

INTEGRATED REPORT 2025

三井物産株式会社
統合報告書 2025

360°
business
innovation.



MITSUI & CO.

企業価値向上の軌跡

当社は、時代に応じて変化する社会課題に対して、ビジネスを通じた現実解を提供するために、事業ポートフォリオを変革し、成長を続けてきました。

今後も継続的な企業価値向上を実現します。

1940～1950年代

1947 第一物産設立

1959 現在の三井物産誕生

鉄鋼製品トレーディング

鉄鋼原料トレーディング

石油・石炭の輸入

1960～1970年代

豪州鉄鉱石事業への参画

アブダビLNGプロジェクトへの参画

1980～2000年代

Penske Automotive Groupに参画

資源開発大手Valeに参画

2010年代

脱炭素社会の実現に向けた取り組み

IHH Healthcareに参画・筆頭株主に

2020年代

発電事業ポートフォリオの入替え

機能性食品素材事業Nutrinovaに参画

施設フード・サポートサービス事業

エームサービスの完全子会社化

コンタクトセンター事業

アルティウスリンク発足

豪州Rhodes Ridge鉄鉱石

プロジェクトへの参画を決定

2025年3月期

次世代・機能推進
9%

生活産業
6%

鉄鋼製品
1%

化学品
8%

金属資源
31%

当期利益
9,003億円

COCF^{*3} **1兆円**

ROE **11.9%**

EPS **307円**

エネルギー
19%

機械・インフラ
25%

*1 化学品セグメントは当期利益がマイナスのため、
本グラフには含まれていません。

*2 生活産業セグメントは当期利益がマイナスのため、
本グラフには含まれていません。

*3 COCF：基礎営業キャッシュ・フロー

2015年3月期^{*2}

鉄鋼製品
3%

次世代・機能推進
2%

化学品
2%

金属資源
25%

当期利益
3,065億円

COCF^{*3} **6,616億円**

ROE **7.7%**

EPS **85円**

エネルギー
49%

機械・インフラ
19%

2005年3月期^{*1}

次世代・機能推進
8%

金属資源
24%

生活産業
12%

鉄鋼製品
8%

当期利益
1,211億円

COCF^{*3} **1,955億円**

ROE **11.6%**

EPS **38円**

エネルギー
30%

機械・インフラ
18%

時価総額

2000

2010

2020

2025

At a Glance

(2025年3月期)

会社情報



事業展開

62カ国・地域

124拠点

連結従業員数

56,400名

関係会社数^{*1}

475社

事業



鉄鉱石持分権益生産量

62百万トン/年

LNG

8カ国
11プロジェクト

トラック管理台数

米国第1位^{*2}
約440千台(2024年)

病院事業病床数^{*3}

アジア第1位^{*4}

トレーディング



アンモニア 日本向け輸入シェア

60%

食料品 日本向け輸入シェア^{*5}

トウモロコシ

20%

コーヒー

30%

菜種

40%

大豆

20%

業績



当期利益

0.9兆円

基礎営業キャッシュ・フロー

1.0兆円

ROE

12%

中経3年間の
基礎営業キャッシュ・フロー
累計に対する株主還元割合見通し

49%超

*1 連結子会社294社、持分法適用会社181社
*2 持分法適用会社であるPenske Truck Leasingにおけるトラック管理台数
*3 持分法適用会社であるIHH Healthcareにおける病床数
*4 上場しているアジア(中国を除く)民間病院における比較(当社調べ)
*5 民間事業者における輸入シェア

Our Edge

鉄鉱石事業

- Valeへの出資、BHP・Rio Tintoとの豪州での共同事業を通じ、3本の柱で競争力ある事業を推進
- 2025年3月期、Rhodes Ridge鉄鉱山権益取得を決定、第4の柱へ

当社鉄鉱石
持分権益生産量

2025年3月期

62百万トン/年

将来

100百万トン超/年



ブラジル
VALE



豪州
BHP

- ・ Mt. Newman
- ・ Yandi
- ・ Mt. Goldsworthy
- ・ Jimblebar



豪州
Rio Tinto

- ・ Robe River



豪州
Rio Tinto

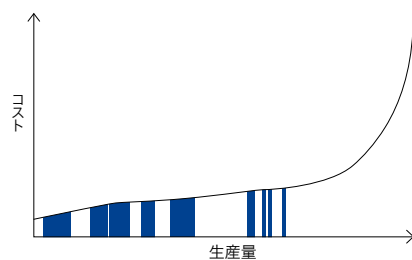
- ・ Rhodes Ridge

出資比率*1	6.7%	7.0%	33.0%	40.0%
当社持分生産量*1	21.9百万トン	20.4百万トン	19.7百万トン	40.0百万トン超 拡張後
業績貢献*1	350億円	2,336億円 (豪州鉄鉱石事業)		

*1 2025年3月期実績。出資比率は2025年3月末時点。Rhodes Ridgeを除く

圧倒的なコスト競争力

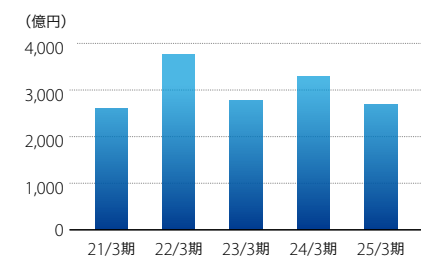
[当社イメージ図]



■ 当社が直接・間接的に参画するプロジェクト

安定的な収益基盤

当期利益*2



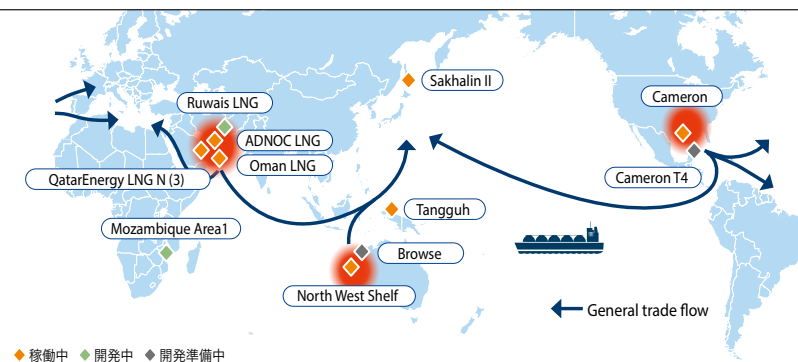
*2 豪州鉄鉱石事業からの持分取込益とValeからの受取配当金の合計

LNGプロジェクト・物流

- 8カ国・11プロジェクトにまたがるグローバルに分散した事業ポートフォリオ (2024年RuweisLNGに出資参画)
- トレーディング・マーケティング機能、自社船団を活用したLNGの安定供給

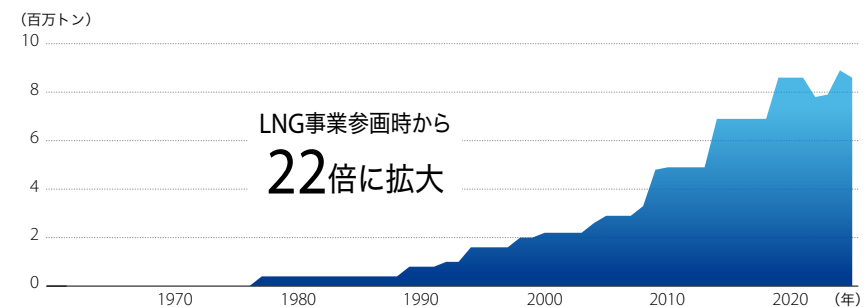
LNG取扱量 10百万トン規模/年

LNG船団 長期傭船 8隻 ▶ 11隻
(24/3期) (25/3期)



◆ 稼働中 ◆ 開発中 ◆ 開発準備中

当社持分生産能力*



* キャメロンLNG (2014年) 以降はFID (最終投資決断) ベース、2013年以前は生産能力実績ベースで集計

Our Edge

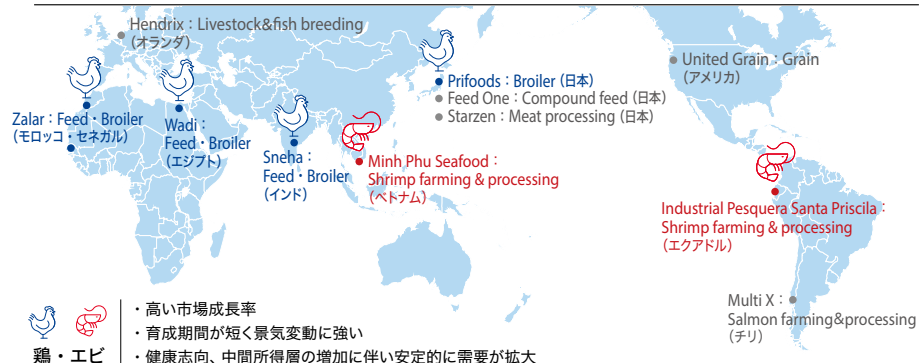
タンパク質事業

- 伸び行くタンパク質需要を背景に、成長分野と位置付ける
鶏・エビのバリューチェーンに投資し、事業間のシナジーを追求

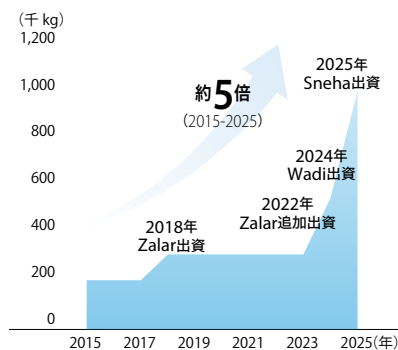
タンパク質事業
25/3期業績貢献

100 億円超

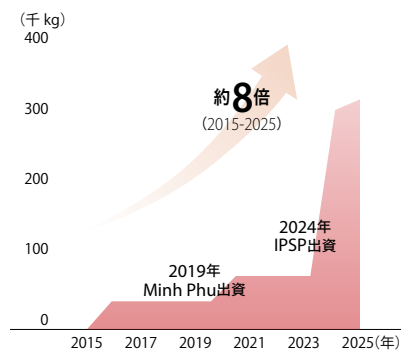
取扱数量増加に伴い
更なる収益力拡大を図る



当社グループ鶏肉取扱数量の推移



当社グループエビ取扱数量の推移



ヘルスケア事業

- アジア最大の民間病院グループIHH Healthcare (32.7%出資) との
パートナーシップに基づく成長戦略

2011年
当社出資以降



病院数 16病院

▶ 80+病院 (10カ国)



総病床数 3,500床

▶ 16,600床



*上場しているアジア (中国を除く) 民間病院における比較 (当社調べ)、2024年12月末時点

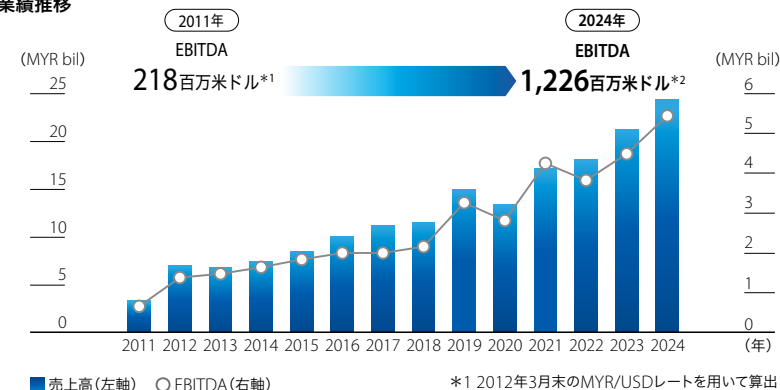


2028年までに
病床数約4,000床増加を見込む

○ 病院数



IHH業績推移



*1 2012年3月末のMYR/USDレートをを用いて算出

*2 2025年3月末のMYR/USDレートをを用いて算出

Our Edge

モビリティ事業

- 各業界を代表するパートナーとの強固な関係性を起点に、世界中で事業を拡大
- 既存事業の競争力強化、成長投資による事業群の形成



自動車

- ・米州・アジアでの事業群形成・拡大
- ・パートナーシップを礎にした優良案件の獲得

【主な事業】 Penske Automotive Group
Penske Truck Leasing



船舶

- ・船舶保有・売買・傭船、事業投資等を複合的に推進
- ・船舶業界随一の経験・実績、国内外一流パートナーとの協業

【主な事業】 東洋船舶
OMC Shipping



建設・鉱山機械

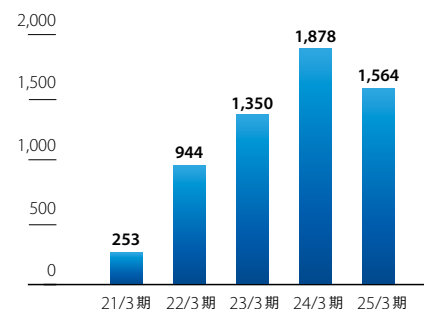
- ・豪州及びペルーでの鉱山向け事業
- ・有力パートナーとの協業

【主な事業】 Komatsu-Mitsui Maquinarias Peru
Komatsu Australia



モビリティ事業当期利益*

(単位：億円)

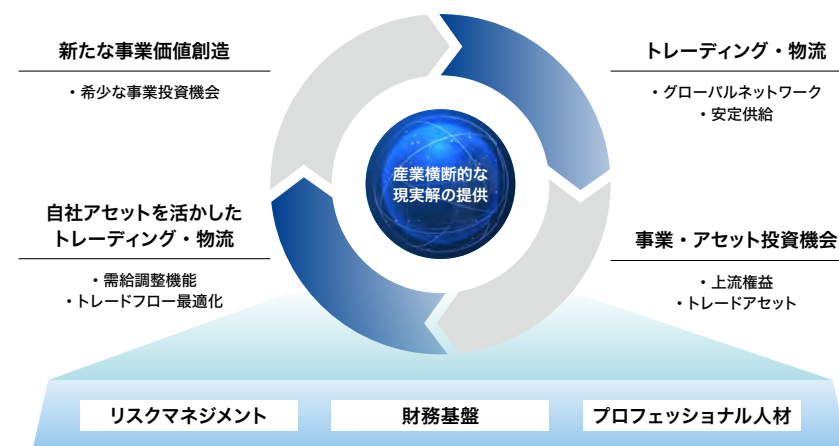


* モビリティ第一本部、モビリティ第二本部合計

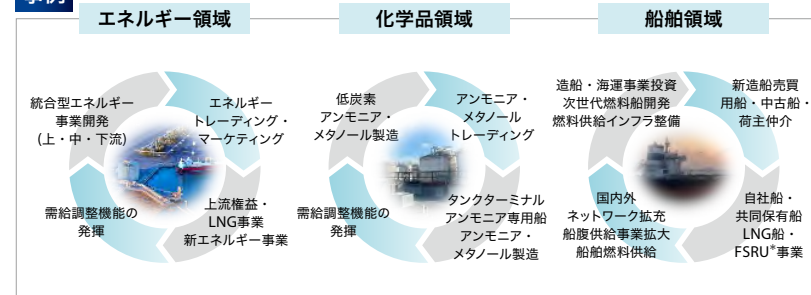
トレーディング・物流事業

- 自社アセットと顧客基盤を活用した安定供給と需給調整機能に競争優位性あり
- 長年にわたるトレーディング実績が、事業投資機会を創り、新たなトレーディング機会に展げる

三井物産のトレーディング・物流事業モデル



事例



* FSRU (Floating storage and regasification unit) : 浮体式LNG貯蔵・再ガス化設備

Contents

Introduction

- 01 企業価値向上の軌跡
- 02 At a Glance
- 03 Our Edge
- 07 Our Reporting Approach
- 08 統合報告書をお届けするにあたって
- 09 CEOメッセージ
- 14 「挑戦と創造」の事例
- 17 CFOメッセージ
- 19 企業価値向上に向けた取組み

Gate1

三井物産の価値創造

- 21 経営理念 (MVV)
- 22 価値創造プロセス
- 23 マテリアリティ
- 25 CSOメッセージ
- 26 サステナビリティ経営における統合的アプローチ
- 27 気候変動
- 28 自然資本
- 29 ビジネスと人権、サプライチェーンマネジメント

Gate2

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

Gate3

経営基盤

- 44 機関投資家と社外取締役との対話
- 48 取締役・監査役
- 52 三井物産のコーポレート・ガバナンス

Gate4

Data

- 57 サステナビリティデータ
- 58 オペレーティングセグメント別データ
- 59 セグメント別戦略
- 66 5年データ
- 67 主な国別エクスポージャー
- 68 会社情報・投資家情報

報告対象範囲

対象期間：2024年4月1日～2025年3月31日
(一部、対象期間以前・以後の活動内容を含みます)
対象組織：三井物産グループ
(三井物産単体及び連結子会社)

参考としたガイドライン

- ・IFRS財団の国際統合報告フレームワーク
- ・経済産業省「価値協創ガイダンス」
- ・GRI (Global Reporting Initiative)
「サステナビリティ・レポート・スタンダード」
- ・ISO26000 (「社会的責任に関する手引」)



将来予測に関する注意事項

本統合報告書にて開示しているデータや将来予測は、発行日(2025年9月)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いただきますようお願いいたします。本資料利用の結果生じた、いかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

Our Reporting Approach

三井物産グループは、「世界中の未来をつくる」というMissionを掲げ、事業を通じてさまざまな社会課題に対する産業横断的な現実解を提供することで成長を続けています。ステークホルダーの皆様当社グループの取り組みへのご理解を深めていただき、共に社会課題の解決に取り組んでいただくためにも、統合報告書/有価証券報告書/サステナビリティレポート/人的資本レポート等の各種開示物、及び決算情報や事業説明会等の投資家情報を通じた情報開示の充実に努めています。

また、当社はフェア・ディスクロージャーの観点を中心に投資家に対する開示の基本原則*を定めており、経営会議の下部組織として設置された開示委員会にて、重要な任意開示に関する原則・基本方針の策定及び社内体制の整備にあたり、法定開示や適時開示、重要な任意開示における情報の重要性や開示内容の妥当性の判定・判断しています。



*投資家に対する開示の基本原則

<https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/management/ethics/>

統合報告書

当社ならではの価値創造や中長期的な経営方針、成長戦略、財務情報やサステナビリティ情報を株主・投資家の皆様をはじめとする幅広いステークホルダーの皆様に伝えることを目的としています。中でも特に、当社の「競争優位」「事業ポートフォリオ」「サステナビリティ経営」「コーポレート・ガバナンス」等を通じて、どのように中長期的に企業価値向上を実現していくのか、その道筋を端的にご理解いただくことを目指しています。

INTEGRATED REPORT 2025

三井物産株式会社
統合報告書 2025

360°
business
innovation.



統合報告書 (本資料)

<https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/online2025>

任意開示

法定開示

統合報告書

ウェブサイト

投資家情報

<https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/>

中期経営計画

決算情報・決算説明会

インベスターデイ

事業説明会

適時開示案件説明会

個人投資家向け説明会

ウェブサイト

サステナビリティ

<https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/>

ウェブサイト

人的資本レポート

https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/human_resource_management/report/pdf/mitsui_HCR2025_jp.pdf

ウェブサイト

三井物産の人材マネジメント

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

有価証券報告書

<https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/securities/>

株主総会招集通知

<https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/business/>

コーポレート・ガバナンス報告書

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

財務情報

サステナビリティ情報

統合報告書をお届けするにあたって

2025年3月期は、米国新政権による関税引き上げや今後の政策の不確実性の高まり、それを受けた世界経済の見通しの鈍化、地政学的情勢の激動等、世界の事業環境が一段と不確実性を増す一年となりました。2026年3月期は、中期経営計画2026「Creating Sustainable Futures」の3年目となり、更なる経営環境の変化が予想されますが、引き続き、強い事業群・新しい産業を創出する取組みを進めていきます。

昨年の統合報告書では、当社のMission「世界中の未来をつくる」の実現に向け、事業を通じてさまざまな社会課題に対する産業横断的な現実解を提供する当社ならではの価値創造、すなわち三井物産の「挑戦と創造」について、分かりやすくお伝えするべくさまざまな工夫をしました。発行8年目を迎える本統合報告書では、将来に向けて、更なる持続的な価値創造のための当社の成長戦略、またその実現に向けた取組みを体系的に説明しています。

本統合報告書の制作に際しては、社内の各部門間で緊密な連携を図り、経営会議や取締役会での意見を踏まえ、誠実に制作していることをここに表明申し上げます。なお、本統合報告書は、IFRS財団の国際統合報告フレームワーク、及び経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参照し、株主・投資家をはじめとする当社ステークホルダーの皆様からの多くのご意見を参考にさせていただきながら、当社についてのご理解を深めていただくために必要な情報を分かりやすく説明することを心がけました。本統合報告書をぜひ一読いただき、ご感想や忌憚のないご意見をお寄せください。本統合報告書がステークホルダーの皆様との対話、そして新たな価値協創のきっかけとなれば幸いです。

2025年9月
代表取締役会長

安永 竜夫



CEO Message

CEOメッセージ

社会課題への現実解提供を通じ、
2030年に向けて事業基盤を
飛躍的に向上させる

代表取締役社長
ほり けんいち
堀 健一



CEOメッセージ

三井物産の企業文化と 組織のあり姿について教えてください

三井物産が大事にしている企業文化は、「挑戦と創造」及び「自由闊達」です。この企業文化を育む形で、個性あるプロフェッショナル人材を育成し、人材が組織間の垣根を越えて連携し、グローバルな社会課題に対して組織全体で現実解を導き出していくことが、当社における組織のあり姿です。

当社の社員がプロフェッショナルとして身に付ける個性とは、産業に立脚したものでもあり、トレーディング、ロジスティクス、ファイナンス等、ビジネスを行う上でのさまざまな機能です。当社は幅広い事業を世界各国で行っており、特定の商品・地域・機能の深い知見を習得できる機会が豊富にあります。さまざまな業務経験を通じ、まず自身の核となる専門性を身に付け、そこに新たな専門性が加わることで、1人で複数の専門性を有し、それぞれの専門性をより高いレベルで発揮している人材、そのような、立体感のあるビジネスプロフェッショナルが当社には多数在籍しています。多才性のある人材によって、当社の企業文化を具現化する形で、社会の発展への貢献を続けていきたいと考えています。

三井物産の社長に求められるリーダーシップとは、 どのようなものだと考えますか

現在の経営環境には多くの変数があり、不確実性が高いので、組織の強靭性を発揮するためのリーダーシップが非常に大事だと思っています。そのために、さまざまなアクションを取れるように経営の選択肢を幅広く確保しながら、現場と一体となり一つひとつの実務をしっかりやり抜いた上で、時機を得た行動に移す

ことで企業運営をしていくことが重要と考えています。そして、お客さまの立場になって考える「実考」力、それを長期的な価値創造につなげる「実行」力、この2つを発揮し、企業価値を高めていきます。

リーダー層育成の観点で、 重視していることを教えてください

今の課題にしっかり取り組んでこそ未来が見えてくるので、現

業をやり抜いて、その上でその先の見通しを自分で検証して、未来をつくるために今何をすべきか、将来どういうことをすべきかを考えて、行動に移すことが大事です。

そのようなリーダー層を育成するためには、本質的で難易度が高く、しかも複雑性のある課題に真正面からチャレンジしてもらう必要があります。リーダーが火中の栗を拾えば、周囲もその行動様式を模範として率先して難易度の高い課題に取り組むので、組織のレベルが上がっていきます。そういったリーダーを多く育てていきたいと思っています。



CEOメッセージ



三井物産の競争力はどこにあると考えますか

三井物産の競争力は、さまざまな事業領域において複合的な案件を構築していく力や、付加価値を創出しながらお客さまのお役に立つ多能型の商社ビジネスに幅広く取り組み、やり遂げる力であると考えます。そして、それらを支える金融・マーケティング・デジタルなどの機能軸を、絶えずアップデートしながら社会課題への現実解として提供する力も重要と考えています。これらの力は、商

品や地域や時代が変わっても不変であり、当社の競争力の根幹となっています。そして機能軸の発揮、ネットワーク力、広義のトレーディング力を駆使して、バリューチェーンの中で、さらに三井物産として推進すべき個別プロジェクトに対して深い洞察が可能となり、ユニークで収益力の高いポートフォリオを構築できます。

お客さまやパートナーに対し当社が果たすべき役割は、産業を超えた解決策を提供することや、価値のある解決策を共同で作成し、実行することで付加価値を生み出していくことであると考えています。そのために、産業を超えた連携力を発揮してやり抜くこ

とが可能な、高い志を持ったプロフェッショナル人材を数多く育成し、お客さまやパートナーとの仕事に携わってもらうことも経営の役割であると思います。

当社が取り組む事業の中には長い年月をかける案件もあり、プロフェッショナル人材が組織として継続的に付加価値を発揮できるような、厚い人材層を有していることも当社の強みです。

現中経期間2年間での進捗と、最終年度に向けた重点的な取組みを聞かせてください

2030年に向けて収益基盤を強化していく上で、そのベースとなる様々な案件を現中経の最初の2年間でかなり仕上げる事ができたという手応えを感じています。

最終年度では、Industrial Business Solutions、Global Energy Transition、Wellness Ecosystem Creationの3つの攻め筋における主要案件を着実に仕上げて、同時に翌期以降のアクションプランの土台となるビジネスの種や、仕掛け案件、重点パイプラインなどをしっかり固めて、具体論から成る将来のあり姿につなげていきます。

基礎収益力拡大進捗状況をどのように評価しますか

当社では、商品価格・為替を現中経公表時点での2026年3月期の前提に調整し、一過性要因等を除いた当期利益を基礎収益力として、中経の3年間で1,700億円拡大するターゲットを掲げており、中経2年目終了時点で+1,200億円まで進捗しています。一部の事業では想定を超えたマクロ環境の変化を受けて苦戦していますが、既存事業強化や赤字事業の撤退は順調で、

CEOメッセージ



全体として計画通り進捗していると評価しています。

引き続き、課題事業の改善策や対応力の向上を進め、中経最終年度でのターゲット達成に向けて、各施策を粘り強く推進します。

成長投資と収益基盤のあり姿について 教えてください

現中経期間中では、2兆3,000億円を超える成長投資を行う予定です。先進国と新興国のバランスを取りながら、時間軸も意識し、化学品、ウェルネス、食料などのミドルリスク・ミドルリターンで早期に収益貢献を開始する事業と、金属資源・エネルギー・インフラなどの長期収益基盤を拡充する事業の双方で、順調に進捗しています。これにより、面の拡大に応じた、より大きなアップサイドの獲得能力を有し、さらに競争力のある形で下方耐性を付けていくことが可能となります。

当社の最高益は、2023年3月期の基礎営業キャッシュ・フロー1兆2,055億円、当期利益1兆1,306億円です。この1兆円を超える利益水準を実現させた過程で、市況などのアップサイドを効果的に取り込む方法や、会社全体の統合的なリスクマネジメント機能の向上を、組織として習得することができました。今後さらに収益基盤を押し上げるための高度なリスクマネジメントを意識していきたいと考えています。

当社のポートフォリオは成長投資によってさらに強化され、ポートフォリオマネジメント能力はトラックレコードを通じて向上しています。この積み重ねにより、2030年に向けて1兆円を優に超える利益水準を継続的に生み出す事業基盤を構築していきます。これは基軸通貨である米ドルにおいては、基礎営業キャッシュ・フローで10 billionドル（100億ドル）というレベルを実現する力をイメージしています。希少な資源・素材やモビリティ、

インフラの提供、エネルギーの安定供給とトランジションの両立、ヘルスケア・ウェルネスの質的向上といった、複雑化する社会課題への現実解提供を通じ、持続可能な成長を追求し、事業基盤を飛躍的に向上させたいと思います。

収益基盤の拡大に向けた、 課題について聞かせてください

収益基盤を拡大するためには、人的資源の最大活用や機動的な配置を行うと同時に、社員一人ひとりのリスクリングをさらに進めることで、同じ人数でより多くの優良アセットをマネージできる組織体制を構築する必要があると考えています。

そして、世界各国で人材獲得の競争が激化していることをリスクと捉え、優良人材を絶えず獲得していくための更なる企業努力を積み重ねていきます。

ROEを持続的に向上させていくためには、 どのような施策が必要と考えていますか

ROEを向上させるためには、ミドルゲームによる既存事業の収益力向上を徹底していくことが必要であると考えています。また、新規事業に対するリターン目線を一層引き上げ、投資の厳選を行い、トラックレコードを積み上げ、ボトムラインを引き上げていく必要があります。さらに、各事業を少数精鋭体制で推進し、組織を肥大化させずにより多くの優良資産を管理できる体制を構築していくことも重要と考えており、これらの施策によって、当社のリターン水準を高めていきます。

そして、キャピタル・アロケーションを通じて、経営として引き続き成長投資と株主還元拡充の双方にバランスよく資金を配分

CEOメッセージ

していくことで、資本効率を高めROEの向上を目指します。

基礎営業キャッシュ・フローは4期連続1兆円規模を達成し、力強いキャッシュ・フローを確認できたことから、現中経期間の基礎営業キャッシュ・フロー累計見込みに対する株主還元の割合を、50%水準に引き上げました。キャッシュ・フローのトラックレコードに加え、収益基盤を大きく成長させていく道筋が具体的に見えていることを背景に、現中経終了以降も累進配当を継続する方針です。自己株式取得についても、成長投資とのバランスや株価水準を含む経営環境を総合的に勘案し、機動的に判断していきます。

**取締役会の構成を変更した手応えについて
教えてください。また、取締役会の実効性向上に向けて、
どのような議論を行っているのか教えてください**

当社は、2024年6月に、取締役の人数を従来の15名から12名とし、また社内役員/社外役員の割合を60%/40%から50%/50%とする構成としました。この変更によって、さらに中身が濃く、戦略的で深い議論ができるようになったという手応えを感じています。

今後の取締役会の更なる実効性向上に向けて、取締役への日

頃の情報共有の方法を一層工夫し、取締役会での戦略یディスカッションに十分に時間をかけることで、より深い議論を行えるようにしていきたいと考えています。

株主、投資家の皆様へ

当社は、長期持続的で再現性があり、さらに成長性がある事業から構成されるポートフォリオを運営し、実績を積み上げてきており、さらに高いレベルで成果を出していきたいと考えています。

世界各国で事業を展開し、リスクを分散させながら優良資産を積み上げていくことで、高い収益性、成長性と強靱性を兼ね揃えた良質なポートフォリオの構築を継続的に進め、グローバルな社会課題に現実解を提供し、世界経済の成長と共に収益を確り取り込んでいきます。そして、株主還元の目線を長期的に向上させながら、株主、投資家の皆様からのご期待に応え、より高い市場の評価を得られるよう経営を行ってまいりますので、引き続きご支援いただけますようお願い申し上げます。

堀 健一



「挑戦と創造」の事例

長期ビジョンに基づき、 半世紀以上をかけて 鉄鉱石業界における 先行者優位を盤石化

鉄鉱石の将来的な希少性に着目し、製鉄会社の長期取引保証を基礎に、リスクを取って素早く先行者としての優位性を獲得。厳しい経営環境が続く中でも、長期的視点に立って粘り強く選択と集中、パートナーとの信頼関係の構築と深化を進め、鉄鉱石業界でゆるぎないポジションを形成。2000年代以降の飛躍の土台となった。



©Marcelo Coelho / Vale

取組みの歴史

1960～1970年

1960年代の高度経済成長期、鉄を必要とする自動車・家電・造船・建築産業等の急成長を背景に、日本国内で大規模一貫製鉄所の建設が相次ぎました。同時に、原料である鉄鉱石の安定的確保が最重要課題となる中、当社は製鉄会社との長期引取契約を基礎とし、従来の輸入実務代行にとどまらない、鉄鉱石鉱山の開発・権益取得への投資に踏み切りました。その先駆けとなったのが、西豪州のMt. Newman JVやRobe River JVの出資です。当時の鉄鉱石価格は20ドル/トン切る一方で、鉱山、鉄道、港湾等のインフラ整備には莫大な資金が必要でした。当社は、世界経済の成長に伴い鋼材需要が増加し続けること、高品位鉄鉱石の埋蔵が一定地域に偏在していることから、将来的には需給が逼迫するであろうことを見据えた長期ビジョンのもと、リスクを取って権益獲得を決断しました。また、ブラジルMBR（企業買収・統合などの再編を経て、現在のValeに至る）への出資により供給源の多様化にも取り組みました。



豪州Robe River初出荷

出典:State Library of Western Australia BA2817/1866

1970～1990年

鉄鉱石事業は常に順風満帆であったわけではありません。1970～1980年代は鉄鉱石価格が低迷する中、さらに石油危機による需要減、西豪州での度重なる労使紛争に苦しみられ、赤字を計上した年もありました。しかしながら、当社は長期的視点に立ち、投資を継続しながら事業の多角化を進めました。カナダの鉱山会社Québec Cartier Miningへの新規投資を行うとともに、豪州、ブラジルにおいても鉄鉱石資産を拡充しました。豪州では、1990年にYandi JVとMt. Goldsworthy JVに出資し、1967年に参画したMt. Newman JVと株主構成・出資比率を統一。これにより、BHPとの3つのJVを一体的に運営できる体制を築き、効率的なオペレーションを実現しました。また、ブラジルのMBRへの追加出資機会においては、当時の株主の中で当社のみが単独で応じました。



豪州BHP鉄道

*出典:BHP

1990～2005年

アジア市場の著しい成長を見据え、インドSesa Goa社へ当社として初めてのマジョリティ投資を行うなど、ノウハウ・マーケット情報をさらに獲得しました。また、MBRから始まったブラジル投資は、戦略的に資産を組み替えつつ発展を続け、最終的にVale株式の取得へとつながりました。その結果、豪州から始まり、ブラジル、インド、カナダへと当社の鉄鉱石事業ポートフォリオは拡充されましたが、当社は新たな転換点を迎えます。将来、世界経済の成長にあわせ需要急増を見込んだ当社は、圧倒的な拡張ポテンシャルを持つ豪州・ブラジル資産をさらに強化する方針に転換しました。その結果、カナダ及びインド資産を売却し、現在の豪州・ブラジル集中体制を確立しました。



ブラジルVale鉄鉱山

©Eny Miranda / Cia da Foto / Vale

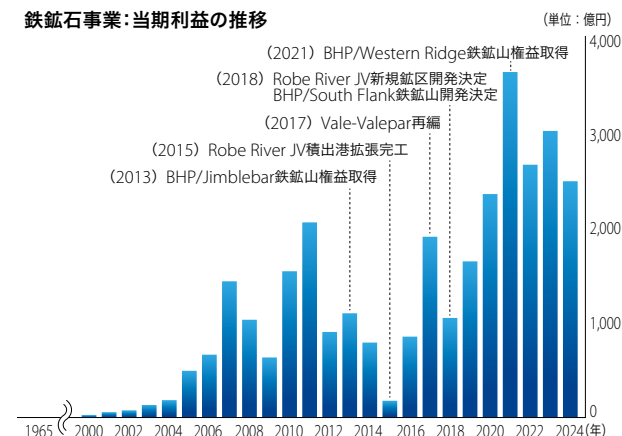
「挑戦と創造」の事例

2000年以降の 鉄鉱石需要の急成長、 数量拡大と 生産効率化による 基礎収益力の伸長

設備投資・生産効率化

目論見通り、ついに2000年代の中国をはじめとする世界の経済発展に伴い、建設やインフラ向けの鋼材需要が急増、鉄鉱石の需給も逼迫し、鉄鉱石価格はトンあたり30ドル程度から2008年には170ドル台に急上昇しました。当社の豪州・ブラジル各資産がこの旺盛な需要に応える拡張ポテンシャルを持っていたことは、競合を寄せつけない差別化要因となりました。豪州では、Rio TintoとのRobe River JVやBHPとの各JVを通じて鉱山・鉄道・港湾能力を拡大し、さらにBHP傘下のJimblebar鉄鉱山の権益を新たに取得し開発を推進。ブラジルではValeの大規模鉄鉱山開発により生産能力拡大に取り組みました。急増する鉄鉱石需要に対応することで収益を伸ばし、2008年3月期には1,000億円以上の利益を生み出しています。

鉄鉱石事業：当期利益の推移



収益性

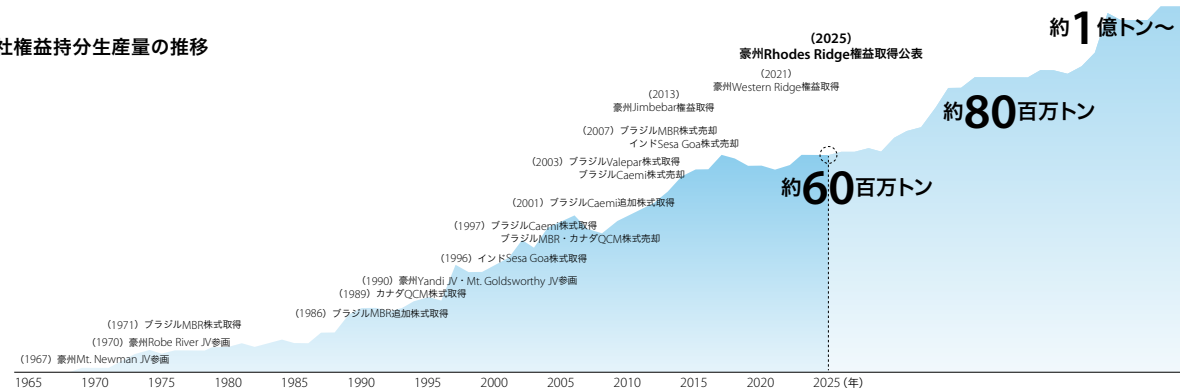
当社は1960年代からリスクを取って、品位・コスト・埋蔵量の観点で優良な大規模権益をいち早く押さえました。また、現在と比べて低い費用で鉄道・港湾等のインフラ開発を完了し、主要部分の減価償却もすでに終えています。さらに、海上貿易流通量の過半を占める鉄鉱石の3大サプライヤーすべてと長年のパートナーシップを持つという、業界において稀有なポジションを確立しています。

これらのことから、当社が参画する鉄鉱石事業はすべて、非常に高

いコスト競争力と豊富な生産量を誇り、操業も安定しています。2000年代以降の生産規模の拡大と同時に、生産設備の自動化、遠隔操作にも積極的に取り組み、コスト削減とともに安全性・生産効率向上にも取り組んでいます。

生産能力の拡張とコスト削減を続けた結果、2014年3月期と2024年3月期の年間平均鉄鉱石価格はほぼ同水準でしたが、同期間中の当期利益は約1,100億円から約3,100億円へと約2.8倍に成長しました。

当社権益持分生産量の推移



「挑戦と創造」の事例

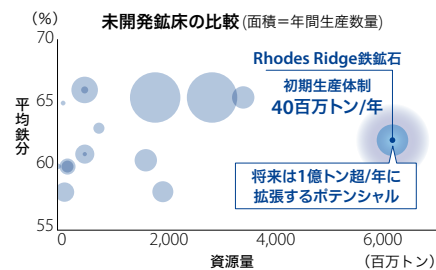
Rhodes Ridge 次の成長を拓く 新たな挑戦と創造

圧倒的な強みを持つ鉄鉱石事業において、その強みをさらに伸ばすため、鉱量の拡充が必須でした。Rhodes Ridgeは、当社が約60年鉄鉱石事業を手がける西豪州地域において、過去20年にわたり参画機会を狙い続けてきた案件です。知見・実績のある分野・地域において、信頼関係を蓄積したパートナーと共に投資を行う、という当社の基本に則った案件と言えます。

同鉱山は、鉄鉱石の最大供給国である豪州国内で最高品位の鉄鉱石を有し、埋蔵量も極めて豊富です。当社は、50年以上続くジョイントベンチャーを通じ、パートナーのRio Tintoと長期にわたる信頼関係を築いています。また、当社が出資するRobe River JV及びRio Tintoの保有する鉄鉱山に近接しており、鉄道・港湾等の既存インフラの活用が可能です。当社が参画することで、他社には実現できない価値を生み出すことを目指しています。

Rhodes Ridge鉄鉱石事業の競争力

- ・世界最大規模の資源量
- ・豪州最高クラスの鉄鉱石品位
- ・実績あるオペレーターとの提携
- ・近接既存インフラ活用による低開発コスト・リスク



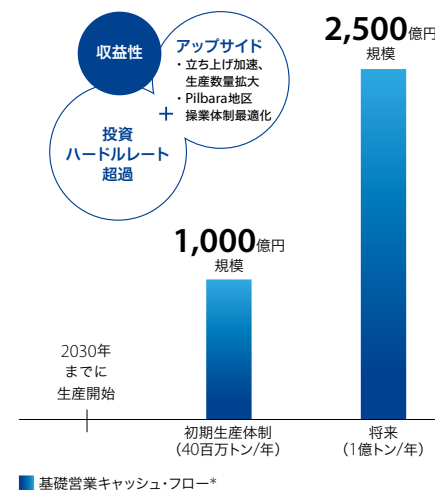
出典: Wood Mackenzie

新たな「挑戦と創造」に向けて

当社の持分権益の年間生産量は現在約60百万トンで、すでに世界有数のレベルにあります。本件取得を通じて将来的に1億トン規模に達する見通しです。本件は、鉄鉱石事業をさらに盤石化させ、収益力を数段階レベルアップする案件と考えています。

また、今後重要性が高まることが予想される低炭素鉄源事業にも、これまで培ってきた鉄鉱石の知見を活用し、神戸製鋼所と共同でオマーンでの還元鉄事業の立上げに挑戦しています。本事業を通じて、鉄鉱石のみならず、還元鉄供給も手がけることで、販売商品及び機能の拡充を目指しています。

Rhodes Ridge鉄鉱山の生産数量見通しとキャッシュ創出力



*当社前提に基づく。生産数量はプロジェクト全体数値。基礎営業キャッシュ・フローは当社持分の金額。投資ハードルレートの計算は権益取得費用を含む

サイモン・リッチモンド

Simon Richmond

Rhodes Ridge JV
マネジメント委員会 議長
Rio Tinto鉄鉱石部門CFO

Rhodes Ridge JVは、三井物産との長期にわたるパートナーシップの中で、重要なマイルストーンとなるプロジェクトです。私たちはこれまで、共通の目標と価値観を共有しながら、数十年にわたり共同で事業を進めてきました。

Rhodes Ridgeは世界最大級の優良鉄鉱山であり、将来の鉄鋼需要を支えるうえで欠かせない存在です。この分野で豊富な知識と経験を有する三井物産の参画を心より歓迎します。当社の理念でもある「責任ある鉱業」に強く共感する三井物産とAMBと共に、ステークホルダー・地域社会・環境に持続的な価値をもたらすようなプロジェクトの開発を進めています。

本プロジェクトは参画する各社の共通の目標である、「世界のクリーンな鉄鋼生産への移行を支えながら、将来の世代に持続的な利益をもたらす」ことを体現するものです。

ポール・ベネット

Paul Bennett

AMB Holdings 取締役

AMBは、Wright Prospecting Groupの一員として1970年台初頭の設立時からRhodes Ridge プロジェクトに参画し、同鉄鉱山の開発に向けて長年取り組んできました。三井物産がこのTier 1プロジェクトに参画することを心より歓迎するとともに、同社が世界の鉄鉱石事業で約60年にわたり培ってきた経験と知見がJVにとって大きな力になると確信しています。

三井物産との対話を通じて、鉄鉱石事業だけでなく、環境・気候への考え方でも多くの共通点があることが分かりました。両社は共に、持続可能な鉱山開発と社会価値の創出を重視しています。協業は始まったばかりですが、人々と地球への貢献をさらに高められる可能性に大きな期待を寄せています。

CFO Message

CFOメッセージ

成長投資と株主還元拡充をバランスよく推進し、 企業価値を向上させていきます

代表取締役 副社長執行役員
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(中経)の進捗を どう評価していますか

中経の2年目にあたる2025年3月期においては、当期利益が9,003億円と引き続き高水準を維持し、基礎営業キャッシュ・フローも1兆円規模を4期連続で達成し、順調に進捗しています。

最終年度となる2026年3月期においては、不確実性の高い事業環境に直面しながらも、経営の選択肢を広く確保しつつ企業価値向上に向けて着実に舵取りを進めるとともに、事業環境変化に伴うサプライチェーンの変化をチャンスと捉え、計画を上回る利益の実現を目指してまいります。

事業ポートフォリオの良質化に向けた 取組みについて教えてください

2025年3月期までの間にRhodes Ridge鉄鉱石、Ruweis

LNG、Blue Point低炭素アンモニアなど、将来の収益基盤の底上げに資する案件への投資を決定し、中経期間中に2.3兆円の成長投資を見込んでいます。事業ポートフォリオ良質化にあって、特に新規投資においては、投資規律の維持・強化が重要であり、その中でCFO部門を含むコーポレート各部の役割は非常に大きいと認識しています。投資判断にあたっては、定量面ではIRRを中心としたいくつかの指標を基準とし、同時に定性面では戦略性や当社シナジーの発揮といった観点を重視しています。事業本部とコーポレート各部が、それぞれの専門性と知見に基づき徹底的に議論を重ねることが投資規律の基盤となり、個別案件の質を高め、当社全体の事業ポートフォリオ良質化につながっています。

基礎収益力向上の取組み推進を支える 体制について教えてください

当中経では、既存事業強化、効率化・ターンアラウンド、新規

事業を通じた基礎収益力の向上に取り組んでいます。各取組みの推進にあっては、事業本部とコーポレート各部が緊密に連携しており、その中でCFO部門はリスク管理・財務・税務・業績管理などの観点から、諸課題への対応・解決に貢献しています。さらに、当社は事業本部と地域本部を組み合わせたグローバルマトリクス体制を構築しており、事業本部が地域本部と連携して地域ごとのインテリジェンスやネットワークを活かした取組みが可能です。このような連携は、事業本部間でも常に活発で、当社の価値創造に直結する重要な推進力であり、当社の強みと考えます。

また、事業領域別のROICの活用や、投資実行時の計画とその後の実績との乖離要因分析などを通じて、投資後の収益力向上・改善につなげる施策を検討・実行できる仕組みが構築されています。これらの取組み推進により、2025年3月期末時点で基礎収益力は2023年3月期と比較して1,200億円の増加を達成しており、中経期間中に掲げた1,700億円の拡大目標も中経最終年度までに達成見込みです。

CFOメッセージ

**複雑性が増している事業環境において
リスク管理にどう取り組んでいますか**

信用・市場・カントリーリスクに加えて、地政学リスクやサイバーセキュリティ、環境対応といった複雑なリスクが複合的、連鎖的に顕在化する事態に対応するため、当社ではコーポレート各部の専門人材が組織間をまたがって連携する体制を整備するとともに、地域本部との連携を加えて、グローバルレベルでのリスク管理体制を構築しています。これにより、例えば地政学リスクに起因するサプライチェーンの分断などの事象が発生した場合でも、いくつかの選択肢の中から迅速かつ効果的な対策を講じることができます。一方で、こうしたリスク対応の中に、潜在的なビジネス

チャンスや課題解決策のお客様への提供機会を見出し、果敢に取り組む姿勢は、当社らしさの一つであると考えています。

**財務戦略とキャッシュ・フロー・アロケーションの
考え方について教えてください**

当社は、前中経から再現性の高いキャッシュ創出力を向上、強固な財務基盤を着実に積み上げてきた結果、厚みのあるバランスシートを維持しています。したがって、長期収益基盤拡大に資する成長投資実行や株主還元の拡大など、経営上の幅広い選択肢に常に機動的に対応することが可能です。今後も、当社を取り巻く環境の変化を見極めながら、キャッシュ・フロー・アロケーションの枠組みや財務戦略について議論を重ね、柔軟に対応していきます。

**企業価値向上に向けたCFOの役割について、
どのように考えていますか**

現在当社はROEを企業価値向上のための重要指標の中心に位置付けており、その維持・向上に向けてCFOが果たすべき役割は非常に大きいと認識しています。既存事業の強化やターンアラウンド、厳選した成長投資を通じた基礎収益力向上、継続的な資産リサイクルを通じたポートフォリオの良質化、経営上の幅広い選択肢に対応可能な強固な財務基盤の維持、そして株主還元

の強化を含めた資本効率向上など、当社の持続的な成長をけん引することが重要です。

なお、こうしたCFOとしての責務を全うするには、経営会議メンバーで構成されるリーダーシップチームとの連携が必要不可欠です。リーダーシップチームメンバーの執務室ドアは常に開いていて、メンバーが自由に行き来し、日常的に活発な意見交換をしています。この自由で活発なコミュニケーションは会社全体・グループ全体に広がっています。

株主還元についての考え方を教えてください

中経の2年目にあたる2025年3月期は、過去最大となる6,920億円の株主還元(自己株式取得:4,000億円、配当:2,920億円)を実施しました。4期連続1兆円規模を達成した基礎営業キャッシュ・フローのトラックレコードを踏まえ、2026年3月期の配当予想は前期比15円増配の115円とし、2027年3月期については累進配当方針に基づき、120円がスタートラインになると考えています。自己株式取得についても、成長投資とのバランスや株価水準を含む経営環境を総合的に勘案し、機動的に判断するという従来の方針を継続します。今後も、当社のキャッシュ創出力が長期的に持続可能であることへの信認を得ながら株主の皆様のご期待にお応えできるよう、全社一丸となって取組みを継続していきます。

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。



2026年3月期 重点施策

既存事業の強化

- 生産性向上、収益基盤の強化、パートナーとの協業深化
- 変化する事業環境に応じたトレーディング機能の発揮

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
- コスト削減の徹底

厳選した成長投資

- 投資規律の徹底
- 事業群形成とパイプライン拡充の継続

戦略的リサイクル

- 資本効率を意識した資産入替え
- 上場株式の継続的な縮減

リスクマネジメント

- 統合的なリスク管理により複雑化する事業環境に対応
- グローバルインテリジェンス機能の発揮

*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

Gate 1

三井物産の価値創造

- 21 経営理念 (MW)
- 22 価値創造プロセス
- 23 マテリアリティ
- 25 CSOメッセージ
- 26 サステナビリティ経営における統合的アプローチ
- 27 気候変動
- 28 自然資本
- 29 ビジネスと人権、サプライチェーンマネジメント

経営理念(MVV)

Mission

世界中の未来をつくる

大切な地球と人びとの、豊かで夢あふれる明日を実現します。

Vision

360° business innovators

一人ひとりの「挑戦と創造」で事業を生み育て、社会課題を解決し、成長を続ける企業グループ。

Values

「挑戦と創造」を支える価値観

変革を行動で

私たちは、自ら動き、自ら挑み、常に変化を生む主体であり続けます。

多様性を力に

私たちは、自由闊達な場を築き、互いの力を掛け合わせ最高の成果を生みます。

個から成長を

私たちは、常にプロとして自己を高め続け、個の成長を全体の成長につなげます。

真摯に誠実に

私たちは、高い志とフェアで謙虚な心を持ち、未来に対して誇れる仕事をします。

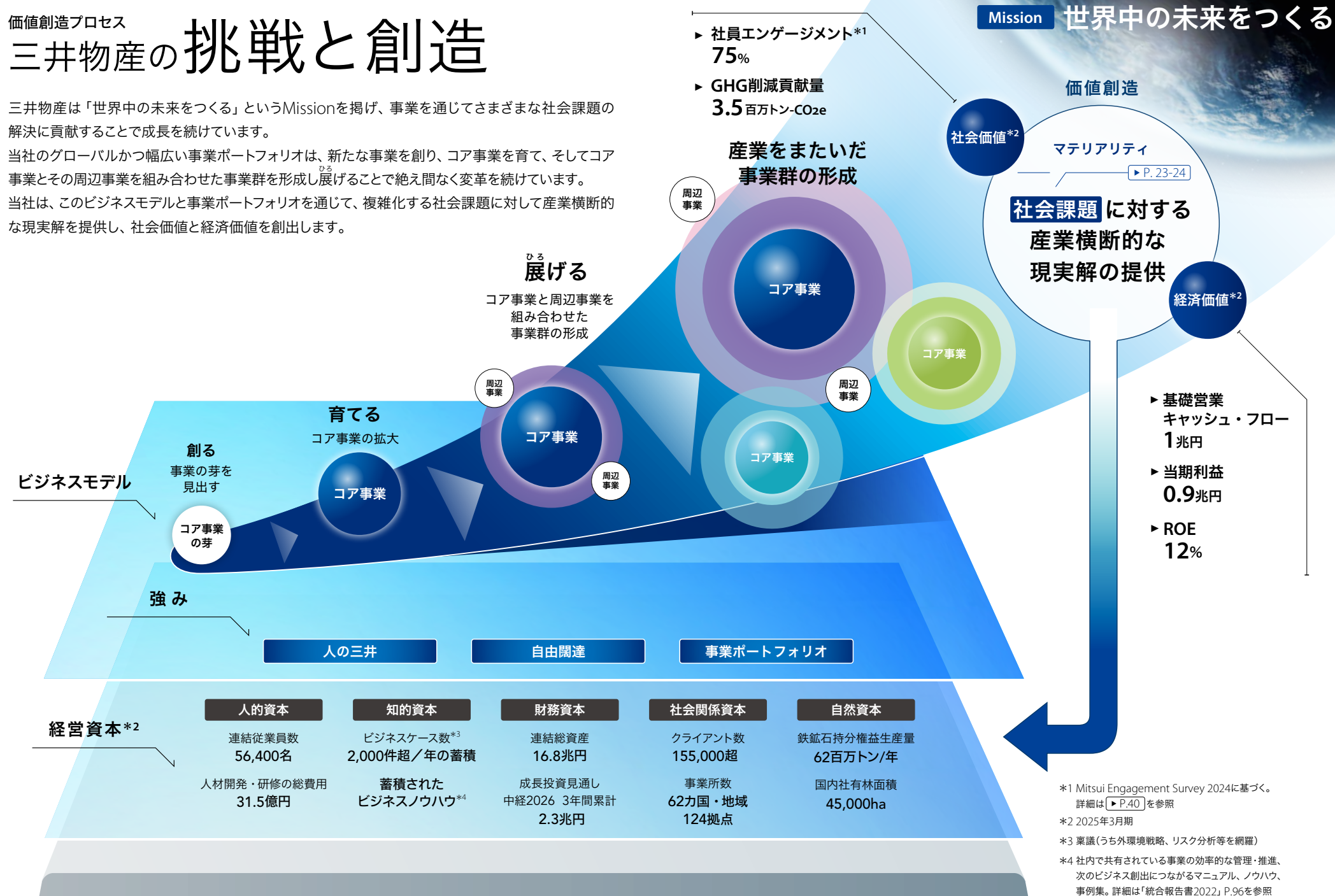
価値創造プロセス

三井物産の挑戦と創造

三井物産は「世界中の未来をつくる」というMissionを掲げ、事業を通じてさまざまな社会課題の解決に貢献することで成長を続けています。

当社のグローバルかつ幅広い事業ポートフォリオは、新たな事業を創り、コア事業を育て、そしてコア事業とその周辺事業を組み合わせた事業群を形成し^{ひろ}展^{ひろ}げることで絶え間なく変革を続けています。

当社は、このビジネスモデルと事業ポートフォリオを通じて、複雑化する社会課題に対して産業横断的な現実解を提供し、社会価値と経済価値を創出します。



*1 Mitsui Engagement Survey 2024に基づく。
詳細は▶ P.40を参照

*2 2025年3月期

*3 稟議(うち外環境戦略、リスク分析等を網羅)

*4 社内で共有されている事業の効率的な管理・推進、
次のビジネス創出につながるマニュアル、ノウハウ、
事例集。詳細は「統合報告書2022」P.96を参照

マテリアリティ

外部環境の変化を踏まえ、ダブルマテリアリティ^{*1}の観点から重要な社会課題を再評価しました。
その結果、人権に対する関心の高まりを受け、人権を新たに独立したマテリアリティとして設定しました。

位置づけ

当社は、Missionとして掲げている「世界中の未来をつくる」の実現に向けて、重要な経営課題であるマテリアリティを特定し、企業活動を推進しています。マテリアリティは中長期的にリスクまたは機会となる事項であることから、中期経営計画や事業計画等、当社の事業方針・戦略策定の基軸となるものです。各マテリアリティと組織ごとの具体的な方針、目標、取組みに関してはマテリアリティアクションプランとして整理の上、進捗を管理し、公表しています。

特定・見直しプロセス

当社は、2015年にマテリアリティを特定し、2019年に最初の見直しを行いました。そして、2019年に見直したマテリアリティについて、社会課題が現在の外部環境や時代の要請に即しているかを再確認するため、2025年にダブルマテリアリティの視点を取り入れて再度見直しを行いました。国際ガイドライン、ESG評価基準、SDGsを参考に社会課題を抽出し、取引先・機関投資家・役員へのアンケート等、多様なステークホルダーとの対話（従業員約2,200名及び外部ステークホルダー約30社）を通じて課題の重要性を評価しました。見直し内容は、社外有識者や社外役員との意見交換、経営会議での議論を経て、取締役会で承認されました。今後も社会や事業環境の変化に応じて、マテリアリティの見直しを継続的に行っていきます。



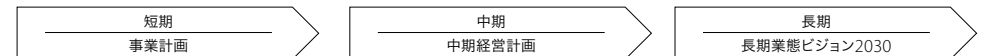
マテリアリティと経営戦略

マテリアリティと中期経営計画2026における攻め筋（Key Strategic Initiatives）との関連性は以下のとおりです。社会課題は、気候変動、自然資本、人権等多岐にわたり、相互に絡み合う中、当社は、総合商社としての機能を最大限に活用して、ステークホルダーと協働し、当社らしい価値を創造することで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

マテリアリティ	主なリスクと機会	中期経営計画2026との関連性		
		攻め筋 ^{*5}		
		IBS	GET	WEC
 持続可能な安定供給の基盤をつくる より安全に、より安心に、社会の発展に不可欠な資源、エネルギー、素材、食料、製品、サービス等の持続可能な安定供給を実現。	リスク 地政学的リスクや気候変動等による供給網機能不全と安全・健康トラブルによる評判リスク。 機会 気候変動対応で供給網高度化や地産地消需要増、トレーサビリティ強化で高付加価値・競争力向上。	●	●	○
 環境と共生する世界をつくる 気候変動の緩和と適応、サーキュラーエコノミーへの移行、ネイチャーポジティブ達成に向けた取組みを推進。	リスク ネットゼロエミッション対応や自然資本制約に伴うコスト増・評判リスク、物理的リスク増大による生産・供給遅延リスク。 機会 ネットゼロエミッション、ネイチャーポジティブに寄与する製品需要や、循環経済型ビジネスモデル創出の機会拡大。	●	●	○
 健康で豊かな暮らしをつくる イノベーションを通じて、人々の生活の礎をつくり、健康・ウェルビーイングの向上に貢献。	リスク インフラ老朽化・医療競争激化・サイバー攻撃に伴う安全リスクや競争激化、機会逸失リスク。 機会 インフラ需要拡大、ヘルスケア需要増、デジタル・生成AI活用による事業競争力向上。	●	○	●
 人権を尊重する社会をつくる ステークホルダーと対話・協働し、人権に配慮した取組みを推進。	リスク 人権課題や労働災害、地域社会への影響による操業停止・評判リスクの顕在化。 機会 環境・人権配慮で事業価値と信頼性向上、地域支援で安定操業・人材確保。	●	●	●
 「未来をつくる」人をつくる インクルーシブな企業風土で、多様な個の活躍を推進し、「社会課題の解決に資する新たな価値を創造する人材」を育成。	リスク 人材獲得競争激化や多様な配慮不足による人材の活躍機会の喪失・人材流出リスク。 機会 多様な人材活躍と育成推進によるイノベーション創出、生産性・エンゲージメント向上、離職率低下。	○	○	○
 インテグリティのある組織をつくる 社会から信頼される企業としてガバナンス・コンプライアンスの強化。	リスク インテグリティ欠如や統制不全による不祥事発生、事業停滞、信頼低下リスク。 機会 インテグリティ浸透と統治強化による組織活性化、信頼性向上、持続的な企業価値向上。	○	○	○

マテリアリティとの関連 ●:強い関連あり ○:関連あり

事業方針・戦略



^{*5} IBS: Industrial Business Solutions, GET: Global Energy Transition, WEC: Wellness Ecosystem Creation

マテリアリティ

主な目標・KPI 各マテリアリティと組織ごとの具体的な方針、目標、取組みに関してはマテリアリティアクションプランとして整理の上、進捗を管理し、公表しています。詳細はサステナビリティウェブサイトをご参照ください。

マテリアリティと関連するSDGs	テーマ	主な目標・KPI	2025年3月期進捗
持続可能な安定供給の基盤をつくる 	持続可能な安定供給	・資源・エネルギー・素材・食料・製品等の持続可能な安定供給	・Rhodes Ridge鉄鉱石事業権益取得の決定 ・UAE Ruwais LNGプロジェクトの最終投資決断
	商品・製品の安全・安心	・2030年：天然ゴム、パーム油、木材、紙製品のトレーサビリティ・認証商品取扱比率100%	・天然ゴム：該当なし*1、パーム油：21.8%、木材(製材)：0%*2、 ・木材(製紙用ウッドチップ*1)：100%、紙製品：100%*3
環境と共生する世界をつくる 	気候変動	①2050年のあり姿：ネットゼロエミッション*4 ②2030年3月期：2020年3月期比GHGインパクト*4半減(17百万トン-CO2e) ③2030年3月期：2020年3月期比GHG排出量*4 30%減(31百万トン-CO2e) ④2030年3月期：GHG排出量 Scope1+2*5を2020年3月期比半減(0.4百万トン-CO2e) ⑤2030年3月期：当社持分発電容量における再生可能エネルギー比率 30%超	①GHG排出量*4：29.1百万トン-CO2e ②GHGインパクト*4：25.1百万トン-CO2e ③GHG排出量*4：29.1百万トン-CO2e ④GHG排出量 Scope1+2*5：0.6百万トン-CO2e ⑤再生可能エネルギー比率：35%
	自然資本	①生物多様性保全と事業を通じたNature Positive実現への貢献 ②サーキュラーエコノミーにおけるビジネスモデル創出	①TNFD*6への賛同と、3事業におけるLEAP分析*7の開示。それら分析を通じて得た指標の結果を審査項目に加えることで、リスク審査機能を拡充 ②PETボトル再資源化事業におけるPET樹脂生産*8：25千トン/年
健康で豊かな暮らしをつくる 	インフラ	・電気、ガス、上下水道、交通、ICT等の社会インフラ整備	・当社持分発電容量約9.5GW保有 ・米国インフラ補修事業*9への参画 ・三井ガスを通じブラジルで約74万人にガス配給サービスを提供
	ウェルネス	・健康維持、医療・介護・福祉等サービスの確保	・IHH Healthcare*10における病院運営(10カ国、80病院、約16,500床超を展開(2024年12月末時点))をはじめ、「医療」「予防」「ウェルビーイング」の各分野で付加価値の高いサービスを提供
人権を尊重する社会をつくる New 	人権、サプライチェーンマネジメント	・サプライチェーンにおける人権デューデリジェンスの実効性向上 ①新規調達先への持続可能なサプライチェーン取組方針、個別調達方針の周知100% ②サプライヤーアンケート調査、現地訪問	・高リスク分野見直し、アンケート項目改善、調査プロセスの効率化 ①100% ②サプライヤーアンケート調査357件、現地訪問：食品原料調達先1件
「未来をつくる」人をつくる 	エンゲージメント	①社員エンゲージメント(会社に対する貢献意欲やロイヤリティ)*11 ②社員を活かす環境(働きやすい環境が整備されているか)*11	①75% ②71%
	強い「個」の育成	①人材開発・研修の総費用*12 ②2026年3月期：DX人材育成/DXビジネス人材認定：1,000名	①31.5億円 ②592名
	インクルージョン	①現地法人における海外採用社員のライン長への積極的な登用 ②2031年3月期：女性管理職比率(単体)：20%	①現地法人における海外採用社員のライン長比率：19% ②単体：11%(2025年3月31日時点)、連結：21%(2025年3月31日時点)
インテグリティのある組織をつくる 	コーポレート・ガバナンス	①サステナビリティ関連目標達成に向けた実効性向上 ②取締役会実効性評価における社外役員回答	①業績連動型譲渡制限付株式報酬の初回評価期間における評価の取締役会における審議 ②2025年3月期実効性評価の結果、取締役会の実効性が適切に確保されていることを確認
	コンプライアンス	・コンプライアンスの徹底を含む、役職員へのインテグリティ意識の浸透	・「三井物産役職員行動規範」遵守への宣誓：100% ・「コンプライアンス意識調査」への回答率：95%

*1 2025年3月期取扱いなし

*2 認証団体のFSC®自体が特定産地国材に対する認証付与を取りやめたことによるもの。
認証付与が取りやめになった当該製材については2024年4月時点で新規受注を終了しており、2024年6月に履行完了済み。

*3 FSC®をはじめとする国際的に認められた森林認証もしくは当社個別調達方針(紙製品)の行動指針に準ずる管理が確認できる木材由来のパルプから製造された紙製品。

*4 単体+連結子会社(Un-incorporated Joint Ventureを含む)のScope1+2及びScope3カテゴリ15(投資)。
GHGインパクトは、自社の排出量から吸収除去・オフセット量と、事業を通じて実現した削減貢献量を差し引いたものを指す。

*5 単体+連結子会社(Un-incorporated Joint Ventureを除く)のScope1+2

*6 自然関連財務情報開示タスクフォース

*7 Locate(発見)、Evaluate(診断)、Assess(評価)、Prepare(準備)のプロセスから構成される、自然関連課題の特定と評価のためのアプローチに基づく分析

*8 持分法適用会社である株式会社サーキュラーベットにおける取組み

*9 持分法適用会社であるSHO-BOND & MITインフラメンテナンスを通じたStructural Technologiesへの出資参画

*10 持分法適用会社

*11 複数の関連設問における肯定的回答率

*12 当社研修費用年間総額(グループ社員向けも含む)

CSO Message

CSOメッセージ

社会価値と経済価値をバランスよく考えながら、 企業価値向上と持続可能な成長につなげていきます

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)
なか い かずまさ
中井 一雅

中経2026Corporate Strategy 「サステナビリティ経営の深化」の進捗を 教えてください

当社は、中期経営計画2026で、ビジネスとサステナビリティの融合の観点から「Creating Sustainable Futures」を目指すべき姿として定義し、気候変動・自然資本・ビジネスと人権をサステナビリティ経営の重要テーマとして設定しています。各テーマへの取組みは着実に進捗しており、前期は外部のESG評価機関からも高い評価をいただくなど、手応えを感じています。

気候変動への対応では、前期パイトン石炭火力発電所の売却を完了し、発電ポートフォリオの組換えを大きく進展させ、発電資産のRE比率30%という2030年の目標を前倒しで達成することができました。自然資本ではTNFDへの賛同を表明し、TNFD提言に基づくLEAP分析の結果も開示するなど、より一歩踏み込んだ形で当社の取組姿勢を社内外に示すことができたと思います。人権についても、人権デューデリジェンスの対象を拡大し、個別事

業の分析を更に深化すべく、より現場に近い各事業本部が主体となった人権デューデリジェンスが始まっています。

また、グローバルベースでのサステナビリティへの取組強化を目的として、地域本部、海外・国内ブロックの各拠点に人材を配置し、経営企画部・サステナビリティ経営推進部が中心となりながら各拠点と連携をとる体制を確立しました。全社方針のグローバルベースでの意識の浸透と、各国での具体的施策や関連情報の収集といった双方向での機能の拡大を期待しているところです。

さまざまな外部環境や社会課題が大きく変化する中で、当社は昨年より多くの社外専門家やステークホルダーの皆様との協議を重ねて、ダブルマテリアリティの視点も入れながら当社が取り組むべきマテリアリティの見直しを行いました。今回新たに「人権」を独立項目として特定した6つのマテリアリティは、当社の個別事業を進める上で指針となるものです。新しいマテリアリティに照らしながら各事業本部が各々の攻め筋に沿ったアクションプランを策定し、個別事業で社会価値と経済価値をしっかりと実現していくことで、サステナビリティ経営をさらに深化させていきたいと思っています。

「ビジネスとサステナビリティの融合」は 順調に進んでいますか

ビジネスとサステナビリティの融合の好事例としては、米国Blue Point低炭素アンモニア事業が挙げられます。化学品セグメントの強みであるアンモニアのトレーディングの実績とパートナーシップ、それに加えてエネルギーセグメントの発電事業者への燃料供給の実績やCCSの知見等の強みが組み合わせられて、当社らしい形でバリューチェーンを構築し、環境に配慮した低炭素燃料のビジネスとして成立させることができたと思います。

昨今、米国や欧州等でサステナビリティに関する考え方に揺り戻しがありますが、長い目で見てサステナビリティを重視する流れは不変ですし、当社としてやるべきことは本質的に変わらないと思います。社会価値と経済価値をバランスよく考えながら、事業ポートフォリオをさらに良質化し、さまざまなステークホルダーに三井物産の強みや価値創造を理解し評価していただくことで、企業価値向上と中長期での持続可能な成長につなげていきます。

サステナビリティ経営における統合的アプローチ

基本的な考え方

当社は、気候変動、自然資本、ビジネスと人権を相互に関連する重要な経営課題と位置づけ、これらを統合的な視点で捉えることで、リスクと機会の双方に対応しています。TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）及びTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）の枠組みを活用し、ネットゼロエミッションの実現と自然資本の保全・再生に向けた取組みを一体的に推進することで、持続可能な社会の実現と企業価値の創造を目指しています。

中期経営計画におけるサステナビリティ経営重要課題

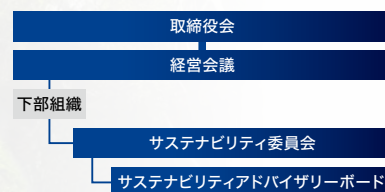


ガバナンス

体制・システム

経営会議の下部組織であるサステナビリティ委員会において、気候変動、自然資本に関する企画・立案・提言を行っています。CSOは、サステナビリティ委員会の委員長としての役割に加え、ポートフォリオ管理委員会の委員長としてポートフォリオ戦略・投融資方針の策定も担っており、サステナビリティ委員会とポートフォリオ管理委員会が相互に連携することで、サステナビリティ視点を考慮した形でのポートフォリオ運営につなげています。

サステナビリティ経営推進体制図



サステナビリティ委員会メンバー*1



*1 紫枠は取締役会メンバー

取締役会における経営監督機能

サステナビリティ委員会では、ネットゼロエミッションに向けたポートフォリオ戦略、業績連動型株式報酬、マテリアリティの見直しやTNFDへの賛同、サステナビリティ情報開示義務化への対応等が審議され、年間計5件が取締役会へ付議・報告されています。審議の内容は、事業本部やコーポレートスタッフ部門各部、地域本部や地域ブロックのサステナビリティ担当を通じてグループ内に展開・浸透しています。

COLUMN

統合的取組事例：農業資材事業における統合的アプローチ

農業バリューチェーン全体を通じた安定供給と多様なニーズ対応の一環として、気候変動や自然資本への対応を含めた取組みを進めています。農業資材事業における生物農薬やバイオスティミュラントは、こうした取組みを支える重要な要素の一つです。

気候変動による異常気象や病虫害被害の拡大が見られる中、従来型農業資材に加え、多様な資材を組み合わせる取組みを進めています。



生物農薬は、自然由来の微生物や天然成分を用いた資材であり、化学農薬と併用することで、地域の気候や作物特性に応じた柔軟な防除体系の構築が可能です。当社は2001年より、米国のCertis Biologicalsを通じて生物農薬事業に参画し、現在ではグローバルに展開しています。

近年では、作物の健全な生育を促し、高温等環境ストレスへの耐性を高めるバイオスティミュラントへの取組みも進めています。2023年にアイルランドのC&B Agri Enterprise、2024年にベトナムのVM AgriSolutionsに出資し、海藻・腐植酸由来の資材展開を開始しました。

生物農薬は特定の害虫に効果を示し、天敵を守ることで生物多様性の維持に、バイオスティミュラントは土壌微生物の活動を促進し土壌の健康維持に寄与するほか、植物の養分吸収効率を高めることで、土壌からの温室効果ガス放出の要因となる化学肥料の低減を可能にします。これらの資材の活用により、作物の健全な生育と収穫量の向上に加え、環境負荷の低減を通じた気候変動対応にも貢献が期待されます。

多様な資材の適正な活用により、生産性の維持・向上と気候変動対応、自然資本の保全を両立する農業システムの構築を推進しています。

気候変動

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宣言に沿った情報開示を行っています。詳細はサステナビリティウェブサイトをご参照ください。

戦略

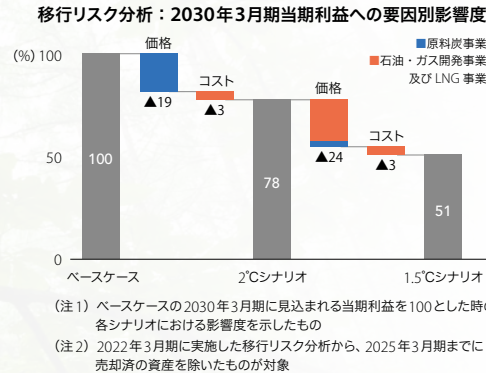
シナリオ分析

グローバルな経営環境の変化に備えるべく、シナリオ分析を実施しています。特に、投下資本と気候変動インパクトを勘案し重要度が高いと判断した事業については、以下のとおり当期利益への影響額を分析し、対応策も併せて検討しています。

	移行リスク	物理的リスク
分析対象	事業環境認識や各種シナリオを踏まえた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影響	
対象期間	2030年3月期、2040年3月期、2050年3月期	2030年3月期、2050年3月期
対象事業	石油・ガス開発事業及びLNG事業、原料炭事業、火力発電事業	物理的リスクの影響が高い投資先65社

リスク

気候変動によるリスク（物理的・移行）について、現行シナリオ、2°Cシナリオ及び1.5°Cシナリオに基づき分析対象事業への影響を定量化する分析を行っています。2°Cシナリオにおいては原料炭事業の価格影響、1.5°CシナリオにおいてはLNG及びE&P（石油・天然ガスの開発・生産）需要の減少が予想され、当期利益への影響額を確認しました。なお、火力発電事業は長期売電契約を締結していることから、影響を見込みません。



機会

中期経営計画における攻め筋の一環であるGlobal Energy Transitionにおいては、気候変動を機会と捉え、天然ガス・LNG及び次世代燃料等に対し合計6,000億円を投じる予定です。収益性及びGHG排出削減の両立に向けたポートフォリオの組替えを推進し、2030年3月期の見通しとしてROIC 10%強を掲げています。



*1 2024年3月期から2026年3月期の3カ年

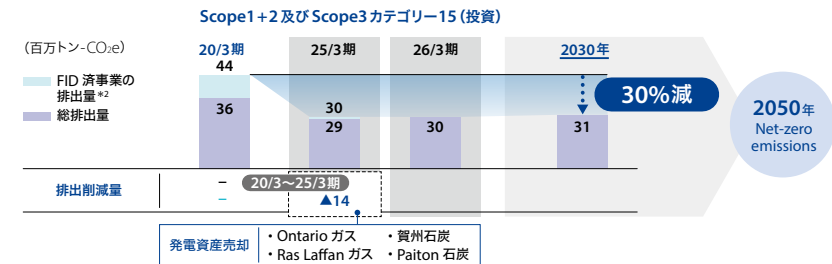
*2 2025年5月公表 *3 2024年12月公表

指標と目標

ロードマップ

当社はGHG排出量に関する新たな目標として、2030年GHG総排出量目標を設定しました。従来の目標の1つであるGHGインパクトに加えて、削減貢献量を考慮しない中間目標を新たに設定するものです。FID（最終投資決断）済の発電事業からの排出量も加味した2020年3月期の総排出量44百万トン基準年排出量として、2030年の30%削減を目指します。

新たな気候変動目標設定：2030年GHG総排出量 2030年GHG排出量^{*1}を2020年3月期比30%減とする中間目標を設定



*1 Scope1、Scope2(Un-incorporated joint venture含む)及びScope3カテゴリ15が対象

*2 2020年3月期時点でFID(最終投資決断)済の火力発電事業で稼働開始後通常操業時に見込まれる排出増加分を加味

指標と目標の進捗

GHG排出量のScope1、2に加えて、2023年3月期実績からScope3の全カテゴリの開示を行っています。全カテゴリの排出量実績値については、サステナビリティデータ(P.57)をご参照ください。また、再生可能エネルギー比率は2025年3月期に35%と達成済ですが、2030年時点の目標30%に向けて引き続き取組みを推進していきます。

指標	目標	2025年3月期実績	Scope3排出量の主な実績 (百万トン-CO ₂ e) 2025年3月期
Scope1+2 (単体+連結子会社 Un inco JVを含む) 及びScope3 カテゴリ15 (投資)	2050年 ネットゼロエミッション 2030年 30%減 (2020年3月期比)	29.1百万トン-CO ₂ e	1 購入した製品・サービス 33.4
GHGインパクト	2030年 半減 (2020年3月期比)	25.1百万トン-CO ₂ e	10 販売した製品の加工 31.9
Scope1+2 (単体+連結子会社)	2030年 半減 (2020年3月期比)	0.6百万トン-CO ₂ e	11 販売した製品の使用 97.9
再生可能エネルギー比率	2030年 30%超	35%	15 投資 25.9
			全カテゴリ合計 197.1



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

シナリオ分析 https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/environment/climate_change/#strategy

自然資本

当社は2025年3月に自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)に賛同しました。
また、2025年6月には、TNFD提言に基づく情報開示を実施しました。今後、さらに開示を拡充していきます。

戦略

当社は、自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)の提言を踏まえ、自然関連課題の戦略への統合と情報開示を進めています。事業における自然資本への依存や影響を分析し、その結果を新規投融資案件の環境・社会リスク審査において考慮することで、審査機能を強化しました。また、自然資本への配慮が機会となる事業の評価も拡充しています。これらの取組みにより、ポートフォリオの質を高めるとともに、「Nature Positive^{*1}」の実現を目指します。

*1 バリューチェーンを通じた自然への依存・インパクトを低減し、生態系を回復・再生することで生物多様性の損失を止め、回復軌道に乗せること

LEAP分析(対象:3事業)

自然関連の依存・インパクトが重要と特定した10事業のうち、優先地域の評価を踏まえ、代表として3つの事業(①金属鉱山の開発・採掘、②海水淡水化、③農業・農業資材)を分析対象に選定しました。具体的には、LEAPアプローチを参照し、重要な依存・インパクト、リスク・機会の検討を実施しました。①及び②の2事業では、Locateフェーズにおいて、TNFD指標と立地分析から「水ストレスが高い」チリの事業を優先度高と確認しました。③では、農業資材とそのバリューチェーンに着目し、自然への貢献効果が高い地域を検討しました。Evaluate・Assessフェーズでは、TNFDセクターガイダンスや環境影響評価報告書をもとに、自然への依存・インパクト、リスク・機会を確認しています。さらに今後、Prepareフェーズとして、分析結果を踏まえ、リスク対応や自然へのポジティブなインパクト創出を推進していきます。

事業	Locate	Evaluate (依存/インパクト)	Assess (リスク/機会)
金属鉱山の開発・採掘及び海水淡水化事業	チリの銅鉱山の開発・採掘事業を選定	・水資源の供給、汚染の浄化(依存) ・水資源利用の緩和(ポジティブインパクト) ・水資源の利用(ネガティブインパクト)	・水資源供給低下、規制強化による操業への影響(リスク) ・水資源へのインパクト緩和につながる事業機会の拡大(機会)
農業・農業資材事業	ソリューションが効果的な地域を可視化	・水資源の供給や花粉媒介、土壌調整(依存) ・各種ソリューションによる、ネガティブなインパクトの緩和・低減(ポジティブインパクト) ・慣行農業による土地利用や水使用(ネガティブインパクト)	・負のインパクトのある事業の縮小・レピュテーション悪化(リスク) ・水資源必要量の低減、農地転換によるGHG排出の削減等につながるソリューションの市場拡大(機会)

*上記表は分析の一部を抜粋した内容です。

指標と目標

ロードマップ

当社はTNFD提言に基づいた対応を進めています。自然資本に関する適切な測定指標及び目標を設定すべく、自然資本観点でのシナリオ分析を実施、優先すべきリスクを抽出します。抽出されたリスクへの対応策につながる測定指標や目標設定を進めながら、事業ポートフォリオの良質化を目指します。

取組みのロードマップ

① TNFDガイダンスの参照・依存/インパクト評価	重要な事業分野のスコーピング。依存やインパクトの大きい10事業分野の特定
② 対象事業に対するLEAP分析の実施	ロケーションを加味し、3事業を対象としたLEAP分析を実施。案件審査機能を強化
③ TNFDへ賛同	①②の活動及びステークホルダーとの対話を踏まえ、賛同
④ リスク・機会の評価	シナリオ分析を実施、リスク・機会の優先順位づけ
⑤ 対応策の検討・実施	測定指標、ターゲット設定をはじめとする全社方針を検討の上、実施

主な指標と目標

TNFD提言に基づいた対応に際し、指標と目標についても検討を開始しており、まず30by30^{*2}への貢献につながる自然共生サイトの登録面積等を現時点で当社が開示している自然関連指標として選定しました。今後、シナリオ分析に基づき、優先すべきリスク・機会を踏まえた管理・開示指標や目標設定について検討を進めていきます。

*2 2030年までに世界の陸地と海のそれぞれ30%を保全・保護することを目指す自然資本に関わる国際目標

自然変化の要因	指標	内容(実績・目標等)
陸・淡水・海洋利用の変化	持続可能な形で管理されている陸域	888.07ha(自然共生サイトの認定を受けた面積)
資源使用・資源補充	陸から調達する高リスク天然一次産物の量	RSPO認証品取扱比率18.6%(2030年100%)

 自然資本 https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/environment/natural_capital/

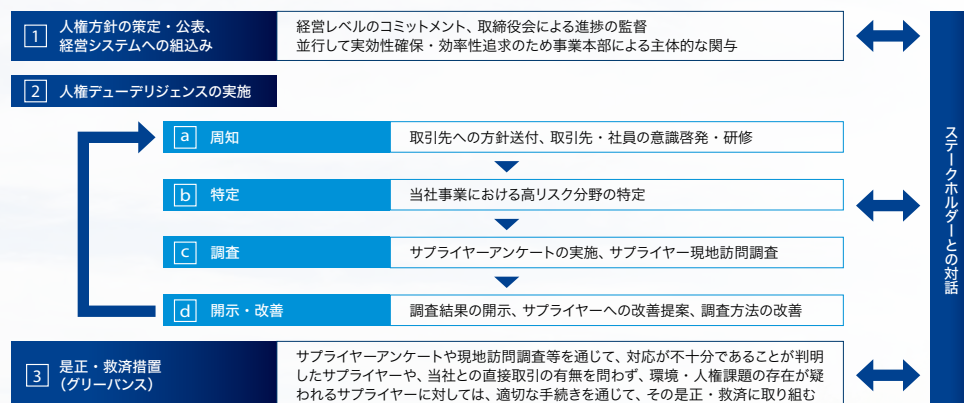
 三井物産の森 <https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/forest/index.html#video>

ビジネスと人権、サプライチェーンマネジメント

取組方針

当社は、国際規範*にかかると人権を普遍的なものとして理解し、支持しています。1998年に環境方針、2007年に持続可能なサプライチェーン取組方針を策定し、2020年には人権方針を定め、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すことで、人権尊重に配慮した事業活動を展開しており、今後も企業価値の持続的な向上につなげていきます。

*「世界人権宣言」を含む国際人権章典、労働における基本的原則及び権利に関するILO（国際労働機関）宣言、ビジネスと人権に関する指導原則、国連グローバル・コンパクトの10原則等



人権デューデリジェンスの取組強化

当社及び海外現地法人、連結子会社の主要事業のサプライチェーンについて、人権デューデリジェンスを実施しています。2025年3月期に実施対象を拡大し、従来の食料、衣服、建材に加え、鉱業・金属、石油・ガス、化学品等の業種、東南アジア、アフリカ、南米等の新興国を中心とした原産地対象取引も追加し、アンケート調査を実施しましたが、重大な人権問題は確認されませんでした。また、人権デューデリジェンスの実効性向上のために人権管理に関する規程や周知、特定、調査、開示・改善の各プロセスの実施要領を定め、各事業現場でのリスク管理と、コーポレートスタッフ部門による事業本部の支援、モニタリングを強化していきます。

2025年3月期には新規取引先5,779社に当社の「持続可能なサプライチェーン取組方針」を送付しました。また、マレーシアにおけるパーム油の当社サプ

2025年3月期～

- 鉱業・金属
- 石油・ガス
- 化学品

2020年3月期～

- 食料
- 衣服
- 建材

イヤーの精製会社、及び二次以降の上流サプライヤーである内陸搾油工場・農園運営会社・農家を訪問しました。現地での対話を通じて、パーム油の国際認証制度であるRSPO（パーム油に関する円卓会議）に基づくさまざまな取組みを確認しました。サプライヤー及び上流サプライヤーとは、これまで同様に人権に配慮した事業を継続していくことをあわせて確認しました。苦情処理メカニズムも構築しており、当社ウェブサイトにて案内しています。



サプライチェーンマネジメント

当社のアンケート調査では、人権に加え環境関連項目も含めているほか、森林破壊や環境負荷、人権に関するリスク等の高い天然ゴム、パーム油、木材、紙製品については、NGO等のステークホルダーとも協議の上、個別調達方針を策定しています。それらの方針を取引先に送付し、当社方針の周知を図るとともに、トレーサビリティや認証品調達率の目標と実績を開示しています。また、連結子会社である三井物産シーフーズにおいては水産物の個別調達方針を策定し、水産資源保全と海洋環境保全、並びに地域社会との共生に配慮した調達・取扱いを推進しています。

意識浸透策

2025年3月期もグローバルに活躍する有識者を講師として招き、役職員のみならず取引先の皆様にもご参加いただき、人権に関する研修を実施するなど、当社の取組みを取引先にも広く共有しています。

また、人権をテーマとした役職員向け意識浸透動画の社内配信に加え、「ビジネスと人権」の内容を役職員向けの e-learning コンテンツに追加し、全社員が受講するとともに、キャリア入社導入研修にも追加するなど、一層の意識浸透を図りました。

関係会社も含めた人権に関するリスク管理強化

内部監査や、関係会社における自主監査において人権要素の監査の仕組みを導入しています。さらに、当社差入役員に対しても、経営に影響を及ぼすリスクとして環境・人権問題を中心としたサステナビリティ課題に関する意識喚起を行っています。



人権 https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/social/human_rights/
 サプライチェーンマネジメント https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/social/supply_chain/



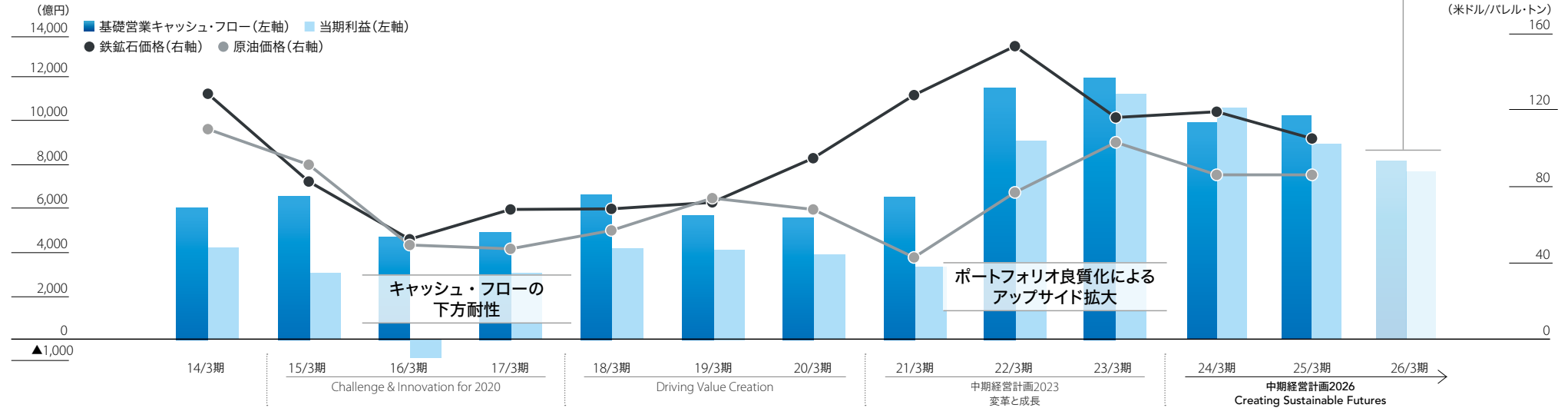
Gate 2

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

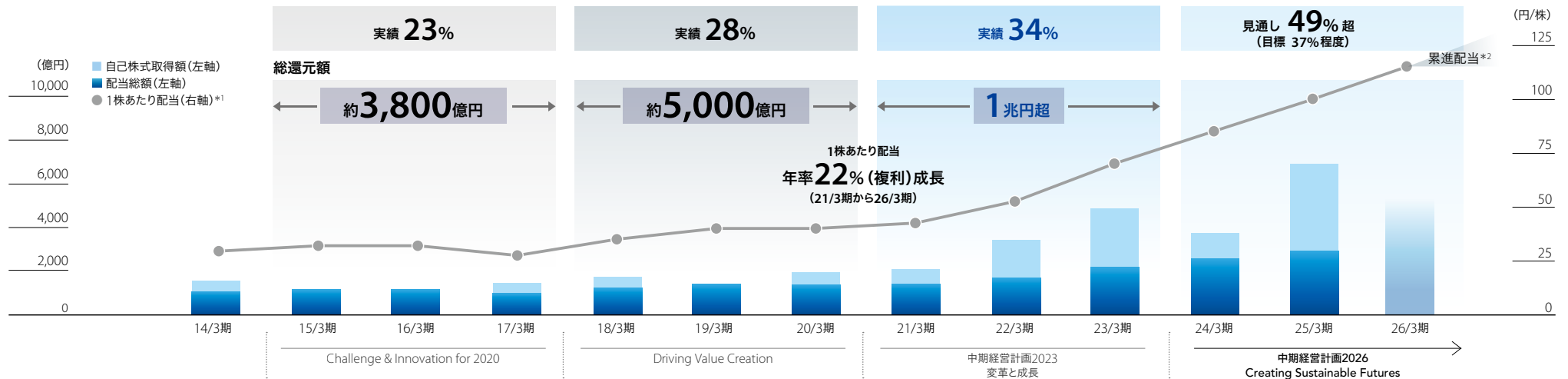
基礎営業キャッシュ・フローの下方耐性と成長



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。

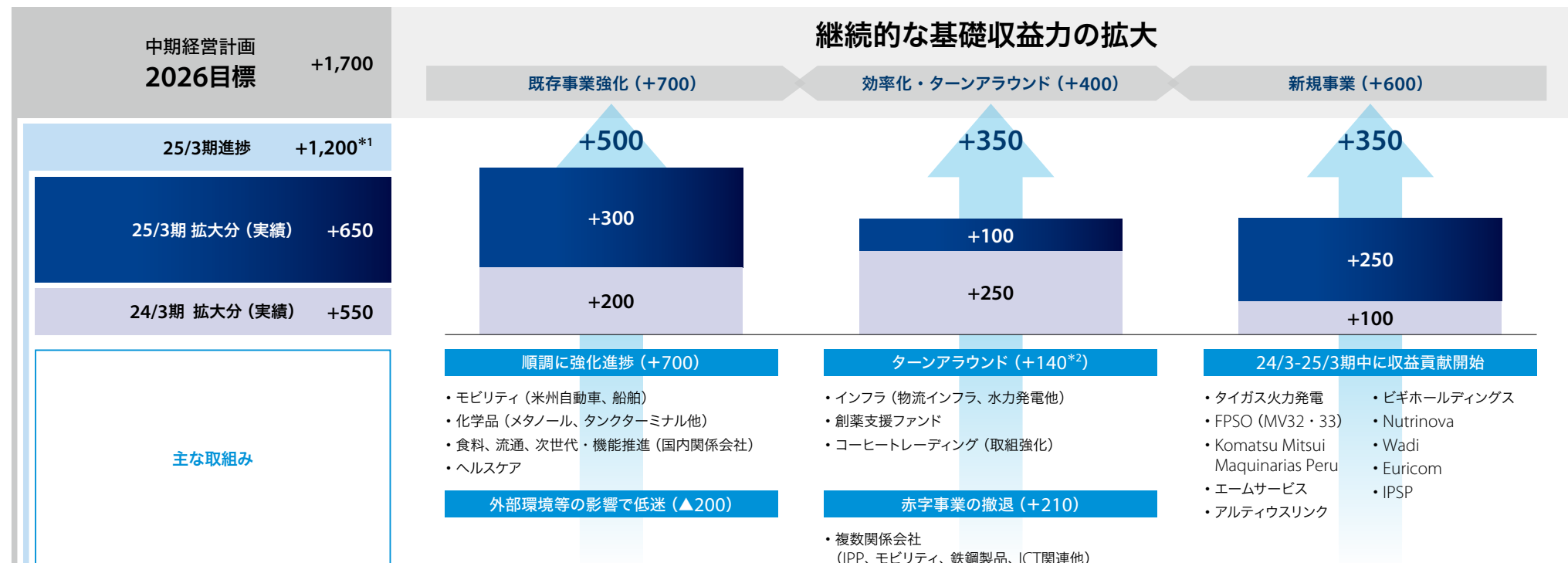
基礎営業キャッシュ・フローに対する株主還元の割合



*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>

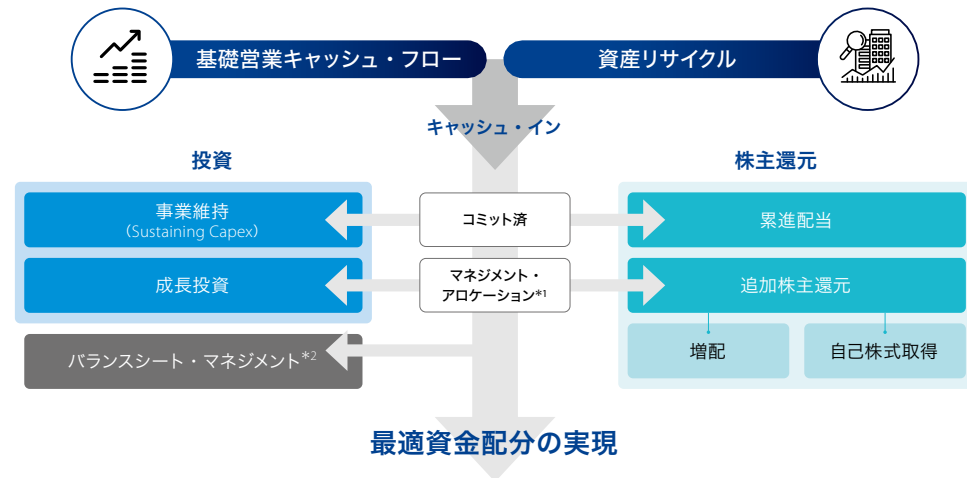
欧州タンクターミナル事業会社ITC Rubisの完全子会社化に関するお知らせ
https://www.mitsui.com/jp/ja/release/2025/1251165_14873.html

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

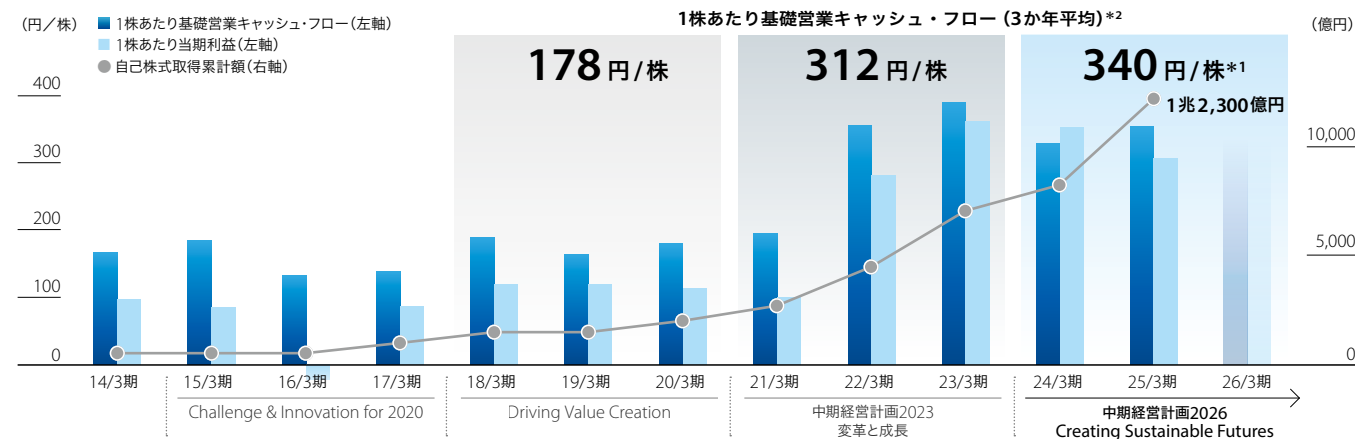
*2 中期経営計画2026においては、Rhodes Ridge鉄鉱石事業への投資決定に伴い、別途バランスシートからマネジメント・アロケーションに4,000億円を充当

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



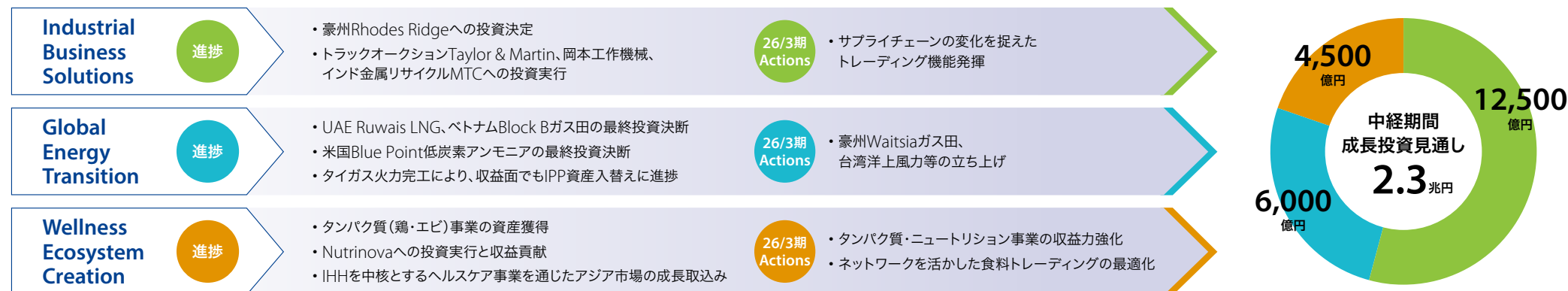
- 2014年3月期より実施してきた自己株式取得の累計額は1兆円を超過
- 累計で2014年3月期末時点の発行済株式総数の約21%にあたる株式を取得し、取得した株式を消却することで1株あたりの利益を向上
- 1株あたりの基礎営業キャッシュ・フローは、中経2020の3年間平均178円/株から中経2023の3年間平均314円/株まで拡大。中経2026の直近2年間の実績は341円/株

*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

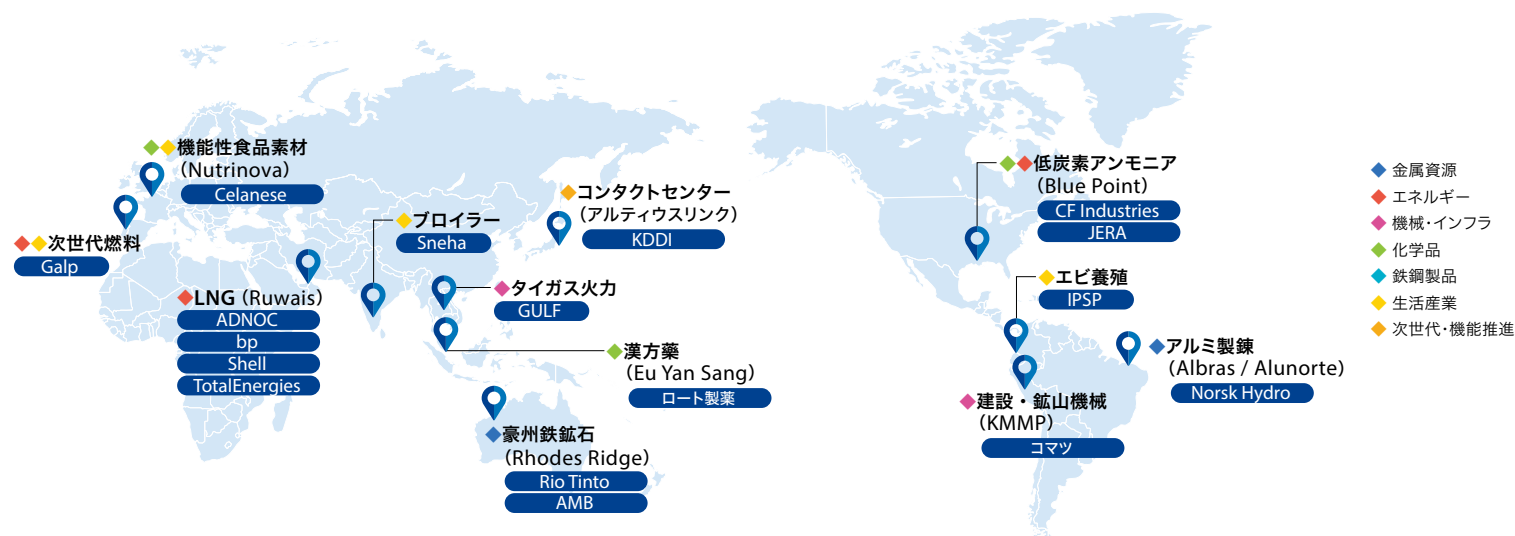
中期経営計画の進捗④ | 成長投資進捗と見通し

「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

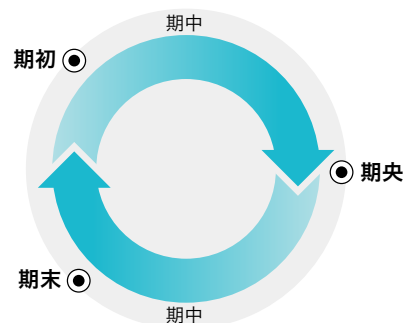
収益貢献タイミング

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

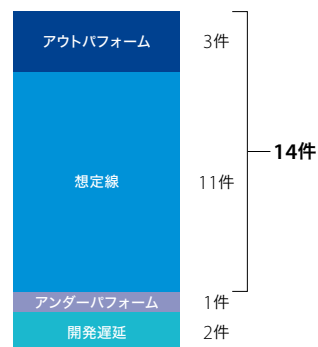
*2 Exit方針となった資産は、その具体的
道筋や撤退難易度検証の対象となる

Exit方針*2 約3割

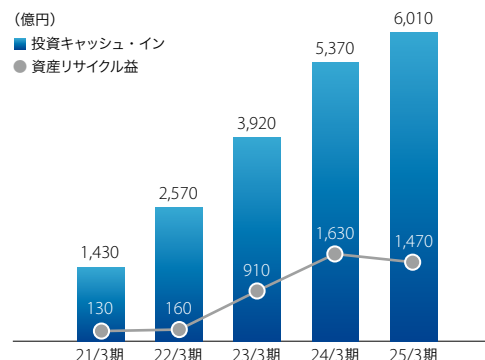
簿価：約1割

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)

(億円)

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

- ・インドネシアバントン石炭火力 +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

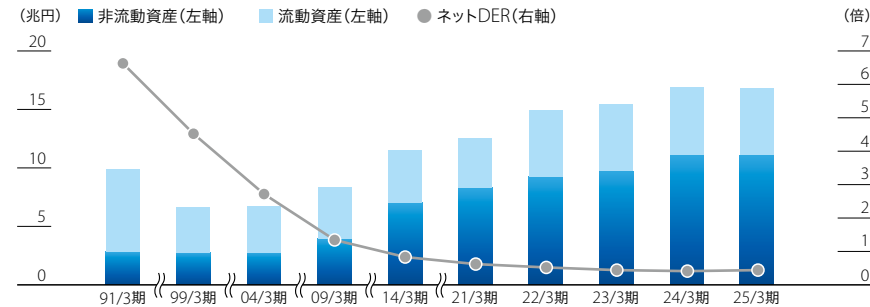
*1 長短債務の()内数字は、ネット有利子負債

*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。

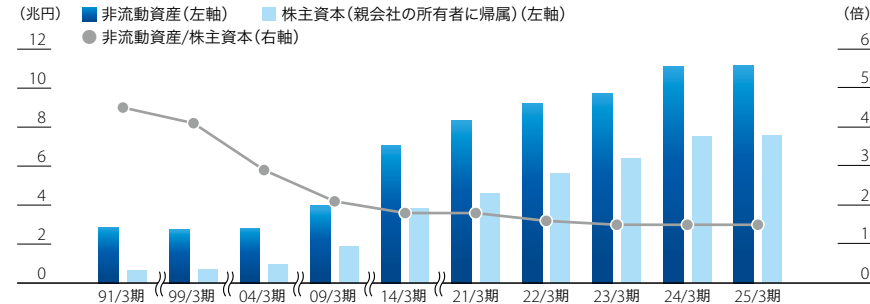
ネットDER*



*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。

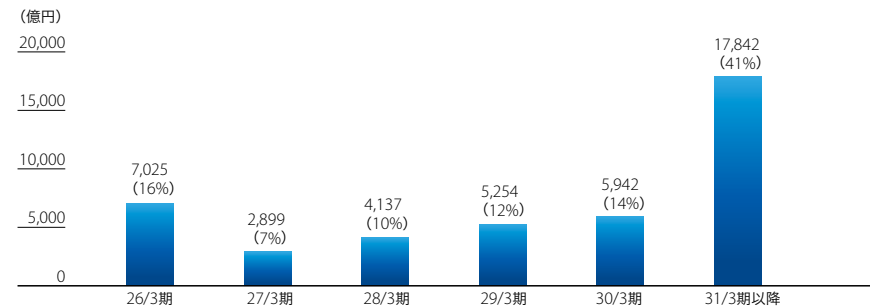
非流動資産/株主資本



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。

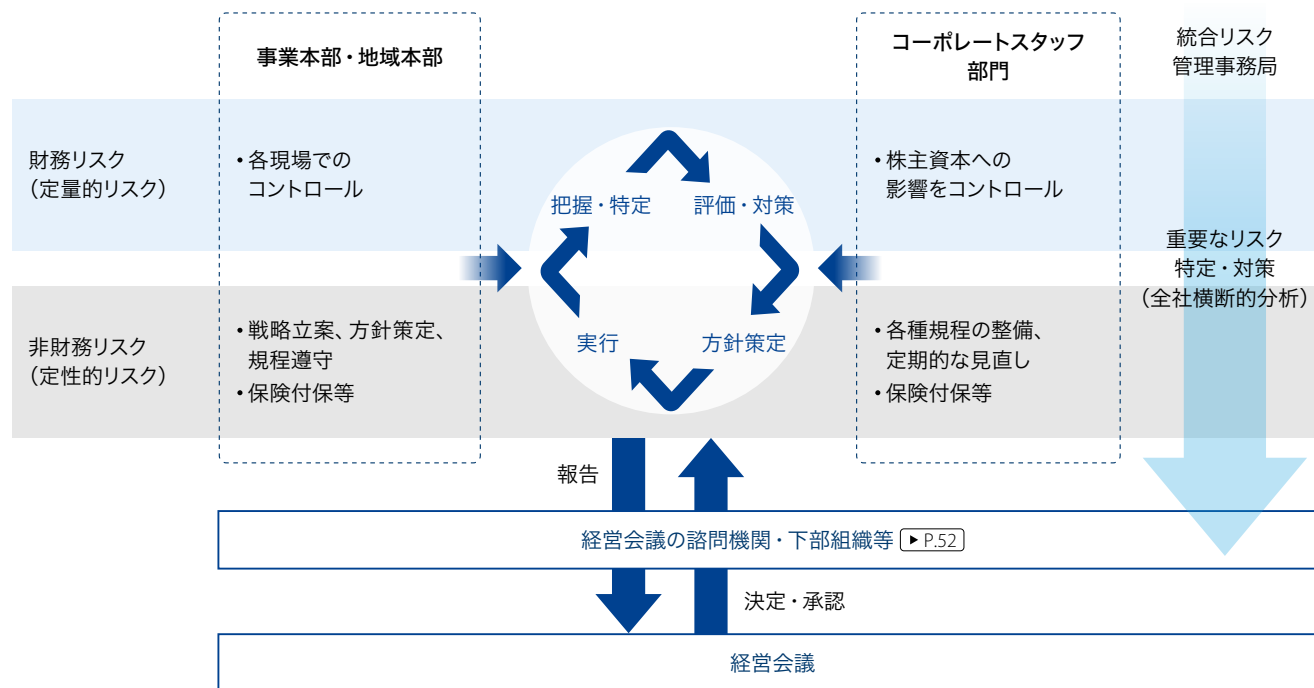
*ハイブリッドローン、リースを除く有利子負債

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）



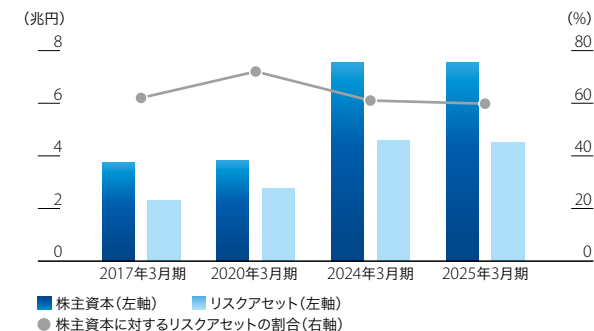
COLUMN

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)
たけます 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つながっているか、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、リスク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

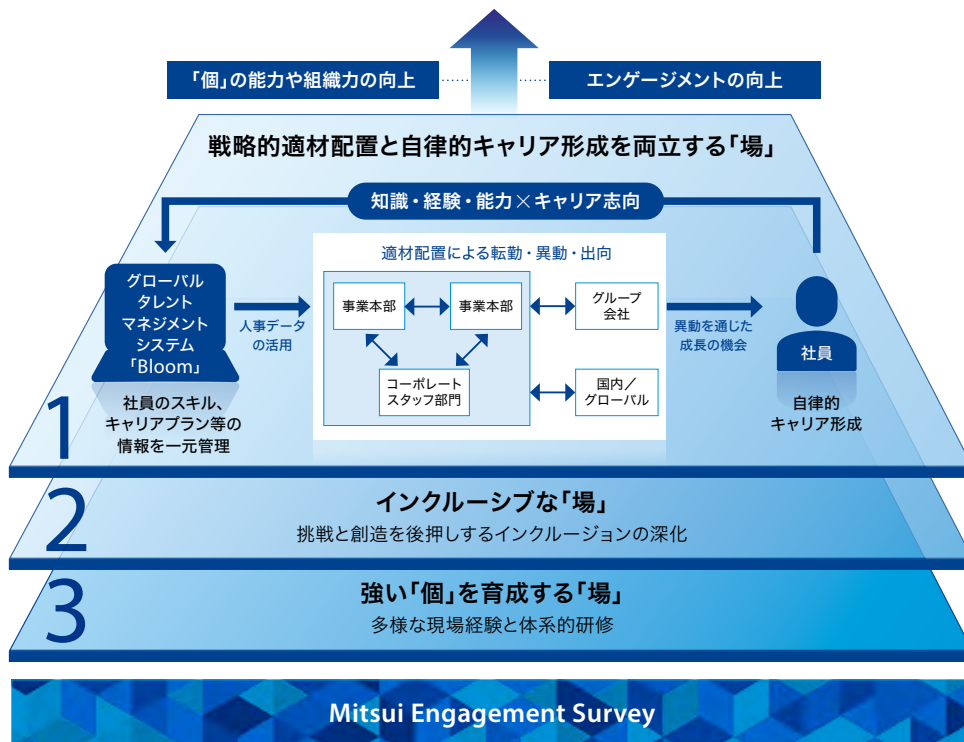
三井物産のポートフォリオ経営を支える 人材戦略について聞かせてください

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ク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^びげ、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

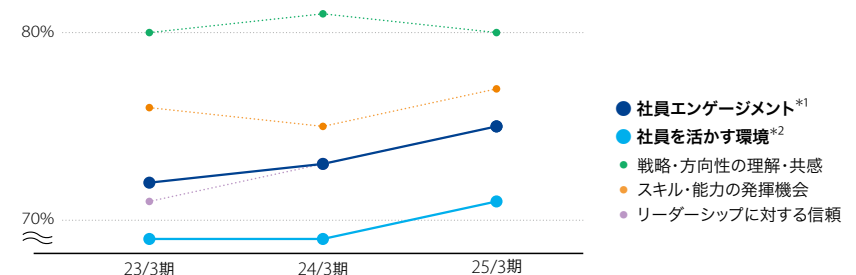


当社は、人的資本を持続的な価値を生み出す重要な経営資源の一つとして位置づけています。2023年5月に公表した中期経営計画2026では、5つの Corporate Strategy (CS) を設定し、人材戦略で掲げています。人的資本を最大限に活用するためには、「グローバルでの多様な『個』の活躍推進」を着実に実行する必要があります。そのための具体的な施策として「強い『個』の育成」「インクルージョン」「戦略的適材配置」の3つを柱とし、自律的なキャリア形成（挑戦・経験・学び）を後押しする施策・環境整備に向けた人材への投資を加速します。

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%	
	プレゼンティーズム	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		
	自発的離職率	単体	0.96%	
エンゲージメント	Mitsui Engagement Survey結果	回答率	91%	エンゲージメント強化 ・年1回実施 ・分析+組織開発の 着実な実行 ・連結グループでの サーベイ対象拡大
	社員エンゲージメント	単体+現地法人	75%	
	社員を活かす環境	単体+現地法人	71%	
	自発的離職率	単体	0.96%	

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

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

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。

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/



Gate 3

経営基盤

44 機関投資家と社外取締役との対話

48 取締役・監査役

52 三井物産のコーポレート・ガバナンス

機関投資家と社外取締役との対話

2025年6月、社外取締役のサミュエル ウォルシュ氏と約30社の機関投資家との間で対話を実施しました。

はじめに

本日は、このように皆様と直接お会いできることを大変うれしく思います。三井物産にご関心をお寄せいただき、ありがとうございます。私は当社の取締役になって8年になりますが、当社との関わりはそれ以前からあり、以前General Motorsに在籍していた頃は鋼材調達において当社の支援を受けていました。その後、Nissan Motor Australiaを経てRio Tintoに入社し、66歳で退任したタイミングで三井物産の社外取締役に就任しました。

現在は豪州パースを拠点に、パース造幣局や西豪州のRoyal Flying Doctor Serviceの会長を務めています。また、教会系銀行や小規模劇団の理事、教会の法律部門の責任者も兼任しています。その中でも三井物産での業務は、私にとって特に重要な位置を占めています。耳を傾け、変化に柔軟に対応する当社のプロフェッショナルかつオープンな企業文化を尊重しています。社外取締役として、ガバナンスや戦略、改善の取組みに注力してきました。本日は皆様からのご質問を楽しみにしていますし、有意義な時間になることを願っています。

Rhodes Ridge鉄鉱石案件への投資について、取締役会ではどのような議論が行われたのでしょうか。

Rhodes Ridgeは当社にとって過去最大の投資であり、初期の段階から何度も協議を重ね、取締役会でも時間をかけて慎重に検討を進めました。このプロジェクトは、私が以前CEOを務めていたRio Tintoとの共同事業であり、一定の知識と理解がありまし

た。守秘義務を守りながら、採掘計画や環境対応、先住民の遺跡保護等の面でチームを支援してきました。

本件の売主についても以前から面識があったので、私自身は交渉自体には関わっていませんが、彼らの意図は把握していました。州・連邦レベルでの許認可や、外国投資審査委員会（FIRB）の承認等、本件に必要な手続きは多岐にわたります。そうしたやりとりは、透明性を重視して取締役会で共有を続けてきました。

このプロジェクトは長期間の操業が可能であり、鉱石の品位が高く、Rio Tintoとしても非常に重視しています。ピルバラブレンド（Rio Tintoが西豪州で生産する主力鉄鉱石ブランド）の鉄分品位62%を回復させることにつながります。

Rhodes Ridgeにはどのような課題やリスクがあるとお考えでしたか。

私が意識した点は、細部まで丁寧に確認を続けることでした。優れたプロジェクトであっても、小さな取りこぼしが全体に悪影響を及ぼすことがあります。そのため、当初から「一見重要ではなさそうなことも含め、注意深く対応するように」と伝えていました。環境面への対応は特に重要で、適切に対処しなければ遅延や中止を招く可能性があります。

もう一つの大きな要素は、州政府の承認を確実に得ることです。州政府の承認が得られなければ、プロジェクトが大幅に遅延する、もしくはまったく進まなくなることもあります。政府関係者と協力し、規制や政策と整合性を保つことが長期的な成功には欠かせません。

社外取締役
サミュエル ウォルシュ
Samuel Walsh

三井物産のグリーン戦略についてどうお考えですか。

グリーン事業に収益性はあるのでしょうか。

また、グリーン事業は株主にどのように価値を提供できますか。

三井物産は、気候変動対応に関して具体的な目標を掲げています。2030年までにGHGインパクトを半減し、2050年にネットゼロエミッションを実現するというものです。例えば、風力や太陽光、低炭素アンモニア等の分野に積極的に投資を進めており、残っている石炭火力事業からの撤退も検討しています。気候変動は現実の課題であり、私が住んでいる西豪州でも、農家が気温の上昇と乾燥の影響を受けて作付け作物を変えなければならなくなっています。

私たちは目標を示すだけでなく、それを実行に移しています。目標を発表するにあたって、私は「目標は、信頼でき、かつ実行可

能なものであるべき」と提言しました。その後も会社は取締役会と連携しながら、具体的な施策を進めてきました。環境への貢献と経済的なリターンは両立できると考えています。例えば、台湾の洋上風力発電は、しっかりとした事業性と経済性評価に基づいています。環境影響は重要ですが、同時に株主利益も大切な要素です。この考え方にに基づき、当社の使命である「大切な地球と人びとの、豊かで夢あふれる明日を実現します。」を守りながら、適切な投資判断を行っています。

三井物産の株価には、コングロマリット・ディスカウントが生じていると思います。これを解消するために、どのような取組みが必要だと思われますか。

おっしゃるとおり、当社の現在の株式時価総額は、保有資産の評価合計額を下回っています。つまり、当社の本来の価値と市場評価の間に差があるということです。この課題を踏まえ、取締役会と経営陣は配当政策の改善に取り組んできました。2025年3月期決算公表時には、1株あたりの配当を100円から115円へと増配する予想を発表しています。過去10年で発行済株式の約2割に相当する自己株式取得を行い、発行済株式の減少を通じて1株あたり利益（EPS）を高めてきました。

今後も累進配当に基づく増配や自己株式取得を続けながら、株主の皆様との対話を大切にしていきます。また、堀社長のもとで、景気変動に左右されにくい分野や高成長分野への投資を増やし、よりバランスのとれたポートフォリオへのシフトが進みました。特に、アジアにおけるIHH Healthcareへの出資はその好例です。

私がサポートするもう一つの大きな進化として、当社がオペレーターの立場で運営する事業を拡大していることが挙げられます。それは戦略の成熟を示し、グローバルに信頼されるパートナーと

しての立場を築く動きでもあります。Waitsiaガス田事業のように、主体的に事業運営を担うことは、当社の事業的な成功のみならず、求められるガバナンスやコンプライアンスの面でも重要だと考えています。

商社の強みについて、海外企業と比べてどのようにお考えですか。

商社である当社の最大の強みの一つは、十分に計算されたリスクを適切に取る力と、マーケットに対する深い洞察力だと思います。三井物産の現在の収益性は、当社が有する深い市場知見に基づいて保有・運営している事業から主に生み出されています。経営層には優れた人材が揃っており、中堅や若手のリーダー層にも権限を与えられ、付加価値を生み出す文化が根づいていると感じます。

もう一つの強みは、地理的な広がりです。三井物産は現在、62カ国・地域に展開しており、この多様性が全体のポートフォリオを強くしています。

社外取締役の任期についてお考えをお聞かせください。

長く務めることで独立性が損なわれるという考えもありますが、どのようにお考えですか。

私は現在、社外取締役として9年目に入っています。ただ、任期の長さだけで独立性が決まるわけではなく、人によると思います。私は率直に意見を伝えることを重視しており、当社が考慮すべきことについて、できるだけ筋道を立てて提案するように心がけています。取締役会には毎月出席し、Rhodes Ridgeのように特別な案件を除いて、業務の執行からは建設的な距離を置きつつ、必要十分な情報を得るようにしています。



機関投資家と社外取締役との対話

時には経営陣に対して難しい質問をすることもあります。それが私の役割だと考えています。実際に、いくつかの案件では反対の立場を取りました。当社の取締役会では全会一致を重視しており、一人ひとりに実質的な拒否権があります。そのため、意見を述べる時には思慮深くかつ論理的であることが重要だと感じています。過去、当社には適さないと考えた案件については、私からその理由を詳しく説明しました。

任期については、経験並びに継続性の価値と、新しい視点の必要性をどうバランスをとるかが大切です。最終的には、その取締役が取締役に引き続き価値提供できているかを評価することだと思います。私自身は当社での経験を誇りに持っています。

**取締役が単独で案件に反対することはあるのでしょうか。
また、取締役会の議論の活発さ、改善の余地について、
どうお考えですか。**

私が反対した案件は、鉱山関連のものでした。私自身に専門性があったこともあり、意見を述べる必要があると考えました。私が懸念を表明した際には、経営陣も真剣に受け止めてくれましたし、他の社外取締役も理解を示し、それに続いて意見を述べていました。皆それぞれの視点から、はっきりと意見を共有しています。

当社では取締役及び監査役によるフリーディスカッションの機会が設けられており、率直な対話がなされています。投資が中長期的な優先事項に沿うかどうかについて、さまざまな観点から意見を交わしています。

**取締役会での地政学的リスクの扱い方や、
リスクマネジメントの取組みについて変化はありますか。**

リスクマネジメントは取締役会でも重要なテーマの一つです。私たちは外部機関の情報も活用しながら、世界各地の地政学的リスクについて定期的に説明を受けています。62カ国・地域でトレーディングを含む事業を展開するコングロマリットの当社にとって、市場の動きを正しく把握し、機会を見つけることは大きな意味があります。政府関係者、例えば経済産業省等からも有益な視点を得ています。

ビジネスにおいてリスクはつきものであり、避けるのではなく適切にマネージすることが重要です。リスクを恐れすぎると、取れるリターンも制約されます。重要なのは、徹底的に分析を行い、規律に基づいて十分に管理されたリスクを取ることです。プロジェクトの提案資料には、必ずリスクと対応策をまとめたページがあります。取締役会はそのことを丁寧に確認し、理解を深め、そのリスクを管理するようにしています。

また、事業ポートフォリオの分散と、コモディティ分野で世界最上位のコスト競争力を持つこともリスクマネジメントにおいて大事な要素だと考えています。

**社外取締役に就任された当初と比べ、
取締役会の多様性が高まりました。これにより、
どのような影響があったとお感じですか。**

多様性は、昨今のグローバル化が進んだ複雑な事業環境において、ガバナンスの有効性を高めるための重要な要素だと思います。当社の取締役会は、さまざまな国からベストプラクティスを導入しています。当社では、カナダ、シンガポール、オーストラリア、



日本とさまざまな国籍の社外取締役が在籍しています。社内取締役も多くが海外での勤務経験を有しており、多様な視点や知見が集積されていると感じます。

多様性は議論に深みと広がりをもたらします。取締役会の議論も、ビジネスケースや健康・安全、環境対応、ガバナンス等、幅広い観点から活発に意見が出るようになりました。特に、女性管理職の比率を高める取組みには注力しており、経営陣が2030年の女性管理職比率の目標を20%と設定した際には、社外取締役からはほぼ全員一致で目標達成を早められないかと意見が出ました。当時は10%未満でしたが、1年半ほどで約12%まで増え、現在は2030年の20%目標に向けて取組みを続けています。適切なジェンダーバランスを達成するにはまだやるべきことは多いですが、取締役会を含め、多様性を高めることは、組織の知見や能力を十分に活かすためにも欠かせないテーマだと考えています。

この三井物産での8年間で当社が最も変わったと感じる点と、 まだ改善の余地がある点を教えてください。

私が長く使ってきたリーン・シックス・シグマ（業務の無駄を省き、品質を安定させる改善手法）の考え方では、「どんな業務でも結果にムラや変動があるなら、そこには改善できる余地がある」という前提があります。過去8年間で取締役会の構成は大きく変わりました。人数は12名に絞られ、その半数を社外取締役が占めています。そのことで、議論がより深く、実質的なものになったと感じます。女性取締役が4名になり、それぞれ多様な経験や知見を活かしています。例えば、サラ・カサノバ取締役は、消費者分野や物流分野での知見をもたらしています。他の取締役も、デジタル、政策、製造業等、それぞれの専門性を持ち寄っています。

取締役会での議論も深化しています。取締役会では、全会一致

を重視し、議論を重ねています。それは、600億円を超える投融資保証案件についても同様です。取締役会では戦略との整合性や中期経営計画との関係を常に確認し、収益性の低い事業は改善や撤退も含めて定期的に検討しています。パートナーや市場の状況も関係し、撤退は簡単ではありませんが、重要な取組みです。健康・安全についても以前より強い関心が向けられるようになり、会社として改善への意識や、ウェルビーイングへの強いコミットメントを持つようになりました。環境分野にもより注力し、取締役会による目標の進捗管理が行われています。不確実性の高い事業環境ではありますが、経営陣は変化への対応に注力しています。三井物産は伝統的なトレーディング機能にとどまらず、62カ国・地域で真のコングロマリットとして事業の質を着実に高めてきました。今では、よりバランスのとれた事業ポートフォリオを実現し、特定の分野への過度な依存を減らすことができています。

この8年間の在任期間で感じた難しさや課題はありましたか。

最初は言語面で若干のハードルを感じることはありましたが、通訳等のサポートを受けながら議論に積極的に参加しています。取締役会は合意形成を重視しており、議長も公平性を意識して進行しています。

現在の大きな課題の一つは株価です。これについては皆様のご協力も必要です。新しい成長機会を探すことは非常に重要であり、当社は長期的な投資を重視していますが、その中でもより早期に収益貢献を開始する案件の比率を高めるよう努めています。ただ、真に価値のある機会は、日常的に現れるものではありません。取締役会としても、特に気候変動といった分野で再生可能エネルギー比率を高めるための取組みを大きく拡大するよう、経営陣に積極的に働きかけてきました。現在は、2030年までに再生可能エ

ネルギー比率を30%に引き上げる目標を掲げています。とはいえ、私自身、世界中のあらゆる成長機会を把握することはできません。そのため、経営陣が新しい可能性を見出し続けることが、私たちにとっても株主の皆様にとっても極めて重要だと考えています。

数ある企業の中で、商社という複雑な業態の 三井物産の取締役を務めているのはなぜでしょうか。

三井物産の持つ多様性と国際性に魅力を感じているからです。就任以前から長い関わりがありましたが、社外取締役になってからは、経営陣が常に改善を意識している姿勢を高く評価してきました。現在ではすべての社外取締役が入念に準備を行った上で、重要なテーマについて活発に議論に参加しています。

私は毎回、対面で会議に出席しています。そのほうが集中した議論ができますし、率直に支持や懸念を伝える雰囲気をつくることもできていると感じています。時々、経営陣に対して厳しい指摘をすることもあります。彼らはその声に真剣に向き合い、次の議論に備えてくれています。

おわりに

本日は多くのご質問をいただき、ありがとうございました。こうして三井物産に関心を持ってくださる皆様と直接お話できる機会はとても貴重です。三井物産は透明性と対話を大切にしており、利益や配当の見通しについても真剣に考え、丁寧にご説明しています。私たちのコミュニケーションは憶測ではなく、しっかりした分析に基づいています。社内取締役であるか社外取締役であるかに関係なく、当社は透明性と率直な対話を今後も重視していきます。本日はお時間をいただき、ありがとうございました。



取締役

(2025年6月18日現在)

在任年数／所有株式数^{*1}



やすなが たつ お
安永 竜夫

10年／717,132株
代表取締役会長

1983年 当社入社
2021年 当社代表取締役、会長（現任）



ほり けんいち
堀 健一

7年／327,837株
代表取締役社長
CEO

1984年 当社入社
2021年 当社代表取締役、社長、CEO（現任）



たけやす よしあき
竹増 喜明

4年／131,110株
代表取締役
副社長執行役員
CHRO、CCO

1985年 当社入社
2023年 当社代表取締役、副社長執行役員、
CHRO、CCO（現任）



サミュエル
ウォルシュ

8年／28,625株
社外取締役

1972年 General Motors-Holden's
Limited入社
1987年 Nissan Motor Australia入社
1991年 Rio Tinto Limited入社
2008年 Seven West Media Limited
社外取締役
2013年 Rio Tinto Limited CEO
2017年 当社社外取締役（現任）



うちやま だ たい し
内山田 竹志

6年／37,825株
社外取締役

1969年 トヨタ自動車工業（株）
（現 トヨタ自動車（株））入社
1998年 同社取締役
2005年 同社取締役副社長
2012年 同社取締役副会長
2013年 同社取締役会長
2019年 当社社外取締役（現任）
2023年 トヨタ自動車（株）取締役Executive
Fellow
2023年 トヨタ自動車（株）Executive Fellow
2025年 トヨタ自動車（株）相談役（現任）



え がわ まさ こ
江川 雅子

5年／17,419株
社外取締役

1986年 ソロモン・ブラザーズ・インクニューヨーク本店入社
1993年 エス・ジー・ウォーバーグ証券会社
（現 UBS証券会社）東京支店入社
2001年 ハーバード・ビジネス・スクール
日本リサーチ・センター長
2009年 東京大学理事
2014年 旭硝子（株）（現 AGC（株））社外取締役
2015年 東京海上ホールディングス（株）社外取締役
2015年 三井不動産（株）社外取締役
2015年 一橋大学大学院商学研究科（現 経営管理研究科）教授
2020年 当社社外取締役（現任）
2022年 学校法人成蹊学園学園長（現任）
2023年 三菱電機（株）社外取締役（現任）



しげ た てつ や
重田 哲也

3年／128,888株
代表取締役
副社長執行役員
CFO

1987年 当社入社
2025年 当社代表取締役、副社長執行役員、
CFO（現任）



なか い かず まさ
中井 一雅

2年^{*2}／101,032株^{*3}
代表取締役
専務執行役員
CSO

1987年 当社入社
2025年 当社代表取締役、専務執行役員、
CSO（現任）



ふく だ てつ や
福田 哲也

新任／48,777株^{*4}
代表取締役
専務執行役員
CDIO

1991年 当社入社
2025年 当社代表取締役、専務執行役員、
CDIO（現任）



いし ぐ る ふ じ よ
石黒 不二代

2年／3,190株
社外取締役

1981年 ブラザー工業（株）入社
1994年 Alphametrics, Inc. 社長
2000年 ネットイヤーグループ（株）代表取締役社長
2013年 （株）損害保険ジャパン
（現 損害保険ジャパン（株））社外監査役
2014年 株式会社ホットリンク社外取締役
2014年 マネックスグループ（株）社外取締役
2015年 損害保険ジャパン日本興亜（株）
（現 損害保険ジャパン（株））社外取締役
2021年 ウイングアーク1st（株）社外取締役
2021年 ネットイヤーグループ（株）
取締役チーフエグゼクティブ
2021年 セガサミーホールディングス（株）
社外取締役（現任）
2023年 当社社外取締役（現任）
2024年 世界経済フォーラム日本代表（現任）



サラ シ
カサノバ

2年／0株
社外取締役

1991年 マクドナルドカナダ入社
1997年 マクドナルドロシア/ウクライナマーケティング
シニアディレクター（SD）
2001年 マクドナルドカナダマーケティングSD
2004年 日本マクドナルド（株）
マーケティング本部執行役員
2007年 同社ビジネス開発部ロップメント部
上席執行役員
2009年 マクドナルドマレーシア
マネージングディレクター（MD）
2012年 マクドナルドマレーシアMD並びに
マクドナルドシンガポール及び
マクドナルドマレーシアリージョナルマネージャー
2013年 日本マクドナルド（株）代表取締役社長兼CEO
2014年 日本マクドナルドホールディングス（株）
代表取締役社長兼CEO
2019年 日本マクドナルド（株）代表取締役会長
2021年 日本マクドナルドホールディングス（株）
代表取締役会長
2023年 当社社外取締役（現任）
2025年 花王（株）社外取締役（現任）
ヤマハ発動機（株）社外取締役（現任）



ジェシカ タン
スーン ネオ

2年／0株
社外取締役

1989年 IBMシンガポール入社
2006年 シンガポール国会議員
（for the East Coast Group
Representation Constituency）（現任）
2008年 マイクロソフトシンガポール
マネージングディレクター
2011年 マイクロソフトAsia Pacific Enterprise &
Partner Groupジェネラルマネージャー
2013年 マイクロソフトシンガポール
マネージングディレクター
2017年 SATS Ltd.社外取締役（現任）
2017年 Raffles Medical Group Ltd.
Group Commercialディレクター
2020年 シンガポール国会副議長（現任）
2020年 CapitaLand India Trust Management
Pte. Ltd.独立取締役（現任）
2023年 当社社外取締役（現任）

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)

CFO(チーフ・フィナンシャル・オフィサー)

CSO(チーフ・ストラテジー・オフィサー)

CDIO(チーフ・デジタル・インフォメーション・オフィサー)

^{*1} 役員の所有株式数は2025年3月末時点の数字

^{*2} 2022年6月から2024年6月まで

^{*3} その他、在任条件型リストラクテッド・ストック・ユニットに基づき2025年4月30日に交付された19,000株を所有

^{*4} その他、在任条件型リストラクテッド・ストック・ユニットに基づき2025年4月30日に交付された57,400株を所有

監査役

(2025年6月18日現在)

在任年数／所有株式数



しおたに きみろう
塩谷 公朗 | 6年／65,700株
常勤監査役

1984年 当社入社
2019年 当社常勤監査役（現任）



ふじむら ひろたつ
藤原 弘達 | 2年／156,454株
常勤監査役

1984年 当社入社
2023年 当社常勤監査役（現任）



たま い ゆうこ
玉井 裕子 | 3年／0株
社外監査役

1994年 長島・大野法律事務所
（現 長島・大野・常松法律事務所）
入所
2000年 Covington & Burling LLP
（Washington, D.C.）勤務
2001年 長島・大野・常松法律事務所復帰
2003年 同事務所パートナー就任（現任）
2022年 当社社外監査役（現任）
2025年 積水ハウス（株）社外監査役（現任）



はやし まこと
林 眞琴 | 2年／680株
社外監査役

1983年 検事任官
1991年 在フランス日本国大使館一等書記官
2012年 最高検察庁総務部長
2013年 仙台地方検察庁検事正
2014年 法務省刑事局長
2018年 名古屋高等検察庁検事長
2020年 東京高等検察庁検事長
2020年 検事総長
2022年 弁護士登録 森・濱田松本法律事務所
入所（現任）
2023年 当社社外監査役（現任）



たかなみ ひろき
高波 博之 | 新任／0株
社外監査役

1984年 アーサーヤング公認会計士事務所
（現 あずさ監査法人）入所
1992年 アーンスト&ヤング ニューヨーク
事務所に就任
2002年 朝日監査法人代表社員（現 あずさ監査法人）
2012年 あずさ監査法人専務理事
2014年 KPMGコンサルティング（株）代表取締役社長
2015年 あずさ監査法人専務理事東京事務所長
2019年 あずさ監査法人専務理事
2021年 あずさ監査法人会長
2023年 （株）パロマ社外取締役（現任）
2025年 当社社外監査役（現任）



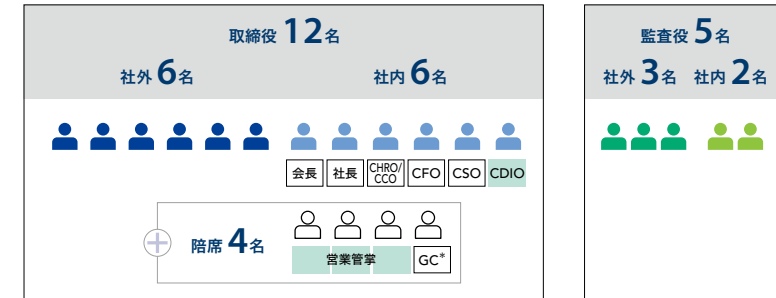
取締役・監査役の略歴についての詳細は、2025年3月期有価証券報告書P.120-124（役員一覧）をご参照ください。
https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/securities/_icsFiles/afieldfile/2025/06/20/ja_106yuh.pdf

社外取締役・社外監査役の選任理由については、コーポレート・ガバナンス報告書をご参照ください。
<https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/governance/status/>

取締役会・経営会議の体制

取締役会体制

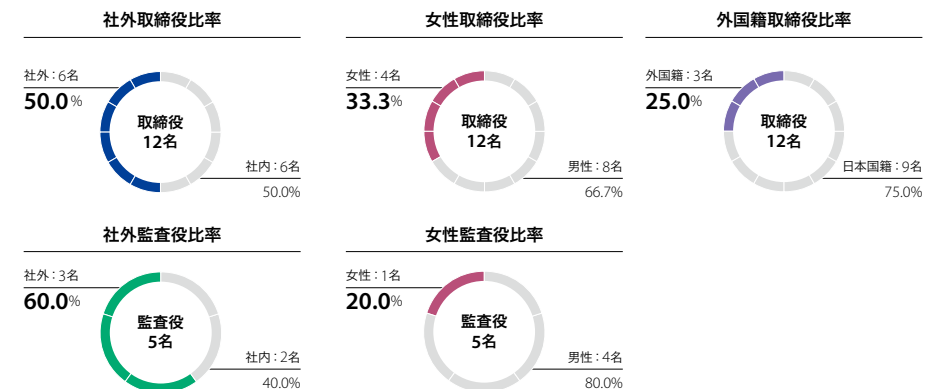
取締役会メンバー



執行体制

経営会議は、取締役会長、社長（議長）、コーポレートスタッフ部門担当役員及び社長が指名する代表取締役または執行役員をもって構成し、原則として毎週開催されます。
経営会議に付議された事項は構成員の協議の結果を踏まえて社長が決定します。

経営会議メンバー



*GC (General Counsel)

経営会議メンバー

(2025年7月1日現在)



社長、CEO
ほり けんいち
堀 健一



会長
やすなが たつ お
安永 竜夫



副社長執行役員
たけずみ よしあき
竹増 喜明

CHRO、CCO、コーポレートスタッフ部門
担当（人事総務第一/第二部、ロジスティ
クス戦略部 管掌）、BCM（災害時事業継
続管理）、国内ブロック、欧州ブロック、中
東・アフリカブロック、CISブロック 管掌



副社長執行役員
しげ た てつ や
重田 哲也

CFO、コーポレートスタッフ部門担当
（CFO統括部、経理部、財務部、リスク
マネジメント部、IR部、フィナンシャルマネ
ジメント第一/第二/第三/第四部 管掌）



専務執行役員
なか い かずまさ
中井 一雅

CSO、コーポレートスタッフ部門担当（経
営企画部、事業統括部、広報部、サステ
ナビリティ経営推進部 管掌）



副社長執行役員
さとう まこと
佐藤 理

アジア・大洋州本部長 兼 アジア・大
洋州三井物産（株）社長



専務執行役員
だいこく てつ や
大黒 哲也

エネルギーソリューション本部、プロジェ
クト本部、モビリティ第一/第二本部、
アジア・大洋州本部 管掌



専務執行役員
ふるた たか し
古谷 卓志

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、食料本部、
流通事業本部、東アジアブロック、韓国
三井物産（株）管掌



専務執行役員
ふくだ てつ や
福田 哲也

CDIO、デジタル総合戦略部、鉄鋼製品
本部、金属資源本部、ICT事業本部、コー
ポレートディベロップメント本部 管掌



常務執行役員
たかの ゆういち
高野 雄市

General Counsel、コーポレートスタッ
フ部門担当（監查役室、法務統括部、ピ
ジネス法務部 管掌）



常務執行役員
やまぐち けんいちろう
山口 賢一郎

エネルギー第一/第二本部、ウェルネス
事業本部、米州本部 管掌



副社長執行役員
まつ い とおる
松井 透

米州本部長 兼 米国三井物産（株）社長

地域本部長

(2025年7月1日現在)

取締役・監査役

取締役会メンバー（取締役・監査役）のスキルマトリクス

取締役・監査役が専門性・経験を有する主な分野を○、その中でも特に高い貢献が期待される分野を◎としています。

氏名	役職等	所属する委員会	企業経営	グローバル インサイト	リスク マネジメント	財務会計	イノベーション /DX	人材戦略	環境・社会
安永 竜夫	代表取締役会長	ガバナンス	◎	◎	○	○		○	◎
堀 健一	代表取締役社長	ガバナンス 指名	◎	◎	◎	○	○	◎	◎
竹増 喜明	代表取締役副社長 CHRO兼CCO		○	◎	○			◎	◎
重田 哲也	代表取締役副社長 CFO	報酬	○	◎	◎	◎			○
中井 一雅	代表取締役専務 CSO	ガバナンス	○	◎	○		◎		◎
福田 哲也	代表取締役専務 CDIO		○	◎	◎		◎		○
サミュエル ウォルシュ	取締役 独立社外	ガバナンス	◎	◎	○	○	○		◎
内山田 竹志	取締役 独立社外	指名	◎	◎	○		○	◎	◎
江川 雅子	取締役 独立社外	ガバナンス 報酬	○	◎		○		◎	○
石黒 不二代	取締役 独立社外	指名	○	◎			◎	○	○
サラ L. カサノバ	取締役 独立社外	ガバナンス	○	◎	◎			○	○
ジェシカ タン スーン ネオ	取締役 独立社外	報酬	○	◎	○		◎		○
塩谷 公朗	常勤監査役		○	◎	○	◎			○
藤原 弘達	常勤監査役		○	◎	○			◎	○
玉井 裕子	監査役 独立社外	ガバナンス		○	◎ (弁護士)				◎
林 眞琴	監査役 独立社外	指名		○	◎ (弁護士・元検察官)			○	○
高波 博之	監査役 独立社外	報酬		○	○	◎ (公認会計士)			○

(注) 上記は取締役会メンバーの有するすべての専門性・知見を示すものではありません。
なお、「ガバナンス」はすべてのスキルの土台であり、「企業経営」や「リスクマネジメント」等に包含されるものとし、マトリクスの項目とはしていません。
「所属する委員会」では、各氏が委員長を務める委員会を白文字表示としています。

社外取締役からの評価 指名委員会の役割について

社外取締役 指名委員会委員長
内山田 竹志



指名委員会では、社外役員が委員として関与することによって、取締役及び執行役員の指名プロセスの透明性・客観性を高めるとともに公正性を担保しています。本委員会では、当社取締役及び執行役員の指名に関する選解任基準・プロセスの検討、最高経営責任者（CEO）等の後継者計画の策定等について継続的に審議しています。

世界各国で事業を展開している当社において、取締役会による適切な意思決定や監督機能を担保することで更なる企業価値の向上に貢献し、株主・投資家の皆様のご期待に応えるべく、指名委員会委員長として尽力いたします。

経営の意思決定及び監督を行うにあたり各役員に期待する主なスキル	
企業経営	当社は、産業横断的な事業群を形成し、複雑な社会課題に対する現実解の提供に取り組んでいます。このため、全社戦略の策定及び推進等の企業経営に関する知識・経験が重要となります。
グローバル インサイト	グローバルに事業展開を推進する上で、海外勤務等のグローバル経験に加えて、経済・地域情勢や政治・動向に関する専門性・知見が重要となります。
リスク マネジメント	事業における多様なリスクを俯瞰した上での重要なリスクの特定、当該リスクのマネジメントや会社資産の保全等のための確かな知識・経験が重要となります。
財務会計	持続的な企業価値向上に向けた成長投資の推進、強固な財務基盤の構築、株主還元方針の策定、安定的な企業運営等のための確かな財務、経理及び税務の知識・経験が重要となります。
イノベーション/ DX	複雑化する世界の課題解決や新規事業の創出には、先進的技術やイノベーションに関する知識・経験が重要であり、また、攻めと守りの観点からの効率化のため、全社のDX関連の知見を活用する専門性及び知見が必要となります。
人材戦略	当社は設立以来一貫して「人」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、弛まぬ人材開発、組織開発を経営の最重要事項として取り組んでおり、その知識・経験が重要となります。
環境・社会	サステナビリティ経営の更なる深化にあたり、気候変動対応・自然資本の保全及び人権・サプライチェーン等に関連する経験・見識が必要となります。

三井物産のコーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

透明性と説明責任の向上

当社は、社外取締役及び社外監査役の視点を入れて経営監督及び監視機能の強化を図るとともに、情報開示に係る内部統制体制を整備し、公正開示の原則のもと、役職員が説明責任の遂行にあたることとしています。

経営の監督と執行の役割分担の明確化

当社は執行役員に業務執行の権限を大幅に委譲した上で、取締役会が会社の業務を執行する取締役・執行役員による業務執行を監督します。事業別に全世界で事業活動を展開する16事業本部及び地域戦略の要としての2地域本部のそれぞれを統括する事業本部長及び地域本部長は、執行役員として連結グループの機動性ある業務執行にあたります。

当社は、監査役による監査機能の実効性を高める一方、会社業務に精通し高い専門性を持った社内取締役を中心とした実態に即した経営が当社の業態に必要であると判断し、監査役会設置会社の形態によるコーポレート・ガバナンスを採用する一方、「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」を担保するため、社外取締役・社外監査役が過半数を占める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。

コーポレート・ガバナンス体制の推移

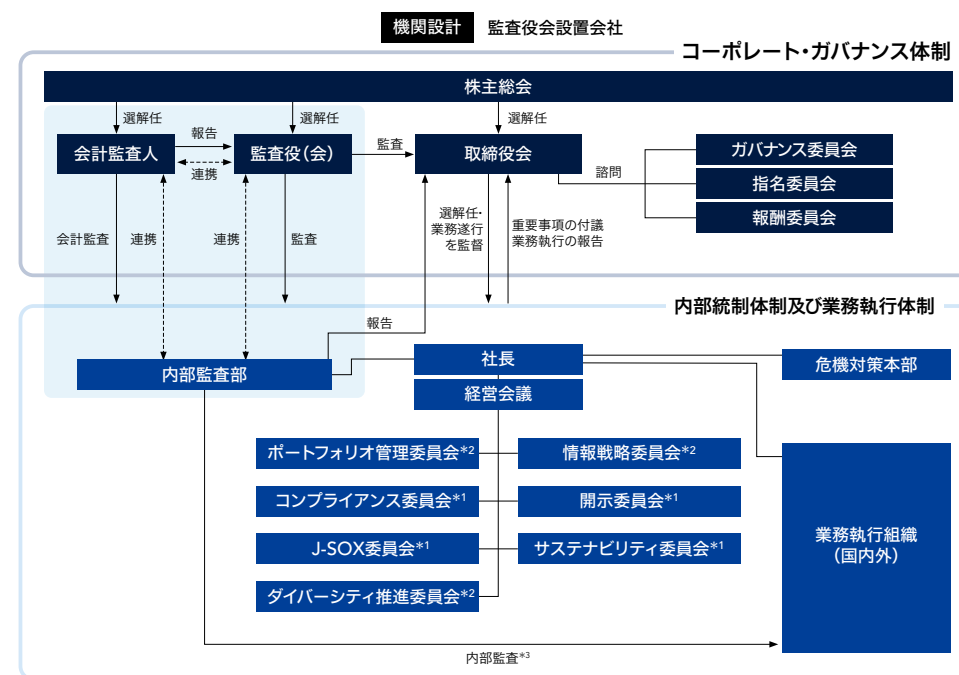
	主なイベント	取締役員数*	監査役員数*
2002年	・経営と執行の分離を目的として執行役員制度を導入し、取締役を討議可能な人数に減員	11 (0)	4 (2)
2003年	・当社初の社外取締役の選任	11 (1)	5 (3)
2004年	・取締役会の諮問委員会としてガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会を設置	11 (2)	5 (3)
2006年	・コーポレート・ガバナンス及び内部統制原則の制定 ・当社初の女性社外取締役の選任	11 (3)	6 (4)
2014年	・当社初の女性社外監査役の選任	13 (4)	5 (3)
2015年	・社外役員会議の開始 ・取締役会実効性評価の開始 ・社外取締役比率3分の1超 ・当社初の外国籍社外取締役の選任	14 (5)	5 (3)
2018年	・取締役・監査役全員によるフリーディスカッションの開始	14 (5)	5 (3)
2019年	・監査役会実効性評価の開始	14 (5)	5 (3)
2023年	・社外取締役比率40%	15 (6)	5 (3)
2024年	・社外取締役比率50%	12 (6)	5 (3)

* () は内数で社外役員の数を示しています。

内部統制・業務執行体制

当社の経営執行における最高責任者は社長であり、事業本部長及び地域本部長等は、社長から業務執行上の権限を委譲され、また、社長に対して責任を負います。当社は、会社経営全般に関する基本方針及び重要事項を審議し決定するため、経営会議を設置しています。

経営者は、取締役会が定める内部統制の基本設計に基づき、内部統制を整備・運用し、評価する役割と責任を負います。社長直轄の組織である内部監査部は、経営者が承認する計画に基づき、内部統制の設計の適合性及び運用の状況を独立性を持って検証する役割と責任を負い、内部監査活動について取締役会・監査役会に定期的に直接報告を行っています。また、グローバル・グループベースでコンプライアンス体制を整備・強化し、インテグリティのある組織づくりに取り組んでいます。



*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。



コンプライアンス・インテグリティ
<https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/governance/compliance/#anc4>

三井物産グループ行動指針—With Integrity
https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/governance/compliance/WithIntegrity_J.pdf

取締役会

取締役会は経営執行及び監督の最高機関です。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。取締役の任期は1年として毎年改選しますが、再任を妨げないものとしています。

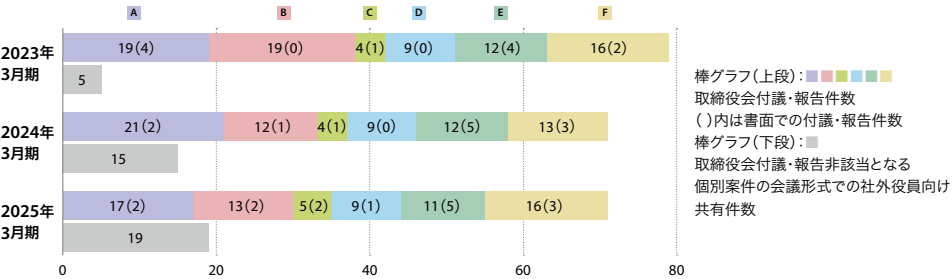
取締役会は、取締役会付議・報告事項に関する内規に従い、当社の経営に関する基本方針、重要な業務執行に関する事項、株主総会の決議により授権された事項のほか、法令及び定款に定められた事項を決議し、また、法令に定められた事項及び重要な業務の執行状況につき報告を受けます。取締役会は、原則毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催しています。2025年3月期は合計14回開催しました。

取締役会への主な付議・報告事項（2025年3月期）

付議・報告事項		
A	・事業計画 ・マテリアリティの見直し ・資産ポートフォリオレビュー ・投資実績 ・上場株式保有意義検証 ・取締役会実効性評価 ・諮問委員会活動状況/年間計画 ・採用方針 ・対外開示物の作成方針 ・サステナビリティ経営推進活動	D ・内部統制評価/運用状況 ・内部監査活動 ・リスクエクスポージャーとコントロール ・サイバーセキュリティ対応状況 ・コンプライアンス体制・運用状況 ・労働安全衛生・ウェルビーイング経営
		E ・役員人事 ・役員報酬
B	・決算報告/事業計画 ・株主還元 ・株式分割 ・資金運用/借入計画	F ・新規案件参画 ・既存案件拡張・撤退 ・個別案件の重要な進捗
C	・監査役監査実施報告及び監査方針 ・監査上の主要検討事項(Key Audit Matters) ・会計監査人からのマネジメントレター	

A 経営戦略・ガバナンス・サステナビリティ関連 B 決算・財務関連 C 監査役・会計監査人関連
D 内部統制・リスクマネジメント・コンプライアンス関連 E 役員人事・報酬関連 F 個別案件

取締役会での主な審議テーマ別 付議・報告件数及び社外役員向け共有件数



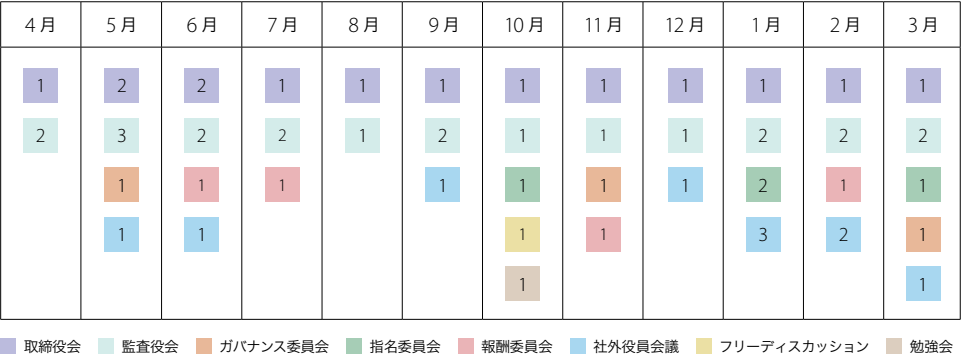
社外役員に対しては、当社経営上、重要な影響を及ぼす案件について、複数回の取締役会審議及び社外役員に対する個別のブリーフィングを実施したほか、取締役会の付議・報告対象にはならないものの、経営会議で審議されるような重要な案件の共有も進めており、当社の事業や経営に対する理解を深める機会を多く設けています。

監査役会

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、監査役は取締役会及び社内の重要会議への出席等、各種報告の検証、現場往訪、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。

監査役会は、取締役会開催に先立ち定期的に開催するほか、必要に応じて随時開催しています。2025年3月期は合計21回開催しました。監査役会の主な検討事項及び協議事項は、監査方針、監査計画及び業務分担、会計監査人に関する評価、常勤監査役による監査活動状況、取締役会に付議される主要案件の内容及び審議過程、連結内部統制上の課題等への対処の執行状況、監査上の主要な検討事項（Key Audit Matters）に関する会計監査人とのコミュニケーションとなります。

取締役会・監査役会・諮問委員会・社外役員会議等の開催実績（2025年3月期）



三井物産のコーポレート・ガバナンス

諮問委員会

取締役会の諮問委員会として、過半数を社外役員で構成するガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会を設置しています。本統合報告書発行時点の各委員会の構成は以下のとおりです。

諮問機関	ガバナンス委員会	指名委員会	報酬委員会
構成 (委員長を含む)	◎会長(安永竜夫) 社長(堀健一) CSO(中井一雅) 社外取締役(サミュエル ウォルシュ) 社外取締役(江川雅子) 社外取締役(サラ L. カサノバ) 社外監査役(玉井裕子)	◎社外取締役(内山田竹志) 社長(堀健一) 社外取締役(石黒不二代) 社外監査役(林眞琴)	◎社外取締役(江川雅子) CFO(重田哲也) 社外取締役 (ジェシカ タン スーン ネオ) 社外監査役(高波博之)
役割期待	当社のコーポレート・ガバナンスの継続的なモニタリング実施と更なる充実のための施策の検討を通じ、経営の透明性・公正性を高め、コーポレート・ガバナンスの継続的な向上を図る。	取締役及び執行役員の指名プロセスに関し、社外役員が関与することにより透明性・客観性を高め、役員指名の公正性を担保する。	取締役及び執行役員の報酬に関する決定プロセスにつき、社外役員の関与により透明性と客観性を高めるとともに、継続的なモニタリング実施を通じ、役員報酬の公正性を担保する。
2025年3月期審議内容	機関設計を含む当社ガバナンス体制、上場株式議決権行使状況、取締役会実効性評価等について審議。	社外役員が役員候補者を把握する機会及び提供情報・資料の拡充を更に図るとともに、役員候補の選定、役員選任案について審議。	グローバルな競争環境下における中長期的な企業価値貢献に向けた報酬体系や水準の見直し等について審議。

◎は委員長

COLUMN

指名委員会の役員指名プロセス

社外取締役が委員長を務める指名委員会では、CEOを含む取締役及び執行役員の選任方針を策定しています。役員の指名プロセスにおいては、多面評価も含めた候補者データを利用するだけでなく、指名委員である社外役員が候補者の人格、能力等を含めた「個」を把握する機会を設けるなどの取組みを実施しています。社外取締役候補者の選定についても、指名委員会が初期段階から関与しています。

指名委員会において上記のプロセスを通じて候補者が選任方針に基づく必要な要件を充足している旨を確認した上で、取締役会に役員選任議案が付議されます。

また、当社グループの中長期的な企業価値向上と持続的成長において、CEOのサクセッションプランを経営の重要課題の一つと位置づけています。

CEO選定プロセス



社外役員独立性判断基準、サポート体制、社外役員による監督または監査と内部監査、監査役監査及び会計監査との相互連携、並びに内部統制部門との関係については、当社ウェブサイト「コーポレート・ガバナンスの状況」をご参照ください。

取締役会実効性評価

社外取締役からの評価 適切なガバナンスを通じた持続的成長の推進

社外取締役 ガバナンス委員会委員

サラ L. カサノバ

当社の取締役会は、経営の監督と重要な意思決定を担っています。取締役会で活発かつ実効性の高い議論を行うために、適正な人数の維持と社外取締役・監査役に対する丁寧な事前ブリーフィングが実施されていることが特徴です。

また、取締役の高い多様性、全会一致を重視した運営、経営会議メンバーの陪席等を通じて、意思決定の質を向上させています。取締役会の諮問機関であるガバナンス委員会は社外役員が過半数を占め、ガバナンスに関する議題に特化し、闊達な議論を重ねています。

三井物産は決して現状に満足せず、常に成長を続ける企業です。取締役会では、適切なガバナンスを通じて当社の持続的な成長を推進していきます。



2025年3月期課題認識	取締役会における審議の充実化と運営の効率化の両立に資する取組みを検討する	取締役会の審議深化を目的とした、事前ブリーフィング・フリーディスカッションを含めた各種フォーラムの更なる改善と効率化の運営、並びに取締役・監査役間の更なる意見交換の設定等の取組みを検討する
取組内容	- 丁寧かつ時機を得た事前ブリーフィング・資料配布の実施 - 全社ポートフォリオ戦略における個別案件の位置づけの説明強化 - 書面決議・報告の活用による取締役会審議時間の効率化配分	- より柔軟な取締役会への参加方法の確保 - 大型・重要案件を中心に社外役員に対し丁寧かつ時機を得た事前ブリーフィングの実施 - 取締役と監査役の意見交換会の実施

評価

2025年1月アンケート実施
対象：取締役12名・監査役5名
設問ごとに5段階評価、前期との比較評価、コメント

2025年3月期の取締役会実効性評価については、自己評価を実施

評価結果

評価の結果、以下の内容が確認されました。

- 取締役会はガバナンスと成長戦略の両方が適切に話し合われる場になっている。議長は限られた時間内に効率よく議論をまとめている。
- フリーディスカッションや、監査役と社外役員との懇談会等、当社の課題を理解・議論する場が増加している。
- 包括的な全社目線での経営課題を適切に取り上げた報告・審議が個別案件の議論にも役立っている。

その他、詳細は下記をご参照ください。
https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/governance/status/pdf/_eoe_202503.pdf

左記の内容を総括した結果、当社取締役会は、2025年3月期の取締役会の実効性は適切に確保されていると判断

更なる実効性向上に向けて

2026年3月期課題
取締役会審議の一層の充実化と運営の効率化の推進
取締役会における審議の一層の充実化と運営の効率化の両立に資することを目的とした、以下の取組みを検討

- 社内取締役と社外役員のよりインタラクティブな議論の推進
- 取締役会における議論の充実化・高度化のための施策

中長期課題
各年の取締役会の実効性評価や当社ステークホルダーとの対話結果も踏まえた、機関設計を含むガバナンス体制の継続的検討

三井物産のコーポレート・ガバナンス

役員報酬

社外取締役からの評価 役員報酬について

社外取締役 報酬委員会委員長

江川 雅子

報酬委員会では、取締役及び執行役員の報酬決定プロセスの透明性・客観性を高めるとともに継続的なモニタリングの実施を通じ、役員報酬の公正性を担保しています。委員会では、当社取締役及び執行役員の報酬・賞与に関する体系・決定プロセスの検討や、報酬並びに賞与案等に対する評価について継続的に審議しています。

業績連動型譲渡制限付株式報酬の業績連動条件も、報酬決定における妥当性と透明性を担保するために、他社動向等も踏まえて毎年改善を重ねています。株主・投資家の皆様のご理解が得られるよう引き続き取り組んでまいります。



役員報酬の全体像

対象	種別	対価	上限 (年)	概要
取締役 (社外取締役を除く)	長期インセンティブ 変動・株式報酬 業績連動型 譲渡制限付 株式報酬	株式	6億円 30万株	・業績連動条件：2023年3月期を初回の対象年度とし、2025年3月期までの3年度を初回評価期間とする。2024年3月期以降は付与年度の直近3年度を評価期間とする（3年間ローリング）。支給額は、ROE及び気候変動対応を含むESG各要素の目標に対する達成度に応じた最終評価点に基づき、原則として80%から120%の範囲で変動（ただし、評価内容に応じ当該範囲を超えて変動させることも可能） ・クローバック条項：あり
	長期インセンティブ 固定・株式報酬 在任条件型 譲渡制限付 株式報酬	株式	10億円 50万株	・役位に応じて決定した株式数の当社普通株式を支給 ・クローバック条項：あり
	短期インセンティブ 変動・金銭報酬 業績連動賞与	金銭	15億円	・当期利益（親会社の所有者に帰属）及び基礎営業キャッシュ・フローに連動したフォーミュラに基づき算定した額を支給
取締役	固定・金銭報酬 基本報酬	金銭	10億円	・役位に応じて決定した額を支給 ・基本報酬から役員持株会を通じて当社株式を購入
監査役	基本報酬	金銭	3億円	・監査役間の協議で決定した額を支給

(注) 取締役及び監査役には、退職慰労金を支給しません。

 役員報酬についての詳細は、2025年3月期有価証券報告書P.142～149(役員の報酬等)をご参照ください。
https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/securities/_icsFiles/afieldfile/2025/06/20/ja_106yuho.pdf

業績連動型譲渡制限付株式報酬 初回評価期間における業績連動条件

ROE	23/3期	中期経営計画のKPIとして定めるROE目標値を参考に、達成度に応じて評価
	24/3期	同上
	25/3期	同上
E要素	23/3期	2030年GHGインパクト半減及び2050年ネットゼロエミッション達成に向けた、主要な事業取組みの進捗度合い(定性評価)
	24/3期	・2030年GHGインパクト半減及び2050年ネットゼロエミッション達成に向けた、主要な事業取組みの進捗度合い(定性評価) ・2030年GHGインパクト半減及び2030年GHG排出量(単体・連結子会社Scope1+2(除くUn-incorporate joint venture))半減に向けた達成度合い(定量評価)
	25/3期	2030年GHGインパクト半減及び2030年GHG排出量(単体・連結子会社Scope1+2(除くUn-incorporate joint venture))半減に向けた達成度合い(定量評価)
S要素	23/3期	Mitsui Engagement Surveyにおける「社員エンゲージメント」肯定回答率の前年度対比での増減
	24/3期	Mitsui Engagement Surveyにおける「社員エンゲージメント」及び「社員を活かす環境」肯定回答率の前年度対比での増減
	25/3期	同上
G要素	23/3期	取締役会実効性評価における重要質問に対する社外役員の回答(5段階)の平均値
	24/3期	同上
	25/3期	同上

(注1) ROE・ESG各要素ともに、3年間の評価期間における各指標の実績に加え、各指標に関連する事項の進捗等も含めて総合的に考慮の上で評価案を策定します。

(注2) 2023年3月期におけるROE及びESG各要素の比率は80%：20%としていましたが、報酬委員会及び取締役会において検討の上、2024年3月期以降のROE及びESG各要素の比率を70%：30%に変更しています。

(注3) 2026年3月期は、S要素の業績連動条件に連結グループ(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)における死亡事故、重傷事故を新たに加えています。

交付する普通株式数の算定方法と初回評価期間における業績連動条件の実績は下記のとおりです。報酬委員会の答申を受け、取締役会において評価期間における達成度及び各指標に関連する事項の進捗等を含めて総合的に考慮の上、最終評価点、支給率及び交付株式数を決定しています。支給額は最終評価点に基づき原則として80%から120%の範囲で変動します（ただし、評価内容に応じ当該範囲を超えて変動させることも可能）。

最終評価点	109	最終評価点に基づき、役位に応じた所定の株式数に支給率100%を乗じた普通株式を交付します。
-------	-----	---

各要素における評価点は以下のとおりです。

	評価点	評価点についての補足説明
ROE	110	評価期間を通じ、対外公表のROE目標値に沿った結果
E要素	96	・2030年GHGインパクト半減目標に向け、着実に進捗 ・単体・連結子会社のScope1+2(除くUn-incorporate joint venture)半減目標については、引き続き達成に向けた努力を要する
S要素	110	Mitsui Engagement Survey結果が確実に向上
G要素	114	ガバナンスの実効性向上に向けた取組みを評価

(注1) 2023年3月期はROE(80%)、ESG(20%)、2024年3月期以降はROE(70%)、ESG(30%)として、加重平均した点数です。

(注2) 株式交付時点においてすでに取締役を退任している対象者については、取締役会の決議により、株式相当額の金銭を支給することができます。



Gate 4 Data

57 サステナビリティデータ

58 オペレーティングセグメント別データ

59 セグメント別戦略

66 5年データ

67 主な国別エクスポージャー

68 会社情報・投資家情報

サステナビリティデータ

温室効果ガス(GHG)排出量(連結) (単位:千トン-CO₂e)

	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
Scope1	3,006	2,637	2,803
Scope2	400	412	393
Scope1+2 (うち、単体及び連結子会社 ^{*1})	3,406 (574)	3,049 (623)	3,196 (612)
Scope3 カテゴリー15(投資)	33,576	30,903	25,883
削減貢献量 ^{*2}	2,457	4,419	3,496
吸収量 ^{*2}	245	262	494
GHGインパクト ^{*3}	34,280	29,272	25,089

*1 Un-incorporated JV分を除いた、単体及び連結子会社のScope1及びScope2の合計値
*2 単年度数値
*3 温室効果ガス (GHG) 排出量－削減貢献量－吸収量

エネルギー使用量(連結) (単位:Gj)

	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
合計	34,329,837	31,347,586	32,502,477
エネルギー源別内訳			
燃料	25,186,671	23,101,455	23,994,121
電気	8,983,625	7,626,436	7,993,270
蒸気・熱	159,541	619,695	515,086

温室効果ガス(GHG) Scope3排出量(連結) (単位:百万トン-CO₂e)

	カテゴリー	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
1	購入した製品・サービス	35.3	33.5	33.4
2	資本財	0.8	0.9	1.0
3	燃料及びエネルギー関連の活動 (Scope1またはScope2に含まれないもの)	1.5	2.9	4.1
4	輸送、配送 (上流)	3.2	1.5	1.9
5	事業から出る廃棄物	0.0	0.0	0.0
6	出張	0.1	0.1	0.1
7	雇用者の通勤	0.0	0.0	0.0
8	リース資産 (上流)	対象外	対象外	対象外
9	輸送、配送 (下流)	カテゴリー4に含む	カテゴリー4に含む	カテゴリー4に含む
10	販売した製品の加工	32.2	31.0	31.9
11	販売した製品の使用	83.5	98.8	98.0
12	販売した製品の廃棄	0.2	0.2	0.2
13	リース資産 (下流)	1.2	0.5	0.7
14	フランチャイズ	対象外	対象外	対象外
15	投資	33.6	30.9	25.9
	合計	191.5	200.3	197.1

・単体及び連結子会社(Un-incorporated JVを含む)を対象に支配力基準にて算定 (Scope1、Scope2と同様)
・集計範囲に含まれる会社間で、同一の排出源に対しダブルカウントが明らかな場合には片方に寄せて算定
・販売した中間製品がどの最終製品に加工されているか把握できない場合は、算定対象から除外
・カテゴリー1及び11のエネルギー関連の排出量は国際石油産業環境保全連盟 (IPIECA) のガイドラインに沿って算定
・カテゴリー10の鉄鋼原料である鉄鉱石及び原料炭については、粗鋼生産時の排出量を重量比率で按分し算定

人事データ

	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
従業員数(連結)	46,811	53,602	56,400
男性(名)	30,884	31,729	32,726
女性(名)	15,927	21,873	23,674
従業員数(単体)	5,449	5,419	5,388
男性(名)	3,842	3,799	3,751
女性(名)	1,607	1,620	1,637
採用者数(単体)	203	209	220
新卒採用(名)	111	124	129
キャリア採用等(名)	92	85	91
採用の女性割合(単体・%)	37	43	40
女性管理職比率(単体・%) ^{*1}	8.5	9.2	11.0
女性管理職比率(連結・%)	18.8	18.8	20.7
海外採用社員ライン長比率(%)	17	18	19.1
平均勤続年数(年)	18.1	17.9	17.7
社員エンゲージメント(%)	72	73	75
研修費用総額(億円)	27.5	30.5	31.5
海外派遣研修者数(単体・名)	159	209	210
日本派遣研修者数 (海外採用従業員・名)	15	17	12
DXビジネス人材数	82	231	592
月間平均残業時間(時間/月)	26.1	28.0	27.6
有給休暇取得率(%)	71.4	70.3	69.0
男性育児休業取得率(単体・%) ^{*2}	65	70	91
男性育児休業取得日数(単体・日)	36.5	45.0	42.4

*1 3月31日時点のデータ
*2 当社独自の育児目的休暇(出産付添休暇)取得者数を含む



オペレーティングセグメント別データ

(2025年3月期)

(注)四捨五入差異により横計・縦計が含まないことがあります。

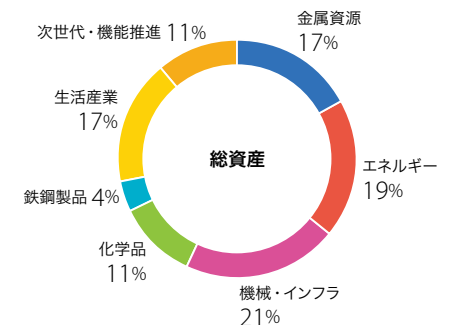
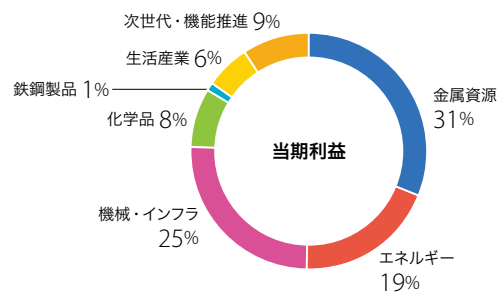
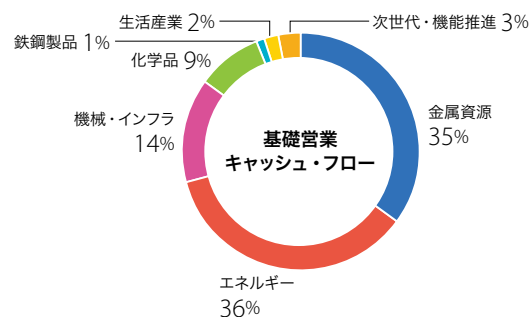
*1 投資キャッシュ・フローは定期預金の増減を除いています。

*2 非流動資産の「その他」には、非流動債権、投資不動産、無形資産、繰延税金資産等が含まれます。

(単位:億円)

	金属資源	エネルギー	機械・インフラ	化学品	鉄鋼製品	生活産業	次世代・機能推進	その他、調整・消去	合計
売上総利益	2,639	1,900	2,001	2,564	478	1,924	1,344	34	12,884
販売費及び一般管理費	▲ 370	▲ 710	▲ 1,810	▲ 1,589	▲ 360	▲ 2,019	▲ 985	▲ 1,035	▲ 8,877
受取配当金	639	857	167	33	36	61	37	13	1,843
持分法による投資損益	820	571	2,256	231	212	594	251	6	4,941
その他	▲ 874	▲ 883	▲ 285	▲ 480	▲ 234	▲ 23	226	766	▲ 1,788
当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)	2,854	1,735	2,329	759	132	537	873	▲ 216	9,003
減価償却費	734	966	334	356	29	366	165	187	3,137
基礎営業キャッシュ・フロー	3,579	3,634	1,452	906	60	181	270	193	10,275
ネット投資キャッシュ・フロー*1	▲ 1,407	▲ 1,226	1,229	▲ 388	57	▲ 284	356	26	▲ 1,637
投資キャッシュ・フロー(IN)	8	931	2,212	397	113	763	1,420	167	6,011
投資キャッシュ・フロー(OUT)	▲ 1,415	▲ 2,157	▲ 983	▲ 785	▲ 56	▲ 1,047	▲ 1,064	▲ 141	▲ 7,648
総資産	29,867	34,251	37,359	20,625	7,773	30,137	18,994	▲ 10,891	168,115
非流動資産	18,800	20,781	26,713	10,424	4,842	18,834	10,769	83	111,246
有形固定資産	5,636	8,469	1,798	2,913	250	2,492	1,300	1,838	24,696
持分法適用会社に対する投資	5,440	6,869	16,763	3,467	3,514	9,500	4,180	▲ 3	49,730
その他の投資	6,807	2,302	2,688	1,764	826	3,718	2,975	831	21,911
その他*2	917	3,141	5,464	2,280	252	3,124	2,314	▲ 2,581	14,909

オペレーティングセグメント別構成比



セグメント別戦略

金属資源セグメント

・金属資源本部



常務執行役員
金属資源本部長
いなむら まさや
稲室 昌也

20/3期
当期利益
1,833億円
(ROA:8.8%)



25/3期
当期利益
2,854億円
(ROA:9.4%)



事業概要

- 鉄鉱石・銅・原料炭をはじめとした地下資源事業投資・トレーディング
- 気候変動に対応した低炭素鉄源や電池バリューチェーン関連事業
- 金属リサイクル事業

強み

- コスト競争力、生産量、鉱量を兼備した優良資産による安定した収益力
- 業界における高いプレゼンス、トラックレコード、資源メジャー各社との強固なパートナーシップ

事業環境認識

リスク

- 中国経済減速による資源需要への影響
- インフレ・高金利による事業コスト影響
- 技術革新や各国政策展開による商品の需給や価格への影響

機会

- リサイクルを含むグリーン鉄源・素材の需要増加
- 金属資源需要地としてのインド・東南アジアの継続的成長、資源供給地としてのアフリカの将来的可能性

業績伸長領域

成長ドライバー

- 鉄鉱石・銅等、既存優良事業の更なる強化・権益増し（Rhodes Ridge等）
- スクラップ、グリーンアルミ等、低炭素社会に資する取組み
- リチウム・ニッケル・コバルト等、バッテリーバリューチェーン構築

資本効率改善に向けた領域

- Anglo American Sur銅事業の膨大な埋蔵量を礎に事業価値最大化（隣接鉱山との共同開発等）

セグメント別戦略

エネルギーセグメント

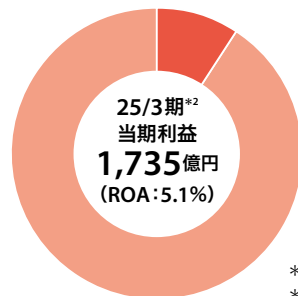
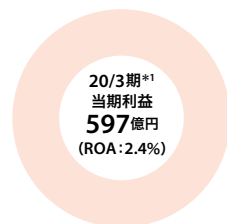
- ・エネルギー第一本部 ・エネルギー第二本部 ・エネルギーソリューション本部



執行役員
エネルギー第一部長
いいじま とおる
飯島 徹

執行役員
エネルギー第二部長
はら きょうじ
原 恭二

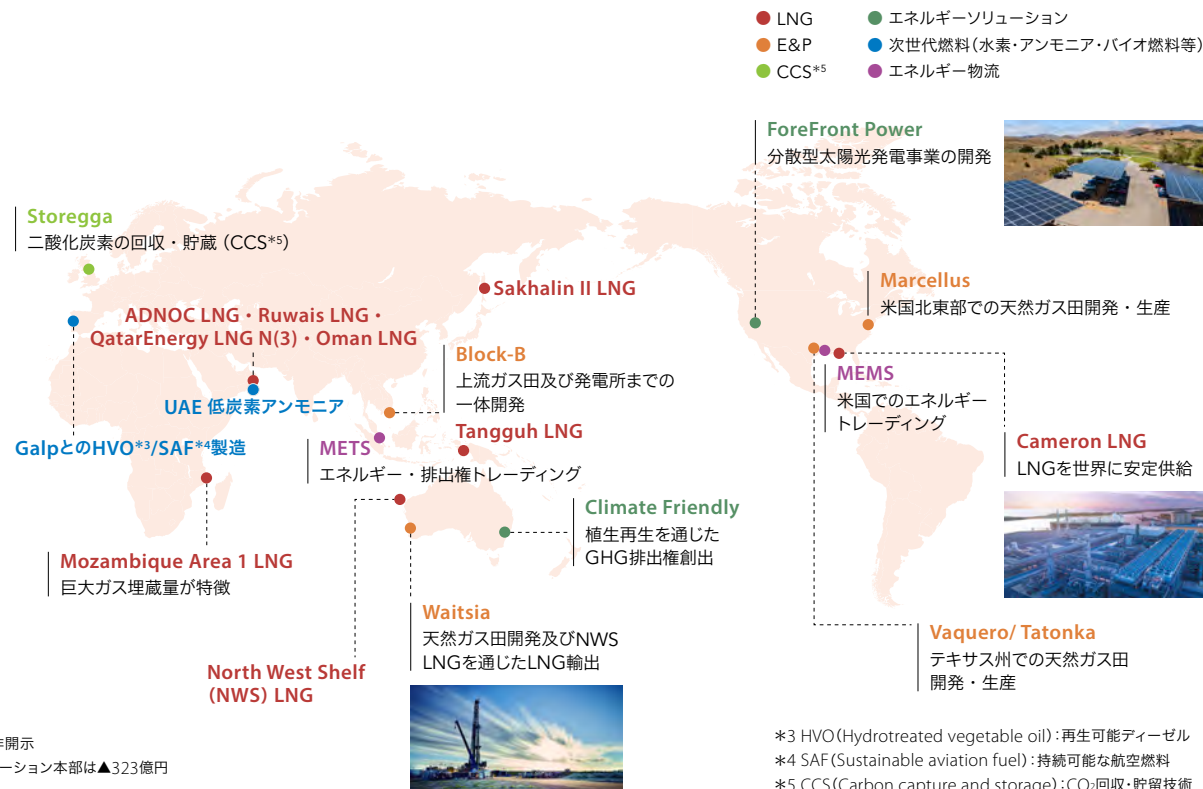
執行役員
エネルギーソリューション本部長
うちだ やすひろ
内田 康弘



● エネルギー第一本部 ● エネルギー第二本部

*1 20/3期は本部ごとの業績非開示

*2 25/3期のエネルギーソリューション本部は▲323億円



*3 HVO (Hydrotreated vegetable oil): 再生可能ディーゼル

*4 SAF (Sustainable aviation fuel): 持続可能な航空燃料

*5 CCS (Carbon capture and storage): CO₂回収・貯留技術

事業概要

- ・天然ガス・LNG、石油をはじめとしたエネルギー資源分野の事業投資、及び物流取引
- ・電力ソリューションや排出削減事業、水素・アンモニア・バイオ燃料等の次世代エネルギー事業開発

強み

- ・優良な天然ガス・LNG・石油資産ポートフォリオ・キャッシュ創出力
- ・リスク管理やロジスティクス構築ノウハウに代表される高いトレーディング能力
- ・グローバルな市場プレゼンスと顧客基盤

事業環境認識

リスク

- ・世界的な地政学的リスクの高まりや、景気後退に伴う需要減退等に起因するエネルギー需給・価格の大幅な変動
- ・流動的なEnergy Transition進捗の時間軸

機会

- ・エネルギー安全保障・安定供給の観点で底堅い化石燃料需要、現実解としての天然ガス・LNG需要の増加
- ・低炭素化の進展によるクリーンエネルギーや次世代エネルギー需要の増加、それに伴うエネルギーソリューション事業機会の拡大

業績伸長領域

成長ドライバー

- ・豪州、モザンビーク、アブダビ、ベトナムにおける新規天然ガス・LNG事業の着実な立上げによる事業ポートフォリオ良質化、並びに物流機能の拡充

資本効率改善に向けた領域

- ・上流事業の価値最大化、及びLNG事業における生産効率の更なる改善
- ・低炭素化取組みや電力ソリューション、次世代エネルギー等のエネルギーソリューション事業における攻め筋の絞り込み、並びに着実な立上げ

セグメント別戦略

機械・インフラセグメント

- ・プロジェクト本部 ・モビリティ第一本部 ・モビリティ第二本部



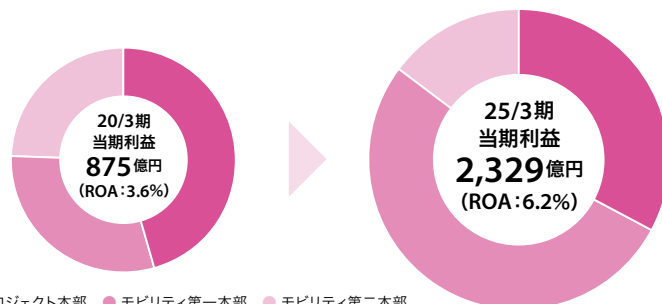
執行役員
プロジェクト本部長
しみず かず き
清水 一樹



執行役員
モビリティ第一本部長
とこよだ まろし
常世田 円



執行役員
モビリティ第二本部長
しら い たく や
白井 卓哉



*1 2024年10月1日付で三井物産プラントシステムから社名変更

*2 FPSO(Floating Production, Storage and Offloading system):浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備

事業概要

- ・インフラ：電力・資源・物流・水・デジタル関連施設
- ・自動車、建設・鉱山機械、産業機械：販売・金融・リース事業
- ・船舶、航空宇宙：売買、保有運航、DX・環境関連事業

強み

- ・世界各地におけるインフラ・モビリティの底堅い需要を支えるさまざまな既存事業や成長ポテンシャル
- ・幅広い顧客基盤・ネットワークや有力パートナーと積み重ねてきた協業関係
- ・地場に根差し時代の変化に即した案件開発力や、複合的かつ高度なサービス提供機能

事業環境認識

リスク

- ・米国新政権による関税等の今後の政策に起因する不確実性の高まり
- ・社会ニーズの変化や技術の発展を受けた産業構造の変化

機会

- ・次世代燃料、半導体、AI等、新技術活用が進展、デジタルインフラ需要増加
- ・Energy Transitionを取り巻く環境変化による電源の多様性や、次世代燃料・電動化等に関連するサービス需要拡大・多様化

業績伸長領域

成長ドライバー

- ・自動車、建設・鉱山機械、船舶分野における周辺事業取込を通じた事業領域拡大と航空機エンジン事業の業容拡大
- ・新興国におけるインフラ需要増の取込み

資本効率改善に向けた領域

- ・再生可能エネルギー発電事業における選択と集中並びに着実な立上げ

セグメント別戦略

化学品セグメント

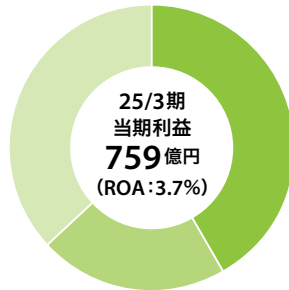
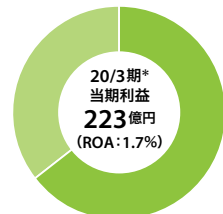
- ・ベーシックマテリアルズ本部 ・パフォーマンスマテリアルズ本部 ・ニュートリション・アグリカルチャー本部



執行役員
ベーシック
マテリアルズ本部長
ふくおか じゅんじ
福岡 潤二

執行役員
パフォーマンス
マテリアルズ本部長
もぎ てるや
茂木 輝哉

執行役員
ニュートリション・
アグリカルチャー本部長
いぬづか としたか
犬塚 俊隆



- 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

*20/3期:ニュートリション・アグリカルチャー本部は▲44億円

Certis Belchim
欧州農業



Nutrinova
機能性食品素材

Blue Point
低炭素アンモニア

Intercontinental
Terminals Company
米国タンクターミナル

三井物産プラスチック
三井物産ケミカル
トレーディング

Lee Soon Seng Plastic Industries
機能性食品容器製造販売

Eu Yan Sang
漢方事業

International
Methanol Company
メタノール製造販売

ETC Group
農産物・農業資材の取引
及び食品製造販売

Shark Bay Salt
豪州塩田



New Forests
森林アセットマネジメント



Advanced Composites
自動車関連

D-lab
化粧品製造受託

Certis Biologicals
生物農業

Miski Mayo
ペルー燐鉱石

Ouro Fino
ブラジル動物薬 / 農業

Fairway Methanol (MMTX)
メタノール製造販売

事業概要

- ・タンクターミナル・トレーディング
- ・化学品原料・素材、水素・産業ガス、ガス化学、森林資源、電子材料、Beauty Personal Care
- ・農業化学、アニマルヘルス、ニュートリション

強み

- ・素材の安定供給を支えるロジスティクス・トレーディング機能
- ・トレーディング事業を根拠に構築した、グローバルかつ多様な産業のトッププレイヤーとのネットワーク
- ・ネットワークを活用し、産業課題に応えるソリューション提案力
- ・複数産業にまたがる横断的な提案・展開力

事業環境認識

リスク

- ・気候変動対応に伴う石油化学産業の構造変化の加速
- ・サプライチェーン再編と地産地消化
- ・エネルギー価格高騰、金利上昇、労働力不足によるコスト増加と商品需要の低迷

機会

- ・サプライチェーンの変化による安定供給需要の増大
- ・次世代燃料・リサイクル素材をはじめとする環境配慮型素材・製品・事業の需要増加
- ・健康・ウェルネス、Quality of Life向上への関心の高まり

業績伸長領域

成長ドライバー

- ・メタノールやタンクターミナルを軸とした周辺事業の拡充
- ・森林資源・電子材料領域における業容拡大
- ・機能性食品素材、アニマルソリューション、農業化学領域の収益基盤強化

資本効率改善に向けた領域

- ・トレーディングの下方耐性・レジリエンス発揮
- ・次世代燃料事業等の新規参画事業の早期収益基盤化

セグメント別戦略

鉄鋼製品セグメント

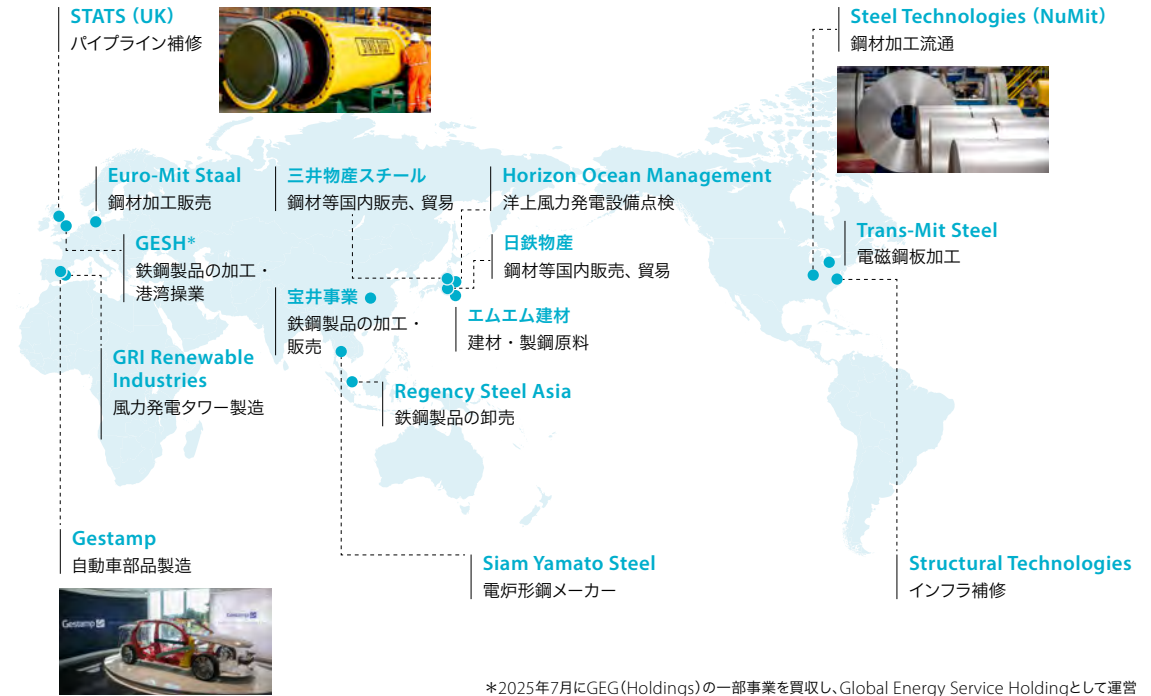
鉄鋼製品本部



執行役員
鉄鋼製品本部長
たかすぎ まこと
高杉 亮

20/3期
当期利益
47億円
(ROA:0.8%)

25/3期
当期利益
132億円
(ROA:1.7%)



*2025年7月にGEG(Holdings)の一部事業を買収し、Global Energy Service Holdingとして運営

事業概要

- 鉄鋼製品の製造(電炉)・販売及び加工事業
- 脱炭素化に資する材料供給・加工バリューチェーンにおける事業
- サーキュラーエコノミーに貢献するメンテナンス事業

強み

- 製鋼から鋼材の販売・加工、部品製造まで、幅広くサプライチェーンをカバー
- 鉄鋼トレーディング各社が持つグローバル顧客ネットワーク
- インフラメンテナンス事業等、鋼材流通にとどまらない多様なサービス展開

事業環境認識

リスク

- 地政学的リスクの高まりと関税政策の変動によるサプライチェーンへの影響
- 人件費高騰・労働力不足による企業のコスト押し上げ
- 国内粗鋼生産減少を背景とした流通構造の変化

機会

- 脱炭素や地産地消ニーズに伴う新たなサプライチェーン構築への需要の拡大
- 成長市場・新興市場からの鉄鋼製品需要増加の捕捉
- 循環型経済の加速によるインフラ長寿命化・メンテナンス需要の高まり

業績伸長領域

成長ドライバー

- 新興・成長市場における鋼材需要の取込み及び電動化や再生可能エネルギーへの対応等、産業の低炭素化に向けた事業の拡大

資本効率改善に向けた領域

- 自動車部品領域を中心とした資産効率の低い領域の改善

セグメント別戦略

生活産業セグメント

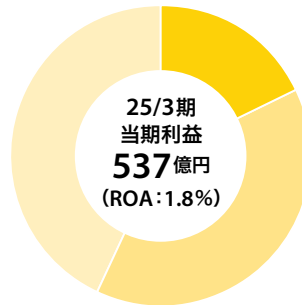
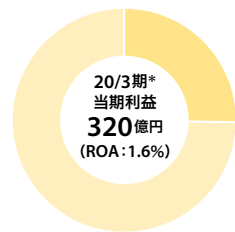
- ・食料本部
- ・流通事業本部
- ・ウェルネス事業本部



執行役員
食料本部長
さの ゆたか
佐野 豊

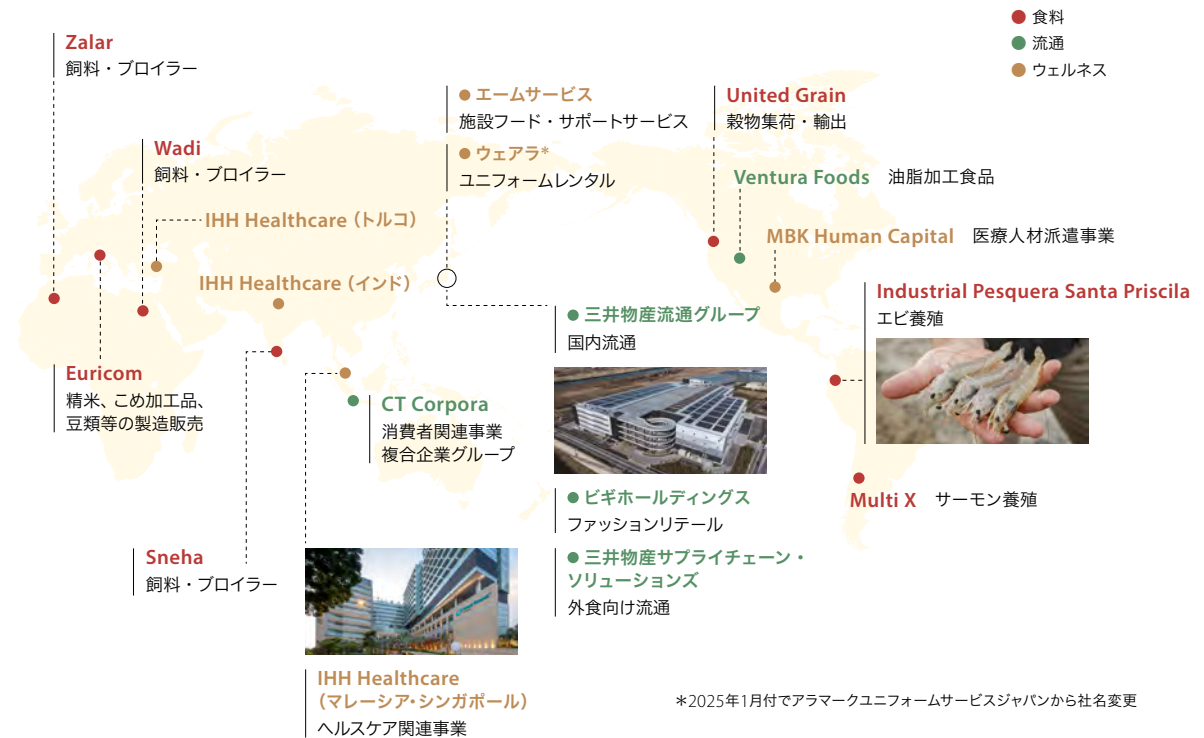
執行役員
流通事業本部長
あさうみ なおはる
浅海 直治

常務執行役員
ウェルネス事業本部長
えんどう よういちろう
遠藤 陽一郎



● 食料本部 ● 流通事業本部 ● ウェルネス事業本部

*20/3期:食料本部は▲60億円



事業概要

- ・食の生産・トレーディング・開発・加工製造・流通事業
- ・ブランド・リテール事業
- ・医療・ファーマ・Employee Experience*事業

*Employee Experience事業:フード・ユニフォームレンタル等の機能を通じ、従業員及び生活者のより豊かに輝く人生をサポートする事業

強み

- ・食の安定供給を支える強固なサプライチェーンと一元管理による最適物流・情報流の提供
- ・多様なニーズに応える商品の企画開発力とブランドマネジメント力
- ・従業員エンゲージメント向上に寄与する事業ポートフォリオ
- ・病院事業の知見と経営人材の蓄積

事業環境認識

リスク

- ・気候変動による伝統的産地の移動
- ・地政学的リスクによる貿易・産業構造・医療規制の変化
- ・日本労働人口の減少・高齢化

機会

- ・価値観の多様化・細分化、消費行動の多様化、健康への行動様式変化
- ・アジア等新興国における高度先進医療需給ギャップ継続拡大
- ・従業員確保を背景としたエンゲージメント対応の需要増加

業績伸長領域

成長ドライバー

- ・データ活用を含むヘルスケアサービス
- ・タンパク質事業を通じた新興国経済の成長取込み
- ・食料安全保障への関心高まりを捉えた食料トレーディング
- ・食品・ライフスタイル領域の米州・アジア市場の成長取込み

資本効率改善に向けた領域

- ・コーヒートレーディングの資本効率改善
- ・温度帯物流網の活用や物流DX等による国内中間流通機能拡充
- ・ファッションからライフスタイルへの業容拡大と事業基盤確立

セグメント別戦略

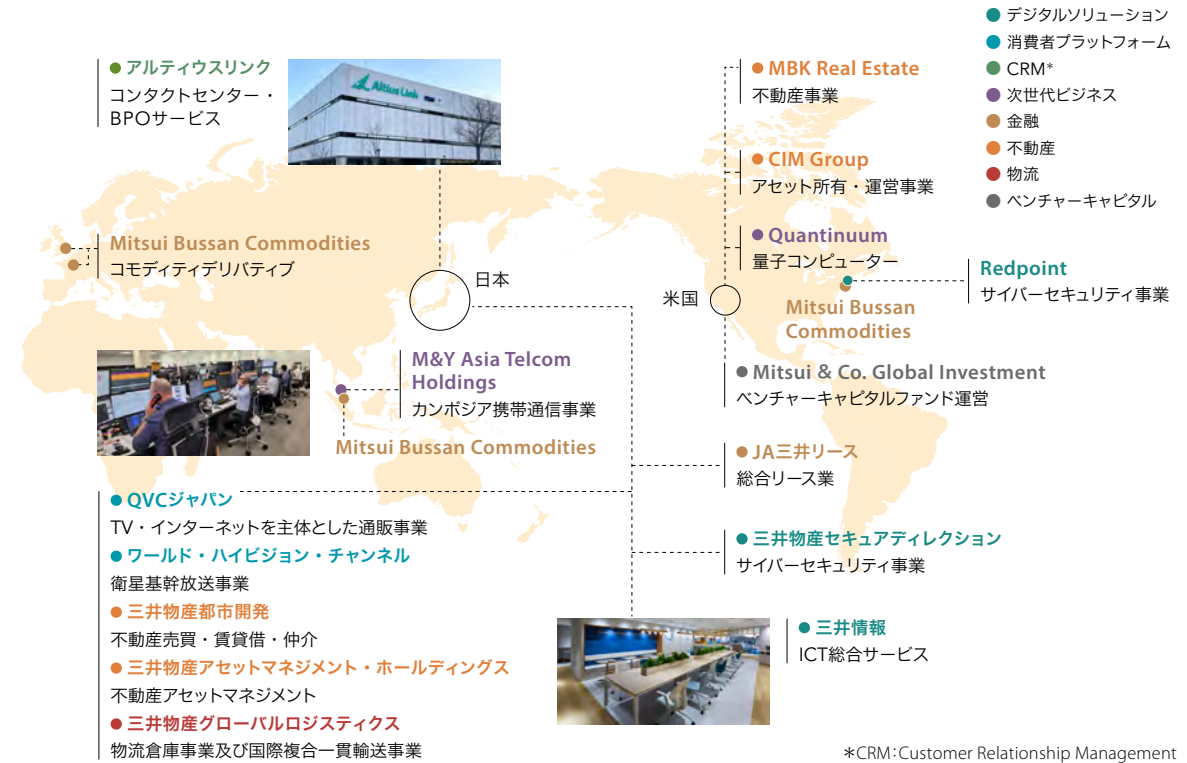
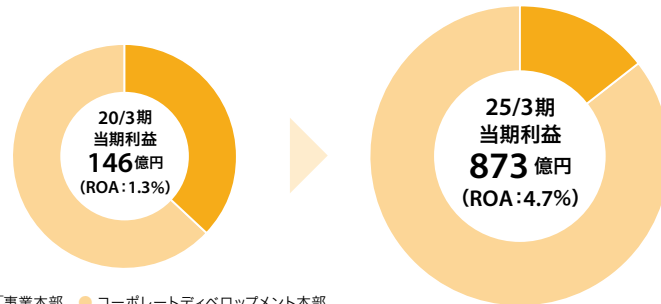
次世代・機能推進セグメント

- ICT事業本部
- コーポレートディベロップメント本部



執行役員
ICT事業本部長
あかし てつろう
赤司 哲朗

常務執行役員
コーポレートディベロップメント本部長
いしだ だいすけ
石田 大助



事業概要

- デジタルソリューション、消費者プラットフォーム、CRM、ヘルスケアDX領域をはじめとしたICT事業
- アセットマネジメント、キャピタルソリューション、デリバティブ、企業投資をはじめとした金融事業
- 不動産開発・運営事業及び物流センター運営を中心とする物流関連事業

強み

- 国内重要関係会社の技術・事業知見を活かした総合商社ならではの新規DX事業の構築
- 国内外の有力パートナー・機関投資家とのネットワークや顧客基盤
- 三井物産グループの技術・知見とICT・金融・不動産・物流等の次世代・機能推進の機能を組み合わせた新たな価値創出

事業環境認識

リスク

- 株価変動等の市場価格変動リスク
- 金利上昇、インフレに伴う景況感、企業業績の悪化

機会

- 技術進化に伴うICTソリューションニーズの高まり
- ライフスタイルの多様化に伴うデジタルサービスの普及とデータセンター需要の拡大
- サステナビリティ対応に伴う金融商品組成機会、ボラティリティ上昇によるヘッジニーズ増加

業績伸長領域

成長ドライバー

- データセンター事業をはじめとしたアセットマネジメント事業、ボルトオン投資を通じたICT事業の成長取込み
- デジタルBPOサービス・ヘルスケアDX等の事業拡大、及び物流自動化・デジタル金融等次世代事業の収益化推進

資本効率改善に向けた領域

- 回転型モデルを通じた不動産事業の資産効率改善
- ICT事業のポートフォリオ入替促進

5年データ

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	(単位：億円) 2025年3月期	(単位：百万米ドル) 2025年3月期
経営成績(連結会計年度)						
収益	80,102	117,576	143,064	133,249	146,626	97,751
売上総利益	8,115	11,414	13,962	13,197	12,884	8,589
持分法による投資損益	2,279	4,313	5,555	4,916	4,941	3,294
当期利益(親会社の所有者に帰属)	3,355	9,147	11,306	10,637	9,003	6,002
財政状態(連結会計年度末)						
総資産	125,158	149,233	153,809	168,995	168,115	112,077
親会社の所有者に帰属する持分	45,704	56,052	63,678	75,418	75,466	50,311
有利子負債	44,015	45,092	46,095	43,008	43,099	28,733
ネット有利子負債	32,998	33,389	32,127	33,981	33,301	22,201
キャッシュ・フロー(連結会計年度)						
営業活動によるキャッシュ・フロー	7,727	8,069	10,475	8,644	10,175	6,783
基礎営業キャッシュ・フロー	6,581	11,587	12,055	9,958	10,275	6,850
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 3,225	▲ 1,812	▲ 1,783	▲ 4,275	▲ 1,620	▲ 1,080
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲ 4,870	▲ 6,143	▲ 6,347	▲ 10,131	▲ 7,496	▲ 4,997
フリー・キャッシュ・フロー	4,502	6,257	8,692	4,369	8,555	5,703
投融資額	▲ 4,450	▲ 5,110	▲ 6,280	▲ 9,680	▲ 7,650	▲ 5,100
リサイクル	1,430	2,570	3,920	5,370	6,010	4,007
財務指標						
株主資本利益率(ROE)	8.0%	18.0%	18.9%	15.3%	11.9%	
総資産利益率(ROA)	2.8%	6.7%	7.5%	6.6%	5.3%	
ネット有利子負債比率(ネットDER)	0.72倍	0.60倍	0.50倍	0.45倍	0.44倍	
1株あたり情報					(単位：円)	(単位：米ドル)
当期利益(親会社の所有者に帰属)						
基本	99.64	280.81	360.91	352.80	306.73	2.04
希薄化後	99.59	280.69	360.71	352.57	306.47	2.04
配当額	42.5	52.5	70	85	100	0.69
配当性向	42.7%	18.7%	19.4%	24.1%	32.6%	32.6%
1株あたり親会社所有者帰属持分	1,369.64	1,750.61	2,088.75	2,518.40	2,626.04	17.51
株価関連						
時価総額(億円)	38,499	53,408	62,897	106,919	80,844	
期末株価(東証終値)	1,151.1	1,664.0	2,058.0	3,553.0	2,799.5	
株価収益率(PER)	11.55倍	5.93倍	5.70倍	10.07倍	9.13倍	
株価純資産倍率(PBR)	0.84倍	0.95倍	0.99倍	1.41倍	1.07倍	

(注) 1. 1株あたり情報は、期末時点の発行済株式数をもとに計算したものです。

2. 2024年3月期以前の1株あたり情報、期末株価(東証終値)は、2024年7月の株式分割から過去にわたり遡及修正しています。

3. 株価収益率(PER)は、期末株価(東証終値)に、基本的1株あたり当期利益(親会社の所有者に帰属)を除して算出したものです。

4. 株価純資産倍率(PBR)は、期末株価(東証終値)に、1株あたり親会社所有者に帰属持分を除いて算出したものです。

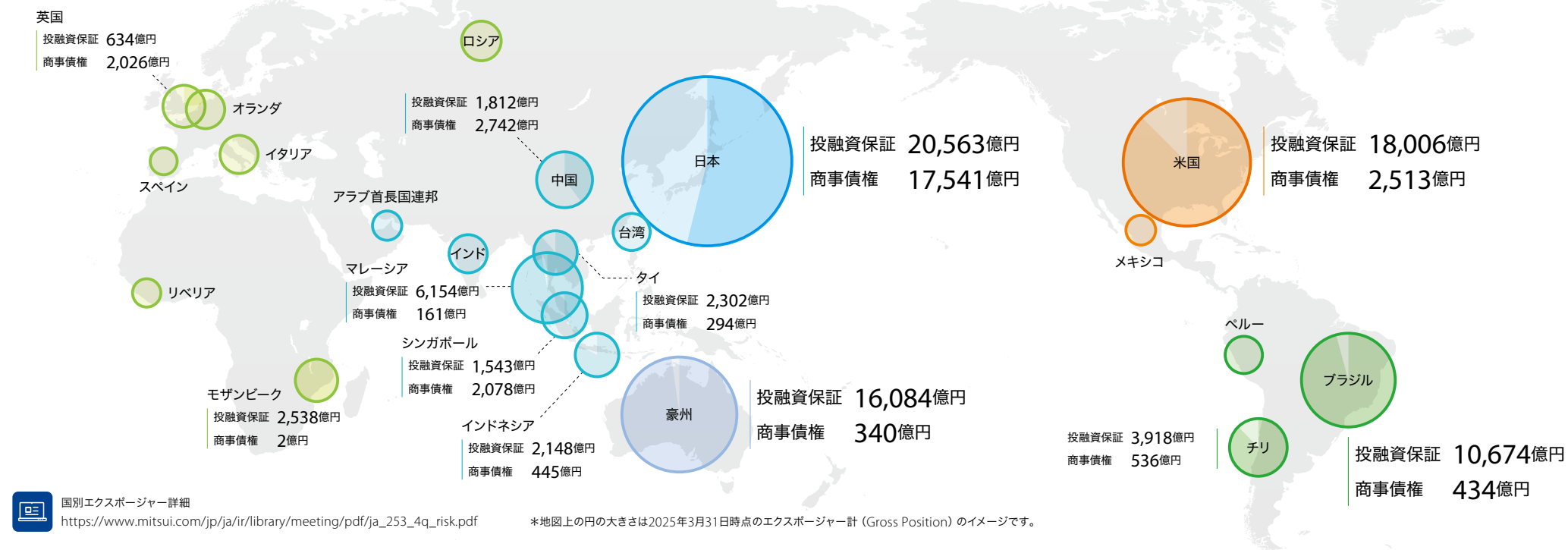
5. 1株あたり配当額以外の米ドル表示金額は、円建て金額を2025年3月末日時点の概算為替レート(1米ドル=150円)で換算したものです。

6. 1株あたり配当額の米ドル表示金額は、円建て金額を期末配当支払日における為替レートで換算したものです。

7. 時価総額は、各年度3月31日の終値に、発行済株式総数から、当社保有の自己株式数を控除した株式数を用いて算出しています。

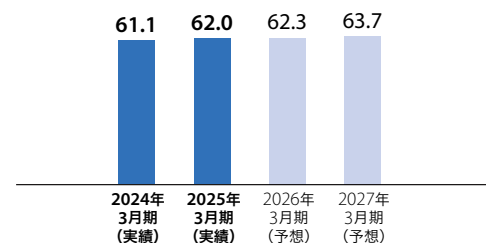
連結財務諸表の自己株式に含まれる従業員向け株式交付信託保有の株式数並びに相互保有株式数(当社出資比率相当)は控除していません。

主な国別エクスポージャー

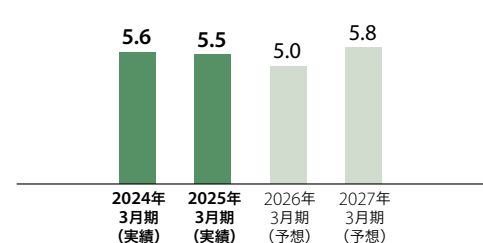


持分権益生産量 (2025年5月時点)

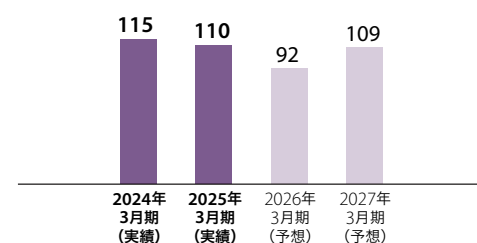
鉄鉱石*1*2
(百万トン/年)



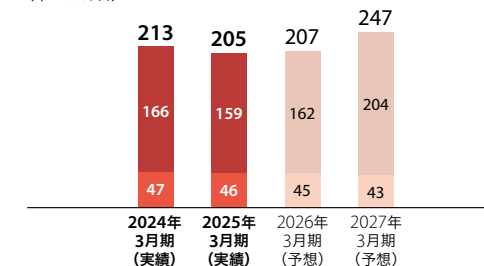
原料炭*3
(百万トン/年)



銅*1*2
(千トン/年)



天然ガス・原油*4*5
(千バレル/日)



*1 Vale、銅は期ズレ

*2 Vale生産分(該当期の出資比率分)等を含む

*3 一般炭は含まない

■ 天然ガス・LNG ■ 原油

*4 石油換算: 当社連結子会社・持分法適用会社・一般社外宛投資先の当社権益保有見合い

*5 一部プロジェクトでは当社持分販売量を適用

会社情報・投資家情報

(2025年3月末時点)

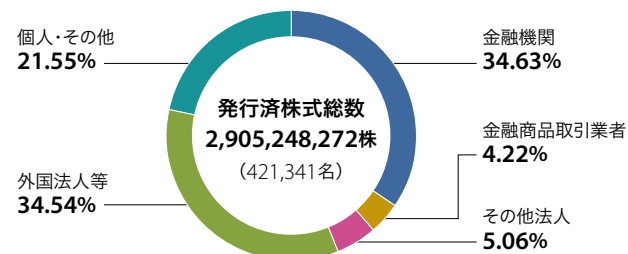
商号	三井物産株式会社
設立年月日	1947年7月25日
資本金	343,441,628,595円
従業員数	5,388名(連結従業員数56,400名)
連結決算対象関係会社	連結子会社：国内80社 海外214社 持分法適用会社：国内30社 海外151社
住所	〒100-8631 東京都千代田区大手町一丁目2番1号 電話：03-3285-1111 URL：https://www.mitsui.com

大株主

株主名	当社に対する出資状況	
	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	490,207	16.97
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	302,176	10.46
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	170,921	5.91
日本生命保険相互会社	70,141	2.42
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	52,941	1.83
STATE STREET BANK WEST CLIENT –TREATY 505234	50,447	1.74
JPMorgan証券株式会社	45,675	1.58

- (注) 1. 上記のほか、自己株式が17,429千株あります。
 2. 千株未満は、切り捨てて表示しています。
 3. 発行済株式(自己株式を除く)の総数に対する所有株式数の割合は、小数点第3位以下を切り捨てて表示しています。

株式分布状況(所有者別)



会社概要

<https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/profile/>

証券コード	8031
上場証券取引所	東京、名古屋、札幌、福岡
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行
同連絡先 (郵送物送付先・電話照会先)	三井住友信託銀行 証券代行部 〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 電話：0120-782-031(フリーダイヤル) (受付時間：土・日・休日・年末年始を除く9:00~17:00)
ADR	Symbol MITSY CUSIP番号 606827202 取引市場 米国OTC(店頭取引) 比率 1ADR = 原株20株
ADR名義書換代理人	シティバンク、エヌ・エイ シェアホルダーサービス P.O. Box 43077 Providence, Rhode Island 02940-3077 USA 電話：1-877-248-4237(米国内通話無料) 1-781-575-4555(米国外から) Eメール：citibank@shareholders-online.com URL：www.citi.com/adr
発行可能株式総数	5,000,000,000株

編集後記

統合報告書2025では、持続的な価値創造に向けた「成長」をテーマに、より分かりやすくお伝えするため、全体のストーリー性を意識して制作しました。Our Edgeなど当社の特徴を示すコンテンツを充実させ、各事業の取り組みや成果を具体的にお伝えしています。

Gate1では、気候変動と自然資本の統合的アプローチを、具体的事例とともに紹介し、Gate3では、新たに社外取締役と機関投資家との対話や社外取締役からのメッセージを収録し、その考察や評価を通じて、当社を透明性高く伝えるべく、工夫しました。

制作の過程では、デザイン全般についても丁寧に検討を重ね、その中で当社が大切にしてきた一貫性やメッセージ性を改めて確認し、その価値を再認識する機会となりました。本レポートを通じ、中経最終年度に、当社が描く成長への道筋と、それを支える実行力をより明確にお伝えできたと考えています。ぜひご一読のうえ、忌憚のないご意見をお寄せください。

三井物産株式会社