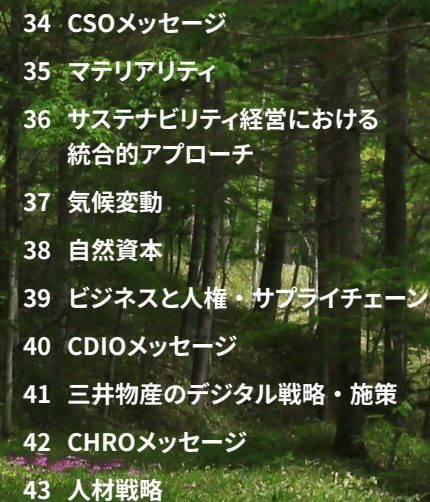


Gate 3

持續的成長

- 
- 34 CSOメッセージ
- 35 マテリアリティ
- 36 サステナビリティ経営における
統合的アプローチ
- 37 気候変動
- 38 自然資本
- 39 ビジネスと人権・サプライチェーン
- 40 CDIOメッセージ
- 41 三井物産のデジタル戦略・施策
- 42 CHROメッセージ
- 43 人材戦略

三井物産のマテリアリティ



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。



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。



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。



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。



「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。



インテグリティのある組織をつくる

社会からの信頼に応え、真摯に、誠実に
行動。

統合的アプローチで目指す中長期的な価値創造

代表取締役 副社長執行役員
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



事業環境変化を踏まえ、サステナビリティを どのように経営戦略に取り込み、価値創造につなげていますか

サステナビリティは当社の経営を支える基盤であり、中経2026では「Creating Sustainable Futures」を当社の目指すべき姿と掲げ、気候変動・自然資本・ビジネスと人権の3つを経営の重要テーマとして設定し、各テーマに対して具体的な取組みを着実に進めてきました。

昨今、当社を取り巻く事業環境が変わっていく中でも、当社のサステナビリティへの取組姿勢は不変であり、4月から始まった中経2029では、気候変動に加えて自然資本の観点も取り入れるなど、各テーマの関連性を踏まえて多角的にシナリオ分析を行い、その結果をリスクとビジネス機会の両面から当社の経営戦略や個々の事業活動に反映する「統合的アプローチ」に取り組んでいます。

サステナビリティへの取組みは、事業を進める上でのコストではなく、将来的な競争力の維持・向上や成長機会につながるものです。それを社員一人ひとりが常に意識し、「統合的アプローチ」を各現場で徹底し、環境価値・社会価値・経済価値をバランスよく向上させることで、サステナビリティ経営をさらに深化さ

せ、当社の持続的な成長を実現します。

2027年3月期から有価証券報告書でSSBJ基準での気候変動関連の開示が義務化されます。当社は、具体的なサステナビリティへの取組みを深化させながら、これまで以上にさまざまな開示を充実させることで、ステークホルダーの皆様からの信頼を獲得し、当社の企業価値向上につなげていきたいと思います。

また、中経2029では引き続き、3つの攻め筋をさらに進化させて、Global Energy Transformationを重要な攻め筋の一つと位置づけ、AIを中心とする電力需要の急増など新たな社会課題に対応するために、クリーン電力供給からAIバリューチェーンの川下まで一貫した取組みで現実解を提供する「デジタル・電力ソリューション本部」と、ブルーアンモニアなど次世代燃料を含むエネルギーの最適供給を実現する「総合エネルギーソリューション本部」を新設しました。当社が持つ多様な機能を組み合わせることで、サステナビリティへの取組みを機会と捉え、新しい価値を創造していきます。

サステナビリティとポートフォリオ強化の両立を どのように進めていますか

経営会議の諮問機関であるポートフォリオ管理委員会と経営会議の下部組織であるサステナビリティ委員会がお互いに機能発揮することにより、経営としてサステナビリティと成長性を両立させた意思決定を行っています。

ポートフォリオ管理委員会では、時間軸・事業軸・地域軸といった多軸でのポートフォリオ管理が深化しています。時間軸では2030年以降に収益化する大型案件が進捗する中で早期収益化案件に注目し、事業軸では3つの攻め筋を明示することによってバランスのとれた案件組成が進んでいます。地域軸では当社の強みである事業本部と地域本部のグローバルマトリクス体制のもとで幅広い地域の案件が出てきています。

既存案件では、進化したミドルゲームによる事業良質化や、毎年の資産レビューの強化と規律ある新陳代謝の徹底により、着実に基礎収益力が向上しており、豊富なパイプライン案件から厳選した新規案件を加えることで、ポートフォリオを継続的に良質化させています。

一方、サステナビリティ委員会では、気候変動やビジネスと人権を含む環境・社会リスクの全社方針・施策が討議されます。その結果を定期的に経営会議・取締役会に報告し、適切な監督機能を通じた強固なサステナビリティ経営推進体制となっており、案件審査やポートフォリオを議論する上で重要な役割を果たしています。

34 CSOメッセージ

35 マテリアリティ

36 サステナビリティ経営における 統合的アプローチ

37 気候変動

38 自然資本

39 ビジネスと人権・サプライチェーン

40 CDIOメッセージ

41 三井物産のデジタル戦略・施策

42 CHROメッセージ

43 人材戦略

＞ Introduction

Gate 1 ＞ 価値創造の原点

Gate 2 ＞ 財務・ポートフォリオ戦略

Gate 3 ＞ 持続的成長

Gate 4 ＞ 経営基盤

Gate 5 ＞ Data

マテリアリティ

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、マテリアリティを特定し、それとひもづく形で企業活動を推進しています。

2025年にダブルマテリアリティの視点を取り入れ、見直しを実施。国際ガイドライン(GRI、SASB、CSRD等)、ESG評価基準、SDGsを参照し

社会課題を抽出、取引先・機関投資家・役職員へのアンケート等、多様なステークホルダーとの対話(役職員約2,200人及び外部ステークホルダー約30社)

を通じて重要性を評価、外部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。

マテリアリティ	リスク	機会	主な目標・KPI	2026年3月期進捗
持続可能な安定供給の 基盤をつくる	・資源開発地域における環境・社会面への悪影響の顕在化及びそれに伴う事業操業国・地域社会からの反対運動の激化	・環境や社会に配慮した資源やリサイクル素材の安定的な供給によるマルチステークホルダーからの信頼獲得や新規事業の創出	・資源・エネルギー・素材・食料・製品等の持続可能な安定供給	・豪州Rhodes Ridge鉄鉱石案件への出資参画合意 ・豪州Ministers North鉄鉱床の新規持分取得 ・チリLos Bronces銅鉱山と隣接するAndina銅鉱山の一体操業に関する正式契約締結
	・サプライチェーンにおける森林破壊・人権問題等の悪影響の顕在化に伴う取引規制強化 ・サプライチェーン全体で環境・社会面で悪影響の大きい商品のトレーディングによる顧客離れ	・森林認証品・トレーサビリティ確立製品の需要増加に伴うサステナブル商材の取扱拡大 ・サプライチェーン全体で環境・社会面に対する悪影響が小さく、また安全性の高い食料に対する需要増	・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：19.1% (日本向け29.4%)、木材(製材)：該当なし ^{*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	・ネットゼロエミッションの実現に向けたカーボンプライシングの導入や化石資源需要の低下 ・気候変動の深刻化や自然資本の損失に伴う、猛暑、山火事、水ストレス・干ばつ、熱帯低気圧等の物理的リスク増大による生産遅延や供給遅延等による契約不履行リスク、それに伴うレピュテーションリスク	・ネットゼロエミッションの実現に寄与する製品・サービス需要の増加	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インバクト ^{*4} 半減(17百万トン-CO ₂ e) ③2030年3月期：2020年3月期比GHG排出量 ^{*4} 30%減(31百万トン-CO ₂ e) 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-CO ₂ e) 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-CO ₂ e ②GHGインバクト ^{*4} ：23.9百万トン-CO ₂ e ③GHG排出量 ^{*4} ：29.1百万トン-CO ₂ e ④GHG排出量 Scope1+2 ^{*5} ：0.7百万トン-CO ₂ e ⑤再生可能エネルギー比率：34%
	・ネイチャーポジティブ経済への移行に伴う自然資本の利用制約、環境保全コストの増加、及び汚染や不適切な土地改変、資源利用等によるレピュテーションリスク等	・ネイチャーポジティブ経済への移行に寄与する、自然資本の保全や損失抑制につながる素材・製品・サービスに対する需要の増加 ・サーキュラーエコノミー等の潮流を捉えた新たなビジネスモデルの創出	①生物多様性保全と事業を通じたネイチャーポジティブ実現への貢献 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への賛同と、3事業におけるLEAP分析 ^{*6} 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 ^{*7} ：25千トン/年
健康で豊かな暮らしをつくる	・各国の電力政策変更やエネルギー市場、デジタル市場の変動に伴う発電・インフラ事業の収益性低下、競争激化	・新興国の経済成長に伴う電力・ガス配給・上下水道等の社会インフラ整備需要の持続的拡大 ・デジタル市場の成長に伴う関連インフラやソリューション事業のニーズの増加	・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9.4GW保有 ・SHO-BOND & MITインフラメンテナンス・Structural Technologiesを通じてインフラメンテナンス事業を推進中。補修・補強等のメンテナンスによる予防保全を通じて、インフラ長寿命化を果たす ・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
	・各国の医療制度変更や医療費抑制政策の強化に伴う病院事業の収益性・成長性の変動	・アジアの人口増加・高齢化・疾病構造の変化に伴う医療需要拡大と医療DXによる効率化機会	・健康維持、医療・介護・福祉等サービスの確保	・IHH Healthcareにおける病院運営(10カ国、90病院、約17,900床超を展開(2025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	・サプライチェーン上の児童労働・強制労働等の人権侵害の顕在化に伴う取引停止や訴訟リスクの増大	・人権デューデリジェンスの徹底によるサプライチェーン全体の信頼性向上と取引機会の拡大	・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274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	・多様性・包摂性の不足による意思決定の同質化・組織の硬直化、及び優秀人材の獲得・定着困難によって事業変革・価値創造が停滞、差別・ハラスメント等による社会的信用の毀損	・多様な背景を持つ人材が互いを認め合い能力を発揮することで、イノベーション創出・グローバル事業の競争力強化及びエンゲージメント向上	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) ^{*8} 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) ^{*9}	①75% ②72%
	・事業経営人材・DX人材等の育成が不十分な場合、事業ポートフォリオ転換や新領域への対応力が低下し、成長機会を逸失	・グローバル・グループ横断での計画的な人材育成と適材適所の推進を通じて、変革と成長を牽引する経営人材を輩出し、事業価値が持続的に向上	①人材開発・研修の総費用 ^{*9} ②2026年3月期：DX人材育成/DXビジネス人材認定：1,000名	①32.1億円 ②1,679名
インテグリティのある 組織をつくる	・ガバナンス・内部統制体制の不備により、経営判断の適正性が損なわれ、企業価値の毀損や資本市場からの信頼低下	・実効性の高いガバナンスと透明性ある開示の継続的改善を通じて、投資家をはじめとするステークホルダーからの信頼を獲得し、企業価値が持続的に向上	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業績連動型議決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 ②2026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
	・重大なコンプライアンス事案発生による、法的制裁、取引停止等の事業活動への影響及び社会的信用への影響	・インテグリティ意識の浸透及びスピークアップ文化の醸成によるコンプライアンス事案の未然防止・早期是正を通じた、ステークホルダーからの信頼向上及び持続的な企業価値の向上	・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 2026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インバクトは、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 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

*7 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

*8 複数の関連設問における肯定的回答率

*9 当社研修費用年間総額(グループ社員向けも含む)

Gate 3 ＞ 持続的成長

34 CSOメッセージ

35 マテリアリティ

36 サステナビリティ経営における統合的アプローチ

37 気候変動

38 自然資本

39 ビジネスと人権・サプライチェーン

40 CDIOメッセージ

41 三井物産のデジタル戦略・施策

42 CHROメッセージ

43 人材戦略

＞ Introduction

Gate 1

＞ 価値創造の原点

Gate 2

＞ 財務・ポートフォリオ戦略

Gate 3

＞ 持続的成長

Gate 4

＞ 経営基盤

Gate 5

＞ Data

サステナビリティ経営における統合的アプローチ

三井物産らしい統合的アプローチ

社会課題が複雑化する中、当社はサステナビリティの取組みの重点テーマである気候変動、自然資本、ビジネスと人権の3テーマを個別に扱うのではなく、相互の関係性を意識しながら事業活動を行う「統合的アプローチ」を重視しています。外部環境の変化を捉え、統合的アプローチを投資案件審査等の経営判断や、投資判断後の日々の事業運営・リスク管理に活かすことで、事業ポートフォリオの良質化につなげ、中長期にわたる企業価値向上を目指します。また、本アプローチをバリューチェーンの各フェーズ（例えば、原材料調達から製造、物流等の各段階）に織り込むことで、社会課題に対する産業横断的な現実解を提供し、ステークホルダーからの信頼を積み重ねていきます。



統合的アプローチの事例

**Ruweis LNG**
(UAE LNG事業)

- 🌍 多国籍労働者への対応
- 🌱 低GHG排出
- 🐠 生物多様性への配慮

**Rhodes Ridge**
(豪州 鉄鉱石事業)

- 🤝 地域社会とのパートナーシップ
- 🌳 文化遺産の保護
- 🌿 自然環境の保全

**Blue Point**
(米国 低炭素アンモニア事業)

- 🏢 労働安全衛生管理体制の構築
- 🌱 GHG削減貢献
- 🌊 環境汚染の防止

ガバナンス

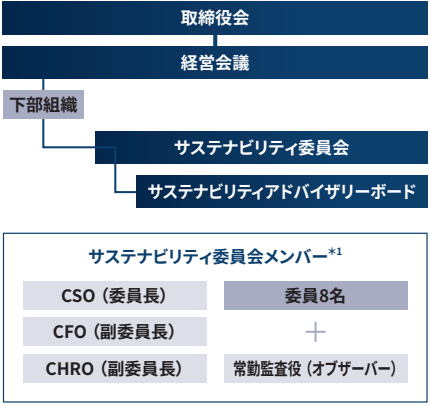
体制・システム

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、ビジネスと人権等、サステナビリティに関する企画・立案・提言を行い、経営会議を経て取締役会に付議または報告します。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、取締役として、サステナビリティに関する議案を取締役に報告するほか、ポートフォリオ管理委員会のメンバーとしてポートフォリオ戦略・投融資方針の策定も行っています。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意思決定要素として考慮・評価した形でのポートフォリオ運営や、施策検討・推進につなげています。

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の活動は、取締役会による監督が適切に図られる体制となっており、サステナビリティ委員会における審議事項は、定期的に経営会議及び取締役会に付議・報告されます。例えば、気候変動関連リスクを含む環境・社会リスクについては、その対応方針や施策をサステナビリティ委員会で討議し、経営会議及び取締役会に付議・報告されます。

サステナビリティ経営推進体制図



*1 2027年3月期の体制

取締役会への主な付議・報告事項*2

- 中期経営計画・事業計画
- マテリアリティの見直し
- 役員報酬
- GHG関連取組み報告
- 現代奴隷法声明文更新
- 対外開示物の作成方針
- サステナビリティ経営推進活動

*2 2026年3月期取締役会のうち、サステナビリティ関連を記載。サステナビリティに関する重要事項は、コーポレートガバナンスコード原則及び補充原則も踏まえ、取締役会にて付議・報告を行っている

Gate 3 ＞ 持続的成長

- 34 CSOメッセージ
- 35 マテリアリティ
- 36 サステナビリティ経営における統合的アプローチ
- 37 気候変動
- 38 自然資本
- 39 ビジネスと人権・サプライチェーン
- 40 CDIOメッセージ
- 41 三井物産のデジタル戦略・施策
- 42 CHROメッセージ
- 43 人材戦略

- ＞ Introduction
 - Gate 1
 - ＞ 価値創造の原点
- Gate 2
- ＞ 財務・ポートフォリオ戦略
- Gate 3
- ＞ 持続的成長
- Gate 4
- ＞ 経営基盤
- Gate 5
- ＞ Data

目標

2030年の中間目標達成に向け、資産リサイクルや削減貢献案件の立上げ、各種削減策の実施により、GHG削減に向けた取組みを着実に進めています。外部環境の不確実性や中期経営計画2029における事業成長によるポートフォリオの変動可能性を踏まえ、現行の中間目標に向けて、取組みを継続的に推進していきます。

また、当社は2027年3月期の法定開示に向けた準備として、GHG実績集計について2026年3月期より一部区分変更・算定対象の拡大^{*1}を行っています。なお、算定区分・対象の変更後も、GHG削減目標の範囲は従来どおりで進捗管理を行います。

(百万トン・CO ₂ e)	20/3期 (基準年)	26/3期 (実績)	30/3期 (中間目標)	30/3期に向けた今後の取組み
GHG総排出量 ^{*2}	44 ^{*3}	34%減	30%減	パートナーと連携した更なるGHG低減の取組み推進
GHGインバクト ^{*4}	34	30%減	半減	削減貢献量の立上げと持続性の両立
単体・連結子Scope1+2 ^{*5}	0.8	18%減	半減	当社連結子会社「e-dash」と連携したグループ内GHG削減取組み高度化
再生可能エネルギー比率 ^{*6}	—	34%	30%超	外部環境を踏まえた最適なエネルギー構成の維持

^{*1} 実績集計の変更の詳細については、サステナビリティウェブサイトをご参照ください。
^{*2} Scope1とScope2 (Un-incorporated Joint Venture含む) 及びScope3カテゴリー15が対象
^{*3} 2020年3月期時点でFID (最終投資決断) 済み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8百万トンを加味
^{*4} Scope1とScope2 (含む Un-incorporated Joint Venture) 及び Scope3カテゴリー15から削減貢献量を控除
^{*5} Scope1とScope2 (除く Un-incorporated Joint Venture)
^{*6} 発電設備持分容量ベース

シナリオ分析

当社は気候変動のリスクと機会を経営上の重要課題と捉え、従前からシナリオ分析を実施しています。サステナビリティ情報開示の義務化を見据え、シナリオ分析（移行・物理的）の更新を進めました。前回分析実施時との比較では、分析対象の拡大や対象資産の選定基準の見直し等を通じ、シナリオ分析の高度化につなげました。

	移行リスク・機会	物理的リスク
分析対象	既存事業を対象に、当社が想定する通常の見通しと気候シナリオの乖離より生じる事業・財務への影響を分析 (使用シナリオ：2℃、1.5℃)	当社拠点を対象に、将来の気温上昇で生じる気候変化が事業や財務へ与える影響を分析 (使用シナリオ：4℃)
対象期間	2030年3月期、2050年3月期	
対象事業	7バリューチェーン (11事業領域)	物理的リスクの影響が高い投資先75社

移行計画の策定

当社は、財務・非財務価値の両立を実現するポートフォリオの継続的な見直し及び継続案件におけるGHG削減投資の着実な実行という二点を中核に構成された移行計画を公開しました。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。

米国低炭素アンモニア事業 (Blue Point)

当社は、米国の大手アンモニア製造企業であるCF Industries及びJERAと共に、低炭素アンモニア製造事業「Blue Point」への最終投資決断 (FID) を2025年4月に行いました。本事業は、世界最大規模となる年間約140万トンの生産能力を有する低炭素アンモニア工場を建設し、その製造・販売を行うもので2029年の商業運転開始を予定しています。CCS^{*1}を活用して年間約230万トンのCO₂を回収・貯留することで、製造工程におけるCO₂排出量の95%以上削減を見込んでいます。また、本事業で生産される低炭素アンモニアの一部については当社が引き取り、日本の利用事業者に対し、年間計28万トン供給する計画です。本計画は、水素社会推進法に基づく「価格差に着目した支援制度」及び「拠点整備支援制度」の認定を取得しています。低炭素アンモニアが燃料及び原料として利用されることにより、利用事業者の環境負荷の低減に貢献していきます。

^{*1} Carbon Capture and Sequestration

バングラデシュにおけるメタン排出削減事業

現地農家との取組みで豊富な実績を有するNGOと連携し、節水型稲作技術を通じたメタン排出削減事業を開始しました。本事業では、水稻の栽培期間中、排水して土壌を十分に乾燥させた後に再度湛水するという灌水制御を複数回にわたって繰り返す水管理手法により、メタン排出量を30%程度削減することが期待されます。本事業は、GX-ETS (日本版排出量取引制度) の導入によって今後需要の増加が見込まれる二国間クレジット制度 (JCM) の適用を目指しています。



プロジェクト圃場でのガスのサンプリング

Column

【三井物産共創基金】Planet SaversのDAC^{*2}技術で大気中のCO₂回収

当社役職員との共創を通じて社会課題の解決を目指す三井物産共創基金では、Planet Saversへの助成を通じてCO₂排出量の削減が困難な産業分野での低炭素化の促進を支援しています。

気候変動の対応にあたっては、排出抑制だけでなく、すでに排出されたCO₂への対処も不可欠です。IEA (国際エネルギー機関) は、1.5° C目標の実現には、2050年には約10億トンの大気中のCO₂の直接回収・除去が必要と試算しています。回収・除去のさまざまな手法や技術が検討される中、将来的な規模の大きさや機械的に正確な除去量を測定できるなどの特色から、DACにはより大きな期待が寄せられています。

^{*2} DAC (Direct Air Capture) : 大気からCO₂を回収する技術

- 34 CSOメッセージ
- 35 マテリアリティ
- 36 サステナビリティ経営における統合的アプローチ
- 37 気候変動
- 38 自然資本
- 39 ビジネスと人権・サプライチェーン
- 40 CDIOメッセージ
- 41 三井物産のデジタル戦略・施策
- 42 CHROメッセージ
- 43 人材戦略

- ＞ Introduction
 - Gate 1
- ＞ 価値創造の原点
 - Gate 2
- ＞ 財務・ポートフォリオ戦略
 - Gate 3
- ＞ 持続的成長
 - Gate 4
- ＞ 経営基盤
 - Gate 5
- ＞ Data

自然資本

戦略

当社の事業活動の多くは自然資本に依存・インパクトを与えることから、自然環境の変化が中長期的に事業ポートフォリオに影響を与えうるとの認識のもと、TNFD提言に基づいた対応を進めており、2025年6月にはTNFDレポート初版を発行しました。

事業活動を通じた社会価値と経済価値の創出を基本的な考え方とし、自然関連の機会及びリスクをポートフォリオ経営に統合することで、持続的な企業価値の向上を図っていきます。

ロードマップ

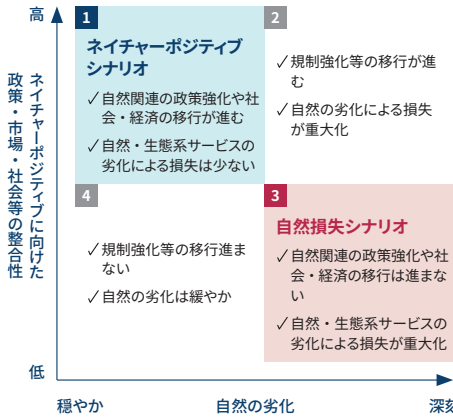
当社は自然資本への取組みを段階的に進め、2026年3月期には分析対象を事業全体へ拡大し、シナリオ分析を実施しました。分析の結果、依存・インパクトやリスク・機会は事業ごとに異なり、事業別の指標設定が重要であること、さらに、リスク低減・機会創出を事業経営やポートフォリオの良質化に反映していくことが重要と確認しました。今後は優先取組事業の特定と指標の具体化を進め、自然関連リスク・機会への対応を加速します。



シナリオ分析

自然資本のシナリオ分析にあたっては、TNFDガイダンスに基づく4つのシナリオ（右図参照）を設定しました。

そのうち、「ネイチャーポジティブシナリオ」「自然損失シナリオ」の2つを選定し、自然資本観点でのリスク・機会項目の「発生可能性」「影響度」の大小から各項目の重要性を分析し、当社事業における重要度の高い項目の整理を進めています。今後は、シナリオ分析結果を活用し、取組優先度の高い事業領域や課題への対応を検討していきます。



事業における自然資本取組事例：マレーシアでのパーム油ランドスケープアプローチ

当社は、マレーシア・サバ州の特定地域において、自然環境・地域社会を含む範囲で関係者が連携する「ランドスケープアプローチ」に基づき、サステナブルパーム油の安定調達に向けた仕組みづくりに着手しました。社会課題の解決に取り組むマレーシアの社会的企業Wild Asiaとのサプライチェーン連携をコアに、収穫地域とその周辺を一体で捉え、持続可能な農業、生産者の生活向上及び自然環境保全に向けた取組みを進めています。自然資本の保全のみならず、事業機会の創出も見据えて取組みを進めています。

本件は一例となりますが、今後も当事業のリスク低減・機会獲得に向けた取組拡大を続け、当社事業経営の洗練化・レジリエンス強化につなげていきます。

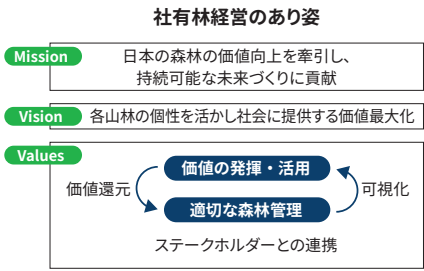


当社固有の自然資本取組み：「三井物産の森」について

当社は全国76カ所に合計約45,600ヘクタールの「三井物産の森」を保有・管理しています。適切な森林管理を土台に、森林がもたらす経済的価値と公益的価値を可視化・活用し、その価値を再び山林へ還元する好循環を創出することで、日本全体の森林価値向上と持続可能な未来づくりに貢献することを「あり姿」として掲げています。

自然資本の価値可視化の取組みの一つとして、2026年8月末時点で、5山林が地域生物多様性増進法に基づく「自然共生サイト」に認定されています。自然共生サイトは、民間主体による生物多様性の保全・回復・創出の取組みを国が認定する制度であり、認定区域は国際データベースのOECM^{*1}に登録、世界共通の保全目標である「30by30目標^{*2}」に資する価値として位置づけられます。5山林の認定により自然共生サイトの9つの価値基準すべてを満たす取組みとして評価されました（詳細は当社サステナビリティサイト：「三井物産の森」5山林が自然共生サイト認定、をご参照ください）。

当社は民間森林関連企業が連携し持続可能な森林管理と気候・生物多様性への貢献を推進する国際的な連合体であるISFC^{*3}にも参画しています。世界41カ国、3,000万ヘクタール以上の森林を所有・管理する企業が参加、森林の炭素吸収・固定機能や自然資本の価値を高めるため、データ開示や政策提言を通じグローバルな議論をリードしています。当社は本取組みを通じて、社有林が有する自然資本価値の定量化を試みるとともに、日本の山林保有者の視点から国際的な評価手法づくりへ貢献します。



^{*1} Other Effective area-based Conservation Measures (OECM)：国立公園等の保護地域ではないものの、生物多様性の保全に資する地域を指す
^{*2} 30by30目標：2030年までに世界の陸地と海の各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
^{*3} International Sustainable Forestry Coalition (ISFC)：持続可能な林業のための国際連合

Gate 3 ＞ 持続的成長

- 34 CSOメッセージ
- 35 マテリアリティ
- 36 サステナビリティ経営における統合的アプローチ
- 37 気候変動
- 38 自然資本
- 39 ビジネスと人権・サプライチェーン
- 40 CDIOメッセージ
- 41 三井物産のデジタル戦略・施策
- 42 CHROメッセージ
- 43 人材戦略

- ＞ Introduction
 - Gate 1
 - ＞ 価値創造の原点
 - Gate 2
 - ＞ 財務・ポートフォリオ戦略
 - Gate 3
 - ＞ 持続的成長
 - Gate 4
 - ＞ 経営基盤
 - Gate 5
 - ＞ Data

ビジネスと人権・サプライチェーン

取組方針

当社は、国際規範^{*1}に定める人権の尊重を普遍的価値として理解し、尊重しています。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ました。これらの方針は三井物産グループ及びサプライチェーン上の取引先を対象としており、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通じて、人権を尊重した事業活動を推進しています。2025年にはマテリアリティの見直しに伴い、「人権を尊重する社会をつくる」を新たなマテリアリティとして追加し、人権尊重への取組姿勢を一層明確にしました。これらの方針に基づく取組みを通じて、企業価値の持続的な向上につなげていきます。

^{*1}「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

ロードマップ

当社は、取締役会の監督のもと、人権尊重の取組みを事業活動と一体で推進し、人権デューデリジェンス（人権DD）を中心に、社内体制の整備等を段階的に拡充してきました。今後も、透明性のある情報開示とステークホルダーとの対話を通じ、人権尊重への取組みを一層深化させていきます。

ビジネスと人権に対する社会的要請も踏まえ、全社での取組みを段階的に拡充

		中期経営計画2023	中期経営計画2026	中期経営計画2029
		取組みの本格化	取組みの継続・浸透	取組みの高度化
主要 施策	1 人権方針の策定 経営への組み込み	・人権方針策定 ・持続可能なSC ^{*2} 取組方針策定 ・個別調達方針の策定 (天然ゴム・パーム油・木材・紙製品)	・人権・SC関連規程整備 ・マテリアリティ到人権を追加 ・個別調達方針の策定 (コーヒー豆・カカオ豆) ・水産物個別調達方針の策定 ^{*3} ・CSA ^{*4} ／内部監査	事業活動との統合 ・信用リスクマネジメントとの統合・連携したリスク管理
	2 人権DD 対象	・人権DD開始 ・食料、衣服、建材他 ・1次サプライヤーへのアンケート・現地訪問	・人権DDの継続的な取組み ・鉱業、産業金属、石油、ガス、化学品の追加	人権DD拡充 ・事業会社・SC全体でサステナビリティ関連リスク管理 ・アンケートの最適化
	3 是正・救済措置/ 基盤強化	・研修開始	・研修の拡充（役職・テーマ別等）	是正・救済措置の拡充 ・JaCERプラットフォームの活用・運用高度化

^{*2} サプライチェーン ^{*3} 水産物を取り扱う当社連結子会社三井物産シーフーズとして方針を策定

^{*4} 関係会社経営において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

取組み

**1 人権方針の策定
経営への取込み**

人権に関する主な取組み：当社は、強制労働や児童労働等の人権問題が生じる可能性が高い分野を「高リスク分野」と位置づけ、サプライヤーアンケートや現地訪問調査等を実施し、サプライチェーン全体で人権DDを推進しています。「高リスク分野」は、2024年3月期に、産業リスク・原産国リスク・当社にとっての重要度という3つの観点で、外部専門家の助言や外部データベースも活用して特定し、従来の食料・衣服・建材等に加えて、鉱業・石油ガス・化学品・産業金属等を新たに高リスク分野としました。

その上で、2025年3月期及び2026年3月期の2年にわたりサプライヤーアンケートを実施し、計630社から回答を回収しました。回答内容を通じて、重大な人権問題は確認されませんでした。

また、サプライヤーの現地訪問調査も毎年実施しており、2026年3月期には、2025年3月期の調査先へ追加調査も実施しました。国際認証団体(RSPO)やマレーシア政府認証制度(MSPO)の運営主体、社会的企業(Wild Asia)と連携して、マレーシアのパーム油精製工場・農園における移民労働者の労働環境等を調査しました。その結果、強制労働や児童労働に該当する事実は確認されませんでした。さらに、人権及び環境面のリスクが高い商品の調達における取組みを強化するため、2026年3月期には従来の4商品に加えてコーヒー豆及びカカオ豆の個別調達方針を策定しました。



2 人権DD

関係会社における取組み：当社は、関係会社も対象に、サステナビリティ関連リスクマネジメントを実施しています。人権尊重の取組みや環境リスク対応等、全事業に共通するチェック項目に、事業特性に応じた項目も加えたリスク評価を行っています。2026年3月期には、水産事業において、関係会社の認証取得状況を確認するとともに、生物多様性、水資源、人権を含む環境・社会リスク評価を行い、主なリスク項目を把握しました。

体制整備：2025年3月期には「人権管理に関する規程」を制定しました。事業本部を人権DDの実施主体とし、サステナビリティ委員会、経営会議及び取締役会への定期報告を通じてガバナンスを強化しています。また、コーポレートスタッフ部門がモニタリング及び支援を担う体制を整備しました。人権に関する取組みや方針については、ステークホルダーとの対話を通じて継続的な見直しを図っています。

**3 是正・救済措置/
基盤強化**

是正・救済措置（グリーンバンスメカニズム/苦情処理メカニズム）：2026年4月から、従来のウェブサイトでの苦情受付に加え、一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構（JaCER）が提供する、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した、より公平かつ透明性の高い対話・救済プラットフォームを導入しました。

Gate 3 ＞ 持続的成長

- 34 CSOメッセージ
- 35 マテリアリティ
- 36 サステナビリティ経営における統合的アプローチ
- 37 気候変動
- 38 自然資本
- 39 ビジネスと人権・サプライチェーン
- 40 CDIOメッセージ
- 41 三井物産のデジタル戦略・施策
- 42 CHROメッセージ
- 43 人材戦略

- ＞ Introduction
 - Gate 1
 - ＞ 価値創造の原点
- Gate 2
- ＞ 財務・ポートフォリオ戦略
- Gate 3
- ＞ 持続的成長
- Gate 4
- ＞ 経営基盤
- Gate 5
- ＞ Data

データ/AIでCombinatory Value創出を加速

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



中経2026の取組みの総括、中経2029で注力していくポイントを教えてください

中経2026では、各事業本部の課題・成長戦略に直結したDXを推進し、既存領域での迅速な価値創出と新領域での横展開を実現しました。併せて、各事業本部とコーポレートスタッフ部門が一体となり、DXによる既存事業価値の拡大、新領域での価値創出、徹底した業務効率化を通じて、当初計画を上回る定量価値を創出しました。

中経2026で特に意識したのは、セキュリティとDX人材育成の二点です。セキュリティはグループ内の専門知見も活用しながらグローバル・グループで対策を強化しました。DX人材は国内外約9,000人の社員のうち約1,700人に到達し、活躍に向けた土台が整い、また、グローバル各拠点へのCDIOの設置を進めたことで、グローバル・グループでのDX推進体制も加速しています。

中経2029では、データ/AI活用の更なる高度化と、グローバルタレントマネジメントシステム「Bloom」を活用したDX人材の戦略的配置を加速し、事業価値を生み出すフェーズへと進化させていきます。

「データ/AI活用の更なる高度化による価値創出」の取組状況を教えてください

当社では、データは全社の共有資産というデータマネジメント方針を掲げ、全社共通システムのデータを共通基盤に集約してきました。組織の垣根を越えた利活用環境を整え、業務生産性の向上につなげています。

さらに、全社共通システムに蓄積されたデータに加え、各グローバル・グループ会社がそれぞれ保有するデータについても、適切なガバナンスを確保した上で横断的に活用しています。従前から当社はグローバルマトリクス体制のもと、事業本部や地域の枠を超えて多様な事業・人材・知見を結びつけることで、単独では生み出せない価値を創出してきました。中経2029では、多様なデータ/AIとプロフェッショナル人材の知見を掛け合わせることで、こうしたCombinatory Valueの創出をさらに加速させていきます。データ/AIを活用することで、これまで個人の経験やネットワークに依存していた事業機会の探索や組合せの発見を飛躍的に加速し、従来では見出せなかった新たな価値の創出につなげていきます。

足元では、グローバル横断のデータドリブン経営（グローバルDDM）として、グループ共通基盤（DDM Platform）をベースにAIエージェント・各種分析・予測等を活用し、グループ会社や

本店組織を含む100以上の組織で合計200件超の案件（2026年6月末時点）を推進しています。今後は個別プロジェクト（点）の拡大に加え、それらを連携させることで、当社グループ全体のネットワーク価値（面）へと進化させていきます。

2027年3月期よりAI戦略推進ユニットを設立しましたが、その狙いを教えてください

AI戦略推進ユニットは、全社的なAI活用を加速する中核組織と位置づけ、コーポレートスタッフ部門ではなく、あえて事業部門であるICT事業本部の傘下に設置しました。

その狙いは、AI活用を企画検討やルール整備にとどめることなく、事業の現場に深く入り込み、実際の業務変革や事業価値の創出に直結させることにあります。

各事業で個別に進められてきたAI活用の知見・ノウハウを集約しつつ、現場と一体となってAIの実装・展開までを推進することで、既存事業の競争力強化に加え、効率的かつスピーディーに新たな事業機会の創出につなげていきます。

サイバーセキュリティの取組状況を教えてください

当社では、サイバーセキュリティをIT領域に限定した課題ではなく、事業継続や企業価値を守るための重要な経営課題と位置づけています。内外環境の変化を踏まえ、2025年3月期には、全社的なデジタル戦略の指針である「デジタル・グラウンドデザイン」の一環として「三井物産サイバーセキュリティ戦略」を策定しました。現在は、CDIO管掌のもと、グループ内の専門組織の知見も活用しながら、グローバル・グループでの対策強化に取り組んでいます。

具体的には、関係会社が満たすべきセキュリティ水準（Cyber Security Baseline）の整備や、実地評価によるリスクアセスメントを通じて、リスクの可視化と継続的な改善を図っています。中経2029では、グローバル・グループ全体のセキュリティをより一層強化していく方針です。

Gate 3 ＞ 持続的成長

- 34 CSOメッセージ
- 35 マテリアリティ
- 36 サステナビリティ経営における統合的アプローチ
- 37 気候変動
- 38 自然資本
- 39 ビジネスと人権・サプライチェーン
- 40 CDIOメッセージ
- 41 三井物産のデジタル戦略・施策
- 42 CHROメッセージ
- 43 人材戦略

＞ Introduction

Gate 1 ＞ 価値創造の原点

Gate 2 ＞ 財務・ポートフォリオ戦略

Gate 3 ＞ 持続的成長

Gate 4 ＞ 経営基盤

Gate 5 ＞ Data

三井物産のデジタル戦略・施策

デジタル基盤の最適化と、データ/AIによるグループ横断の価値創出を両輪で推進しています。

デジタル基盤の最適化

2024年3月期に策定したデジタル・グランドデザインに基づき、標準化と全体最適を着実に進めています。2026年3月期には、稟議システム及び投資先管理システムの社内利用を開始し、その他全社システムの構築も進めています。これらを通じて、経営判断の高度化と業務生産性の向上を図ります。



サイバーセキュリティ

サイバーセキュリティを重要な経営課題と位置づけ、「三井物産グループサイバーセキュリティ原則」を制定し、情報戦略委員会・経営会議・取締役会による監督のもと推進しています。重要関係会社を対象に準拠状況をモニタリングし、各社による自己点検及び改善計画・代替策・リスク受容方針の整理を通じて、2026年3月末時点で準拠率は100%に到達しました。対策面では、国際基準(NIST CSF)に準拠したセキュリティ基盤を当社及び海外現地法人に展開済みで、予防・検知・啓発の各面で必要な対策を実施しています。

今後は、AIを悪用した攻撃の高度化・高速化に備え、AIを活用した監視高度化や侵入前提の多層防御の強化、復旧の迅速化等、継続的に対策レベルを引き上げていきます。



日本IT団体連盟が実施した「サイバーインデックス企業調査2025」において、「優れた取組姿勢及び情報開示が確認できた企業」として2年連続で一つ星認定されました

DDM (Data Driven Management)

三井物産グループの幅広い事業領域から得られる多様なデータを共通基盤上で連携し、AI・分析技術を活用したデータドリブン経営 (DDM)を推進しています。個別事業における意思決定や業務高度化に加え、事業本部・地域・関係会社の枠を超えてデータや知見を組み合わせることで、単独では見出せなかった事業機会の発見や非線形のCombinatory Value創出につなげています。

- 経営判断の高度化**
データとAIに基づく迅速かつ精度の高い意思決定を支援
- 業務生産性の向上**
データ活用による業務プロセスの最適化と効率化を推進
- 非線形のCombinatory Valueの創出**
単独では見出せなかった事業機会や新たな価値を創出

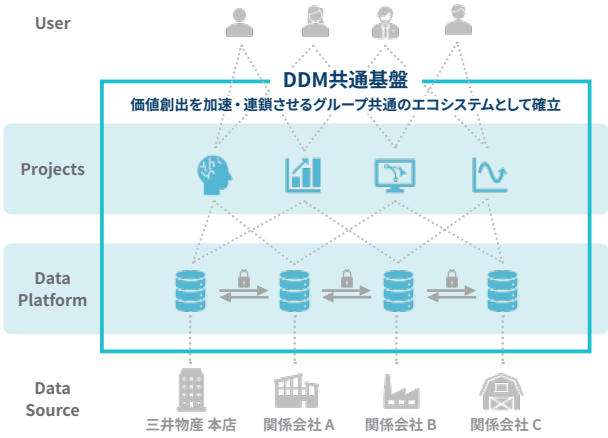
三井物産のDDM紹介動画



200+
のDDM案件組成

2026年6月末時点

グループ共通のDDM基盤を通じて、グローバル・グループの広範なデータへのアクセスを可能とするとともに、AI・分析プロジェクトを基盤上に集約しています。ノウハウの蓄積・型化・横展開を進めることで、グループ全体でのデータ活用と価値創出を支えています。



事業本部・地域・関係会社の枠を超えたデータと知見の融合により、Combinatory Valueを創出

Gate 3 持続的成長

- 34 CSOメッセージ
- 35 マテリアリティ
- 36 サステナビリティ経営における統合的アプローチ
- 37 気候変動
- 38 自然資本
- 39 ビジネスと人権・サプライチェーン
- 40 CDIOメッセージ
- 41 三井物産のデジタル戦略・施策
- 42 CHROメッセージ
- 43 人材戦略

Introduction

Gate 1 価値創造の原点

Gate 2 財務・ポートフォリオ戦略

Gate 3 持続的成長

Gate 4 経営基盤

Gate 5 Data



経営戦略と一体となり人材戦略を推進していきます

代表取締役 常務執行役員
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)
いなむろ まさや
稲室 昌也



三井物産の企業文化で「守るべきDNA」と「進化させていきたい点」について教えてください

私は30代前半に世界銀行に出向し、国籍・年代・性別も異なる40名近いメンバーの中で切磋琢磨しました。経験や考え方がまったく異なる環境での挑戦でしたが、それまで当社で10年間培ってきた知見や経験が通用することが分かり、大きな自信につながりました。当社のDNAである「挑戦と創造」「自由闊達」といった、先人たちが育んできた企業文化や、挑戦を後押しする風土があってこそ実現できたものと考えています。

こうした企業文化や風土は、今後も守り続けるべき当社の強みです。一方で、昨今の不確実性が高く、変化の激しい時代においては、当社が貢献できることは何か、そこで活かすことのできる強みは何かを、絶えずアップデートし続けることがこれまで以上に重要であると考えています。自分自身のキャリアを通して、企業価値向上の源泉は「人」とであると確信をしています。「人」の成長には終わりはなく、その伸びしろを最大限引き出し、自律的キャリアの形成を整えることも経営の重要な役割です。

更なる組織力強化に向け、グローバル・グループの社員エンゲージメント向上に努めるとともに、当社のグローバルタレントマネジメントシステムである「Bloom」を活用することでグローバルベースの網羅的なデータベースをもとに、経営と連動した

戦略的な人材配置を実践していきます。採用地や地域・事業の枠を超えた人材の活躍を促進し、一人ひとりの可能性を最大限に引き出すことのできる組織に進化させていきます。

社員エンゲージメントや人的資本投資に関する考え方を教えてください

社員エンゲージメントは、社員のやりがいや誇り、成長実感といった点に関する調査ですが、会社や所属組織の戦略やビジョン、そして経営陣のリーダーシップが社員にどれだけ浸透しているかを映し出す側面があると考えており、私もCHROとして、当社グローバル・グループでの社員エンゲージメントの向上にこだわっていきます。また、人的資本に関わる指標は施策に対しての効果をステークホルダーの皆様にお示しするためにも非常に重要であり、できる限り開示していきたいと考えています。効果を測る中で課題が見つければ、それを真摯に受け止め、改善につなげる。そのサイクルを回し続けることが、人材戦略の進化と持続的な企業価値の向上につながると考えています。

直面する課題への対応能力や新規にビジネスを創出する原動力は、個々人が自律的に行動する力と組織としての推進力にかかっています。グローバル・グループ社員一人ひとりに宿る潜在的な能力を引き出し、世界各地の現場で事業を担う社員・組

織の遂行力を最大限発揮するための人的資本投資や施策は企業価値向上を支える重要な柱です。今後もその効果を振り返りながら、弛まず、歩みを進めていきます。

中経2026の人的資本施策の成果と、中経2029に向けた取組みを教えてください

中経2026では、グローバルでのタレントマネジメントを加速させるために社員と会社の双方が目指す姿を示した「グローバルタレントマネジメントポリシー」を策定しました。このポリシーの実行に向け、「Bloom」を導入し、これまで地域ごとに点在していた人材データの可視化を進めるとともに、人材配置の高度化に向けた基盤整備を行いました。その結果、グローバル・グループ全体を俯瞰した人材マネジメントの土台が整い、現在は実践段階へ移行しています。実際に、「Bloom」で可視化された人材データを基に、人材配置を検討するような事例が出てきています。

これまで掲げてきた「強い『個』の育成」「インクルージョン」「戦略的適材配置」の3つの人材戦略の柱とそれを支える「ウェルビーイング」が人的資本経営の中核であり、中経2029においてもこの考えは不変です。中経2029では、「Bloom」で蓄積されたデータをもとにAI/DXも活用しながら、事業ポートフォリオの変化に応じた機動的で、戦略的な人材配置の実例を積み上げていきます。採用地や属性を問わず、多様なフィールドで活躍する社員の経験やスキルの可視化を進めることで、スキルギャップや目指すキャリアの方向性・キャリアプランをよりの確に把握します。その上で、社員の自律的なキャリア形成と案件に応じた組織や地域を超えた適材配置を実現することにより、一人ひとりの挑戦の機会を拡大していきたいと思ひます。

さらには、中経2029で掲げる非線形のCombinatory Valueを実現すべく、当社の多様なプロフェッショナル人材の知見とAIの探索力を掛け合わせることで、従来は見出せなかった産業横断的な事業間のつながりや新たな事業機会を生み出し、人的資本の観点からも、当社の飛躍的な価値創造、企業価値の向上につなげていきます。

Gate 3 ＞ 持続的成長

- 34 CSOメッセージ
- 35 マテリアリティ
- 36 サステナビリティ経営における統合的アプローチ
- 37 気候変動
- 38 自然資本
- 39 ビジネスと人権・サプライチェーン
- 40 CDIOメッセージ
- 41 三井物産のデジタル戦略・施策
- 42 CHROメッセージ
- 43 人材戦略

＞ Introduction

Gate 1

＞ 価値創造の原点

Gate 2

＞ 財務・ポートフォリオ戦略

Gate 3

＞ 持続的成長

Gate 4

＞ 経営基盤

Gate 5

＞ Data

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

持続的な企業価値向上

総合力の源泉

事業構築・展開力

(創る→育てる→^{ひろ}展げる)

グローバル経営力強化

(ミドルゲームを戦う力)

産業横断的な機能発揮

(Combinatory Value)

パートナー企業との信頼関係強化

(Partner of Choice)

組織力向上

エンゲージメント向上

人材獲得力強化

意思決定の質向上

イノベーション創出力強化

人的資本投資^{*1} (代表的な指数を抜粋)

リーダーシップ専門性強化

人材開発・研修総費用
(グローバル・グループ)
32.1億円

AI/DX人材育成

DX人材認定数累計
(単体+現地法人)
約**1,700**人

グローバル経験機会の提供

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**4,600**人

多様な人材採用・活躍

女性管理職比率
(連結)
20.7%

戦略的適材配置・異動

海外採用社員のライン長比率
(現地法人)
21.1%

健康・ウェルネス

ストレスチェック受検率
(単体)
98.2%

経営基盤の強化

強い「個」の育成

多様な現場経験を通じた
プロフェッショナル人材の育成

インクルージョン

多様な人材が活躍し、
挑戦を後押しする組織風土の醸成

戦略的適材配置

事業戦略と連動した人材の
最適配置による組織力の最大化

ウェルビーイング・H&S

心身共に健康で、活き活きと
働き続けられる環境の実現

※1 2026年3月期
※2 「会社に対して貢献意欲やロイヤリティがあり、自発的な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
※3 「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

エンゲージメント

年1回のサーベイ実施と分析・組織開発の着実な実行を通じて、連結グループ全体へ対象を拡大し、持続的な企業価値向上につながるサイクルを可視化

Mitsui Engagement Survey

	26/3期実績	前期比
● 社員エンゲージメント ^{*2} (単体+現地法人)	75%	±0pt
● 社員を活かす環境 ^{*3} (単体+現地法人)	72%	+1pt

● 自発的離職率 (単体)	1.11%	+0.15pt

タレントデータとAIの掛け合わせで目指す姿

グローバルタレントマネジメントシステム「Bloom」に蓄積されたグローバル・グループ約9,000人の経験・知見・強み等の人材データとAIを掛け合わせることで、最適な人材配置と、事業横断的なチーム編成等のシミュレーションが可能。な世界を目指す。人的資本とAIを掛け合わせることで、当社ならではのCombinatory Valueを飛躍的に進化させていく。

- 最適人材配置 (世界中から候補者抽出)
- 高度なチーム編成シミュレーション
- 知見マッチング
- Combinatory Valueの可視化

Global HR Data Platform

約9,000人のデータを集約・活用

実績・経験

強み・専門性

保有スキル

Gate 3
＞ 持続的成長

- 34 CSOメッセージ
- 35 マテリアリティ
- 36 サステナビリティ経営における統合的アプローチ
- 37 気候変動
- 38 自然資本
- 39 ビジネスと人権・サプライチェーン
- 40 CDIOメッセージ
- 41 三井物産のデジタル戦略・施策
- 42 CHROメッセージ
- 43 人材戦略

- ＞ Introduction
 - Gate 1
 - ＞ 価値創造の原点
 - Gate 2
 - ＞ 財務・ポートフォリオ戦略
 - Gate 3
 - ＞ 持続的成長
 - Gate 4
 - ＞ 経営基盤
 - Gate 5
 - ＞ Data