サステナビリティ説明会：サステナビリティ経営

日時：　2026 年 3 月 13 日（金）15:00-16:00（日本時間）
説明者：執行役員サステナビリティ経営推進部長 恩田 ちさと

サステナビリティ経営推進部の恩田です。
お忙しい中、説明会にご参加いただきありがとうございます。またオンラインからも多数の方にご参加頂いており、感謝申し上げます。本日は私より、当社のサステナビリティ経営についてご説明させて頂きます。

P.2 外部環境認識
まず、外部環境を簡単に整理します。ポイントは、「複雑化する社会課題への対応」と「現実解への期待」です。

昨年の説明会では、“変容の時代”とお話しましたが、国・地域やテーマごとの揺れ動きは継続、常態化しています。また、気候変動と自然資本、人権等の課題は、相互に関連し、複雑さを増しており、それらを統合的に捉え、課題解決を進める統合的アプローチや、幅広いステークホルダーとの共創が取組みの鍵になると考えています。

また近年、気候変動ビジネスでは、政策や市場環境の変化を背景に、プレミアムや収益性の確保が難しい局面も見られます。このような環境下、企業は“変容”をビジネスの前提としつつ、多様なニーズに応える現実解として、幅広い選択肢を提供しながらも、中長期目線で着実に取組みを進捗させることが求められていると認識しています。

更に、直近の中東情勢を始めとする地政学的リスクは一層高まっており、世界のエネルギー需給の不確実性が増しています。経済や社会の持続性の観点から安定供給の重要性が高まる中、当社は、天然ガスや LNG を、低炭素社会実現に向けた移行過程における現実解と位置づけており、その安定供給を担うことは、当社の重要な責務と考えています。

こういった点も踏まえながら、本日はこれまでお示ししてきた取組みのアップデートに加え、ステークホルダーの皆さまのご関心の高まりを感じている「ビジネスと人権」や、当社が推進する「統合的アプローチ」についてご説明いたします。

P.3 中期経営計画 2026 の進捗
こちらでは、中期経営計画 2026 における重点テーマを示しています。現中経では「気候変動」と「自然資本」、「ビジネスと人権」を掲げ、環境変化に対応しながら、着実に取組みを進めてまいりました。

これらの進捗について、これまでサステナビリティ説明会や統合報告書での開示を実施し、また投資家の皆さまを始めとするステークホルダーとの対話を通じて継続的にブラッシュアップをしています。

サステナビリティは企業経営の基盤であり、中長期視点での取組みが重要です。次期中経においても引き続き、本 3 テーマを中心に取組みを推進していきます。

P.4 マテリアリティの再見直しと事業活動推進

当社は Mission である「世界中の未来をつくる」の実現に向け、重要な経営課題としてマテリアリティを特定し、事業活動を進めています。マテリアリティは中長期でリスクや機会となる事項であり、中期経営計画や事業計画の基軸となるものです。

当社は、2015 年にマテリアリティを特定し、2019 年に最初の見直しを行いました。そして 2025 年にはダブルマテリアリティの視点を取り入れて再見直しを行い、「人権を尊重した社会をつくる」を新たに独立したマテリアリティとして設定しました。

また、マテリアリティごとに毎年アクションプランを設定し、進捗管理を行うことで、マテリアリティと連動した事業活動をより力強く実行しています。あわせて、社長や CSO メッセージに加え、全事業本部長参加のマテリアリティ座談会を全 4 回開催し、その内容を社内に広く共有することで、事業現場への浸透を進めています。

P.5 気候変動関連 2030 年中間目標

ここからは、個別テーマについてご説明します。まず、気候変動です。

当社は 2050 年ネットゼロに向けた 4 つの中間目標を設定しています。そのうち、削減貢献量を考慮しない GHG 総排出量は、投資家の皆さまとの対話を踏まえ、昨年、新たに設定したものです。

P.6 気候変動関連 2030 年中間目標の進捗

こちらは、中間目標に対する 25 年 3 月期の進捗を示しています。

GHG 総排出量は、発電資産の売却等により 20 年 3 月期比で 34%減、GHG インパクトは、各国再エネ事業等の削減貢献案件の積み上げにより 26%減となりました。単体・連結子会社 Scope1+2 は、Scope2 を中心とした削減により 23%減、発電事業における再エネ比率は 35%と、着実に取り組みを進めています。

なお、当社は撤退・売却に加え新規投資も含めたアセットの入れ替えを反映し、中間目標までのトラッキングを行っています。GHG 総排出量と再エネ比率は 25 年 3 月期時点で既に中間目標値を達成して

いますが、サステナビリティを取り巻く政策動向や技術進展等の外部環境の不確実性や、次期中経での事業成長によるポートフォリオの変動を踏まえ、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 27 年 3 月期の法定開示に向けた準備として、GHG 排出量の算定範囲見直しにも着手しています。26 年 3 月期実績では、一部算定範囲の追加等が見込まれますが、目標は継続性の観点から現行範囲を継続し、進捗を管理してまいります。

P.7 気候変動関連 2030 年中間目標に向けた削減施策

ここでは、中間目標に向けた主な施策をご紹介します。

当社は排出量削減や削減貢献に繋がる事業領域において、いち早く取組みを進めてきたと認識しています。次世代燃料や再エネの分野では、長年にわたりパートナーと共にトライ＆エラーを重ねながら、事業を創り、育ててまいりました。現在ではこれまでの経験で得た学びを踏まえつつ、複眼的に取組みを進めています。

GHG 総排出量では、bp と進める LNG プロジェクトでの CCUS の導入や、Rio Tinto と共同で進める包括的な脱炭素取組みを推進してまいります。GHG インパクトでは、FID 済の複数の削減貢献案件が、30 年 3 月期に向けて立ち上がる見込みです。一例として、世界最大のアンモニア生産者 CF Industries 及び本邦最大発電事業者 JERA と進める Blue Point は、2029 年より世界最大規模での低炭素アンモニア製造を開始する予定です。CCUS を用いることで一般的なアンモニア製造方法に比べ 60%以上の CO2 排出削減を見込んでいます。単体・連結子会社 Scope1+2 は、GHG 可視化と削減提案に強みを持つ当社グループ会社「e-dash」のサービスを展開することで、更なる削減余地の検証を進めていきます。

P.8 低炭素社会の実現に向けた貢献

次に、低炭素社会の実現に向けた貢献についてご説明します。

当社はこれまで、発電資産の売却や再エネ投資を通じて事業ポートフォリオの転換を進め、カーボンインテンシティの低減に取り組んできました。一方で、これらの取組みだけでは排出量が十分に減らない領域が残ることも認識しています。低炭素社会の実現にはバリューチェーン全体で、現実的かつ実行性のある手段で取り組むことが重要です。当社の強みである「産業横断的なパートナーやお客様との連携」を活かし、新技術の開発や社会実装を進め、社会全体の低炭素化に貢献していきます。

一例として、各種イニシアチブや業界団体への加盟を通じた取組みをご紹介します。世界のメタン排出の約 25%を占めると言われている石油ガス採掘事業では、OGDC(The Oil & Gas Decarbonization

Charter)において、メタン排出削減に向けて 50 社以上の上流事業者と連携しています。また、世界の GHG 排出の約 3%を占めると言われている海運業界では、マースクゼロカーボンシッピング研究所 (Mærsk Mc-Kinney Møller Center for Zero Carbon Shipping)に、戦略的パートナーとして参画し、低炭素燃料を用いた海上輸送の推進に取り組んでいます。

これら産業界との連携を通じ、幅広い産業及び社会全体の GHG 排出削減に貢献してまいります。

P.9 シナリオ分析の実施(移行リスク/物理的リスク)

当社はサステナビリティ観点でポートフォリオの良質化を図るため、移行リスク及び物理的リスクのシナリオ分析を実施しています。従来実施していた気候変動観点の分析に加え、自然資本の観点も取り入れた統合的な視点で、中長期のリスク・機会への対応策の検討・強化に繋げていきます。

自然資本は気候変動と比較し、対象領域や指標が多様で、地域や事業ごとに影響がある要素も異なります。今回の分析を通じて、新たな価値創造に繋がる事業創出に向けて、社内管理指標の検討を進めていきたいと考えています。

なお、分析対象は当社事業のうち財務的重要性の高い事業を選定し、特に気候の激甚化や規制強化等の影響を受ける事業の定性及び定量分析を実施しています。現在は原料炭を始めとする鉄、E&P・LNG、再エネ等の事業の分析を進めており、分析結果は、後日開示することを検討しています。

P.10 ビジネスと人権：取組み方針

続いて、ビジネスと人権についてご説明します。まずはこちらで取組みの全体像をご説明します。

当社は、2020 年に人権方針を定め、事業活動と一体となった取組みを推進しています。取組みの一つ目の柱は、人権方針の策定・公表と、経営システムへの組込みです。経営レベルでのコミットメントの下、進捗を取締役会が監督する体制を構築しています。二つ目は、人権デューデリジェンスの実施です。サプライヤーや事業会社の人権に関するリスクを把握し適切に対処すべく、方針の周知、特定、調査、開示・改善のプロセスを継続的に実施しています。三つ目は、是正・救済措置、いわゆるグリーバンスへの対応です。万が一、人権問題が疑われる場合に適切な是正・救済を行う仕組みを整え、課題の早期把握と解決に繋げています。

また当社は、投資家の皆さまやサプライヤー、地域社会等のステークホルダーとの対話を重視し、取組みの改善に努めています。

P.11 ビジネスと人権：取組みロードマップ

こちらのページでは、当社がどのように人権に関する取組みを進めてきたか、そして今後の方向性をロード

マップでお示ししています。

ポイントは、継続的・体系的に取組みを拡充してきた点です。人権方針の制定を起点に、人権デューデリジェンスの実施や是正・救済措置の運用、基盤強化等、段階的に拡充を行ってまいりました。

近年は、対象の拡充に加え、実効性向上にも注力しています。特に、活動の柱である人権デューデリジェンスの実効性を高めていくためには、役職員やステークホルダーへの意識浸透が不可欠です。次のページでは、人権デューデリジェンスの継続的な取組みと、それを支える人権研修についてご説明します。

P.12 ビジネスと人権：これまでの取組み

人権に関する取組みも、気候変動同様、バリューチェーン全体で取組むことが重要です。その為、人権デューデリジェンスでは、新規サプライヤーに対し、当社方針の 100%周知を徹底した上で、アンケートや現地訪問調査を通じた実態把握と対話を継続しています。これにより、人権リスクの把握に加え、ステークホルダーとの相互理解やコミュニケーションが進んでいます。

具体例として、マレーシアのパーム油事業では 25 年 3 月期の現地訪問にて、人権課題の可能性を示唆する情報が得られたことから、26 年 3 月期に追加現地訪問調査を実施しました。調査では、国際認証団体や現地政府認証制度の関係者、現地に精通した NGO 等と連携しながら、精製工場や農園での移民労働者の就労環境や、その家族の教育環境等について、現地確認と関係者へのヒアリングを行いました。その結果、強制労働や児童労働を含む人権侵害に該当する事実は確認されず、人権に関するリスクは適切に管理されていることを確認しました。

当社は、人権に関するリスクの適切な管理には、継続的な取り組みが不可欠であると認識しており、今後も認証機関やパートナー、サプライヤーとの対話を通じて、持続可能なサプライチェーンの構築を進めてまいります。

また意識浸透・向上を目指し、研修の充実にも注力しています。当社役職員向けの役職・テーマ別研修に加え、サプライヤー等の社外の方も招いた外部有識者による研修も実施しています。役職や各自の業務に応じたきめ細やかな理解促進を図ることで、社内では人権を自分事として捉える意識の醸成と共に、バリューチェーン全体での取組みの必要性の理解が着実に進んでいます。

P.13 ビジネスと人権：取組みロードマップ

ここでは、先ほどのロードマップの右側に示しております次期中経のポイントをご説明します。

一つ目は、「事業活動との統合」です。人権を個別課題として切り出すのではなく、事業活動の前提となる信用リスクマネジメントの枠組みに人権に関するリスク管理の仕組みを統合・連携し、リスク管理を強化

していきます。二つ目のポイントは「人権デューデリジェンスの拡充」です。人権デューデリジェンスの対象を主要サプライヤーに留めず、事業会社やサプライチェーン全体に拡大すると共に、人権に関するリスクへの対応が事業運営上不可欠であるとの認識をグループ全体で共有し、より強固なリスク管理体制の構築を目指していきます。三つ目は「是正・救済措置の拡充」です。JaCERへの加盟で、公平性及び実効性の更なる向上を目指します。

P.14 ビジネスと人権：具体的な取り組み事例

先ほどお話したポイントが、実際の事業活動の中でどのように運用されているか、ご紹介します。

「事業会社・サプライチェーン全体でのサステナビリティ関連リスク管理」として、人権尊重の取組みや環境リスク対応等の全事業共通チェック項目に加え、事業特性に応じたチェック項目を設定することで、網羅性と深度の両面でリスク管理を実施しています。例えば水産事業では、当社策定のサステナビリティデューデリジェンスチェックリストに基づき、関係会社の生物多様性や水資源等のリスク管理状況を確認しています。今後も、事業会社・サプライチェーン全体でのサステナビリティ関連リスクの可視化と管理レベルの向上を図り、実効性の高い体制構築を進めていきます。

あわせて、人権問題が生じた場合に備え、「是正・救済措置の拡充」も進めています。従来の当社ウェブサイト上での苦情受付窓口に加え、2026 年 4 月より国際指導原則に準拠した JaCER のプラットフォームへ加盟し、多言語対応を含む、より公平で実効性の高い外部の枠組みも導入します。

このように当社では、人権を事業活動に組み込み、日常のリスク管理として着実に現場に浸透させることを重視しています。実際に、マテリアリティ再見直しにおける当社役職員を含むステークホルダーへのアンケートでも、人権が主要なリスクとして認識されており、取組みが着実に定着していると受け止めています。

P.15 三井物産らしいサステナビリティ取組み -統合的アプローチ-

ここでは、三井物産らしいサステナビリティの取組みとして、統合的アプローチについてご説明します。

当社のサステナビリティの考え方の中核にあるのが、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」です。この考え方は、昨年の統合報告書でもお示ししています。

社会課題が複雑化する中、それぞれのテーマを切り出して対応するだけでは、中長期でビジネスが成り立たないリスクも増えています。当社は統合的アプローチを「リスクの低減」と「事業機会の創出」の両面で捉え、社会課題への対応はコストではなく、将来の競争力や成長機会に繋がるものと考えています。

また、事業活動の一つである投資判断において、この考えを全社的な案件審査やフォローアップの仕組み

に組み込んでいる点も特徴です。例えば Rhodes Ridge 鉄鉱石事業の投資判断では、事業性や収益性に加え、地域社会とのパートナーシップや文化遺産の保護、隣接する自然環境の保全等の観点からも検討を重ねてまいりました。当社の本件参画には、こうしたサステナビリティへの取組み・意識が評価された側面もあります。

当社がこのようなプロジェクトを進められる背景には、各産業で長年にわたり、パートナーと共に現場で試行錯誤を重ねて培ってきた経験・ノウハウがあります。サステナビリティを事業活動の前提に組み込むことで、外部環境の変動に左右されにくい、強固な事業基盤の構築を目指します。

P.16 統合的アプローチで目指す姿

最後に、統合的アプローチを通じて目指す姿についてご紹介します。

当社は、様々な事業において複眼的にサステナビリティに関するリスクや機会を捉え、統合的アプローチを推進しています。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・加工、物流・流通、リサイクル等の段階に織り込み、パートナーやお客様と連携していくこと、これこそがまさに三井物産らしい取組みであると考えています。

これまでお話してきた気候変動、自然資本、ビジネスと人権、そして統合的アプローチの取組みはいずれも、事業活動の中に組み込み、継続的に運用する仕組みとして設計しています。サステナビリティには様々なテーマがありますが、当社は事業を中長期にわたり盤石なものとし、ステークホルダーからの信頼を獲得するために「本当に当社が重視すべきテーマは何か」を見極めた上で、取組みを進めています。

様々なステークホルダーが存在する中で、常にただ一つの正解があるわけではありません。だからこそ、短期的な視点に留まらず、複眼的かつ中・長期の視点で“サステナビリティ”を経営の柱の一つとして位置づけ、ぶれることなく実行することが、外部環境が揺れ動く中において、最も重要な当社の基本姿勢だと考えています。

今後も、社会課題に対する産業横断的な現実解を提供し続けることで、ステークホルダーの皆さまから信頼を積み重ね、持続的な企業価値向上の実現を目指してまいります。

ご清聴ありがとうございました。

サステナビリティ説明会：三井物産の人的資本

日時：2026 年 3 月 13 日（金）16:00-17:00（日本時間）
説明者：執行役員人事総務部第一部長　渡辺　徹

本日はお忙しい中、お集り頂き有難うございます。三井物産株式会社　人事総務第一部の渡辺です。
よろしくお願いいたします。

P.2 Agenda

こちらが本日の内容となります。
弊社では 2023 年より人的資本レポートを発行しており、既に開示している内容も多く含まれますが、本日は当社人的資本に関する特に重要な考え方についてご説明いたします。

P.3 Agenda

最初に、三井物産の人材マネジメントについてです。

P.4「挑戦と創造」と自由な組織風土

三井物産では、設立以来「人」が持続的な価値向上の源泉と考え、人材主義や人材投資を重視してきました。

旧三井物産初代社長・益田孝による「すべては人からはじまる」という言葉を原点に、歴代経営者も「人」に重きを置いた言葉を発しています。

法的には旧三井物産と現在の三井物産に継続性はなく、全く別の企業体ではありますが、旧三井物産創立時の「挑戦と創造」の精神と、自由闊達な組織風土は、現在も貫く理念であり、DNA として社員の中にも深く根付いているのが当社の強みです。

P.5 ビジネスの変遷と人材戦略

こちらは、当社の取組みの軌跡となります。
当社は貿易を祖業としていますが、環境の変化に合わせて自らを柔軟に変化させてきました。

戦後直後の設立時は、貿易や資源の安定的確保をベースに戦後日本の「国造り」をミッションとして取り組んでおりましたが、時代の変遷と共にその時々の社会の課題を踏まえ、自らの機能や役割を再考しながら成長を続け、現在のビジネスモデルである「創る・育てる・展（ひろ）げる」に繋がっています。

人材戦略においても、設立間もない 1952 年に海外修業生制度を発足すると共に、1975 年には海外採用社員の日本への転勤も始まり、現在の人材戦略の基礎となっています。

当社人材戦略は「強い「個」の育成」「インクルージョン」「戦略的適材配置」の 3 つを柱としていますが、次期中期経営計画の期間もこれをベースに、変化に即応し未来の戦略をつくる人材を育て、それぞれの力を引き出していく取組みを継続していきます。

P.6 人材戦略と企業価値向上の相関

人的資本は持続的な価値を生み出す重要な経営資本の一つであり、三井物産グループの競争力の源泉である事業ポートフォリオの絶え間ない変革を続ける力を支えています。

人的資本への投資は、一定の継続性と連続性をもった複数年の取組みを経て成果が現れてくるものでありますが、この人的資本の取組みを出来る限り定量の形で可視化しながら、社員の挑戦・経験・学びを後押しする施策と、持続的価値創造を支える環境整備に向けた投資を加速しています。

P.7 人的資本投資による成果

人的資本投資の代表的な定量指標と、それによって見えてきた成果を定量的なインパクトで示したものです。

定量で可視化出来るものには限界があり、多くの場合では施策の実行そのものが投資、ということになりますが、その中でも可視化出来る代表的なものを整理しました。

例えば、グローバルに活躍できる環境整備の投資は、転勤の選択制度や海外転勤時の両立支援の導入となる訳ですが、その結果として女性社員の転勤者数の増加や、社員の定着率向上、採用力の強化といった成果に繋がって来ています。

人的資本投資は先行投資でもありますので、23/3 期、25/3 期の投資が、必ずしもすぐに定量で見える成果として表れる訳ではありませんが、従前より人的資本投資を実行してきた結果が着実に表れていることはお分かりいただけるかと思います。

P.8 社員エンゲージメント

こちらのスライドは、人的資本投資の総合的な成果を測る重要な経営指標の社員エンゲージメントについてです。

当社では Mitsui Engagement Survey という名称で、毎年 1 回実施しています。
その結果は、右下に示した複数の原因系カテゴリーと、その上の「社員エンゲージメント」「社員を活かす環境」の肯定的回答率として示されます。

原因系カテゴリーは、「社員エンゲージメント」と「活かす環境」に強い影響があるため、原因系カテゴリーを

中心に、組織開発や施策の改善・見直しに繋げていくサイクルを、しっかりと回していくことが重要と考えています。

また「社員エンゲージメント」と「社員を活かす環境」の結果の前期対比の増減は、取締役を対象とした報酬制度の一要素となっています。

P.9 Agenda

ここからは、人材の力を引き出すための取組みをご説明します。

P.10 持続的に価値を生み出す「人」と「場」

人材の力を引き出すためには、社員への動機付けと育成が大切であることは言うまでもありませんが、会社として、社員の成長を支援する場の提供や仕掛けも重要だと考えています。

それが右の絵にある 3 つの場のイメージです。

まず一番下、「強い「個」を育成する場」です。いわゆる OJT に代表される多様な現場経験と、そこでの成長を支援する研修がこれにあたります。

そこで育った強い個は、多様な価値感、異なる意見を認め合う企業風土のもとでお互いに協働して業務に取組みますが、このインクルーシブな風土が 2 つ目の場です。

この 2 つの場をベースに、社員の自律的キャリア形成と、組織や地域の壁を越えた適材配置の異動を実現する仕組みがあります。これが 3 つ目の場となります。

会社が提供するこれらの場を通じて、社員が更に成長し、なりたい姿に近づき、会社はその社員の力を梃に持続的な企業価値の向上を実現していきます。

当社には「人が仕事を創り、仕事が人を磨く」という言葉がありますが、社員と会社のこの関係が、社員一人ひとりのキャリアの実現と当社グループの価値向上の好循環となり、持続する。これが三井物産グループの価値創造モデルだと考えています。

P.11 持続的に価値を生み出す基盤

こちらでは、価値創造モデルを実現するための基盤をご説明します。

当社は Mission として「世界中の未来をつくる」を掲げており、実現するために社員と会社の双方が目指す姿を示した Global Talent Management Policy と、それを実現するための行動基準が Mitsui Leadership in Action です。この 2 つを基本とした人材戦略を、グローバルタレントマネジメントプラット

フォームである Bloom の人材データを活用しながら実現します。

HR Strategy Meeting は、人材戦略実行の進捗確認の場として、人材に関する重要なテーマを事業本部単位で深く掘り下げ、年に 1 度経営メンバーが議論を行う場です。
これらの基盤を通じて、人的資本の継続的強化を図っていきます。

P.12 グローバルタレントマネジメントポリシー
Global Talent Management Policy は、グローバル共通の基本方針であり、これまで脈々と受け継がれてきた当社のタレントマネジメントの考え方や人材戦略、企業風土、育成、機会等について、2024 年 7 月に明文化したものです。

これにより、持続的な価値創造の担い手であるグローバルで多様な社員の更なる活躍を後押しするものとなっています。

P.13 目指す人材の姿
こちらは、Global Talent Management Policy で示している「目指す人材の姿」です。

一つ目の目指す人材の姿は、プロフェッショナルとして、多様な商品や領域にチャレンジし、高みを目指すことにより新たな価値を生み出す力をもった人材です。当社ではこの様な人材を「強い個」と定義しています。

二つ目は、当社の企業風土である「自由闊達」を体現し、多様性を受け入れ、インクルーシブな環境で仲間と共にイノベーションを引き出す人材です。

三つ目は、自律的に成長を続ける意思を持つ人材です。仕事を通じて実現したいことを明確にし、必要な経験・スキルを自律的に積み重ねる意欲。これが最も大切だと考えています。

われわれ人事担当部署としてもこの 3 つの素養を体現できる人材の育成に力を入れています。

P.14 グローバル共通の行動基準
今申し上げた目指す人材の姿を実現するための社員の行動基準として、Mitsui Leadership in Action を策定しています。

当社経営理念の Mission、Vision、Values のうち、「挑戦と創造」を支える価値観である Values を、当社社員に共通して求められる行動基準として具体的に示したものです。

グローバルでの人材の採用、育成、評価、任用といった一連のプロセスで活用することを通じて、社員によ

る実践を促しています。

P.15 HR Strategy Meeting

戦略的適材配置の実践として、先ほど申し上げた HR Strategy Meeting を毎年開催し、三井物産グループの多様で幅広い人材の把握とともに、重要なポジションについては、求められるスキル・能力などを勘案した、後継者育成のプランニングを行っています。

P.16 グローバルマトリクス体制での人材把握

グローバルマトリクス体制における人事体制です。当社の人材マネジメントは、事業本部と地域軸からなるグローバルマトリクス体制と連動しています。

各事業本部においては事業本部長のもと、人事管理担当者が事業本部の人材を把握していますが、海外においては Regional CHRO がその役割を担い、事業本部と相互に連携しながら、社員の育成や活用推進の施策・環境整備に取組んでいます。

P.17 グローバルでの HR コード設定

このグローバルマトリクス体制での人材育成や各取組みを実現するために、世界中の全社員に HR コードを設定しています。

HR コードとは、社員が活躍する主たる事業・機能分野を示したもので、各社員の雇用会社と共に、タレントマネジメントを推進する事業本部・コーポレートスタッフ部門を表す情報です。

この HR コードを通じ、雇用地によらないグローバルでの適所適材の実現と、社員の中長期でのキャリア形成を促進し、グローバルタレントマネジメントの深化を図ります。

P.18 グローバル・タレントマネジメントシステム（Bloom）

グローバルタレントマネジメントの深化に重要となるタレントマネジメントのデータプラットフォーム Bloom です。

2024 年 12 月に稼働を開始し、それにより、これまでは各国・地域のグループ会社で個別に持っていたタレントマネジメントデータを統合し、約 9000 人の社員の知識・経験・能力と各自のキャリア志向等を可視化するツールとなっています。

1 つ前のスライドでご説明した HR コードとこのプラットフォームが連動して、より機動的なグローバル人材戦略の実行が可能となりました。

P.19 Bloom の活用事例

また、グローバルでのポジションマッチングでは、社員のキャリア志向を関係者がしっかりと把握することが重要となります。

当社では、人材開発・活用調査を年 1 回行っていますが、その内容は社員本人が記載する項目とそれに基づき上司が今後の育成・活用計画を記載する項目があり、本人のキャリアと会社の適材配置の方向性を確認するデータとなっています。

昨年からこの活用調査を Bloom 上で実施し、雇用会社と HR コードの事業本部双方の人事担当者が適材配置を進めるためのデータとして活用していきます。

P.20 Agenda

これ以降は人材戦略の 3 つの柱についてご説明しますが、本日はお時間の関係もありますので、特に重要な取組みについてご紹介いたします。

P.21 強い「個」の育成

まずは「強い「個」の育成」です。その実現において、当社では、社員が自律的にキャリアを築く姿勢も必要不可欠と考えています。

当社における自律的なキャリア形成とは、顧客・パートナーから高く評価される「自分ならではの強みを主体的につくる」ことと定義しています。

その行動を力強く後押しするためのプロセスがこちらになります。

先ず目の前の仕事で必要なスキル・能力を深化させ、次に自らの強みを広げるために、選り好みすることなく、様々な領域・業界を経験します。更に、常に自律的に学び続けることで、どんな環境においても成果を出すプロフェッショナルを目指すことです。

当社では、社員自らが、ゴールの実現に向けた具体的なロードマップを描き、それに向けて努力することを最大限尊重することはもちろんですが、同時に、周囲や仲間のために何をすべきなのかを考えて自らの担当職務を完遂することをキャリア形成の重要な要素としています。

P.22 インクルージョン

第二の柱であるインクルージョンでは、多様な人材の活躍推進のため、特に海外採用社員と三井物産単体の女性社員の活躍推進に力を入れています。

海外採用社員については、Change Leader Program です。世界各国・地域に根を深く張ったビジネスを展開していくために、変革を積極的に推し進める先導者を育成する選抜型プログラムです。

単体においては、2031 年３月期の 女性管理職比率 20%達成に向けた取組みの 1 つとして、次世代リーダー育成の選抜型プログラムである Women Leadership Initiative を実施しています。どちらも半年～1 年と長期のプログラムですが、終了後も人事担当部署によるフォローアップ等を通じ、関係会社への出向や、各地でのライン長や重要ポジションへの任用など、最適人材の配置強化の推進に繋がっています。

P.23 戦略的適材配置①
三つ目となるグローバルでの適材配置では、転勤も重要な要素となります。

海外採用社員は異動・転勤に関する考え方が、三井物産単体の社員とは異なる場合もあるため、転勤プロセスやルールの標準化として Global Mobility Program を策定・導入し、国を越えた異動に対するハードルを低くしています。

三井物産単体の社員についても、2024 年 7 月の新人事制度により、3 年ごとに転勤有無を選択する制度を導入しました。

各自のライフプラン・ライフステージを踏まえて自らが選択することで、社員は自律的にキャリアプランを考えることに繋がり、会社は、一定期間のサクセッションの確実性が高まることで適材配置の実現を可能としています。

P.24 戦略的適材配置②
最後に、社員の能力やスキル、専門性に応じた適材配置のための取組みをご説明します。

人事ブリテンボードは、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。

本部を越えた募集ポジションへの応募のほか、自身のスキルや経験を提示し求職することも可能です。
上司を経由せずに応募が可能で、組織の壁を越えた「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なっています。

Expert バンドは、部長・室長といったライン・マネジメントのキャリアパスとは別に、特定領域の専門性を極めた人材のためのキャリアプランです。

高次元の専門性を持ち、特定領域のキャリア深化を志向する社員が対象で、それに応じた柔軟な評価・処遇体系を導入しています。

どちらの制度も、社員の自発的な意思を尊重しつつも、会社として社員の適正やポジションとのマッチング

をしっかりと見定めた運用を行っています。

P.25 持続的に価値を生み出す基盤

私からのご説明は以上となりますが、三井物産では、人的資本を持続的な価値創造の源泉と位置付け、人材戦略に基づく取組み・投資を継続しています。

その成果を定量面も含めしっかりと把握し、改善を重ねながら、社員の成長と、企業価値向上につなげていきます。

ご清聴ありがとうございました。

以上