

Integrated Report 2026

三井物産株式会社
統合報告書 2026

360°business innovation.



MITSUI & CO.

総合力を進化させる

Global First-Tier Companyへ

代表取締役社長
ほり けん い ち
堀 健一



世界の事業環境が大きく変化の中、 三井物産は何を「変えず」、何を「進化」させていくのでしょうか

三井物産として普遍的なものは、「挑戦と創造」「自由闊達」という企業文化・風土です。これは世界中のさまざまな社会課題に対して、現実解を提案し、自ら実行する。その積み重ねにより、企業価値を高めていくという当社の基本思想そのものです。私は、この考え方を寸分変えずに、続けていきたいと思っています。

当社は、多様な地域特性を理解しながら、幅広い領域で事業を展開しています。そして、事業や地域の枠を超えて、知見や機能を組み合わせることで生まれる現実解にこそ当社の強みがあり、お客さまにもご評価いただいています。今後はその強みを、さらに進化させたいと考えています。

その前提となるのが、社内の垣根の低さです。15ある事業本部の本部長が社長とのラインで日常的に直接コミュニケーションをとり合い、アラインメントをとりながら迅速に意思決定を行っています。加えて、重要なのは経営リーダーシップチームが管掌領域を管理するだけでなく、事業本部や地域の枠を超えて案件形成や事業戦略の議論に関与し、全社横断的な役割を果たすこと

です。案件を起案した組織の視点だけではなく、三井物産全体としての最適解を追求する観点から議論を行っています。また、経営陣が率直かつフランクに意見を交わす企業文化も当社の特徴です。こうした垣根の低い経営体制が、事業や地域を超えた連携を促し、総合力発揮を支えています。

この組織や経営体制は、当社がお客さまから期待される「事業領域や業界の枠にとらわれない提案」にお応えする中で、自然と育まれてきたものです。常にお客さまの期待に応え、その先にある課題解決を追求してきた結果だと考えています。今後はAIを掛け合わせてこの強みを最大限に発揮しながら企業価値の向上と社会課題解決の好循環を確立し、ステークホルダーから信頼され続ける存在を目指します。

中経2026を振り返り、どのような成果や手応えを感じていますか。 また、更なる成長に向けて、どのような点を意識していますか

中期経営計画2026（以下、中経2026）では、成長投資と株主還元の両立を高いレベルで実現し、次の成長に向けた基盤を構築できたことが大きな成果だと考えています。成長投資は3年間累計で約2.4兆円と当初計画の約2倍の水準まで拡大し、株主還元についても約1.6兆円、基礎営業キャッシュ・フローに対する還元割合は53%超と当初計画を大きく上回りました。

特に、2030年以降に収益貢献が開始する長期かつ骨太な案件を金属資源・エネルギー・化学品等のセグメントで投資実行できた点は、将来の安定的な収益基盤を構築する上で極めて重要な成果だと考えています。同時に、中経2026で実行した投資案件が中経2029期間中にさらに成果を実現する見込みであり、加えて中経2029期間中に収益貢献を開始する即効性のある新たな成長投資機会も数多く控えています。こうした案件を着実に実行しながら足元の収益力を強化し、その成果を2030年以降の大型案件につなげることで、切れ目のない成長軌道を描いていきたいと考えています。

更なる成長に向けて、常に意識しているのは将来の成長機会を継続的に創出することです。当社は現在6兆円超の投資案件のパイプラインを有していますが、不確実性の高い経営環境だからこそ、各案件の戦略的意義や競争優位

性を厳格に見極める必要があります。中経2029では、こうした考え方を徹底し、当社ならではの価値を真に発揮できる案件を厳選することで、次の成長を支える収益基盤を着実に構築していきます。

なぜ三井物産は、世界の有力企業やパートナーとの 長期的な関係性を築くことができ、 また、希少な投資機会を得ることができているのでしょうか

当社が長期にわたって有力パートナーとの関係を築くことができている背景には、足元の課題に真摯に向き合いながらも、常に長期目線で高い付加価値を創出していくという一貫した姿勢があります。

当社のパートナーシップはトップ同士と共に、現場の担当者同士まで含めた「多層的エンゲージメント」が非常に重要であると考えています。経営レベルだけでなく、現場レベルでの信頼関係が積み重なることで、長期的に整合性のある事業運営が可能となり、その結果として良質な案件を共同で創り出す機会につながっています。

さらに、当社はパートナーにとつての「ミッシングピース」を提供できる企業だと思っています。長年にわたる事業活動を通じて蓄積してきた産業知見や事業推進力に加え、多様なプロフェッショナル人材、グローバルネットワーク等、当社にはパートナーに提供できる多くの機能や強みが蓄積されています。それらを事業や地域の垣根を越えて最適に組み合わせることで、パートナーが直面する課題の解決や事業機会の創出につなげ、共に価値を創造することができます。こうして長期にわたり、世代を超えて築いてきたWin-Winの関係が、当社の競争優位性の源泉だと考えています。

中経2029では三井物産ならではの「総合力」の進化形を 「非線形のCombinatory Value（コンビナートリー バリュース）」と 表現しました。今後どのように進化させていこうと考えていますか

当社の総合力とは、事業領域や専門分野を超えたプロフェッショナル人材



三井物産の価値創造

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「創る」、コア事業を「育てる」、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}展げる」ことで絶え間なく変革を続けています。こうして蓄積された多様な事業・知見を掛け合わせることで、単独では生み出せない新たな価値（Combinatory Value）を創出しています。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ます。

非線形のCombinatory Value

データ/AIを活用し、多様な事業・知見を産業横断的に結びつけ、単独では生み出せない新たな価値を飛躍的に創出する

創る

育てる

^{ひろ}
展げる

育てる・^{ひろ}展げるフェーズを支えるミドルゲーム 「ミドルゲーム」事例▶

投資後も事業環境の変化を先読みしながら、高機能トレーディングや既存事業強化、赤字事業削減、多軸のポートフォリオ・マネジメント、データ/AI活用による価値顕在化等を通じて、継続的な事業価値向上を図る取組み

価値創造を支える企業文化

挑戦と創造

変化を恐れず挑戦し、
新たな価値を創造し続ける

自由闊達

多様な知見を掛け合わせ、
自由な発想と議論から価値を生み出す

人の三井

強い「個」を尊重し、一人ひとりの挑戦が
新たな価値創造を切り拓く

Mission

世界中の
未来をつくる

> Introduction

- 01 CEOメッセージ
- 05 三井物産の価値創造
- 06 CFOメッセージ
- 09 中期経営計画2029
- 13 中期経営計画2026で積み上げた成長基盤
- 14 Our Reporting Approach

> 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

強固な財務基盤を維持しつつ、 ダイナミックなキャピタル・アロケーションを実行し、 ROEの向上に取り組みます

代表取締役 常務執行役員
CFO (チーフ・フィナンシャル・オフィサー)
たなか まこと
田中 誠



CFO就任にあたり、特に大切にしたい想いや 考えを聞かせてください

入社以来、長年にわたり財務業務に携わってきました。当社の財務業務には、取引金額の大きさに加え、市場と24時間向き合う為替・金利ディーリング等、常に緊張感のある対応が求められる仕事もあります。こうした経験を通じ、多くの方々に支えられて仕事ができていることを実感するとともに、一人ひとりのバックグラウンドや置かれた状況を理解し、尊重し合うことが、組織の持続的な成長につながると考えるようになりました。

だからこそ、社内外を問わず仕事を通じて接する人の立場や意見を尊重しながら、一人ひとりが自らの経験や能力等の強みをもとに考えを率直に発言し、議論し合える自由闊達な企業風土のより一層の醸成を図ることで、当社の「挑戦と創造」を支えていきたいと考えています。

2026年3月期末時点で、当社の総資産は約20兆円、有利子

負債は約5兆円と、過去最大規模に達しています。CFOとして、当社が長年築き上げてきたリスク管理の考え方を継承しながら、財務健全性を支える連結経営基盤の整備や内部統制の強化をさらに進めるとともに、健全なリスクテイクを後押しし、企業価値向上に取り組んでいきます。

中経2026の総括と、中経2029で目指す 戦略について教えてください

中経2026の3年間においては、不確実性とボラティリティの高い経営環境が常態化する中でも、5期連続で1兆円規模の基礎営業キャッシュ・フローを実現し、当社の強固なキャッシュ創出力をあらためて実証できました。

また、既存事業の強化やターンアラウンド、成長投資の収益貢献により、基礎収益力は着実に拡大し、2027年3月期は当社史上最大となる1株あたり25円の増配を予定しています。さらに、2030

年以降の収益の大きな柱となる大型投資も実行し、充実した3年間だったと評価しています。一方で、事業ごとの収益性・資本効率のばらつきや赤字・低収益事業といった課題も明らかになっており、投資規律をより一層高める必要があると考えています。

中経2029では、経営環境の変化に応じたキャピタル・アロケーション（資本の最適配分）の実行と、ポートフォリオ管理の強化が特に重要であると考えています。特に、ROEを重要指標の中心に位置づけ、当期利益や基礎営業キャッシュ・フローに加えて、ROIC（投下資本利益率）も重視していきます。

中経2029で掲げているROE12%という目標には、 どのような経営の意思が込められているのでしょうか

ROE12%には、資本市場から求められるリターンを上回り続けるという、明確な経営意思を込めています。2030年以降は大型投資案件の収益貢献開始により、さらに高いROEを目指していますが、そこに至る道筋としてROE12%という目標を確実に達成したいと考えています。そのためには、ターンアラウンドを含む既存事業の基礎収益力向上、ポートフォリオの入替え等の地道な取組みの積上げが必要です。

また、ROE向上にあたっては、分子の当期利益の拡大と同時に、分母である株主資本を適切に管理する必要があります。中経2026においても増配や機動的な自己株式取得を実行しましたが、中経2029では株主還元による株主資本の管理をより意識して取り組んでいきます。

加えて、ステークホルダーの皆様との対話も不可欠です。ポートフォリオ戦略や投資判断の透明性、各種KPIの進捗状況や資本コストに対する考え方の共有を通じて、当社への理解を深めていただくことが、企業価値の最大化につながると考えています。

> Introduction

- 01 CEOメッセージ
- 05 三井物産の価値創造
- 06 CFOメッセージ
- 09 中期経営計画2029
- 13 中期経営計画2026で積み上げた成長基盤
- 14 Our Reporting Approach

> 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

中経2029の戦略として挙げられた、
キャピタル・アロケーションについて教えてください

中経2029におけるキャピタル・アロケーションの基本的な考え方は、「強固なキャッシュ創出力を基盤に、経営の選択肢を幅広く持ち、経営環境の変化に応じて機動的に資金配分を行うこと」にあります。

当社の安定したキャッシュ創出力は、成長投資・株主還元・財務健全性のすべてを支える「源泉」であり、中経2029でも、この強みを起点に資金配分を行っていきます。一方で、経営環境の変化はその大きさ・速さが共に増しており、これまで以上に将来の不確実性を前提とした経営が求められています。こうした環境下では、資金の使途をあらかじめ固定するのではなく、投資や借入返済、株主還元等を適切なタイミングで実行できる柔軟性を確保すること、つまり、経営の「選択肢」を常に確保することが、より重要だと考えています。

この「選択肢」を支える重要な仕組みの一つが、資産リサイクルの高度化です。当社はこれまでの取組みに加え、戦略的かつ機動的なExit判断と、より収益性・成長性の高い領域への再投資をさらに推進することで、ポートフォリオの質をより一層高めていきます。

資産リサイクルの進捗や市況・金利動向といった外部環境、そして成長投資候補となる案件に応じて、資金支出の規模やタイミングを機動的に見直すことができる柔軟性こそが、不確実性の高い時代における競争力の源泉になると考えています。

事業ポートフォリオの強化に関して、
目指すポートフォリオの姿と、
どのように取り組むのかについて教えてください

中経2026で実行した成長投資の収益貢献が始まる中、既存

事業の進化したミドルゲーム推進も含め、各事業のROICが加重平均資本コスト（WACC）を安定的に上回る状態を目指し、更なる事業ポートフォリオの良質化を進めていきます。

ROIC導入後、ROICとWACCのスプレッド、すなわち経済付加価値を持続的に創出できているかという観点も含めて事業を検証し、保有継続の判断を行うことが浸透してきています。加えて、中経2026を通じ、ROICの改善余地がある事業が明確になっており、今後は収益性・資本回転率の改善や投下資本の適正化を一段と進めていきます。

具体的には、赤字・低収益事業におけるターンアラウンド・Exitの徹底を含む、進化したミドルゲームをこれまで以上にドライブをかけて推進していきます。赤字・低収益事業については、黒字化の可否だけでなく、将来的な成長性や当社ならではの価値創出の可能性を総合的に評価し、保有意義を判断することが重要です。当社の価値貢献により更なる成長が見込める事業については追加投資を行う一方で、そうでない事業に関してはExitを検討するなど、メリハリのある経営を徹底していきます。こうしたポートフォリオ経営を支える上で、CFO部門を含むコーポレートスタッフ部門各部の重要性は高まっており、機能発揮が一層求められています。これに応えるべく、引き続き、多様なプロフェッショナル人材の育成を進めていきます。

過去最大規模のバランスシートを踏まえた
財務健全性や財務戦略についても教えてください

当社は過去から一貫して、「強固な財務基盤の維持」と「柔軟なバランスシートのマネジメント」の両立を重視しており、この方針は変わりません。2025年は、豪州Rhodes Ridge鉄鉱石事業の権益取得をはじめ大型投資を行いました。強固な財務基盤があるからこそ、優位性のある成長投資を機動的に実行できました。また、事業ポートフォリオの多様化と再現性あるキャッシュ



創出力の向上を通じて、市況変動に対する耐性の高いポートフォリオ構築にも常に取り組んでいます。

こうした規律ある財務戦略の成果が、格付の安定につながっています。当社は、格付を客観的な視点から財務規律を検証する手段と位置づけており、格付機関との継続的な対話を通じて財務戦略を検証しています。

一方で、資本効率の観点からは一定の財務レバレッジが必要と考えており、景気後退局面においても財務基盤が大きく損なわれない水準で財務レバレッジをコントロールしていきます。

Introduction

- 01 CEOメッセージ
- 05 三井物産の価値創造
- 06 CFOメッセージ
- 09 中期経営計画2029
- 13 中期経営計画2026で積み上げた成長基盤
- 14 Our Reporting Approach

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

適正な財務レバレッジを検討する上では、有利子負債の規模だけでなく、Debt Portfolioの質を高めることも重要です。10年超の長期借入を中心とした資金調達、返済期日の分散による流動性リスクの低減、複数通貨・市場での調達による柔軟性確保



等、より安定的かつ強靱なDebt Portfolioの構築を進めています。加えて、長年にわたり築いてきた幅広い国内外金融機関との良好な関係も、安定的な資金アクセス等の観点から当社財務戦略の重要な基盤となっています。

■ リスク管理にはどのように取り組んでいますか

外部環境の不確実性が高まる中、リスクを全社的な視点で把握し、経営判断に反映していくことが不可欠です。このような考えのもと、当社は多種多様な定量・定性リスクを全社横断で一元的に把握する「統合リスク管理」を推進しています。重要なリスクを特定し全社レベルで対応策を講じるこの取組みは、散在するリスクの積み重ねが大きな損失につながることを防ぐとともに、リスクを正しく理解し、成長機会獲得に向け、リスクの受容可否を適切に選択できる基盤ともなっています。こうした事業を取り巻くリスクも踏まえた経営判断が、全社、そして個々の事業を経営する力の強化を支える重要な要素であると考えています。

例えば、地政学的リスクについては、個別案件への対応に加え、地域・国別の分散やサプライチェーンの多層化、カントリーリスクの定期的な見直し等により、特定地域への依存を回避するポートフォリオ構築を進めています。

財務戦略との接続という観点では、投融資や商事債権、保証債務に含まれるリスクである「リスクアセット」を継続的にモニタリングし、全社としてのリスク量と耐性を可視化しています。加えて、リスクに見合うリターンが得られているのか、という観点に基づく経営管理の高度化も進めています。

当社の強みは、多様な事業ポートフォリオそのものがリスク耐性の向上につながっている点にあります。市況変動の影響を受けやすい事業とそうでない事業を組み合わせるとともに、事業・地域・時間軸の分散を図ることで、市況や景気変動に対する下方耐性の高い収益構造を構築しています。

■ 株主還元についても、考え方を教えてください

強固なキャッシュ創出力に基づき、成長投資とのバランスもとりながら、安定性と機動性の両立を図ることを株主還元における基本方針としています。還元水準は、当社では会計上の評価損益等の影響を受ける当期利益ではなく、基礎営業キャッシュ・フローを株主還元の基準としています。また、単年度ではなく3年間累計として市況変動の影響等を平準化することにより、株主還元の持続性と柔軟性も意識しています。中経2026では3年間累計の基礎営業キャッシュ・フローに対する株主還元の割合は、目標37%程度に対して53%超という水準を実現しました。中経2029は、50%超を目標とし、配当及び自己株式取得を組み合わせるという明確なフレームを設定しています。

配当に関しては、中経2029においても配当維持または増配を行う累進配当を継続し、2027年3月期～2029年3月期で1株あたりの年間配当140円を下限に設定しています。これは、中経2026までの基礎収益力拡大及び今後の更なる伸長を踏まえ、短期的な業績変動に左右されない安定的な株主還元を重視し、決定したものです。

自己株式取得に関しては、資本効率向上等を目的とした機動的な株主還元と位置づけています。投資機会との比較、株価水準、資本効率改善への効果、資産リサイクルや市況・為替要因でのアップサイドによる追加的なキャッシュ・イン等を総合的に勘案し、金額や時期も含め機動的に判断していきます。

今後も、累進配当により安定性を確保し、自己株式取得を組み合わせながら、株主の皆様のご期待にお応えできるよう、取り組んでいきます。

> Introduction

- 01 CEOメッセージ
- 05 三井物産の価値創造
- 06 CFOメッセージ
- 09 中期経営計画2029
- 13 中期経営計画2026で積み上げた成長基盤
- 14 Our Reporting Approach

> 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

2030年、そしてその先へ 信頼とイノベーションで未来をつくる



当社は、世界中で展開する多様な事業や地域、人材の知見を結びつけることで、新たな価値を生み出してきました。近年は、こうした強みに加え、各事業現場で蓄積されるデータやAIを活用することで、従来は見つけることが難しかった組合せや事業機会を発見できるようになっています。例えば、ある事業で培った知見を別の事業や地域に展開したり、異なる分野のデータを掛け合わせて新たなサービスやソリューションを創出したりすることが可能になります。当社は、プロフェッショナル人材の知見とAIの探索力を融合し、単なる足し算では説明できない飛躍的な価値を創出する「総合力発揮」の進化形として、「非線形のCombinatory Value」の実現を目指しています。

非線形の Combinatory Value

蓄積した事業知見・ネットワークと、
データ/AIを掛け合わせ、新たな価値を創出

データ/AI

資源開発

産業現場でのデータ/
AI活用による事業価値最大化
地質・操業データと現場知見をAIで統合し、
投資判断・操業最適化を高度化

金融

金融データとAIを活用し、
金融サービスの高度化を推進

不動産

不動産取引・運営の知見とAIを融合し、
業務高度化・効率化を推進

トレーディング

Trading 2.0
AIで市場構造変化を先読みし、
新たな収益機会を創出

エネルギー

ガス・電力
バリューチェーン
天然ガスの開発から液化・輸送・発電・
電力供給までバリューチェーンを最適化

ヘルスケア

Pharma Innovation
ヘルスケアとデータを掛け合わせ、
新たな医療価値を創出

電力×デジタル

米国電力
垂直統合事業
電力トレーディング・事業開発知見を活かし、
データセンターの電力調達課題を解決、
計算力供給へ展開

データドリブン経営

グループ横断でデータ/AIを活用し意思決定を高度化



グローバルマトリクス体制

15事業本部 × 地域本部・ブロック × コーポレート
事業性・戦略性・リスクを多面的に検討し、価値創造につなげる

プロフェッショナル人材

> Introduction

- 01 CEOメッセージ
- 05 三井物産の価値創造
- 06 CFOメッセージ
- 09 中期経営計画2029
- 13 中期経営計画2026で積み上げた成長基盤
- 14 Our Reporting Approach

> 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

2030年、そしてその先へ
信頼とイノベーションで未来をつくる



Introduction

中期経営計画2029
進化した3つの攻め筋

中経2029では、中経2026で推進した3つの攻め筋をさらに進化させていきます。
複雑な社会課題やデジタル技術の進化を踏まえ、3つの攻め筋を2.0へと進化させ、信頼とイノベーションで未来をつくります。



* Anglo American Sur

- 01 CEOメッセージ
- 05 三井物産の価値創造
- 06 CFOメッセージ
- 09 中期経営計画2029
- 13 中期経営計画2026で積み上げた成長基盤
- 14 Our Reporting Approach

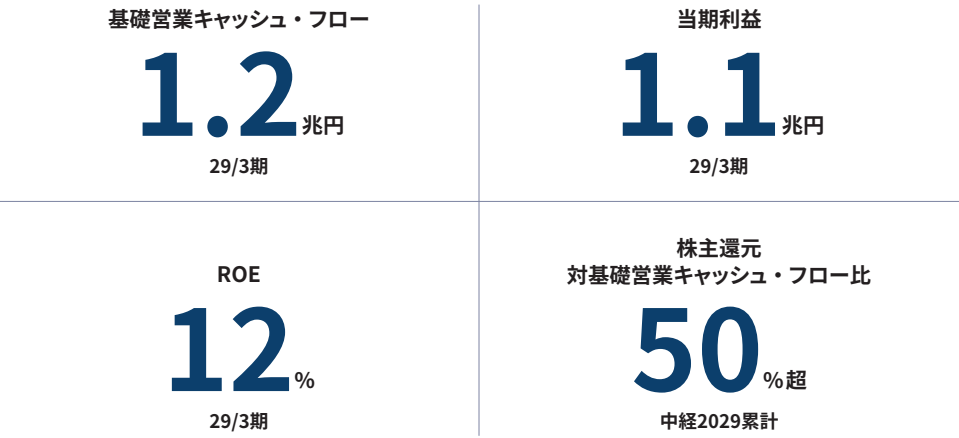
Introduction

- 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

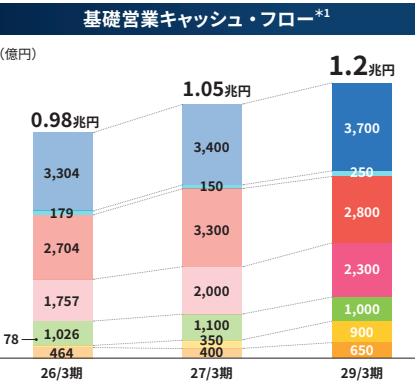


中経2029定量目標

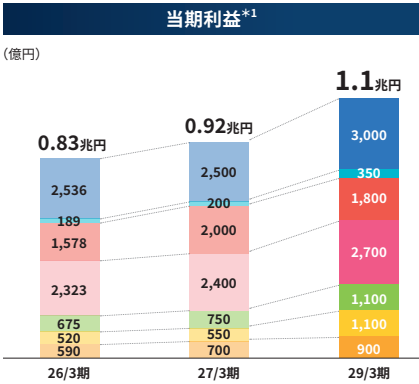
2029年3月期には、基礎営業キャッシュ・フロー1.2兆円、当期利益1.1兆円、ROE12%を目標としています。株主還元については、中経2029期間（2027年3月期から2029年3月期の3年間）累計で基礎営業キャッシュ・フローの50%超を予定しています。これらの目標の実現に向け、強固な基礎収益力を基盤に、進化した3つの攻め筋2.0を通じた成長投資、既存事業強化、資産リサイクルを組み合わせてながら、持続的な成長を実現していきます。



セグメント別 中経2029定量目標

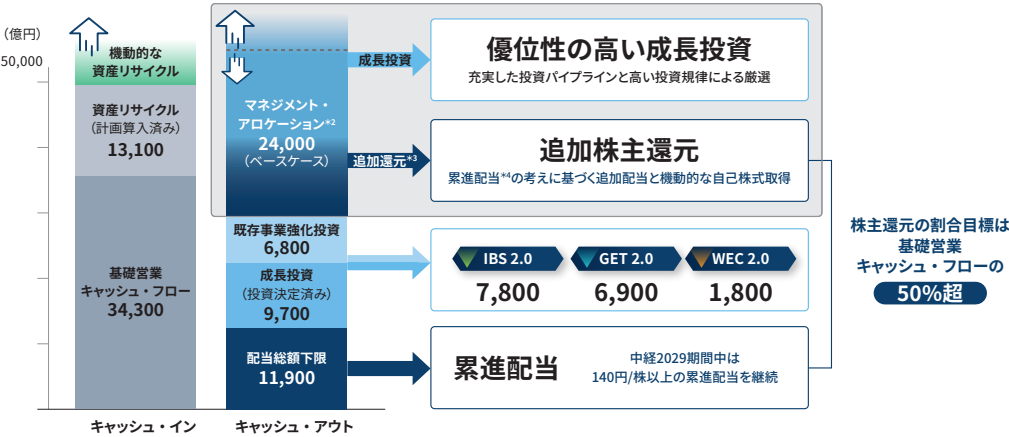


*1 その他、調整・消去の表示は省略



キャピタル・アロケーションの考え方

中経2029では、成長投資、株主還元、資産リサイクルを組み合わせながら、持続的な成長を実現していきます。キャッシュ・アウトには、既存事業強化投資、進化した3つの攻め筋2.0を中心とする成長投資、累進配当に基づく株主還元を織り込んでいます。また、マネジメント・アロケーションに柔軟性を持たせることで、不確実性の高い事業環境においても、優位性の高い成長投資や追加株主還元を機動的に実行できるよう、経営としての選択肢を確保しています。



*2 投資機会と経営環境を総合的に勘案し、成長投資と追加還元へ柔軟かつ戦略的に配分する資金の原資
*3 2026年8月4日付で2,000億円の自己株式取得を決定
*4 配当維持または増配

セグメント	主な取組み
金属資源	鉄鉱石・銅・原料炭事業の良質化、生産拡大、優良機会の取込み
鉄鋼製品	既存事業良質化、グローバルトレーディング拡大、バリューチェーンの高度化
エネルギー	新規案件生産開始（天然ガス、次世代燃料他）、建設中案件開発、ボルトオン投資、LNG物流拡充
モビリティ・デジタル・インフラ	モビリティの事業基盤進化と新事業創出、デジタル・電力バリューチェーンの収益拡大
化学品	グローバルトレーディング拡大、フードサイエンス事業成長、既存事業良質化
ウェルネスエコシステム	病院事業の成長、ヘルスケア×データ事業創出、サービス事業の装置産業化推進、タンパク質事業拡大
イノベーション & コーポレート開発	AI/DXソリューション・BPO事業、金融ソリューション、次世代ビジネス拡大

- 01 CEOメッセージ
- 05 三井物産の価値創造
- 06 CFOメッセージ
- 09 中期経営計画2029
- 13 中期経営計画2026で積み上げた成長基盤
- 14 Our Reporting Approach

- 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



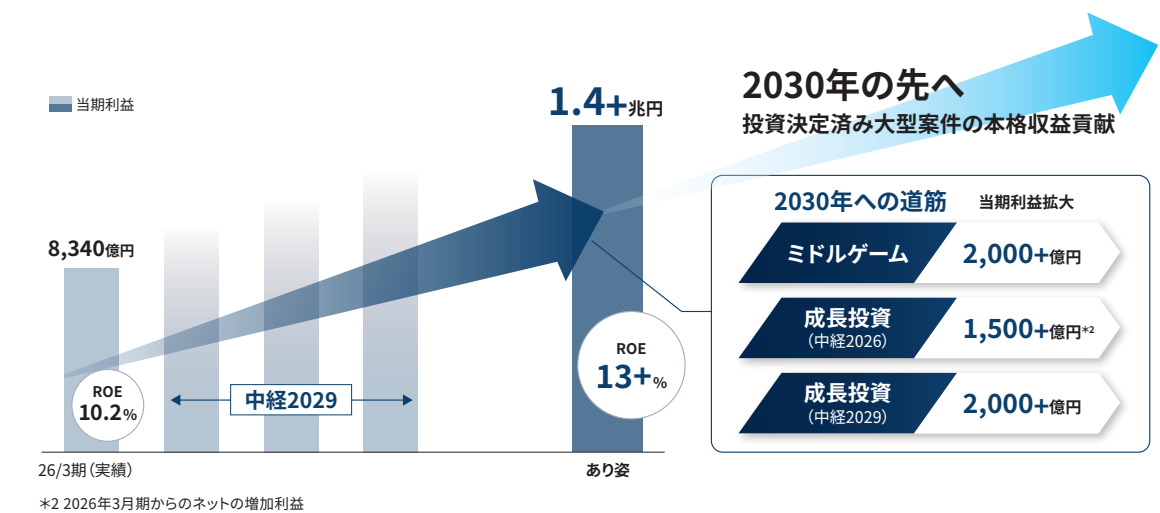
2030年の先へ

進化したミドルゲーム^{*1}、中経2026で実行した成長投資の収益化、及び中経2029で推進する新たな成長投資を通じ、2030年に向けて当期利益1.4兆円超、ROE13%超を目指します。2030年以降は、すでに投資決定済みの大型案件による本格的な収益貢献に加え、競争力の高い優良資源の開発や、ヘルスケア分野等で蓄積するデータ資源の高度活用を通じ、更なる成長と価値創造を実現していきます。また、差別化された競争力、変革を続ける収益基盤、強い「個」による価値創造をCorporate Strategyとして掲げ、進化した3つの攻め筋2.0を通じて、持続的な成長を実現していきます。

^{*1} 高機能トレーディングや既存事業強化、赤字事業削減、多軸のポートフォリオ・マネジメント、データ/AI 活用による価値顕在化

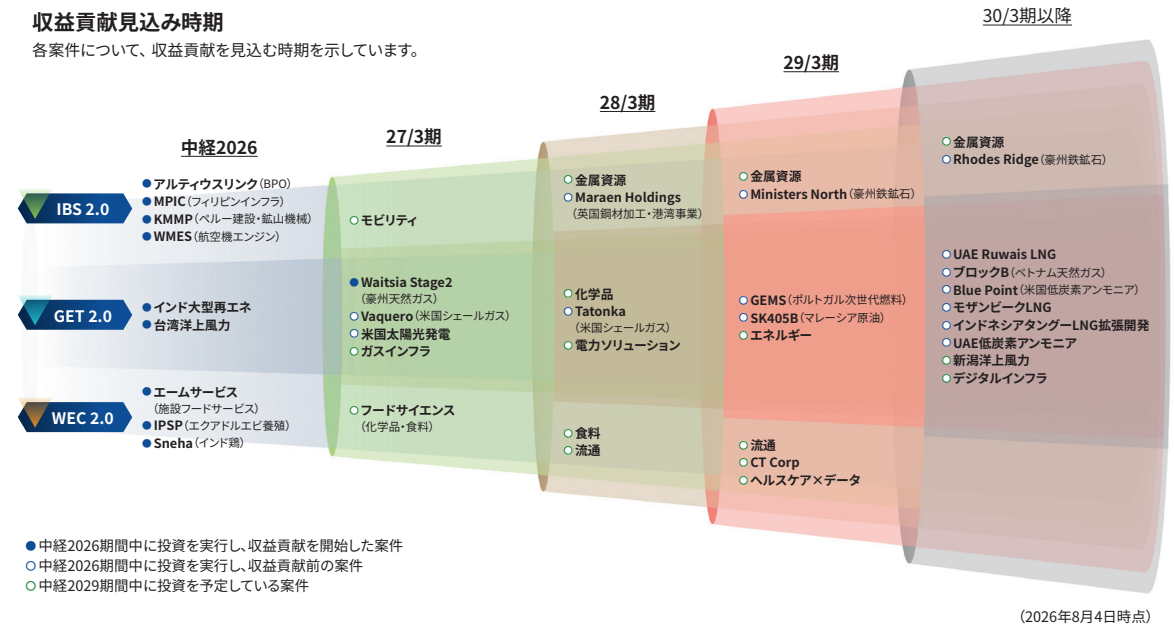
成長投資による収益貢献

進化したミドルゲームを通じた既存事業の強化に加え、進化した3つの攻め筋2.0に沿って、事業軸・地域軸・時間軸のバランスを意識した成長投資を推進しています。成長投資案件には、投資後早期に収益貢献する案件に加え、2030年3月期以降に本格的な収益貢献を見込む大型案件も含まれており、収益基盤を段階的かつ継続的に強化していく計画です。成長投資案件は、6兆円超の案件パイプラインの中から、戦略性やリスク・リターン等を踏まえ厳選しています。不確実性の高い事業環境下においても、競争優位性のある希少な投資機会を機動的かつ着実に捉えながら、中経2026で投資決定した案件の収益化に加え、中経2029で推進する新たな成長投資を通じ、持続的な利益成長を実現していきます。



収益貢献見込み時期

各案件について、収益貢献を見込む時期を示しています。



Introduction

- 01 CEOメッセージ
- 05 三井物産の価値創造
- 06 CFOメッセージ
- 09 中期経営計画2029
- 13 中期経営計画2026で積み上げた成長基盤
- 14 Our Reporting Approach

Introduction

- Gate 1
- Introduction
- 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

中期経営計画2026で積み上げた成長基盤

中経2026期間中は、地政学的リスクの高まりやインフレ進行等、外部環境が大きく変化する3年間となりました。そのような環境下においても、当社は機動的なポートフォリオ運営と既存事業強化・成長投資を着実に推進し、5期連続で1兆円規模の基礎営業キャッシュ・フローを創出しました。また、既存事業の強化、効率化・ターンアラウンド、新規事業育成を通じて、基礎収益力は着実に拡大しました。厳格な投資規律のもと成長投資と資産リサイクルを推進し、財務健全性を維持しながら、株主還元及び資本効率向上を実現しました。

定量目標と実績比較	定量目標	中経2026実績
基礎営業 キャッシュ・フロー	10,000億円 (26/3期)	9,789億円 3期累計：30,022億円
当期利益	9,200億円 (26/3期)	8,340億円
ROE	12%超 (中経2026平均)	12.5%
株主還元の割合 対基礎営業キャッシュ・フロー	37%程度 (中経2026期間累計)	53%超

基礎収益力拡大の取組み (24/3期～26/3期の3年間)		
既存事業強化 +830億円*1	効率化・ターンアラウンド +430億円	新規事業 +460億円
モビリティ (船舶、米州自動車他) +350億円強	ターンアラウンド +220億円	Industrial Business Solutions +約190億円
次世代・機能推進*2 (国内関係会社) +200億円弱	・創薬支援ファンド ・インフラ (TIACT、ブラジルJirau) ・Novus ・モロッコプロイラー事業他	・FPSO (MV32、MV33) ・Komatsu-Mitsui Maquinarias Peru ・アルティウスリンク
化学品 (メタノール、タンクターミナル他) +100億円強		Global Energy Transition +約110億円
生活産業*2 (IHH他) +100億円強		・タイガス火力 ・台湾洋上風力 ・インド大型再エネ
エネルギーソリューション (MyPower他) +100億円弱	赤字事業の撤退 +210億円	Wellness Ecosystem Creation +約160億円
	・IPP ・モビリティ ・鉄鋼製品 ・ICT関連 ・化学品関連他	・エームサービス ・IPSP ・Wadi ・Nutrinova ・Euricom

*1 各数値は概数表示のため、内訳の合計とは一致しません
*2 機構改組前の旧セグメント名で表示しています



豪州
鉄鉱石 Rhodes Ridge

西豪州ピルバラ地域に位置する、世界最大級の未開発鉄鉱床案件。Rio Tintoと共同で開発を進め、既存インフラとのシナジーも活用しながら、2030年までの生産開始を目指す。

アブダビ
Ruwais LNG

ADNOC、bp、Shell、TotalEnergiesと推進する、年間960万トン規模の大型LNGプロジェクト。2028年の生産開始を予定し、LNGの安定供給と低炭素化の両立を目指す競争力ある案件。

米国
低炭素アンモニア Blue Point

CF Industries、JERAと共同で推進する、世界最大規模の低炭素アンモニア製造事業。CCS*3活用により製造時CO2排出を95%以上削減し、2029年の生産開始を予定。

*3 CCS (Carbon Capture and Sequestration) : 二酸化炭素の回収・貯留技術

> Introduction

- 01 CEOメッセージ
- 05 三井物産の価値創造
- 06 CFOメッセージ
- 09 中期経営計画2029
- 13 中期経営計画2026で積み上げた成長基盤
- 14 Our Reporting Approach

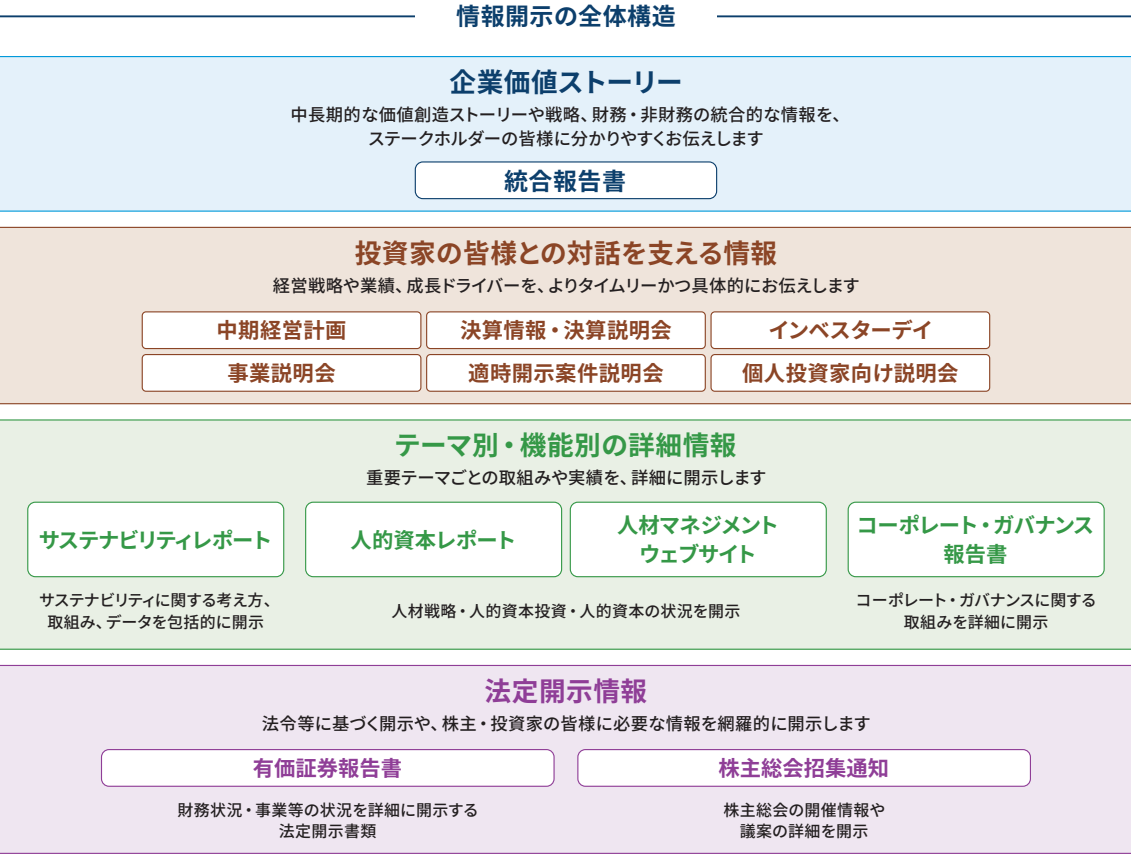
> Introduction

- 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

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に応じ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るとともに、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を判定・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/>



Gate 1

価値創造の原点

16 企業価値向上の軌跡

17 At a glance

18 Our Edge

23 「挑戦と創造」の事例

経営理念（MVV）

当社は、2004年に制定した経営理念の精神を継承しつつ、変化の激しい事業環境に対応するため、2020年に新たなMVVへと改定しました。本MVVは、世界中の多様な人材が共通の価値観として理解・共感し、日々の行動や意思決定に反映されることを重視しています。こうした考え方のもと、MVVは社員の日常や評価制度に組み込まれています。

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。

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。

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。

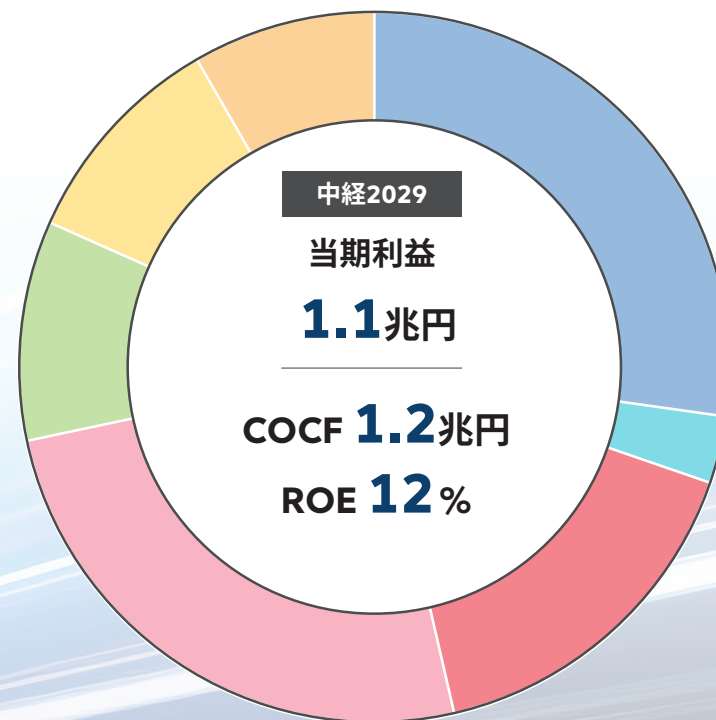
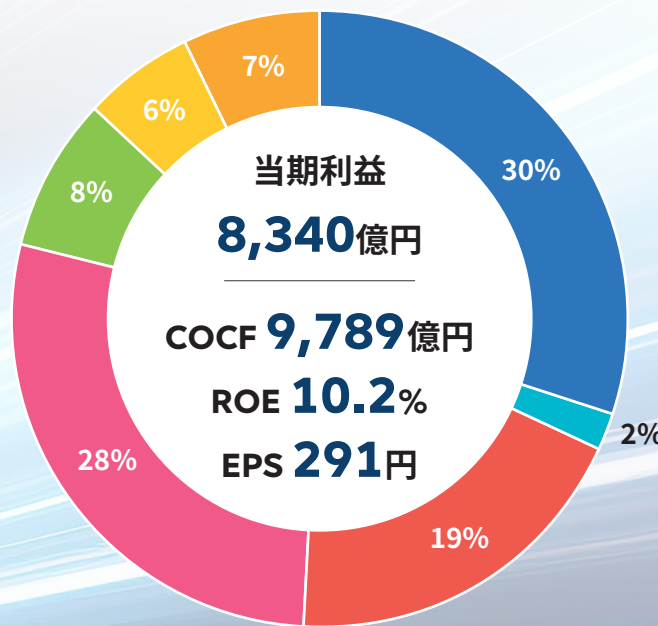
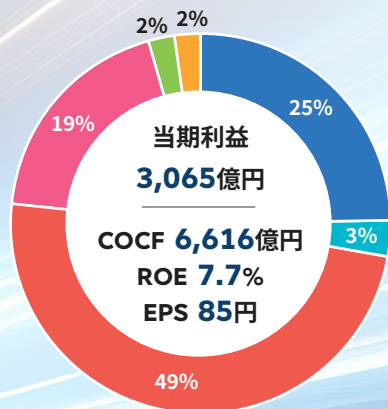
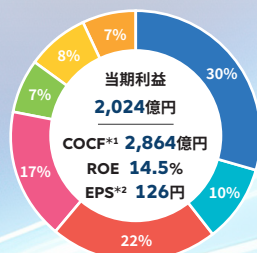
真摯に誠実に

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。

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目指します。

- ◆ 金属資源
- ◆ 鉄鋼製品
- ◆ エネルギー
- ◆ モビリティ・デジタル・インフラ
- ◆ 化学品
- ◆ ウェルネスエコシステム
- ◆ イノベーション&コーポレートディベロップメント



約6倍
トレーディング機能の高度化

1947-1950s 戦後復興と再出発

- 第一物産設立

1960-1970s グローバル展開の加速

- Robe River
- MBR
(再編を経て現在のValeに至る)
- ADNOC LNG

1980-2000 ポートフォリオの多様化

- Sakhalin II
- Paiton IPP
- Penske

2000-2015 成長機会を捉えた大型投資

- Marcellus
- Cameron
- Fairway Methanol

2015-2020 ポートフォリオ変革の加速

- IHH筆頭株主化
- Gestamp
- タイガス火力

2020s 成長領域の拡大

- エームサービス
- Nutrinova
- Rhodes Ridge

3つの攻め筋2.0を軸に
事業を多角化・良質化

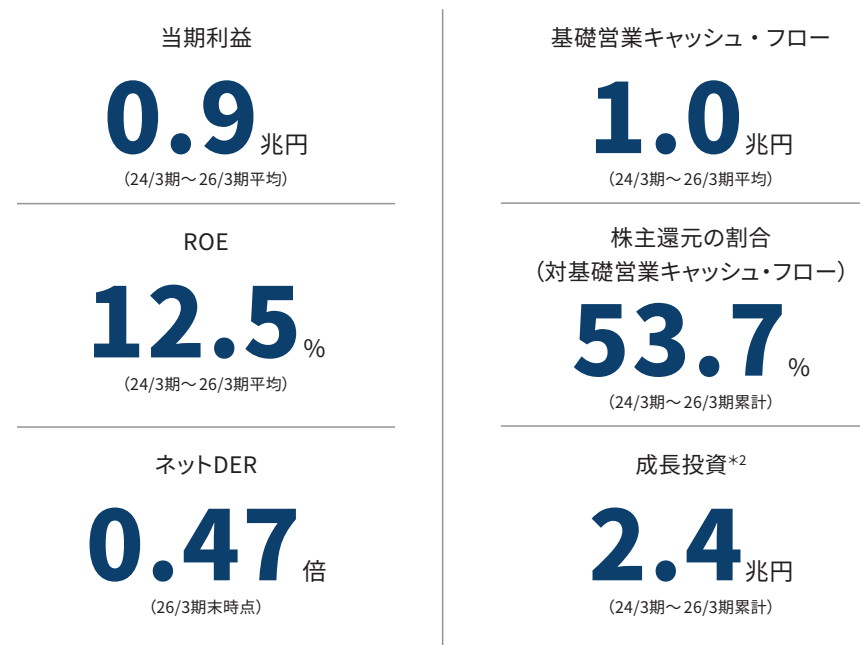
*1 COCF：基礎営業キャッシュ・フロー *2 1株あたり当期利益 *3 過年度の構成比は当時の組織区分による実績値であり、セグメント名称は2026年4月以降の名称を便宜的に使用しています。現行セグメントへの適及相替は行っていません。 *4 ウェルネスエコシステムセグメントは当期利益がマイナスのため、本グラフには含まれていません。

At a glance | 三井物産の全体像

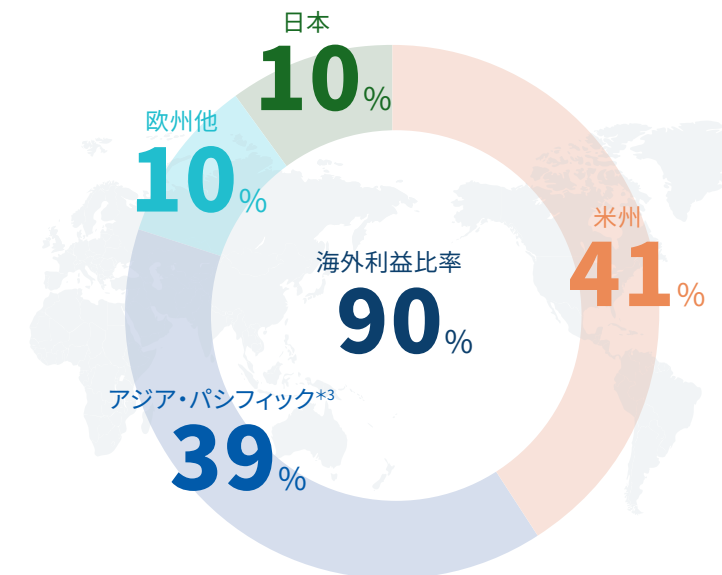
会社概要



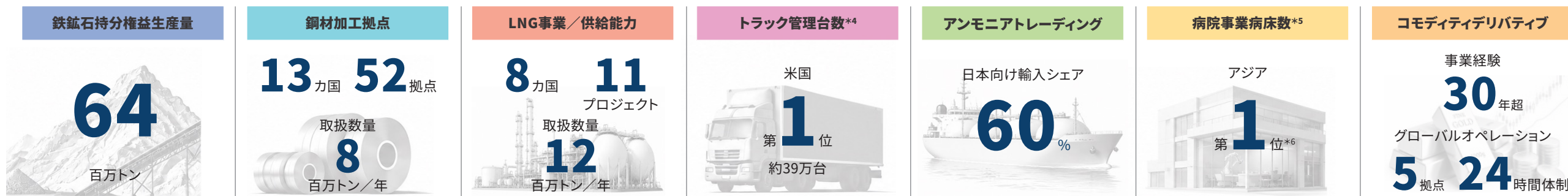
財務ハイライト



地域別当期利益割合 (26/3期)



事業活動の規模・実績 (26/3期)



*1 連結子会社278社、持分法適用会社168社 *2 事業維持 (Sustaining Capex) 含む *3 日本を除く *4 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 *5 持分法適用会社であるIHH Healthcare における病床数 *6 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)

Our Edge : 鉄鉱石

強み

コスト競争力+Rhodes Ridgeで次の成長へ

鉄鉱石事業
26/3期当期利益*1

約2,600億円

世界を代表する
鉄鉱石メジャーとの
強固なパートナーシップ



ブラジル

VALE



豪州

BHP



豪州

RioTinto

+



豪州

RioTinto

将来の成長

Rhodes Ridgeの開発により、
生産量を拡大

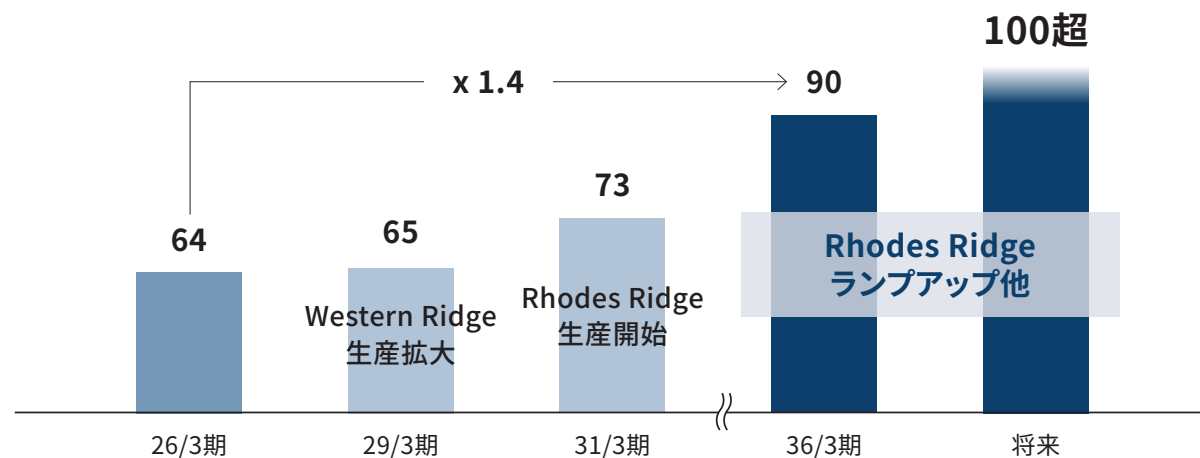
世界最大規模の
資源量

近接既存
インフラ活用

豪州最高クラスの
鉄鉱石品位

低開発コスト・
リスク

参画事業		• Mt. Newman • Yandi • Mt. Goldsworthy • Jimblebar	• Robe River	• Rhodes Ridge
出資比率*2	6.7%	7.0%	33.0%	40.0%
当社持分生産量*2	22.5百万トン	20.6百万トン	20.8百万トン	40.0百万トン超 (2030年までに生産開始予定) 拡張後
業績貢献*2	435億円	2,187億円(豪州鉄鉱石事業)		



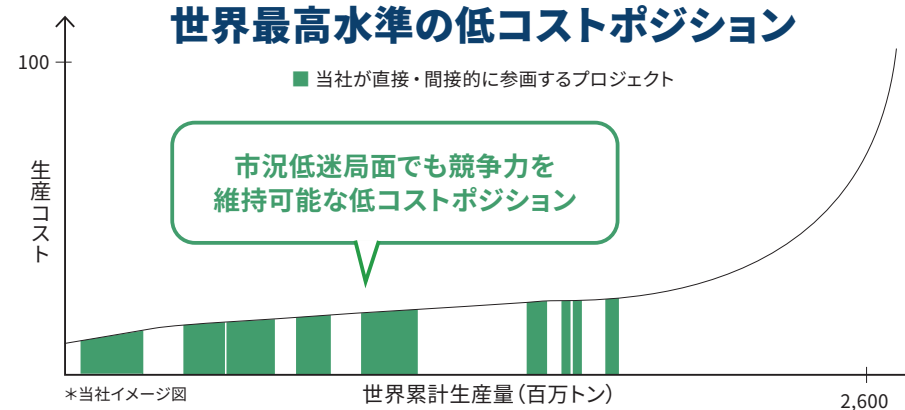
競争力

(米ドル/dmt)

世界最高水準の低コストポジション

■ 当社が直接・間接的に参画するプロジェクト

市況低迷局面でも競争力を
維持可能な低コストポジション



*1 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(税前)の合計 *2 2026年3月期実績。出資比率は2026年3月末時点。Rhodes Ridgeを除く

Our Edge : LNG

強み

多様な供給源と物流機能＋LNG供給能力拡張

LNG事業
26/3期当期利益

約**1,350**億円

LNG事業

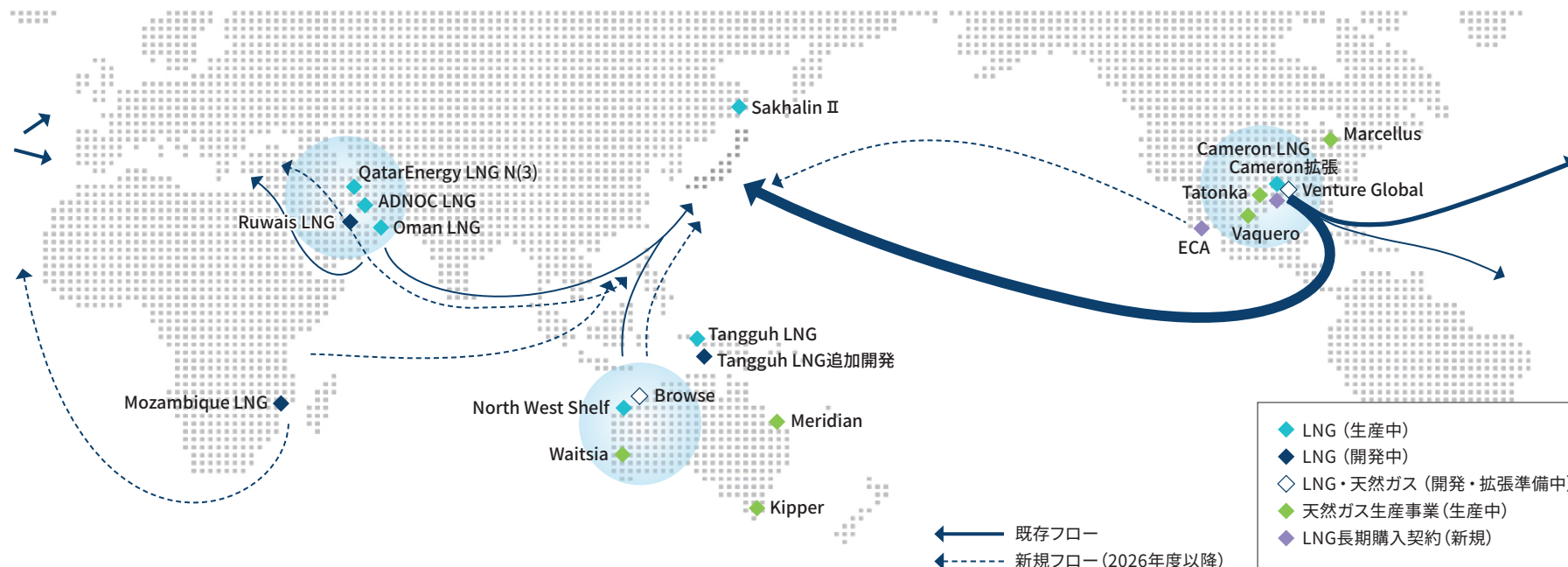
8カ国11プロジェクト

LNG取扱数量
(自己名義玉)

12百万トン

長期備船

12隻



競争力

長期的に確保した供給源を基盤に、
世界の需給変動に応じた柔軟な供給を実現

分散
供給源

自社船団
長期契約

ネットワーク

持分生産能力

26/3期現在
8百万トン

beyond 2030
15+百万トン

Ruwais LNG

Mozambique LNG

取扱数量(自己名義玉)

26/3期現在
12百万トン

2030年
15-20百万トン

2035年
25+百万トン

- ・持分生産能力の拡大 (新規・拡張案件)
- ・権益外からの新規調達 (長期・機動的調達)
- ・需給調整機能の高度化 (グローバルデータ×AI)

Our Edge : モビリティ

強み

強力なパートナーとの事業基盤＋成長分野へ投資加速

モビリティ事業
26/3期当期利益

約**1,800**億円

自動車



北米最大級の自動車ディーラー

米国No.1のトラックリース

主な事業

- Penske Automotive Group
- Penske Truck Leasing

鉱山建設機械



*コマツ製 露天掘り向け超大型ロープショベル、及び超大型ダンプトラックの市場シェア

鉱山建設機械販売・サービス事業

鉱山操業支援

主な事業

- Komatsu-Mitsui Maquinarias Peru
- Komatsu Australia

船舶



船舶トレーディング

船舶保有・運航

主な事業

- 東洋船舶
- OMC Shipping

競争力

既存事業の競争力強化に加え、
成長領域を取り込み、収益基盤を拡大

強固な
パートナーシップ

グローバルな
事業基盤

現場に
根差した運営力

周辺事業への
展開力

将来の成長

自動運転・電動化

工作機械・半導体

船舶・航空
AI/DX・ファンド・新燃料

Our Edge : タンパク質/ヘルスケア

強み

優良パートナーとの共同経営＋事業基盤の拡張

タンパク質・ヘルスケア事業
26/3期当期利益

約**450**億円

タンパク質*

ブロイラー事業



モロッコ：Zalar

その他
鶏事業

- ・日本：プライフーズ (58.8%)
- ・エジプト：Wadi
- ・インド：Sneha

エビ事業



エクアドル：IPSP (20%)

その他
エビ事業

- ・ベトナム：Minh Phu (35.1%)

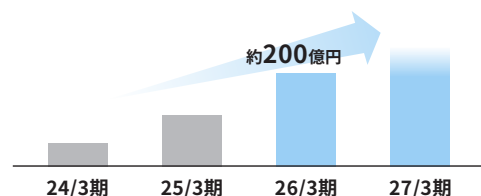
競争力

グローバルな タンパク質事業基盤



将来の成長

当期利益推移



既存事業の強化
バリューチェーン強化
周辺領域への展開拡大

ヘルスケア

病院事業



IHH Healthcare (32.7%)

IHHの
特徴

- ・複数国での病院運営
- ・幅広い患者層に医療を提供
- ・各国で高いブランド認知度
- ・データ/AI活用推進
- ・高度医療を含む幅広い診療

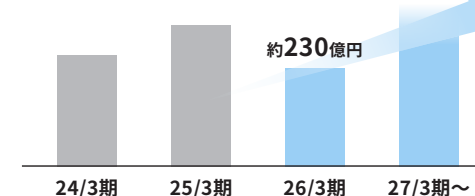
競争力

病院事業基盤を活かした 価値創出力



将来の成長

当期利益推移



病院・病床基盤の拡大
高度医療・診療機能の拡充
医療DX・臨床開発等への展開
Pharma Innovation

* 水産(エビ・サーモン)、海外ブロイラー、種苗、穀物調達、飼料製造・販売、食品加工等を含む

Our Edge : 高機能トレーディング

強み**産業横断でバリューチェーン全体を捉え、つなぎ、価値を創出する力**

50年超の知見を新たな価値創造へ

化学品×エネルギー

- ・化学品・エネルギー双方の知見とネットワークを融合
- ・低炭素アンモニア事業を先駆的に推進
- ・CCS知見の活用



グローバルデータ×AIで市場判断を高度化

- ・世界中の需給・物流・市場・価格データを集約
- ・AIを活用し市場分析・需給予測を高度化
- ・人的知見とAIを融合し最適判断



化学品・エネルギーをはじめ、全事業領域トレーディングで活用

産業横断の価値創造

- ・産業横断の知見や事業を活かした価値創出
- ・脱炭素やデジタル電力需要への対応

グローバル供給網

- ・安定供給実績
- ・需給調整機能
- ・ロジスティクス調整機能
- ・市場知見、顧客・調達基盤

産業横断的な 現実解の提供

データ/AI活用

- ・トレード判断の高度化・迅速化
- ・データ活用による人材育成加速
- ・データドリブンマネジメント

事業基盤の拡大

- ・事業投資による供給基盤拡大
- ・産業・ロジスティクスインフラ
- ・事業・アセットを活かした需給調整機能の高度化

事例

安定供給体制を構築

化学品

- ・グローバルアンモニア供給網

エネルギー

- ・原油・ガス・LNG物流供給網



トレーディングから事業へ

化学品

- ・専用船・タンクターミナル、製造事業

エネルギー

- ・上流開発、LNG事業、専用船、発電所



統合リスク管理

財務基盤

プロフェッショナル人材

グローバルネットワーク

「挑戦と創造」の事例

— 受け継がれる挑戦の精神 —

我々に100年の歴史はない、業界における地位も低い、業績は最悪といってよからう。されど、歴史の短さを恥ずるな。

歴史とは、過去のものではなく、
我々が作り、我々が書き残すべきものだ。
我々は若き部として、壮大な夢を描く権利と、
そして、義務を有する。

業務旬報（1977年）当時の石油部長所感抜粋

自ら歴史を創る

当社のエネルギー事業は、挑戦を重ねて礎を築き、その領域を広げながら発展してきました。この言葉に表された挑戦の精神は、世代を超えて受け継がれ、国内石油販売を足掛かりに、石油精製、トレーディング、資源開発、LNG、シェール開発へと事業領域を切り拓きながら、当社の発展を支え続けています。ここでは、産ガス国政府やパートナー、お客さまとの信頼を築きながら挑戦を重ねてきた、半世紀を超える「LNG事業」の挑戦と創造の軌跡を振り返ります。

礎を築く

UAE/ADNOC LNG

石油物流からLNG事業投資へ。
LNG事業の礎を築く

長期開発の結晶

ロシア/Sakhalin II

創設パートナーとして、23年の歳月をかけ、
日本に最も近いLNG事業を開発（2009年生産開始）

供給源・市場の多様化

Oman LNG、QatarEnergy LNG N(3)、 インドネシア/Tangguh LNG、 Equatorial Guinea LNG（売却済み）

アジア域・大西洋域に供給源・販路を拡大。
LNGスポットトレーディングを推進

LNG物流の基盤づくり

米国/Cameron LNG

事業投資×トレーディングで
グローバルな需給調整機能を強化

信頼をつなぐ

UAE/Ruwais LNG

UAEでの50年超の実績を礎に、
低炭素LNG事業へ参画

上流一体型への参画

豪州/North West Shelf

上流一体開発型LNG事業参画。
オイルメジャーとのパートナーシップ

国の産業立ち上げ

QatarEnergy1（2021年権益終了）

マーケティングから船腹調達・ファイナンスまで幅広く貢献。
カタール初のLNG事業を実現し、同国の発展に寄与

ガス田発見から開発へ

Mozambique LNG

探鉱^{*1}フェーズより参画し世界最大級の天然ガス田発見。
LNGプロジェクトとして開発中

1973

1985

1986

1989

1993

2005

2013

2019

2024

注記のない年表記は設立・参画年

当社LNG持分権益の推移（イメージ、年号と数量は必ず一致するものではない）

挑戦Ⅰ | 巨大プロジェクトに挑む

LNG事業は、巨額投資と長期の事業期間を伴う、参入障壁の高い事業です。当社は1973年のADNOC LNGへの参画を起点に、North West Shelf、Sakhalin II、カタールのLNGプロジェクト等の大型案件に挑戦。マーケティング、ファイナンス、船腹調達等の機能を磨き、パートナーやお客さまとの信頼を築きながら、その実現に貢献してきました。こうして培った総合力と信頼を次の挑戦につなぎ、現在のLNG事業へと発展させてきました。

挑戦Ⅱ | 事業モデルを進化させる

2019年のCameron LNGからの引取り開始は、当社LNG事業の転機となりました。参画するプロジェクトから大口のLNGを自ら引き取り、世界中のお客さまに自社船団でお届けする事業モデルに挑戦。さらに、当社LNG事業全体では、保有権益からの引取りや第三者プロジェクトからの長期購入契約、長期傭船、顧客基盤を組み合わせ、需給環境に応じて仕向け地やタイミングを柔軟に組み替えることで、グローバルな需給調整機能を大幅に強化しました。

挑戦Ⅲ | 次の事業を創る

当社は、多様な強みを活かして新たな領域への挑戦を続けています。モザンビークでは2008年の探鉱段階から参画し、世界最大級の天然ガス田を発見。豊富な資源を世界に供給するべく、LNGプロジェクトの建設に挑戦しています。Ruwais LNGでは、UAEで50年超にわたり築いた信頼と事業実績が評価され、エネルギーメジャーと共に2024年に参画し、再生可能エネルギーを活用した低炭素LNG生産に挑戦しています。世界各地で長年培った知見、プレゼンスを活かし、LNG事業をさらに進化させていきます。

*1 探鉱：石油・天然ガス資源の発見に向け、地質調査や試掘などを行うこと

事業投資とトレーディングの好循環を通じ、 LNGポートフォリオを良質化

LNG事業投資と、長期調達・海上輸送・トレーディングを組み合わせ、
新たな事業投資機会の創出と取扱数量の拡大を推進

グローバルで強靱なLNG事業ポートフォリオ

当社は、半世紀以上にわたり世界各地でLNG事業への参画を重ね、中東、豪州、ロシア、アジア、米国、アフリカに広がる、多様で地域分散の効いたLNG事業ポートフォリオを構築してきました。こうした幅広い地域での事業基盤が、安定した事業運営と、地政学的リスクの高まりなど事業環境の変化に対する強靱性を支えています。

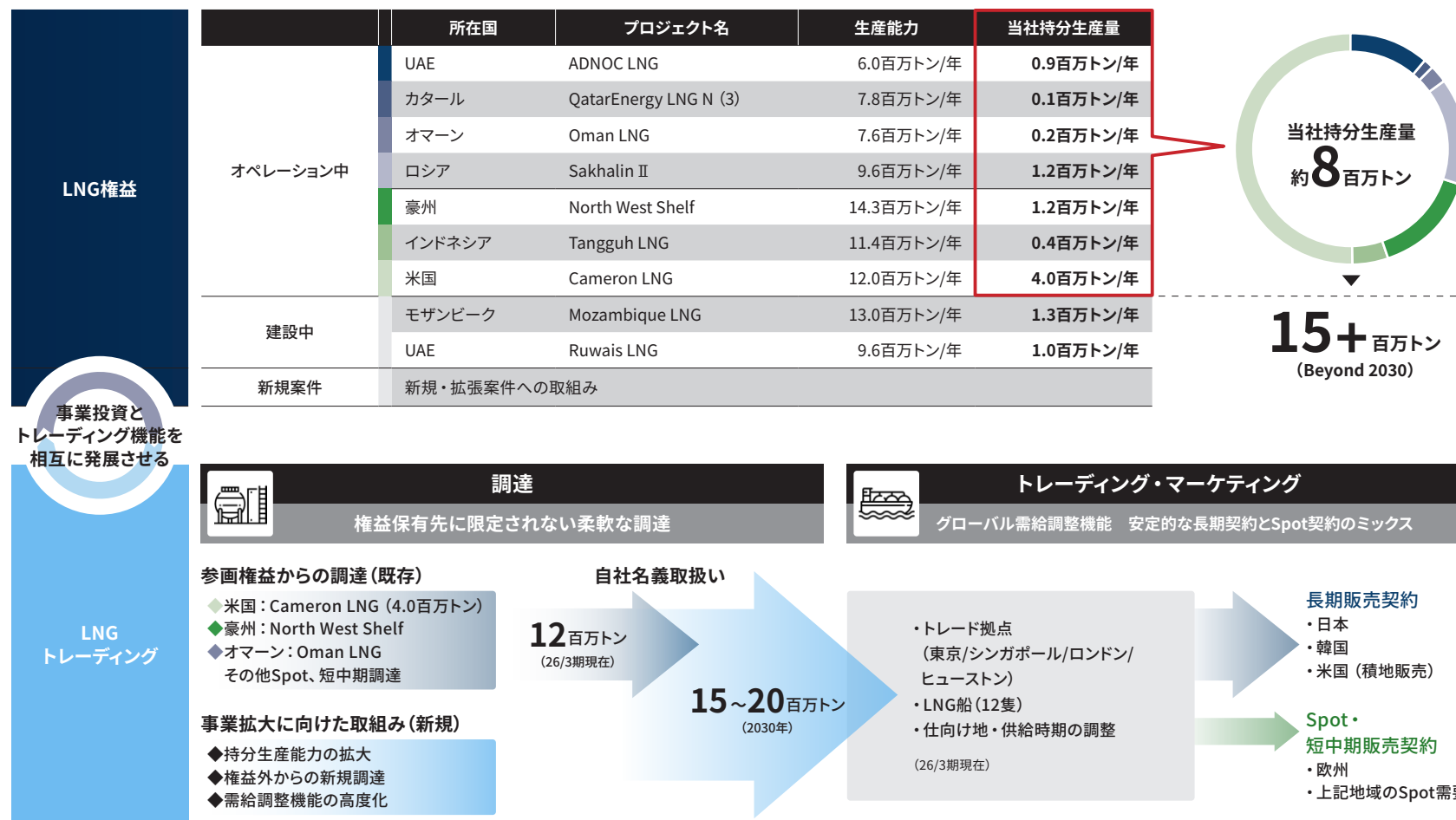
進化するLNGトレーディング

現在、当社のLNGトレーディングでは、年間約1,200万トンのLNGを自己名義で取扱っています。今後3年間で更なる権益案件の拡充に加え、参画権益外からの新規調達も積極的に進めることで、2030年には年間1,500～2,000万トン規模の取扱いを目指しています。

事業投資とトレーディングの好循環

事業投資によって獲得した供給力は、トレーディング機能の強化や顧客ネットワークの拡充を支えます。一方で、トレーディングを通じて蓄積した市場知見やお客さまのニーズへの理解は、新たな事業投資機会の創出につながります。当社は、事業投資とトレーディングが相互に価値を高め合う好循環を通じて、LNG事業の競争力をさらに強化しています。

当社は今後も、強固なLNG事業ポートフォリオと進化するトレーディング機能を活かして事業基盤を一層強化し、不確実性の高まる市場環境の中でも、多様なお客さまのニーズに応えながら、世界のエネルギー安定供給に貢献していきます。



多岐にわたる事業基盤から展^{ひろ}がる 多様なエネルギーソリューション

Energy Transformationの進展に伴う多様なシナリオを見据え、
全社横断の知見とネットワークを活かし、幅広い事業ポートフォリオを組み合わせ、
あらゆる顧客ニーズに応える総合エネルギーソリューションを展開しています

産業の垣根を越えた価値創造

エネルギーを取り巻く環境が大きく変化する中、求められるソリューションも変化し続けています。当社は、幅広い事業ポートフォリオを通じて蓄積してきた多様な知見・機能を掛け合わせることで、既存領域の枠を越えた事業機会やソリューションを創出する「Combinatory Value」を実現し、社会やお客さまが直面する課題への現実解を提供していきます。

化学品分野との連携によるアンモニア・水素・メタノール、食料分野との連携によるSAF・HVO・バイオエタノール、Gas & Power to Digitalの取組みを通じたデジタルインフラ領域等、当社はエネルギーを核に多様な産業との接点を展げています。また、再生可能エネルギーやCCSに加え、RNG*活用によるガス供給の低炭素化に向けた取組みも進めています。

当社は、培ってきた総合力を結集し、エネルギープラットフォームを活用したバリューチェーンの伸長や新たな領域・商品・市場の拡大を通じて、多様な顧客ニーズにワンストップで応える総合エネルギーソリューションの創造に挑戦し続けます。

* RNG (Renewable Natural Gas、再生可能天然ガス)：廃棄物由来の再生可能天然ガス



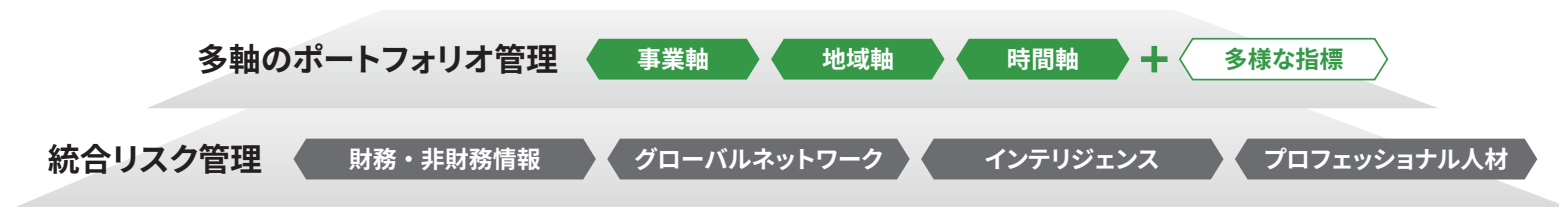
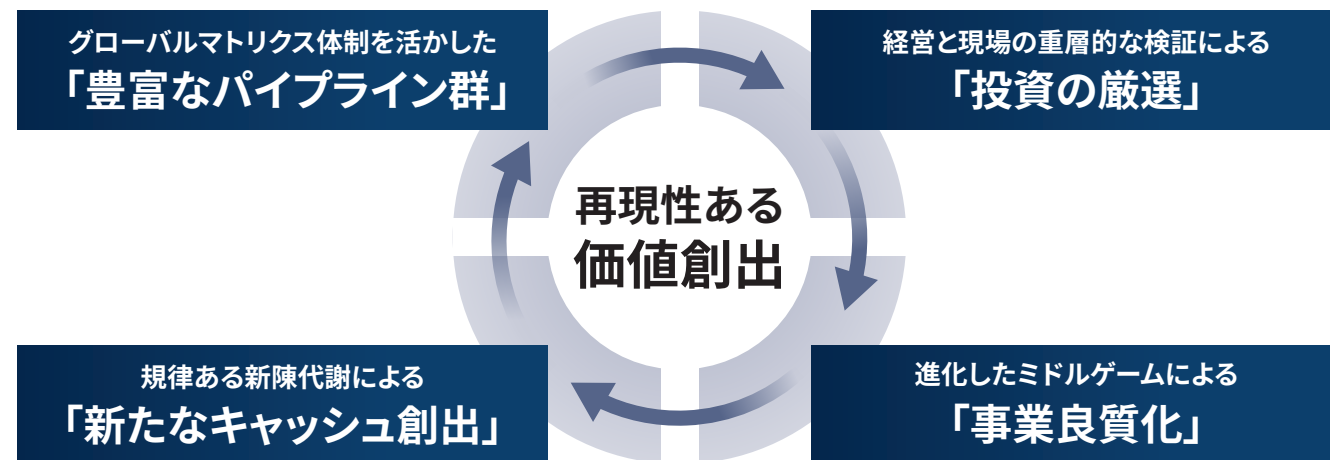
Gate 2

財務・ポートフォリオ戦略

- 27 強固なキャッシュ創出力・株主還元
- 28 財務戦略
- 29 リスクマネジメント
- 31 再現性ある価値創出プロセス

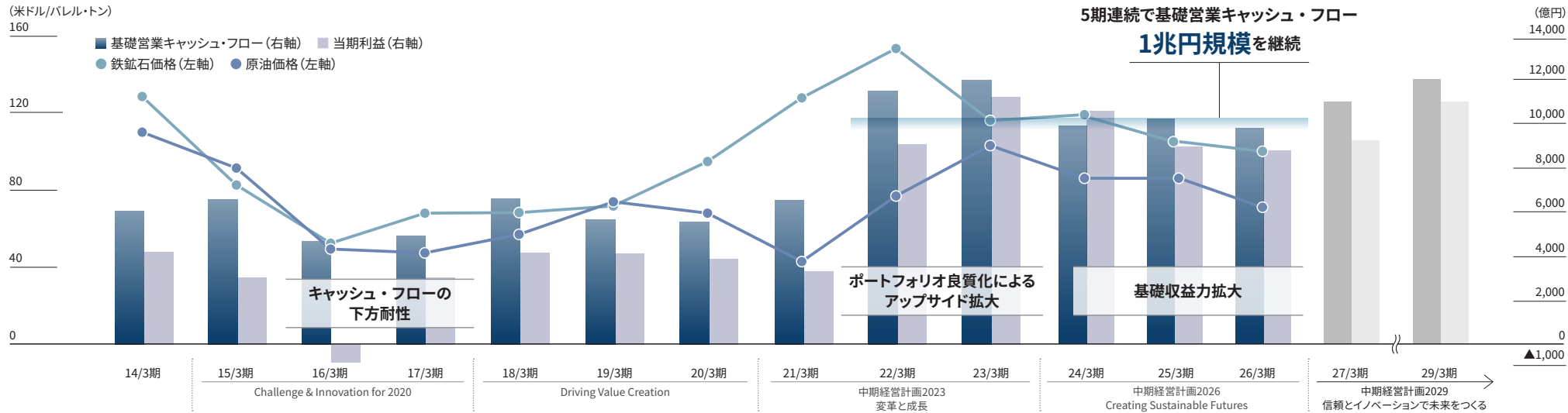
再現性ある価値創出プロセス

世界中のお客さま・パートナーとの信頼関係とグローバルマトリクス体制を強みに、豊富な案件パイプラインを継続的に創出しています。現在、6兆円を超える案件パイプラインを基盤として、経営と現場が一体となった投資判断、進化したミドルゲーム、規律ある資産リサイクルを通じて、再現性ある価値創出を実現しています。



強固なキャッシュ創出力・株主還元

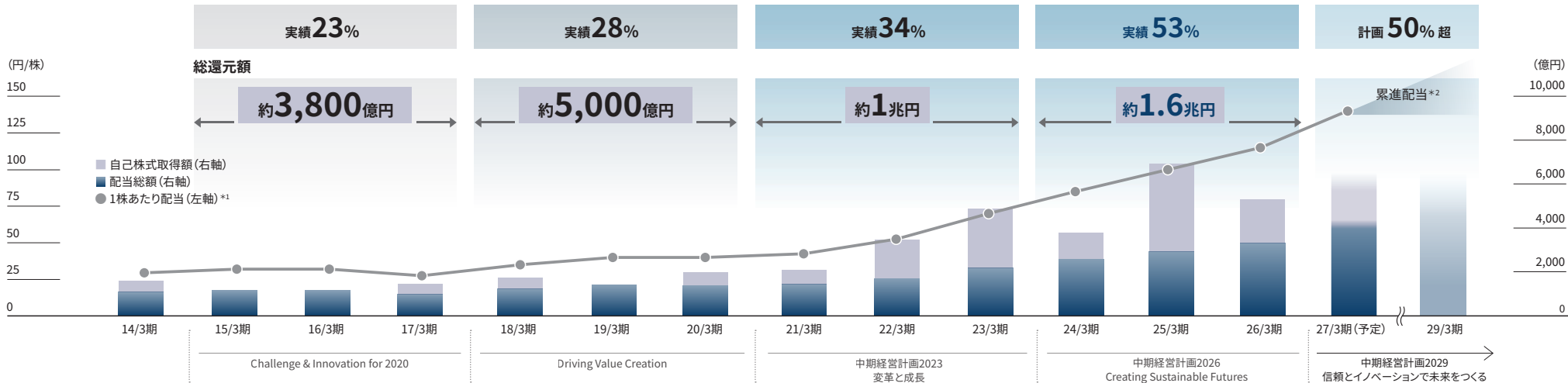
基礎営業キャッシュ・フローの下方耐性と成長



株主還元の拡充

事業ポートフォリオの良質化により拡大したキャッシュ創出力をもとに、株主還元を着実に拡充してきました。
中経2029では、1株あたり140円を下限とする累進配当を継続するとともに、機動的な自己株式取得を通じて、
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目標50%超を実現して、株主還元の充実を図っていきます。

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

Gate 2 財務・ポートフォリオ戦略

- 27 強固なキャッシュ創出力・株主還元
- 28 財務戦略
- 29 リスクマネジメント
- 31 再現性ある価値創出プロセス

> 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

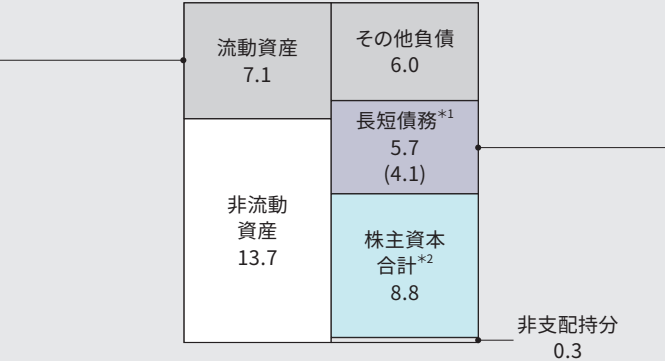
- Gate 5
> Data

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 (2026年3月末時点)
(兆円)



当面の有利子負債返済を十分にカバーする手元流動性の維持

2年程度の返済額をめぐとして
現預金を中心とする手元流動性を保有

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

資産の流動性に見合った長期安定的な資金調達

- ・長期投融資案件では10年程度の
長期資金を中心とした資金調達を
実行
- ・新興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

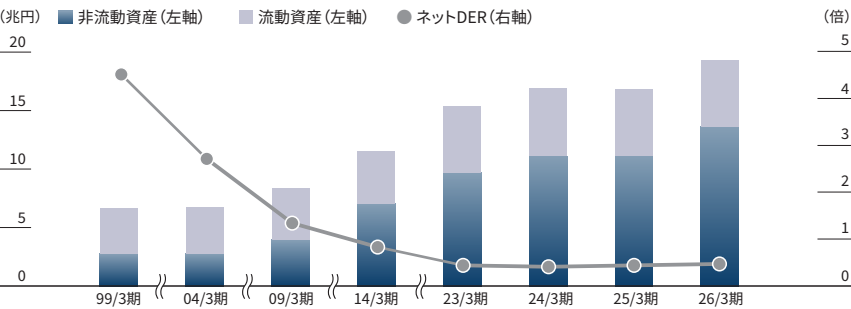
*1 長短債務の()内数字は、ネット有利子負債

*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

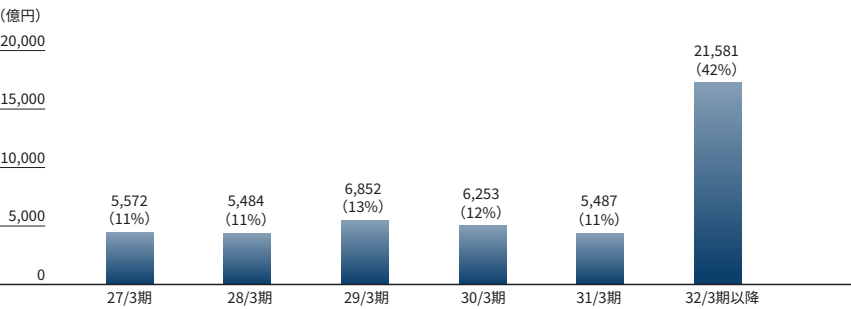
当社は、「キャピタル・アロケーション」の枠組みに基づき、中期経営計画期間の3年間の資金配分を行っています。
この枠組みは、当社の持続的な成長と資本効率の更なる向上に向け、事業から獲得した基礎営業キャッシュ・フローと
資産リサイクルから得た資金を、事業維持及び成長のための投資と株主還元にバランスよく資金配分するためのものです。

ネットDER^{*1}



*1 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

有利子負債返済スケジュール^{*2}



*2 2026年3月末時点、()内は有利子負債全体に占める比率
ハイブリッドローンは、契約上の最終返済期日に基づき32/3期以降に記載

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通減させる必要があり、実際に大きく改善してきています。

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11%、5年超の同比率は約34%となりました。
5年超においては、長期の社債の発行等も行うことで最長の返済時期は2046年^{*3}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。

*3 ハイブリッドローン、リースを除く有利子負債

当社は、強固な財務基盤と継続的なキャッシュ創出力により、国内外の主要格付機関より高水準かつ安定的な信用格付けを取得しています。また、多様な事業ポートフォリオと地域分散、並びに規律ある財務運営により、景気変動や市場環境の変化に対しても高い耐性を持つ財務体質を有しています。当社の信用力の高さは、安定的かつ柔軟な資金調達を可能とし、持続的な成長と企業価値の向上を支えています。

Gate 2

財務・ポートフォリオ戦略

27 強固なキャッシュ創出力・株主還元

28 財務戦略

29 リスクマネジメント

31 再現性ある価値創出プロセス

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

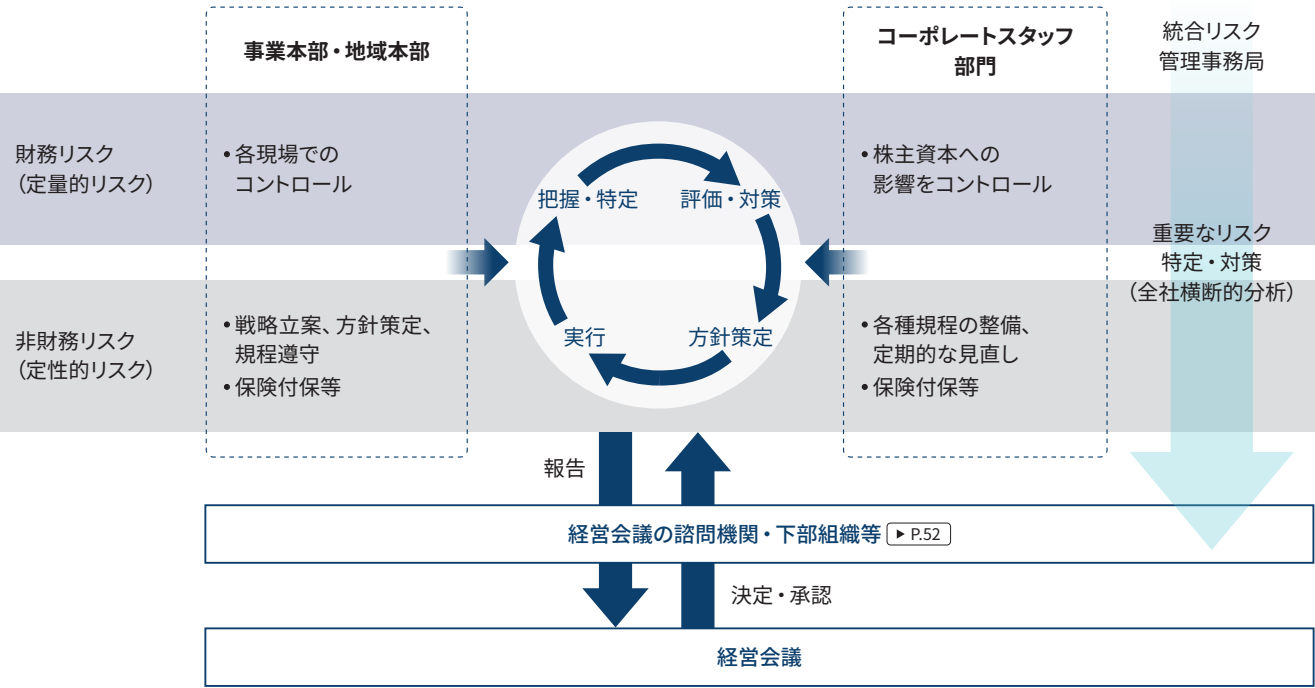
Gate 5

Data

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

当社リスクマネジメント体制（イメージ）



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。2026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されました。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。

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行い、経営会議及び取締役会へ報告されています。

定量的なリスク分析にあたっては、バランスシート上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についても一定の基準で評価し、統一的な尺度で「リスクアセット」として管理しています。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、セグメント別、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基盤となっています。

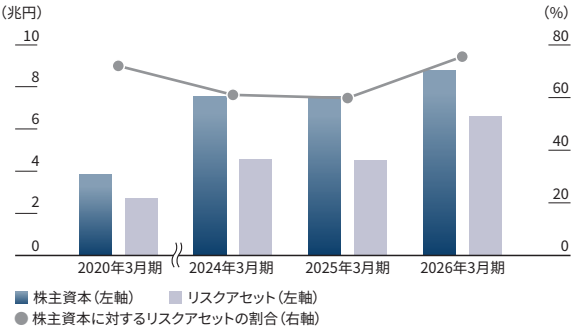
また、財務安全性の観点から、株主資本に対するリスクアセットの状況を継続的に確認するモニタリングを行っています。

2026年3月期は、豪州鉄鉱石事業Rhodes Ridge案件の投資等により、株主資本に対するリスクアセットの割合が上昇しましたが、継続的なモニタリングを通じて、当社の財務基盤の健全性を維持しながら事業ポートフォリオの拡充を進めています。加えて、保有する資産の社内格付低下や、急激な為替・株式市場変動等を想定したストレステストを実施するなど、多面的な検証を通じて、当社バランスシート全体の健全性を確認しています。

また、安全性のみならず、リスクアセットに対する当期純利益の割合を確認することで、リスク対比での収益性についても検証しています。

基礎営業キャッシュ・フローは5期連続で1兆円規模に到達していますが、その安定的な創出を支える仕組みの一つとして統合的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を強化し、中長期的な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



Gate 2 ＞ 財務・ポートフォリオ戦略

- 27 強固なキャッシュ創出力・株主還元
- 28 財務戦略
- 29 リスクマネジメント
- 31 再現性ある価値創出プロセス

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

重要なリスク (2026年3月末時点)

重要なリスク	主なリスク対応策	経営会議 諮問機関・下部組織等
事業投資リスク	ポートフォリオマネジメント、リスクアセットのモニタリング ▶ P.35	ポートフォリオ管理委員会
地政学的リスク	特定の国・地域動向の定期的なモニタリング、有事対応のノウハウ蓄積	
カントリーリスク	各国輸出信用機関によるファイナンス、保険付保、モニタリング ▶ P.66	
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年目標に向けた取り組み ▶ P.37	
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.28	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	インテグリティ委員会
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.43	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.39	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

リスクを競争力に変える貿易・物流プラットフォーム

当社では、貿易・物流に関わる機能をロジスティクス戦略部及び子会社である三井物産トレードサービスに集約し、全社横断で管理・運営しています。貿易・物流オペレーションを一元的に担うとともに、その管理機能をコーポレートスタッフ部門に集約することで、統合的な管理体制に基づく貿易・物流内部統制を確立し、リスクの早期把握と迅速な意思決定を可能としています。

例えば、米国の通商・関税政策の動向に対しては、当社の取引・物流に関するデータや通関データを活用し、その影響を全社横断で継続的に可視化・分析しています。貿易・物流機能を全社横断で集約していることから、制度変更による事業影響を迅速に分析・評価し、リスク対応のみならず、新たな事業

機会の捕捉にも活用しています。

国際輸送においては、有事における輸送ルートの変更や代替輸送手段確保等の対応に加え、運賃・燃油市況や貨物・船腹需給等のデータを踏まえ、将来の運賃変動に対して先物取引を活用したリスクヘッジを実施しています。さらに、グループ全体の輸送需要を集約するスケールメリットを活かし、個別事業では確保が難しい輸送能力や条件を実現することで、安定供給とコスト競争力を両立しています。

加えて、全社から集約される貿易・物流オペレーションのノウハウやデータを活用し、AIによる業務高度化を推進しています。例えば、当社が独自に開発

した関税分類判定AIの活用や運賃見積業務の自動化を通じて、業務効率化と専門人材の知見の組織的な共有・活用を進めています。さらに、効率化により創出された人的リソースを、高度なリスク分析やサプライチェーン戦略立案等、より高い専門性と判断力が求められる高付加価値領域に再配分し、競争力の強化を図っています。

このように、当社の貿易・物流プラットフォームは、リスクマネジメント、物流最適化、データ活用を有機的に結びつけることで、変化に先んじた意思決定と新たな事業機会の創出を支え、トレーディング事業の競争力強化と持続的な価値創造につなげています。

Gate 2
＞ 財務・ポートフォリオ戦略

- 27 強固なキャッシュ創出力・株主還元
- 28 財務戦略
- 29 リスクマネジメント
- 31 再現性ある価値創出プロセス

＞ 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

再現性ある価値創出プロセス 「創る」 ― 案件発掘・厳選 ―

世界中のお客さまやパートナーと築いてきた信頼関係、グローバルマトリクス体制の強みを活かして形成された、6兆円を超える案件パイプラインを認識し、継続評価しています。
その中から、戦略性やリスク・リターンを含むさまざまな視点から経営が現場と共に厳選した案件のみ、実行に移します。

世界中から案件が集まる仕組み（豊富なパイプライン群）

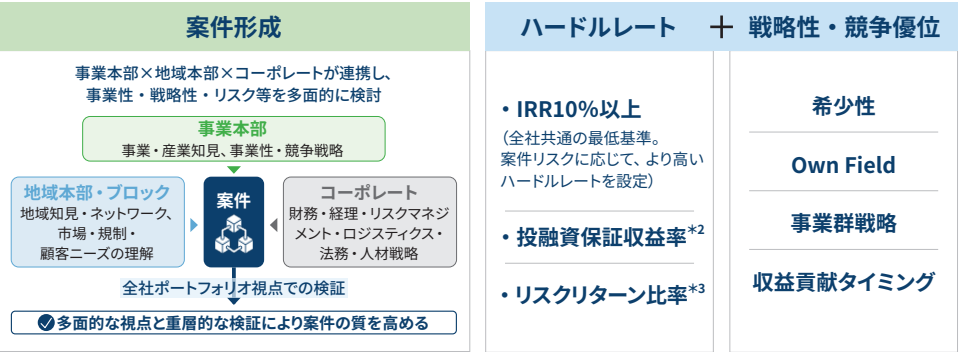
多様なネットワークと事業基盤が、質の高い案件を継続的に創出



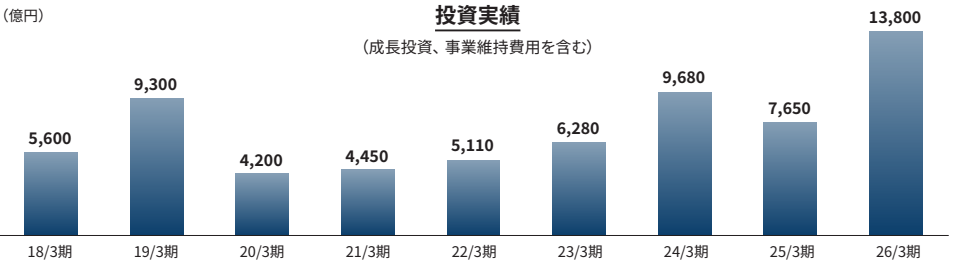
*1 中経2029公表時点

投資の厳選と実行

投資の厳選



案件規模に応じた意思決定



*2 投資額に加え、融資保証案件については保証リスク額も資本投入と見なしてIRR算定に反映させ、要求リターンの充足状況を評価

*3 事業投資によって得られる利益を、発生するリスク量で除して算出するリスク効率性指標

*4 2026年4月8日付で、取締役会付議基準を見直し、投融资保証案件の付議基準金額を600億円から1,200億円へ変更

Gate 2 財務・ポートフォリオ戦略

- 27 強固なキャッシュ創出力・株主還元
- 28 財務戦略
- 29 リスクマネジメント
- 31 再現性ある価値創出プロセス

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

再現性ある価値創出プロセス 「育てる」^{ひろ}「展げる」 ―価値向上・資産リサイクル―

投資実行後も、投資先及びパートナーと一体となり企業価値向上に取り組みます。
進化したミドルゲームを通じて収益力・資本効率の向上を図るとともに、進化させた資産ポートフォリオレビューでは、全投資案件を対象に各事業本部が継続保有方針・資産リサイクル方針のレビューを行います。
その上で、ポートフォリオ管理委員会が全社目線から保有方針の妥当性、継続保有事業の良質化、並びに資産リサイクルの実行性について議論し、創出したキャッシュを次の成長投資へ戦略的に再配分します。

事業の良質化 / ミドルゲーム

「ミドルゲーム」を推進し基礎収益力を拡大

既存事業強化・事業群形成

強みのある事業をさらに伸ばす/次の成長領域を創り事業群を育てる

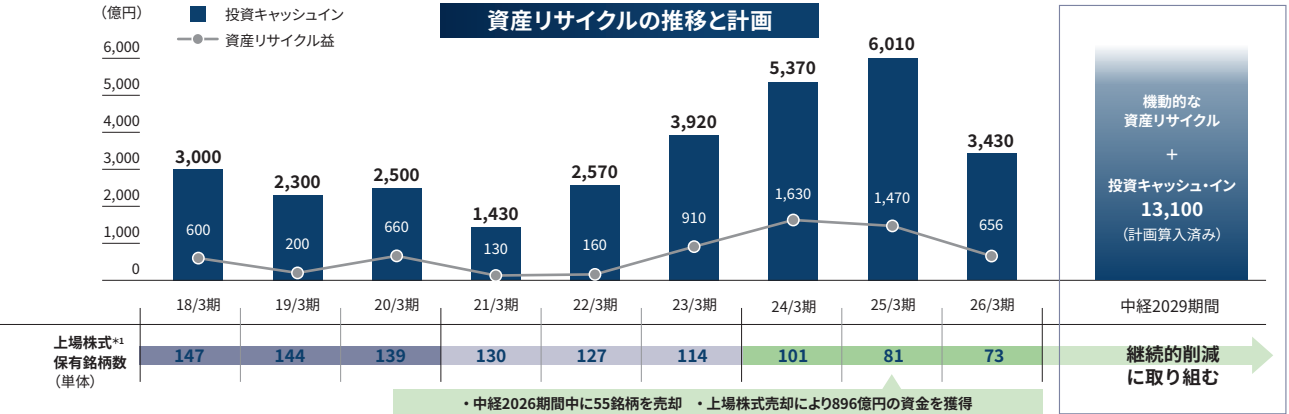
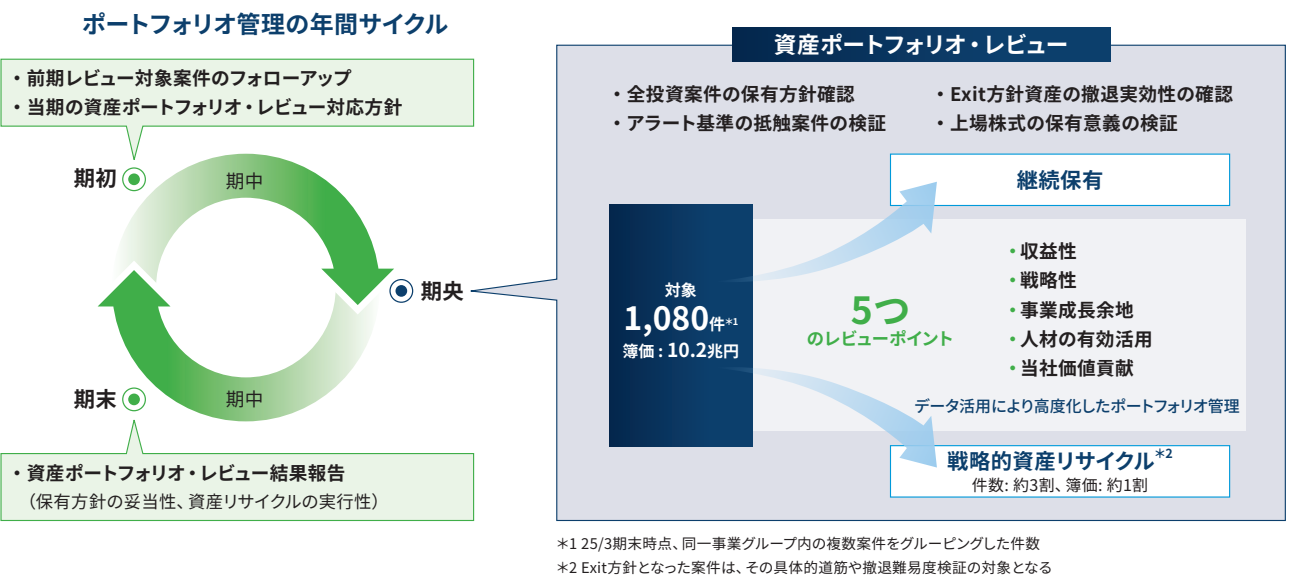
主な取組み	代表事例
・成功事例の横展開	三井ガス (ブラジル/ガス配給) 新規M&A・統合・PMI Cameron LNG (米国/LNG事業) 生産量拡大 Jimblebar (オーストラリア/鉄鉱山) 生産量拡大 三井情報 (日本/デジタルインフラ) データ活用的高度化 Certis Belchim (欧州/農薬) M&A・統合・PMI Taylor & Martin (米国/商用車オークション) 横断シナジーの追求、 データ活用的高度化
・追加投資 (ボルトオン投資)	
・新規ビジネスモデル導入	
・生産量拡大	
・経営資源の再配分	
・周辺領域M&A	
・事業間のシナジー創出	
・データドリブンでの収益改善	

効率化・ターンアラウンド

収益力・資本効率を改善する

主な取組み	代表事例
・周辺事業からの収益増	Firefly Aerospace (米国/宇宙事業) リポジショニング、リサイクル JIRAU (ブラジル/水力発電) 代替電力調達最適化
・赤字事業の見極め・撤退	
・経営組織改革	
・オペレーション改善	

ポートフォリオレビュー / 資産リサイクル



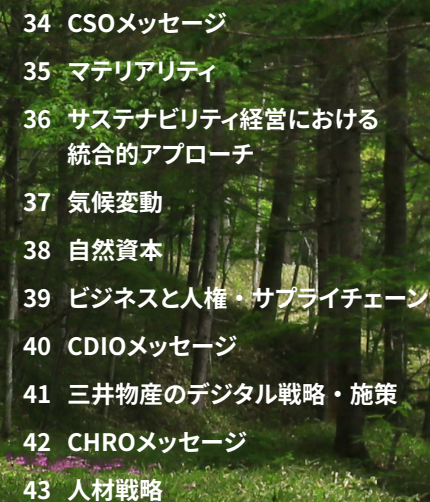
*1 持分法適用会社を除く一般社外株式。なお、上場連結子会社は保有していない

- 27 強固なキャッシュ創出力・株主還元
- 28 財務戦略
- 29 リスクマネジメント
- 31 再現性ある価値創出プロセス

- 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

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ルティ) ^{*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

Ruwais 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

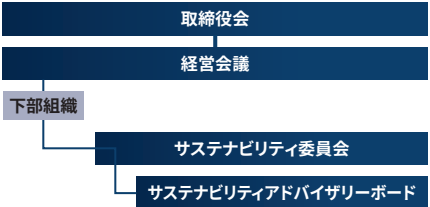
体制・システム

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



サステナビリティ委員会メンバー*1	
CSO (委員長)	委員8名
CFO (副委員長)	+
CHRO (副委員長)	常勤監査役 (オブザーバー)

*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

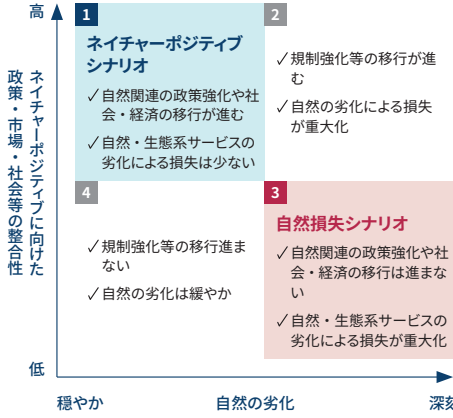
当社は自然資本への取組みを段階的に進め、2026年3月期には分析対象を事業全体へ拡大し、シナリオ分析を実施しました。分析の結果、依存・インパクトやリスク・機会は事業ごとに異なり、事業別の指標設定が重要であること、さらに、リスク低減・機会創出を事業経営やポートフォリオの良質化に反映していくことが重要と確認しました。今後は優先取組事業の特定と指標の具体化を進め、自然関連リスク・機会への対応を加速します。



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。

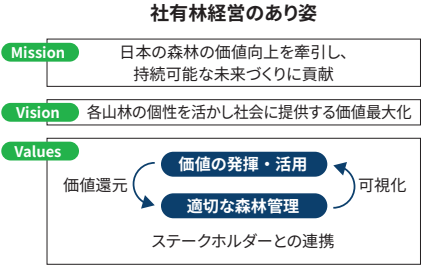


当社固有の自然資本取組み：「三井物産の森」について

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 ・マテリアリティに人権を追加 ・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

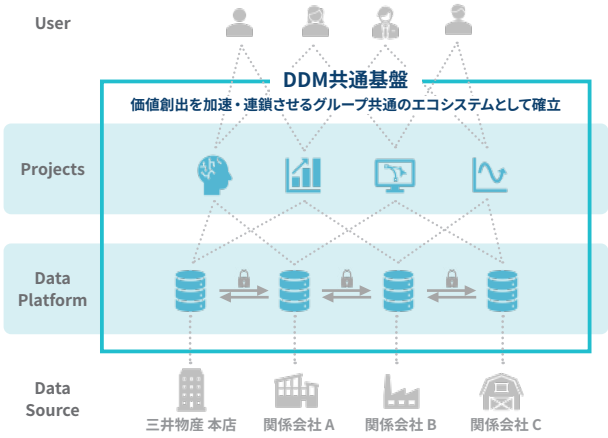
三井物産のDDM紹介動画



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いを。

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

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

Gate 4

経営基盤

- 45 機関投資家と社外取締役との対話
- 48 リーダーシップチーム・役員一覧
- 51 三井物産のコーポレート・ガバナンス

社会からの信頼を支える経営基盤

三井物産は、社会から信頼される企業であり続けるため、コーポレート・ガバナンス体制の充実とグローバル連結ベースでの内部統制の整備・向上に取り組んでいます。

機関投資家と社外取締役との対話

2026年6月、社外取締役のサラ L. カサノバ氏と
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

私はこれまで、消費者ビジネス分野において長年経営に携わってきました。その経験を踏まえ、現在は消費者ビジネスやブランド構築の経験や知見を活かして取締役会の議論に参加しています。

三井物産の取締役に就任してから強く感じているのは、多様な事業ポートフォリオ、人を重視する文化、そして長期的なパートナーシップを大切にする姿勢です。投資アプローチ、リスクマネジメント、事業推進力を組み合わせながら、変化の大きい環境の中でも持続的な価値創造を追求している会社です。

また、私が特に魅力に感じているのは、「Never Satisfied（現状に満足しない）」という文化です。常に改善を追求し、事業機会を見極め、育てていこうとする姿勢が組織全体に根づいてると感じています。

取締役会の実効性について、 特徴的だと感じる点を教えてください

三井物産では、取締役会の前日までに案件に関する事前説明や質疑を行うブリーフィングが実施されます。事業領域が非常に広いため、このプロセスはとても重要です。事前に基礎的な質問や確認を行うことで、本番の取締役会では議論に集中することができま

す。また、興味深いのは、説明者が事業本部長だけではないことです。各事業領域の中核を担う次代のマネジメント層が説明を行うことも多く、社外取締役にとっては将来の経営人材を知る機会になりますし、説明する側にとっても取締役の関心事項を

理解し、経営目線を養う貴重な経験になっています。

現場視察も重視しています。例えば、米国テキサス州のシェールオイル・ガスのプロジェクトやルイジアナ州のLNGプロジェクト、シンガポールの民間病院グループIHH等を実際に訪問しました。写真を見るだけでは分からないことも多く、現場を見ることで事業への理解が深まり、より具体的かつ多面的な議論につながります。

加えて、社外取締役・社外監査役のみで意見交換を行う機会もあります。多様な経験や専門性を持つ社外役員同士で論点を共有し、取締役会での議論をより充実させるための有意義な機会となっています。

取締役会事務局も、取締役の時間を最大限有効に活用できるよう運営を工夫しています。議題に応じて、オンライン会議や書面による決議・報告を活用しながら、対面での議論が有用と考えられるテーマの際には実際に集まり、十分に議論する時間を確保しています。

私は、取締役会の価値は議案を承認することそのものではなく、そこに至る議論にあると思っています。そのため三井物産では、取締役の時間をできるだけ重要な議論に充てられるよう、継続的な改善が行われています。

また、経営陣は取締役会に対して非常に透明性の高い情報共有を行っていると感じています。形式的な基準にかかわらず、「取締役会が知るべき」と判断した事項については積極的に共有されており、それが取締役会におけるより深い検討、議論や意思決定につながっています。

取締役会の実効性評価においても、社外役員の評価はおおむね一致しており、三井物産のガバナンス水準は非常に高いものだと感じています。

社外取締役
サラ
Sarah L. Casanova
カサノバ

Gate 4 ＞ 経営基盤

45 機関投資家と社外取締役との対話

48 リーダーシップチーム・役員一覧

51 三井物産のコーポレート・ガバナンス

＞ 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

中経2029の策定において、社外取締役は
どのように議論に参加したのでしょうか

取締役会では中経2029の策定プロセスに深く関与しました。事業環境レビューから始まり、グランドデザインや骨格、ドラフト、最終化に至るまで、複数回にわたり多くの時間をかけて議論を重ねています。

社外取締役はそれぞれの専門性を活かして議論に参加しています。AI/DXについても活発な議論が行われ、デジタル分野に知見を持つ取締役を中心に多くの質問や提言がありました。

この議論は三井物産が中経2029で示したCombinatory Valueにも通じるものです。DX活用を単なる効率化にとどめるのではなく、事業、人材、データ、AIを組み合わせることで、新しい価値を創造できるかという観点から議論が行われました。

社外取締役は経営陣とどのように向き合っていますか

私たちの役割は、経営陣が本当に重要な論点を十分に検討しているかを確認し、必要な問いを投げかけることです。



過去にも、取締役会においてリスク・プロファイルを正確に把握するためにリスク評価について更なる検討を求めた案件がありましたが、経営陣はこうした意見をオープンに受け入れ、追加検討を実施しました。その結果、より良い形でプロジェクトを推進することにつながった事例があります。

社外取締役には、それぞれ異なる経験や専門性があります。その役割の一つは、多様な視点を持ち込むことで、グループシンク（議論が特定の考え方に偏ってしまうこと）を防ぐことだと思っています。

意見の違いはありますが、それは対立ではなく、よりよい意思決定のための建設的な議論です。経営陣は社外取締役からのフィードバックに対して非常にオープンであり、そうしたやりとりから得られた示唆は、実際の経営判断や事業運営にも反映されています。

三井物産のサステナビリティへの取り組みについて、
社外取締役としてどのように見えていますか

三井物産は、良き企業市民として社会課題の解決に取り組む姿勢が組織全体に根づいていると感じています。サステナビリティもその中核にあるテーマであり、短期的な環境変化に左右されるものではなく、長期的な視点で取り組むべきものだと考えています。

GHG排出削減をはじめとする各種目標を掲げ、その達成に向けて着実に取り組んでいます。

また、三井物産では、インテグリティを事業運営の根幹に据える考え方が組織全体に浸透していると感じています。「正しいことをする」という考え方は経営トップから組織全体に浸透しており、事業運営のあらゆる場面で実践されています。

健康・安全についても、従業員だけでなく、取引先や事業に関わる人々も含めて重視する姿勢が徹底されています。

「Never Satisfied（現状に満足しない）」という
企業文化を具体的に感じた事例を教えてください

三井物産では、個々のプロジェクトや事業案件において、「もっと良くできないか」「もっと価値を創造できないか」という視点で改善を積み重ねることがあたりまえになっています。そうした姿勢は取締役会の運営にも表れています。

私が就任した時と比べても、取締役会の運営は進化しています。例えば、「すべての会議を同じ形式で行う必要があるのか」「もっと効率的なやり方はないのか」といった議論が継続的に行われています。

このように、現状に満足せず、改善を積み重ねていく姿勢こそが、私が感じる「Never Satisfied」の本質です。

中経2029で掲げる攻め筋
「Wellness Ecosystem Creation 2.0」について、
どのように見えていますか

世界的にウェルネスへの関心は高まっています。重要なのは、治療だけではなく、予防への関心が高まっていることです。そして、それは身体だけではなく、人々が心身共に健康で豊かな人生を送るためのウェルネスへと関心が広がっています。

また、三井物産には病院事業を通じて蓄積される豊富なデータや知見があります。私が特に可能性を感じているのは、それらを活用して新たな価値を創出できる点です。

それらをどのように活用し、適切なパートナーと共に新たな

Gate 4
＞ 経営基盤

45 機関投資家と社外取締役との対話

48 リーダーシップチーム・役員一覧

51 三井物産のコーポレート・ガバナンス

＞ 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

事業機会につなげていくのか。幅広い事業基盤を持つ三井物産にとって、そこには大きな可能性があると思います。

収益性については、すでに知見や事業基盤を有する領域では早期の収益貢献も期待できる一方、新たな領域や事業モデルについては、パートナーとの連携やノウハウの蓄積を通じて、時間をかけて事業価値を高めていくことも重要です。Wellness Ecosystem Creationは、こうした取組みを組み合わせながら、収益性を高めていく領域だと考えています。

三井物産は歴史的にB2B企業ですが、今後の成長領域において、そうした強みをどのように活かせると考えていますか

三井物産が歴史的にB2B企業であるという点には同意します。一方で、B2BとB2Cをそれほど別のものとは考えていません。B2Bであっても、三井物産が取引している企業はお客さまです。相手が個人の消費者であっても企業であっても、「お客さまが何を望み、何を必要としているか」を理解するという基本は変わりません。B2C領域では、より個人単位のデータやインサイトが重要にな



り、消費者に近い領域で事業を推進している人材やチームは、すでにそうした領域に関する知見を蓄積しています。さらに、三井物産には長年培ってきたパートナーシップ構築力や事業開発力があるため、こうした領域においても十分に強みを発揮できると考えています。

投資後の事業価値向上に対して、社外取締役、取締役会はどのように関与していますか

社外取締役としては、新規の投資案件だけでなく、既存事業の価値向上に向けてどのような取組みが行われているのかにも強い関心があります。

そのため各事業本部には、新規投資だけでなく、既存事業における「ミドルゲーム」の状況についても説明をお願いしています。投資を実行した後に、どのように事業価値を高めていくのか。どのような改善を積み重ねているのか。取締役会もそうした取組みを継続的に理解し、議論しています。

私は、この「ミドルゲーム」の考え方は三井物産の特徴の一つだと思っています。単に投資を実行するだけでなく、その後も継続的に価値向上を追求していくことが重要です。

三井物産がさらに成長するための課題は何だと考えますか

私が継続的に重要だと考えているのは、多様性、特にジェンダーダイバーシティです。この点は取締役会でも繰り返し議論しています。特に、Wellness Ecosystem Creationのような領域では、女性の視点が事業機会の発見や顧客理解に直結する場面も少なくありません。多様な視点を経営や事業に取り込むことは、競争

力向上にもつながると考えています。ダイバーシティの進化は三井物産がさらに成長し、発展していくための重要な取組みだと考えています。

三井物産のリーダーに求められる資質とは何でしょうか。

リーダーシップには「What（何をするか）」と「How（どのように実行するか）」があります。

三井物産のリーダー候補であれば、「What」は分かっていると思います。事業をどう成長させるか、どこに投資するか、といったことを考える力は当然持っています。

私がより重要だと思うのは「How」です。人をどう率いるのか。どうやって組織の力を引き出すのか。三井物産が大切にしている人材、インテグリティ、健康・安全といった価値観を、どのように組織に浸透させるのか。

以前、私は「Shadow of the Leader（リーダーの影響力）」という言葉をよく使っていました。リーダーの影響力は役職があがるほど大きくなります。その人の言動や価値観は、良くも悪くも組織全体に広がっていきます。

だからこそ、三井物産のリーダーには、人を育てる力と高いインテグリティが必要だと考えています。

おわりに

ご質問を通じて、投資家の皆様がどのような点に関心を持たれているのかを知ることができ、私自身も多くの学びを得ることができました。

こうした対話を通じて得られた示唆は取締役会にも共有し、今後の議論や情報発信の充実につなげていきたいと思っています。

45 機関投資家と社外取締役との対話

48 リーダーシップチーム・役員一覧

51 三井物産のコーポレート・ガバナンス

＞ 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

リーダーシップチーム・役員一覧

取締役 (2026年7月1日現在)

在任年数／所有株式数*1



やすなが たつ お
安永 電夫

11年／782,447株
代表取締役会長



ほり けんいち
堀 健一

8年／406,949株
代表取締役社長
CEO



サミュエル
ウォルシュ

9年／30,325株
社外取締役



うちやま たけ し
内山田 竹志

7年／40,340株
社外取締役



ふじわら ひろたつ
藤原 弘達

3年／156,469株
常勤監査役



しげな てつ や
重田 哲也

新任／163,769株
常勤監査役



なか い かずまさ
中井 一雅

3年／150,975株
代表取締役
副社長執行役員
CSO



ふくだ てつ や
福田 哲也

1年／125,807株
代表取締役
専務執行役員
CDIO



え がわ まさ こ
江川 雅子

6年／20,248株
社外取締役



いしぐろ ふ じょ
石黒 不二代

3年／4,541株
社外取締役



たま い ゆうこ
玉井 裕子

4年／0株
社外監査役



はやし まこと
林 真琴

3年／995株
社外監査役



た なか まこと
田中 誠

新任／22,287株*2
代表取締役
常務執行役員
CFO



いなむら まさ や
稲室 昌也

新任／88,312株*2
代表取締役
常務執行役員
CHRO、CCO



サラ L.
カサノバ

3年／0株
社外取締役



ジェシカ タン
スーン ネオ

3年／1,200株
社外取締役



たかなみ ひろゆき
高波 博之

1年／212株
社外監査役

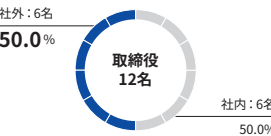


取締役・監査役の略歴についての詳細は、
2026年3月期有価証券報告書P.117-121(役員一覧)を
ご参照ください

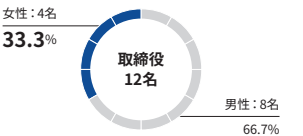
https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/securities/_icsFiles/afiedfile/2026/08/12/ja_107yuh.pdf

*1 役員の所有株式数は2026年3月末時点の数字
*2 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
2026年4月30日に交付された86,800株を所有

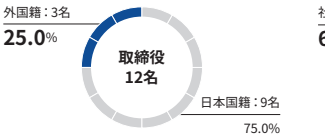
社外取締役比率



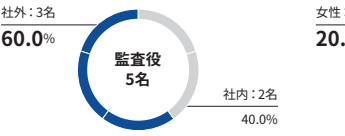
女性取締役比率



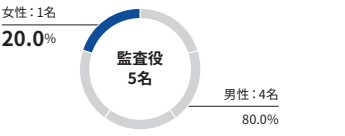
外国籍取締役比率



社外監査役比率



女性監査役比率



Gate 4 経営基盤

45 機関投資家と社外取締役との対話

48 リーダーシップチーム・役員一覧

51 三井物産のコーポレート・ガバナンス

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

経営会議メンバー (2026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
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、コーポレートコミュニケーション部、サステナビリティ経営推進部 管掌）



副社長執行役員
だいくく てつ や
大黒 哲也
デジタル・電力ソリューション本部、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
ふるたに 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

地域本部長 (2026年7月1日現在)



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
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



専務執行役員
やまぐち けんいちろう
山口 賢一郎
グローバルLNG本部、総合エネルギーソリューション本部、ウェルネス事業本部、米州本部 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（監査役室、法務統括部、ビジネス法務部 管掌）



常務執行役員
たなか まこと
田中 誠
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）



常務執行役員
いなむろ まさ や
稲室 昌也
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
まつい とおる
松井 透
米州本部長 兼 米国三井物産（株） 社長

- 45 機関投資家と社外取締役との対話
- 48 リーダーシップチーム・役員一覧
- 51 三井物産のコーポレート・ガバナンス

- ＞ 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

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	性別	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	男性	代表取締役会長	ガバナンス	◎	◎	○	○		○	◎
堀 健一	男性	代表取締役社長	ガバナンス 指名	◎	◎	◎	○	○	◎	◎
中井 一雅	男性	代表取締役副社長 CSO	ガバナンス	○	◎	○		◎		◎
福田 哲也	男性	代表取締役専務 CDIO		○	◎	◎		◎		○
田中 誠	男性	代表取締役常務 CFO	報酬	○	◎	◎	◎			○
稲室 昌也	男性	代表取締役常務 CHRO兼CCO		○	◎	○			◎	◎
サミュエル ウォルシュ	男性	取締役 独立社外	ガバナンス	◎	◎	○	○	○		◎
内山田 竹志	男性	取締役 独立社外	指名	◎	◎	○		○	◎	◎
江川 雅子	女性	取締役 独立社外	ガバナンス 報酬	○	◎		○		◎	○
石黒 不二代	女性	取締役 独立社外	指名	○	◎			◎	○	○
サラ L. カサノバ	女性	取締役 独立社外	ガバナンス	○	◎	◎			○	○
ジェシカ タンスーン ネオ	女性	取締役 独立社外	報酬	○	◎	○		◎		○
藤原 弘達	男性	常勤監査役		○	◎	○			◎	○
重田 哲也	男性	常勤監査役		○	◎	○	◎			○
玉井 裕子	女性	監査役 独立社外	ガバナンス		○	◎ (弁護士)				◎
林 眞琴	男性	監査役 独立社外	指名		○	◎ (弁護士・元検察官)			○	○
高波 博之	男性	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。

スキルマトリクスにおける主な専門性・知見の選定理由

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。

Gate 4
＞ 経営基盤

45 機関投資家と社外取締役との対話

48 リーダーシップチーム・役員一覧

51 三井物産のコーポレート・ガバナンス

＞ 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

三井物産のコーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス体制

経営の執行と監督の最高機関である取締役会においては、社外取締役及び社外監査役の視点を積極的に取り入れ、経営の監督に重点を置き、高度かつ実効性の高い議論を行っています。ジェンダーや国際性といった多様性に加え、国内外トップクラスの企業経営経験者や、金融、イノベーション及びDXに深い知見を有する社外取締役からの意見も踏まえ、個別の事業案件に関する意思決定やポートフォリオ戦略、さらには地政学的リスクを含む経営環境を踏まえた中長期的な課題や成長戦略等について、自由闊達な議論を行っています。

当社の経営執行における最高責任者は社長であり、国内の15事業本部長及び海外の2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、連結グループの機動性ある業務執行にあたっています。また、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。

取締役は、取締役会のメンバーとして、代表取締役、取締役、及び執行役員による業務執行を監督しています。また、監査役は独立の機関として、取締役の職務の執行を監査しています。当社では、会社業務に通曉し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を採用する一方、社内外の取締役を同数とし、社外役員の参画を得た各種諮問機関を設置するなど、実効性の高いコーポレート・ガバナンスを実現します。

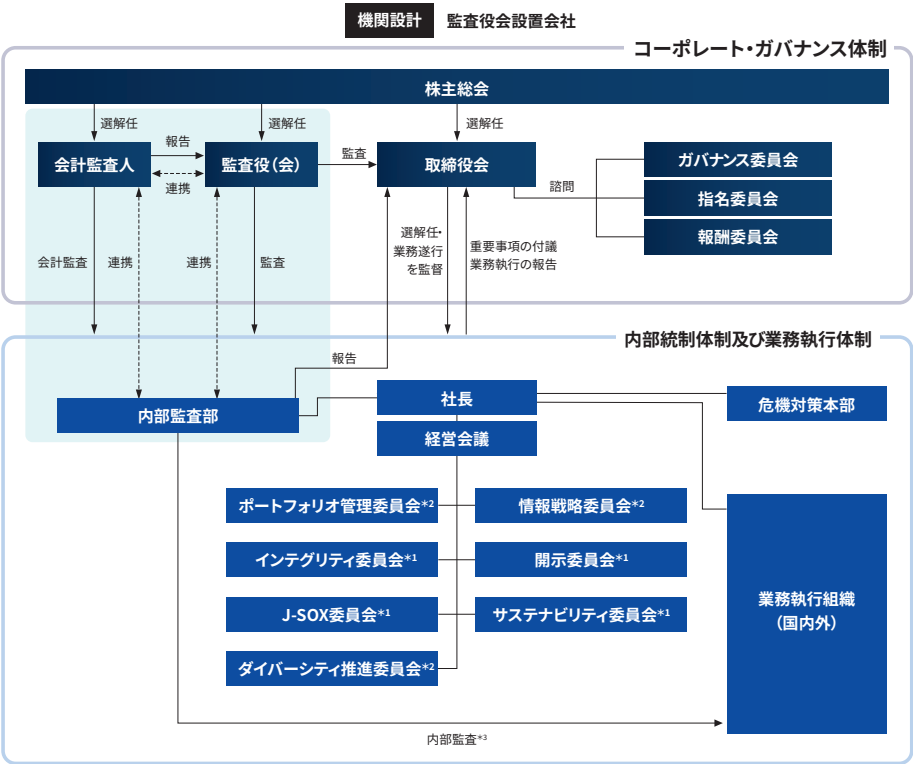
コーポレート・ガバナンス体制の推移

	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	↓	↓
2019年	・監査役会実効性評価の開始	↓	↓
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

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。内部監査部は、社長直轄の組織として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。当社では、業務執行及び内部統制に係る各種主要委員会を以下のとおり設置し、ますます増大・多様化する広範なリスク・業態に対応しています。



*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。

Gate 4
＞ 経営基盤

- 45 機関投資家と社外取締役との対話
- 48 リーダーシップチーム・役員一覧
- 51 三井物産のコーポレート・ガバナンス

- ＞ 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

Corporate Governance



取締役会議長メッセージ

代表取締役会長、取締役会議長
やすなが たつお
安永 竜夫

当社は監査役会設置会社であり、取締役会において全体戦略を議論するとともに、グローバルに展開する複雑かつ多岐にわたる事業特性を踏まえ、重要な個別案件についても審議しています。

審議にあたっては、社外取締役も含めた全員のコンセンサスを重視し、一人でも異なる意見がある場合には、全員の合意に至るまで議論を尽くしています。また、多様なバックグラウンドを有する社外役員の視点と社内役員の事業に関する深い理解を融合することで、実効性の高い経営の監督の実現に向けた取組みを進めています。

年間議題の設定については、経営環境・課題を踏まえ、社外役員の意見も取り入れながらガバナンス委員会で精査しています。また、重要案件に関する社長からの進捗報告や社外役員宛ての説明等を通じ、十分な情報共有を行っています。その上で、取締役会に加え、取締役会メンバーによるフリーディスカッション、社外役員会議等、テーマに即した会議体で率直な議論を行い、経営の意思決定の透明性の確保に努めています。さらに、中長期課題に重点的に時間を配分し、2026年5月に発表した中経2029については、構想段階から議論を重ね、社外役員の意見を反映しました。また、取締役会の運営については、書面による決議・報告の活用、議題に応じたオンライン開催と対面開催の使い分け等により、限られた時間でより実質的な議論を実現すべく取り組んでいます。

これらの取組みは、取締役会の実効性向上につながっており、社外役員及び第三者機関から高評価を得ています。今後も、ガバナンス委員会を中心に、機関設計を含むガバナンスのあり方について検討・議論を行い、経営の監督に重点を置いた取締役会の更なる実効性向上に取り組んでまいります。

取締役会

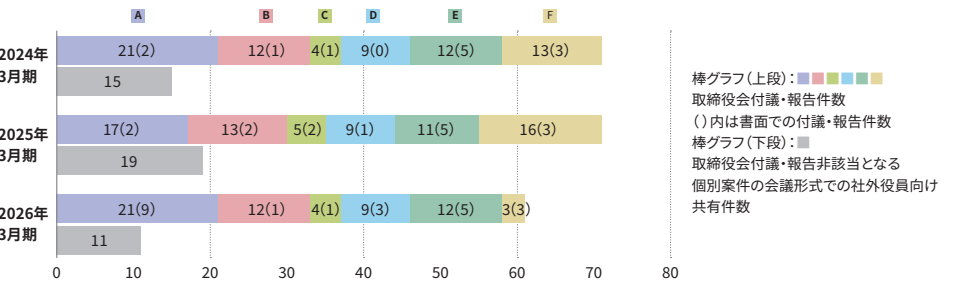
取締役会では、当社の経営に関する基本方針や重要な業務執行に関する事項、株主総会の決議により授権された事項、法令及び定款に定められた事項を決議・報告しています。取締役会は、原則毎月1回開催しているほか、必要に応じて随時開催しています。2026年3月期は、合計11回開催しました。個別事業案件に加え、ポートフォリオ戦略やリスクマネジメントを含む全社戦略、投資方針、サステナビリティ、内部統制、労働安全衛生及びウェルビーイング、コンプライアンス等のテーマについてバランスよく議題を設定しています。特に、2026年5月公表の中期経営計画2029の策定にあたっては、グランドデザインの段階からフリーディスカッションを含む取締役会メンバー間での議論を重ね、そこで得られた意見や示唆を踏まえて最終化しました。なお、当社の経営上重要な案件について、複数回の取締役会審議を重ねることとし、社外役員に対しては個別のブリーフィング等を通じ、重要な案件の進捗状況等を適宜報告・共有することで、当社の事業や経営に対する理解を深める機会を設けています。

取締役会への主な付議・報告事項（2026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 ・対外開示物の作成方針 ・サステナビリティ経営推進活動 ・地域本部報告	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 ・資金運用/借入計画	F	・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)		

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



棒グラフ(上段): ■ 取締役会付議・報告件数
()内は書面での付議・報告件数
棒グラフ(下段): ■ 取締役会付議・報告非該当となる
個別案件の会議形式での社外役員向け
共有件数

Gate 4
＞ 経営基盤

- 45 機関投資家と社外取締役との対話
- 48 リーダーシップチーム・役員一覧
- 51 三井物産のコーポレート・ガバナンス

- ＞ 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

諮問委員会

取締役会の諮問委員会として、ガバナンス委員会、指名委員会及び報酬委員会を設置しています。各諮問委員会の構成は過半数が社外取締役及び社外監査役となっており、指名委員会及び報酬委員会の委員長を社外取締役が務めることにより独立性を確保しています。

ガバナンス委員会	指名委員会	報酬委員会
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。	役割期待 取締役及び執行役員（CEOを含み、「役員」と総称する。以下同じ）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。	役割期待 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。
2026年3月期における主な審議事項 取締役会実効性評価、上場株式議決権行使状況、取締役会付議・報告基準見直し等について審議。	2026年3月期における主な審議事項 社外役員が役員候補者を把握する機会及び提供情報・資料の拡充をさらに図るとともに、役員候補の選定、役員選任案について審議。	2026年3月期における主な審議事項 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。

社外取締役からの評価

ガバナンスについて

社外取締役

サミュエル ウォルシュ

ガバナンス委員会では、取締役会の議題設定、付議・報告基準の見直し、実効性評価等、取締役会の実効性及び経営の透明性を一層高めるための施策について継続的に議論しています。また、機関設計のあり方についても定期的に検討を重ねるなど、ガバナンスの根幹に関わる重要テーマについて幅広く議論を深化させています。私自身も委員の一人として、長期的な視点に立ったガバナンスのあり方の検討に加え、効率的かつ実効的な議論を実現するため

の取締役会の運営方法、並びに取締役会における当社の全体戦略とポートフォリオを踏まえた個別案件の議論の重要性、さらには成功事例の共有の必要性等について意見を述べてきました。各委員の意見に対し、執行側は真摯に受け止め、対応しています。この結果、取締役会における議論の質の向上と、経営に対する監督機能の強化が進んでいます。今後とも当社のコーポレート・ガバナンス向上に貢献してまいります。



役員選任プロセス

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

石黒 不二代

指名委員会は、当社の中長期的な企業価値向上を支える観点から、役員の選解任に係る基準・プロセスや、最高経営責任者（CEO）を含む経営陣の後継者育成・選定について、客観的かつ透明性の高い議論を行っています。特に、不確実性の高い事業環境が続く中、経営人材には戦略遂行力に加え、変化

への適応力やグローバルな視点がこれまで以上に求められています。

今後も、独立した立場から指名プロセスの公正性・透明性を確保するとともに、持続的な企業価値向上に資する経営体制の構築に取り組んでまいります。



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。



コーポレート・ガバナンスの状況

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

Gate 4
経営基盤

45 機関投資家と社外取締役との対話

48 リーダーシップチーム・役員一覧

51 三井物産のコーポレート・ガバナンス

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

役員報酬

役員報酬は、中長期的な企業価値向上と株主との価値共有を促進することを目的として設計しています。固定報酬に加え、業績及び非財務指標と連動するインセンティブ報酬を組み合わせ、持続的な成長へのコミットメントを反映しています。なお、2026年6月17日開催の定時株主総会において、株式報酬の上限額を改定しています。

対象	種別		年間上限	概要
取締役 (社外取締役を除く)	株式	業績連動型譲渡制限付株式報酬 変動 長期インセンティブ	18億円 30万株	・業績連動条件の達成度に応じた最終評価点に基づき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
		在任条件型譲渡制限付株式報酬 固定 長期インセンティブ	30億円 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
	金銭	業績連動賞与 変動 短期インセンティブ	15億円	・連結当期利益（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	金銭	基本報酬 固定	10億円	・役位に応じて決定した額を毎月支給
監査役		基本報酬	3億円	・監査役間の協議で決定した額を支給

社外取締役からの評価

役員報酬について

社外取締役

ジェシカ タン スーン ネオ

当社の役員報酬制度は、報酬委員会における審議を通じて、その妥当性及び透明性の確保に努めています。

役員報酬は、基本報酬、業績連動賞与及び中長期インセンティブ報酬から構成されており、短期及び中長期の業績の双方と連動する設計となっています。業績指標に加え、ESG要素も考慮した評価や、クローバック条項の導入等を通じて、持続的な企業

価値向上を促す仕組みが整備されています。

事業環境や他社動向も踏まえながら毎年改善を重ねており、制度運用の妥当性についてもモニタリングを継続しています。こうした枠組みが、株主との価値共有に資することを意識しつつ、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。



業績連動型譲渡制限付株式報酬

2024年3月期から2026年3月期までの評価期間（今回評価期間）における業績連動条件

ROE	24/3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
	25/3期	同上
	26/3期	同上
E要素	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)
	26/3期	2030年GHGインパクト半減、2030年GHG総排出量(単体・連結子会社Scope1+2(含むUn-incorporate joint venture)、Scope3カテゴリー15)30%削減及び2030年単体・連結子会社Scope1+2(除くUn-incorporate joint venture)半減の事業計画値に対する進捗度合い(定量評価)
S要素	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
	26/3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 ・重点管理対象会社における重傷災害の前年度対比での増減、死亡災害の有無
G要素	24/3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
	25/3期	同上
	26/3期	同上

(注1) なお、ROE・ESG各要素共に、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) 2024年3月期以降のROE及びESG各要素の比率は70％:30％(E／S／G各10％)です。

今回評価期間評価結果

最終評価点 98点	ROE (70%)	E要素 (10%)	S要素 (10%)	G要素 (10%)
	97点	96点	90点	113点



役員報酬についての詳細は、2026年3月期有価証券報告書P.137～144（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/2026/08/12/ja_107yuhp.pdf

Gate 4
＞ 経営基盤

45 機関投資家と社外取締役との対話

48 リーダーシップチーム・役員一覧

51 三井物産のコーポレート・ガバナンス

＞ 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

取締役会実効性評価

当社は、取締役会の実効性評価を毎年実施し、評価結果を今後の改善につなげています。2026年3月期は、取締役・監査役による自己評価に加え、第三者機関（外部専門家）を起用して取締役会実効性評価を実施し、当社取締役会の実効性が適切に確保されていることを確認しました。

実効性評価の方法	第三者機関を起用した取締役会実効性評価 ・取締役・監査役全員を対象としたアンケート ・第三者機関による、社外役員個別インタビュー及び結果の分析・取りまとめ（報告）
評価結果	下記の内容を総括した結果、当社取締役会は、2026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 【取締役・監査役のリビュー結果】 ・コンセンサス・ベースの原則のもと、自由闊達な議論が行われており、議論を尽くして全員の合意を目指す議事運営が適切に行われている。 ・前期の実効性評価に基づいた改善や運営方法の変更により本年も着実に実効性が向上している。 ・経営上の重要なテーマ・考え方についてCEOから都度十分な説明が行われている。 ・現在の構成はダイバーシティが確保され、社外取締役・監査役の専門性のバランスもとれている。取締役会においてさまざまなテーマについて充実した議論が行われ、モニタリング機能もよく発揮されており、当社の取締役会の高い実効性を維持している。 ・取締役会・フリーディスカッションにおいて、企業戦略のコアとなる議論や成長戦略について、率直かつ丁寧な議論が行われ、対応方針が明確になっている。 ・取締役会の事前ブリーフィングにとどまらず、社外役員会議における各本部報告、重要案件の進捗状況報告等により俯瞰的な情報把握に役立っている。正式に取締役会に上程される案件に限らず、重要な事項については社外役員への情報共有を充実させる工夫があり、総じてよく運営されている。 ・議場開催とオンライン開催、議案の内容に応じた書面決議・報告の活用により、メリハリをつけたスムーズかつ効率的な取締役会の運営が行われている。 【第三者機関報告】 ・当社の取締役会では経営の重要課題について適切に議論が行われており、取締役会の実効性は高い水準にあるということが確認された。
更なる実効性向上に向けて	【2027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更なる発展と効果的な取締役会運営の両立に資することを目的とした、以下の取組みを検討 ・社外役員・社内役員それぞれの経験・知見・バックグラウンドを活かして行われる双方向の議論を土台とした、審議の更なる深化 ・取締役会開催方法に関する継続的な検討及び取締役会への発展的な情報共有 【中長期課題】 外部環境及び当社ステークホルダーとの対話結果等も踏まえた、機関設計及び構成を含む取締役会のよりよいあり方に関するガバナンス体制の継続的検討

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、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、原則として取締役会開催に先立ち定期的に開催されるほか、必要に応じて随時開催されます。2026年3月期の監査役会は、19回開催されました。監査役会における主な決議事項や協議事項、報告事項は、以下のとおりです。

主な議案内容		
決議事項 ・監査方針（監査重点項目含む） ・監査計画及び業務分担 ・会計監査人評価・再任及び報酬同意 ・監査役会・監査役監査報告書 ・監査役選任議案への同意等	協議事項 ・監査役報酬	報告事項 ・取締役会に付議される主要案件の内容及び審議過程 ・当社連結内部統制上の課題等への当社執行対応状況 ・監査重点領域及び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 ・監査役会実効性評価 ・常勤監査役による監査活動状況（経営会議、ポートフォリオ管理委員会等への出席等）等

Compliance & Integrity



CCO（チーフ・コンプライアンス・オフィサー）
いなむら まさや
稲室 昌也



当社は、信用こそがビジネスの基本であり、信用を守る必要条件がコンプライアンスであると考えます。そして、コンプライアンスの追求においては、法令や規範の遵守にとどまらず、企業人としての良識や品格、すなわちインテグリティを持って行動することが必要不可欠です。

当社グループが真に社会から信頼される企業グループであり続けるために、社員一人ひとりにコンプライアンス意識を徹底させ、インテグリティを持って行動することを求めるとともに、コンプライアンス違反を未然に防ぎ自浄作用を発揮するインテグリティのある組織づくりにグローバル・グループベースで取り組んでいます。

具体的な取組みとして、経営会議の下部組織であるインテグリティ委員会を通じ、関連施策の策定と実践を進めています。併せて、CEOやCCOをはじめとする経営幹部による継続的なメッセージ発信、全役職員からの「三井物産役職員行動規範」の通読及び遵守に関する誓約の取得、コンプライアンス意識調査や各種研修・教育の実施等にも取り組んでいます。特に、毎年11月のWith Integrity月間では、意識啓発を目的とした全社員向けイベントを実施するとともに、各事業本部や海外拠点等の現場においても独自の取組みを企画・実施しています。

2025年11月のWith Integrity月間では、「デジタル・AI時代のIntegrityを考える―当社グループの信用を守り、未来をつくる」をテーマに、社長のメッセージ動画の発信、経営幹部とデジタル政策・法務分野の専門家による対談、AIガバナンス分野の専門家による講演、コンプライアンス事案となりうる不適切言動を題材とした実写版動画の公開、及び各職場におけるチームディスカッション等の全社企画を実施するとともに、社外役員によるIntegrityメッセージ動画の配信も行いました。

本年4月のCCO就任を機に、インテグリティ・ドリブンな企業文化の確立に向けて、CCOによる就任メッセージやGC（ジェネラル・カウンセル）との対談を社内に発信するなど、経営トップからの積極的なメッセージ発信を行っています。



- 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

Gate 4
＞ 経営基盤

- 45 機関投資家と社外取締役との対話
- 48 リーダーシップチーム・役員一覧
- 51 三井物産のコーポレート・ガバナンス

- ＞ 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

Gate 5 Data

57 セグメント別戦略

64 オペレーティングセグメント別データ

65 5年データ

66 主な国別エクスポージャー

67 サステナビリティデータ

68 略語一覧

69 会社情報・投資家情報

成長戦略を支える

新たな事業推進体制

中期経営計画2029の実現に向け、2026年4月に機構改組を実施しました。

電力・次世代エネルギー・デジタルインフラ領域を横断的に捉える新本部を設置したほか、AI戦略推進ユニットを新設。

モビリティ、電力、デジタルインフラを融合し、産業横断での価値創造を加速しています。

7セグメント

金属資源

鉄鋼製品

エネルギー

モビリティ・デジタル・インフラ

化学品

ウェルネスエコシステム

イノベーション&コーポレートディベロップメント

新設2本部

総合エネルギー
ソリューション本部

デジタル・電力
ソリューション本部

ICT事業本部

新設ユニット

AI戦略推進ユニット

全社横断でのAI実装と
ビジネス創出を加速

(注) P.57-63セグメント別戦略における「主要投資先」について

*1の会社については、該当する事業の会社の連結業績をそれぞれ合計したものです。

*2 Vale 及びLNG 事業の受取配当金は税前の金額を表示しています。

*3 三井石油開発は2025年1月に三井エネルギー資源開発へ社名を変更しました。

*4 Mitsui E&P USA、MEP Texas Holdings 及び NuMit は、別個の投資元が納税主体であるため、税前の業績を表示しています。

*5の会社の“-”については、パートナーとの守秘義務契約があることや、上場会社である等の理由により、実績の公表を差し控えていただきます。

*6 2026年3月期時点の損益比率です。



執行役員
金属資源本部長
にし ひであき
小西 秀明

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

環境認識

- ・人口増加・世界経済の成長・AI普及に伴う素材・資源需要の継続的増加
- ・EV化・電動化をはじめとする脱炭素社会に向けたEnergy Transformationと、地域偏在性ある重要鉱物の必要性
- ・鉱山操業やサプライチェーンにおける気候変動・自然資本・人権関連対応の拡大

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

- ・リサイクルを含む低炭素鉄源・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可能性

主要投資先（当社取込損益）

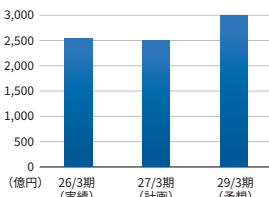
単位：億円

会社名	事業内容	損益比率*6 (%)	実績		
			24/3期	25/3期	26/3期
豪州鉄鉱石事業*1	豪州鉄鉱石関連事業への投資	Var.	2,681	2,336	2,187
Valeからの受取配当金*2	ブラジル総合資源開発事業	6.71	596	350	435
Mitsui Resources	豪州原料炭関連事業への投資	100.0	287	64	▲ 9
Mitsui & Co. Mineral Resources Development (Latin America)*1	チリ銅事業会社Anglo American Surへの投融資	100.0	▲ 359	▲ 114	▲ 106
Japan Collahuasi Resources	チリコジャワシ銅鉱山への投資	100.0	240	277	173
オールドス電力冶金	合金鉄・化学品製品等の製造・販売	20.2	123	90	115
三井物産メタルズ	非鉄製品・スクラップ等の販売・貿易	100.0	8	12	15
日本アマゾンアルミニウム	ブラジルアルミニウム事業 (Albras/Alunorte) への投資	45.5	▲ 7	▲ 21	4

2026年3月期実績

当期利益：2,536億円
基礎営業キャッシュ・フロー：3,304億円
ROA：5.9%

中経2029 (当期利益)



中期経営計画2026の成果を踏まえた成長戦略

中期経営計画2026 (3年累計)

成果——基礎営業キャッシュ・フロー：10,974億円

基礎収益力強化

- ・鉄鉱石事業の権益生産量の拡大、コスト改善
- ・市況変化を機敏に捉えた物流ビジネスの拡大
- ・インド/MTCへの出資及び日本アマゾンアルミへの増資実行

キャッシュ・イン：51億円

キャッシュ・アウト：10,473億円

- ・Rhodes Ridge 40%権益取得
- ・豪州鉄鉱石（既存事業維持）
- ・豪州原料炭（既存事業維持）

継続取組課題

- ・AAS*案件ターンアラウンド

*Anglo American Sur

〔ミドルゲーム〕グリーンアルミ供給体制を強化

当社は1977年設立の日本アマゾンアルミ (NAAC) を通じて、ナショナルプロジェクトのAlbrasに発足当初から参画しています。Albrasが生産するアルミ地金は100%再生可能エネルギー由来のグリーンアルミであり、当社は年間約14万トン引取権を有し、日本を中心とした顧客に安定供給を果たしています。

アルミは、輸送機・電線・電池・包装等幅広い産業に用いられます。近年の脱炭素化ニーズの高まりはアルミにおいても例外ではなく、環境負荷の低いアルミの安定供給が求められています。こうした状況下、2024年にNAACの第三者割当増資引受けを通じ出資比率を21%から46%まで高め、グリーンアルミの供給体制を一段と強化しました。当社トレーディング機能を梃子に、グリーンアルミとしての付加価値を取り込みつつ、低炭素社会における資源の安定供給責任を果たしていきます。



戦略方針

金属資源本部

中経2029では、「既存事業の競争力強化」と「新規事業の創出・拡大」を両輪とし、基礎収益力の持続的なレベルチェンジを目指す。

既存事業では、鉄鉱石・原料炭・銅を中心に数量・コスト両面での競争力向上を推進し、厳しい操業環境下での最適化や操業回復・能力拡張を着実に進めるとともに、MTC、EPMC、Sims等におけるターンアラウンド及び果実化を通じ、収益基盤の強化を図る。加えて、トレーディング機能の拡充、グローバル拠点を活用した市場インテリジェンス強化、DX・AIの活用によるオペレーション高度化を通じ、着実な収益積上げを実現。

新規事業では、資源需要の拡大を取り込みつつ、資源由来とリサイクル由来の双方を組み合わせた強靱な供給網を構築。

資源由来では、競争力のある上流資源の確保を通じて重要鉱物の安定供給を担い、リサイクル由来では、リサイクル事業を強化し循環型社会に貢献。

両者を組み合わせることで、安定供給と収益基盤の拡大を同時に実現し、中長期的な価値創造を加速させる。

57 セグメント別戦略

64 オペレーティング
セグメント別データ

65 5年データ

66 主な国別エクスポージャー

67 サステナビリティデータ

68 略語一覧

69 会社情報・投資家情報

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



執行役員
鉄鋼製品本部長
たかすぎ まこと
高杉 亮

事業概要

- 鉄鋼製品の製造（電炉）・販売及び加工事業
- Energy Transformation、構造物・設備の長寿命化を支えるメンテナンス事業
- Closed Loop型リサイクルモデル*

環境認識

- 北米・インド・東南アジア等を牽引役とした中期的な世界鉄鋼需要の増加
- 地政学的リスクの継続と関税政策による地産地消化
- 技術革新による鉄鋼業の段階的なグリーン化の進展

リスク

- 地政学的リスクの顕在化に伴うインフレ上振れ・購買力低下による鉄鋼需要減退
- 関税政策の変動によるサプライチェーン構造変化
- グリーン化の移行遅延

機会

- 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需要増加
- 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

* Closed Loop型リサイクルモデル：製品供給と回収を同一サプライチェーン内で完結させる循環型モデル

主要投資先（当社取込損益）

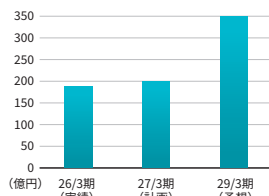
単位：億円

会社名	事業内容	損益比率*6 (%)	実績		
			24/3期	25/3期	26/3期
三井物産スチール*1	鋼材等の国内販売、貿易	Var.	55	59	60
エムエム建材	建設鋼材事業・製鋼原料事業	50.0	23	16	14
日鉄物産*5	鉄鋼を中心とした販売及び輸出入	20.0	64	—	—
Gestamp事業会社*1	自動車向けプレス部品事業	Var.	▲5	48	39
NuMit*4	鋼材加工販売会社Steel Technologiesへの投資	50.0	62	43	53
GRI Renewable Industries	風力発電用タワー・フランジの製造	25.0	23	15	10
STATS	石油ガスパイプライン修理機器・関連サービスの提供	100.0	0	6	9
Regency Steel Asia	鋼材等の国内販売、貿易	100.0	▲1	▲24	3

2026年3月期実績

当期利益：189億円
基礎営業キャッシュ・フロー：179億円
ROA：2.2%

中経2029（当期利益）



中期経営計画2026の成果を踏まえた成長戦略

中期経営計画2026（3年累計）

成果 基礎営業キャッシュ・フロー：324億円

基礎収益力強化

- エネルギー・電磁関連物流機能強化
- 赤字会社ターンアラウンド進展
- NuMit/Steel Technologiesボルトオン投資

キャッシュ・イン：356億円

- Gestamp北米事業 貸付金回収
- 上場会社株式売却 他

キャッシュ・アウト：396億円

- STATS取得
- Maraen Holdings取得
- ポーランド電磁鋼板加工Polska-Mit Steel設立

継続取組課題

- トレーディングROICの更なる改善
- 各国産業政策・貿易規制への対応
- 既存投資先を起点とした周辺事業機会の取込み

中期経営計画2029

戦略方針

鉄鋼製品本部

新興国・成長市場におけるインフラ鋼材関連需要の的確な捕捉と、投資とトレーディングを連動させた周辺事業の創出。グローバルでの流通加工機能の構築・拡充とサプライチェーンマネジメント機能の高度化を通じた、トレーディング拡大と安定供給力の強化。

電磁鋼板事業における川下領域での事業開発や、米国・インド・欧州を中心とした地産地消プラットフォームの強化を通じた、バリューチェーンの拡充。Gestamp事業をはじめとする既存事業の株式価値最大化。インフラ強靱化・長寿命化需要を捉えたIMR（点検・維持管理・補修）事業の拡大による、低炭素社会への移行を見据えた事業基盤の構築。

STATSを起点としたパイプラインメンテナンス事業の領域拡大に加え、Maraenを拠点とする Energy Transitionに伴う事業機会の取込みと、周辺トレーディング事業強化を通じた収益基盤の拡充。

〔ミドルゲーム〕洋上風力を支える事業基盤を強化

2012年の英国エネルギー・サービス企業GEGへの出資を起点に、英国エネルギー産業に参入し、港湾・鋼材加工・機器製造・サービスの知見を深め、顧客との信頼関係と実績を築いてきました。この基盤を活かし、Energy Transformationの潮流を捉え、2025年には商船三井と共同で、GEGの一部事業（港湾、鋼材加工・機器製造）を取得し、Maraenとして再編しました。Maraenでは、港湾・加工・サービスを一体で運営することで、バリューチェーン全体での付加価値創出力を強化しています。

英国では今後、エネルギー安全保障やネットゼロ政策を背景に、洋上風力開発の拡大が見込まれます。2026年3月には、英国スコットランド東部ニグ港の岸壁能力向上に資する新たな開発投資を決定しました。中経2029ではMaraenを核に、港湾サービスの高度化と周辺トレーディング事業拡張を進め、収益基盤をさらに強化していきます。



57 セグメント別戦略

64 オペレーティング
セグメント別データ

65 5年データ

66 主な国別エクスポージャー

67 サステナビリティデータ

68 略語一覧

69 会社情報・投資家情報

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



執行役員
グローバルLNG本部長
はら きょうじ
原 恭二

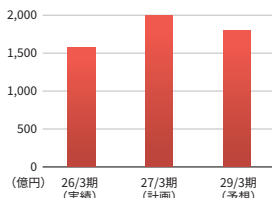


執行役員
総合エネルギーソリューション本部長
やながわ えいじ
梁川 英治

2026年3月期実績

当期利益：1,578億円
基礎営業キャッシュ・フロー：2,704億円
ROA：3.9%

中経2029 (当期利益)



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
- ・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

環境認識

- ・人口増加・世界経済の成長に伴い、中長期的にエネルギー需要は増加する見込み
- ・エネルギーの安定供給と脱炭素化の両立に対する社会ニーズの高まり

リスク

- ・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 Transformation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
- ・脱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

主要投資先 (当社取込損益)

単位：億円

会社名	事業内容	損益比率 ^{*6} (%)	実績		
			24/3期	25/3期	26/3期
三井エネルギー資源開発 ^{*3}	石油・天然ガス・地熱資源の探鉱・開発・生産	100.0	646	116	64
Mitsui E&P Australia Holdings	豪州での石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	100.0	0	79	111
Mitsui E&P USA ^{*4}	米国での石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	100.0	112	98	364
MEP Texas Holdings ^{*4}	米国イーグルフォード・シェールオイル・ガスの探鉱・開発・生産	100.0	64	101	81
Mitsui E&P Italia B	イタリア・テンバロッサ油田の石油・天然ガスの探鉱・開発・生産	100.0	▲188	20	33
Mitsui & Co. Energy Trading Singapore	石油・バイオ燃料・LNG・排出権のトレーディング	100.0	54	27	32
ENEOSグループ	LPGの輸入・販売、新エネルギー関連事業	30.0	54	28	26
LNG事業受取配当金 ^{*2}	LNG事業（サハリンⅡ、アブダビ、オマーン、カタール）	Var.	920	849	692
Mitsui & Co. LNG Investment USA	米国でのLNG事業投資、LNG販売	100.0	200	231	240
Mitsui & Co. Energy Marketing and Services (USA)	米国での天然ガス、電力及び石油の現物・先物取引	100.0	6	12	37

中期経営計画2026の成果を踏まえた成長戦略

中期経営計画2026 (3年累計)*

成果 ―― 基礎営業キャッシュ・フロー：8,732億円

基礎収益力強化

- ・米Cameron LNG増産取組み、LNG船団強化等によるLNG物流の規模拡大
- ・豪州Waitsiaガス田商業生産開始

キャッシュ・イン：2,200億円

- ・米Kaikias油田事業売却
- ・豪州Casinoガス田事業売却

キャッシュ・アウト：7,172億円

- ・UAE Ruwais LNG FID
- ・米国シェールガス事業FID (Vaquero、Tatonka)
- ・ベトナムBlock B FID
- ・モザンビークLNG建設再開

継続取組課題

- ・ガスバリューチェーンの延伸取組み
- ・次世代燃料の規模感ある収益基盤構築

中期経営計画2029

戦略方針

グローバルLNG本部

LNG事業と物流の両輪で競争力強化を推進。既存事業の拡張・効率化による収益力強化並びに建設中案件の早期立ち上げに加え、物流機能を活用した新規事業参画や長期調達を通じてポートフォリオの良質化を図る。また、ガスバリューチェーンの延伸やAI・DXの活用による物流最適化・市況分析の高度化を推進。

総合エネルギーソリューション本部

新規E&P案件の安定操業・早期収益化を推進するとともに、オペレーター機能を活かした既存E&P事業の価値向上、資産リサイクルによる価値最大化を追求。また、強固な物流基盤や産業横断の知見・ネットワークを活用し、バイオ燃料や水素・クリーンアンモニア等の次世代燃料、CCS・地熱や排出権・CO₂可視化等のエネルギーソリューション事業を推進。

*機構改組前の旧セグメントベースで表示しています。

【ミドルゲーム】バイオバンカー供給事業の拡大

当社は、海運業界の脱炭素化に貢献すべく、バイオバンカー^{*1}事業の拡大に取り組んでいます。

長年にわたる重油トレーディングで培った知見を活かして、マレーシア沖に係留した大型石油タンカーを活用し、世界各地よりバイオ燃料含むさまざまな性状の重油ブレンド原料を調達しています。こうした原料を、お客さまが求める品質に合わせて性状を調整し提供する機能を活かし、2023年より世界有数の船会社や資源会社向けにバイオバンカーの供給を開始し、市場で確固たるポジションを確立しています。

バイオ燃料についても、廃食油由来に加え、動物性油脂由来のバイオディーゼルやHVO^{*2}等、多様化を進めています。また、燃料利用に伴うScope 3環境価値^{*3}のデジタル取引にも取り組んでいます。

既存のトレーディング機能と事業基盤を活かして新たな市場に参画するとともに、産業横断での次世代燃料供給を通じて、社会課題の解決と競争力の強化に貢献していきます。



*1 バイオバンカー：廃食油等を原料とするバイオ燃料を使用した船舶用燃料

*2 HVO (Hydrotreated Vegetable Oil)：廃食油や植物油等を水素化処理して製造するバイオ燃料

*3 Scope 3環境価値：企業のサプライチェーン上で発生する間接的なGHG排出量の削減に活用できる環境価値

57 セグメント別戦略

64 オペレーティング
セグメント別データ

65 5年データ

66 主な国別エクスポージャー

67 サステナビリティデータ

68 略語一覧

69 会社情報・投資家情報

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



執行役員
デジタル・電力
ソリューション本部長
しみず かず き
清水 一樹

執行役員
デジタル・電力
ソリューション副本部長
うちだ やすひろ
内田 康弘

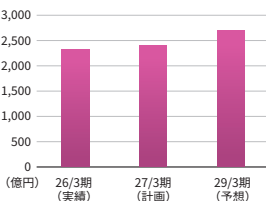
執行役員
モビリティ
第一本部長
みつ い たけ し
三井 剛史

常務執行役員
モビリティ
第二本部長
しら い たく や
白井 卓哉

2026年3月期実績

当期利益：2,323億円
基礎営業キャッシュ・フロー：1,757億円
ROA：5.1%

中経2029 (当期利益)



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

環境認識

- ・脱炭素化に向けたEnergy Transition期間の長期化、国・地域ごとの電源多様化、デジタル化に伴う電力・デジタルインフラ需要増
- ・半導体不足による自動車供給不足はおおむね解消し、正常化フェーズへ移行
- ・国・地域ごとに速度は異なるが、環境負荷の低いモビリティへのシフトは引き続き進む見込み
- ・中東情勢等地政学的リスクの影響によりタンカー市況高騰

リスク

- ・中東情勢の悪化に伴う、発電用燃料の安定確保・調達価格への影響並びに、海上輸送量の減少及び余剰船舶によるタンカー市況反落
- ・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
- ・脱炭素化トレンド変化による投資案件への影響

機会

- ・AI、次世代燃料、半導体等新技術活用の進展、デジタルインフラ需要増加
- ・気候変動対応に伴う再エネ電源や、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
- ・日米造船業界再興への機運高まり及び本邦における次世代船舶開発・建造への投資進展

主要投資先（当社取込損益）

単位：億円

会社名	事業内容	損益比率*6 (%)	実績		
			24/3期	25/3期	26/3期
IPP事業関連会社*1	国内外発電事業	Var.	340	118	288
ガスインフラ事業*1	ブラジル・メキシコ・米国でのガスインフラ事業	Var.	182	175	177
FPSO/FSOリース事業関連会社*1	FPSO/FSOリース事業	Var.	216	224	202
米州自動車/トラック関連事業*1	米州自動車/トラック関連事業	Var.	451	458	484
Penske Automotive Group	自動車販売・総合ソリューション事業	20.3	300	279	271
MBK USA Commercial Vehicles	Penske Truck Leasingへの投資	100.0	284	198	188
アジア自動車関連事業*1	アジア自動車関連事業	Var.	160	184	188
産機・建機関連事業*1	産機・建機関連事業	Var.	191	128	277
船舶関連子会社*1	トレーディング・サービス事業、アセット投資、新規事業開発	Var.	172	235	215
航空関連事業会社*1	航空関連事業	Var.	41	42	57

中期経営計画2026の成果を踏まえた成長戦略

中期経営計画2026 (3年累計)*

成果 ――― 基礎営業キャッシュ・フロー：5,062億円

基礎収益力強化

- ・モビリティ既存事業の強化（米州自動車、船舶他）
- ・インフラ既存事業のターンアラウンド（TIACT、Jirau他）
- ・インフラ及びモビリティ新規事業の収益貢献開始（タイガス火力、FPSO、KMMP他）

キャッシュ・イン：5,549億円

- ・MRCE売却
- ・バイトン売却
- ・VLI一部売却、他

キャッシュ・アウト：3,263億円

- ・FPSO (MV32・MV33・MV34)
- ・MPIC
- ・KMMP
- ・Taylor & Martin取得、他

継続取組課題

- ・リスク管理強化による既存事業の更なる良質化
- ・資産リサイクルの推進

*機構改組前の旧セグメントベースで表示しています。

【ミドルゲーム】ブラジル最大級のガス配給事業へ成長

当社は2006年より、100%子会社であるMitsui Gás e Energia do Brasil（三井ガス）を通じて、ブラジルでガス配給事業を展開しています。事業参画当初の7州から、2015年のPetrobras保有持分取得を経て現在は12州へと事業基盤を拡大。傘下のガス配給事業会社は、ブラジル国内ガス需要の約25%を供給し、同国のエネルギーインフラを支える重要な役割を担っています。

三井ガスに蓄積された20年に及ぶ事業知見を活かし、傘下事業会社へのベストプラクティス浸透とノウハウ共有の推進を通じ、環境負荷の低いエネルギーであるガスへの転換ニーズ・需要の取込みと配給網の効率的拡充を進め、強固な収益基盤を構築してきました。さらに、既存事業の持分追加取得等を通じた事業ポートフォリオの良質化や、サトウキビ由来の副産物を原料とするバイオガス・バイオメタン製造事業参画等、周辺領域への拡大を通じ、収益基盤の一層の強化と企業価値の着実な成長を実現するとともに、ブラジルの持続可能なエネルギーの安定供給に貢献しています。



中期経営計画2029

戦略方針

デジタル・電力ソリューション本部

エネルギー・電力ソリューション領域を起点とした、計算力の安定供給やその周辺に広がるバリューチェーンの成長取込による価値創造。ガスインフラ・海洋インフラ・社会基盤インフラ領域における、成長投資を含む収益力の拡大。

モビリティ第一本部

自動車・鉱山・建設・産業機械領域における、コア事業の機能・周辺領域拡充による競争力の深化、成長領域・地域への機能・ビジネスモデルの横展開、新技術・産業構造変化の実装による新事業機会の創出。

モビリティ第二本部

船舶・航空宇宙領域における、レジリエンスとスケールを強みとした事業ポートフォリオ進化。伝統と革新による船舶バリューチェーンにおける新価値創出。航空宇宙領域における中長期成長基盤構築。

57 セグメント別戦略

64 オペレーティング
セグメント別データ

65 5年データ

66 主な国別エクスポージャー

67 サステナビリティデータ

68 略語一覧

69 会社情報・投資家情報

＞ Introduction

＞ 価値創造の原点

＞ 財務・ポートフォリオ戦略

＞ 持続的成長

＞ 経営基盤

＞ Data



執行役員
ベーシックマテリアルズ
本部長
えのもと ゆきひろ
榎本 至洋

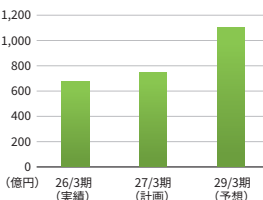
執行役員
パフォーマンスマテリアルズ
本部長
も ぎ て る や
茂木 輝哉

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

2026年3月期実績

当期利益：675億円
基礎営業キャッシュ・フロー：1,026億円
ROA：3.0%

中経2029 (当期利益)



事業概要

- ・ トレーディング、タンクターミナル
- ・ 化学品原料・素材、ガスケミカル、森林資源、エレクトロニクス
- ・ 農業化学、アニマルヘルス、フードサイエンス

環境認識

- ・ 気候変動対応や循環型社会への移行に伴う、環境配慮型素材・製品・事業に対する要請の高まり
- ・ 地政学的リスクの高まりを背景とした、サプライチェーン変化・地域分散化の進展
- ・ 健康や安全・品質志向の高まりを背景とした、食・農業・アニマルヘルス領域の需要拡大

リスク

- ・ 気候変動対応や環境規制強化に伴う石油化学産業の構造変化の加速
- ・ 地政学的リスクの高まり等によるサプライチェーン変化や物流制約
- ・ エネルギー価格、金利、人件費等の上昇によるコスト増加と景気減速等に伴う需要低迷

機会

- ・ サプライチェーン変化や安定供給ニーズの高まりを背景としたトレーディング機能の発揮機会拡大
- ・ 次世代燃料・バイオ・リサイクル素材等の環境配慮型素材・製品・事業の需要増加
- ・ AI普及に伴う先端半導体・電子材料等の高機能材料や、食・農業・アニマルヘルス領域の需要伸長

主要投資先 (当社取込損益)

単位：億円

会社名	事業内容	損益比率*6 (%)	実績		
			24/3期	25/3期	26/3期
MMTX	米国Fairway Methanol事業	100.0	21	114	63
Intercontinental Terminals Company	米国での化学品・石油製品タンクターミナル事業	100.0	91	97	117
Shark Bay Salt	豪州塩田事業	100.0	34	43	34
三井物産ケミカル	溶剤・塗料等関連化学品原料の国内販売及び貿易	100.0	23	25	27
住生活マテリアル関連事業*1	生活資材事業	Var.	14	46	39
三井物産プラスチック	合成樹脂等の販売、貿易	100.0	46	51	49
北米自動車材料・部品事業*1	自動車材料・部品の製造販売	Var.	80	85	78
海外農業事業*1	海外での農業製造、販売事業	Var.	35	56	90
MVM Resources International	ペルー燐鉱石プロジェクトへの投資	25.0	52	41	30
機能性食品素材事業*1	機能性食品素材の製造・販売	Var.	25	50	37

中期経営計画2026の成果を踏まえた成長戦略

中期経営計画2026 (3年累計)

成果 ――― 基礎営業キャッシュ・フロー：2,566億円

基礎収益力強化

- ・ e-メタノールKasso、CPETの稼働開始
- ・ 欧州農業地域拡大・拠点統廃合
- ・ 肥料原料領域基盤強化
- ・ Novusターンアラウンド

キャッシュ・イン：1,061億円

- ・ Thorne売却
- ・ 物産フードサイエンス売却、他

キャッシュ・アウト：2,984億円

- ・ 低炭素アンモニアBlue Point FID
- ・ ITC Antwerp 100%子会社化
- ・ Nutrinova出資
- ・ シンガポール漢方EYS出資

継続取組課題

- ・ 素材イノベーションのビジネス化への挑戦
- ・ 自然資本領域での事業群形成
- ・ ニュートリション関連事業の収益力強化

中期経営計画2029

戦略方針

ベーシックマテリアルズ本部

ガスケミカル、基礎化学品、高機能モノマー、タンクターミナルを中核領域とした事業基盤強化。投資とトレーディングを連動させながら、AI/DXを活用した需給・物流管理高度化による競争力向上を推進。低炭素化・高機能化需要を捉えた成長投資により収益を拡大。

パフォーマンスマテリアルズ本部

トレーディング基盤強化に加え、エレクトロニクス・自然資本領域での成長加速。社会ニーズに応じた素材・技術の選択肢提供を起点に、ソリューションビジネスを強化。幅広い産業基盤と多様なパートナーとの協働を通じ、存在感を有する強いビジネス群を形成。

ニュートリションアグリカルチャー本部

アグリサイエンス、肥料原料、フードサイエンス、アニマルソリューションを軸とした事業成長。海外農業事業やペルーリン鉱石事業等の基幹事業強化に加え、フードサイエンス、種子、アニマルヘルス等の成長領域へのシフトを加速。収益基盤の強化と高付加価値領域へのポートフォリオ転換。

【ミドルゲーム】 フードサイエンス事業基盤を強化

当社のフードサイエンス領域では、健康意識の高まりや高齢化を背景とした需要拡大を見据え、より成長性の高いグローバル市場へのシフトを軸とした事業ポートフォリオ変革を推進しています。サンエイ糖化、物産フードサイエンス、曾田香料等、長年にわたり当社の利益に貢献してきた事業の資産リサイクルを通じて、経営資源を成長市場へ再配分しています。その中核を担うのが、2023年に参画したNutrinovaです。同社は、低糖・低カロリー製品向け食品素材のグローバルメーカーであり、世界的な飲料・食品メーカーとの長期的な取引関係、欧米地域における供給体制、高品質な製造技術や各国の規制・認証取得を支える豊富な安全性データを有していることを強みとしています。当社はCEO・CFOを含む計4名を派遣し、顧客基盤の拡大、新用途開発、規制対応の強化等、現場に入り込んだ事業価値向上に取り組んでいます。



Gate 5

＞ Data

57 セグメント別戦略

64 オペレーティング
セグメント別データ

65 5年データ

66 主な国別エクスポージャー

67 サステナビリティデータ

68 略語一覧

69 会社情報・投資家情報

＞ 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



執行役員
食料本部長
さの ゆたか
佐野 豊

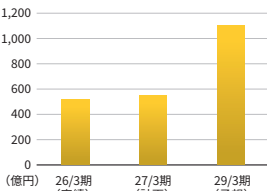
執行役員
流通事業本部長
あさうみ なおはる
浅海 直治

専務執行役員
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

2026年3月期実績

当期利益：520億円
基礎営業キャッシュ・フロー：78億円
ROA：1.7%

中経2029 (当期利益)



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
- ・ブランドマネジメントとモノづくりを起点とした総合ライフスタイル事業
- ・医療、ファーマ、Employee Experience (EX) *事業

環境認識

- ・先進国でのライフスタイル多様化と健康志向、サステナビリティ等社会価値への関心の高まり
- ・新興国での人口増・経済成長・所得増・高齢化による高度先進ヘルスケアニーズの拡大
- ・インフレに伴う原材料費・労務費等の上昇が継続する見通し

リスク

- ・気候変動による伝統的産地の移動
- ・地政学的リスクや各国政策動向による貿易・産業構造・医療制度の変化
- ・日本における労働人口の減少及び高齢化を背景とした人材確保の難易度上昇

機会

- ・価値観の多様化・細分化、消費行動の多様化、健康・ウェルネスに関する行動様式の変化
- ・新興国における高度先進医療需給ギャップの継続的な拡大
- ・人材確保・定着、生産性向上の要請を背景としたエンゲージメント対応需要の増加

*Employee Experience事業：フードサービス・ユニフォームレンタル等の事業を通じ、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

主要投資先 (当社取込損益)

単位：億円

会社名	事業内容	損益比率*6 (%)	実績		
			24/3期	25/3期	26/3期
IPSP Oriental Holding Company	エビ養殖事業への投資	20.0	0	18	74
海外プロイラー事業*1	海外でのプロイラーの生産・加工・販売	Var.	14	39	48
フィード・ワン	配合飼料の製造、販売	25.6	13	12	17
United Grain Corporation of Oregon	穀物の集荷・輸出事業	100.0	6	32	22
DM三井製糖	精製糖、砂糖関連商品及び機能性食品の製造・販売	27.7	32	28	40
国内流通関連事業会社*1	国内流通関連事業	Var.	55	63	131
ファッション事業*1	ファッション事業	Var.	60	62	56
北米流通関連事業*1	北米での食品製造・流通事業	Var.	185	108	123
IHH Healthcare	ヘルスケア関連事業	32.7	201	264	232
エームサービス	施設フード・サポートサービス	100.0	26	38	39

中期経営計画2026の成果を踏まえた成長戦略

中期経営計画2026 (3年累計)

成果 基礎営業キャッシュ・フロー：661億円

基礎収益力強化

- ・安定供給に資するトレーディングの収益安定化・タンパク質事業群強化
- ・流通領域再編・外食向け流通事業買収による収益力強化
- ・IHHにおいて病院オペレーション改善、グループ購買改革、IT・データ活用等を通じ、経営基盤・収益力強化を推進

キャッシュ・イン：1,966億円

- ・XINGU AGRI農地売却
- ・米国人材派遣RGF Staffing Delaware売却
- ・リクルート株式売却

キャッシュ・アウト：3,578億円

- ・タンパク質事業出資 (IPSP、Sneha、Wadi)
- ・エームサービス100%子会社化
- ・三井物産サプライチェーン・ソリューションズ出資

継続取組課題

- ・コーヒートレーディングのターンアラウンド継続
- ・国内物流センター収益化、北米中食製造収益力向上、ビギPMI推進
- ・EX事業群における連結グループ経営の推進

中期経営計画2029

戦略方針

食料本部 継続課題の解決を進めながら、中経2029の攻め筋をトレーディング、プロテイン、ウェルビーイングと定め、既存事業の成長による収益力向上と、厳選投資によるポートフォリオの良質化を推進する。DX・AIを活用したトレーディング機能の高度化、タンパク質事業群の更なる強靱化に取り組むとともに、新たな価値創造を担うウェルビーイング領域では、原料調達から開発・製造までを一貫して担う提案型ビジネスの強化を推進する。

流通事業本部 DXを通じたサプライチェーン最適化や商品開発、温度帯物流機能拡充等、サプライチェーン事業の機能拡大・先鋭化。商品力・ブランド・顧客基盤を有するパートナーと連携した北米・アジアでの食品流通事業基盤の確立。ブランドマネジメント機能と素材・OEM機能の二軸による総合ライフスタイル事業の推進とアジアでの事業展開。

ウェルネス事業本部 IHHの事業基盤、経営体制をさらに強化。病院事業を中心に蓄積される臨床等のデータをファーマ事業で培った知見と融合し、臨床開発等の新たな領域への進出を通じ、Pharma Innovationへの貢献を目指す。労働集約型ビジネスであるEX事業等では、ロボットによる省人化や装置産業化ニーズを捉え、収益力向上を目指す。

【ミドルゲーム】 横連携による現場改善でバリューチェーン全体を強化

当社では、世界的な人口増加や経済発展に伴うタンパク質需要の拡大に着目し、2018年にモロッコのZalarに出資参画しました。当社出資先である国内プロイラー事業者プライフーズとの技術者交流等を通じ、高度な生産技術や運営ノウハウを共有し、養鶏部門の生産性向上を実現しました。こうした現場改善の取組みを「PJ Kaizen」と称し、知見共有を通じて養鶏事業全体の収益性向上を推進しています。

また、Zalar・Wadi (エジプト)・Sneha (インド)の海外プロイラー事業間で協業体制構築を行い、Wadiの養鶏関連製品をZalarで利用するなど横断的な協業を実現。また当社出資先の配合飼料メーカーであるフィード・ワンによる高効率な飼料設計指導等も行い、上流の飼料事業から下流の食肉処理・加工製品製造までの改善取組や付加価値化を当社として主導し、バリューチェーン全体の最適化と収益基盤の強化に向け、着実に成果をあげています。



57 セグメント別戦略

64 オペレーティング
セグメント別データ

65 5年データ

66 主な国別エクスポージャー

67 サステナビリティデータ

68 略語一覧

69 会社情報・投資家情報

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



執行役員
ICT事業本部長
あかし てるひろ
赤司 哲朗

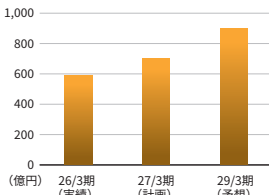


執行役員
コーポレートディベロップメント本部長
とや しげゆき
戸谷 重之

2026年3月期実績

当期利益：590億円
基礎営業キャッシュ・フロー：464億円
ROA：2.2%

中経2029 (当期利益)



中期経営計画2026の成果を踏まえた成長戦略

中期経営計画2026 (3年累計)

成果 ——— 基礎営業キャッシュ・フロー：1,188億円

- 基礎収益力強化**
- ・国内重要関係会社が、着実に収益を伸長
 - ・アルティウスリンク統合による公正価値評価益
 - ・国内不動産売却
 - ・量子Quantinuum等FVTPL評価益

キャッシュ・イン：3,167億円

- ・国内・米国不動産売却
- ・国内賃貸用不動産一部売却
- ・国内物流施設売却

キャッシュ・アウト：2,850億円

- ・米国不動産取得
- ・国内データセンター取得
- ・JA三井リース増資
- ・アルティウスリンク
(りらいあコミュニケーションズ株式追加取得)

継続取組課題

- ・既存事業の成長と新規領域拡大
- ・資産効率向上を通じた収益基盤強化

中期経営計画2029

戦略方針

ICT事業本部

既存領域における事業成長を実現するため、デジタルソリューション事業ではケイバリティ強化・獲得やAI機能強化を進めるとともに、BPO事業ではコンサルティング機能・デジタルBPO機能の拡充を通じて事業領域を拡大する。また、消費者プラットフォーム事業では顧客データ基盤を活用したサービス拡充を図る。新規領域では、ヘルスケアDXやロボティクス等の成長機会を追求するとともに、全社AI・データ活用を主導し、事業変革と新たな価値創出に貢献する。

コーポレートディベロップメント本部

リアルアセットマネジメント、プライベートエクイティ、商品デリバティブ、リース等の金融事業、不動産・物流事業における収益成長と、総合力推進部によるM&A、知財、リスクマネジメント・保険等のインハウスソリューション提供機能を両輪として、三井物産グループの企業価値最大化に貢献する。

〔ミドルゲーム〕 AI・クラウド基盤を高度化

当社グループの三井情報（MKI）は、ICT領域で培った知見を基盤に、顧客企業のDX推進に取り組んでいます。クラウド、AI、ネットワークを統合的に活用した基盤構築を通じて、業務効率化やデータ活用的高度化を実現し、顧客企業の競争力強化に貢献しています。こうした取組みの一環として、当社のグローバルITインフラに対するマネージドサービスを提供し、統合運用による安定基盤と運用負荷軽減を実現しています。

また、通信・セキュリティインフラの世界的大手、Cisco Systems社製品に関する技術的専門性及び運用体制が高く評価され、同社よりSSE領域*で国内初の認定を取得し、顧客企業のセキュリティとネットワーク運用の最適化に貢献しています。さらに、富士電機との協業により、AI等を活用したデータセンターのエネルギー最適化にも取り組んでいます。

これらの取組みを通じて、顧客のDX推進と社会インフラの高度化に貢献するとともに、AI時代を支えるデジタル基盤の構築を通じ、企業価値向上に取り組んでいます。

* SSE (Security Service Edge) 領域：クラウド経由で安全なネットワーク接続とセキュリティ対策を提供するソリューション領域



- 事業概要**
- ・デジタルソリューション、BPO、消費者プラットフォーム、ヘルスケアDX領域をはじめとしたICT事業
 - ・全社AI戦略推進機能
 - ・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

- 環境認識**
- ・生成AI・クラウドを用いたサービスの普及や、サイバーセキュリティ対応関連ニーズの高まり
 - ・サステナビリティ意識の高まり等の市場環境・ニーズの変化を捉えた投資判断の重要性増大

- 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

主要投資先 (当社取込損益)

単位：億円

会社名	事業内容	損益比率*6 (%)	実績		
			24/3期	25/3期	26/3期
三井情報	ICT総合サービス	100.0	69	85	111
アルティウスリンク	コンタクトセンター・BPO事業	49.0	21	28	25
QVCジャパン	TV・インターネットを主体とした通信販売	40.0	74	70	61
ワールド・ハイビジョン・チャンネル	衛星基幹放送事業	100.0	15	16	17
三井物産セキュアディレクション	サイバーセキュリティ事業	100.0	17	19	22
JA三井リース	総合リース業	39.0	80	104	▲436
三井物産グローバルロジスティクス	国内物流倉庫事業及び国際複合一貫輸送事業	100.0	38	35	40
Mitsui Bussan Commodities	エネルギー・非鉄デリバティブ取引	100.0	89	59	74
三井物産アセットマネジメント・ホールディングス*1	不動産アセットマネジメント事業	Var.	23	38	37
三井物産都市開発	不動産売買・賃貸借・仲介	100.0	75	44	63

- 57 セグメント別戦略
- 64 オペレーティング
セグメント別データ
- 65 5年データ
- 66 主な国別エクスポージャー
- 67 サステナビリティデータ
- 68 略語一覧
- 69 会社情報・投資家情報

- 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

オペレーティングセグメント別データ

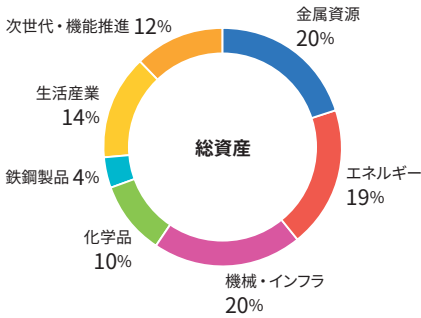
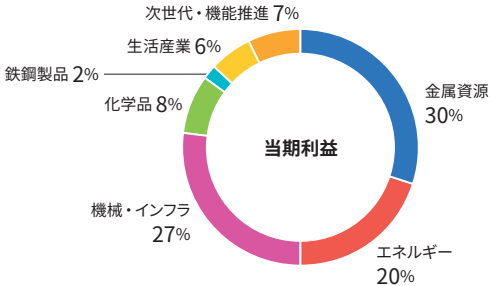
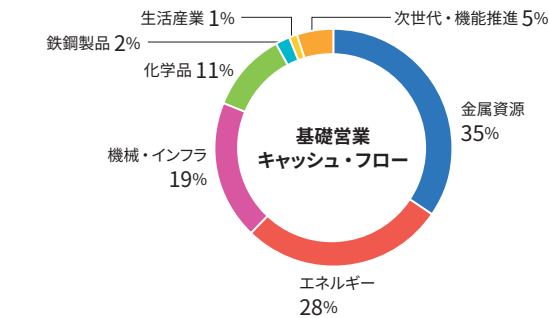
(2026年3月期)

※2026年3月期実績のため、機構改組前のセグメント別で表示しています。
※四捨五入差異により横計・縦計が合わ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	2,491	2,025	2,095	2,517	525	2,184	1,397	48	13,282
販売費及び一般管理費	▲ 452	▲ 775	▲ 1,717	▲ 1,685	▲ 407	▲ 2,233	▲ 1,123	▲ 629	▲ 9,021
受取配当金	702	696	185	41	33	71	39	20	1,787
持分法による投資損益	737	440	2,398	217	194	673	▲ 192	7	4,474
その他	▲ 942	▲ 744	▲ 702	▲ 415	▲ 156	▲ 175	469	484	▲ 2,182
当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)	2,536	1,642	2,259	675	189	520	590	▲ 71	8,340
減価償却費及び無形資産等償却費	808	1,005	350	374	43	401	166	185	3,332
基礎営業キャッシュ・フロー	3,304	2,620	1,841	1,026	179	78	464	277	9,789
ネット投資キャッシュ・フロー*1	▲ 8,279	▲ 2,072	▲ 4	▲ 609	▲ 80	71	483	121	▲ 10,369
投資キャッシュ・フロー(IN)	41	667	570	312	60	450	1,102	229	3,431
投資キャッシュ・フロー(OUT)	▲ 8,320	▲ 2,739	▲ 574	▲ 921	▲ 140	▲ 379	▲ 619	▲ 108	▲ 13,800
総資産	43,132	41,814	44,273	22,418	8,624	30,911	26,553	▲ 9,510	208,215
非流動資産	32,817	24,332	32,041	11,764	5,777	20,149	10,658	118	137,655
有形固定資産	15,278	9,570	2,092	3,878	591	2,578	1,237	1,994	37,218
持分法適用会社に対する投資	6,275	7,894	18,968	3,851	3,581	10,751	4,286	▲ 1	55,605
その他の投資	10,039	3,371	4,484	1,818	1,095	3,662	2,952	787	28,208
その他*2	1,225	3,497	6,497	2,217	510	3,158	2,183	▲ 2,662	16,624

オペレーティングセグメント別構成比*



*「その他・調整・消去」を除いて算出

- 57 セグメント別戦略
- 64 オペレーティングセグメント別データ
- 65 5年データ
- 66 主な国別エクスポージャー
- 67 サステナビリティデータ
- 68 略語一覧
- 69 会社情報・投資家情報

- 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

	(単位：億円)					(単位：百万米ドル)
	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期	2026年3月期
経営成績(連結会計年度)						
収益	117,576	143,064	133,249	146,626	139,952	87,470
売上総利益	11,414	13,962	13,197	12,884	13,282	8,301
持分法による投資損益	4,313	5,555	4,916	4,941	4,474	2,796
当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)	9,147	11,306	10,637	9,003	8,340	5,213
財政状態(連結会計年度末)						
総資産	149,233	153,809	168,995	168,115	208,215	130,134
親会社の所有者に帰属する持分	56,052	63,678	75,418	75,466	87,677	54,798
有利子負債	45,092	46,095	43,008	43,099	51,229	32,018
ネット有利子負債	33,389	32,127	33,981	33,301	41,390	25,869
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	8,069	10,475	8,644	10,175	9,529	5,956
基礎営業キャッシュ・フロー	11,587	12,055	9,958	10,275	9,789	6,118
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲1,812	▲1,783	▲4,275	▲1,620	▲10,335	▲6,459
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲6,143	▲6,347	▲10,131	▲7,496	269	168
フリー・キャッシュ・フロー	6,257	8,692	4,369	8,555	▲806	▲504
投融資額	▲5,110	▲6,280	▲9,680	▲7,650	▲13,800	▲8,625
リサイクル	2,570	3,920	5,370	6,010	3,430	2,144
ネット投融資額	▲2,540	▲2,360	▲4,310	▲1,640	▲10,370	▲6,481
財務指標						
株主資本利益率(ROE)	18.0%	18.9%	15.3%	11.9%	10.2%	
総資産利益率(ROA)	6.7%	7.5%	6.6%	5.3%	4.4%	
ネット有利子負債比率(ネットDER)	0.60倍	0.50倍	0.45倍	0.44倍	0.47倍	

	(単位：円)					(単位：米ドル)
1株あたり情報						
当期利益(親会社の所有者に帰属)						
基本	280.81*	360.91*	352.80*	306.73	291.12	1.82
希薄化後	280.69*	360.71*	352.57*	306.47	290.86	1.82
配当額	52.5	70	85	100	115	0.72
連結配当性向(%)	18.7%	19.4%	24.1%	32.6%	39.5%	39.5%
1株あたり親会社所有者帰属持分	1,750.61	2,088.75	2,518.40	2,626.04	3,093.56	19.33
株価関連						
時価総額(億円)	53,408	62,897	106,919	80,844	169,690	106,056
期末株価(東証終値)	1,664.0	2,058.0	3,553.0	2,799.5	5,959.0	37.24
株価収益率(PER)	5.93倍	5.70倍	10.07倍	9.13倍	20.47倍	20.47倍
株価純資産倍率(PBR)	0.95倍	0.99倍	1.41倍	1.07倍	1.93倍	1.93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株あたり配当額、1株あたり親会社所有者帰属持分、時価総額、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)を除い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2026年3月末日時点の概算為替レート(1米ドル=160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、円建て金額を支払実行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。

- 57 セグメント別戦略
- 64 オペレーティング
セグメント別データ
- 65 5年データ
- 66 主な国別エクスポージャー
- 67 サステナビリティデータ
- 68 略語一覧
- 69 会社情報・投資家情報

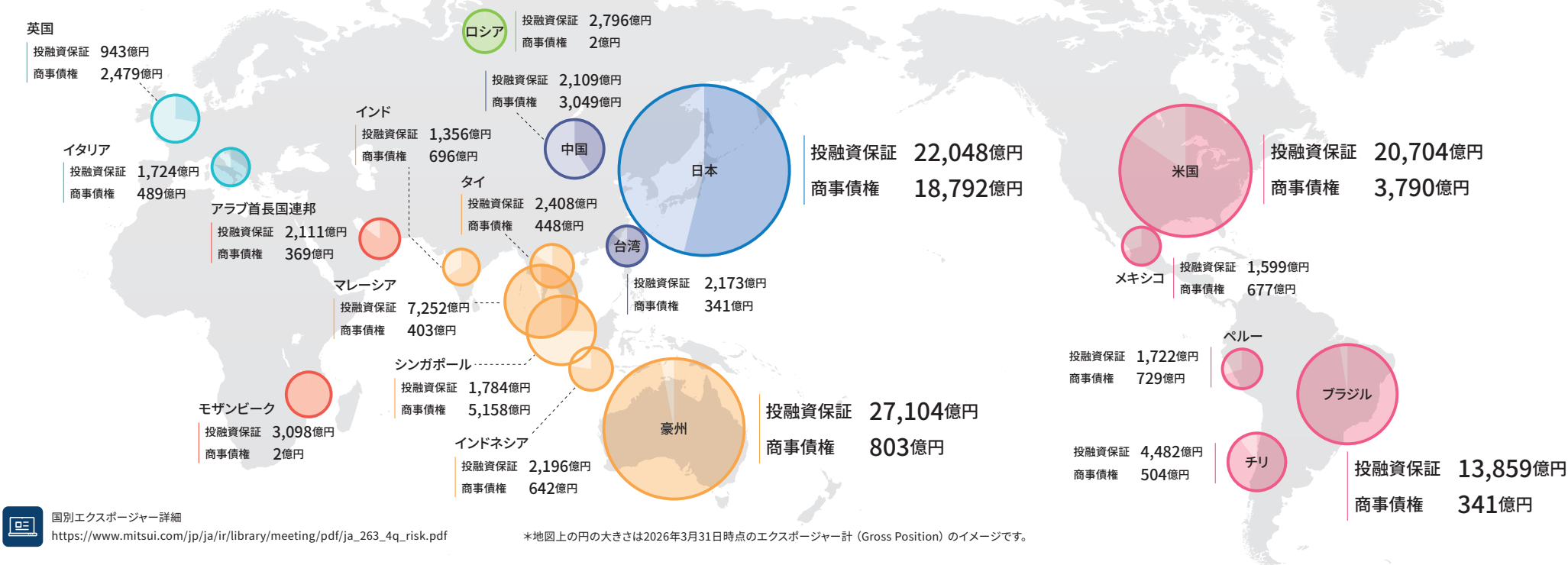
- > Introduction
- Gate 1
- > 価値創造の原点
- Gate 2
- > 財務・ポートフォリオ戦略

- Gate 3
- > 持続的成長
- Gate 4
- > 経営基盤

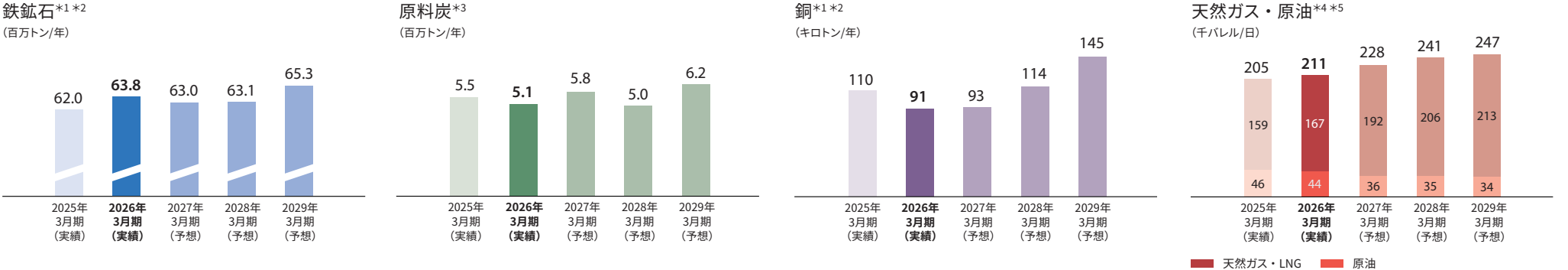
- Gate 5
- > Data

*株式分割遡及修正後

主な国別エクスポージャー



持分権益生産量 (2026年5月時点)



*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
*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

- 57 セグメント別戦略
- 64 オペレーティングセグメント別データ
- 65 5年データ
- 66 主な国別エクスポージャー
- 67 サステナビリティデータ
- 68 略語一覧
- 69 会社情報・投資家情報

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

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：百万トン-CO ₂ e)		
		2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
Scope 1+2 ^{*1}	単体・連結子会社 (除く 経営支配力を有する定 期備船契約等)	0.6	0.6	0.7
	経営支配力を有する 定期備船契約等	—	—	0.8
	Un-incorporated JV	2.4	2.6	0.1
	小計	3.0	3.2	1.6
Scope 3 カテゴリー15 (投資)	関連会社及びGHG排出量 に重要性のある投資先	30.9	25.9	26.0
	Un-incorporated JV	—	—	2.4
	その他の投資先	—	—	0.7
	小計	30.9	25.9	29.1
GHG総排出量 ^{*2}		34.0	29.1	29.1
吸収量・オフセット量・ 削減貢献量		▲ 4.7	▲ 4.0	▲ 5.2
GHGインパクト ^{*3}		29.3	25.1	23.9

*1 Scope1+2は、マーケット基準の数値を採用
*2 単体の経営支配力を有する定期備船契約等及びScope 3 カテゴリー15
その他投資先を除く
*3 GHG総排出量－吸収量・オフセット量・削減貢献量

温室効果ガス (GHG) Scope3排出量 (連結)		(単位：百万トン-CO ₂ e)		
カテゴリー		2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
1	購入した製品・サービス	33.5	33.4	36.2
2	資本財	0.9	1.0	0.8
3	Scope1、2に含まれない燃料 及びエネルギー関連活動	2.9	4.1	5.7
4	輸送、配送 (上流)	1.5	1.9	0.9
5	事業から出る廃棄物	0.0	0.0	0.0
6	出張	0.1	0.1	0.3
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	31.0	31.9	1.7
11	販売した製品の使用	98.8	97.9	91.6
12	販売した製品の廃棄	0.2	0.2	0.2
13	リース資産 (下流)	0.5	0.7	0.6
14	フランチャイズ	対象外	対象外	対象外
15	投資	30.9	25.9	29.1
合計		200.3	197.1	167.1

・単体及び連結子会社 (Un-incorporated JVを含む) を対象に経営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
・カテゴリー15は実績値を基本とし、一部はLCIデータベース (IDEA等)、産業連関モデルに基づく推計値

人事データ		2024年 3月期	2025年 3月期	2026年 3月期
従業員数 (連結)		53,602	56,400	55,463
男性 (名)		31,729	32,726	31,949
女性 (名)		21,873	23,674	23,514
従業員数 (単体)		5,419	5,388	5,333
男性 (名)		3,799	3,751	3,695
女性 (名)		1,620	1,637	1,638
採用者数 (単体)		209	220	209
新卒採用 (名)		124	129	142
キャリア採用等 (名)		85	91	67
採用の女性割合 (単体・%)		43	40	39
女性管理職比率 (単体・%)		9.2	11.0	12.0
女性管理職比率 (連結・%)		18.8	20.7	20.7
海外採用社員ライン長比率 (%)		18.1	19.1	21.1
平均勤続年数 (年)		17.9	17.7	17.4
社員エンゲージメント (%)		73	75	75
研修費用総額 (億円)		30.5	31.5	32.1
海外派遣研修者数 (単体・名)		209	210	201
日本派遣研修者数 (海外採用従業員・名)		17	12	14
DXビジネス人材数		231	592	1,679
月間平均残業時間 (時間/月)		28.0	27.6	28.4
有給休暇取得率 (単体・%)		70.3	69.0	70.3
男性育児休業取得率 (単体・%) ^{*1}		70	91	93
男性育児休業取得日数 (単体・日)		45.0	42.4	41.6

*1 当社独自の育児目的休暇 (出産付添休暇) 取得者数を含む

田代山林 (福島県)

- 57 セグメント別戦略
- 64 オペレーティング
セグメント別データ
- 65 5年データ
- 66 主な国別エクスポージャー
- 67 サステナビリティデータ
- 68 略語一覧
- 69 会社情報・投資家情報

- 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

略語一覧

本報告書で使用している主な略語を、カテゴリー別に整理しています。

①役職

略語	正式名称(英語)	和訳
CCO	Chief Compliance Officer	最高コンプライアンス責任者
CDIO	Chief Digital Information Officer	最高デジタル・情報責任者
CEO	Chief Executive Officer	最高経営責任者
CFO	Chief Financial Officer	最高財務責任者
CHRO	Chief Human Resources Officer	最高人事責任者
CSO	Chief Strategy Officer	最高戦略責任者
GC	General Counsel	最高法務責任者

②財務

略語	正式名称(英語)	和訳
ADR	American depositary receipt	米国預託証券
CAPEX	Capital expenditure	資本的支出
CUSIP	Committee on Uniform Securities Identification Procedures (CUSIP)	米国証券識別コード
DER	Debt to equity ratio (net)	有利子負債比率(ネットDER)
DPS	Dividend per share	1株あたり配当金
EPS	Earnings per share	1株あたり当期利益
FID	Final investment decision	最終投資決定
IRR	Internal rate of return	内部収益率
KPI	Key performance indicator	重要業績評価指標
M&A	Mergers and acquisitions	合併・買収
PBR	Price to book-value ratio	株価純資産倍率
PER	Price earnings ratio	株価収益率
PMI	Post merger integration	統合プロセス
ROA	Return on assets	総資産利益率
ROE	Return on equity	株主資本利益率
ROIC	Return on invested capital	投下資本利益率
WACC	Weighted average cost of capital	加重平均資本コスト

③中期経営計画・事業

略語	正式名称(英語)	和訳
B2B	Business to business	企業間取引
B2C	Business to consumer	消費者向け取引
BPO	Business process outsourcing	ビジネス・プロセス・アウトソーシング
DD	Due diligence	デュー・ディリジェンス
GET	Global Energy Transformation	グローバル・エナジー・トランスフォーメーション
IBS	Industrial Business Solutions	インダストリアル・ビジネス・ソリューションズ
JV	Joint venture	ジョイント・ベンチャー
MVW	Mission / Vision / Values	経営理念(ミッション/ビジョン/バリュー)
WEC	Wellness Ecosystem Creation	ウェルネス・エコシステム・クリエーション

④デジタル

略語	正式名称(英語)	和訳
AI	Artificial intelligence	人工知能
CSF	Cyber security framework	サイバーセキュリティ・フレームワーク
DDM	Data driven management	データドリブン経営
DX	Digital transformation	デジタル・トランスフォーメーション
ICT	Information and communication technology	情報通信技術
NIST	National Institute of Standards and Technology	米国立標準技術研究所

⑤金属資源・エネルギー・低炭素化

略語	正式名称(英語)	和訳
CCS	Carbon capture and sequestration	二酸化炭素回収・貯留
DAC	Direct air capture	直接空気回収
DMT	Dry metric tonne	乾燥トン (鉄鉱石等の水分を除いた重量単位)
E&P	Exploration and production	石油・天然ガスの探鉱・生産
FPSO	Floating production, storage and offloading	浮体式生産・貯蔵・積出設備
GX-ETS	Green Transformation Emissions Trading Scheme	グリーン・トランスフォーメーション 排出量取引制度
HVO	Hydrotreated vegetable oil	水素化処理植物油
IEA	International Energy Agency	国際エネルギー機関
IPP	Independent power producer	独立系発電事業者
JCM	Joint Crediting Mechanism	二国間クレジット制度
kBOE	Thousand barrels of oil equivalent	千バレル石油換算
LNG	Liquefied natural gas	液化天然ガス
LPG	Liquefied petroleum gas	液化石油ガス
Mt	Million tonnes	100万トン(重量単位)
RNG	Renewable natural gas	再生可能天然ガス
SAF	Sustainable aviation fuel	持続可能な航空燃料

⑥社会・サプライチェーン

略語	正式名称(英語)	和訳
H&S	Health and safety	健康と安全
ILO	International Labour Organization	国際労働機関
JaCER	Japan Center for Engagement and Remedy on Business and Human Rights	ビジネスと人権に関する対話救済機構
NGO	Non-governmental organization	非政府組織
RSPQ	Roundtable on Sustainable Palm Oil	持続可能なパーム油のための円卓会議

⑦サステナビリティ

略語	正式名称(英語)	和訳
CO ₂ e	CO ₂ equivalent	二酸化炭素換算量
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive	企業サステナビリティ報告指令(欧州)
ESG	Environmental, social and governance	環境・社会・ガバナンス
FSC	Forest Stewardship Council	森林管理協議会
GHG	Greenhouse gas	温室効果ガス
GRI	Global Reporting Initiative	サステナビリティ報告の国際基準策定機関
IDEA	Inventory Database for Environmental Analysis	環境負荷算定用データベース
IPIECA	International Petroleum Industry Environmental Conservation Association	国際石油産業環境保全連盟
ISFC	International Sustainable Forestry Coalition	持続可能な林業のための国際連合
LCI	Life cycle inventory	製品・サービスのライフサイクルにおける環境負荷データ
LEAP	Locate, Evaluate, Assess, Prepare	自然関連課題の特定・評価アプローチ
OECM	Other Effective Area-based Conservation Measures	その他の効果的な地域ベース保全策
SASB	Sustainability Accounting Standards Board	サステナビリティ会計基準審議会
SDGs	Sustainable Development Goals	持続可能な開発目標
SSBJ	Sustainability Standards Board of Japan	サステナビリティ基準委員会(日本)
TNFD	Taskforce on Nature-related Financial Disclosures	自然関連財務情報開示タスクフォース

⑧ガバナンス

略語	正式名称(英語)	和訳
BCM	Business continuity management	事業継続マネジメント
CSA	Control self-assessment	統制自己評価
J-SOX	Japanese Sarbanes-Oxley Act	日本版SOX法

Gate 5 Data

57 セグメント別戦略

64 オペレーティング
セグメント別データ

65 5年データ

66 主な国別エクスポージャー

67 サステナビリティデータ

68 略語一覧

69 会社情報・投資家情報

> 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

会社情報・投資家情報

(2026年3月末時点)

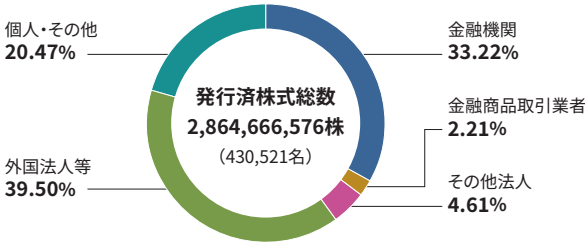
商号	三井物産株式会社
設立年月日	1947年7月25日
資本金	344,163,332,347円
従業員数	5,333名(連結従業員数55,463名)
連結決算対象関係会社	連結子会社：国内72社 海外206社 持分法適用会社：国内32社 海外136社
住所他	〒100-8631 東京都千代田区大手町一丁目2番1号 電話：03-3285-1111 URL：https://www.mitsui.com

大株主

株主名	所有持株数 (千株)	発行済株式総数に対する 所有株式数割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	459,252	16.12
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505104	296,732	10.42
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	178,755	6.27
日本生命保険相互会社	70,141	2.46
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505001	55,563	1.95
NATSCUMCO	43,876	1.54
THE CHASE MANHATTAN BANK, N.A. LONDONSECS LENDING OMNIBUS ACCOUNT	37,635	1.32

(注) 1. 上記のほか、当社保有の自己株式が17,038千株あります。
2. 千株未満は、切り捨てています。
3. 発行済株式(当社保有の自己株式を除く)の総数に対する所有株式数の割合は、小数点第3位以下は切り捨てて記載しています。

株式分布状況(所有者別)



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2026では、「なぜ三井物産は成長し続けられるのか」を、これまでの実績とこれからの成長戦略の双方からお伝えすることをテーマとしました。

その軸となったのが、中期経営計画2029です。中経2029で掲げた「非線形のCombinatory Value」と、当社が長年培ってきた強みを結びつけ、これまでの成長を支えてきたものが、どのように次の成長につながっていくのかを、報告書全体を通じて描くことを目指しました。

制作にあたっては、価値創造の仕組みや財務・ポートフォリオ戦略、サステナビリティ、デジタル、人材戦略を含む持続的な成長の基盤、各事業の戦略まで、それぞれのコンテンツが一つの成長ストーリーとしてつながることを意識しました。

また、投資家をはじめとする多くの読者の皆さまからいただいたご意見やフィードバックを活かし、三井物産の強みと成長への道筋をより分かりやすくお伝えできるよう、内容や構成を一つひとつ磨き上げました。

本報告書を通じて、これまでの成長を支えてきた強みが、次の成長へとつながっていく姿を感じていただければと思います。これからの三井物産に、ぜひご期待ください。

三井物産 IR部

Gate 5	＞ Data
57	セグメント別戦略
64	オペレーティング セグメント別データ
65	5年データ
66	主な国別エクスポージャー
67	サステナビリティデータ
68	略語一覧
69	会社情報・投資家情報
＞ 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

三井物産株式会社