

Gate 2



成長戦略

- 26 企業価値向上に向けた取組み
- 27 CFOメッセージ
- 29 中期経営計画の進捗
- 32 財務戦略
- 33 リスクマネジメント
- 35 CHROメッセージ
- 36 人材戦略
- 37 CDIOメッセージ
- 38 三井物産のDX

企業価値向上に向けた取組み

ROEの持続的な向上、株主資本コスト低減によるエクイティ・スプレッド^{*1}拡大を通じ、企業価値の更なる向上につなげていきます。

中期経営計画2023のROE目標10%に対し、中期経営計画2026では12%超としています。

ROEの向上

2025年3月期 重点施策

収益性向上

ROIC経営
Close to own fieldでの事業群形成^{*2}

- ▶ P.30 成長投資
- ▶ P.31 基礎収益力の拡大
- ▶ P.33 リスクマネジメント

コア事業の強化

- 国内外の業界再編を機会とする複数のM&Aの実行
- 新規参画事業のPMI^{*4}を通じた確実な期待収益の実現

赤字事業の削減

- 赤字事業のターンアラウンド、及び見極め・Exit

厳選した成長投資

- 当社プレゼンスを根拠にした長期収益基盤案件の獲得
- 地域分散、収益貢献タイミングを考慮した複数案件の実行

戦略的リサイクルの加速

- 保有する上場株式の積極的な縮減
- 資本効率を意識した資産入替えの加速

適切な資本構成

継続的な
バランスシートの見直し

- ▶ P.32 財務戦略

株主還元の強化

株主還元の割合^{*3}、
累進配当の下限引き上げ

- ▶ P.29 株主還元方針
- ▶ P.30 キャッシュ・フロー・アロケーション

資本コストの低減

- サステナビリティ取組深化
- 統合リスクマネジメントの取組強化
- 事業ポートフォリオの良質化
- ガバナンス強化

*1 ROEから株主資本コストを差し引いたもの

*2 当社が知見を有する領域またはその周辺領域で事業強化・事業群を形成することで、事業の下振れリスクを抑えながら成長を目指すもの

*3 基礎営業キャッシュ・フローに対する株主還元の割合

*4 PMI (Post Merger Integration) : M&A (合併・統合) 後の統合プロセス

CFO MESSAGE

CFOメッセージ



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

事業ポートフォリオの良質化や ミドルゲームの取組みの進捗と実績を示しながら、 当社ならではの成長ストーリーをお伝えしていきます

中期経営計画2026（現中経）1年目の進捗と 今後について教えてください

2024年3月期の当期利益は1兆637億円となり2期連続で1兆円超、また基礎営業キャッシュ・フローは3期連続で1兆円規模となりました。中経で掲げた基礎収益力拡大+1,700億円については、2024年3月期断面で+550億円まで進捗し、ミドルゲームの取組みと新規投資による収益貢献の成果が表れてきています。また、早期収益貢献と長期収益基盤構築の両立に向けた成長投資の実行は順調で、事業ポートフォリオの良質化が進捗しています。

ミドルゲームの取組み

事業投資の入口と出口への注目は高くなりがちですが、本質的な事業価値を高める取組みは、その間の段階にあたる個別事業の強化やターンアラウンドの実行による収益力の向上と考えています。当社ではこのミドルゲーム、すなわち中盤戦をしっかりと勝ち抜くことの大切さを当社経営のリーダーシップチームから発信し、社内で浸透させてきました。

一方で、その進捗状況を踏まえると、ミドルゲームの取組みについては改善の余地が十分にあると思っています。各事業会社においても、当期利益や基礎営業キャッシュ・フローのみならず、ROICやROE等の効率性指標、あるいはEBITDAやバリュエーションのマルチプルの引き上げ等、各社のステージに合わせたKPI設定により、経営レベルの向上に取り組めます。また、個別

の事業環境の影響等もあり、一定数の赤字事業があります。赤字事業の削減は収益改善への即効性があるため、ミドルゲームの取組みとして意欲的に進めていきます。

事業ポートフォリオの良質化

足元の収益力強化については、ミドルゲームの取組みに加え、投資実行直後から収益貢献を開始する成長投資を着実に積み上げます。また、中長期的な収益基盤の構築については、例えば、中経の攻め筋の1つGlobal Energy Transitionで脱炭素や次世代燃料に係る事業構築を進めていますが、これらは収益化に時間を要するものもあります。そのため、事業ポートフォリオの入替えでは、収益貢献までの時間軸を分散させ、バランスよく組み合わせることでその取組みを進める必要があります。このように、収益貢献やキャッシュ・フローにおける時間軸の分散と、先進国と新興国にまたがるグローバルな地域分散、商品や事業領域の分散を掛け合わせ、強い分野を更に強くしながら、事業ポートフォリオ全体の良質化が進捗している手応えがあります。

事業ポートフォリオ良質化のドライバーについて教えてください

各事業本部等、現場における事業ポートフォリオの良質化に対する目線が上がっています。これは、効率性指標となるROICの浸透や、投資の厳選に向けた全社的な取組みの成果と考えています。

CFOメッセージ

ROIC導入の効果

中期経営計画2023（前中経）において、効率性の議論のための指標として導入したROICの浸透による効果は大きく、経営のリーダーシップチームと事業本部長の議論でも効率性の追求が深まっています。中経の基礎営業キャッシュ・フローや当期利益の目標達成の議論において、事業領域ごとの効率性をROICで可視化して議論できるので、その追求という観点で各事業本部経営のレベルが上がってきたと感じています。さらに、キャッシュ・フロー・アロケーションの枠組みに対する社内の理解が深まったことにより、ポートフォリオ良質化のためには「より収益性・成長性の高い案件にポートフォリオを入れ替える」というマインドセットが定着してきました。また、既存事業の保有意義検証においては、将来的にコア事業に育っていくものに厳選するという観点から、その目線が上がっています。例えば、保有上場株式についても、厳選の目線が上がった結果として積極的な縮減が進んでいます。成長投資においても、全社での目線が上がると各事業本部の視点を超えて、より良質な案件を選別する意識が高まり、事業ポートフォリオの良質化は持続性のある取組みになっていると感じています。一方、ROICは議論のための指標として機能していますが、事業領域ごとのリスクやステージに違いがあるので、一律のKPIとしては設定していません。各事業に対して右肩上がりのROIC改善を要求しながら年々磨きをかけている段階のため、更なる改善の余地は多いと考えています。

投資の厳選

新規投資の厳選も進化しています。まず、戦略性、すなわち「創る・育てる・^{ひろ}げる」という当社のビジネスモデルに合致しているかどうかにこだわっています。また、金利の上昇等を踏まえ、ハードルレートを引き上げるべきですが、案件によって前提条件の不確実性が異なることも勘案し、個別案件ごとに適切な判断が必要になります。足元では、複数の事業本部を管掌する役員を含めたリーダーシップチームが一枚岩になって、全社目線での案件パイプラインの優先順位づけを議論するなど、この優良案件の厳選プロセスに関与しています。さらに、多様な経験と専門性を持つ社外取締役が脱炭素・HSE*等のサステナビリティの観点や、商品・技術の長期的な持続性等について指摘する機会も多く、新規投資の厳選のハードルはより高まっています。事業ポートフォリオに対する各事業本部の高い目線、リーダーシップチームによる全社目線、社外取締役の知見・経験などが有機的につながり、当社の事業ポートフォリオは今後更に強化されて、収益力は一層高まっていくと考えています。

*Health（健康）、Safety（安全）、Environment（環境）

株主・投資家の皆様へ

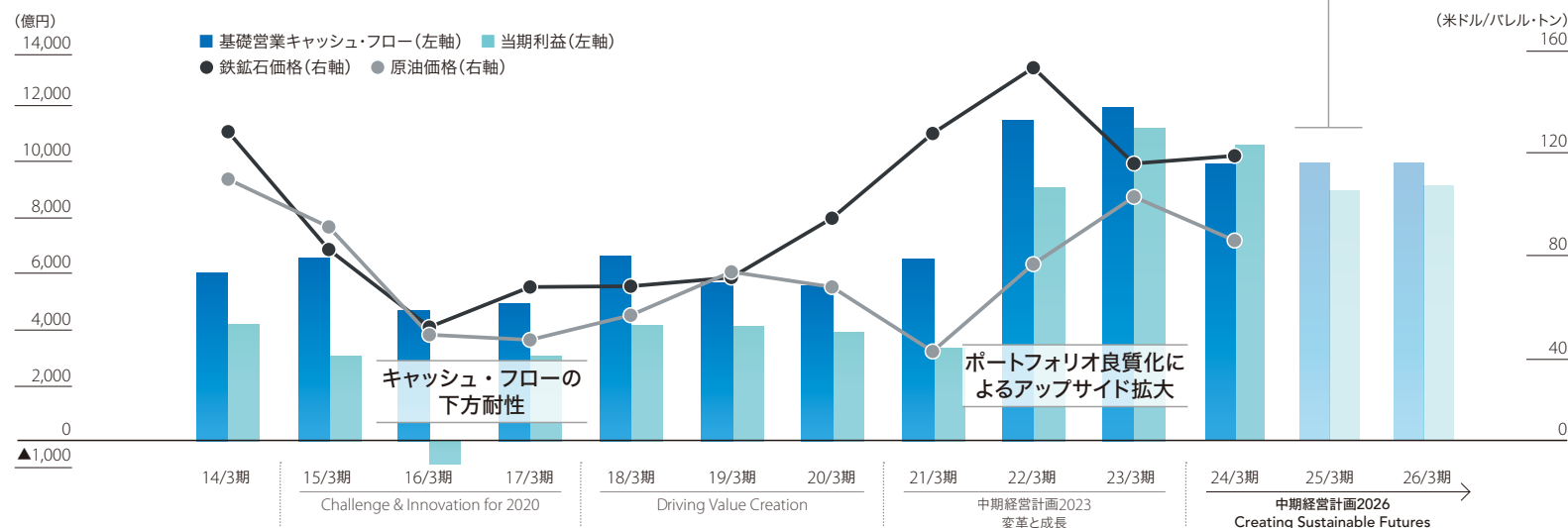
2024年6月30日を基準日として1対2の株式分割を行いました。投資単位を引き下げ、株主・投資家の皆様にとってより投資しやすい環境を整えるとともに、株式の流動性の向上と投資家層の更なる拡大を図ることを目指しています。

前中経から中経の1年目に至るまでを振り返ると、事業環境の追い風が成長機会を後押しする期間であったと捉えています。コロナ禍からの回復局面で事業環境が好転する中、当社の業績も拡大しました。このような事業環境下、当社は事業全体の下方耐性を強化するとともに、追い風による業績アップサイドを確実に取り込むことができる事業基盤を強化してきました。そのために必要な改革は、すべてにおいて後回しすることなく、全体のバランスをとりながら進めることができました。当社を取り巻く環境を見渡すと、地政学的リスクへの対応、サステナビリティへの取組み、サプライチェーンの高度化やバックアップ構築等の必要性が引き続き高く、世界中で当社の機能発揮が求められる局面はまだまだ広がっていくと感じています。

当社は、グローバルかつ幅広い産業にわたって、社会課題への産業横断的な現実解を提供しながら、キャッシュと利益を生む成長投資を実行し、リターンを積み上げ、株主還元にも配分していくポジティブなサイクルを回し、ROEの持続的な向上を意識しながら、当社らしい価値創造を続けていきます。そして、私は当社の継続的な成長ストーリーと事業の魅力と可能性、その実績について引き続き皆様に分かりやすくお伝えしていきたいと思っています。

中期経営計画の進捗① 業績推移と2025年3月期事業計画

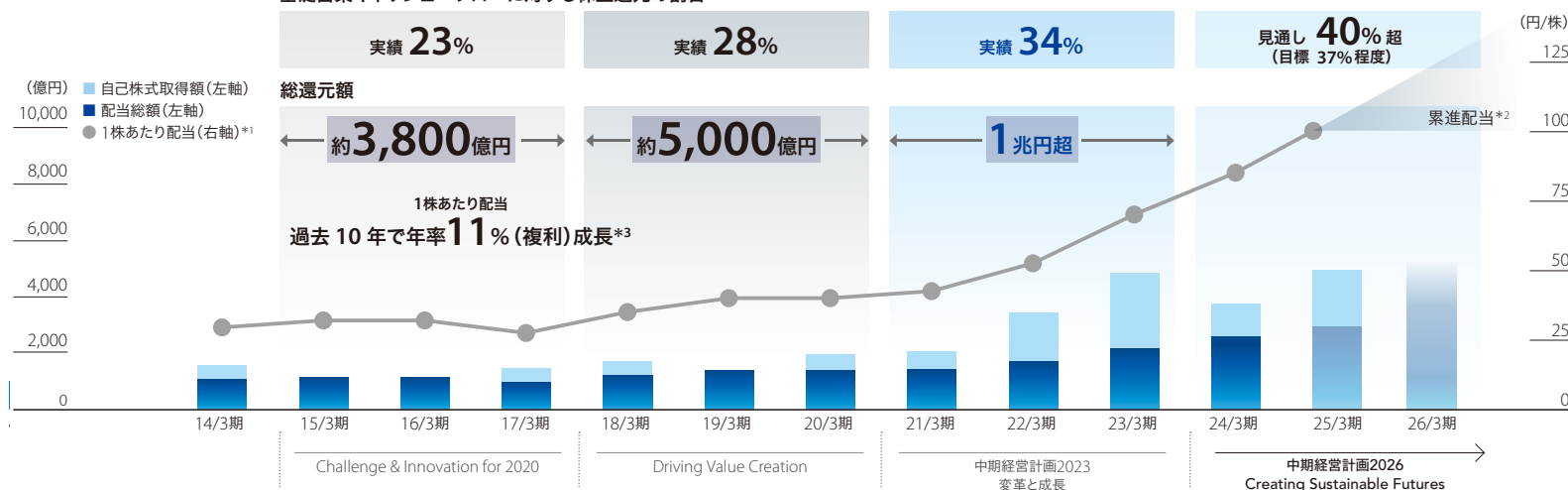
基礎営業キャッシュ・フローの下方耐性と成長



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、株主還元を拡充してきました。中期経営計画2026では、累進配当を導入し、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37%程度を目標としましたが、2025年3月期事業計画時点で公表・決定した総還元額に基づく、40%超となる見込みです。

基礎営業キャッシュ・フローに対する株主還元の割合



2026年3月期 定量目標 (2023年5月公表)

事業ポートフォリオの継続的な良質化により、安定的に1兆円超の基礎営業キャッシュ・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

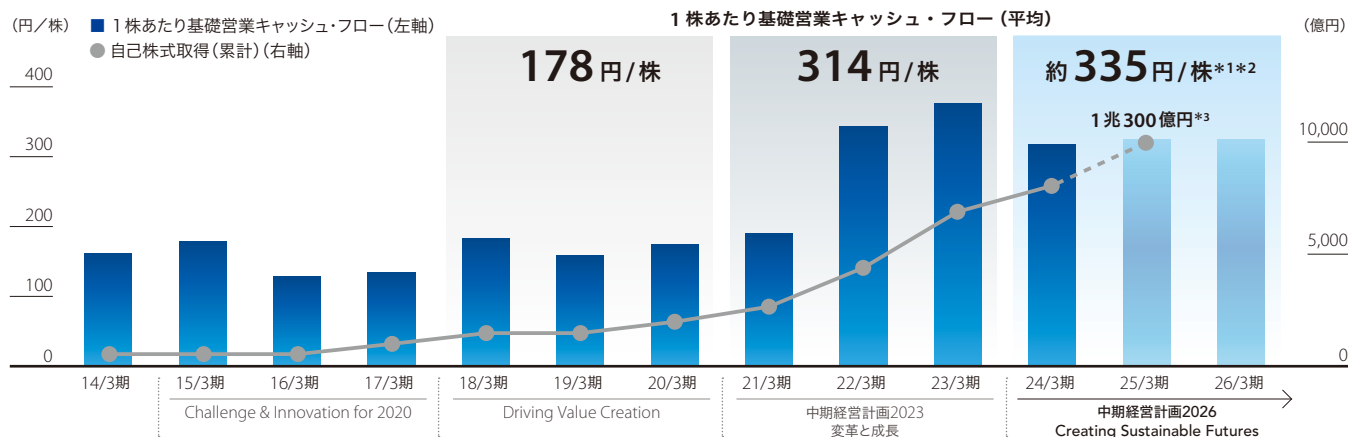
*1 2024年7月1日の株式分割 (2分割) を踏まえ、過去にさかのぼり調整した金額 (分割前1株あたり配当÷2) *2 中期経営計画2026の3年間を対象に配当維持または増配を行う *3 14/3期から24/3期の配当実績

中期経営計画の進捗② キャッシュ・フロー・アロケーション見通し

基礎営業キャッシュ・フローと資産リサイクルの増加により、キャッシュインは、中期経営計画2026（中経）の3年間累計で約4.2兆円に拡大し、マネジメント・アロケーションは中経公表時の1兆1,300億円から1兆7,500億円まで拡大する見込みです。拡大したマネジメント・アロケーションから、投資に7,700億円を配分し、中経3年間累計で1.8兆円の成長投資を見込みます。また、株主還元には4,200億円を配分し、引き続き成長投資と株主還元の双方の向上に取り組んでいきます。

(単位：億円)		中期経営計画2026 3年間累計 (2023年5月公表)	中期経営計画2026 3年間累計見通し (2024年5月公表)		
キャッシュ・イン	基礎営業キャッシュ・フロー	27,500	30,000		
	資産リサイクル	8,700	12,400		
	キャッシュ・イン合計	36,200	42,400		
キャッシュ・アウト	事業維持 (Sustaining CAPEX)	5,700	7,100		
	成長投資	投資決定・方針確認済み	11,700	18,000	
		新規投資	マネジメント・アロケーション	拡大	配分後
	追加株主還元	11,300		17,500	5,600
	株主還元	自己株式取得	700	3,200	
		配当	6,800	8,500	
				配分	
				投資	7,700
				株主還元	4,200
				総額	11,900

自己株式取得累計額と1株あたり基礎営業キャッシュ・フローの推移



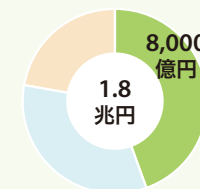
- 2014年3月期より実施してきた自己株式取得の累計額は1兆円を超過見込み
- 累計で2014年3月期末時点の発行済株式総数の約18%にあたる株式を取得し、取得した株式を原則として消却することで1株あたりの利益・株主還元を向上
- 1株あたりの基礎営業キャッシュ・フローは、中経2020の3年間平均178円/株から中経2023の3年間平均314円/株まで拡大。中経2026の3年間平均の見通しは約335円/株

*1 2024年9月20日まで実施予定の自己株式取得を踏まえた見通し *2 2024年7月1日を効力発生日として実施した1株を2株とする株式分割を踏まえた株式数で算出

*3 2024年9月20日まで実施予定の自己株式取得額を合計した累計額見通し

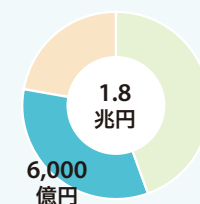
中経期間の成長投資見通し (2024年5月公表)

Industrial Business Solutions



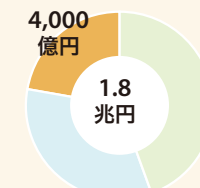
- 国内コンタクトセンター アルティウスリンク、ブラジルFPSO、フィリピンインフラMPIC、ペルー建設・鉱山機械KMCP等、2024年3月期で約2,700億円の投資を実行しました。
- 資源開発領域で当社トラックレコードを梃子とした希少な機会獲得、また機械・モビリティ、デジタルを含むインフラ領域でサステナブルな収益基盤構築を目指します。

Global Energy Transition



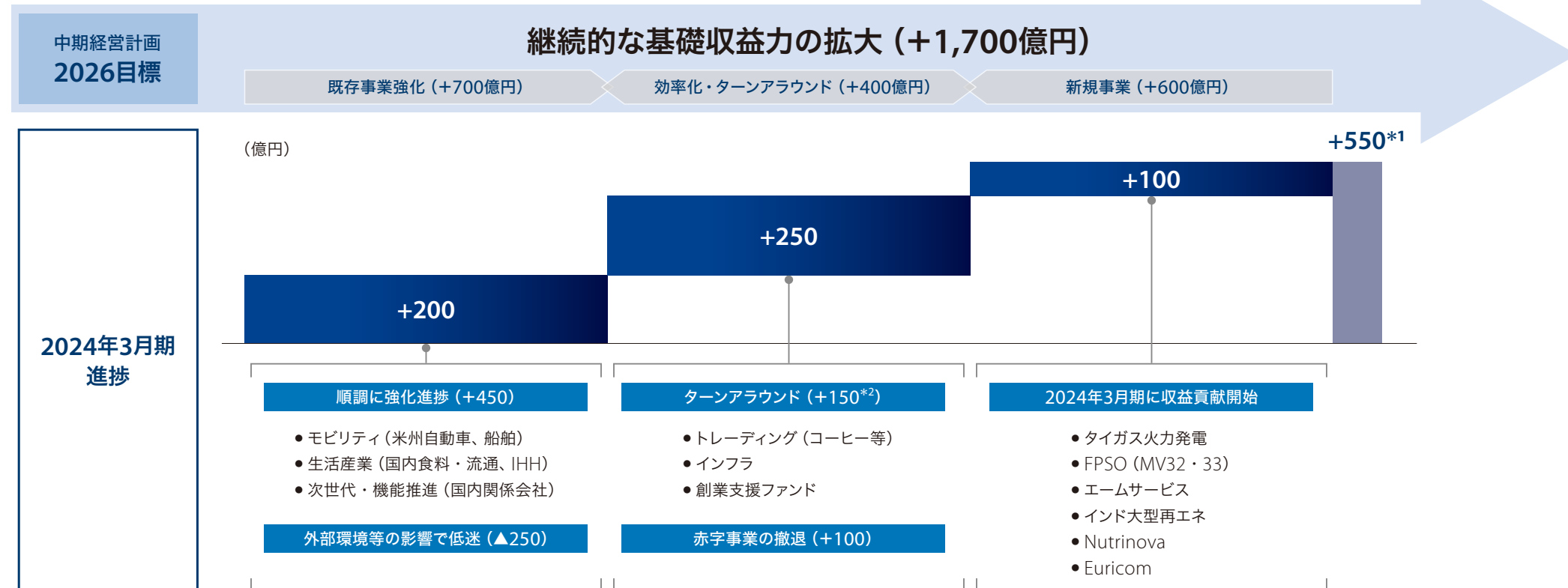
- 台湾洋上風力、次世代燃料等を中心に、2024年3月期で約1,700億円の投資を実行しました。
- 天然ガス・LNG事業をコアとした安定収益基盤を拡充しつつ、アンモニアや低炭素メタノール等の次世代燃料、低炭素鉄源製造等に取り組み、脱炭素社会の実現に向けた事業ポートフォリオを構築します。

Wellness Ecosystem Creation



- エームサービスの100%子会社化、鶏・エビを中心とするタンパク質事業、機能性食品素材事業Nutrinova等、2024年3月期で約2,500億円の投資を実行しました。
- PMIの推進や既存事業とのシナジーにより、各事業の早期収益化と収益力強化を推進します。

中期経営の計画進捗③ 基礎収益力拡大の進捗状況



*1 2023年3月期から2026年3月期計画に向けて基礎収益力の拡大を見込む事業の進捗状況

*2 取組中案件の2023年3月期からの増益・減益の合計

代表事例

次世代・機能推進セグメント
国内中核関係会社群の取込益

2023年3月期	2024年3月期	増益率
265億円	314億円	+18%

2024年3月期に最高益となった国内関係会社

- 三井情報
- 三井物産セキュアディレクション
- ワールド・ハイビジョン・チャンネル
- JA三井リース
- 三井物産グローバルロジスティクス
- 三井物産都市開発

コーヒートレーディングの収益改善

- 棚卸資産の圧縮 ▲34%*

- コスト削減 (金利・保管、ヘッジ)
- マーケット環境によらないオペレーションへの改善

*2024年3月期末時点 (2022年3月期末対比)

中経以前からの継続取組案件

- FPSO、タイガス火力、インド大型再エネ等の着実な完工

2024年3月期取込益増 +70億円

- タイガス火力発電は、2025年3月期第1四半期に売却を完了したパイトン石炭火力発電事業を置き換える規模の収益貢献を見込む

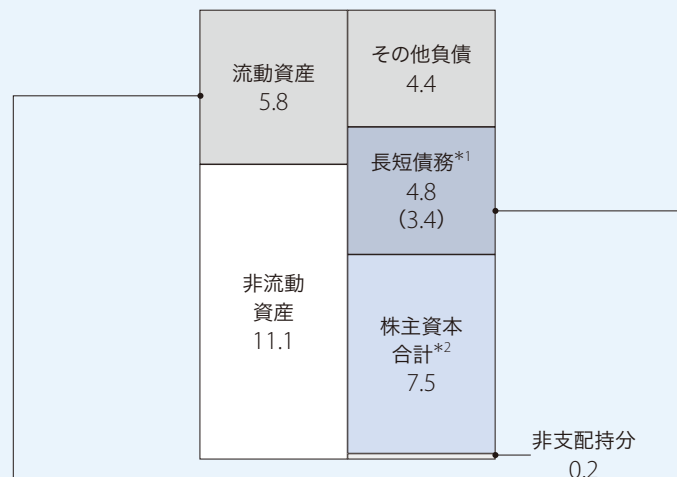
財務戦略

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(2024年3月末時点)

(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維持

2年程度の返済額をめぐとして
現預金を中心とする手元流動性を保有

市場の流動性枯渇等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

・長期投融資案件では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では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()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、事業維持及び成長のための投資、並びに株主還元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・強化を両立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)

20

15

10

5

0

91/3期

99/3期

04/3期

09/3期

14/3期

20/3期

21/3期

22/3期

23/3期

24/3期

● ネットDER(右軸)

*17/3期～23/3期はハイブリッドローン総額5,550億円、24/3期は4,200億円の50%の資本制認定を含む

■ 非流動資産(左軸)

■ 流動資産(左軸)

● ネットDER(右軸)

*17/3期～23/3期はハイブリッドローン総額5,550億円、24/3期は4,200億円の50%の資本制認定を含む

● ネットDER(右軸)

*17/3期～23/3期はハイブリッドローン総額5,550億円、24/3期は4,200億円の50%の資本制認定を含む

*17/3期～23/3期はハイブリッドローン総額5,550億円、24/3期は4,200億円の50%の資本制認定を含む

*17/3期～23/3期はハイブリッドローン総額5,550億円、24/3期は4,200億円の50%の資本制認定を含む

*17/3期～23/3期はハイブリッドローン総額5,550億円、24/3期は4,200億円の50%の資本制認定を含む

*17/3期～23/3期はハイブリッドローン総額5,550億円、24/3期は4,200億円の50%の資本制認定を含む

*17/3期～23/3期はハイブリッドローン総額5,550億円、24/3期は4,200億円の50%の資本制認定を含む

*17/3期～23/3期はハイブリッドローン総額5,550億円、24/3期は4,200億円の50%の資本制認定を含む

*17/3期～23/3期はハイブリッドローン総額5,550億円、24/3期は4,200億円の50%の資本制認定を含む

*17/3期～23/3期はハイブリッドローン総額5,550億円、24/3期は4,200億円の50%の資本制認定を含む

*17/3期～23/3期はハイブリッドローン総額5,550億円、24/3期は4,200億円の50%の資本制認定を含む

*17/3期～23/3期はハイブリッドローン総額5,550億円、24/3期は4,200億円の50%の資本制認定を含む

*17/3期～23/3期はハイブリッドローン総額5,550億円、24/3期は4,200億円の50%の資本制認定を含む

*17/3期～23/3期はハイブリッドローン総額5,550億円、24/3期は4,200億円の50%の資本制認定を含む

*17/3期～23/3期はハイブリッドローン総額5,550億円、24/3期は4,200億円の50%の資本制認定を含む

*17/3期～23/3期はハイブリッドローン総額5,550億円、24/3期は4,200億円の50%の資本制認定を含む

*17/3期～23/3期はハイブリッドローン総額5,550億円、24/3期は4,200億円の50%の資本制認定を含む

*17/3期～23/3期はハイブリッドローン総額5,550億円、24/3期は4,200億円の50%の資本制認定を含む

*17/3期～23/3期はハイブリッドローン総額5,550億円、24/3期は4,200億円の50%の資本制認定を含む

*17/3期～23/3期はハイブリッドローン総額5,550億円、24/3期は4,200億円の50%の資本制認定を含む

*17/3期～23/3期はハイブリッドローン総額5,550億円、24/3期は4,200億円の50%の資本制認定を含む

*17/3期～23/3期はハイブリッドローン総額5,550億円、24/3期は4,200億円の50%の資本制認定を含む

*17/3期～23/3期はハイブリッドローン総額5,550億円、24/3期は4,200億円の50%の資本制認定を含む

*17/3期～23/3期はハイブリッドローン総額5,550億円、24/3期は4,200億円の50%の資本制認定を含む

*17/3期～23/3期はハイブリッドローン総額5,550億円、24/3期は4,200億円の50%の資本制認定を含む

非流動資産/株主資本

(兆円)

12

10

8

6

4

2

0

91/3期

99/3期

04/3期

09/3期

14/3期

20/3期

21/3期

22/3期

23/3期

24/3期

● 非流動資産/株主資本(右軸)

● 非流動資産/株主資本(右軸)

● 非流動資産/株主資本(右軸)

● 非流動資産/株主資本(右軸)

● 非流動資産/株主資本(右軸)

● 非流動資産/株主資本(右軸)

● 非流動資産/株主資本(右軸)

● 非流動資産/株主資本(右軸)

● 非流動資産/株主資本(右軸)

● 非流動資産/株主資本(右軸)

● 非流動資産/株主資本(右軸)

● 非流動資産/株主資本(右軸)

● 非流動資産/株主資本(右軸)

有利子負債返済スケジュール

(億円)

20,000

15,000

10,000

5,000

0

25/3期

26/3期

27/3期

28/3期

29/3期

30/3期以降

8,876 (21%)*

5,422 (13%)*

2,605 (6%)*

3,880 (9%)*

4,479 (10%)*

17,746 (41%)*

*有利子負債全体に占める比率

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。相対的にリスクは高いが見合いのリターンが高い、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財務レバレッジを適減させる必要があり、実際に大きく改善してきています。

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きており、財務の安定性は向上してきています。なお、両者のギャップは主に有利子負債による調達で埋めることとなりますが、当社はこの有利子負債額と返済スケジュールをしっかりとコントロールしています。

当社は10年程度の長期資金を中心とした資金調達を行っています。同時に、長期資金の期別返済額の過剰な集中を避けることで借り換えリスクの低減を図っています。その結果、2025年3月期末における1年以内に返済予定の有利子負債が有利子負債全体に占める比率は約21%、5年超の同比率は約41%となりました。5年超においては、20年社債の発行等も行うことで最長の有利子負債の返済時期は2045年*となっており、長いラダーの構成を意図しています。なお、1年以内に返済予定の有利子負債の返済に十分な現預金を保有するとともに、これに加え、機動的な資金の引き出しが可能なコミットメントラインを確保しています。

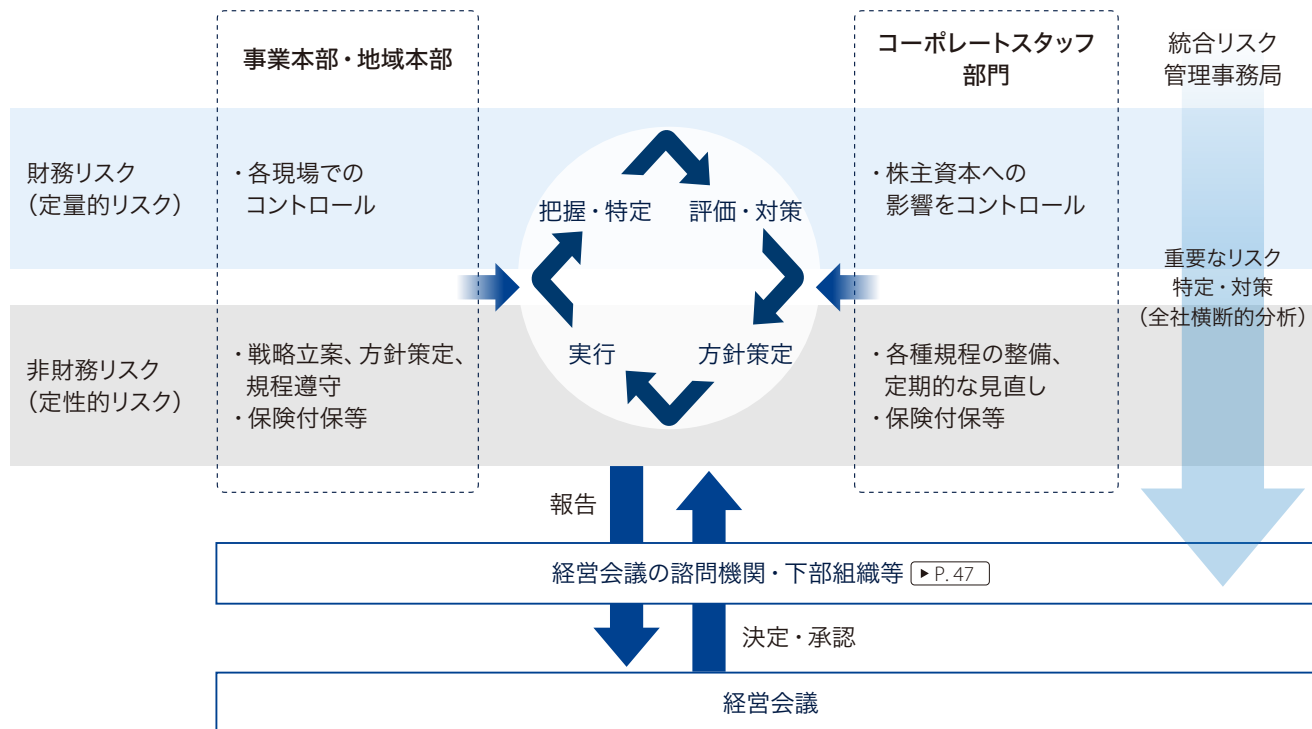
*ハイブリッドローン、リースを除く有利子負債

リスクマネジメント

リスクを全社横断的に見て、重要なリスクを特定するとともに、適切にコントロールするための取組みを行っています。事業本部長及び地域本部長は、権限の範囲内で職務遂行の一環で、担当領域のリスク管理に責任を負っています。一方、コーポレートスタッフ部門各部署は、担当分野のリスク管理について、事業本部・地域本部を支援するとともに、全社ポジションを把握し、経営に報告します。その上で、経営会議諮問機関や下部組織である各種主要委員会は、全社リスク管理体制の設計・整備や重要なリスクへの対処にあたります。経営会議及びその諮問機関であるポート

フォリオ管理委員会を核として、全社で一元的にリスクを管理する統合リスク管理体制を構築しています。事務局を務めるコーポレートスタッフ部門担当部署が全社的な観点でリスクを統括し、全社横断的に見て、発生頻度と想定損害規模、及びリスク許容度を踏まえ、関係部署と連携しつつ、重要なリスクを特定し、対策を講じています。2024年3月期はこれらの取組みについてポートフォリオ管理委員会での議論を経て、経営会議及び取締役会への報告を実施しました。

当社リスクマネジメント体制（イメージ）



COLUMN

リスクアセットを用いた定量分析

当社では、統合リスク管理の一環として、定量的なリスク分析を毎年実施しています。その結果は、「当社のリスクエクスポージャーとコントロール」と題して、ポートフォリオ管理委員会で議論を実施し、経営会議及び取締役会に報告しています。

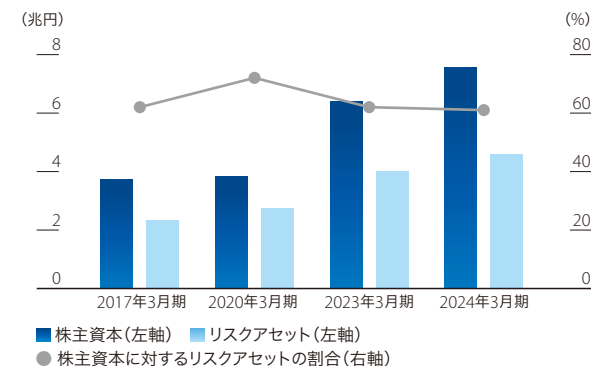
定量的なリスク分析にあたり、バランスシートの資産に内在するリスクに加えて、市場リスクや保証債務等オフバランスのリスクを一定の基準で評価の上、「リスクアセット」と称し、そのリスク量を定期的にモニタリングしています。リスクアセットは事業投資リスク、与信リスク、市場リスクといった分類に加え、セグメントや国・地域別等、さまざまな切り口で現状分析を行うための統合的なリスク管理の礎です。リスクアセットは、過去10年間で株主資本のおよそ6〜7割の範囲内で推移していることを確認しています。

また、株主資本に対するリスクアセットの割合（水準）に加えて、リスクアセットに対する当期利益の割合（水準）も確認しています。赤字決算となった2016年3月期以降、およそ15%前後で推移していましたが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響が見られた2021年3月期には、10%近くまで低下しました。その後、2022年3月期から2024年3月期においては20%を超える水準となっています。

これに加え、保有する資産の社内格付低下や、急激な為替市場・株式市場の変動等に対するストレステストを実施し、リスク量と株主資本の割合（水準）への影響も検証しています。

基礎営業キャッシュ・フローは3期連続で1兆円規模に到達していますが、それを支える仕組みの一つに高度なリスクマネジメントがあります。今後も、適切なリスクマネジメントを継続することで業績の下方リスクへの備えとし、企業価値向上につなげていきます。

株主資本とリスクアセット



重要なリスク(2024年3月末時点)

重要なリスク	主なリスク対応策	経営会議 諮問機関・下部組織等
事業投資リスク	ポートフォリオマジメント、リスクアセットのモニタリング ▶ P. 20	ポートフォリオ管理委員会
地政学的リスク	特定の国・地域動向の定期的なモニタリング、有事対応のノウハウ蓄積	
カントリーリスク	各国輸出信用機関によるファイナンス、保険付保、モニタリング ▶ P. 62	
気候変動による物理的リスク	保険付保、危機管理方針策定、設備強化	サステナビリティ委員会
気候変動による移行リスク	2050年あり姿、2030年目標に向けた取組み ▶ P. 21	
商品価格リスク	限度設定、ポジション管理、ヘッジ	ポートフォリオ管理委員会
為替リスク	限度設定、ポジション管理、ヘッジ	
上場株式リスク	株式ポートフォリオの定期的な見直し	
与信リスク	与信枠の管理、モニタリング、債権保全策の検討・実行	
資金調達に関するリスク	長期安定資金の調達と、手元流動性の確保 ▶ P. 32	経営会議報告*1
オペレーショナルリスク	リスク軽減策・損害防止等の検討、保険付保	ポートフォリオ管理委員会
コンプライアンスに関するリスク	グローバル・グループベースでのコンプライアンス体制構築	コンプライアンス委員会
情報システム及び情報セキュリティに関するリスク	情報システム及び情報セキュリティに関する内部統制の構築	情報戦略委員会
人的資本の制約に関するリスク	人材の確保と育成、評価等の人材マネジメント ▶ P. 36	ダイバーシティ推進委員会
人権に関するリスク	人権デューデリジェンスの実施と、課題発生時の是正・救済 ▶ P. 22	サステナビリティ委員会
感染症・自然災害・テロ等のリスク	災害時事業継続計画や災害対策マニュアル策定	緊急対策本部*2

*1 必要と認められる場合、経営会議において報告する *2 「災害時事業継続管理規程」に基づき、CHROを本部長として設置する組織

COLUMN

新たな重要リスクの特定

- ・人的資本の制約に関するリスク
- ・人権に関するリスク

▶ P. 22 ビジネスと人権、サプライチェーン

▶ P. 36 人材戦略

2024年3月期には、「人的資本の制約に関するリスク」と「人権に関するリスク」を新たに重要なリスクとして特定しました。

外部環境の変化として、人的資本や、人権・サプライチェーン等のサステナビリティ取組みへの関心の高まりや、2023年3月期より導入した関係会社による内部統制の自己点検（CSA：Control Self-Assessment）を通じ、当該リスクを重要なリスクとして認識する関係会社が増加したことを踏まえ特定したものです。

「人的資本の制約に関するリスク」は、人材が不足した場合に事業価

値創出機会の逸失や安定操業を損なわせるリスクです。そのため、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むことで適切な人的資本の確保につなげています。

「人権に関するリスク」は、当社の活動やサプライチェーン等の取引関係を通じた人権侵害の助長によるレピュテーション低下、またその影響の解消・緩和に伴う追加的費用等が発生するリスクです。人権デューデリジェンスを通じたリスクの低減に加え、課題発生時には、その是正・救済に適切に取り組めます。

CHRO MESSAGE

CHROメッセージ

多様な人材が持てる能力を最大限発揮できる環境を整え、 新たな価値創造に挑戦し続けます

人材戦略と企業価値向上のつながりについて聞かしてください

人材戦略は企業の経営目標達成のためにあり、成長戦略との連携は非常に重要です。「創る、育てる、^{ひろ}展げる」という当社のビジネスモデル推進の鍵は、常に人材にあります。人材戦略の着実な実行を通して、世界中の志を一にする多様な「個」が、国の内外を問わず機動的にチームを編成して協働し、産業横断的な取組みを通じて、社会課題を解決しイノベーションを生み出していくことを目指しています。

Mitsui Engagement Survey (MES) について 教えてください

2018年から人材戦略の効果を測るための指標の一つとして導入し、現在、すべての海外拠点、重要な内外子会社にも対象を広げて実施しています。この調査は、社員一人ひとりから見た、会社とのつながりの強さやモチベーション、成長実感、組織の戦略・方針に対する共感等を測定・分析し、結果を改善のためのアクションにつなげていくものです。客観性・透明性を担保するために外部の調査会社と提携し、当社の特性を踏まえて調査方法をカスタマイズしてきました。本調査結果（MES）と、組織の生産性や業績との間には有意な相関が見られることから、当社ではMESを重要な経営指標の一つとして取締役会に報告の上、役員報酬のKPIとしても活用しています。2024年3月期のMESの「社員エンゲージメント」スコアは肯定的回答が73%と前年比向

上、組織課題の改善に向けたさまざまな示唆も得られました。

ダイバーシティ関連では、当社単体の女性管理職比率は今年10%の目標数値を達成しましたので、新たに2031年3月期までに20%という目標を掲げました。現地法人を含む海外拠点での女性管理職比率は約4割となっていますので国内の状況は課題ですが、数値目標の達成だけでなくMESの向上を同時に図ること、当社の経営理念の一つである「多様性を力に」を実現したいと思います。本年末には、グローバルな人材データ・プラットフォームBloom（ブルーム）も約9,000名を対象に本格稼働しますが、さまざまな人事施策の効果をデータをもとに評価することで、当社の一層の成長につなげていきたいと思っています。

人材戦略が新たな価値創造を通じた 成果につながっている事例を教えてください

中東アブダビでのLNG事業への参画は、今後のエネルギー安定供給の基盤としての期待はもちろんですが、本参画に際しては、当社の多様な人材が、事業本部の垣根を越えて緊密に連携・協働し、資源保有国でのインフラ整備にとどまらず、新たな産業の振興、市場の開拓といった産業横断の幅広い価値創造に取り組んだことが先方から評価されたのだと思います。

当社の足元の収益基盤は、成長戦略と人材戦略を両輪で推進してきた結果です。今後とも当社の成長を体現する人材を一人でも多く輩出し、多様な人材が持てる能力を最大限に発揮できる環境整備に努めたいと思います。



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）
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

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、更には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。

戦略 | グローバルでの多様な「個」の活躍推進

関連する指標

企業価値 向上

強い「個」の育成

- ・大型化・複雑化するプロジェクトをリードできる人材の持続的な輩出
- ・社員のスキルアップ・グローバルキャリア支援
- ・社員の自己啓発・リスクリングへの支援

インクルージョン

- ・多様な人材がグローバルに活躍できる環境整備
- ・社員エンゲージメントの向上

戦略的適材配置

- ・個人のスキル・意思を踏まえたポジションマッチング
- ・ラインマネージャーのポジションマネジメント・サクセッションプラン
- ・社員の自律的なキャリア形成を支える人材データプラットフォーム「Bloom」の導入・活用

国外派遣制度実績

累計**4,300名超**
(2024年3月期末時点)

海外研修員・修業生

若手社員を中心に海外に派遣、英語以外の語学習得や現地での実務経験を通して、地域・業界プロフェッショナルを育成

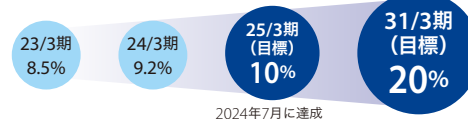
ビジネススクールへの派遣

グローバル・グループの中堅・管理職社員を海外ビジネススクールに派遣。ハーバード・ビジネス・スクールとの提携プログラムや、Executive Educationにも注力。2024年3月期の派遣実績は24名(海外採用社員4名を含む)

女性活躍推進

- ・育成プログラム等の取組強化の結果、単体の女性管理職比率は着実に向上し、2025年3月期10%の目標を達成。
2031年3月期の新たな目標を設定

女性管理職比率(単体) 推移



Bloom対象社員数(単体+現地法人)



海外採用社員のライン長比率(現地法人)



女性リーダー育成プログラム(単体)

- ・Women Leadership Initiative
社外取締役等との対話を通じ、リーダーとしての自己認識を形成し、エンパワメントを推進
- ・Sponsorship Program
ライン長として活躍する女性社員を対象として、経営会議メンバーがスポンサーとなり、キャリアに関する助言や指導を実施

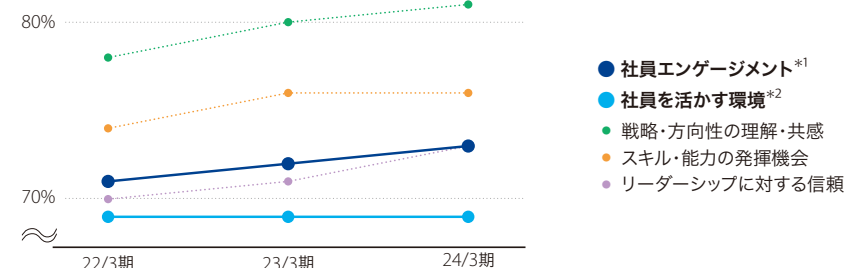
新人事制度の導入(単体) *2024年7月より

- ・社員のキャリア・ライフプランへの柔軟な対応、各自の経験・スキルに応じた配置、生産性の向上を目的として導入
- ・旧来の担当職と業務職を廃止し、「総合職」として一本化
- ・転勤の有無を原則3年おきに選択可能に

Mitsui Engagement Survey

- ・社員の会社に対するエンゲージメントを、人材戦略の成果を測る経営指標の一つと位置付け
- ・測定結果を定点観測し、改善へ向けたアクションにつなげるツールとして「Mitsui Engagement Survey」を実施
- ・2024年3月期は海外採用従業員、関係会社29社含む15,000名超を対象に実施し、スコアは継続的に上昇
- ・「社員エンゲージメント」及び「社員を活かす環境」の結果を業績連動型役員株式報酬のKPIに設定
- ・調査結果を各組織が分析しアクションプランを策定。現場主導での組織の課題解決に活用

当社(単体)及び海外現地法人の結果



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

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



当社の「人」に関する考え方・取組み、人材マネジメントを通じた価値創造に関しては、人的資本レポートをご参照ください。
https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/human_resource_management/_jcsFiles/afiedfile/2024/02/29/MBKHCreport2023_240221.pdf

CDIO MESSAGE

CDIOメッセージ



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

生成AIでデジタル変革を加速、 更なるパフォーマンスの向上と新規ビジネス創出に挑戦し続けます

デジタルに関する取組みの進捗は

三井物産グループでは大きく2つのデジタルを活用した変革を進めています。1つ目は今の人員でより大きな仕事をするためのDXによるパフォーマンス向上、2つ目はデジタルやAIを活用したビジネスの創出です。2017年から本格的にDXに取り組み、DX案件の積み上がり、DX基盤の整備やDX人材育成の順調な進捗から、デジタルによる変革はホップ・ステップまで来ている実感あり、当期は生成AIの本格活用も含め、ジャンプの年にしたいと思います。

主なDX案件について教えてください

すでに実行開始済みのDX案件は50超あり、そこから三井物産デジタル・アセットマネジメントのALTERNAをご紹介します。ALTERNAは不動産やインフラ資産等をデジタル証券化して、小口の金額で個人が投資できるオンライン資産運用サービスです。2020年の法改正で認められた「セキュリティトークン*」の発行により、デジタルを活用した取引コストの低減と取引の小口化が実現し、従来は、機関投資家向け市場であった不動産やインフラ資産への個人投資が可能になりました。

これらDXを支えるDX基盤について教えてください

DX基盤のデジタルガバナンスと標準化の羅針盤として、デジタル・グランドデザインを策定しました。これまでの業務ニーズに応じたシステム構築による個別最適から脱却し、デジタル・グランドデザインをベースにシステム・プロセス・データの最適化を通じて、グループ全体のパフォーマンス向上と迅速かつ正確な意思決定の実現を目指します。

DXの取組みを推進する人材育成について教えてください

当社の幅広い事業に精通した多様な人材にデジタルスキルを標準装備し、「総DX戦力化」することを目指しています。また、2021年に開講したMitsui DX Academyで学んだデジタル知識を業務に活かし、DXによる業務変革の実践を促進するために社内認定制度も拡充しました。当期は特に、生成AIに関する学びと実践に注力します。

2023年は「生成AI元年」とも言われました。 当社の状況について教えてください

2023年3月に、社内生成AI「MBK Private AI」の利用を開始しました。生成AIは人間の可能性を大きく広げてくれるポテンシャルがあり、当社社員の更なる活躍に向け、活用の浸透とガバナンス等の環境整備を進めています。私自身、さまざまな打ち合わせの準備等で生成AIを自分の「良きパートナー」として使っていますが、実際にパフォーマンス向上を実感しており、経営からもその活用を後押ししていきます。

当期の取組みや期待についてお聞かせください

AIの活用を日常業務と事業の両面から進め、更なるパフォーマンス向上と新規ビジネス創出に挑戦します。AIの活用により、今まで考えられなかったスピードと発想で当社の新たな未来を築く、その第一歩にしたいと思います。「三井物産×AI＝∞（無限大）の可能性」です。

*セキュリティトークン：ブロックチェーンなどの技術を用いて発行・管理されるデジタル化された金融商品（有価証券）

三井物産のDX

Digital Transformation & Innovation with Digital

三井物産には、貴重なリアルデータのデータを獲得できる現場が幅広くあります。三井物産のDXは、この貴重な現場をベースにデジタルの力を加える、すなわち、Operational Technology* × Digital Powerで、効率化や最適化によるコスト削減や売上増を図るとともに、新たなビジネスの創出にも取り組んでいます。

*Operational Technology (OT)：商品知識、ビジネス知見、営業力、物流機能、法務、人事、プロマネ等の商社オペレーションノウハウすべて

DX事業

DX総合戦略の推進によりデジタル総合戦略部創設以来、多くのDX事業が誕生しています。

2024年3月期までのDX案件数

2024年3月期時点でのDX取組案件数は累計で約400件超、うち約100件超が実証実験やシステム開発を実施、うち約50件超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。

取組件数

400件超

実験・開発

100件超

実運用

50件超

ALTERNA オルタナ

三井物産デジタル・アセットマネジメントは、セキュリティトークンの発行が認められる法改正を契機に、オルタナティブ投資の民主化を目指すべく設立されました。従来はプロの機関投資家向けであった不動産やインフラ等の実物資産に、個人がスマートフォンから簡単に投資することを可能とするALTERNAの提供を2023年に開始しています。

市場成長率*1

500%超

最低投資額

10万円～

取扱高(運用資産額)*2

約2,500億円

業務の非効率性・中間マージンの発生



DX活用による効率化及びファンド組成～証券販売の垂直統合

*1 Progmart社分析に基づく2023年3月期比、2024年3月期増加率

*2 ALTERNA以外の運用ファンドを含む、2024年3月末時点

DX総合戦略

当社では2021年3月期にDX総合戦略を策定、当社グループのDXのあり姿を示し、推進のロードマップとしています。

DX事業戦略

- リアル (Operational Technology) × DX
- Digitalを武器にした主体的な事業経営
- Digitalによる社会課題の産業的解決
- 徹底的なエンドユーザー起点

DD*経営戦略 ～人とデータの三井へ～

- データによる迅速かつ正確な意思決定
- データの共有・活用によるプロセス改善
- データは見るものではなく使うもの
- データは会社の資産

*DD：データドリブン

DX人材戦略

- DXを標準装備した次世代型経営人材を輩出
- DXによる絶え間ない革新を当社の企業文化として定着

DX人材

「総DX戦力化」として、グローバル全社員がデジタルを標準装備します。また、DX案件を牽引するDXビジネス人材を積極的に内製化します。

当社ではビジネスとデジタルの双方を深く理解し、実ビジネスでDXを推進するDXビジネス人材の内製化を進めており、2024年3月の200名超に対し、2026年3月時点で1,000名以上の育成を目指しています。

DXビジネス人材
24/3期

200名超

DXビジネス人材
26/3期(目標)

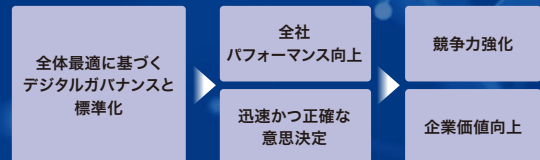
1,000名超

DX基盤

DX総合戦略を効率的・効果的に実現するDX基盤。システム・プロセス・データの全体最適を実現するデジタル・グランドデザインを策定しました。

デジタル・グランドデザイン

デジタルガバナンスと標準化の羅針盤。システム・プロセス・データの全体最適を実現し、デジタル・グランドデザインによりグローバル・グループ全体の競争力強化、企業価値向上を実現します。



グローバル・グループ全体のDX/ITシステムはサイバーセキュリティを考慮した上、企画・設計・運用しています。また、今後、DX/ITシステムの多くで生成AIを活用し、更なるパフォーマンス向上・新規ビジネス創出を目指します。

サイバーセキュリティ

2024年3月期はセキュリティ関連規定の更新、グループサイバーセキュリティ原則準拠率向上、サイバーセキュリティ上の重要指定関係会社へのMBKネットワーク導入必須化決定、セキュリティアセスメントの継続実施、社員e-learning受講等に取り組み、DX基盤を支えるサイバーセキュリティ対応を更に進めました。

生成AI

2023年3月、セキュリティに配慮した社内版生成AI「MBK Private AI」をリリース。以来、全社共通AI・特化型AI・事業系AIに分類される多数の生成AI関連プロジェクトを推進しています。

CYBER INDEX
AWARDS | 2023

CYBER INDEX AWARDS 2023
特別賞受賞

