考えを教えてください。

社会課題の解決が、当社の社会価値の一つであると考えています。社会課題は時代によって変化し、求められる社会価値も異なるため、未来を予測しながら、お客様の抱える複雑な課題に対し解決策を提案しています。例えば、GHG Scope3排出量への対応は、バリューチェーン全体での取組みが必要な課題です。一企業で対応するには限界がありますが、当社はバリューチェーンの上流から下流まで、ステークホルダーと協力して取り組むことで組合せによるイノベーションを実現しています。

サステナビリティへの取組みは、長期的な社会課題の解決に不可欠です。旧三井物産*の初代社長の益田孝が「眼前の利に迷い、永遠の利を忘れるがごときことなく、遠大な希望を抱かれること望む」と述べましたが、その精神を受け継いでい

CSOメッセージ

る当社は、サステナビリティ課題に取り組む上で、お客様の最適なパートナーになれると自負しています。

サステナビリティへの取組みでは、当社が得意とする事業領域や国・地域において、事業のど真ん中でインパクトを与える必要があると考えます。そうすることで、社会課題に対する本質的な現実解の提供と、長期的な視点での経済価値の創出を両立することが可能となります。

三井物産ならではの、社会価値と経済価値の両立に関する事例はありますか。

次世代燃料のグローバルでの取組み [▶P.39](#) や、豪州における取組みは、当社らしい事例です。時代の流れを先読みして事業ポートフォリオを能動的に組替え、産業横断的に強みを組み合わせることで、気候変動への現実解を提供しつつ、経済価値も創出しています。

当社の豪州事業というと、鉄鉱石や原料炭、LNGや天然ガスのイメージが強いかもしれませんが、実際、これらは当社の経済価値を支える中核事業ですが、GHG Scope3排出量の多い事業でもあります。近年、気候変動問題が社会課題として注目される中、当社はサプライチェーン全体を通じた脱炭素化への対応を牽引していきます。また、得意とする豪州において、同問題に対応する事業も強化してきました。

例えば、当社が長年手がけてきたウッドチップ事業での経験や知見を活かし、森林アセット・マネジメント事業や森林由来の排出権ファンド事業を展開しています。また、エネルギー事業では、CCSの導入やクリーンアンモニアの製造を展望し、鉱山開発事業では、現場近辺でのグリーン水素製造も検討しています。さらに、豪州で排出権取引が先行していることを踏ま

え、排出権創出事業も進めています。

このような取組みにより、当社は足元の経済価値を支える中核事業のサステナビリティを担保すると同時に、社会課題に現実解を提供することで、長期的な社会価値と経済価値の両立を図っています。

2050年のNet-zero emissionsに向けた道筋についてのお考えを教えてください。

当社は、2050年Net-zero emissionsをあり姿として掲げ、その道筋として2030年に2020年3月期比でGHGインパクトの半減を目指しています。これまでインベスターデイなどを通じて、

2030年までのロードマップを、進捗状況を含めてお伝えしてきました。事業活動を通じ、社会課題に直接的なインパクトを与える取組みがすでにいくつか実現しています。その結果として見えてきた長期的な取組み方針をステークホルダーの皆様にお伝えしたいという意図があり、今回、新たに「2050年のNet-zero emissionsに向けた道筋」 [▶P.38](#) を作成しました。サステナビリティへの取組みは、目標設定だけでなく実行していくことが重要であり、今後も当社は、具体的事例をもって進捗を示してまいります。

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

豪州における脱炭素社会に向けた取組み



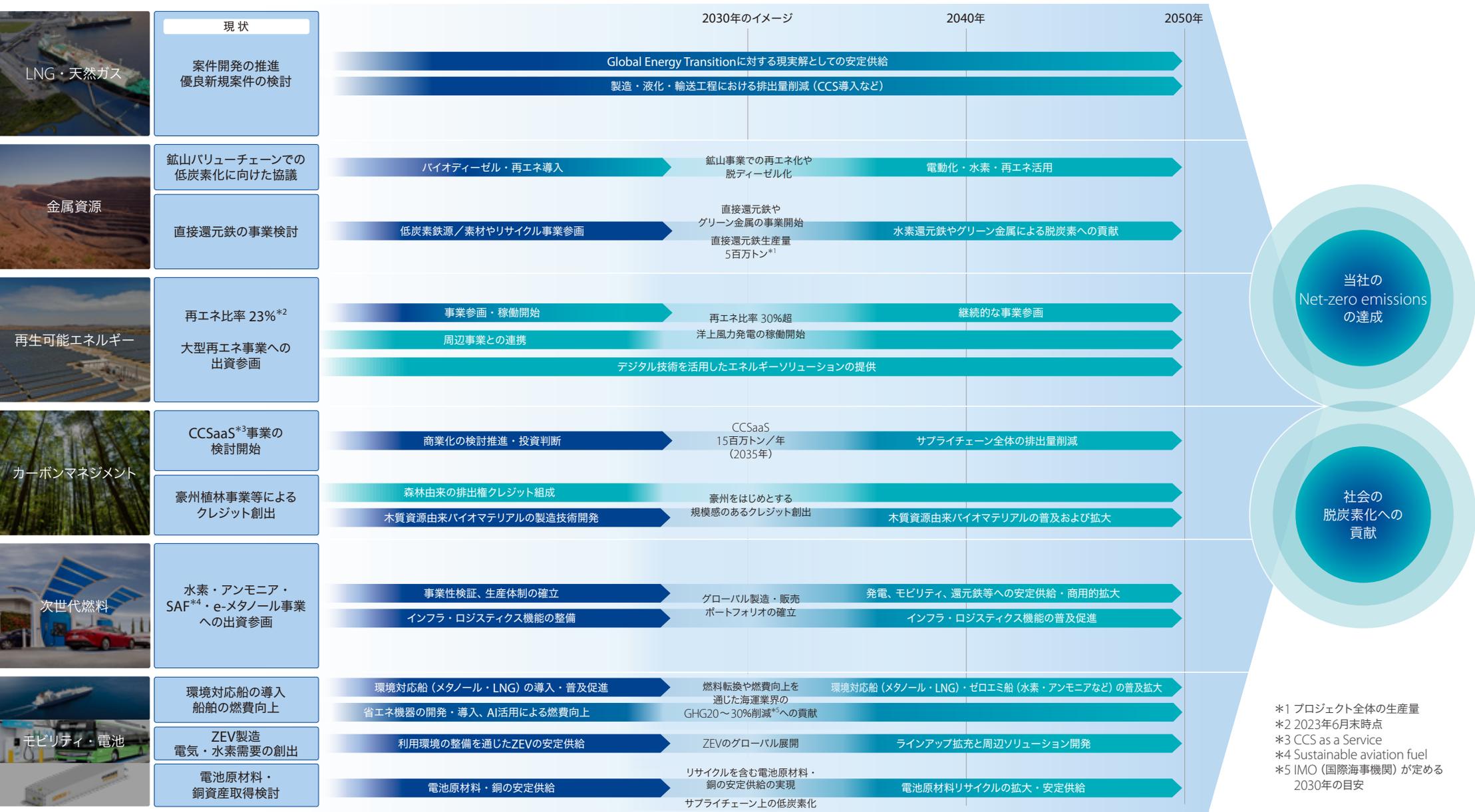
サステナビリティ経営

2050年のNet-zero emissionsに向けた道筋

当社は、2050年の「あり姿」としてNet-zero emissionsを掲げ、その道筋として2030年の2020年3月期比GHGインパクト半減を目指し、さまざまな取組みを進めています。

2023年5月に公表した中期経営計画2026では、「Creating Sustainable Futures」をテーマに掲げており、サステナビリティを経営の中核に据え、世界中の社会課題を掘り起こし、よりよい未来をつくるために、事業を通じた多様な現実解を提供します。

そして、その現実解提供を通じて、Net-zero emissionsと、当社の経済価値の両立を実現します。



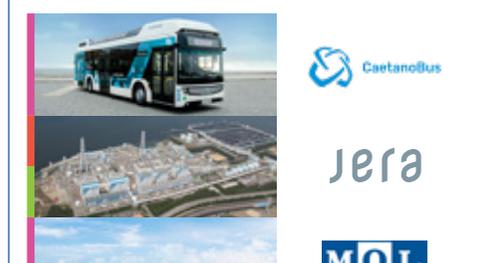
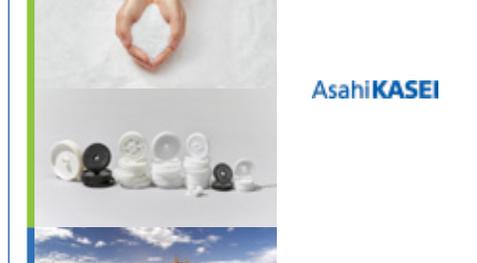
*1 プロジェクト全体の生産量
*2 2023年6月末時点
*3 CCS as a Service
*4 Sustainable aviation fuel
*5 IMO (国際海事機関) が定める
2030年の目安

サステナビリティ経営

需要と供給の双方から仕掛ける 次世代燃料の「挑戦と創造」

脱炭素社会に向け、燃料分野の低炭素化は重要な課題の一つとなっています。当社は、次世代燃料の分野において、製造・販売を手がけるエネルギー・化学品セグメントと、お客様の需要創出に取り組む機械・インフラなどのセグメントを中心に、金属資源や生活産業など、複数のセグメントが連携することで総合力を発揮し、事業を展開しています。これまで社会課題の解決に挑戦する中で培ったパートナーネットワークや知見・ノウハウを活かしながら次世代燃料のサプライチェーンを構築することで、中期経営計画2026の攻め筋の一つである「Global Energy Transition」を通じ、社会の脱炭素化に貢献していきます。

セグメント別凡例： ■ 金属資源 ■ エネルギー ■ 化学品 ■ 機械・インフラ ■ 生活産業 ■ 次世代・機能推進

原料	燃料オプション	燃料製造・周辺事業（ロジスティクス・トレーディング）	需要創出
	<p>水素・アンモニア</p>	<p>グリーン水素製造： 西豪州YURIプロジェクト グリーン水素製造： フランスLhyfe</p> <p>クリーンアンモニア製造： 米国CF Industriesとの取組み 豪州Waitsiaガス田における取組み UAE ADNOCとの取組み</p> <p>圧縮水素用圧力容器製造： ノルウェーHEXAGON PURUS 水素ステーション開発・運営： 米国FirstElement Fuel</p> <p>アンモニア販売： トレーディング実績 顧客ネットワーク JERA混焼実証事業向け供給契約</p>	 <p>CaetanoBus Jera MOL 商船三井 MAERSK</p>
	<p>低炭素メタノール</p>	<p>eメタノール製造： デンマークKasso MidCoへの出資</p> <p>バイオメタノール製造： 米国Fairwayプロジェクト 拡張・バイオメタノール製造 (Celaneseとの取組み)</p> <p>メタノール販売： 既存製造事業での知見 トレーディング実績 顧客ネットワーク</p> <p>タンクターミナル運営： Intercontinental Terminals Companyでの運営実績</p>	 <p>Cargill</p>
	<p>バイオガス・ディーゼル、HVO（水素化植物油）</p>	<p>バイオガス製造事業： 米国Terrevaへの出資 (米国アセマネCIMとの共同事業)</p> <p>バイオマス原料集荷： インドPRESPL (農業残渣サプライチェーンマネジメント)</p> <p>HVO製造事業： 欧州において事業参画検討</p> <p>CNG、LPG用圧力容器製造： ノルウェー HEXAGON COMPOSITES</p> <p>ガス調達・販売： トレーディング実績 顧客ネットワーク REC、電力など新分野での取引実績</p>	 <p>AsahiKASEI</p>
	<p>SAF（持続可能な航空燃料）</p>	<p>非可食原料由来エタノール製造事業： 中国などにおけるエタノール製造 (LanzaTech技術の活用)</p> <p>原料エタノール調達： 米国・ブラジルなど</p> <p>ANAデリバリーフライト実施</p> <p>SAF製造事業： 米国デモプラント（建設中） 国内外でのSAF製造検討</p>	 <p>RioTinto ANA</p>

サステナビリティ経営 需要と供給の双方から仕掛ける次世代燃料の「挑戦と創造」

次世代燃料製造を通じて取り組む脱炭素社会に向けた貢献

当社は2014年、米国のバイオ技術会社であるLanzaTechに出資参画し、同社技術を用いた環境付加価値の高いエタノール製造事業のグローバル展開を進め、同時にSAF・HVO・RNG*1・水素・アンモニアなどの次世代燃料製造事業に着手しています。

次世代エネルギーはいまだ高コストなどの課題を抱えており、また、各国の環境関連政策動向や原料調達に制約もあり、各地域や産業に適したエネルギーを考える必要があります。当社は環境付加価値の高い燃料のグローバルポートフォリオの形成を進め、原料調達から加工・製造、販売に至るまでバリューチェーン全体に関与しながら、顧客の脱炭素化ニーズに応えていきます。

例えば、西豪州ピルバラ地域にて、太陽光由来の電力を用いてグリーン水素を製造するYURIプロジェクトへの参画を決めました。太陽光パネル（18MW）および水素製造装置（10MW）を設置し、製造したグリーン水素をアンモニア製造設備向けに供給します。

また、当社はブラジルから飲料・工業用エタノールを現在輸入しており、そのネットワークやロジスティクスを礎に、エタノールを原料としたSAFの日本での製造事業を石油会社と共に検討しています。既存事業における強みを活かしながら産業横断的な新規事業を立ち上げ、グローバルベースで産業界の脱炭素化に貢献していくことを目指します。



LanzaJet米国デモプラント（建設中）

*1 RNG (Renewable Natural Gas) : 再生可能天然ガス

顧客・パートナーの環境関連需要の対応・新需要創出で、海運分野の脱炭素化への貢献

当社船舶事業では、環境変化に柔軟に対応し、世界中の顧客のニーズに応える先鋭的機能・サービスを提供してきました。国際海事機関(IMO)で2023年7月に合意された「2050年頃までのGHGネットゼロ」目標に向け、海運業界ではメタノール・アンモニア・LNG・バイオ燃料・水素などへの燃料転換や電動化など推進機関の進化に向けた検討が進んでいます。いずれも実用化には技術開発・供給キャパシティ・経済性などの課題がある中、当社は燃料転換に応じた事業機会の創出（「環境対応船の保有・売買・用船仲介」「船用新燃料供給」）、造船所や船用機器メーカーとの連携で電動化関連など新規機器ビジネスの追求、さらには燃費改善に向けた取組みとして、AI活用による運航効率化や省エネ機器ソリューション提供など、業界バリューチェーン全体でのGHG削減に貢献していきます。

例えば、環境対応船の分野では、当社は戦略パートナーである業界大手荷主、船会社、造船所と連携し、メタノール・アンモニアを燃料とした環境対応船の共同開発に取り組み、保有・売買・用船仲介など既存中核機能を強化・拡充します。また、次世代燃料供給分野では、メタノールをはじめとする船舶新燃料の普及を目指し、新燃料の生産・インフラ・供給に関わる業界の各プレイヤーとの協議・検証を進めています。2023年7月にはシンガポール港で初となるグリーンメタノールのShip to Ship*2による燃料供給オペレーションのトライアルを、デンマーク総合物流大手APモラー・マースク保有の二元燃料フィーダーコンテナ船で実施しました。同港でのオペレーション検証結果も礎に、生産・タンク貯蔵・トレーディング・輸送・船舶保有といったメタノール・バリューチェーンでの当社グループの経験・業界知見やネットワークを活用し、グローバルでの事業展開を目指します。



燃料供給オペレーショントライアルの様子

*2 洋上において燃料供給船を横づけして、船から船に燃料供給を行うこと

COLUMN

削減貢献量の算定

当社は次世代燃料、再生可能エネルギー、排出権創出事業などの事業活動を通じて、自社の排出量削減のみならず、社会全体の脱炭素化への移行に貢献することを重視しており、自社の排出量から吸収除去・オフセット量と削減貢献量を差し引いたGHGインパクトを2020年3月期比で2030年に半減することをGHG削減目標の一つとして設定しています。

削減貢献量とは、当社が事業を通じて提供する製品・サービスが、既存製品・サービスなど（ベースライン）との比較で第三者のGHG排出量（Scope1およびScope2）の削減・抑制に資する場合、ライフサイクルアセスメントの観点からその削減・抑制されるGHG排出量を定量化したものです。各事業における具体的な削減貢献量の算出方法については、サステナビリティwebsiteをご参照ください。



気候変動

https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/environment/climate_change/index.html

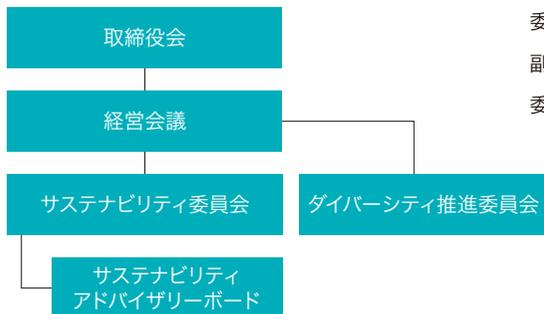
サステナビリティ経営 **サステナビリティ経営の実践**

サステナビリティ推進体制

当社のサステナビリティ推進体制は、以下の図のとおりです。サステナビリティ委員会は、経営会議の下部組織として、サステナビリティならびにESG（環境・社会・ガバナンス）に関わる経営の基本方針、事業活動やコーポレートの方針・戦略に関し、企画・立案・提言を行っています。この委員会を軸として、企業の社会的側面における姿勢や活動に対する社会からの期待や要請に応えるべく、横断的に連携してサステナビリティ関連活動を推進しています。サステナビリティ委員会の活動については、取締役会による監督が適切に図られる体制をとっており、サステナビリティ委員会における審議事項は、定期的に経営会議および取締役会に付議・報告されます。2023年3月期は、取締役会での年2回のサステナビリティ推進活動に関する定例報告に加えて、「気候変動対応」をテーマに、社外役員も含めた取締役・監査役がフリーディスカッションを行い、活発な議論がなされました。

なお、人材戦略や、多様性については、ダイバーシティ推進委員会にて別途企画・立案・提言を行っています。

サステナビリティ推進体制



サステナビリティ委員会構成

委員長：CSO
副委員長：CHRO、CFO
委員：人事総務部長
法務部長
事業統括部長
財務部長
経営企画部長
経理部長（2023年4月より参加）
サステナビリティ経営推進部長
IR部長
指名された事業本部長（2022年4月より参加）

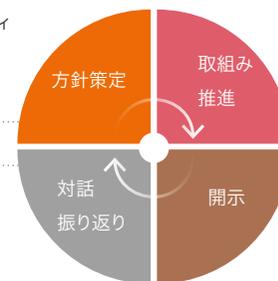
サステナビリティアドバイザーボード

サステナビリティに関わる諸課題への対応を目的として、サステナビリティ委員会の決定により、環境・社会テーマに関する外部有識者から構成されるサステナビリティアドバイザーボードを設置しています。2023年3月期には、気候変動やビジネスと人権といったサステナビリティ経営上の重要テーマに関して、9回の諮問・意見交換が実施されました。

サステナビリティ経営における推進サイクル

当社のサステナビリティ経営は、方針策定、取組み推進、開示、対話・振り返りのサイクルで推進しています。毎年3月には、サステナビリティ委員会で翌期活動方針に関する議論を行った上で取締役会・経営会議への報告を行い、その方針に沿う形で各課題に取り組んでいます。当社の取組みは各種開示資料を通じて、ステークホルダーの皆様にも広くお伝えすることを心がけています。情報開示を行い、機関投資家を中心としたステークホルダーの皆様とのエンゲージメントを通じ、さまざまなご意見を頂戴することで、取組みのさらなる良質化につなげています。2023年3月期には、期初に設定したサステナビリティ委員会の議題に追加する形で、GHG排出量Scope3、気候変動リスクシナリオ分析の進捗報告、ビジネスと人権の取組みに関する現場体制に関する議論や、ビジネスと自然資本に関するステークホルダーダイアログなどを実施しました。今後も、年間方針に沿った運用を基本としつつも、環境変化に応じ適切に対応できる推進サイクルを活用していきます。

3月：翌期活動方針の承認（サステナビリティ委員会）
承認後、取締役会・経営会議における報告を実施



各課題への取組み
事業活動での反映
環境パフォーマンスデータの集計・分析

機関投資家との個別面談
ステークホルダーダイアログの実施
ESG評価機関とのコミュニケーション
取締役会・経営会議への中間報告

サステナビリティwebsiteの更新（随時）
統合報告書・サステナビリティレポートの発行
ESG評価機関へのデータ提出
インベスターデイなどを通じた説明

COLUMN

サステナビリティ委員会とポートフォリオ管理委員会の連携

サステナビリティ委員会は経営会議の下部組織の1つですが、2023年3月期には、同諮問機関であるポートフォリオ管理委員会との連携を進展させました。

サステナビリティ取組みとビジネス推進が不可分との認識のもとで事業に取り組んでいますが、特に昨今は、事業ポートフォリオの検討にあたってサステナビリティの重要度が高まっています。この流れを踏まえ、2023年3月期より両委員会の一部委員を共通とし、また両委員会事務局が双方の委員会に出席することで、当社サプライチェーンにおけるGHG排出量を踏まえた事業ポートフォリオのあり方などの議論を実施し、サステナビリティの観点も踏まえたポートフォリオ経営を実践しています。

一例として、すでに社内カーボンプライシング制度の稟議審査での活用は浸透していますが、今後はポートフォリオの組替えや全体戦略においても、サステナビリティの観点も組み入れながら、サステナビリティとビジネスの両立を通じ、資本コストの低下につなげていきます。

サステナビリティ経営

気候変動関連情報開示

当社は2018年12月に、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)に賛同しており、TCFD提言に沿って、一層積極的な情報開示を進めています。詳細は、当社サステナビリティwebsiteをご参照ください。

TCFD提言に基づく開示

項目	当社方針や各種取組みの主要なポイント
 ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 経営会議の下部組織であるサステナビリティ委員会での審議を経て、経営会議・取締役会に付議・報告を実施 外部有識者から構成されるサステナビリティアドバイザリーボードを設置
 戦略	<ul style="list-style-type: none"> IEAが発行するWorld Energy Outlookのシナリオなどを参照し、移行リスク・機会に係るシナリオ分析を実施し、事業ポートフォリオ戦略にも反映 過去に発生した気候災害の状況をもとに、物理的リスクの分析を実施
 リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> 全社統合リスク体制において気候変動によるリスクを、事業投資に係るリスクやコントリビューションに次ぐ重要なリスクとして特定し、対応策を実行 <p>▶P.70 リスクマネジメント</p>
 指標と目標	<ul style="list-style-type: none"> 2050年の「あり姿」としてNet-zero emissionsを掲げ、その道筋として2030年に2020年3月期比GHGインパクト半減を目指す 発電事業における再生可能エネルギー比率：2030年までに30%超に引き上げる

TCFD提言に基づく情報開示
https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/environment/climate_change/pdf/ja_202212tcf.pdf

シナリオ分析(移行リスク) 事業インパクトの評価

当社では、事業分野を選定し、複数の気候変動シナリオ*を活用した移行リスク分析を実施し、現在から2050年にかけての事業への影響を3段階で示しています。また、その結果をもとに対応策や今後の財務計画・事業戦略・事業環境への影響を検証しています。

*選定した気候変動シナリオの概要

現行シナリオ：各国における現行の気候変動対応が維持されることなどにより、化石燃料をはじめとしたGHGを排出する資源の需要は新興国を中心に一定程度見込まれ、また気候変動に影響するビジネス上の慣行が一部で継続するシナリオ(STEPSなど)

移行シナリオ：気候変動対応に向けた先進的な取組みや制度が国際的に発展、また、脱炭素化の技術革新と普及によって省エネと電化が進むことにより、化石燃料をはじめとしたGHGを排出する資源の需要が低迷し、再生可能エネルギーなどの需要が急速に拡大するシナリオ(APS、NZEなど)

 : 事業に好影響を及ぼす
  : 横ばいか、わずかな影響を及ぼす
  : 事業に悪影響を及ぼす

事業分野	事業への影響		
	現行	2°C	1.5°C
石油・ガス開発事業およびLNG事業			
原料炭事業			
火力発電事業			
鉄鉱石事業			
海洋油・ガス田生産設備事業			
ガス配給事業			
LNG船事業			
再生可能エネルギー事業			
次世代エネルギー事業			
森林資源事業			

また、特に事業規模と気候変動インパクトを勘案し重要度が高いと整理した石油・ガス開発事業およびLNG事業、原料炭事業、火力発電事業は、当社が想定するベースケースをもとにした既存事業への2030年3月期、2040年3月期、2050年3月期における当期利益への影響額を分析し、以下のとおり3段階で示しています。

事業分野	2°Cシナリオにおける影響額			1.5°Cシナリオにおける影響額		
	2030年3月期	2040年3月期	2050年3月期	2030年3月期	2040年3月期	2050年3月期
石油・ガス開発事業およびLNG事業	小	小	小	大	大	中
原料炭事業	大	小	小	大	小	小
火力発電事業	小	小	小	小	小	小

影響額大：▲300百万米ドル以上、 影響額中：▲100百万米ドル以上300百万米ドル未満、 影響額小：▲100百万米ドル未満

物理的リスク分析の深化

自然災害の激甚化を踏まえて、連結決算対象会社を対象に、固定資産(無形資産を除く)・持分法投資の上位100社と、年間当期利益(当社持分)50億円以上の重要資産を対象に物理的リスクを実施しました。従来は、過去5年間に発生した気候災害をもとにした影響を分析していました。2023年には、対象資産の位置情報に基づき、2°Cおよび4°Cシナリオ下で2030年・2050年における洪水・干ばつなどの、将来想定される気候災害が事業にもたらす影響を分析し、事業における対応策検討に活用しています。物理的リスク分析の詳細については、当社サステナビリティwebsite気候変動のページをご参照ください。

気候変動 | 戦略
https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/environment/climate_change/index.html#strategy

サステナビリティ経営

人権とサプライチェーン・自然資本

人権方針、環境方針、持続可能なサプライチェーン取組み方針などに従って、サプライチェーン上の人権を含む環境・社会課題の把握と解決を目指しています。中期経営計画2026では人権デューデリジェンスの実効性向上、サプライヤーとの協働、社内プロセス拡充を掲げており、ビジネスと人権への取組みをさらに強化します。

サプライヤー向け実態調査

2023年3月期は、サプライチェーンに対する当社の考え方の理解を促進するために、新規取引先4,430社に当社サプライチェーン取組み方針を送付、社外取引先を含む約450名向けに人権研修を行い、当社子会社のサトウキビおよびコーヒー豆サプライヤーへのアンケート調査を実施しました。また、外部専門家同道のもと、タイの製糖事業会社Kaset Phol Sugarのサプライヤーであるサトウキビ農家3軒へのインタビューや、パーム油大手サプライヤーを訪問し、サステナビリティ調達の実現に向けて対話しました。今後も、サプライチェーンでの人権尊重取組みを進めるべく、サプライヤー実態調査を継続するとともに、ステークホルダーとの対話に努めます。



サプライヤー向け実態調査

人権デューデリジェンスの実効性向上

2021年3月期から2023年3月期までに本店、海外現地法人、連結子会社の高リスク分野の全ての主要サプライヤーに対して、アンケート調査を実施しました。今後、さらに人権デューデリジェンスの実効性向上を図るべく、対象分野の拡大、サプライヤーのより緊密なエンゲージメント実施、契約書への人権条項の組み込みや監査などの社内プロセスの拡充といった、全社的な取組強化を進めています。

サプライチェーン上の環境評価

人権リスクに加え、森林破壊などの環境負荷の高い天然ゴム、パーム油、木材、紙製品については、個別調達方針を策定し取引先に周知するとともに目標および取組み実績を公表しています。環境負荷の範囲は、気候変動、水資源、生物多様性など多岐にわたるため、個別調達方針対象商品の拡充を図るとともに、サプライヤーと協働しサプライチェーン上の環境評価を進めていきます。

COLUMN

自然資本

社有林 三井物産の森

当社は、全国75カ所に合計約45,000haの社有林を保有しています。貴重な自然資本を預かる社会的責任を踏まえ、各森林の特徴や価値に基づき、森林を区分し、例えば、水土保持林では水源涵養に配慮した森づくりを行うなど、各区分に合った適切な森林経営を実施しています。循環林では、年間成長量の範囲内で原木（年間約40,000m³）を生産し、伐採後は、新植（年間約15万本）・再造林・間伐などを実施して森林の循環を実現しています。また、生態系モニタリング調査や蓄積調査を実施し、希少種が発見された場合には施業範囲から除外するなどの対策をとり、生物多様性に配慮しています。気候変動対応の観点では、年間約16万トンのCO₂を毎年吸収固定しており、蓄積CO₂量は約1,000万トンと試算しています。また、当社の森林経営が持続可能な森林の維持・育成となっていることを確認するために、2009年から74の社有林で責任ある森林経営に関するFSC®認証を取得しています。（FSC®-C057355）

当社は、社有林という自然資本インプットを活用し、原木の生産・公益的価値の発揮・CO₂の吸収固定などのアウトプットを生み出し、また、積極的な再造林や生物多様性に配慮した操業の継続的な実施により、自然資本にポジティブな影響をもたらす社有林経営を実践しています。



三井物産の森

循環経済（サーキュラーエコノミー）

当社、ヴェオリア・ジャパン株式会社、株式会社セブン&アイ・ホールディングスにて設立された株式会社サーキュラーペット（CPET）は、岡山県津山市にPETボトルリサイクル工場（リサイクルPET樹脂製造能力：年間約2.5万トン）を建設中で、2024年春の工場稼働を予定しています。

CPETでは、日本国内で排出された使用済ペットボトルを100%原料としてリサイクルPET樹脂を製造・販売します。ヴェオリアの技術・オペレーションノウハウにより、従来、飲料用途に活用できていなかったキャップ・ラベルの付いた比較的グレードの低い使用済ペットボトルでも、キャップ・ラベルのないきれいな使用済ペットボトルと混ぜることなく100%処理、飲料用途に耐えうるリサイクルPETを唯一製造できるのがCPETの大きな特色で、国内のお客様の環境目標達成の役に立ち、ひいては社会課題解決に貢献していきます。

原料となる使用済ペットボトルに関しては国内支社・支店とも連携をしながら、本事業の共同出資者でもあるセブン&アイ・ホールディングス、JR、スーパーマーケットといった排出事業者の皆様とともに集荷ネットワークを構築していきます。当社は、本事業・取組みを皮切りに国内外で廃プラスチック問題などの解決のために同様の案件を検討・推進していくことで、サーキュラーエコノミーの確立に貢献していきます。



廃PETボトル

CHROメッセージ



「自由闊達」「挑戦と創造」という言葉で当社が大事にしてきた価値観を、「人の三井」と評される人を大切にする組織風土とともにグローバル・グループに展開、産業横断の取組みとイノベーションを力強く後押しします

代表取締役 副社長執行役員
CHRO (チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー) 兼
CCO (チーフ・コンプライアンス・オフィサー)
たけます よしあき
竹増 喜明

人材戦略の観点から、中期経営計画2023（前中経）の進捗をどのように評価していますか。

前中経では人材戦略の柱として、強い「個」の育成と活躍推進、Diversity & Inclusion (D&I)、タレントマネジメントの強化による適材適所に取り組んできました。

D&Iの推進を通じては、女性社員と海外採用社員の活躍を中心に着実な進捗が見られました。2023年3月末時点での女性社員の管理職比率は連結ベースで18.8%、単体では8.5%でした。当社が単体での通過点として掲げる10%を2025年3月期までに達成し、その後も着実な上昇が期待できるタレントプールの拡充が進みました。前中経期間に、女性管理職は12%増加^{*1}し、女性部長・ライン長は27%増加^{*2}しました。働き方改革や、Sponsorship Program・Women Leadership Initiative [▶P.47](#)など選抜型社内研修の強化などにより、女性リーダー層の人材の厚みは年々増えています。

海外採用社員の登用も着実に進みました。重要拠点の一つであるインド三井物産では2020年から海外採用のインド人が社長を務める [▶P.48](#) など、前中経期間中、海外採用社員のライン長への登用は着実に増加しました^{*3}。Change Leader Program [▶P.47](#) などにより、海外採用社員の幹部職登用が今後一層進むものと期待しています。

産業横断的な取組みと新たな事業群の形成を加速すべく、適材適所の人材配置も機動的に実行しました。2020年4月には複数本部から人材を糾合し、気候変動に対する産業的解決と次世代エネルギー分野でのソリューション提供のハブ組織として、エネルギーソリューション本部 [▶P.32](#) を立ち上げました。同本部からは再生可能エネルギー、水素・アンモニアなどさまざまな新規事業が生まれています。また、適材適所の基盤となるグローバルなタレントマネジメントシステム (Bloom) [▶P.47](#) を新たに開発し、2022年10月にアジア・大洋州本部などで先行導入しました。

人材戦略 | CHROメッセージ

前中経の3年間、当社を取り巻く外部環境は、パンデミックや地政学リスクの高まりなどを受け大きく変化しました。将来を見通すことが難しく、足下ではさまざまな変化や想定外の事態が生じる中で、当社社員は難しい判断・対応を迫られましたが、そのような厳しい環境下にあっても過去最高益を更新できた背景には、過去から脈々と続く人材育成の成果として、社員一人ひとりが強い「個」として未曾有の環境変化に柔軟に機動力を持って対応できたことがあると評価しています。

中期経営計画2026（現中経）での人材戦略と、特に注力する点について教えてください。

現中経では、「グローバルでの多様な個の活躍推進」を5つのCorporate Strategyの一つとして掲げました。人材戦略の柱は前中経を踏襲し、大型化・複雑化する当社の事業活動を支える人材の持続的な輩出へ向けた強い「個」の育成、多様な人材がより一層、自由闊達に活躍できる環境整備のための「インクルージョン」、グローバルなタレントプールから最適なジョブマッチングを可能とする「適材適所」の徹底です。これらに加えてDXを通じた業務プロセス変革、生産性の一層の向上により、社員一人ひとりに新たな「挑戦と創造」を続けてもらいたいと思います。

現中経では、複雑化する社会課題に対する産業横断的な取り組みや、イノベーションによる解決がますます重要となります。多様なバックグラウンドを持った個が柔軟にチームをつくり、異なる産業分野や事業からの知識・経験とさまざまな機能を組み合わせて、社会課題に対する当社らしい解決策を提示していきます。

そのためにもBloomの本格導入を図り、国・部門を超えた人材の登用を加速します。グローバルなタレントデータベースにDXを掛け合わせ、社員一人ひとりの知識・経験・能力に加えてキャリア志向も踏まえた適材適所を徹底し、グローバルなポジションマッチングを強化します。経営理念の一つである「多様性を力に」するための基盤の整備を、現中経期間中も着実に進めます。

女性社員のさらなる活躍推進に向けた取組みとしては、担当職と業務職の区分を廃止*4すべく新たな人事制度の導入を検討中です。ミドル・バックオフィスで基幹業務を担う業務職社員に、より幅広いキャリアの選択を可能とし、職責に応じた報酬体系の見直しを行うことでインクルージョンを高め、個人と組織のパフォーマンスの向上につなげます。

当社の人材戦略は、企業価値の向上にどのように結びついている（▶P.24）と考えていますか。

当社のビジネスモデルである事業を「創る・育てる・^{ひろ}展げる」の実行主体は人です。長年の当社の人材への投資、人材の育成と活躍推進に対する専心は、これまで多くの事業を創り、育て、^{ひろ}展げていくことにつながり、当社の企業価値向上の源泉であり続けました。当社の人材育成は、現場での実践を通じたOJTと社内外の多様な研修によるOff-JTの、計画的で、バランスのとれた機会を基本としていますが、両者を併せ持った当社ならではの研修の一例が海外派遣制度の一部である海外修業生制度です。本制度は、最初の1年間は業務から完全に離れて派遣先の大学などに留学し、2年目は現地でもOJTを行うもので、1952年の制度スタートから今日まで総勢1,500名を超える人材が世界各地に派

遣されています。語学の習得にとどまらず、派遣先の文化や社会、市場への理解を深めてもらうことが目的ですが、本制度を活用した社員の多くが、その後、派遣国や地域のエキスパートとして当社の強靱な海外ネットワークを支え、新規ビジネスの開拓に実績を挙げています。

CHROとして、今後取り組んでいきたいことは何でしょうか。

「自由闊達」「挑戦と創造」という言葉は、当社が長い歴史を通じて育んできた価値観を言い表しています。「自由闊達」であるためには社員一人ひとりが自立したプロであること、そしてその多様な個を包摂し、存分な活躍を後押しする、よりインクルーシブな環境が必要です。また、「自由闊達」な土台の上にあつてこそ、より複雑化する社会課題解決のための私たちの「挑戦と創造」が可能となるのです。

この2つの言葉で当社が言い表してきた価値観を、「人の三井」と評される人を大切に作る組織風土とともに、グローバル・グループに力強く展開し、当社のさらなる成長につなげていくことが私のCHROとしてのミッションです。

本統合報告書に加えて、当社の人材主義とも呼ばれる考え方とその実践について、幅広いステークホルダーの皆様を理解を深めていただくためのレポートを発行すべく準備を進めています。当社の人材育成への注力と企業価値の持続的な成長の好循環について、さまざまな実例をもって具体的な紹介を試みていますので、ぜひ一読をいただきたくお願いします。

*1 252名→283名、*2 51名→65名、*3 99名→116名

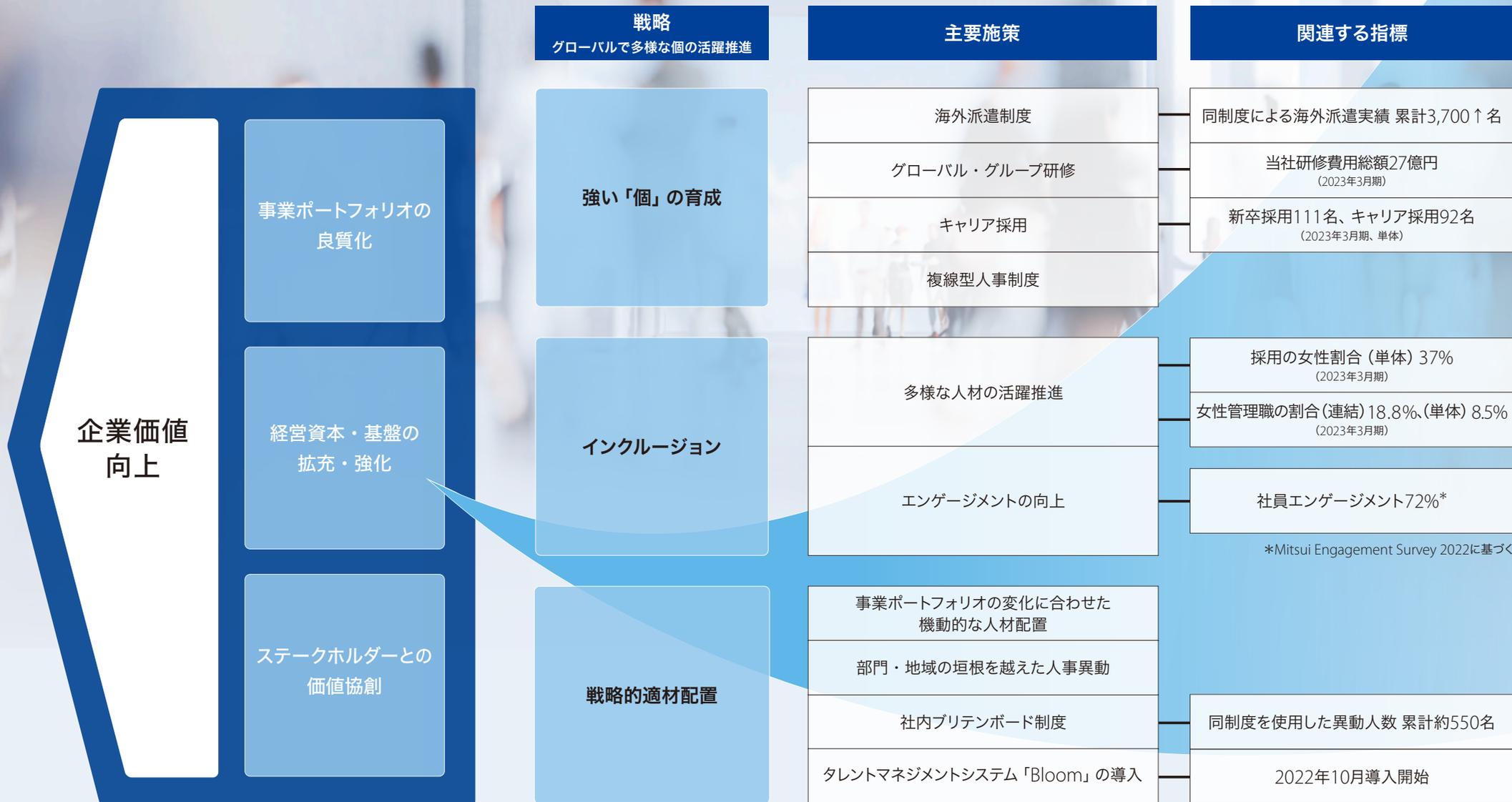
*4 勤務地を限定しない担当職と原則国内の同一地域での勤務を前提とする業務職の区分廃止を検討中

人材戦略 概要

当社にとって最大の資産は人材です。幅広い事業領域、商品、分野、地域に精通した強い「個」が協働し、経営資本を最大限活用し、自らビジネスを創り、育て、^{ひろ}展げ、新たな価値を世界中で生み出しています。

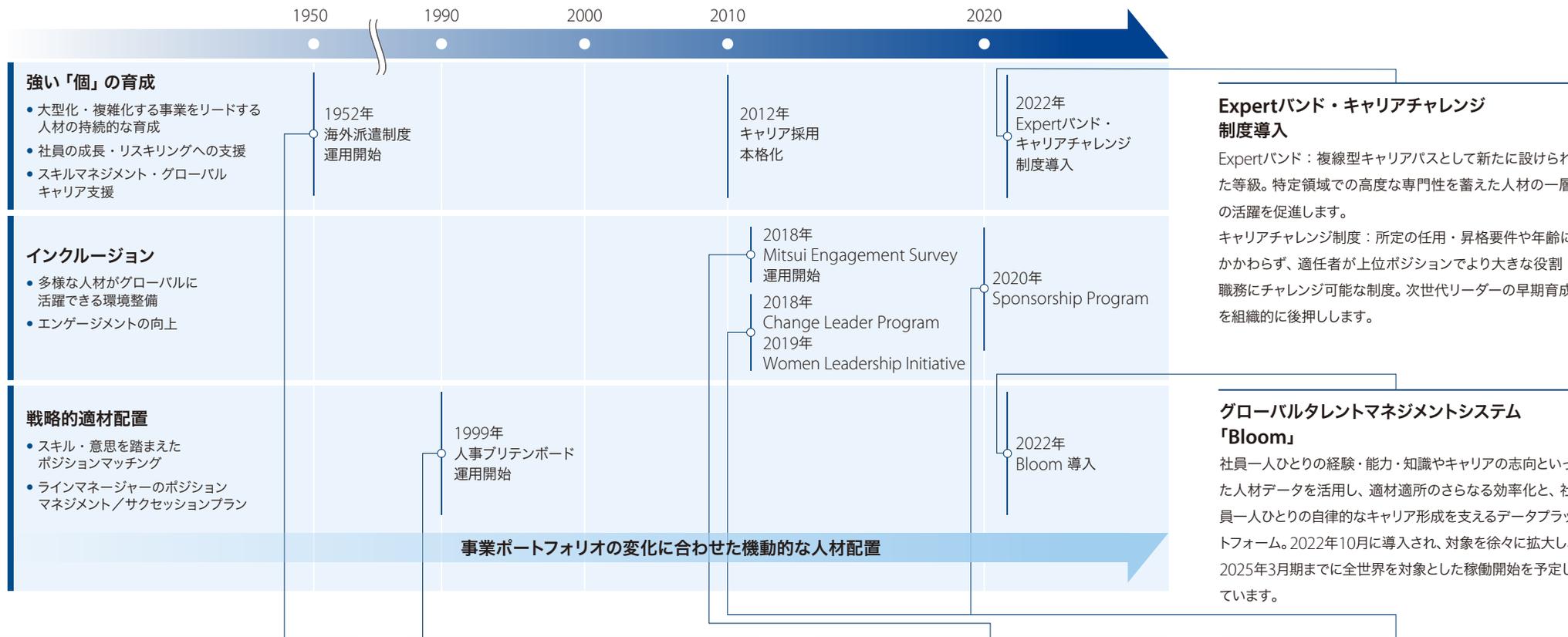
「強い「個」の育成」「インクルージョン」「戦略的適材配置」を柱とする人材戦略の推進は、グローバルでの多様な個の活躍推進につながり、「自由闊達」な企業文化と相まって、経営資本・基盤を拡充・強化し、事業ポートフォリオの良質化を後押ししています。

そして、さまざまな事業を通じたステークホルダーとの価値協創により、企業価値向上の実現につながっています。



人材戦略 グローバルで多様な個の活躍推進に向けた具体的取組み

当社は、人事戦略の柱である「強い「個」の育成」「戦略的適材配置」を、各時代の事業環境などの変化に応じて施策を追加・改善しながら、長い年月にわたり実践してきました。「インクルージョン」は、当社の「自由闊達」な企業文化を土台に創業時から受け継がれ、育まれています。近年、多様な人材のグローバルでの活躍推進に向けた新たな取組みを拡充し、事業環境の変化が激しい時代においても持続的な価値創造を実現していきます。



Expertバンド・キャリアチャレンジ制度導入

Expertバンド：複線型キャリアパスとして新たに設けられた等級。特定領域での高度な専門性を蓄えた人材の一層の活躍を促進します。

キャリアチャレンジ制度：所定の任用・昇格要件や年齢にかかわらず、適任者が上位ポジションでより大きな役割・職務にチャレンジ可能な制度。次世代リーダーの早期育成を組織的に後押しします。

グローバルタレントマネジメントシステム「Bloom」

社員一人ひとりの経験・能力・知識やキャリアの志向といった人材データを活用し、適材適所のさらなる効率化と、社員一人ひとりの自律的なキャリア形成を支えるデータプラットフォーム。2022年10月に導入され、対象を徐々に拡大し、2025年3月期までに全世界を対象とした稼働開始を予定しています。

海外派遣プログラム

若手社員を中心に海外に派遣し地域・業界プロフェッショナルを育成する海外修業生制度や、グローバル・グループ経営を担うビジネスリーダー育成を目的に、中堅・管理職社員を国内外のビジネススクールに派遣するビジネススクール研修員制度など。2011年からはハーバード・ビジネス・スクールと協業し、当社専用プログラムを実施しています。海外現地法人・関係会社および事業パートナーからも参加者を募り、次世代リーダーの育成とともに、事業パートナー・取引先との関係構築にもつなげています。

人事ブレンボード制度

「会社のニーズ」と「社員の意思」がマッチングする場合に、組織の壁を越えた人事異動を実現するためのプラットフォーム。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。また、ブレンボードの一環として、全社経営戦略や個別案件ごとの最適人員配置の迅速化に向け、ジョブポスト制度も新たに導入し、現場の人材ニーズに対応する運営も実現しています。

Mitsui Engagement Survey

社員の会社に対する信頼や貢献意欲の可視化を目的として2018年より開始した調査。2022年は1万人超の社員を対象として実施し、社員の意欲向上と組織力強化につなげています。調査結果は経営会議、取締役会で報告され、「従業員エンゲージメント」項目の前年度対比増減は役員報酬の業績連動条件（ESG）の構成要素になっています。

Change Leader Program

世界各地から選抜された海外採用職員が経営幹部との直接対話、リーダーシップなどをテーマとした集中討議などを実施するグローバルベースの育成プログラム。

Women Leadership Initiative

次世代の女性リーダー育成を目的として、組織開発の考え方や自己認識の向上、社外取締役との対話によるエンバワーメントを推進する育成プログラム。

Sponsorship Program

経営会議メンバーが本プログラム対象となる女性管理職一人ひとりのスポンサーとなり、キャリアに関する助言や指導を実施するプログラム。

人材戦略 グローバルで多様な個の活躍推進



ファイサル アシュラフ
インド三井物産株式会社 社長

1998年にインド三井物産に入社して以来、私は東京本社を含む複数の地域と業界で、学びとイノベーションの日々を重ね、三井物産の文化の豊かな多様性を経験してきました。現在はインドのマネージング・ディレクターとして、グローバル経営陣と緊密に連携し、地域戦略の共同策定や事業計画の実行に取り組んでいます。私の経験は、Mission・Vision・Valuesの最良の伝統を受け継ぎ、グローバルな多様性を持つ人材を育成し、インクルージョンしようとする、三井物産の絶え間ない努力を証明しています。グローバルで多様な人材育成に焦点を当てた、公正でオープンなタレントマネジメントシステムは、私にリーダーシップを発揮する役割を与えてくれただけでなく、ハーバード・ビジネス・スクールでのハイブリッド・エグゼクティブ・プログラム^{▶P.47}など、入念に吟味された研修の機会も与えてくれました。

私たちの世界は、産業、エネルギー、デジタルの3つの領域が前例のない形で融合し、加速度的に変化する局面を迎えています。この新たな事業環境における三井物産の取組みの中核はタレントマネジメントです。これからも三井物産は、新たな世界で戦える多様な人材をグローバルに輩出し続けると確信しています。



ちとせ あつこ
千歳 敦子
コーポレートディベロップメント本部
企業投資部 部長

2022年4月よりコーポレートディベロップメント本部企業投資部長を拝命し、パイアウト、ベンチャー・創業、リースの3領域で、投資先などの企業価値向上や、パートナー企業との事業創出に取り組んでいます。事業推進にあたっては、キャリア採用や他社からの出向者、海外採用職員など、多様なバックグラウンドを持つメンバー、および社外の関係者を巻き込み前に進めるリーダーシップが不可欠です。私は、米国駐在、海外関係会社への出向、関係会社社長などの経験を重ねることで、多様性を尊重するリーダーシップスタイルを見出し、またSponsorship Program^{▶P.47}の一期生として米谷副社長（当時）から直接アドバイスを受けることで、視座を高めてきました。これからも、組織のメンバーのさまざまな経験を通じた成長、および事業を通じた価値創造に挑戦していきます。



はたけやま みきとし
畠山 幹敏

コーポレートディベロップメント本部 総合力推進部 GX推進室 室長
兼 経営企画部 企画室 次長

新卒で戦略コンサルティング会社に入社。その後、電機メーカーで資本政策や、米国子会社のCFOに従事しました。当社には2016年にキャリア採用^{▶P.47}で入社、キャリア入社と新卒入社の混成メンバーで構成される経営支援チームをリードしてきました。そこでは互いの知見や専門性を活かしながら、年間30以上の関係会社の経営支援にハンズオンで関わり、これらを含む社内ノウハウをまとめた知的資本のプラットフォーム^{▶P.33}の構築にも携わってきました。さらに、ここで経験を積んだ人材がその後、当社内や関係会社のキーポジションで活躍する好循環も生み出しています。当社はオープンでフラットなカルチャーで、私がかもともと持っていた「歴史ある会社＝硬直的」という固定観念は完全に覆されました。各事業のプロが敬意を持って協働し、価値をつくることにフォーカスする、この働き方こそが世界標準で仕事を成すことにつながると信じています。



きたざわ あきこ
北澤 祥子
エネルギーソリューション本部 カーボンソリューション事業部
クライメートマーケット室 シニアマネージャー

私は、主に途上国において温室効果ガス削減・吸収案件を実施し、排出権を他国に提供する業務に携わっています。この分野では、排出権制度の知見と業界関係者とのネットワークが重要です。私は、現行の排出権制度のベースとなる京都議定書クリーン開発メカニズムの発足当初から20年以上、制度を活用した多様な排出権案件を扱ってきました。制度・市場の変遷を当事者として経験することで、制度や案件ごとに特徴のある実務上の課題・リスクに関する知見を蓄積し、政府関係者や需要家など、キープレイヤーとの関係も構築しました。制度の多様化・複雑化により、現在では実務経験に基づく知見・ネットワークの重要性がさらに増えています。私は、これまで積み上げた排出権事業に関する専門性をより直接活かしたいと考え、Expertバンド^{▶P.47}に移行しました。今後も、排出権事業を通じて脱炭素社会実現に貢献していきます。

CDIOメッセージ

一人ひとりの力を最大限に引き出すインクルージョンで、デジタルを活用した変革をリードします

代表取締役 専務執行役員
CDIO (チーフ・デジタル・インフォメーション・オフィサー)

まつい とおる
松井 透

CDIOのミッションは何でしょうか。

三井物産グループのデジタルを活用した変革をリードしていくことです。変革は自分一人ではできないので、経営のコミットを伝え、社員を後押しすることで、社員が自ら変革を起こしたい、加速したいという気持ちになってもらうことが重要と考えています。デジタルを活用した変革として、業務の徹底的な効率化・標準化による高付加価値な業務へのシフトと、新たなビジネスの創出の2つに本気で取り組んでいきます。

ご自身のリーダーシップスタイルに至った原体験について教えてください。

これまで4カ所、計約12年間の出向経験があり、さまざまな組織で仕事をしてきました。その経験から、主体的に動く人の集団が、組織として最も力を発揮すると実感しています。私は「任せるリーダーシップスタイル」で、社員一人ひとりがタスクで

はなく役割を持ち、その中で自らが考えて仕事をするのが大切という考えを持っています。

また、私は新たな組織や新たな事業を立ち上げた経験が多く、シェールガス事業会社やエネルギーソリューション本部（以下、ES本部）の立ち上げも担いました。そのため、前例主義を嫌います。当社社員の強さは、前例に倣わず、自分の発想で、今の環境の中で一番よいことは何か、何が会社のためになるのかを考えることで、それを引き出すのがわれわれリーダーの役目だと考えています。

中期経営計画2023（前中経）のデジタルに関する取組みの進捗について教えてください。

当社は2017年からDXを推進してきました。前中経が始まった2020年4月に、経営企画部にあったDigital TransformationチームとIT推進部（当時）を、攻めと守りが一体となったデジタル総合戦略部に統合しました。



CDIOメッセージ

2021年3月期にはDX総合戦略を策定して、当社グループのDXのあり姿を示し、推進のロードマップを策定・推進してきました。2023年3月期末時点でのDX取組み案件数は累計で約350件検討してきており、うち約95件が実証実験やシステム開発を実施、またうち約45件がプロジェクト実行もしくは実運用に至っており、着実に進捗しています。

さらに、技術的に難易度が高い、あるいは不確実性が高く事業本部単独では取り組みにくいものの、会社として中長期戦略視点でチャレンジすべき案件をサポートするために、戦略的DX支援制度を導入しました。この制度を活用し、森林DX、レベル4自動運転技術を活用した幹線輸送サービスのT2 [▶P.52](#)、サステナブルコットンのサプライチェーンをトレースするfarmers 360° linkなど、デジタルを使って社会課題に現実解を提供する事業が育ちつつあります。2023年6月に、経営方針やサステナビリティ戦略との一体感ある実行体制などが評価され、経済産業省などが認定するDX銘柄に選ばれました。

中期経営計画2026（現中経）で目指すことについて教えてください。

1つ目は、現中経のCorporate Strategy④「グループ経営力の強化」[▶P.33](#)に掲げるとおり、DXを活用して今の社員数でより大きな仕事を進めることです。そのためにはデジタルを活用した業務効率化により、高付加価値業務へのシフトを行うことが必要不可欠です。また、各事業本部のノウハウなどをしっかりと共有し、それを事業創出にも活かしていきたいと考えています。そのためには、全ての社員がリスクリングを続けることが重要です。

国際経営開発研究所（IMD）の調査によれば、日本の競争

力は低下しています。中でも「ビジネス効率性」が悪いというのが顕著で、DXによる定型業務の徹底的な効率化は待ったなしです。そのためにも、ビジネスの現場を熟知している当社社員のDXリテラシーの向上に向け、関連スキルの実装による総DX戦力化を進めています。

私は、当社には自然とリスクリングするカルチャーがあると考えています。当社は、その時代の社会課題に応じてビジネスモデルを変え、さらに事業本部間の連携や本部をまたいだ異動もあるため、業界知識・物流事業・事業投資に必要な知識などを常にアップデートしてきました。リスクリングしないと仕事ができないので、リスクリングは習い性になっていると言えます。デジタルも同様で、当社にはさまざまなデジタルツールやインフラがありますので、効率化に向けてそれを使いこなすためにリスクリングしていきますし、さらにDXビジネス人材やより高度なDX技術人材に向けたリスクリングも進めており、それを支援する仕組みとしてMitsui DX AcademyやDX人材認定制度を設定しています。私はCDIOとして、これらの取組みの推進を後押ししていきます。

2つ目は、データドリブン経営です。データを活用した意思決定の推進に取り組みます。中でも、[タレントマネジメントシステム“Bloom”](#) [▶P.47](#) は重要と考えています。当社は人材が価値創造の源泉ですので、Bloomを通じてグローバルベースで人材を把握し、そのデータをもとに戦略的適材配置を推進することで、当社の価値創造をさらに加速していきたいと考えています。

3つ目は、DXを活用した事業創出です。デジタルと当社ならではのノウハウを組み合わせ、事業を創出していきます。例えば、森林DXでは、当社社有林のCO₂吸収量可視化に航空測量データを活用し、クレジット創出プロジェクトの承認を取得しました。従来はクレジット算出にあたってのCO₂吸収量は人手による実

測でないと思われませんでした。行政に働きかけ、制度変更に至った結果として、デジタルの活用によって成果が得られた事例です。このようにノウハウや事業運営力とデジタルを組み合わせ、新たな事業創出への挑戦を続けます。

デジタルを活用した変革を実現するために重要だと考えていることは何でしょうか。

多様な人材を活かすためのインクルージョンです。私は出向経験からも、多様な人材が、自分はこの組織の大事な一員だ、と思って働けることが重要と考えています。例えば、オーストラリア人の中に日本人は私だけの状況で、オージーフットボール選手の話が出た時、私だけ分からないので誰かが少し説明してくれる。このように少しの配慮で分からない人も分かるようにしてあげることが大事であり、これこそがインクルージョンだと思います。

立ち上げを担ったES本部は、複数の事業本部から人が集まった組織でしたので、“Make Others Successful”という言葉で本部員に浸透させました。ES本部は他事業本部とエネルギー・トランジションを進めるためのハブであり、他の事業本部の成功を導いていこう、という共通認識を持ってもらい、組織として一つにまとめるためです。

デジタルを活用した変革にはインクルージョンが重要です。デジタルの知識レベルにかかわらず社員全員が取り組むため、そしてさまざまな事業本部やキャリア採用で外部から集まった多様性の高いDX人材の力を最大限に引き出すためのインクルージョンです。全社DX取組みを一体となってリードし、攻めにも守りにも変革をもたらしていきたいと思っています。



デジタルにおける取組み

DX人材戦略の進捗

DXの推進には、「ビジネス人材」「DXビジネス人材」「DX技術人材」の3種類の人材が必要です。当社の多様な人材の多くは、それぞれの仕事に精通したビジネス人材です。2021年3月期に策定したDX総合戦略の一つである「DX人材戦略」において、全役職員がデジタルを標準装備し、DXによる絶え間ない革新を企業文化として定着させることを目指しています。

2023年3月期の進捗

- 2021年5月に開講した以下の3つの要素から構成される「Mitsui DX Academy」に基づき継続的にDX人材育成に取り組んでいます。

1. DXスキル研修

全役職員を対象とした基礎編から、業務ニーズに合わせた専門性の獲得や高度DX人材養成のための応用編まで用意しています。なお、基礎編は、三井物産社員はすでに受講完了しており、現地法人・関係会社に展開中です。

2. ブートキャンプ

DXプロジェクトの実践を通じた現場のOJTで、ビジネススキルとDXスキルを兼ね備えたDXビジネス人材を育成します。2022年12月に第1期生が卒業し、ほぼ全員がDXビジネス人材に認定されました。

3. Executive Education

最先端のDXスキルや知見の獲得、そして高度DX専門人材とのネットワーク構築のため、海外大学コースへの派遣も実施しています。

- DXビジネス人材認定制度では、三井物産単体において、2022年10月には11名、2023年4月には14名を新たに認定しました。2022年10月からは現地法人にも応募枠を拡大し、2022年10月には3名、2023年4月には3名が認定されました。
- 育成とともにDX人材採用も積極的に取り組んでおり、日本国内における新卒採用では、2022年3月期に続き、インターンでのDXビジネスコンテストを開催した他、キャリア採用も強化しています。また、アジアや南米などグローバルでの採用も引き続き強化しており、全社重点領域でのプロジェクトに即戦力として投入する他、欧州・中東ブロックにも派遣し、グローバルな活躍の場を拡大しています。

COLUMN

DXインターンシップ

グループワーク型のプログラムにおいて、「Digital x Business Development」という切り口で、当社社員と株式会社Preferred Networks社員が共に、DX関連の新規事業立案に向けたディスカッションとビジネスコンテストなどを実施しています。



サイバーセキュリティ

日々発生するサイバー攻撃は巧妙化・高度化・深刻化しており、当社グローバル・グループでのサイバーセキュリティ対策は重要性を増しています。当社では、米国国立標準技術研究所（National Institute of Standards and Technology）のサイバーセキュリティフレームワークに沿って対策を立案・実行し、またサイバーセキュリティ専門子会社である三井物産セキュアディレクションの知見を活用しながら、「予防」「鍛錬」「処置」の3つのステップに分けて対策を講じています。加えて、可能かつ妥当な範囲において、外部からの攻撃に伴う被害などに関する保険を付しています。



サイバーセキュリティ サービス事業の実績と海外展開の開始



当社100%子会社である三井物産セキュアディレクション（以下、MBSD）は、セキュリティに関する調査・分析、戦略立案からセキュリティ関連業務の運用まで、企業が直面するセキュリティの課題をワンストップで解決するセキュリティ専門事業者です。MBSDはグループ内のサイバーセキュリティ確保を担うとともに、グループ外のお客様向け、高度なセキュリティサービスを提供しています。

同社の強みは、過去300件を超える新規脆弱性の発見（本邦のセキュリティ脆弱性データベースであるJapan Vulnerability Notes（JVN）への報告件数では第1位）など、20年を超えるセキュリティサービスの提供に裏づけられた国内最高レベルの技術力と、約300名の高度プロ

フェッショナル人材です。セキュリティ確保の重要性が高まる一方、対策を担う高度人材の不足により、セキュリティサービスへの需要は旺盛です。MBSDの2023年3月期当期利益は約16億円と、直近10年で約9倍増益しており、社会課題の一つである、サイバーセキュリティへの対応ニーズに応えています。

2023年4月にはマレーシアの業界大手LGMS（エルジーエムエス）（以下、LGMS）の株式を追加取得し、持分法適用会社化しました。LGMSの高度人材と、MBSDの実績・ノウハウ、当社の事業ネットワークを活かし、アジア周辺国への進出を狙い、デジタル化の進展・経済成長とともにセキュリティ対策の需要が拡大するアジアにおいても、企業のニーズに応えていく方針です。

デジタルにおける取組み事例 レベル4自動運転技術を活用した幹線輸送サービス

労働人口の減少や働き方改革の浸透、および昨今の物流需要の増加に伴い、ドライバー不足・輸送能力が深刻化する可能性が高い中、自動運転技術を活用した輸送サービス開発に挑戦し、日本の物流の未来を支えることを目指します。

1. 物流業界における「2024年問題」

昨今、物流需要の増加などに加え、2024年に施行されるトラックドライバーの時間外労働などの規制強化により、物流業界における輸送能力不足が懸念されています。この社会課題を解決していかねば、必要な時に必要な荷物が届かなくなり、日々の生活にも大きな影響を与えかねません。

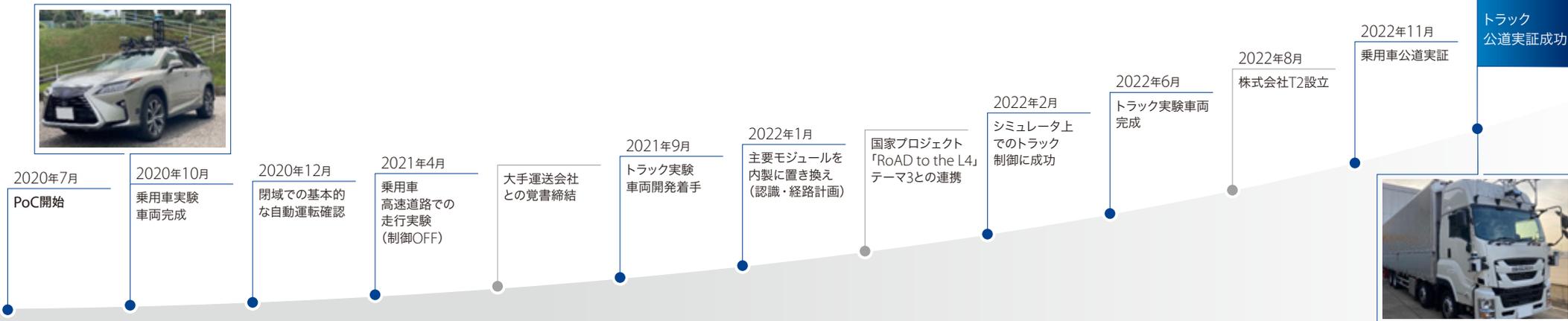
2. レベル4自動運転トラックサービスを支えるT2のコアテクノロジー

T2は、物流の未来を支える技術開発に取り組むとともに、安全性を最優先に考えています。安全な走行を実現するテクノロジーの中核は、トラックのレベル4自動運転を実現する「AI技術」と「車両開発技術」です。社会実装に向け、あらゆるシーンを想定した高度な自動運転技術の開発に取り組んでいます。



自動運転技術を活用した輸送サービス開発の軌跡

● 技術開発 ● 事業開発



3. レベル4自動運転による価値提供

01 安定	STABILITY	逼迫する運転手不足に影響されず、安定した価格での輸送が可能となる
02 生産性	PRODUCTIVITY	メンテナンス以外で休む必要性がなくなり、高回転・高頻度輸送が可能となる
03 安全	SAFETY	人為的要因による事故を排除し、安全性向上が可能となる
04 環境	ENVIRONMENT	安定した走行により、燃費改善効果、CO ₂ 削減効果が期待される

4. これまでの歩み

当社はPreferred Networksと共同で、自動運転技術を活用した輸送サービスの開発に向け、2020年7月に実証実験を開始、技術開発・事業開発を着実に進め、2022年8月、これまでの開発・実証をさらに推進し事業化を目指すため、合併会社「T2」を設立しました。

日本政府のロードマップに沿う形で、2025年度内に事業開始を目指して、2023年4月には高速道路上での運転手が乗車した上で、自動運転トラックの自律走行に成功しました。



T2は、Preferred Networksの持つ深層学習などのAI技術をベースに独自のレベル4自動運転技術開発を進めています。今後も技術力やノウハウを高め、自動運転技術を活用した幹線輸送サービス事業に挑戦し、日本の物流の未来を支えることを目指していきます。また、T2は三菱地所と2023年6月30日、日本初の自動運転トラックに対応した物流ネットワーク構築に向け資本業務提携を行うことで合意しました。T2の手がけるレベル4自動運転トラックによる日本の幹線輸送と、その発着地点となる三菱地所が開発する次世代基幹物流施設を融合させ、シームレスな輸送を実現していきます。



トラックの公道実験
<https://youtu.be/GXWOUfCKnh0>



RoAD to the L4「自動運転レベル4等先進モビリティサービス研究開発・社会実装プロジェクト」
<https://www.road-to-the-l4.go.jp/activity/theme03>