

Gate 2 Strategic Edge

- 28 CFOメッセージ
- 31 パフォーマンスハイライト
- 32 中期経営計画2023進捗
- 36 ポートフォリオマネジメント・財務戦略
- 39 CHROメッセージ
- 41 人材戦略
- 44 CDIOメッセージ
- 46 デジタルにおける取り組み

CFOメッセージ



当社の価値創造プロセスを、
実績、実例をもってお示しすることで、
市場からの評価につなげていきます。

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)
重田 哲也

— CFOのミッションは何でしょうか。

当社の価値創造プロセスをステークホルダーの皆様に正しく理解いただき、信頼を獲得し、成長性に期待いただけるように、説明責任を全うすることです。

私の持ち味は、現場経験に基づく事業投資へのこだわりと、対話に基づくリーダーシップスタイルです。当社では、戦略に沿った投資の実績を積み上げつつ、各事業における地道な収益改善の取組みを進めています。投資家の皆様と丁寧な対話を積み重ね、これらの取組みを、実例をもってお伝えしていきたいと思います。

— ご自身のリーダーシップスタイル・信念に至った原体験について教えてください。

ブラジルに3回赴任、その内2回は事業会社に出向し、現場と本社を行き来してきました。原体験は入社9年目、コーヒー会社で財務担当役員の立場で事業経営に携わったことです。ブラジル国内向けの内販と日本他向けの輸出が主たる事業でしたが、現場では社員一人ひとりが裁量を持ち、自律的に行動する必要がありました。そのためには倫理観や企業理念の浸透が不可欠であり、日々の丁寧な対話や議論を通じて、社員にそれらを腹落ちさせる努力を続けました。これが私自身の、対話に基づきスタッフを後押しするリーダーシップスタイル

の原点です。

直近の赴任は穀物集荷事業を手掛けるマルチグレイン社です。事業再生のための諸施策を講じさまざまな手を打ったものの、結局は完全撤退となった、非常に厳しい経験でした。撤退が決定した時は、一緒に戦ってきた仲間であるスタッフ一人ひとりに考えを伝え、納得してもらうまで対話しました。撤退に係る損失は巨額におよび、簡単には消化しきれいていません。ですから「いい経験だった」とも言うことはできません。この苦い経験から、事業投資におけるダウンサイドリスクへの備えと、出口戦略には強いこだわりを持っています。当社が事業に携わるからには、事業環境が悪化した局面、さらには事

業撤退という最後のフェーズまで、社会的責任を果たす必要があります。したがって、事業参画時にはリスクと覚悟の両面を厳しく精査しています。

—— 長年経営管理の視点から当社を見てきて、感じる変化はありますか。

経営の透明性向上とポートフォリオ経営の進化を大きな変化として感じています。

まず、経営の透明性向上です。経理の視点では、2014年3月期より国際会計基準に変更し、各連結グループ会社がグローバルに同一の基準を適用することにより、関係会社の経営と連結の経営を同じ物差しで見ることが可能になりました。また、公正価値評価や減損など、将来の各事業の見通しを経理と事業部が議論することで、組織間の情報共有が進み経営の透明性が向上しています。リスク管理の視点では、事業に関するさまざまなリスクを多面的に管理する、統合リスク管理を徹底し、現場で実践しています。さらに、ガバナンスの視点では、社外取締役や社外監査役、投資家の視点が強く意識され、説明責任のレベルがあがり、会社の意思決定の透明性が高まったと思います。

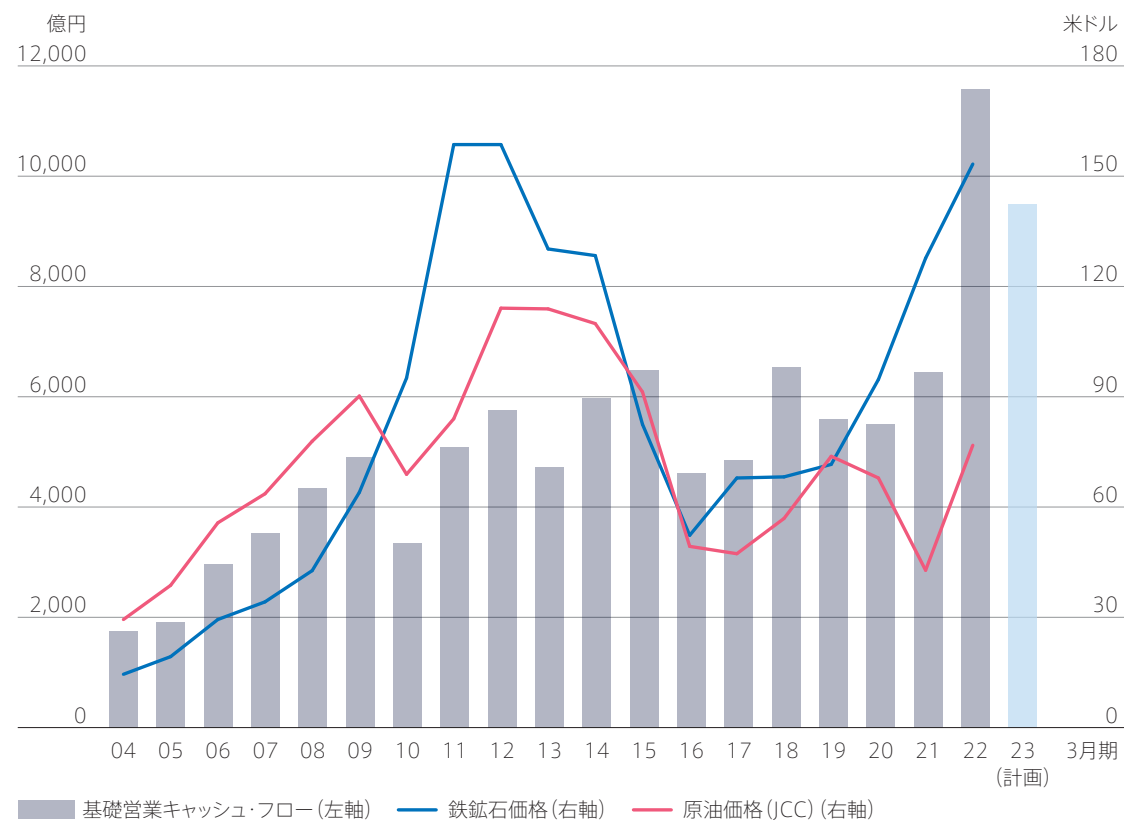
当社のポートフォリオ経営の進化に関しては、近年、投資判断の経験値があがり、投融資案件審議会などでの議論の質は、明らかに高まっています。また、コア事業領域の周辺事業へのボルトオン投資など、実績に裏付けられた事業拡大による好サイクルが回り始めています。加えて現中期経営計画から、社内管理手法として

ROIC (Return on Invested Capital) を活用し、既存事業の収益性向上とポートフォリオの入替につなげていきます。

22年3月期に当社は過去最高益を達成しましたが、これらの取組みにより事業経営力の強化が実を結んだことも一因と考えています。

こちらのグラフをご覧ください。当社は市況変動の影響は一定程度受けるものの、基礎営業キャッシュ・フローは安定し、さらに22年3月期から一段と伸長したことがお分かりいただけると思います。下方耐性を備えつつも市況上昇時にはアップサイドを取り込める、強靱な事業ポートフォリオの形成に引き続き取り組んで参ります。

基礎営業キャッシュ・フロー*



*営業活動に係るキャッシュ・フローー 運転資本の増減に係るキャッシュ・フロー。
2020年3月期以降の基礎営業キャッシュ・フローはさらにリース負債の返済による支出額を減算。

—— キャッシュ・フロー・アロケーションの概要と実績について教えてください。

キャッシュ・フロー・アロケーションは、事業から獲得した基礎営業キャッシュ・フローと資産リサイクルから得た資金を、強固な財務基盤の維持を図りつつ、成長投資と株主還元へバランスよく配分する枠組みです。この枠組みは分かりやすく、安心感があると、投資家の皆様からご評価いただいています。

成長投資については、投資案件のパイプラインから厳選の上、実行していきます。株主還元方針としては、現中期経営計画3年間の累計基礎営業キャッシュ・フローに対する総還元性向33%を目標とし、3,400億円の自己株式取得、1,000億円の増配を含む合計5,000億円を配当に配分しております。成長投資とのバランスや有利子負債のレベル、ROE目標なども踏まえ、引き続き機動的に株主還元を実行します。

—— 三井物産ならではの価値創造とは何だと考えますか。

まず、当社には長い年月をかけて構築してきた、グローバルかつ幅広い産業にわたる事業ポートフォリオという強みがあります。この事業ポートフォリオは、パートナーや顧客との強固なグローバル・ネットワークと、「人の三井」が創り、育て、^{ひろ}展げた事業により、構築されています。

この強みをベースに、産業横断的に付加価値を創出していること、これが三井物産らしい価値創造です。私たちは複雑化する社会課題、例えばエネルギー・トランジションに対して、国や政府を巻き込み、さらには国を超えた国際的な枠組みを構築していきます。その時代の課題と機会に合わせて、産業横断的に現実解を提供し、柔軟にポートフォリオを進化させる。これを時代を超えて継続できる企業はきわめて稀で、まさに当社の特徴です。

例えば、ESGによる事業環境の変化に加え、食糧安定供給の課題をとっていても、当社は、食糧の生産や流通における環境負荷の軽減などさまざまな角度からも取り組みを進めています。私たちが地道に進めてきた事業の延長線上にESGがあり、しかもその課題解決が、コア事業の周辺での新たな事業創出に繋がっているところが当社らしさだと思います。

一方で、現在の株価については、当社の本来的な成長力や収益力からすれば、市場から厳しい評価をいただいていると思っています。このような当社の魅力、価値創造プロセスを、投資家の皆様の実績と実例をもってお示しし、当社の企業価値向上を実現して参ります。

キャッシュ・フロー・アロケーション(2021年3月期～2023年3月期)のアップデート

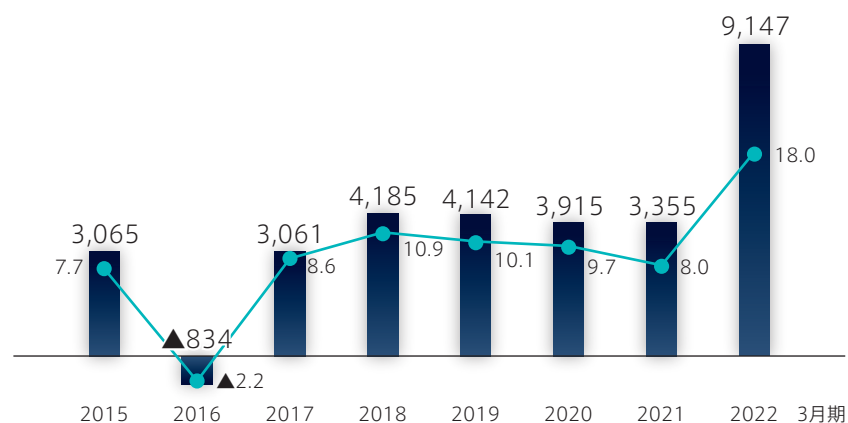
		2021年4月時点見通し	2022年5月時点見通し	単位：億円
Cash-In	基礎営業キャッシュ・フロー	20,000	27,500	
	資産リサイクル	6,500～7,500	7,500	
Cash-Out	投融資決定済み・既存事業維持	15,000	15,000	
	成長投資 (Strategic Focus・新規)	7,500～8,500 マネジメント・アロケーション	15,000	成長投資 4,000～
	自己株式取得+追加配当			
	配当(下限)	4,400	5,000	自己株式取得 3,400～



パフォーマンスハイライト

当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)・ROE

■ 当期利益(損失)(親会社の所有者に帰属)(億円) ◆ ROE(%)



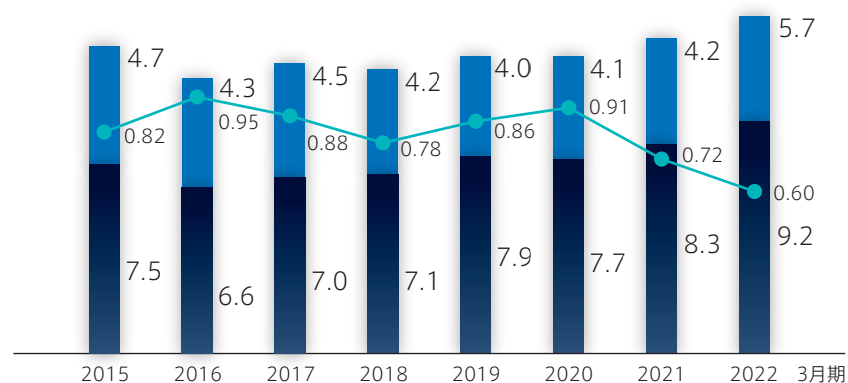
基礎営業キャッシュ・フロー*

* 営業活動に係るキャッシュ・フローー 運転資本の増減に係るキャッシュ・フロー(億円)
2020年3月期以降の基礎営業キャッシュ・フローはさらにリース負債の返済による支出額を減算



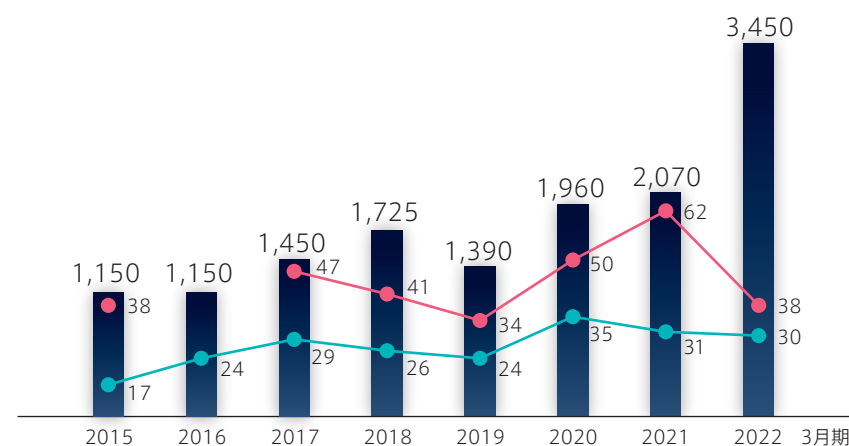
総資産・ネットDER

■ 流動資産(兆円) ■ 非流動資産(兆円) ◆ ネットDER(倍)



株主還元の総額・総還元性向

■ 株主還元の総額(億円) ◆ 基礎営業キャッシュ・フローに対する総還元性向(%)^{*1} ◆ 当期利益に対する総還元性向(%)^{*2, *3}



*1. 株主還元の総額÷基礎営業キャッシュ・フロー

*2. 株主還元の総額÷当期利益

*3. 2016年3月期の当期利益に対する総還元性向は、当期損失であるため記載していません。

中期経営計画2023進捗 中期経営計画2023 ー変革と成長ー

当社は、2019年に見直したマテリアリティと2020年に新たに策定した経営理念（MVV）を経営の基軸としながら、今後加速する変化とニーズを捉え、当社の成長を通じて社会の発展に貢献することを目指しています。

中期経営計画2023のテーマである「変革と成長」は、激変する事業環境の中で中長期的な企業価値向上を実現するために、従来の思考・行動様式を抜本的に変革し、着実に更なる成長を追求していくことを示したものです。

中期経営計画2023に掲げた6つのCorporate Strategyの推進を通じ、持続的な成長に向けた経営基盤と事業ポートフォリオの強化を図ります。

「変革と成長」を実現する6つのCorporate Strategy

変革

1 事業経営力強化

2 財務戦略・ポートフォリオ経営の進化

3 人材戦略

- ▶ 投下資本に見合った収益性向上・ROE向上
- ▶ 社員一人ひとりの意識、行動様式、働き方の変革

成長

4 Strategic Focus

・エネルギーソリューション ・ヘルスケア・ニュートリション ・マーケット・アジア

5 基盤事業の収益力強化と新事業への挑戦

- ▶ 当社総合力が活きる成長領域
- ▶ デジタル化など、変化するトレンドへの対応

6 サステナビリティ経営／ESGの進化

一層のサステナビリティ経営の実践

- ▶ 中期経営計画2023重点課題：「気候変動」「サーキュラーエコノミー」「ビジネスと人権」
- ▶ ガバナンス強化：取締役会実効性のさらなる向上

中期経営計画2023進捗

中期経営計画2023の進捗状況

中期経営計画2023の2年目となる2022年3月期においては、新型コロナウイルスの感染拡大や地政学リスクの顕在化などにより、ビジネス環境に大きな変化が生じる中、収益基盤の更なる強化、金属資源・エネルギーの安定供給、成長戦略の打ち手の実行などを着実に進めました。

収益基盤の強化

- ・基礎収益力の拡大
- ・事業ポートフォリオの組替え・事業再編

金属資源・エネルギーの安定供給

- ・LNGの供給力拡充と安定供給
- ・鉄鉱石の後継鉱床開発/周辺鉱区取得による鉱量拡充

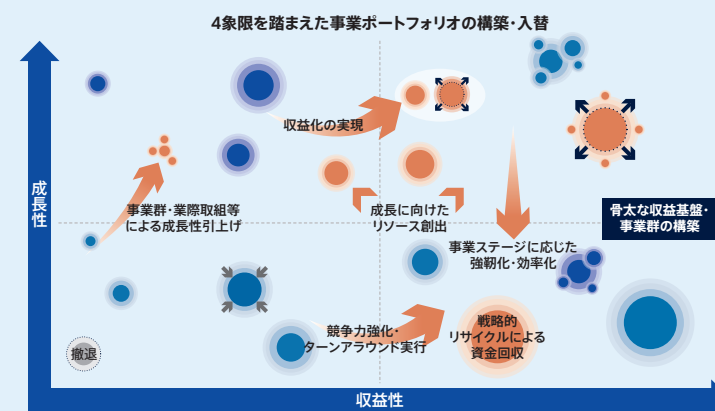
成長戦略の打ち手の着実な実行

- ・Strategic Focus領域における取組拡充
- ・強いコア事業を梃子とした事業群形成に向けた取組拡大

収益基盤の強化	取組内容
基礎収益力の拡大	■ トレーディング機能の発揮機会の拡大 (LNG・化学品・鉄鋼製品・食料) ・ ロジスティクス機能を駆使したサプライチェーンの維持・強化 ・ 販路拡大、サプライソース多角化 ■ 構造改革などによる競争力強化 ・ 自動車、建機での徹底したコスト削減とプロセス改善 ・ 病院事業の経営基盤強化 ・ 農業資材事業群の強化 ・ 化学品・鉄鋼製品における事業会社の構造改革の実行 ■ 建設中案件の完工による収益基盤底上げ
事業ポートフォリオの組替・事業再編	■ 事業ポートフォリオの組替え ・ 火力発電から再エネへのシフト ・ 英Alba油田・豪Bass Gasガス田権益売却 ・ Coral Bay Nickelの持分売却 など ■ 事業・投資再編 ・ 三井物産アイ・ファッションと日鉄物産の繊維事業統合 ・ 三井石油開発の100%子会社化 ・ 欧州農業販社Belchim子会社化 など

ROICの導入・活用

本中期経営計画期間より社内管理指標としてROIC (Return On Invested Capital)を導入しました。ROICを活用し、成長性と収益性の2つの軸で事業ポートフォリオのあり姿とその実現に向けたプロセスを可視化することで、規律とメリハリあるリソース配分をさらに進め、各事業の競争力強化と事業ポートフォリオの組替えを実行し、骨太な事業群形成を加速させます。



中期経営計画2023進捗

Strategic Focus

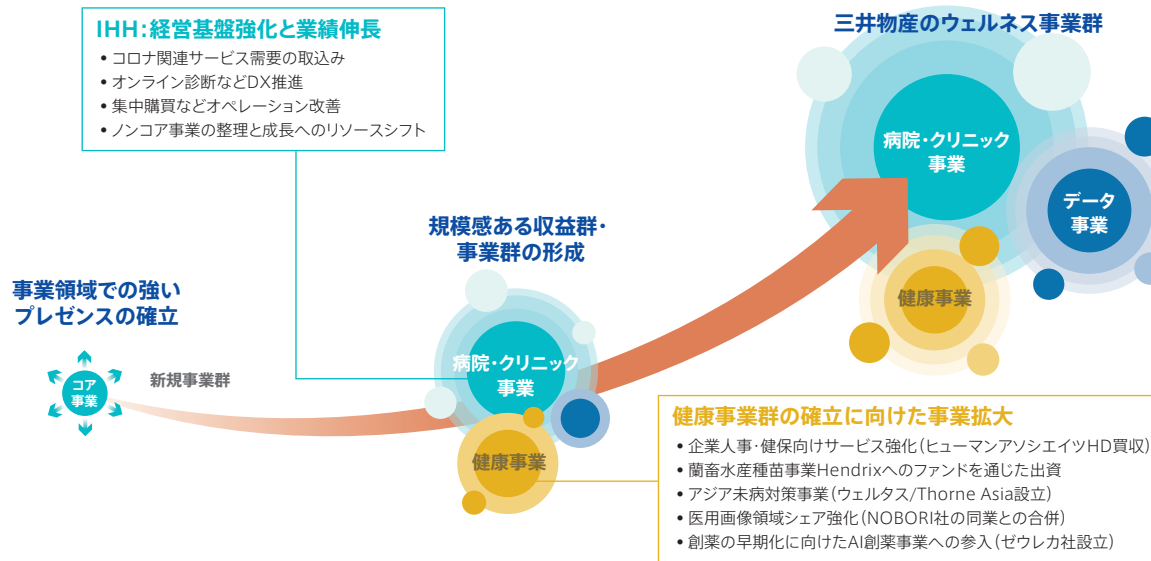
エネルギーソリューション

2030年GHGインパクト半減、2050年Net-zero emissions達成を目指した取組みに進捗がありました。

□ P19 挑戦と創造の事例②エネルギーソリューション

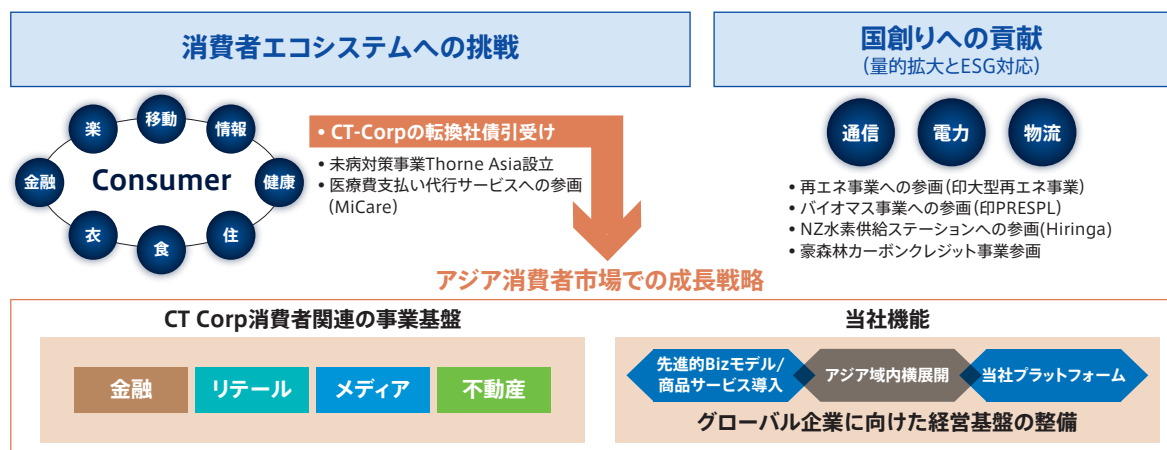
ヘルスケア・ニュートリション

コア事業たるIHHの成長、IHHを核としたデータ事業の構築、および未病・予防、検査・診断などのサービスからなる健康事業群の確立により、ウェルネス事業群の構築を推進しました。



マーケット・アジア

インドネシアで金融、リテール、メディア、不動産などの消費者関連事業を手掛けるCT Corpの転換社債の引き受けを完了。同社との取組みをマーケット・アジアにおける消費者プラットフォーム構想の中心に据え、伸びゆく・変わりゆくアジア消費者市場の成長を取り込むべく新規取組を推進しました。



中期経営計画2023進捗

2023年3月期事業計画

中期経営計画の最終年度となる2023年3月期は、トレーディング機能の発揮や事業ポートフォリオ良質化の継続により、基礎営業キャッシュ・フロー9,500億円、当期利益8,000億円を計画します。

地政学リスク顕在化、サプライチェーンの分断・混乱やインフレ高進の影響など、事業環境の不確実性は増大していますが、危機管理対応と複数シナリオへの備えの強化、時間軸・優先順位を踏まえた各種施策の機動的な見直し、および供給・納入責任の着実な履行と市況変化も踏まえたアップサイドの着実な取り込みを実施し、さらなる高みを目指します。

Ds & Is

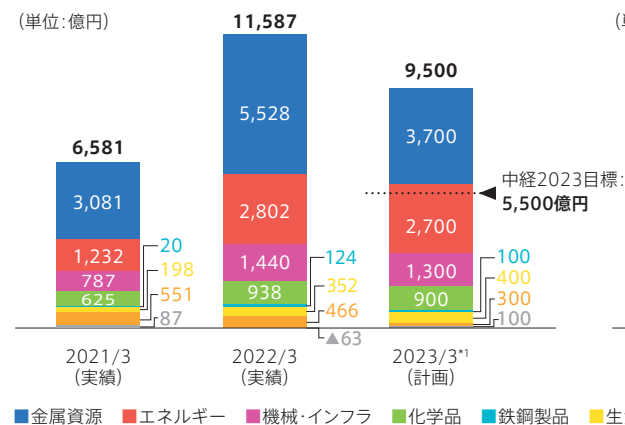
不確実性の高い事業環境にある今こそ、環境変化に対応し、次の波を捉えるための取組みが必要です。

DとIで始まる重要なキーワードを並べ、社員一人ひとりが危機感を持ち、今何を徹底的に考えてほしいかを標語にしました。

このDs & Isをキーワードに、思考と行動の見直し、持続的な成長につなげていきます。

基礎営業キャッシュ・フロー

(単位:億円)

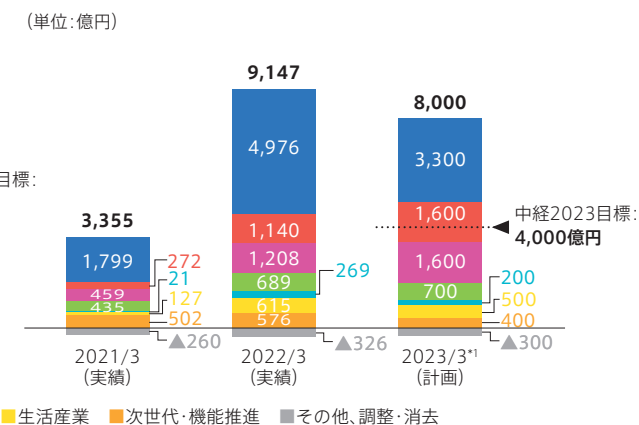


■金属資源 ■エネルギー ■機械・インフラ ■化学品 ■鉄鋼製品 ■生活産業 ■次世代・機能推進 ■その他、調整・消去

*1. 2022年5月公表の数字

当期利益

(単位:億円)



持続的な成長に向けて“D”s & “I”sを推進

- 環境変化に対応し、不確実性の中でも成長を継続、次の波を捉えるための取組みを実行
- “D”s & “I”sをキーワードに、思考と行動の見直しと深化

“D”s

Diversity Diversity of people and perspective
多様な人材と発想

DX Digital transformation, everywhere
DXを全ての事業に

Differentiation Differentiated proprietary network, extended globally
世界中の顧客ネットワークで更なる差別化

De-carbonization Diversified and multi-faceted business clusters, transitioning toward De-carbonized society
脱炭素社会に向けた削減貢献事業群の拡大

“I”s

Inclusion Inclusion, in all we do
誰もが活躍できる環境を

Innovation Innovation, all around
一人ひとりが世界を変える

Imagination Imagination, at the edge of uncertainty
今こそ想像力を豊かに

Initiative Initiatives, toward value-chain disruptions and new versions of globalization
新たな潮流に先手を打つ

ポートフォリオマネジメント・財務戦略

規律あるポートフォリオ経営の実践と財務基盤の健全性維持

規律あるポートフォリオ経営の実践を通じ、限りある経営資本を全社的な重要分野に戦略的に配分し、三井物産全体の持続的な成長と社会の発展を目指して事業ポートフォリオを継続的に変革します。

また、当社の財務方針は、流動性の確保と財務基盤の健全性維持を基本方針としており、多様な事業ポートフォリオとその成長戦略を支えています。

ポートフォリオ管理委員会の役割と、ポートフォリオ管理の年間サイクル

全社ポートフォリオ戦略の策定

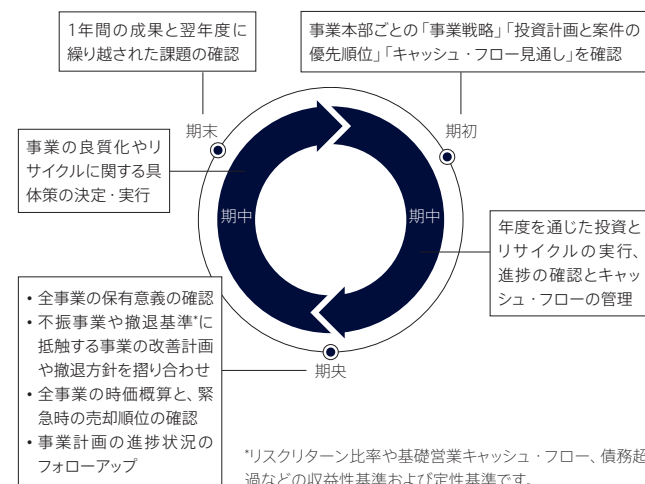
当社全体戦略、事業本部の個別戦略、市場動向・マクロ分析、当社の限りある経営資本を踏まえて、重点・注力分野、新規取組分野、見直し分野を特定します。

投融資方針の策定

投融資基準、連結資本コスト制度設計など、全社ポートフォリオ管理に係る重要方針を策定します。

全社ポートフォリオの定期的モニタリング

全事業の保有意義の確認だけでなく、事業分野別・国別のアセットサイズが適切なレベルかどうかなど、定期的にレビューしています。



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 (2022年3月末現在) (兆円)

流動資産 5.7	その他負債 4.2
非流動資産 9.2	長短債務 ^{*1} 4.9 (3.3)
	株主資本合計 ^{*2} 5.6
	非支配持分 0.2

当面の有利子負債返済を十分にカバーする手元流動性の保有

2年程度の返済額を目途として
現預金を中心とする手元流動性を保有

▼
市場の流動性枯渇など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

- ・長期投融資案件について10年程度の長期資金を中心とした資金調達を実行
- ・途上国での大型プロジェクトについて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

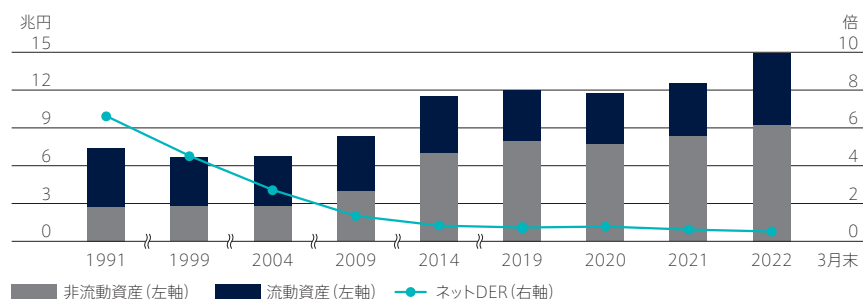
*1. 長短債務のカッコ内数字は、ネット有利子負債 *2. 本資料では「親会社の所有者に帰属する持分」を株主資本と表記

ポートフォリオマネジメント・財務戦略

財務戦略で着目する指標

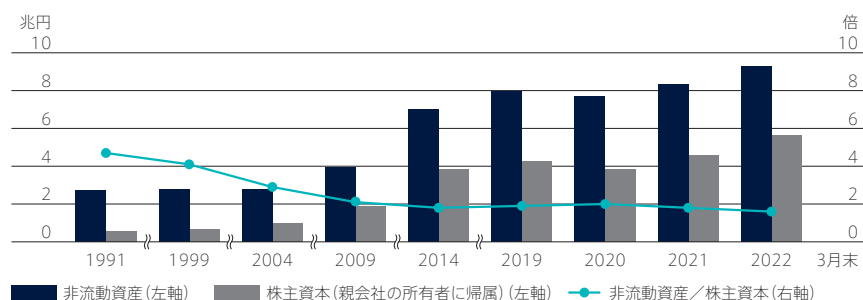
当社は「キャッシュ・フロー・アロケーション」の枠組みに基づき資金配分を行っています。この枠組みは、事業から獲得した営業キャッシュ・フローと資産リサイクルから得た資金を、成長のための投資と株主還元バランスよく配分していくことで、成長戦略の実行と財務基盤の維持強化を同時に実現することを企図したものです。財務戦略を考える際に着目する各指標は、いずれもキャッシュ・フロー・アロケーションの枠組みによって、適切な水準に維持する方針です。

ネットDER*

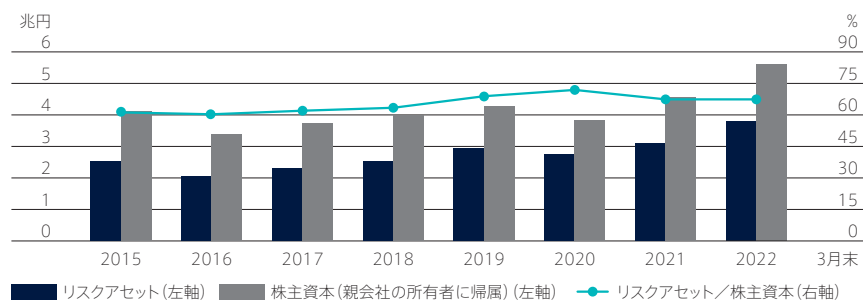


* 含むハイブリッドローン (総額5,500億円、資本性認定50%)

非流動資産／株主資本



リスクアセット／株主資本



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。相対的にリスクの高い、もしくは資金回収に時間を要する事業投資や固定資産が増加するに伴い、レバレッジは適減させる必要があり、実際に過去から大きく改善しています。

相対的にリスクが高いと考えられる非流動資産と、最終的にリスクを吸収する株主資本を対比させてみると、その比率は緩やかに改善しています。両者のギャップは主に有利子負債によってファンディングされており、これが拡大していくと財務の安定性は低下することとなります。

当社では、バランスシートの資産に内在するリスクに加えて、マーケットリスクや保証債務などオフバランスのリスクを一定の基準で評価し、リスク量として定期的にモニタリングしています。このリスク量は、株主資本のおよそ6〜7割の範囲内で推移しており、一定の前提の下にストレステストを定期的の実施し、リスク量と株主資本の比率への影響も検証しています。

ポートフォリオマネジメント・財務戦略

事業投資のライフサイクルマネジメント

01

案件形成

既存事業の拡充や新規事業化案件を戦略性、事業性、成長性、競争優位性、持続可能性などを考慮し、各業界や地域におけるパートナー・顧客関係などのネットワークと知見を活かしながら探求、開発。

01

03

最終投資決定・実行

社内許可条件や、契約上の発効要件が充足された時点で投資を実行。

03

04

04

事業開発

資源権益やインフラ・生産設備などの開発・整備プロジェクトを管理・遂行。綿密な進捗管理と発生する事態への機動的対応によって、計画する予算と期間内での完遂につなげる。

02

02

分析・評価・審議

事業計画の実行性、当社機能発揮とValue-upの蓋然性、関係者間の契約諸条件、リスク・機会の分析と管理策（ESG関連リスク含む）、事業価値評価、案件遂行期間、内部統制の有効性などを分析の上、必要収益率などの定量基準^{*1}や定性評価に基づき判断。各会議体における審議を経て案件を選別し、投資を意思決定。

会議体ごとの対象案件と金額基準

会議体	対象	金額
投融資案件審議会	投融資保証案件、事業用資産の取得案件など	50億円超
経営会議	連結ベースでの投融資保証合計額	150億円超
	投融資保証案件のうち取締役会付議事項となる案件	—
取締役会	重要な財産の処分および譲受	600億円超 ^{*2}

^{*1} 当社連結IRR、当社連結投融資保証収益率およびリスクリターン比率などを充足すること
 リスクリターン比率：リスクアセット量に対する当社持分利益の比率
 リスクアセット：当社連結グループで保有する営業債権や投資、固定資産などの資産および保証債務などのオフバランスシート・ポジションについて、信用リスクや市場リスクなどの潜在的な損失リスクに応じ 当社が独自に設定したリスクウェイトを乗じることで算定している、想定損失の最大額

^{*2} 当社経営に重要な影響がある事項について十分な議論を実施するため、取締役会にて審議する対象の金額基準を400億円超から600億円超に変更しました。但し、この金額基準を満たさない場合であっても、対象案件の累計金額や事業特性が当社経営に重要な影響を及ぼす事項については従来通り、必要に応じて取締役会での審議対象としています。

05

05

事業の運営・経営

事業運営、企業経営に携わり、競争力強化と価値向上に取り組む。事業に精通した専門人材の起用と、当社の多様な人材の派遣や緊密な連携により、当社機能を最大限に発揮。さらには、当社グループ内の事業間の連携により、新たな市場や事業モデルへの展開にもつなげる。

06

06

事業のレビュー

事業の成長性や当社機能発揮によるValue-upの余地、戦略性などを継続的に検証。これらのピークを迎えつつある事業については、他社との合併などの新たな戦略方針やライフサイクルを検討し、対応。

CHROメッセージ

「人の三井」にふさわしい企業文化のグローバルな浸透を通して、Diversity & Inclusionを力強く推し進め、社会の持続的な発展に貢献する多様な人材を輩出します。

代表取締役 専務執行役員
CHRO (チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー) 兼
CCO (チーフ・コンプライアンス・オフィサー)
竹増 喜明



—— CHROのミッションは何でしょうか。

就任時にまず考えたのは、長い歴史を通して「人の三井」という言葉で評されてきた当社の志や価値観といったもののグローバルな浸透を図りたいということでした。「人の三井」という言葉は、時代とともにさまざまに解釈がなされていますが、それらは専ら日本で採用された人材を指すものであり、国内での当社の企業文化を表すものに留まってきました。「人の三井」にふさわしい企業文化をこれからは私たちのビジネスと同様、グローバル・グループで展開していくことが私の最大のミッションです。

—— 「人の三井」とは何でしょうか。また、何が「人の三井」のベースになっていますか。

当社には、個性あふれるその人ならではの見識や能力

を持った多様な人材が集まっています。特定の産業やビジネスに深い知見を持っている人材、取引先やパートナーに寄り添い、深い信頼を勝ち得ている人材、企業結合や事業再生の実務に長けた人材、企業法務、ロジスティクスあるいはファイナンスの世界で力を発揮する人材など、実にさまざまです。

こうした多様な「強い個」が、「一人ではできることは限られている、だからこそ異なる得意技を持った人材が力を合わせ、高い志をもって社会にインパクトのあることを成し遂げよう」とする企業風土が当社には存在します。映画「七人の侍」のようですが、これが「人の三井」という言葉が体現する一つの姿なのだと思います。

さらに、当社にはチームメンバーの一人ひとりが、それぞれが担った役割や成果を互いに認め合い、称え合

う文化があります。当社の英語名称は“Mitsui & Co.”ですが、これは「三井物産と仲間たち」という意味です。一人ひとりが主役であり、時には名脇役として臨機応変に活躍をする「場」が三井物産にはあり、そこにこそ当社で仕事をする醍醐味があるのです。

—— 社員を育成し、活躍を後押しするために、どのような取り組みを行っていますか。

社員の能力開発を目的としたジョブローテーション、早期の武者修行の機会、一人ひとりの挑戦意欲をかきたてるストレッチ・アサイメント、そしてDiversity & Inclusionの推進を基本としています。

当社にはリスクリングを含むさまざまな自己啓発のための研修機会がありますが、その中には20代の社員

を中心とする2年間の若手海外派遣制度があります。本制度は長い歴史をもった当社独自のもので、特定の国や地域への留学を通じて地域の深い専門性とグローバルな見識を有する人材を育成するものです。

また当社では1999年に人事ブリテンボード制度を導入し、社員の自律的なキャリア形成を後押ししてきましたが、現在はこの対象をグローバルに広げています。開発の最終段階にあるグローバルタレントマネジメントシステムとの両輪で、世界中の多様な人材の適材適所の人材配置を加速させていきます。

— Diversity & Inclusionに関するお考え、取組みについて、詳しく教えてください。

私は三井物産という会社を、従来から多様性を大事にする会社だと感じていました。「自由闊達」は、当社が長く大切にしてきた価値観ですが、自由闊達は職場は本来多様性を受容し、活かす文化がそこになければ成立しません。当社にとっての挑戦は、これまで日本を中心とするやや狭いサークルの中で育まれてきた、当社の多様性を尊重し力にする文化をグローバルに広め、一層の浸透を図っていくことです。そのために私がアジア・大洋州本部のあるシンガポールに駐在時から社員に繰り返し伝えてきたことを二つお伝えしたいと思います。

一つ目は、“Level Playing Field (LPF)”の徹底です。これはグローバルに社内の競争条件を同じにしようということですが、私たちが日々の仕事の進め方を含めLPFをより一層徹底することによって初めて、採用地を問わない多様なバックグラウンドをもつ人材の獲得、育

成、そして登用が可能となります。現在、当社海外拠点での管理職の約25%は海外採用社員ですが、グローバルな適材適所の人材配置を通してこの比率をさらに高めていきたいと思っています。

二つ目は、“Local Depth for Global Reach, Global Reach for Local Depth”です。これは当社が事業をグローバルに展開していくためには、世界各国の市場に深く根を張っていく必要があり、世界各国の市場にしっかりと根を張っていくためには、グローバルな事業展開でありネットワークの強化が必要である、ということです。この実現のためには多様性を力にすること、Diversity & Inclusionの更なる推進が必要です。

— Diversity & Inclusion推進にあたっての課題はありますか。

当社にとってのDiversity & Inclusionとは、従来の社会や社内の基準に囚われることなく、年齢や性別、国籍といった多様な属性のもつ豊かな発想や価値を広く取り入れ、多様な人材が互いを認め合い、一体感をもって新たな価値創造に挑戦をすることです。この推進のために、例えば当社の女性管理職比率はグローバルには35%ですが、国内だけをみればまだ8%に留まっています。当社は国内での女性管理職比率をまず2025年迄に10%とし、その後も着実に引き上げていきます。Women's Leadership Initiative、さらに経営幹部が自ら関与するSponsorship Programと呼んでいる女性管理職社員の活躍推進のための研修プログラムは、そのために導入しました。

— 人材獲得に向けた課題はありますか。

当社は、キャリア採用を他社に先駆けて本格的に開始しており、すでに本店部長を含め出向先の事業会社で経営ポジションに就いている人材も数多く出てきています。当社の管理職に占めるキャリア採用人材の比率はこの10年弱で4倍に上昇しており、本年3月時点で全管理職数の1割を超えました。これは当社の人材の多様性を示す一例ですが、近年、当社の事業経営力が強化されてきているという手応えを感じており、その背景にはこうした多様な人材の活躍もあると評価しています。

一方、グローバルな人材の獲得競争は熾烈なものになっています。志を高く持ち、三井物産という舞台でさまざまな社会課題の解決を図りたいと望む人材を獲得し続けるためにも、当社の魅力を一層高めていく必要があります。

— 三井物産の成長ドライバーとは何だと思いますか。

当社にとっての根源的な成長ドライバーはやはり人材をおいてなく、「人の三井」という言葉にはこうした解釈も可能だと思います。当社は長い歴史の中で、その時々国家的な課題に果敢に挑戦し、その解決を図った偉大な先人を数多く輩出してきました。当社が、結果的に現在の三井物産という枠をも超える人材を育成、輩出することで、広く社会経済の発展に貢献することができれば、それも素晴らしいことだと思います。

人材戦略 概要

当社にとって最大の資産は人材です。幅広い事業領域、商品、分野、地域に精通した強い「個」である人材が協働し、さまざまな経営資本を最大限活用し、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。プロフェッショナルとしての強い「個」の確立と活躍を促す仕組みを整備し、更なる「挑戦と創造」を後押しする環境を整えることで、三井物産らしい価値創造を実現します。



1. 強い「個」の育成・活躍

中期経営計画2023における人材戦略を実現するために、グローバル・グループ経営を支える事業経営人材や強い「個」としての人材の育成・開発と中長期的な活躍を後押しします。

- 大型化・複雑化する事業をリードする経営力・専門知見を備えた人材プールの拡大
- 多様なビジネス、ステージでの社員の成果への適切な評価

2. Diversity & Inclusion

当社では、多様なバックグラウンドを持つ人材がグローバルで活躍。社員一人ひとりがお互いを認め合い、刺激を受け合いながら能力を最大限に発揮し、ビジネスに新たな価値をもたらすことを目指し、以下の観点でダイバーシティ経営を推進します。

- 多様性を力にする組織をつくる
- 採用地や性別などに関係なく、多様な人材の活躍を後押しする
- 多様性を持続的な競争力の源泉と位置づけ、弛まぬ「挑戦と創造」につなげる

3. 適材配置・タレントマネジメント

自立したプロフェッショナルとは、「自分ならではの強みを主体的につくること」ことであり、当社は社員が主体として取り組む「自律的なキャリア形成」を支援します。

- 事業ポートフォリオ戦略に連動した適材配置
- 社員のスキル・意思を踏まえたポジションマッチング
- グローバル・グループでのタレントマネジメントの実行

人材戦略

強い「個」の育成と活躍の後押しに向けた強化施策

1. 強い「個」の育成・活躍

強い「個」の育成に向けた人材開発プログラム

当社はグローバル企業として若手社員を中心に海外派遣制度により地域・業界プロフェッショナルを育成しています。また、グローバル・グループ経営を担うビジネスリーダー育成を目的に、中堅から管理職社員を国内外のビジネススクールへ派遣しています。2011年からはハーバードビジネススクールと協業し、当社専用プログラムを実施しています。海外現地法人・関係会社および事業パートナーからも参加者を募り、次世代リーダーの育成とともに、事業パートナー・取引先との関係構築にもつなげています。2005年には管理職を対象とした360°評価であるMitsui Management Review (MMR)を導入し、自己成長の参考に加え、任用時の参考情報としても活用しています。

各種海外派遣プログラム活用人数: 約3,600名(累計)

キャリアパスの多様化への挑戦

特定領域における高度専門性の発揮が期待される新たな等級であるExpertバンドを導入し、強い「個」を確立したプロフェッショナルとしての能力発揮につなげています。能力・適性とともに挑戦意欲が高い社員に対してはキャリアチャレンジ制度を導入し、ストレッチしたアサインメントにより実践を通じた成長の機会を提供し、次世代リーダーの早期育成を後押ししています。

2. Diversity & Inclusion

Mitsui Engagement Survey

社員の会社に対する信頼や貢献意欲の可視化を目的として2018年より開始した調査で、2021年には1万名超の社員を対象として実施しました。結果は経営会議、取締役会で報告、社員の意欲向上と組織力強化につなげています。

社員エンゲージメント: 71% (前年: 70%)

Change Leader Program

2018年に開始したグローバルベースでの研修機会、2021年には世界各地から選抜された現地採用職員が、経営幹部との直接対話やリーダーシップなどをテーマとした集中討議を実施。メンターシップを通して中長期的キャリア形成を支援しています。

現地採用職員のライン長: 68名

Sponsorship Program

社長がプログラム・オーナーとなり、経営会議メンバーが自ら女性管理職一人ひとりのスポンサーとなって、キャリア・アップにつながるさまざまな支援や助言を行います。

女性管理職比率:

単体 8.0%/海外現地法人・海外拠点 35%

3. 適材配置・タレントマネジメント

人事ブリテンボード制度

意欲ある社員が自らの意思でその能力・スキル・専門性を最大限に発揮できる職務に挑戦できる制度です。組織の壁を超えた「会社のニーズ」と「社員の意思」のマッチングのプラットフォームとして、機動的で実効性の高い全社最適の適材適所と、社員の自律的なキャリア選択と挑戦を後押しします。また、ブリテンボードの一環として、全社経営戦略(Strategic Focus)や個別案件ごとの最適人員配置の迅速化に向け、ジョブポスト制度も新たに導入し、現場の人材ニーズに対応する運営も実現しています。

制度活用人数: 約500名(累計)

グローバルタレントマネジメントシステム(Bloom)の導入

社員一人ひとりの経験・能力・知識やキャリアの志向といった人材データを活用し、適所で適材が活躍するフィールドの醸成と、社員一人ひとりの自律的なキャリア形成を支えるデータプラットフォームとして、グローバルタレントマネジメントシステムを新たに導入します。本システムの導入は、2022年10月のアジア・大洋州本部、東アジアブロック、韓国物産を皮切りに、その後、日本、米州本部、欧州ブロック、中東・アフリカブロック、CISブロックで順次稼働を開始する予定です。



人材の育成

<https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/social/rearing/index.html>

* 全て2022年3月末現在の数値

人材戦略

強い「個」の活躍事例

私は、前職を含め30年以上「油層エンジニアリング」という技術業務に携わっています。地下からの最適油・ガス生産手法を追求する、プロジェクトの成否にも直結する重要な技術です。さらに、脱炭素の切り札の一つとされているCCSと呼ばれるCO₂地下貯留においても不可欠であり、ニーズがさらに高まっています。しかしながら、絶対的な教科書が存在せず、経験が物を言う分野でもあり、高度な知見を持つ技術者は世界的にも多くはありません。当社は多岐にわたる石油・ガス開発プロジェクトをさまざまな地域で展開しており、そこで得られた経験・知見や社内外のネットワークが私の最大の武器です。この知見を活かして、プロジェクトの価値向上に貢献し、さらに全社に横串を通して知見を結集・共有することで、より大きな成果につなげてきました。今年からExpertバンドに移行し、培ってきた知見・経験の幅をさらに広げ、プロジェクトの価値向上、エネルギーバリューチェーン全体での低・脱炭素の実現に挑戦していきたいと思います。



大瀬戸 一仁さん
エネルギー資源開発部
CCS/CCUS
R&Dセンター室

私は、2020年に子会社化した保健同人社に出向し、DXを推進しています。保健同人社は医学書「家庭の医学」で知られ、「暮らしを、職場を、社会をWell-beingに。」をビジョンに掲げ、予防・未病に取り組んでいます。私は病院への出向経験や国内外のヘルスケア関連事業の立上げや企業価値向上に携わった経験から、医療現場を変革したいという想いがあり、その実現には予防領域が貢献できると考えています。予防領域の課題解決には個別最適化・データドリブンが必須です。私は、医療専門職・システムエンジニア・ビジネス企画・営業などさまざまなバックグラウンドを持った仲間とその実現を目指しています。三井物産で行っていたような自由闊達な議論ができる風土を醸成し、個性豊かな仲間とその能力を最大限に発揮してもらうことも私の役割です。

私たちの挑戦の第一歩として、2022年4月にヘルスケアアプリ「みんなの家庭の医学」をリリースしました。ビジョンの実現に向け、仲間とともに私たちならではの挑戦と創造を楽しんでいきたいと思っています。

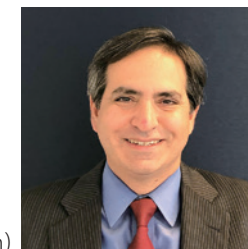


寺田 理恵子さん
保健同人社
取締役執行役員 兼 COO 兼
CDO 兼 CCO 兼
事業本部長 兼 事業開発部長

約30年前、M&Aアドバイザーとしてキャリアをスタートしました。UBSウォーバーグ、バンク・オブ・アメリカ、GEキャピタルなどで、さまざまな業界におけるM&Aや資本構造改革に携わった経験と、その時に培った人間関係は、Change HealthcareやBeyond Meatといった革新的企業への投資を成功させ、当社ポートフォリオを拡大する原動力となっています。

当社のポートフォリオに付加価値を与える企業を評価する上では、イノベーションが不可欠です。私の所属するコーポレートディベロップメント本部は、ウェルネス、サステナビリティなどの新事業分野をリードする役割を担い、イノベーションは組織にとっての中心的要素です。

イノベーションにはチームワーク、忍耐力、ビジョンが必要です。社員には、自由闊達な企業文化の中で、アイデアを堂々と提案し、起業家精神を身につけてもらいたい。「草の根」の機会を育てることが未来の産業で世界を率いる鍵であり、チームワークを発揮しながら独自の考えを持つことが、当社の挑戦と創造の精神です。



Ekizian David SVP
米国三井物産株式会社
ニューヨーク本店 (NYCZZ)
Financial & New Business
Division (金融・新事業Division)

CDIOメッセージ

イノベティブなマインドセットで、 DXを武器に三井物産を変革し続けます。

代表取締役 副社長執行役員
CDIO (チーフ・デジタル・インフォメーション・オフィサー)
米谷 佳夫



—— CDIOのミッションは何でしょうか。

一言で言えば、DXを武器に社内外に変革を起こすことです。また経営においては、データを駆使し、より迅速で質の高い判断を可能とすることです。DXによる変革には、AI・ディープラーニングといった新しい技術スキルが必要です。高い能力を身につけた多様な人材が自由闊達に意見を出し合い、新たな化学反応が起きる職場づくりを進めています。

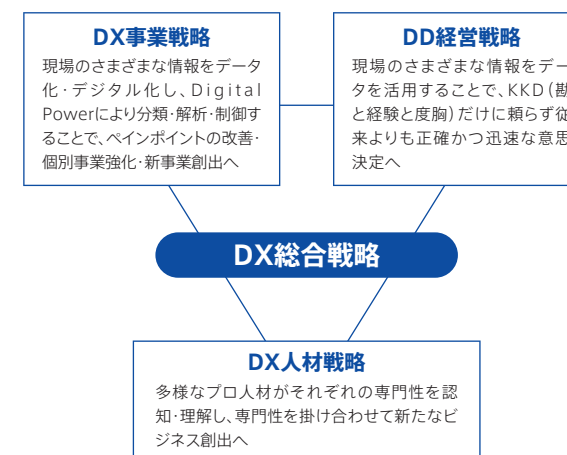
—— DXに関する取組みについて教えてください。

まず「DX事業戦略」、「データドリブン (DD) 経営戦略」、「DX人材戦略」の3つからなる「DX総合戦略」を策定しました。

「DX事業戦略」では「6つの攻め筋」を特定し、延べ300件以上の候補案件から約80件の実証実験を実施、その内約25件が実運用に至りました。環境・脱炭素関連、デジタルツイン、仮想通貨、ヘルスケアデータ活用など、事業の幅は多岐にわたります。

「DD経営戦略」では、特にデータ集約により生産性が向上し、コスト削減につながりました。一方で、経営の意思決定へのデータ活用にはまだ課題があります。過去の延長線上の未来はデータを使えばかなり高い精度で導き出せますが、非連続的な変化に対しては、経営者の勘や経験・洞察力で補う必要があります。しかし、勘と経験にはバイアスが掛かりますので、その修正のために客観的なデータ活用が重要です。DD経営を根付かせ

るために、これまでの業務プロセスを根底から変える改革を進めていきます。



—— DX推進に当たっての課題は何でしょうか。

乗り越えるべき二つの壁があります。一つは、DX人材とビジネス人材の壁です。当社には圧倒的にビジネス人材が多く、DX人材がデジタルスキルを補っていますが、新規事業を創出するためには、両者が互いを理解・尊重し、連携を深めていく必要があります。このため、これは「DX人材戦略」にもつながる話ですが、全役員対象のeラーニングから海外大学への留学制度まで幅広いプログラムで構成されるMitsui DX Academyを導入しました。社員全体のDX知識を底上げすることでコミュニケーションを深化させ、その先にはビジネススキルとDXスキルを兼ね備えたDXビジネス人材の育成を見据えています。

もう一つは、時間軸の壁です。DXは結果が出るまでに時間がかかります。途中であきらめたり、放っておけば消滅してしまうような生命力の弱い取り組みもあります。こういったものを育て上げ大きく花開かせていくためには、トップの継続的なコミットメントと現場での成果の共有が不可欠です。私は毎月「CDIOメッセージ」を発信し、社員がDXに取り組んだ成果を社内に共有し続けています。社員をエンカレッジすることで、当事者そして周囲が成果を認識し、それによりDX推進の取り組みがさらに広がり、強くなり、文化として根付いていくことを期待しています。

—— CDIOご自身はDXのバックグラウンドをお持ちなのですか。

私は長年インフラ事業に携わっており、DXの専門家では

ありません。世の中には、複数の会社でCDOを務めてこられた「プロCDO」も多く、DXによる企業変革の起爆剤として活躍されています。一方、当社はすでに全社のDX総合戦略があり、変革への強い危機感をもつ社員がいて、能力の高いDX人材も増えています。あとは実践あるのみです。当社の強みや幅広い事業をよく知り、当社のカルチャーも理解した上で、ビジネスとDXをつないで変革を後押しすることが、CDIOとして重要な要素だと考えています。

DXを推進するためには学び続けることが大事です。私自身、月に1～2回デジタルネイティブな若手社員からリバースメンタリングを受け、新しい技術やアイデアについて学んでいます。私にとっては大変良い刺激になりますし、彼らにも私の経験からビジネスの勘所や経営の目線を伝えることができ、こうして双方の視野を広げることでDX人材と経営の橋渡しを実践しています。

—— 三井物産ならではの価値創造とは何だと考えますか。

産業を跨ぐ事業創造、これが当社ならではの価値創造です。

当社のようなコングロマリットのメリットは二つあります。一つ目は、多様な人材を抱え、その人材を臨機応変に配置できること。二つ目は、産業横断的な業際で生まれるイノベーションにいち早く対応できることです。一方のデメリット、つまり多様な事業を抱えることにより増大しがちな管理業務や経費は、DD経営が進めば減らすことができますし、すでに幾つかの取組成果も出ています。

こうした強みを活かし、人材を含む経営資源を機動的に割り当て新しいビジネスにいち早く取り組むことで、「コングロマリットプレミアム」を実現していきます。

—— 三井物産は中長期的に、どのような会社になっているでしょうか。

「長期業態ビジョン2030」では「“つなく”から“つくる”へ」を掲げ、主体的にビジネスを「つくる」方向への進化を目指しています。「0→1」でビジネスを創造するMoon Creative Labでの取組みもこの一環で、すでに幾つかの起業案件が事業化しつつあります。

当社は、今後こうした流れをさらに加速し、多様な業界に関わっている強みを活かして主体的な事業創出を繰り返していく会社、常に何か新しいものを創り出す「場」になっていくでしょう。これは特に新しい話ではなく、三井物産は創業時からそのような会社でした。会社の形態は時代に応じて変化していくかもしれませんが、「人の三井」や「自由闊達」、「挑戦と創造」という理念や精神は変わらず受け継がれ、これが事業創造の基盤になっています。

当社の変革は加速していますが、世界の先進企業も変わり続けており、その差は縮まるよりはむしろ開いているかもしれません。そうした危機感を常に持ちながら、DXを通じて当社を変革し続けます。

デジタルにおける取組み DX人材戦略の進捗

DX事業戦略・DD経営戦略を推進していくには、ビジネス人材、DXビジネス人材、DX技術人材の3種類の人材が必要です。三井物産では、幅広い事業、商品や地域に精通した「その道のプロ」と呼ぶにふさわしい多様な人材が多く働いていますが、現在、その多くはそれぞれの仕事に精通したビジネス人材です。このため、全役職員にDX基本教育を行い、デジタルを標準装備します。デジタルのトップエキスパートであるDX技術人材は、IT戦略子会社でのグループ内製化を進める他、当社自身でも一定数内製化していきます。最後に、ビジネスとデジタルの双方を深く理解して、ビジネス人材とDX技術人材をつなぐ、DXビジネス人材が、DXを進めるためには必要不可欠です。

三井物産では、このDXビジネス人材を2024年3月期にはグローバルで100名内製化していく方針です。DX人材戦略では、DXによる絶え間ない革新を企業文化として定着させることを目指していきます。

<2022年3月期の進捗>

- 2021年5月に、以下の3つの要素から構成されるMitsui DX Academyを開講しました。
- ①**DXスキル研修**: 全役職員を対象とした基礎編から、業務ニーズにあわせた専門性の獲得や高度DX人材養成のための応用編まで用意しています。なお、基礎編は8月末には三井物産単体は役職員の全員が受講完了、10月より現地法人・関係会社にも展開し、アジア地域の現地法人では全員の受講が完了しています。
- ②**ブートキャンプ**: DXプロジェクトの実践を通じた現場のOJTでDXビジネス人材を育成します。
- ③**Executive Education**: 最先端のDXスキルや知見の獲得、そして高度DX専門人材とのネットワーキング構築のため、海外大学コースへの派遣も実施します。

- DX人材認定制度を開始し、三井物産単体において、23名のDXビジネス人材を認定しました。2022年10月に予定している第3回目より現地法人にも応募枠を拡大していきます。
- 育成とともにDX人材採用と現場での活用にも積極的に取り組んでおり、日本国内における新卒採用では、2021年3月期に続き、インターンでのDXビジネスコンテストを開催した他、アジアと南米での採用を強化しています。日本国内採用のDX人材のみならず、海外で採用したDX人材も、Strategic Focus領域でのプロジェクトに即戦力として投入する他、欧米や中東にも派遣し、グローバルな活躍の場を拡大していきます。



Azfer (Dubai)

中東三井物産 ドバイ本店
Corporate Strategy & Administration Dept. (DMEAA)
Business Development Team
Karim Azfer
Digital Transformation Architect



Glen (London)

欧州三井物産 Digital Transformation Dept.(EUASE)
Ng Yee Zheng Glen
Project Manager



Rodney (MHM Manager)

MBK Healthcare Management Pte.Ltd.
Lim Rodney
Solutions Delivery Manager



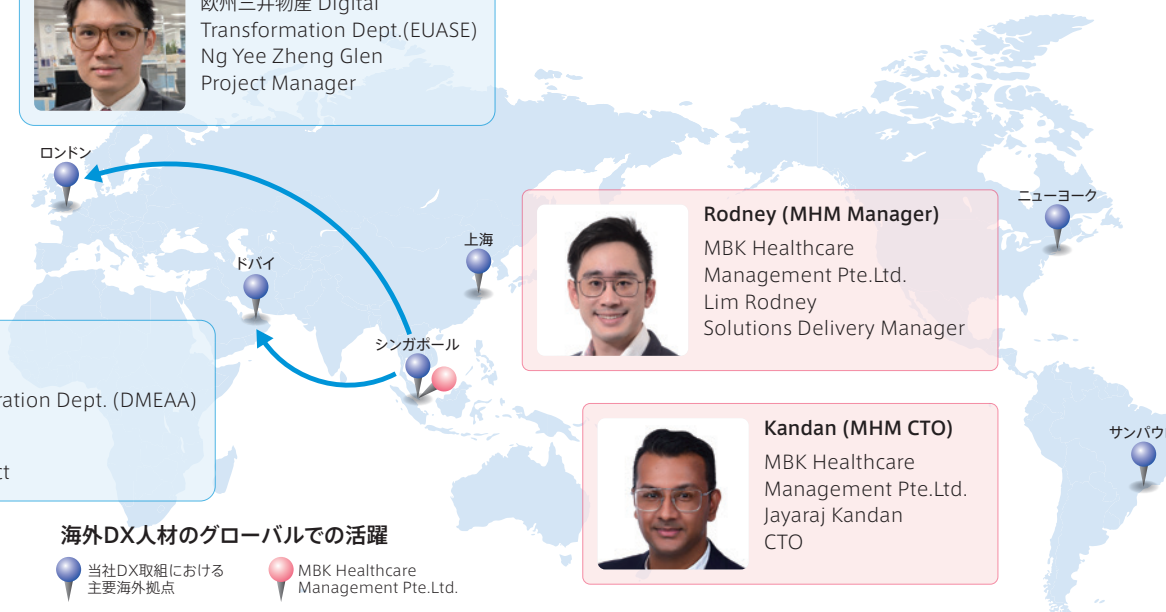
Kandan (MHM CTO)

MBK Healthcare Management Pte.Ltd.
Jayaraj Kandan
CTO

海外DX人材のグローバルでの活躍

当社DX取組における
主要海外拠点

MBK Healthcare
Management Pte.Ltd.



デジタルにおける取組み

脱炭素におけるさまざまなDX

気候変動は中期経営計画2023における重点課題の1つであり、デジタルを活用したさまざまな取組みを実現しています。

① 可視化

三井物産では、GreenGlobeXを導入しグローバル・グループで膨大な環境データを効率よく一元管理するとともに、今後連結決算システムなどの財務関連データとの連携などを通じ、経営管理に活用していきます。

また、CO₂排出量の可視化からエネルギー調達の最適化、CO₂排出量削減までをトータルにサポートするサービスプラットフォームであるe-dashや、ISO14040・ISO14044に基づく製品単位のGHG排出量算定・可視化を実現した国内初のプラットフォームであるLCA Plusなど、可視化に関するビジネスを立上げ、サービスを提供しています。



電力やガスなどの請求書からCO₂排出量を自動で算出し、可視化

② 抑制

AIの世界的権威Andrew Ng氏が設立したAI Fundと、合併事業であるBearing社を設立。Bearing社は船舶の運航データ、気象海象データをベースにした深層学習アルゴリズムを開発し、最適な運航性能の分析サービスを構築、海運各社へ導入を推進中です。またCII規制（燃料実績の格付け）に対応した最適化ツールを開発するなど、海運各社へのGHG排出量削減の取組みに大きく貢献し、Forbesが選ぶ注目すべきAI企業「AI50 2021」やCB Insightsが選ぶ世界で最も有望なAIスタートアップ「AI100 2022」にも選定されています。



船舶の運航データなどから船舶運航を最適化

③ オフセット

森林におけるDX取組みでは、当社保有の社有林のCO₂吸収量可視化に航空測量データを活用、2050年のNet-zero emissionsに貢献すべく、クレジット創出に着手しています。2022年6月末現在、当社社有林の一部を対象に、J-クレジット制度認証委員会において8万5千トン（8年分合計）のクレジット創出プロジェクトが承認されました。



航空測量により森林のCO₂吸収量測定の高精度性と効率性を向上

□ P24 カーボンのクレジット事業への挑戦

④ 社内情報共有

各事業現場において脱炭素に関するさまざまな取組みが進むなか、三井物産では会社全体で脱炭素に対応すべく、社内情報共有サイト「脱炭素ポータル」を設置し、事業本部を跨いだ全社横断的な取組みを促進しています。