

Gate

1

**C o n t i n u o u s**  
**V a l u e**  
**C r e a t i o n**

page

14

三井物産の企業文化

18

対談

「人の三井」のこれからについて

23

サステナビリティ委員会委員長メッセージ

24

三井物産の経営理念 (Mission、Vision、Values)

26

メガトレンド・内外環境認識

27

マテリアリティ

## 三井物産の企業文化

三井物産グループの「挑戦と創造」を後押しするものは何なのか。  
国内外で活躍する三井物産社員をはじめ、関係会社やパートナー会社の  
トップへのインタビューを通じ、企業風土や強みを探ります。



Kaset Phol Sugar Ltd.  
CEO

村上 英之

### 絶対にやり遂げる意志を自らの行動で示す

三井物産と三井製糖が共同運営するタイの製糖事業会社でCEOを務めています。品質を飛躍的に高めた付加価値の高い製品へのシフトを進め、生活に欠かせない砂糖の世界への安定供給の実現に向けて、新ラインを建設中です。現地では英語を話さないスタッフの皆さんが多く在籍する中、組織改革と人材育成にも全力を注いでいます。先人たちは、未開の地で言語もわからない中、事業をほぼゼロから切り開いてきました。絶対にやり遂げるという強い意志とともに、自ら考え、行動し、成長を重ねるDNAが三井物産には備わっています。私が従業員と共有したいと考えているのは、地元の農家の方々が大切に育てたサトウキビを原料に、心を込めて作った砂糖を、世界中の人々へ毎日お届けすること。現地スタッフ含めた従業員の皆さんとの地道な対話を通じ、このミッションに共感してもらえる人材を増やし、また規律を徹底する厳しさを持って、より良い会社へと進化を続けます。

### 多様な個性を認め合う懐の深さがある

Microsoft 365の社内啓発をはじめ、先端のIT技術を当社および関係会社の業務効率改善と働き方の変革へつなげる取り組みを担当しています。培った知見やネットワークを活かし、操作性が良いだけではなく、直感的に使い、自然に業務に組み込めて便利だな、快適だなと社員が感じ、場所を選ばずにいつでも使えるシステムやサービスを作ること、そして実際に社員の生産性が上がることが、私の挑戦であり目標です。

私は、2015年にグローバルIT企業からキャリア採用で三井物産に入社しました。入社後、先輩から学んだことは自分の考えと熱意を持って案件を進めることの大切さです。三井物産には自分の業務に直接関係がない分野でも意見が歓迎される自由闊達な風土と、思いを持っていれば役割・組織を超えて挑戦できる懐の深さがあります。思いを持った人たちが時代の変化にしなやかに対応しながら新たな仕事を創り出してきたことが、三井物産の競争力の源泉だと思います。



デジタル総合戦略部  
ユーザーエクスペリエンス改革室

河合 典子



Mitsui & Co. Mineral Resources  
Development (Latin America)  
Limitada.  
副社長

Ricardo Alvarez

### 長期的視野とプロフェッショナリズムに共感

世界最大の産銅会社であるCodelco社で、銅事業の操業・経営に35年以上携わってきました。その中で、オペレーターとは異なる立場や視点からプロジェクトに関与し、事業の創出・拡大に挑戦したいと思ったため、Codelco社を退社後、MMRDLA社に入社しました。資源ビジネスに欠かすことができない中長期での戦略的な視点を持ち合わせながら、変革の精神を持ってプロジェクト価値の最大化に取り組む三井物産の姿勢に共感しています。また、さらなる成長に向けて人材や技術、イノベーションを重視していることも大変魅力的です。

一緒に働く三井物産の人材からは、いつもプロフェッショナリズムを感じています。周囲の人々に対する敬意とオープンマインド、仕事に対する規律を持ちながら献身的にチームとして取り組むことに長けていると思います。

三井物産は総合力を活かした複合的な機能を、チリのみならずグローバルに発揮できる企業グループとして、中南米全体の銅ビジネスの発展に貢献できると信じています。三井物産がこれまでに培った銅ビジネスの知識や経験を礎として、これからも鉱山業のみならず、チリでのビジネス全般における三井物産の信頼とプレゼンスを高めるべく、私は努めていきます。

### 確固たる信念で挑戦と創造を繰り返す

アジア・大洋州三井物産(在シンガポール)に入社後、プロジェクトメンバーの一員として買収に関わった現在の会社に2017年から出向し、買収後の統合プロセスを主に担当しています。新型コロナウイルスの感染拡大の影響から、さまざまな課題が顕在化してきているので、リスクには今まで以上に注意を払う必要がありますが、ぶれずに新しい事業の成長機会を追究しています。現在出向中の事業会社はインドネシア国内で医薬品包材のリーディングカンパニーとして成長してきましたが、将来的には、事業パートナーと協力しながら、業界における東南アジアNo.1、さらにはアジアNo.1に発展させ、三井物産の非資源ビジネスの一翼を担いたいと考えています。戦略を立てても、実行するには現場の社員の共感が何よりも重要であり、いかに現場に納得してもらえ説明や働きかけができるかが、私にとって大きな挑戦であり、モチベーションとなっています。

絶えず挑戦と創造を繰り返す姿勢こそ三井物産のDNAです。新しいことに挑戦すると、色々な課題に直面しますが、自分の信念をぶらすことなく、時に批判も取り込みながら妥協せずに成し遂げようとする人こそプロ人材だと学びました。全員で一緒に戦い、相互に切磋琢磨できる風土が三井物産にはあります。



PT. Kingsford Holdings  
Director

Subiantoro

## 三井物産の企業文化



Ventura Foods LLC  
CEO

Christopher Furman

### ともに成長し続ける真のパートナー

2009年に、三井物産が全米最大の農協CHS社と合併で運営するVentura Foods社のCEOに就任しました。この10年超の間に、出向者だけでなく、安永社長をはじめとする多くの三井物産のリーダーと築き上げてきた信頼関係と友情関係は私の誇りです。Ventura Foods社と三井物産には共通点も数多くあります。私たちも、最大の資産である人材への投資こそ将来の成功の鍵と考えており、事実、そうしてVentura Foods社は成長してきました。

三井物産は、Ventura Foods社の成長戦略において重要な役割を果たしています。特に、三井物産のあらゆる地域への深く、そして幅広い知見や経験を活用し、国際戦略を進めています。Ventura Foods社は顧客の海外進出に合わせて海外事業の拡大を狙ってきましたが、三井物産の知見やネットワークのおかげもあり、現在までに、北米以外の海外事業をわずかな時間で十分に拡大させることができました。ほかにも、IT、ファイナンス、人事、法律などさまざまな面からベストプラクティスをいつも惜しみなく共有してくれる素晴らしいパートナーです。今後は、三井物産とともにデジタルトランスフォーメーション(DX)に取り組むことで、Ventura Foods社もさらに成長できるはずです。三井物産の社員は、自分たちがVentura Foods社にどんな価値を提供できるか徹底的に考え抜いてくれています。

### 国創りへの期待に対し、一つひとつ真摯に対応

三井物産グループの石油・ガス資源開発に関わる戦略企画と、米国、中東等で稼働中のプロジェクト管理に従事しています。当社のエネルギー開発の歴史は1960年代からと古く、豊富な知見を備えた技術者が関係会社に多数在籍しているのが特徴で、腰を据えて取り組んでいます。ホスト国からは三井物産が国創りにどんな役割を果たしてくれるのか、常に期待されていて、当社総合力の発揮が求められます。

一方で、東日本大震災後に日本のLNG需給が逼迫した際、ホスト国でもあるカタールやアブダビの協力の下、大切なお客様へ安定供給を維持できたことが心に残っています。エネルギー開発は、規模は大きいですが、交渉の過程で一つひとつ真摯に対応することやお互いが納得する形を作り上げることが何よりも大切だと学びました。

三井物産は世の中とともに変わることをDNAとしてきた会社です。気候変動対応が喫緊の課題となる中、自分たちが提供できる価値は何かを常に考え、社会のニーズに応えていきます。



石油・ガス資源開発部  
グループ経営戦略室

長松 宏枝



総合力推進部  
ビジネスコンサルティング室  
山田 大翔

## 変革の意識が根付く企業風土

三井物産連結グループの価値向上を目的に、事業本部や関係会社に対する支援業務(経営改善など)に取り組んでいます。当室によるプロジェクト終了後も立案した戦略が着実に進捗するよう、対象会社の社員の方々と一緒に、戦略の枠組みから制度設計の構築に至るまで、長期間にわたってハンズオンで経営課題に取り組んでいくことが特徴です。

上司からは、年齢や経験に関係なく、自分の意見をしっかりと持つこと、型にはまらずに前に踏み出していくことを日頃から求められます。変化を厭わず挑戦し、弛まぬ努力を続け、最後にきっちりと結果を出す人こそ本当のプロだと思います。

当室は、15名中10名が他社経験人材というユニークな陣容ですが、この陣容を見ても、三井物産がいかに現状維持を良しとせず、常に革新していく組織であるかがわかります。変革の意識はどの社員にも根付いており、そうした風土が三井物産の競争力の維持・向上に大きな役割を担っていると感じています。

## パートナーから見た三井物産

### 三井物産とともにさらなる成長とイノベーションに挑む

三井物産とはおよそ20年にわたって関係を深めてきました。揺るぎないパートナーシップで両社が結び付き、そして長期的なビジョンを共有し合うことがとても大切だと改めて感じています。三井物産は、我々にとって最も重要な戦略的パートナーの1社です。

三井物産が有するグローバルな実績、ネットワーク、さまざまな業界とのつながりは、我々にとっても、新たな市場、新たな顧客、新たなアイデアを形にする上で、またとないチャンスをもたらしてくれています。Penske Automotive Group社は、北米以外の市場への参入を進めてきましたが、三井物産の存在によって、例えば豪州における事業を飛躍的に拡大させることができました。また、Penske Logistics社においても、自動車部品などの物流サービス事業の買収などにより、物流・サプライチェーンソリューションを拡充する機会をもたらしました。

事業環境がかなりの速さで変化する中、戦略的ビジョンをはじめ、三井物産が有するさまざまな産業における経験や知見、モビリティ分野へのコミットメントが、我々の新たなイノベーションの大きな支えになると期待しています。また、我々との関係が、三井物産が掲げる360° business innovation.を支え、そして現在社会が直面するさまざまな課題解決に資する事業創出の助けになると確信しています。



Penske Corporation  
Chairman

Roger S. Penske

# Dialogue

## 対談 —— 「人の三井」のこれからについて

総合商社・三井物産にとって最大の経営資源である人材。先行き不透明な事業環境において、これからの人材育成とはどうあるべきか、どんな人材がこれからの三井物産において必要となるのか、社外取締役のお2人にさまざまな角度からご意見をいただきました。



社外取締役  
小林 いずみ



社外取締役  
ジェニファー ロジャーズ



ファシリテーター  
代表取締役  
専務執行役員  
藤原 弘達

## 「人の三井」

**藤原** 「三井には人間が養成してある。これが三井の宝である。」という旧三井物産\*初代社長・益田孝の言葉があるように、三井物産は長い歴史において、人材を特に重視しながら、ここまで成長を続けてきました。今後もその姿勢は不変です。「中期経営計画2023―変革と成長―」では、6つのCorporate Strategyを掲げ、そのうちの一つ「人材戦略」では、「Local Depth for Global Reach, Global Reach for Local Depth」「Diversity & Inclusion」をキーワードに、さまざまな施策に取り組んでいます。

**小林** 「人の三井」と言われる通り、当社は経営陣も社員も極めてユニークで、個性が際立っている人材が多いと感じます。一方でその個性を十分に活かし切れているのか、際立った個性が当社の価値創造につながっているのが考えるべき課題だと思っています。

**ロジャーズ** 当社は歴史的に人材を大事にする文化があります。総合商社では人材こそが資産だと私も思います。5年前、私は外国人としては初めての、女性としては小林さんに続いて2人目の取締役となりましたが、今では外国人取締役も増え、女性取締役も3名となったほか、社外監査役にも女性1名が入り、当社の取締役会の陣容はますます多様になりました。飯島会長、安永社長ともに多様性への理解が深く、さらに多様性をイノベーションの源泉と考えており、これからの三井物産に私は期待を寄せています。

## 女性の活躍

**藤原** 2025年3月期までに女性の管理職比率を10%とする目標を掲げ、2019年には小林さんにも支援していただき、女性リーダー支援プログラムも実施しました。女性社員にもっと活躍してもらおう環境や仕組みをさらに強化していきたいと考えています。

**小林** さまざまな場面で当社の女性社員と接しますが、非常に優秀な人ばかりだと感じます。ただ、冒頭で申し上げた通り、その力を会社として活かし切れているのかというのが考えるべき課題だと思います。残念ながら社内から昇進した女性取締役はいまだゼロです。徐々に改善はしていますが、やはり勤続年数を重視した昇進が残っており、取締役になるにはどうしても時間を要してしまいがちです。性別に関係なく、勤続年数に拘らない柔軟な登用も検討の余地があると思います。また、現場の中堅の女性社員と話をする機会が多くありますが、ある職級までは海外駐在を含め、営業の第一線で活躍している印象があるものの、一定以上の職級になると事業部門とは別の部門で登用されているケースも多いように感じます。事業部門でこそ、もっと女性の活躍や昇進・昇格が進むことを期待しています。

ただし、昇進するためには、男女を問わず修羅場を経験し、結果を出さなければいけません。つまり、女性社員に対し、その機会を与えることができるかというのは、会社や上司の課題だと思います。優秀なことは十分にわかっているのですから、この人に任せられるかを考え抜いて欲しいです。無意識のうちにバイアスがかかってしまっているのではないのでしょうか。

**ロジャーズ** 世界各地の現場やオフィスへ小林さんとともに足を運びましたが、そこでは昇進してますます活躍の幅を広げている女性社員に数多くお会いできました。しかし、残念ながら、取締役会において女性社員が案件を説明する場面が少ないように思います。年次を重ねても、さまざまなライフイベントによって、途中で退職せざるを得ない場合もあります。ロールモデルが少ないために、女性社員にとって将来のキャリアを描きにくいということもあると思いますが、会社としては、ライフイベントに合わせて海外駐在のタイミングを調整することや、キャリアを中断しても復帰できる制度など、より柔軟な仕組みを整えるべきだと思います。

当社は女性社員が全体の25%以上を占め、管理職層にも女性が増えてきています。女性活躍を促す制度も

## 対談——「人の三井」のこれからについて



整っており、その意味では他社よりも先行しています。女性活躍については、やはりロールモデルが重要であり、加えて、組織に多様性を根付かせることがマネジメント層に対する評価の一部となるような制度も必要です。優秀な女性社員は本当に多いです、取締役会の陣容が多様になったように、現場にも多様性が浸透することを期待しています。

**藤原** 無意識のうちに、機会の提供という意味で、女性社員の背中を押し切れていないところはあるのかもしれない。優秀な人材が持つ能力を活かし切るべく、経験を積み成長してもらう機会を提供できるかが、女性活躍を成功させる鍵だと思います。お2人の意見を今後の人事制度にも活かしていきます。

また、当社の新卒採用者数では女性比率が増えてきています。将来の女性経営人材のパイプライン拡充にはもう少し時間を要しますが、キャリア採用なども積極的に活用して充実させていく考えです。

## グローバル人材

**藤原** 当社は世界各地で多種多様な事業を展開しています。創業当時から貿易を手掛け、さらに現在は各地域に深く刺さり込みながら、国創りにも貢献しています。今後も現地での事業や国創りに深く関与していく方針の下、グローバル人材の登用・育成をどう進めていくか検討を重ねています。海外現地採用スタッフの育成プログラムの実施や、現地の関係会社の経営トップや幹部への登用はその一環です。

**ロジャーズ** 取締役就任からこの5年の間に、米国、豪州、メキシコ、シンガポールの現地オフィスを訪問しました。数多くの現地採用スタッフが活躍していることを確認しています。ただし、やはり日本から転勤してくる日本人の社員が現地のトップになることが多いため、どんなに努力を積み重ねてもトップになることができないのでは、という言わば見えない壁のようなものが存在するようにも感じました。優秀な現地人材に一層活躍してもらうためには、給料だけではなく、昇進・昇格に対しても意識を変えて制度を用意していく必要があると思います。

**小林** 私も海外の拠点をいくつか訪問しましたが、日本人がトップだとしても、多数の現地採用スタッフが活躍していました。一方で、本社の取締役会の事前ブリーフィングにおいて、外国人社員から説明を受けたことはまだありません。優秀な現地採用スタッフが日本に配属される事例は増えているものの、さらなる改善の余地があると思います。また米国から欧州、アジアから米国など、海外拠点間の異動機会も増やすべきだと思います。やはり外国人社員が日本で働くとなると、社内はまだしも、日本のお客様とのコミュニケーションには言葉の壁があります。一方で、グローバルでは英語でのコミュニケーションが一般的で、海外間異動ももっと柔軟に対応できると思います。ただし、海外間異動をさらに進めるためには、人材の専門性や経験などのデータの把握が重要になります。グローバルでの人材データベースを拡充していくことが必要になるでしょう。

**藤原** ロジャーズさんからも指摘がありましたが、まさに現在、人事総務部ではグローバルタレントマネジメン



トについて仕組みや制度づくりを進めています。現地採用のスタッフと日本人スタッフでグローバルに切磋琢磨してもらい、双方の能力や経験にさらに磨きをかけていく取り組みを加速させています。

**ロジャーズ** 国籍関係なくコミュニケーションを深め、お互いを知り、同じ三井物産の人材としてチームスピリッツを醸成することが大切です。現地採用スタッフと日本人スタッフが一堂に会する研修プログラムは今後もぜひ続けてほしいと思います。また、日本語が堪能な外国人スタッフを採用していますが、言語だけでなく、複数の文化も理解できる人材を育成していくことでコミュニケーションはさらに活発になるはずです。

**小林** 現地採用スタッフと日本人スタッフを本当に切磋琢磨させるためには、キャリアプランニングも公平にしないと、真の競争にはならないと思いますので、国籍や採用地域に関係なく、同等に育成していくという姿勢や文化が必要です。



## 人材育成

**藤原** 会社の持続的成長に人材育成は不可欠です。これまで、上司や先輩の指導を含めた On the Job Training を軸に人材を育成してきました。そうした良い仕組みを残しつつ、これからの時代において、いかに個の力を伸ばしていくか。そうした問題意識の下、2020年3月期に組織業績評価を廃止し、個人の成長を評価する枠組みを拡充しました。新たな時代においてもグローバルに成長を続けていく三井物産にとって、

これからの人材育成のポイントとは何でしょうか。

**小林** 世界各地で多様な人材が働いていることを踏まえれば、人材育成こそ各現場のリーダーの重要な仕事のひとつだともっと明確にするべきだと思います。次世代のリーダーの育成がマネジメントの重要なミッションと位置付け、そしてその成果に対して評価をしていくことが必要です。

**ロジャーズ** 個人の成果を測る指標の統一も必要だと思います。日本企業は、ジョブディスクリプションが不明瞭なケースが多く、個人の成果を測りにくいように思いますので、昇進に求められる経験や評価ももっと明確にすることが必要です。

**藤原** 人事評価基準の公平性と統一性はグローバルに仕事を進めていく上で不可欠だと私も考えています。また、小林さんからご意見のあった現場での教育も、多様な事業展開を図る中、ますます重要になってくると思います。現場での人材育成への意識を高めるには何が必要でしょうか。

**小林** 仕事とはやらされるものではなく、自分事として取り組むもの、そういう風土の醸成が大切です。もっとやってみよう、もっと調べてみようと思える仕掛けや環境があると良いのでは。また、昇進や昇格に興味がある人もいれば、ない人もいますので、色々な考えの人がさまざまな形で自己実現できるよう、多面的に評価される仕組みが必要です。

また、これから入社する若い世代は、給料よりも仕事面白く、仕事を通じて自己成長につながるかどうかに関心が高い意識がありますので、三井物産なら面白い仕事ができると思ってもらうこと、そのために個人の裁量や挑戦を後押しする制度も必要です。

**ロジャーズ** 小林さんの言う通り、社員みんなが同じパターン、同じルートで昇進していく仕組みには再考の余地があります。部下を持たずに、専門性に磨きをかける人材がそれにふさわしい肩書を持って、生き活きと働き会社に貢献できるような制度を整えるべきです。また、上司の考え方も重要になりますので、自分の部下には

## 対談——「人の三井」のこれからについて

どういう仕事に向いているのか、どこに強みがあるのかを部下と一緒に考えていくことがポイントです。一人ひとりの個性を活かすことが、さまざまなイノベーションにつながるはず。これを実現するには、上司の考え方だけでなく、社員一人ひとりが自分のキャリアにもっと責任を持つことが求められます。

## ニューノーマルな時代における働き方

**藤原** 新型コロナウイルス感染拡大から在宅勤務を原則とした働き方となっています。一方、2020年5月に移転した新社屋には、社員同士がより交流できる場や業務に集中できる場を設けるなど、さまざまな仕掛けが用意されています。在宅勤務とオフィスワークの併用など、ニューノーマルな時代における働き方についてご意見をお聞かせください。

**小林** これまで難しいと思っていた働き方が実はできるとわかったのはとても良い発見だったと思います。しかし、リモートで全ての業務遂行はできず、仕切り板があったとしても直接会って仕事をしたほうが良い場合もあります。リモートでできることを、わざわざ出社して行く必要はありません。上司がITに疎いため、出社をしている事例を他社で聞いたことがあります。社員一人ひとりがさまざまな選択肢を持つことができ、その選択肢を会社がしっかりと担保する仕組みが重要だと思います。

**ロジャーズ** 当社は新社屋移転を機に、「Work-X (Workplace Experience)」というチームを立ち上げて、コラボレーションをさらに促進させるべく、社員の

マインドセットを変える取り組みに挑んでいます。上司と部下との信頼感を一層深めることに加え、時間ではなく成果を評価するという制度が整っていないと、仕事に対する価値観はなかなか変わりません。また、在宅勤務が当然だという意識に変わりつつありますが、在宅勤務がさらに定着すれば、女性社員はもっと柔軟に仕事に取り組むことができ、キャリアも続けやすいはずです。ワークライフバランスも改善され、イノベーションも創造しやすくなるのではないかと思います。

**小林** 今日、久々に本社に来ましたが、直接顔を合わせた打ち合わせがむしろ新鮮に感じました。取締役会もオンラインで開催していますが、不便を感じることはありませんし、テーブル越しに役員の方々を見るより画面のほうが近くに感じます。反応もわかりやすい。海外の人材も会議に参加しやすくなるメリットもあります。

**ロジャーズ** 私が知る限りでは、当社の在宅勤務への対応と適応は、日本企業の中でもかなり早いのではないのでしょうか。混乱することなく自然と在宅勤務へ移行できたので、取締役会もオンラインで今までと同じように開催できています。取締役会では、順番に質問や意見を述べていくので、質問する方が増えて議論が活発になったようにも思います。オンラインにも良さがあることがわかりました。

**藤原** 多様な働き方は人材育成にも関わってくることであり、会社としても真摯に受け止め、人材がより育つような働き方を検討していきます。本日はさまざまなご意見、ありがとうございました。

\*法的には、旧三井物産と現在の三井物産に継続性はなく、まったく別個の企業体です。



## サステナビリティ委員会委員長メッセージ



「世界中の未来をつくる」を  
企業使命に、事業を生み育て、  
社会課題を解決しながら成長を続ける  
企業グループを目指します。

代表取締役専務執行役員  
CSO(チーフ・ストラテジー・オフィサー)  
サステナビリティ委員会委員長

大間知 慎一郎

当社は、国連が採択した2030年に向けた「持続可能な開発目標(SDGs)」等の国際的な枠組みや、幅広いステークホルダーの皆様の視点と、それが及ぼす企業へのインパクトの視点の双方を勘案して、マテリアリティを定めています。それが「安定供給の基盤をつくる」「豊かな暮らしをつくる」「環境と調和する社会をつくる」「新たな価値を生む人をつくる」「インテグリティのある組織をつくる」の5つであり、全ての事業活動を進める上での基軸として、事業を通じて社会と会社の持続的な成長を目指すサステナビリティ経営を強化しています。

2021年度3月期から始まる「中期経営計画2023—変革と成長—」において、サステナビリティ経営における重要課題として、「気候変動」「ビジネスと人権」「サーキュラーエコノミー」を設定し、事業を通じて社会課題を解決する取り組みを加速しています。気候変動への対応については、当社の2050年のあり姿として温室効果ガス(GHG)のNet-Zero Emissionsを掲げ、その道筋として2030年に2020年比でGHGインパクトの半減を目指す新たな目標を定めました。その実現に向けた変革の一つとして、2020年4月、次世代電力や新エネルギー(水素・バイオ燃料等)、そして次世代モビリティを含めたインフラ事業を社内横断的に取り組むべく「エネルギーソリューション

本部」を設立しました。ビジネスと人権についても、グループとしての姿勢や取り組みを明確化すべく2020年8月に「人権方針」を策定しました。今後は、同方針を現場に広く浸透させるとともに、事業での実践に結び付けていきます。サーキュラーエコノミーについては、外部環境動向を注視し、既存事業での対策や機会への取り組みをさらに強化していきます。

当社のサステナビリティ経営を支えるのは人です。当社は「三井物産グループ行動指針-With Integrity」に基づき、定められたルールの遵守のみならず、企業人としての良識や品格、すなわちインテグリティに照らして自らの言動と行動を考えることの重要性をグループ全体で共有しています。事業に影響を及ぼし得るメガトレンドが目まぐるしく変容する中、新型コロナウイルス感染拡大の経済・社会への影響により、将来の予測が一層困難になっています。グローバルに事業活動を行う企業として、変化に柔軟に対応し、持続可能な経済・社会の発展、そして気候変動をはじめとする地球規模の課題の解決の双方に取り組み、企業使命としての「世界中の未来をつくる」に貢献していきます。

2020年8月

## 三井物産の経営理念 (Mission、Vision、Values)

### Mission

# 世界中の未来をつくる

大切な地球と人びとの、豊かで夢あふれる明日を実現します。

### Vision

# 360° business innovators

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

### Values

「挑戦と創造」を支える価値観

## 変革を行動で

私たちは、自ら動き、自ら挑み、  
常に変化を生む主体であり続けます。

## 多様性を力に

私たちは、自由闊達な場を築き、  
互いの力を掛け合わせ最高の成果を生みます。

## 個から成長を

私たちは、常にプロとして自己を高め続け、  
個の成長を全体の成長につなげます。

## 真摯に誠実に

私たちは、高い志とフェアで謙虚な心を持ち、  
未来に対して誇れる仕事をします。

## MVVに込めた私たちの思い

MVVは、2004年に初めて制定されましたが、その後、世界ではかつてないほどの環境変化が次々と起き、社内でも人材の多様化が進み、仕事の現場は一層世界中へ、グループ会社へ拡大しています。

こうした中、三井物産がどこへ向かうのか、いかなる価値観で日々行動し、次なる「挑戦と創造」を続けていくのか。2020年5月、その新たな基軸としてMVVを刷新しました。

### Mission

世界中の未来をつくる	先進国から、“国創り”の端緒にある国々まで、それぞれの国・地域で、歴史・文化・人びとの思いに根差した、今日よりも良い明日を実現する。地球の恵みある環境と、資源を未来に残し、人びとが将来への希望を持つことのできる公正で豊かな世の中を実現する。それが、三井物産の果たすべき使命だと考えています。
------------	---

### Vision

360° business innovators	私たちの力の源は、「人」に他なりません。個の躍動を組織が後押しする文化を一層大切にし、より主体的に価値や事業を創造する存在へと進化を加速させていきます。あらゆる角度からビジネスに変革を生む、多士済々たる個の集合体。それが私たちの目指す姿です。
--------------------------	---

### Values

「挑戦と創造」を支える価値観	人生の価値観は人それぞれ多様だからこそ、仕事への価値観を共有することで、一人ひとりの個性を発揮しながら、同じ目標に向かって力を一つにすることができると考えています。私たちは仕事に臨む価値観を共有しながら、「挑戦と創造」を体現していきます。
変革を行動で	三井物産は、幾多の環境変化と困難を乗り越え、それを契機に成長してきました。その原動力は、自らを大胆に変容させ続けることを恐れない精神です。一人ひとりが「挑戦と創造」の主体として、好奇心と探求心、リーダーシップと当事者意識を持って行動します。
多様性を力に	情報が瞬時に世界を巡り、異なる文化や考え方が交錯して、次々と変化をもたらす時代。今、多様性はイノベーションを生む最も大きな要因の一つです。三井物産が創業以来育んできた「自由闊達」な風土は、まさに、この多様性を最大限に活かすものです。
個から成長を	個の力。個の意欲。個の躍動。それらなくして、他が真似できない成果を生み出すこともできません。各々がプロとして自らを高め続け、柔軟に変容させながら、質の高いアウトプットを出し続けること。その先にチームとしての成長が広がっていくと考えています。
真摯に誠実に	将来振り返った時にも胸を張れる仕事をする。そのために、慢心せず、常に高みを目指し自らを律すること。フェアネスを意識し、謙虚な気持ちを持ち続けること。私たちは、社会的責任ある組織として、高い誇りを持って仕事に取り組んでいきます。

## メガトレンド・内外環境認識

サステナビリティの重要性は高まり、当社事業に影響を及ぼす可能性があるメガトレンドも刻々と変化しています。三井物産では、事業本部ごとに内外環境認識を見極め、事業を取り巻く「リスク」と「機会」を特定、持続可能な成長戦略を策定しており、企業価値の持続的な成長だけでなく、社会・環境の持続的な発展も目指しています。

### メガトレンド

<ul style="list-style-type: none"> <li>人口構造の変化</li> <li>貧富の格差拡大</li> <li>気候変動・異常気象の頻発</li> <li>エネルギー・水不足</li> <li>食料安全保障</li> <li>ヘルスケアのニーズ拡大</li> <li>急激な都市化の進行</li> <li>インフラニーズの拡大・多様化</li> <li>消費者ニーズの多様化</li> <li>働き方の変化</li> <li>人権へのさらなる配慮</li> <li>デジタル化の加速</li> <li>セキュリティリスクの増大・情報管理社会の進展</li> <li>感染症の広がり</li> <li>サプライチェーンの変容</li> <li>経済・社会の分断・国際協調の減速</li> </ul>
---

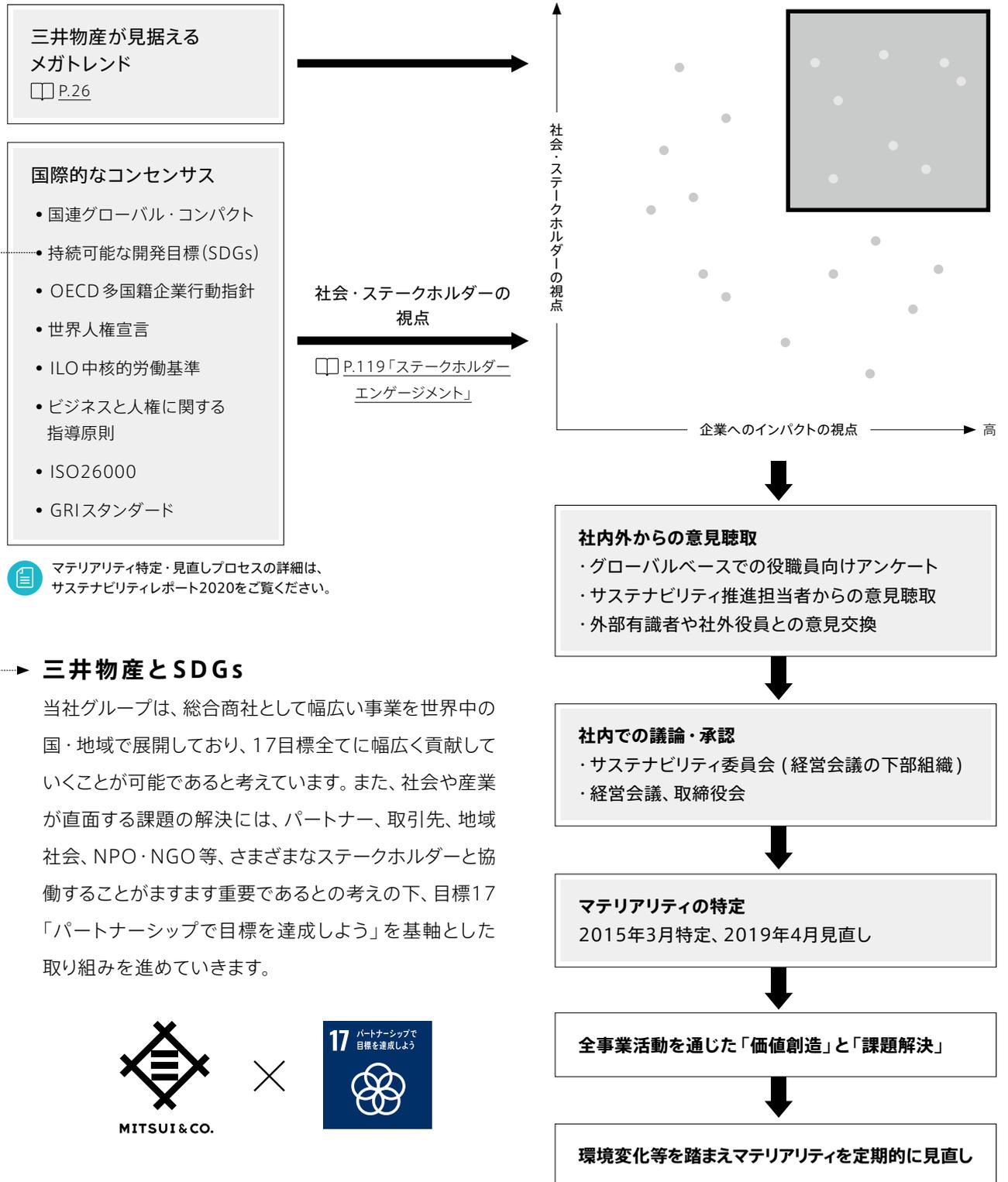
### 内外環境認識

セグメント	内外環境認識
<b>鉄鋼製品</b> <a href="#">□□ P.78</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界の粗鋼生産の成長鈍化</li> <li>モビリティ向け等、素材ニーズの高度化</li> <li>低炭素社会・サーキュラーエコノミーの加速</li> </ul>
<b>金属資源</b> <a href="#">□□ P.80</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動の顕在化と環境負荷低減ニーズの高まり</li> </ul>
<b>エネルギー</b> <a href="#">□□ P.82</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動対応の重要性増大、低炭素社会の加速</li> <li>クリーンエネルギー、再生可能エネルギーの需要拡大</li> <li>輸送燃料の需要減少、原油・ガス価格の長期低迷リスク</li> </ul>
<b>機械・インフラ</b> <a href="#">□□ P.84</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>基幹インフラ需要増加、デジタルインフラの需要増大</li> <li>3D化(Decarbonization、Decentralization、Digitalization)</li> <li>輸送・移動インフラのサービス需要拡大</li> <li>利用者ニーズの多様化による産業構造変化の加速</li> </ul>
<b>化学品</b> <a href="#">□□ P.86</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動対応の重要性増大</li> <li>サーキュラーエコノミーの加速</li> <li>デジタル化の加速</li> <li>健康志向、食の高付加価値化ニーズの増大</li> </ul>
<b>生活産業</b> <a href="#">□□ P.88</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>食消費および消費者ニーズの高度化・多様化</li> <li>デジタル化の加速</li> <li>気候変動や技術革新による事業の構造的変化</li> <li>新興国における医療需給ギャップの拡大と遠隔診療やWellness分野への医療バリューチェーン拡大</li> </ul>
<b>次世代・機能推進</b> <a href="#">□□ P.90</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルデータを活用したビジネスの進展</li> <li>非接触化ニーズの高まり</li> <li>データ通信量増大に伴うデジタルインフラ関連事業の拡大</li> <li>気候変動対応の重要性増大</li> </ul>
<b>海外地域本部</b> <a href="#">□□ P.92</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動対応の重要性増大</li> <li>デジタル化の加速</li> </ul>

# マテリアリティ

社会の持続可能な発展への産業的解決者として、社会・ステークホルダーにとって重要で、かつ当社にとって経営インパクトの大きい課題をマテリアリティとして特定しています。マテリアリティは、中長期視点で事業戦略上のリスクまたは機会となる事項で、当社の全事業活動を進める上で基軸となるものです。

## マテリアリティ特定・見直しの流れ



マテリアリティ特定・見直しプロセスの詳細は、サステナビリティレポート2020をご覧ください。

### ▶ 三井物産とSDGs

当社グループは、総合商社として幅広い事業を世界中の国・地域で展開しており、17目標全てに幅広く貢献していくことが可能であると考えています。また、社会や産業が直面する課題の解決には、パートナー、取引先、地域社会、NPO・NGO等、さまざまなステークホルダーと協働することがますます重要であるとの考えの下、目標17「パートナーシップで目標を達成しよう」を基軸とした取り組みを進めていきます。



## マテリアリティ

## 三井物産のマテリアリティ

三井物産のアプローチ	社会課題の認識	主なリスクと機会 リスク
<p>安定供給の 基盤をつくる</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>人口増加と資源・エネルギー・素材・食料・製品等の需要拡大</li> <li>気候変動に適應するための生産・供給能力向上</li> <li>食料・製品の安全・安心</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動、新型コロナウイルス等に起因する資源・エネルギー・素材・食料・製品等の供給不全</li> <li>食料・製品の最終消費者の安全・健康上のトラブルによる信用低下</li> </ul>
<p>豊かな暮らしを つくる</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>途上国・新興国等でのインフラ整備</li> <li>先進国におけるインフラの老朽化</li> <li>健康維持、医療・介護・福祉サービスの確保</li> <li>資源開発等における先住民への配慮</li> <li>サプライチェーンにおける環境・社会側面の責任拡大、人権配慮の重要性拡大(労働慣行・地域住民への影響など)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>インフラ利用者の安全・健康上のトラブルによる信用低下</li> <li>情報発信手段や資金調達手段の多様化による競争力の低下</li> <li>医療人材不足によるサービス低下</li> <li>サプライチェーンにおける人権侵害や環境負荷によるレピュテーション低下</li> </ul>
<p>環境と調和する 社会をつくる</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>地球温暖化、気候変動</li> <li>水資源不足</li> <li>サーキュラーエコノミー</li> <li>環境汚染</li> <li>生物多様性損失</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>低炭素経済への移行に伴う政策・法規制強化による影響</li> <li>新技術や新たな市場創出による既存ビジネスの需給への影響</li> <li>気候変動の物理的影響に関連したサイクロン・ハリケーン等による操業停止</li> <li>事業活動による大量の水使用等、自然環境への影響</li> <li>有害化学物質漏えいによる影響</li> <li>生態系破壊・劣化等に伴う環境コスト増大</li> </ul>
<p>新たな価値を 生む人をつくる</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーションプラットフォーム</li> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョン</li> <li>働き方改革・多様な働き方の推進による創造性の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場・ビジネス環境の変化に伴う人材の質・競争力の低下</li> <li>多様な人材の活躍機会の喪失による人材の流出</li> </ul>
<p>インテグリティの ある組織をつくる</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンスの徹底を含む、従業員へのインテグリティ意識の浸透</li> <li>コーポレート・ガバナンスの充実および内部統制の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>役職員のインテグリティ意識の欠如による、反競争的行為や腐敗・贈収賄等を含むコンプライアンス違反事案の発生</li> <li>コーポレート・ガバナンスおよび内部統制の機能不全の結果、適切な経営判断を欠くことに起因する、事業の停滞・低迷および不祥事の発生等、ならびにこれらを理由とするステークホルダーからの信頼低下</li> <li>情報セキュリティ関連トラブル</li> <li>自然災害・テロ・感染症等の発生による重要業務に伴う顧客の喪失、企業評価の低下</li> </ul>

機会	主な取り組み
<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動、新型コロナウイルス等によって引き起こされる変化への対応による生産・供給能力向上</li> <li>トレーサビリティ確立による競争力拡大、責任あるマーケティングによる需要拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>川上から川下まで最適なサプライチェーンを構築し、エネルギー、金属、食料といった資源および素材、製品を安定的かつ効率的に供給</li> <li>安全・安心な食料・製品の提供。トレーサビリティ管理と「食の安全セミナー」の定期的な開催による食の安全・安心に関わるリスク管理を実施</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>途上国・新興国等の生活向上に向けた持続可能なインフラ構築</li> <li>人口増・経済発展による疾病構造の変化や高齢化に伴うヘルスケアニーズの増大</li> <li>都市のスマート化の動きに対するICTを利用した社会インフラ構築ビジネスの市場創出</li> <li>多様化する消費者ニーズを捉えた市場拡大</li> <li>サプライチェーン全体での環境・人権・労働・コミュニティーへの配慮によるバリューチェーン全体の価値、信頼性の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再生可能エネルギー事業、水処理、鉄道、通信事業等を通じ持続可能な成長と発展に欠かせない生活・社会基盤の整備を推進</li> <li>人口増加や高齢化による医療ニーズの多様化に対応し、「アクセス・質・効率性」の面からヘルスケアの発展に貢献</li> <li>多様化する消費者ニーズに応えた商品・サービスの提供</li> <li>グループとして人権を尊重して活動し、パートナーを含むさまざまな関係者と協働して人権の尊重の推進を目指す</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>環境意識の高まり、規制強化によるモビリティ分野での市場変化の促進</li> <li>再生可能エネルギー等、環境関連ビジネスの市場拡大</li> <li>高効率な発電所の需要</li> <li>サーキュラーエコノミーによる新たなビジネスモデル創出</li> <li>エネルギー消費やGHG排出量抑制により、低炭素化社会に寄与する製品・サービスの取り扱い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動リスクを勘案したポートフォリオの継続的な見直し</li> <li>再生可能エネルギー事業やモーダルシフト等、CO<sub>2</sub>発生抑制に寄与する事業の推進</li> <li>サーキュラーエコノミー実現に向けた取り組み(3Rの推進、リサイクル事業の推進)</li> <li>水資源の保全および持続可能な水の利用に向けた事業を推進</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>新しい価値創造への取り組み</li> <li>働き方改革の加速に伴う生産性・効率性・モチベーションの向上</li> <li>能力・人物本位の採用選考と公正・多彩な採用活動による、競争力ある人材の確保</li> <li>多様性をより勘案した、きめ細かい人材育成の推進</li> <li>連結グローバルベースでの人材の適任任用・配置</li> <li>ダイバーシティ経営の推進を通じたイノベーションの創出による、企業競争力向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル・グループ経営を担う「新たな価値を生む」人材の育成と適材適所の任用・配置</li> <li>公正な採用活動を基本方針とした能力、人物本位の採用選考を実施</li> <li>多様性を受け入れ、尊重するダイバーシティ&amp;インクルージョンの実現</li> <li>社員が活き活きと働き、社員と会社がともに成長を続ける環境を作るために、新たな働き方を具現化する「Work-X」を展開。柔軟でメリハリのある働き方を実現する「働き方改革」を推進</li> <li>健康経営・労働安全衛生法への取り組み</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンスの徹底を含む、役職員のインテグリティ意識の浸透を通じた、組織の活性化および会社に対する信頼性の向上</li> <li>実効性の高いコーポレート・ガバナンスの実現および継続的な改善を通じた、持続的な企業価値の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル・グループでのインテグリティのある組織づくりを推進</li> <li>コンプライアンス体制の整備・強化と社員のコンプライアンス意識のさらなる徹底を図るためのコンプライアンス教育・研修の実施</li> <li>コミュニケーションの円滑化とスピークアップ文化の醸成</li> <li>「透明性と説明責任の向上」および「経営の監督と執行の役割分担の明確化」を重視したコーポレート・ガバナンス体制の構築</li> <li>全社リスクを横断的に見た上で発生頻度、影響、およびリスク許容度を勘案し、重要なリスクを特定し、リスクヘッジのための施策やコントロールするためのさまざまな取り組みを推進</li> </ul>



取り組みや目標の詳細は、サステナビリティレポート2020をご覧ください。