



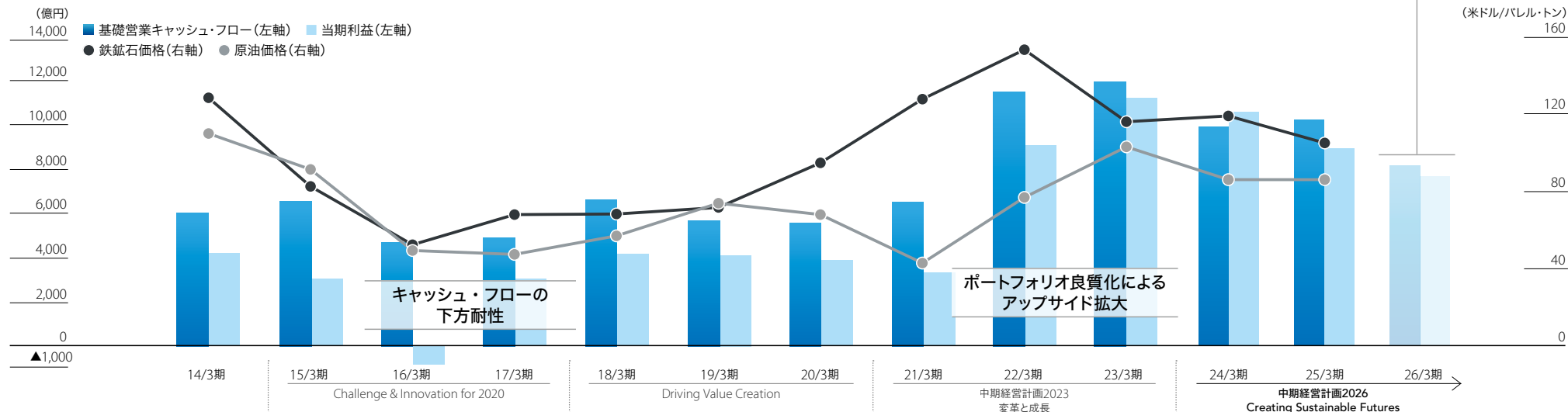
Gate 2

成長戦略

- 31 中期経営計画の進捗
- 35 ポートフォリオ経営の実践
- 36 財務戦略
- 37 リスクマネジメント
- 39 CHROメッセージ
- 40 人材戦略
- 41 CDIOメッセージ
- 42 三井物産のDX

中期経営計画の進捗① | 業績推移と2026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

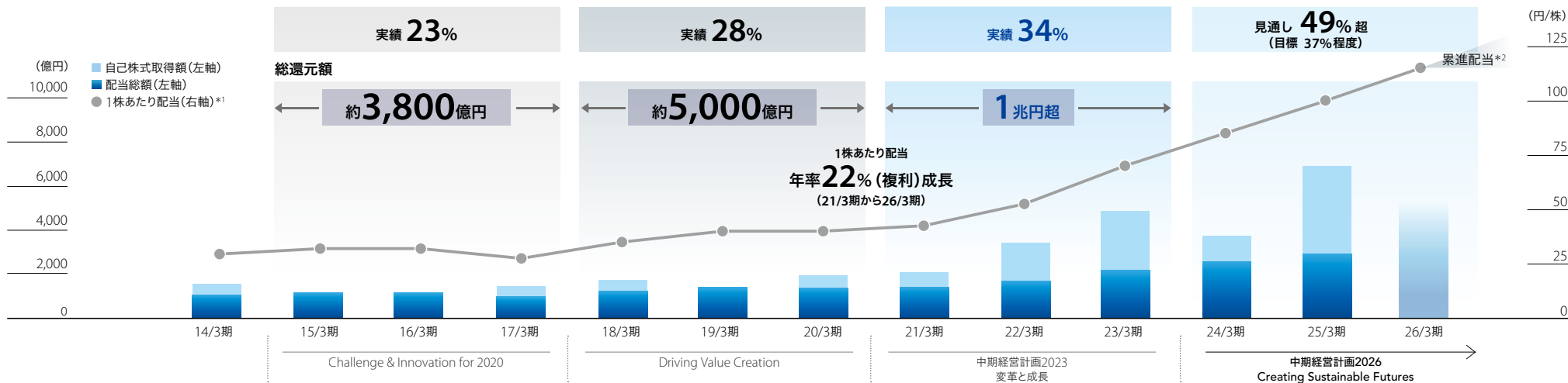


株主還元の拡充

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、2026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、49%超となる見込みです。

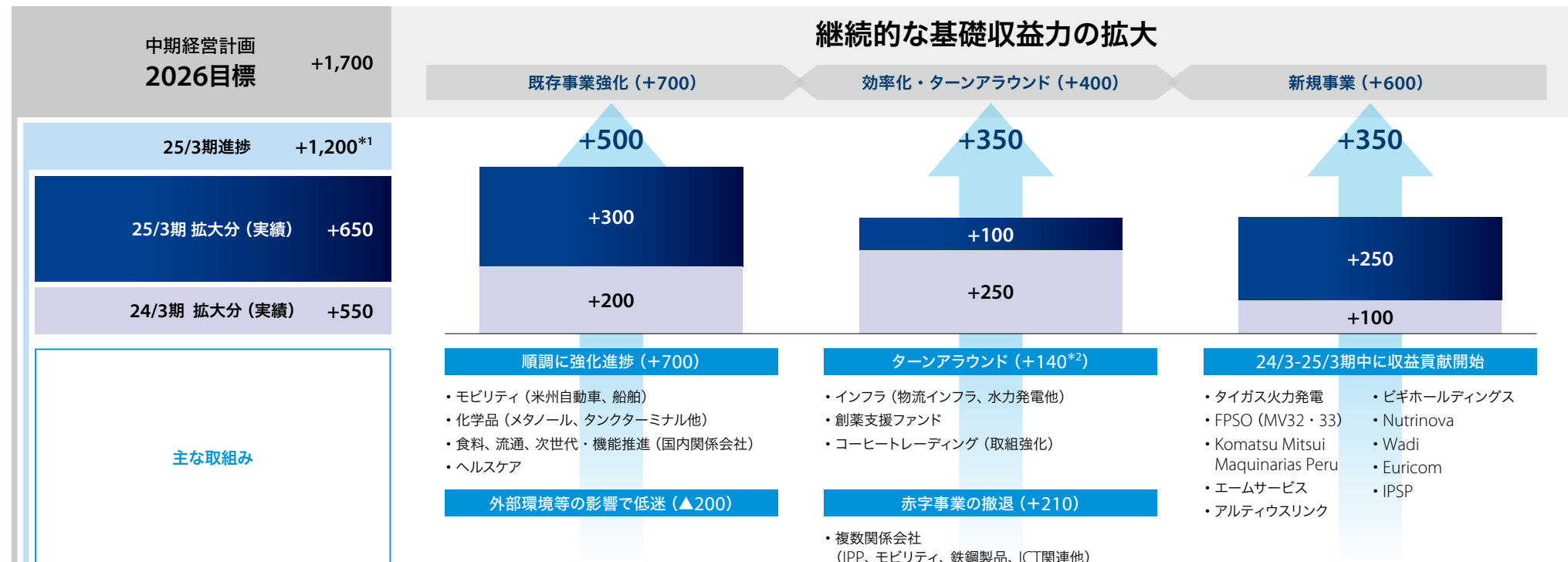
基礎営業キャッシュ・フローに対する株主還元の割合



*1 2024年3月期以前の1株あたり年間配当は、2024年7月の株式分割から過去にわたり遡及修正したもの *2 現中経以降も配当維持または増配を行う累進配当を継続方針

中期経営計画の進捗② | 基礎収益力拡大の進捗状況

(単位: 億円)



*1 2023年3月期実績から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

基礎収益力拡大事例

次世代・機能推進：三井情報

三井情報（MKI）は、高度なネットワーク及びクラウドソリューションを基盤に、法人・官公庁向けITサービスを拡充し、過去4年間で利益が約60%伸長するなど、堅調な業績を続けています。近年は、国立がん研究センター内のがんゲノム情報管理センター（C-CAT）における情報基盤構築に参画。10万件超の調査結果を支えるシステム開発を通じて、個別化医療と創業の加速に貢献するとともに、基礎収益力の強化と社会価値の創出にもつなげています。

化学品：欧州タンクターミナル事業 ITC Antwerp*

欧州アントワープの液体化学品貯蔵・物流事業は、長年知見を蓄積してきた強みを有するOwn Fieldを強化する取組事例です。2008年にRubis Terminal社との共同事業として開始し、ターミナルの拡張とともに収益力を着実に向上させてきました。2025年5月の完全子会社化により、意思決定の速度をさらに高め、タンクターミナルの更なる拡張をスピード感を持って積極的に進めます。

* ITC Rubis Terminal Antwerpは2025年5月22日付で完全子会社化し、ITC Antwerpに社名変更



C-CATへのデータ登録数10万人達成が意味すること
<https://www.mki.co.jp/knowledge/solution/20250808-005659.html>
<https://www.mki.co.jp/knowledge/solution/20250818-005660.html>

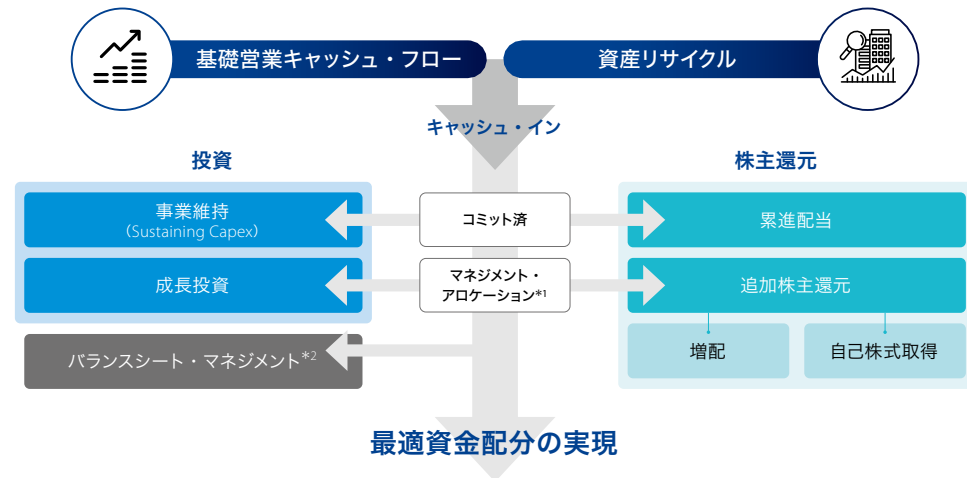
欧州タンクターミナル事業会社ITC Rubisの完全子会社化に関するお知らせ
https://www.mitsui.com/jp/ja/release/2025/1251165_14873.html

中期経営計画の進捗③ | キャッシュ・フロー・アロケーション

2025年3月期の実績と2026年3月期の計画を踏まえた現中期経営計画3年累計のキャッシュ・フロー・アロケーションの見通しとして、キャッシュ・イン、キャッシュ・アウトそれぞれ4兆3,700億円を見込みます。

また、マネジメント・アロケーションを4,000億円残し、成長投資と株主還元の双方にバランスよく分配していきます。

キャッシュ・フロー・アロケーション方針



*1 投資機会と事業環境を総合的に勘案し、成長投資と追加還元へ柔軟で戦略的な資金配分を実行

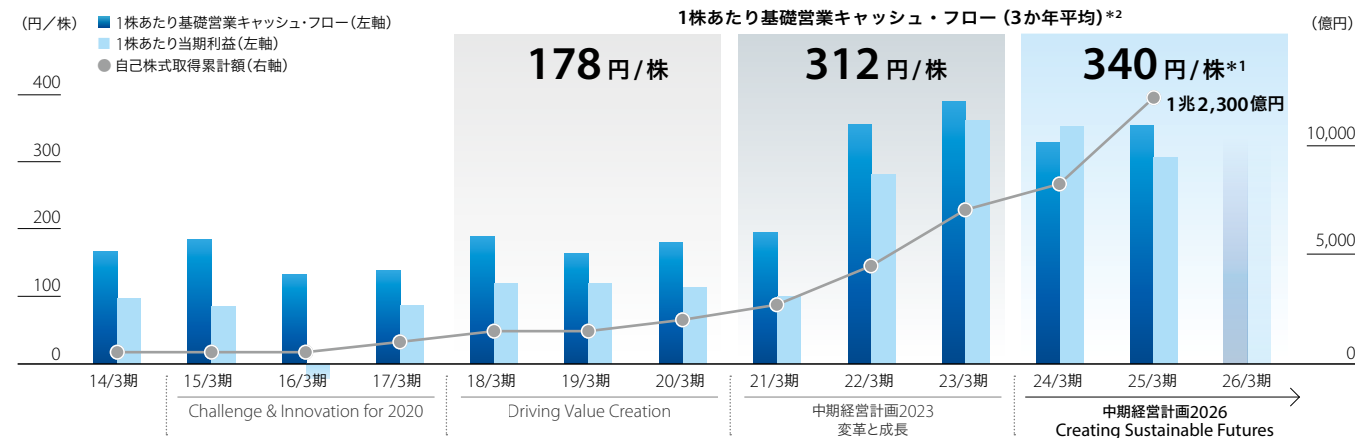
*2 中期経営計画2026においては、Rhodes Ridge鉄鉱石事業への投資決定に伴い、別途バランスシートからマネジメント・アロケーションに4,000億円を充当

キャッシュ・フロー・アロケーション見通し

(単位：億円)

		中期経営計画2026 3年間累計当初計画 (2023年5月公表)	中期経営計画2026 3年間累計最新見通し (2025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	28,500
	資産リサイクル	8,700	15,200
	キャッシュ・イン合計	36,200	43,700
キャッシュ・アウト	事業維持 (Sustaining CAPEX)	5,700	6,900
	成長投資	投資決定・方針確認済み 11,700	22,800
		新規投資	マネジメント・アロケーション 11,300
		追加株主還元	
	株主還元	自己株式取得 700	5,200
		配当 6,800	8,800

自己株式取得累計額と1株あたり業績の推移



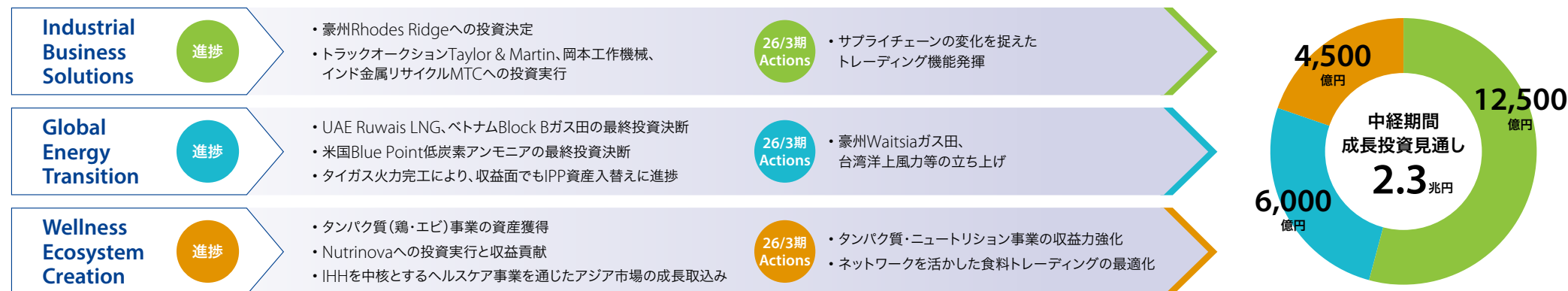
- 2014年3月期より実施してきた自己株式取得の累計額は1兆円を超過
- 累計で2014年3月期末時点の発行済株式総数の約21%にあたる株式を取得し、取得した株式を消却することで1株あたりの利益を向上
- 1株あたりの基礎営業キャッシュ・フローは、中経2020の3年間平均178円/株から中経2023の3年間平均314円/株まで拡大。中経2026の直近2年間の実績は341円/株

*1 2024年3月期と2025年3月期の実績値平均

*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

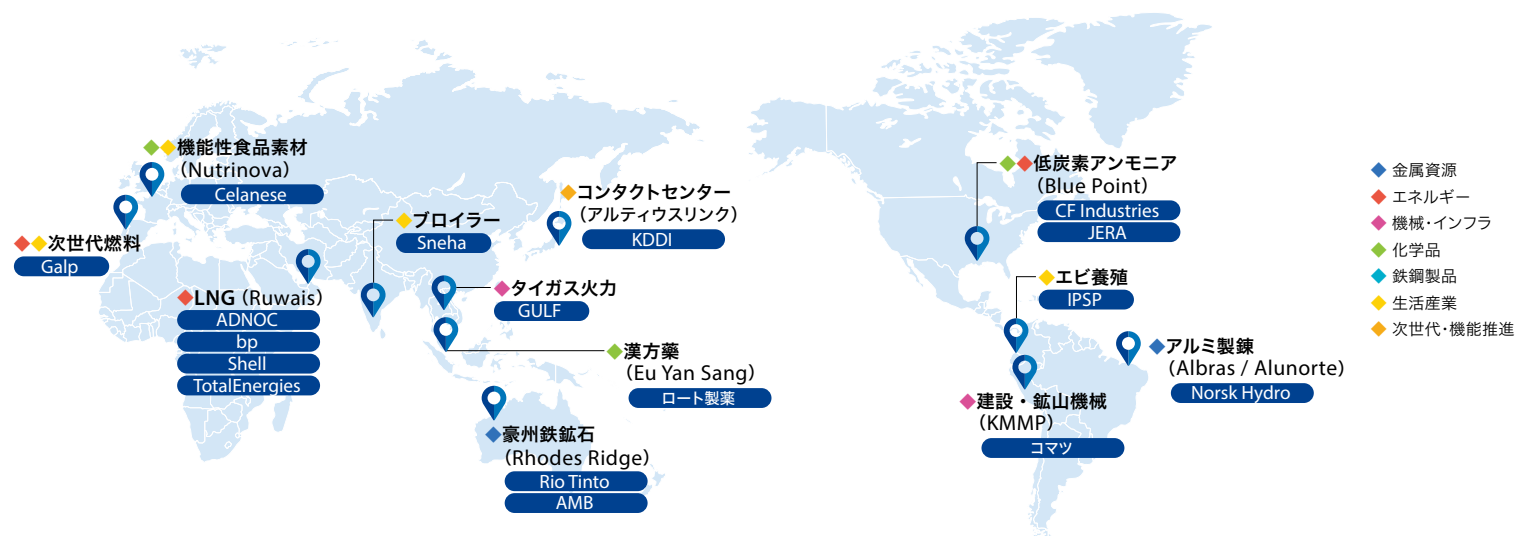
中期経営計画の進捗④ | 成長投資進捗と見通し

「Industrial Business Solutions」、「Global Energy Transition」、「Wellness Ecosystem Creation」の3つの攻め筋を掲げ、成長に向けた重点投資を推進しています。投資の厳選と時宜を得た実行、資産獲得後の迅速な収益化を当初描いたアクションプランに対して前倒しで進めており、各攻め筋で着実な進捗が見られました。2.3兆円の成長投資を通じ、当社の強固な収益基盤をさらに盤石なものとし、将来の業績水準を一段と引き上げていきます。



中経期間の成長投資主要案件

現中期経営計画の2年目までに実現した主要案件は、当社が長年培ってきた知見や、産業横断的な機能発揮が期待され、各産業・地域を代表する有力企業にパートナーとして選定され実現したものです。引き続き、グローバルに新たな事業機会を創出しています。



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経営の根幹の一つです。厳選した成長投資の実行、ポートフォリオ・レビューの強化、並びにリサイクルの実行により、事業ポートフォリオの良質化を継続します。

投資の厳選・実行

資産ポートフォリオ・レビュー / 資産リサイクル

仕組み

ハードルレート

+

戦略性・競争力

IRR 10%以上

(前提：USDベース・税後)

希少性

投融資保証収益率

Own Field

リスクリターン比率

事業群戦略

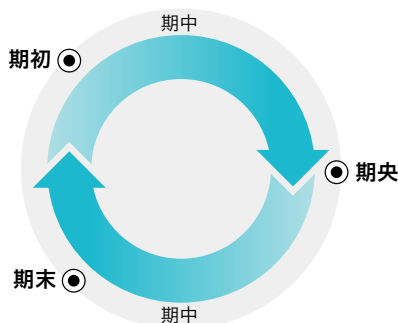
収益貢献タイミング

会議体と1案件あたりの金額基準

- 取締役会 600億円超
- 経営会議 150億円以上
- 投融資案件審議会 50億円超

資産ポートフォリオ管理の年間サイクル

- ・前期Exit方針案件のフォローアップ
- ・当期の資産ポートフォリオ・レビュー対応方針



- ・資産ポートフォリオ・レビュー結果報告
(保有方針の妥当性、Exitの実行性)

資産ポートフォリオ・レビュー

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

継続保有方針

全案件について、5つのレビューポイントを踏まえ
保有方針を確認の上、経営会議及び
取締役会に報告を実施

対象
1,784件
簿価：10.1兆円*1

- 収益性** 一定規模の当期利益貢献
- 人材の有効活用** 少ない人的リソースでの効率的な事業運営
- 戦略性** 事業群形成につながる案件
- 事業成長余地** 事業価値ピークの見極め
- 当社価値貢献** 今後の価値貢献の有無

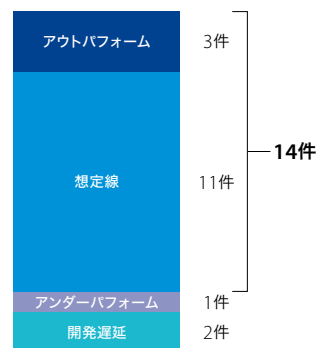
- *1 2024年3月期末ポジション
- *2 Exit方針となった資産は、その具体的道筋や撤退難易度検証の対象となる

Exit方針*2 約3割

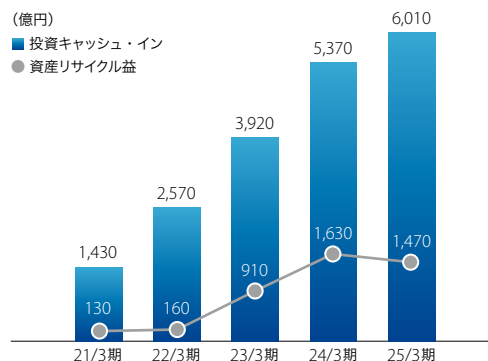
簿価：約1割

投資のトラックレコード

大型投融資案件*3 17件



資産リサイクルの推移



主な資産リサイクル

資産リサイクル実行事例(リサイクル益)

2024年3月期

- ・Mitsui Rail Capital Europe +554
- ・米国Kaikias油田 +132
- ・高機能サプリメントThorne +101

2025年3月期

- ・インドネシアバヤン石炭火力 +447
- ・ブラジル複合一貫輸送事業VLI +321
- ・物産フードサイエンス +173

上場株式の保有縮減

- ・現中経期間中に37銘柄を売却
- ・上場株式売却により現中経期間中に584億円の資金を獲得

上場株式保有銘柄数(単体)

21/3期	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期
130	127	114	101	81

実績



*3 中期経営計画2020、中期経営計画2023、中期経営計画2026に実行した投融資案件のうち、その金額が400億円を超え、東京証券取引所に対する適示開示(任意開示を含む)を実施した案件。個別案件の詳細は下記を参照。
https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/meeting/investorday/2024/pdf/investorday2024_Presentation_CFO_ja.pdf#page=14

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 (2025年3月末時点)
(兆円)

流動資産 5.7	その他負債 4.3
	長短債務 ^{*1} 4.8 (3.3)
非流動資産 11.1	株主資本 合計 ^{*2} 7.5
	非支配持分 0.2

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

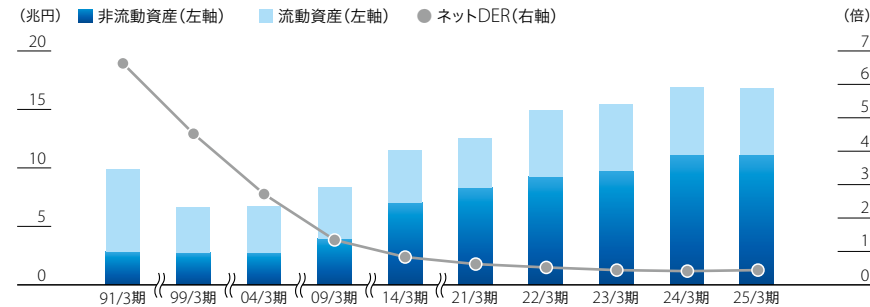
*1 長短債務の()内数字は、ネット有利子負債

*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、並びに株主還元には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。

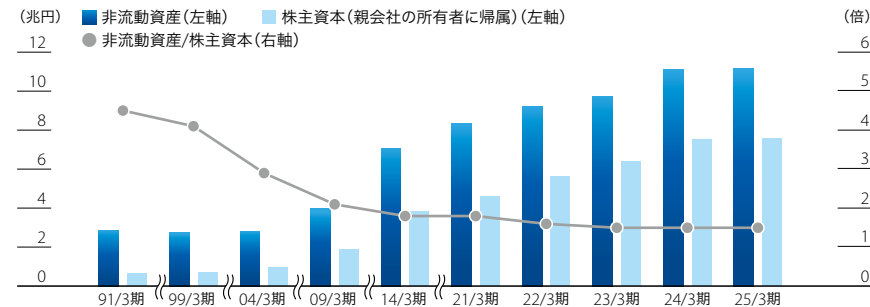
ネットDER*



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

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削減させる必要があり、実際に大きく改善してきています。

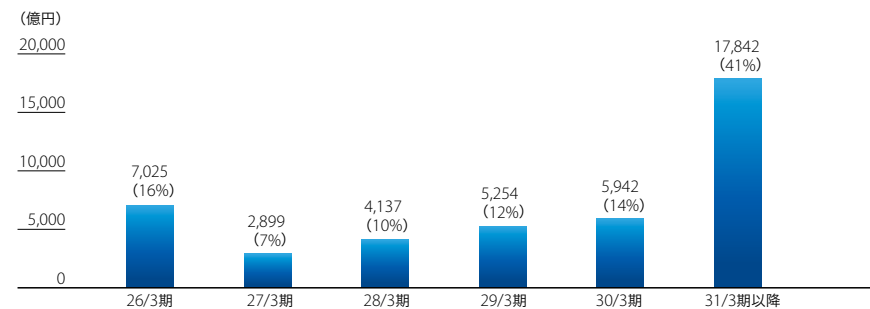
非流動資産/株主資本



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になりますが、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。

有利子負債返済スケジュール*



*2025年3月末時点、()内は有利子負債全体に占める比率

10年程度の長期資金を中心に資金調達を行うと同時に、期別返済額の過度な集中を避け、借り換えリスクの低減を図っています。その結果、1年以内に返済予定の有利子負債が全体に占める比率は約16%、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。

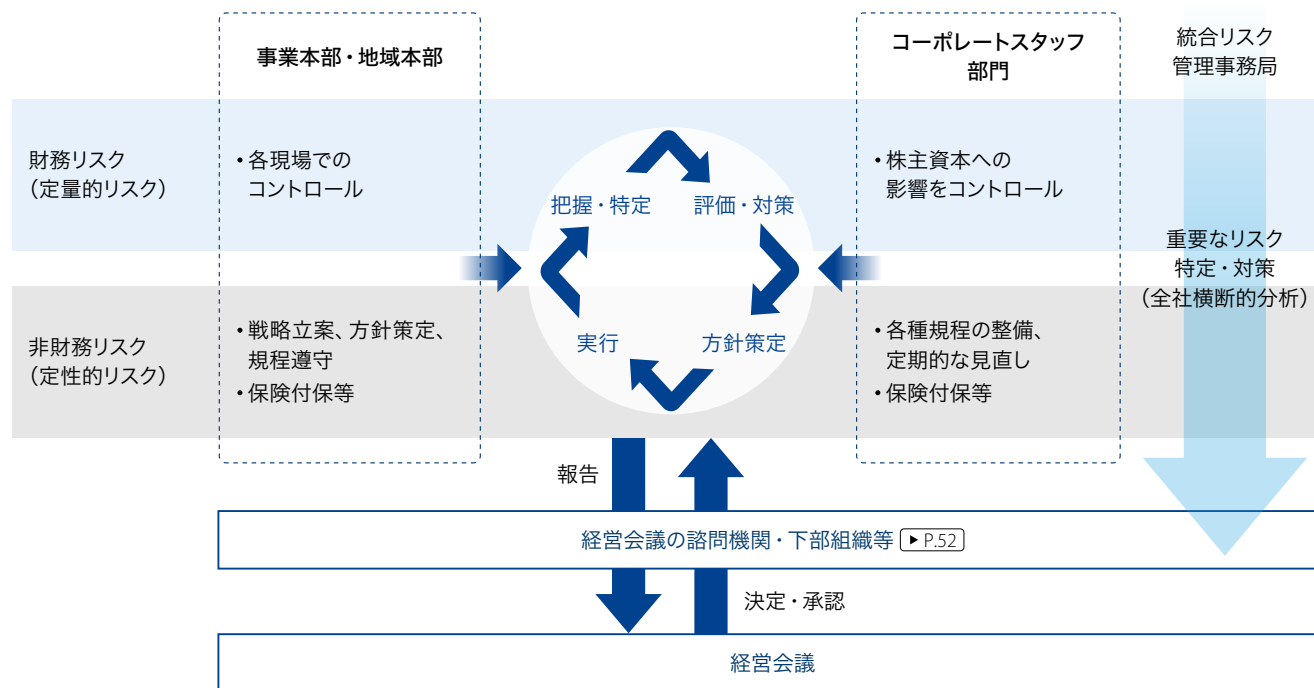
*ハイブリッドローン、リースを除く有利子負債

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。2025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に報告しました。また、こうした体制のもと、関係会社経営においては、リスクと統制の有効性を自律的に評価・改善する内部統制の自己点検であるCSA (Control Self-Assessment) を実施し、適切なリスクマネジメントの維持・向上に努めています。

当社リスクマネジメント体制（イメージ）



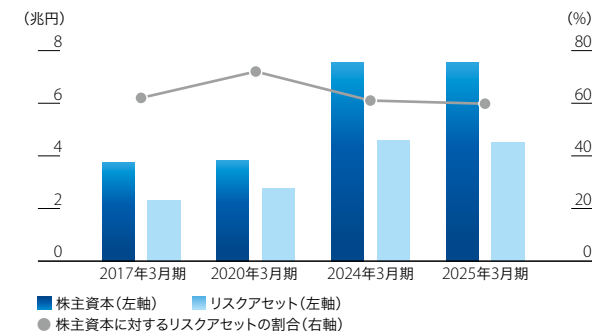
COLUMN

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2025年3月期においては4期連続で20%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、リスクアセットと株主資本の割合（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4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



リスクマネジメント

重要なリスク（2025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	ポートフォリオマネジメント、リスクアセットのモニタリング ▶ P.35	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.67	
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.27	
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.36	経営会議報告*1
オペレーショナルリスク	リスク軽減策・損害防止策の検討、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.40	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、課題発生時の是正・救済 ▶ P.29	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 *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

物流・トレーディング事業を支えるリスクマネジメント

当社は物流・トレーディング事業を通じ、取引先の多様なニーズに応えるとともに、収益基盤の拡充に取り組んでいます。近年は、地政学的リスクの継続、各国の経済政策の変更、価格ボラティリティの上昇、インフレに伴う金利上昇圧力の長期化等、複合的な要因が重なり、契約不履行に起因する損失リスクが高まる傾向にあります。

このような環境下において、当社では与信審査の際に、収益率、金利・為替コスト、並びにリスク関連コストを適切に評価することで、リスク及び投下資本に対するリターンを最大化を図っています。

その取組みの一環として、社内参照指標である「リスク調整後収益率（Risk Adjusted Return On Risk：RAROR）」を活用し、契約不履行リスクの定量化を促進するとともに、リスクに見合ったリターンへの可視化を進めています。RARORは、物流・トレーディング事業におけるROE（自己資本利益率）の概念を応用した指標であり、与信リスク等のリスクエクスポージャーに対する利回りを示します。2025年3月期より、RARORのガイドライン値を新たに導入することで、リスクリターンへの感度向上を制度化しました。

さらに、物流・トレーディング事業においてもROIC（運転資本利益率）のモ

ニタリングを実施しています。ROICは、運転資本に対するリターンの割合として算出され、定点観測を通じて資本効率の観点から適切なリターンが得られているかを確認するために活用しています。

これらのRAROR及びROICを活用したリスクマネジメントにより、当社は物流・トレーディング事業におけるリスクリターンの最適化と資本効率の向上を追求しています。継続的なモニタリングを通じて、各事業現場でのリスク感度を高めるとともに、全社レベルのリスク量を把握することで、事業環境の変化に柔軟に対応し、適正なリスク選好を実現する体制を構築・維持しています。

CHRO Message

CHROメッセージ

戦略的な人的投資を通して、 持続的な価値創造を実現します

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)
CCO(チーフ・コンプライアンス・オフィサー)
たけまさ よしあき
竹増 喜明

人的資本経営についてどのように考えていますか

人的資本経営とは、個々の人材が持つ知識、スキル、能力、意欲といったものを無形の資本と捉え、その価値を最大限に引き出すことによって企業の持続的な成長を図るものと考えています。当社は旧三井物産の創立以来、一貫して「人」を大切にする企業文化を育み、人的投資を幅広く捉えて不断の投資を実行してきました。また、人材の持つスキルや能力は、それが存分に発揮される制度と場があってこそ活きるものであり、高い挑戦意欲を維持し続けるためには社員エンゲージメントも重要な要素です。人的投資は、それが当社の持続的な企業価値の向上や他社との差別化にどのように具体的に繋がっているか、投資効果についてKPIを設定して検証の上、課題の改善につなげており、一連の取り組みを今後とも分かりやすく開示していきます。

人的投資の具体例と進捗について教えてください

当社では、多様な人材の採用活動、リスキリングを含むグロー



バル・グループでの研修制度の充実、人事制度の改定やシステムの刷新、組織開発、社員のウェルビーイングやエンゲージメント向上等にさまざまな人的投資を続けています。昨年本格稼働したグローバルタレントマネジメントシステム（Bloom*）はその一例ですが、それまで地域ごとに個別システムで管理していた全世界の人材情報を一元管理し、採用地や属性を問わない適材適所の人材配置をグローバルに徹底することを目的に導入しました。また、人的投資の効果を測る経営指標の一つとして2018年から毎年、Mitsui Engagement Survey（MES）という社員エンゲージメント評価を実施しており、社員一人ひとりの会社とのつながりの強さや成長実感、挑戦意欲、組織の戦略や方針に対する共感等を測定・分析しています。MESの結果は、社員が当事者となつての組織開発に活用していますが、特に「社員エンゲージメント」と「社員を活かす環境」の2つの評価指標と、組織の生産性や業績との間には確かな相関関係があると考えています。2025年3月期のMESでは、両指標のスコアが前期比でともに向上しました。これ

は、社員の自律的なキャリア形成を会社が後押しすべく実施した人事制度改定や、社員のニーズに即した柔軟な研修体系の整備、現場での組織開発のためのさまざまな取り組み等が奏功したものと評価しています。

* 単体社員に海外現地法人の社員を加えた約 9,000 名が対象

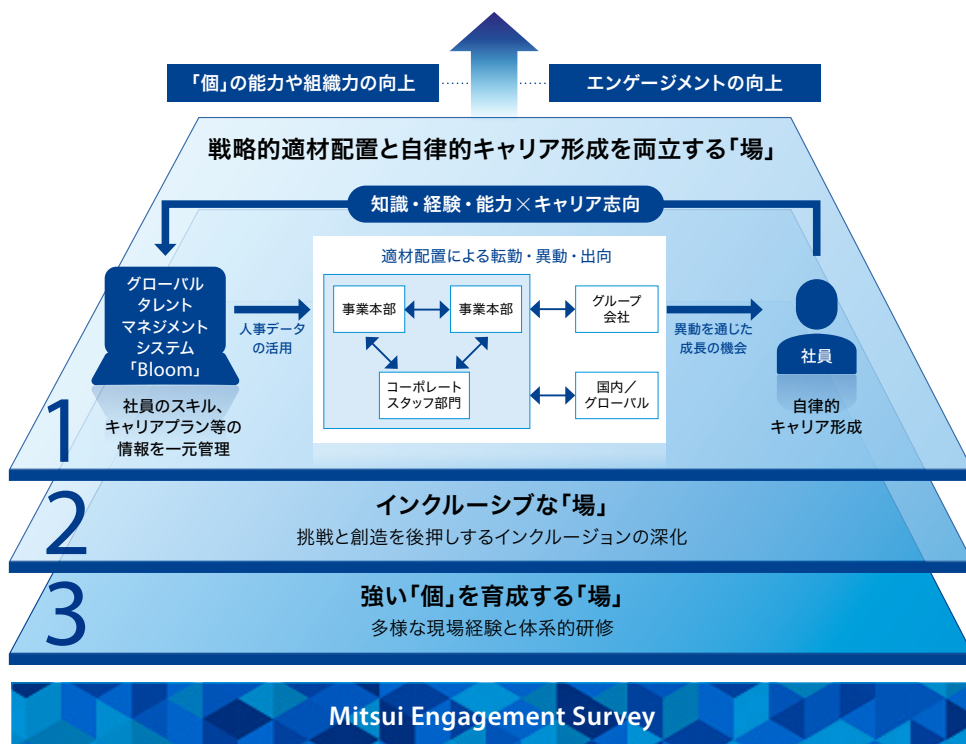
三井物産のポートフォリオ経営を支える 人材戦略について聞かせてください

ポートフォリオ経営の実践は当社の経営戦略の要であり、事業への進出と撤退を通じた経営資源の再配分により事業ポートフォリオの弛まぬ良質化を図るためには、変化に柔軟に対応できる自立したプロフェッショナルの育成が不可欠です。足元の生成AIをはじめとする技術革新やビジネスモデルの変革の中にあつて、変化対応力に優れた強い「個」を育成すべく、多様なスキルを再習得するためのリスキリング施策にも力を入れています。

人材戦略

当社にとって最も重要な経営資源は人材です。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、
経営資源を最大限に活用し、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。

持続的な企業価値向上

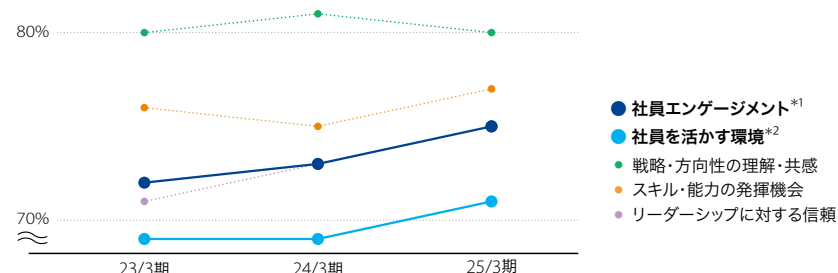


当社は、人的資本を持続的な価値を生み出す重要な経営資源の一つとして位置づけています。2023年5月に公表した中期経営計画2026では、5つの Corporate Strategy (CS) を設定し、人材戦略で掲げています。人的資本を最大限に活用するためには、「グローバルでの多様な『個』の活躍推進」を着実に実行する必要があります。そのための具体的な施策として「強い『個』の育成」「インクルージョン」「戦略的適材配置」の3つを柱とし、自律的なキャリア形成（挑戦・経験・学び）を後押しする施策・環境整備に向けた人材への投資を加速します。

企業価値向上を実現するための主な施策と指標

人材戦略	主な施策・指標	バウンダリー	実績 (2025年3月期)	目標
強い「個」の育成	人材開発・研修の総費用	グローバル・グループ	31.5億円	DX人材認定数累計 2026年3月期 1,000名 Mitsui DX Academy (基礎Ⅰ、Ⅱ) 全役職員のDX基礎スキル醸成
	1人あたり	単体	58万円	
	年間平均研修費用	単体	17.4時間	
	年間平均研修時間	単体	約4,000名	
インクルージョン	国外派遣プログラム派遣者数累計	グローバル・グループ	約4,500名	女性管理職比率(単体) 2031年3月期 20% 男性育児休業取得率 100%
	DX人材認定数累計	単体+現地法人	592名	
	キャリア採用比率	単体	41.4%	
	女性採用比率(新卒+キャリア)	単体	39.5%	
	女性社員比率	単体	30.4%	
	女性管理職比率	単体	11.0%	
	海外採用社員ライン長比率	連結	20.7%	
	障がい者雇用率	現地法人	19.1%	
	男性育児休業	単体	3.02%	
	取得率	単体	91%	
戦略的適材配置	取得日数	単体	42.4日	Bloom全世界導入 2025年3月期 100%
	(定年後)再雇用者数	単体	203名	
	Expert/バンド人数累計	単体	27名	
	人事プリテンボード活用者累計	単体	661名	
ウェルビーイング	タレントマネジメントシステム(Bloom)導入実績	単体+現地法人	100%	健康診断受診率 100% ストレスチェック受検率 90%以上 有給休暇年間平均取得率 70%
	海外採用社員国外転勤者数	現地法人	97名	
	健康診断受診率	単体	100%	
	ストレスチェック受検率	単体	86.2%	
	プレゼンティズム	単体	12.2%	
エンゲージメント	有給休暇	単体	13.2日	エンゲージメント強化 ・年1回実施 ・分析+組織開発の 着実な実行 ・連結グループでの サーベイ対象拡大
	年間平均取得日数	単体	69.0%	
	年間平均取得率	単体	91%	
	Mitsui Engagement Survey結果	単体+現地法人	75%	
エンゲージメント	社員エンゲージメント	単体+現地法人	71%	エンゲージメント強化
	社員を活かす環境	単体+現地法人	71%	
エンゲージメント	自発的離職率	単体	0.96%	エンゲージメント強化
	自発的離職率	単体	0.96%	

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

CDIO Message

CDIOメッセージ

当社グローバル・グループの連携を強化し、 デジタルによる価値創造を実現します

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)
ふくだ てつや
福田 哲也

1,000名のDX人材育成を目指しています。2025年3月期末時点では500名を超える人材が育成されており、計画どおりに進捗しています。先に触れた生成AIの活用による価値創造や生産性向上の事例のとおり、今後、当社が関わるすべてのビジネスにデジタルは不可欠であり、グローバル全社員がデジタルを標準装備する“総DX戦力化”に向け取り組んでいきます。

CDIOとしての抱負を聞かせてください

3代目CDIOとして、2020年に始まった当社のデジタル変革をさらに加速させ、次世代へとつなげていくことが私の使命です。近い将来、2020年が「デジタルによって企業が大きく変革した転換点」として語られるよう、実効性のある取組みを推進してまいります。

デジタルに関する取組状況を教えてください

実運用に至ったDX案件は累計60件を超え、前期比で10件以上増加しました。これは、当社のデジタル戦略が着実に成果を上げていることを示しています。次世代のビジネスモデルと言える案件も存在感を増してきています。例えば、AIで需給に応じ最適化された価格戦略を提供するダイナミックプラスは、2018年の創業以来成長を続け、2024年には年間流通総額が約300億円に達し、更なる飛躍を期待しています。また、国内外の全社員が生成AIを使える環境を整備し、生成AIを活用した事業型案件も生まれています。生成AIは従来、生産性向上等守りの領域での活用が中心でしたが、私は新たな価値の創造、攻めにAIを使ってこそ、真の競争力向上につながると考えており、今後もチャレンジし続けたいと思います。

ビジネスを支えるデジタル・グランドデザインについて教えてください

当社は2023年に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。本格的にデジタルを活用し、さまざまなソリューションやツールが現場に浸透すればするほど、個別最適が進み、データやセキュリティ、ユーザーインターフェイス等がバラバラになりがちなため、全体最適の観点でのデジタル・グランドデザインが重要となります。現在、業務プロセスの標準化を含めデジタル・グランドデザインに基づき10数個の社内システムの次世代化を検討しており、全体として更なる価値創造や生産性向上を目指します。また、デジタル・グランドデザインにより、新規事業創出や事業投資の際にデータやセキュリティほか、一定以上の環境やガバナンスが整ったスタートラインから事業が開始できるため、当社グローバル・グループベースでの競争力の更なる向上が図れます。

DX人材戦略の進捗状況を教えてください

2020年に策定したDX人材戦略に基づき、2026年3月期までに

今後の取組みや期待について聞かせてください

当社はさまざまな事業を世界中で展開しており、関係会社数は約500社、連結従業員数も5万人を超えています。過去、私が担当したあるビジネスでは、サプライチェーン上の物流データを活用することで、その国の不動産市場の動向を予測でき、自身が担当していたビジネスの成果につなげることができたという原体験があります。この事例のように、当社が展開するグローバルな事業ネットワークをデジタルで連携強化することで、データ活用による新たな価値創出を加速させていきます。

中期経営計画の最終年度である当期は、計画を上回る成果の達成を目指すとともに、次期中期経営計画におけるデジタル戦略の方向性について、社内外のステークホルダーと議論を深めてまいります。デジタル技術の変化のスピードは加速度的に早くなっており、デジタルに上手く取り組んでいる企業の競争力が格段に高まっていると実感しています。DX総合戦略をさらに発展させ、当社グループが一丸となって更なる価値創造を実現したいと思います。

三井物産のDX

Business Transformation & Innovation with Digital

三井物産には、貴重なリアルな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^{*1}×Digital Power^{*2}で、効率化や最適化による売上増やコスト削減を図るとともに、新たなビジネスの創出にも取り組んでいます。

^{*1} Operational Technology (OT) : 商品知識、ビジネス知見、営業力、物流機能、法務、人事、プロマネ等の当社の商社オペレーションノウハウすべて

^{*2} Digital Power: AI・IoT、ロボティクス、ビッグデータ

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。

2025年3月期までのDX案件数

2021年3月期に策定したDX事業戦略に基づき、着実にDX案件は増えており、実運用に至った累計の案件数は2023年3月期の45件超、2024年3月期の50件超、2025年3月期は60件超となりました。

2023年3月期

45件超

2024年3月期

50件超

2025年3月期

60件超



ダイナミックプラスは、AIを活用した価格最適化サービスを提供し、事業者の収益最大化と消費者への適正価格の実現を両立しています。スポーツ・エンタメを起点に、宿泊施設や交通機関等の多様な業界へ展開しています。導入企業は120社を超え、年間流通総額は約300億円に達しています。需給に応じた価格変動により、売れ残りの抑制や在庫の有効活用を促進し、消費者にとっても納得感のある価格体験を提供しています。

年間流通総額^{*1}

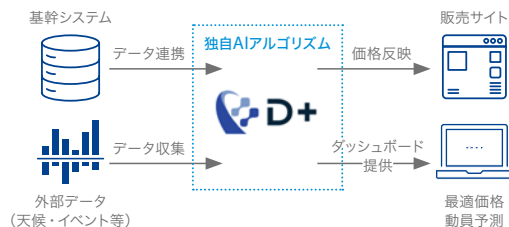
約300億円

年間流通総額成長率^{*2}

40%

価格算出の頻度^{*3}(1席/1部屋)

15分毎



^{*1} ダイナミックプライシングを適用したチケット販売

^{*2} 直近3年間の年平均成長率 ^{*3} 最短の場合



Dynamic Plus (ダイナミックプラス)
<https://www.dynamic-plus.com>

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
- デジタルを武器にした主体的な事業経営
- デジタル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

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月期の200名超に対し、2025年3月期は500名超となり、2026年3月期時点で1,000名の育成を目指しています。

DXビジネス人材
2024年3月期

200名超

DXビジネス人材
2025年3月期

500名超

DXビジネス人材
2026年3月期(目標)

1,000名

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。

生産性向上

事業価値向上

意思決定高度化

DX総合戦略

デジタル・グランドデザイン

プロセス

システム

データ

人材/体制

ガバナンス/セキュリティ

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

DX基盤を支えるサイバーセキュリティ対応をさらに進めました。具体的には、サイバーセキュリティ戦略の策定、グループサイバーセキュリティ準拠レベル判定制度の導入、DX案件のサイバーセキュリティ相談窓口の設置、サイバー攻撃を想定したサイバーBCP訓練の実施等に取り組みました。また、生成AIの利用並びに提供に関するリスク対策ガイドラインを制定し、安全な利活用を促進しています。



サイバーインデックス
企業調査2024
一つ星認定
優れた取組姿勢および
情報開示が確認できた
企業

生成AI

2023年3月には、セキュリティに配慮した社内版生成AIをリリースし、活用を開始しました。その後、2024年8月より、新たな全社共通AIの導入を開始し、活用の本格化を図っています。これに加え、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。

ダッシュボード

更なるデータ活用を目指し、データマネジメント方針及び規程を定め、Data Management Platformへの全社共通データの集約を進めました。また、ダッシュボードポータルをリリースし、共通で活用可能なダッシュボードを一元的に社内公開し、全社でのデータ分析とデータに基づく意思決定を進めています。



三井物産のDX
https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/dx_comprehensive/