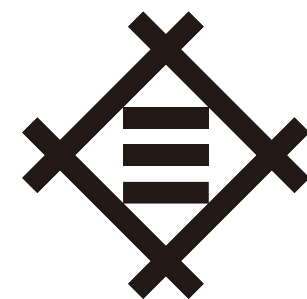


# INTEGRATED REPORT 2023

360°  
business  
innovation.

三井物産株式会社 統合報告書 2023



MITSUI & CO.

## 経営理念 (MVV)

### 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。

## 統合報告書をお届けするにあたって



2023年3月期は、欧米先進国を中心とした高インフレと金融引締め、地政学的な情勢の波及、新型コロナウイルス感染症の影響継続、脱炭素社会への潮流など、大きな外部環境の変化への企業の対応力が試される1年でした。そのような環境下において、当社は、これまで進めてきた収益基盤強化の取組みの成果が結実し、過去最高益を更新することができました。また、5月に中期経営計画2026「Creating Sustainable Futures」を発表しました。当社はサステナビリティを経営の中核に据え、グローバル・サステナビリティの視点からあらゆる産業の社会課題を掘り起こし、そこから新しいビジネスイノベーションを生み出し、強い事業群・新しい産業を創出する取組みを進めています。

昨年の統合報告書では、当社の経営理念 (Mission、Vision、Values : MW) のMission「世界中の未来をつくる」実現に向け、事業を創り、育て、<sup>ひろ</sup>展<sup>び</sup>げ、産業をまたいだ事業群を形成して、社会課題への現実解を提供する当社ならではの価値創造、すなわち三井物産の「挑戦と創造」についてさまざまな角度から説明しました。発行6年目を迎える本統合報告書では、Sustainable Futuresの実現に向けた当社の戦略、またその企業価値向上へのつながりについて、体系的に説明しています。

本統合報告書の制作に際しては、社内の各部門間で緊密な連携を図り、経営会議や取締役会での議論に基づき、誠実に制作していることをここに表明申し上げます。なお、本統合報告書は、IFRS財団の統合報告フレームワーク、および経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参照し、株主・投資家をはじめとする当社ステークホルダーの皆様からの多くのご意見を参考にさせていただきながら、当社についてのご理解を深めていただくために必要な情報を分かりやすく説明することを心がけました。本統合報告書をぜひご一読いただき、ご感想や忌憚のないご意見をお寄せください。本統合報告書がステークホルダーの皆様との対話、そして新たな価値協創のきっかけとなれば幸いです。

2023年8月

代表取締役会長

安永 竜夫

# 編集方針

## 編集方針

これまで発行してきた統合報告書は、当社グループの魅力についてさまざまな角度からお伝えしてきました。6冊目となる本統合報告書では、さらに深掘りしつつ、当社の価値創造プロセスと持続的な企業価値向上に向けた成長戦略を具体事例に基づき解説することで、コミュニケーションツールとしてのさらなる進化を目指しました。事業環境が激変する中において、当社グループの中長期的な価値創造に対するご理解の一助となれば幸いです。

## 報告対象範囲

対象期間：2022年4月1日～2023年3月31日（一部、対象期間以後の活動内容を含みます）

対象組織：三井物産グループ（三井物産単体および連結子会社）

## 参考としたガイドライン

- ・IFRS財団の統合報告フレームワーク
- ・経済産業省「価値協創ガイダンス」
- ・GRI (Global Reporting Initiative) 「サステナビリティ・レポート・スタンダード」
- ・ISO26000（「社会的責任に関する手引」）



## 将来予測に関する注意事項

本統合報告書にて開示しているデータや将来予測は、発行日（2023年8月）現在の判断や入手している情報に基づくもので、既知および未知のリスクや不確実性およびその他の要素を内包しており、これらの目標や予想の達成、および将来の業績を保証するものではありません。したがって、本情報および資料の利用は、他の方法により入手された情報とも照合確認し、利用者の判断によって行っていただきますようお願いいたします。本資料利用の結果生じた、いかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

## 当社の各種報告書・開示情報の位置づけ

### 事業戦略・財務情報

### ESG情報

INTEGRATED  
REPORT  
2023

360°  
business  
innovation.



三井物産株式会社 統合報告書 2023

#### 統合報告書

価値創造プロセスや中長期的な経営方針、事業戦略、財務・非財務情報を株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーに向けて伝えることを目的としています。

統合報告書(本資料) <https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/online2023>

#### ウェブサイト

##### 投資家情報

株主・投資家の皆様向けに財務・非財務情報をまとめています。

- ・中期経営計画
- ・決算情報・決算説明会
- ・インベスターデー
- ・事業説明会
- ・個人投資家向け説明会

<https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/>

#### ウェブサイト

##### サステナビリティ

当社のサステナビリティ情報を適時掲載しています。

- ・サステナビリティ経営
- ・ESG情報
- ・マテリアリティ
- ・社会貢献活動

<https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/>



#### サステナビリティレポート

当社のサステナビリティ情報の詳細を網羅的に掲載しています。

<https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/sustainabilityreport/2022/index.html>

#### 有価証券報告書

<https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/securities/>

#### 株主総会招集通知

<https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/business/index.html>

#### 人的資本レポート

「人」に関する考え方・取組み、人材マネジメントを通じた価値創造を詳述しています。

[https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/human\\_resource\\_management/\\_icsFiles/afldfile/2023/09/15/MBK\\_HCReport2023.pdf](https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/human_resource_management/_icsFiles/afldfile/2023/09/15/MBK_HCReport2023.pdf)

#### コーポレート・ガバナンス報告書

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

# CONTENTS

## Introduction

- 01 経営理念 (MVV)
- 02 統合報告書をお届けするにあたって
- 03 編集方針
- 04 CONTENTS
- 05 At a Glance
- 06 「挑戦と創造」の実績

## 07 CEOメッセージ

## Gate1 三井物産の価値創造

- 13 価値創造プロセス
- 14 経営資本
- 15 三井物産の強み
- 16 マテリアリティ
- 17 三井物産のビジネスモデル
- 18 ステークホルダーとの価値協創
- 19 「挑戦と創造」の事例

## Gate2 成長戦略

- 24 「挑戦と創造」を通じた企業価値向上
- 25 CFOメッセージ
- 27 中期経営計画
- 34 ポートフォリオ経営の実践
- 35 財務戦略
- 36 CSOメッセージ
- 38 サステナビリティ経営
- 44 CHROメッセージ
- 46 人材戦略
- 49 CDIOメッセージ
- 51 デジタルにおける取組み

## Gate3 経営基盤

- 54 役員座談会
- 59 取締役・監査役
- 61 三井物産のコーポレート・ガバナンス
- 70 リスクマネジメント

## Gate4 Data

- 73 ESG Data
- 74 オペレーティングセグメント別データ
- 75 セグメント別戦略
- 89 主な国別エクスポージャー・持分権益生産量
- 90 5年データ
- 91 会社情報・投資家情報・編集後記

# At a Glance (2023年3月期)

事業展開

**63**カ国**128**拠点

鉄鉱石持分権益生産量

約**58**百万トン/年

アンモニア  
日本向け輸入シェア

約**60**%

当期利益

**1.1**兆円

従業員数

**46,811**名

LNG

**8**カ国  
**10**プロジェクト

プラスチック原料  
グローバルでのトレーディング取扱いシェア

パラキシレン  
約**15**%

基礎営業キャッシュ・フロー

**1.2**兆円

関係会社数\*1

**513**社

トラック管理台数

**米国第1位**\*2  
約413千台 (2022年)

穀物・油糧種子  
日本向け輸入シェア\*4

トウモロコシ 小麦  
約**20**% 約**30**%

ROE

**18.9**%

病院事業病床数\*3

**アジア第1位**

大豆 菜種  
約**30**% 約**40**%

当期利益に対する  
総還元性向

**43.1**%

\*1 連結子会社297社、持分法適用会社216社

\*2 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

\*3 持分法適用会社であるIHH Healthcareにおける病床数

\*4 民間事業者における輸入シェア

# 「挑戦と創造」の実績

当社の事業は、戦後復興期の輸出入から始まり、そこで培った知見をもとに事業参画するなど、ビジネスモデルを変化させてきました。近年は気候変動、健康・医療、安定供給といった地球規模の課題の解決に資する事業を創り、育てる「挑戦と創造」を通じ、「世界中の未来をつくる」というMissionの実現を目指します。

## 1947~

### 戦後復興

#### 生活必需品の輸入および輸出促進

- 1947 第一物産設立
- 1959 現在の三井物産誕生

## 1960~

### 高度経済成長期へ

#### 金属資源・エネルギーの安定的確保

- 1965 豪州Robe River鉄鉱山に参画
- 1967 豪州BHPとの鉄鉱石合併事業設立
- 1971 アブダビ・ダス島LNG開発基本協定調印
- 1971 ブラジル鉄鉱石事業に参画

## 1980~

### 先端技術開発の進展 社会構造の変化

#### ロジスティクスなどの機能強化

- 現セブン&アイ・ホールディングスにサプライ・マネジメント機能を提供

#### 大型LNGプロジェクトへの参画・開発

- 1985 西豪州LNGプロジェクトに参画
- 1989 カタールLNGプロジェクトに参画

## 2000~

### 新興国経済の台頭、 グローバル化の加速

#### 資源・エネルギー開発の 長期的な取組み

- 2003 ブラジル資源開発大手Valeに参画
- 2013 米国Cameron LNGプロジェクト合併会社設立

#### 世界各国の産業振興に貢献する インフラ事業の展開

- 2004 International Power (現 ENGIE) と13発電資産を共同買収
- 2015 ブラジルでのガス配給事業拡大

#### 産業高度化に向けた 新たなニーズに対応

- 2001 米国自動車販売・総合ソリューション事業Penske Automotive Groupに参画
- 2013 米国化学品大手Celaneseとのメタノール製造事業会社設立
- 2015 米国トラックリース最大手Penske Truck Leasingに参画
- 2016 世界最大自動車プレス部品メーカーGestamp Automociónに参画

## 2010~

### 環境問題対応から サステナビリティ経営へ

#### 気候変動に対応した取組みの拡大

- 2016 森林アセットマネジメント事業(豪州New Forests)に参画
- 2017 分散型太陽光発電事業拡大(米国ForeFront Power設立)
- 2018 複数のLNG事業で最終投資決断

#### ヘルスケア分野での 事業を通じた豊かさの向上

- 2011 アジア最大手民間病院グループIHH Healthcare<sup>\*1</sup>に参画
- 2016 アジアにおける透析事業DaVita Careに参画

## 時価総額

約**8.2兆円**  
(2023年6月末時点)

## 2020~

### 激動する世界情勢、 社会課題のさらなる複雑化

#### 気候変動への現実解提供

- 2022 再エネ事業者Mainstreamに参画
- 2022 インド大型再エネ発電事業に参画
- 2022 豪州排出権ディベロッパーClimate Friendlyに参画
- 2023 米国テキサス州シェール/タイトガス開発・生産事業に参画

#### 健康・医療、人々の ライフスタイルの質向上

- 2019 IHH Healthcareに追加出資し、筆頭株主に
- 2021 インドネシア消費者関連事業CT Corp 持株会社の転換社債引受
- 2023 国内大手給食事業者エームサービスの完全子会社化

#### 資源・素材などの安定供給 モビリティ・デジタルインフラなどの 仕組み構築

- 2023 りらいあコミュニケーションズの追加取得およびKDDIエボルバとの経営統合<sup>\*2</sup>

\*1 現在の名称で出資当時の名称ではありません。

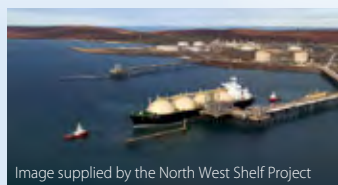
\*2 アルティウスリンクとして2023年9月1日発足予定

1980



豪州鉄鉱石事業

2000



NWS LNGプロジェクト

2010



Fairway Methanol


2020~



Penske Truck Leasing



IHH Healthcare傘下  
Mount Elizabeth  
Novena病院



中期経営計画2026の  
推進を通じて  
「挑戦と創造」を積み重ね、  
グローバル企業として  
さらなる高みを目指します

代表取締役社長

ほり けんいち  
堀 健一

CEO MESSAGE



## CEOメッセージ

## 中期経営計画2026

5月に公表した中期経営計画2026<sup>P.11</sup>\*1 (現中経)のテーマ「Creating Sustainable Futures」に込めた想いについて教えてください。

「Creating Sustainable Futures」は、当社が標榜するMission「世界中の未来をつくる」と直接連動しています。当社は世界中の、また多岐にわたる産業の社会課題を掘り起こし、地域特性、産業特性、課題解決のための時間軸を考慮の上で、よりよい未来をつくるために多様な「現実解」を提供することができます。そのため、「Futures」と複数形にしています。

その現実解を生み出す事業は、世界が直面している課題の解決と当社が求める収益性を両立させるという意味で「Sustainable」である必要があります。そのような事業を創るためには、グローバル・産業横断的な強みを融合させ、「創り、育てていき、そして展<sup>ひろ</sup>げていく」ビジネスモデル<sup>P.17</sup>を推進する、すなわち、各国の個別事情を理解しながら、産業横断的にグローバルな課題に取り組み、複数の産業をまたがるイノベーションを生み出す必要があります。そして、それをやり切る人材の育成も極めて重要です。これらを踏まえて、現中経の全社戦略 (Corporate Strategy)<sup>P.29</sup>を設定しました。

現中経を通じた当社のあり姿をどのようにお考えでしょうか。

現中経における各種施策の実践を通じて、さらに自分たちの目線を上げ、グローバル企業としてさらなる高みを目指したいと考えています。

現在は、外部環境のボラティリティが高く、将来を見通すことが困難な経営環境が継続しています。だからこそ、足元の収益基盤を絶えず強化し、持続性の高い事業を成長案件として加えていく、すなわち事業ポートフォリオ変革の継続が最重要と考えています。

「Sustainable Futures」を目指して3つの攻め筋<sup>P.30</sup>を描いています。1つ目は当社が参加している事業領域を中心に、グローバルな産業横断的ビジネスソリューションを提供すること (Industrial Business Solutions)。2つ目は、世界の最重要課題の一つであるエネルギー・トランジションに対して、当社ならではの産業横断的な現実解を提供していくこと (Global Energy Transition)。3つ目は、ヘルスケアコストの合理化も考慮しながら、多様化する生活者のライフスタイルや志向に応え、世界全体の健康を増進するサービスを提供していくこと (Wellness Ecosystem Creation)。この3つを中心に成長施策を推進します。

当社はグローバルかつ幅広い産業にわたる事業を展開してい

るため、お客様の課題を解決するための引き出し、すなわち知見やノウハウ、機能を多数有しています。これは、課題解決のためのビルディングブロックとも言い換えられます。エネルギー・トランジションに向けたバリューチェーンの構築や、食・ニュートリション・ウェルネスを組み合わせたエコシステムの形成など、当社の手がけているさまざまな事業から得た知見を業際での確に組み合わせ、お客様の課題に合わせて解決策をつくり出していきます。

このようにして社会やお客様の課題解決に貢献して成果を出すと、お客様・パートナーから、三井物産と組んでよかった、次のプロジェクトも三井物産と一緒に取り組みたいと思っていただける。そして、次のプロジェクトでも選んでいただけるような場を増やしていくことを目標としています。

現中経公表以降、成長投資が相次いでいますが、キャッシュ・フロー・アロケーションについてのお考えをあらためて教えてください。

現中経では「Creating Sustainable Futures」につながるポートフォリオへの変革をキャッシュ・フロー・アロケーションの枠組みの中で進めていきます。安定的に獲得したキャッシュ・フローを成長投資と株主還元にバランスよく配分し、強靱なバランスシートを保ちます。成長投資に関しては充実した案件パイプ

## CEOメッセージ

ラインがある一方で、現在の経営環境を踏まえると、リターンの目線を高く持ち厳選する必要があります。自分たちで現場を複眼的に見ることで、厳選した投資実行に向けた良い判断をしたいと考えています。同時に、「sustainable」という視点から、責任を持って引き継いでくださる第三者がいる場合には、たとえ現在高い業績を上げている事業であっても、資産リサイクルを通

じたポートフォリオの入替えを進めます。

株主還元に関しては、前中経から基礎営業キャッシュ・フローに対する還元割合目標を33%から37%程度に引き上げました。また、当社の基礎収益力の着実な向上を踏まえ、1株当たり150円を下限とした累進配当を導入しました。成長投資と株主還元の充実を両立し、株主の皆様の期待に応えてまいります。



## ステークホルダーとの価値協創

本統合報告書では、

**成長戦略と企業価値向上のつながり** [▶P.24](#) を示し、

**ステークホルダーとの価値協創** [▶P.18](#) を通じて

当社の企業価値が向上するとしていますが、

ステークホルダーとの価値協創についてのお考え、

当社ならではの事例について教えてください。

株主や投資家の皆様、お客様、パートナー、社員といった多面的なステークホルダーの皆様との価値協創は、会社のあり姿そのものです。そのためには、当社の中長期の方向性、特に貴重な経営資源をどのように配分して、価値創造につなげていくかを示し、常に各ステークホルダーの立場から賛同・理解いただくことが重要だと考えています。その意味で、皆様との対話は非常に重要です。私自身は、現在グローバリズムがどうなっていくかということに特に関心があり、より高い目線で、ステークホルダーの皆様と価値を創造していきたいと考えています。

現中経の「Global Energy Transition」は、当社らしいステークホルダーとの価値協創に関する事例です。長期目線で、あるべき脱炭素社会に向けて、どのような企業行動がトランジションの時間軸を考慮した現実解になっていくか、ということを深く考えた上で価値協創することが非常に重要です。脱炭素社会に向け

## CEOメッセージ

での橋渡し役としての天然ガス・LNG事業、そしてさまざまな新事業を、持続可能かつ投資基準を満たし、そこから生まれる新たな便益をビジネスモデルに落とし込める形で推進していく必要があります。当社の経営資源と時間軸の中で、業際から生まれるイノベーションを通じて、脱炭素社会をどのように実現していくかを示します。そして、試行錯誤の過程も透明性を持ってお見せし、皆様のご理解を得て、高いレベルのグローバルコンソーシアムで、この「Global Energy Transition」を実現していきたいと考えています。

## 企業文化

### 当社の企業文化に関するお考えを教えてください。

「挑戦と創造」「自由闊達」は、長きにわたり三井物産が大切にし、また社員一人ひとりが胸に刻んできた言葉でもあります。そして、仕事を進める上での社員の心構えに、当社の企業文化が顕在化しています。

多様なバックグラウンドとユニークな強みを持つ当社社員が、さまざまな経験を積み、スキルに磨きをかけ、「挑戦と創造」の精神をもって世界中で活躍する。社員同士はお互いをリスペクトし、認め合い、切磋琢磨しながら、事業本部の垣根を越えた産

業横断的なチームをつくり上げ、多様なステークホルダーとの共創によって価値を生み出していく。この当社流のインクルージョン<sup>P.11 \*2</sup>は、「自由闊達」な企業文化が土台になって育まれているものです。

組織の枠組みの中で、こうしたプロセスが再現されていくことが、まさに三井物産の企業文化であり、揺るぎない強みなのです。その意味では、社員一人ひとりが当社の企業文化の担い手であり、継承者であると言えます。三井物産は大切な一人ひとりの社員の活躍の舞台です。その舞台を提供し、当社が掲げる目標に向かって、社員に大いにその力を発揮してもらおう。ここに企業文化の真髓があると考えています。

これには、当社の組織設計も密接に関係しています。当社の体制は、16の事業本部長と海外の拠点長が社長直下にある点に特徴があります。社長と共に経営を担う管掌役員やコーポレート役員を中心とした経営チームがあり、かつ密に連携しているフラットな組織です。そのため、事業部門間・地域間の垣根が低く、複数部門が協働するのが常態になっています。

### 三井物産流のインクルージョンは、どのように企業価値向上につながるのでしょうか。

社会課題が複雑化する現在においてグローバルなビジネスを進める上では、お客様の課題や本質的なニーズに応えることので

きる、産業横断的な多様なメニューの提示がポイントとなります。また、事業環境の大きな変化が生じた場合に、代替プランのタイムリーな提示や、バックアップの施策を講じることも重要です。

多様な人材が産業横断的に有効なチームを形成できる三井物産流のインクルージョンは、お客様に提示できるメニューを広げ、事業を通じたお客様の課題解決においても、新しい事業を創出する上でも、極めて重要なファクターです。そして、不測の事態が起きた際の「打たれ強さ」の確保にもつながります。

## ステークホルダーエンゲージメント

### 株主・投資家との対話で重視していることは何でしょうか。

株主・投資家の皆様との対話は極めて重要と考えています。対話において最も重視しているのが、当社の事業を深く知っていただくこと、その上で、当社の将来像と経営方針をご理解いただくことです。そのために、対話の機会を多く持ち、定点観測していただけるような情報を提供したいと考えています。また、皆様との対話を通じていただいた助言や指摘は、社内においてしっかりフィードバックし、経営改善に活かしています。

実際に、長年の対話の積み重ねで、株主・投資家の皆様当社を総合的にご理解いただいていると実感する機会が増えています。

## CEOメッセージ

当社はグローバルにさまざまな領域にまたがった事業ポートフォリオを有しています。しかし、どの領域においてもベースとなるコア事業は、当社機能を起点に、さまざまなお客様の課題解決やニーズに応える過程で獲得し、磨き、<sup>ひろ</sup>展<sup>び</sup>げ、時間をかけて積み上げてきたものです。一見、コングロマリットに見えますが、それぞれの領域でベースとなるコア事業の創り方、育て方、組み合わせ方は変わりません。事業ポートフォリオの新陳代謝においても、絶えずコア事業に戻り、コア事業の育成を継続しています。地球規模の課題に対応可能な、グローバル、かつ産業横断的な事業群形成を可能にしているこのような事業運営について、投資家の皆様と議論できる機会は大変貴重です。

## 今後の挑戦

**社長就任3年目を迎えて、今までの手応え、  
そして今後の挑戦についてお聞かせください。**

前中経期間を終えた今、強く感じているのが、会社全体としての「一体感」の高まりです。現中経で掲げる施策、目標の達成に向けて、経営資源を最大限活用して実行していこうという「一体感」が醸成されていることを感じています。

その一つの背景が、お客様の期待の高まりです。先行き不透



明な、複雑な経営環境であるがゆえに、当社に対するお客様の期待が高まっています。これに対し、当社の強みである部門間の垣根の低さを活かし、本部横断的にチームをつくり、お客様の期待に機動的に 대응していこうとする社員が増えています。また、機動的に動くために、経営との相談の頻度も増えています。

私は社長就任時から社員に対して、成長のレベルを2ノッチ上げていこうと言い続けてきました。1ノッチは、お客様の高まる期待に応えるべく、当社の経営資源をフルに活用しようということ

で、これは相応に達成しつつあるように思います。さらなる1ノッチが、今以上にイノベーションを起こし、ダイナミックな活動をしていくことです。これからやるべきことは、まだまだたくさんあります。それがまさに現中経「Creating Sustainable Futures」にほかなりません。「挑戦と創造」の積み重ねを企業価値向上にしっかりとつなげ、株主の皆様の期待に応えてまいります。

堀 健一



▶ \*1 社員向け中期経営計画2026説明  
<https://youtu.be/7apNA4YENFw>



▶ \*2 インクルージョンに関する社員向けメッセージ  
<https://youtu.be/Cru5-EwF5nY>

# Gate 1 三井物産の 価値創造

- 13 価値創造プロセス
- 14 経営資本
- 15 三井物産の強み
- 16 マテリアリティ
- 17 三井物産のビジネスモデル
- 18 ステークホルダーとの価値協創
- 19 「挑戦と創造」の事例

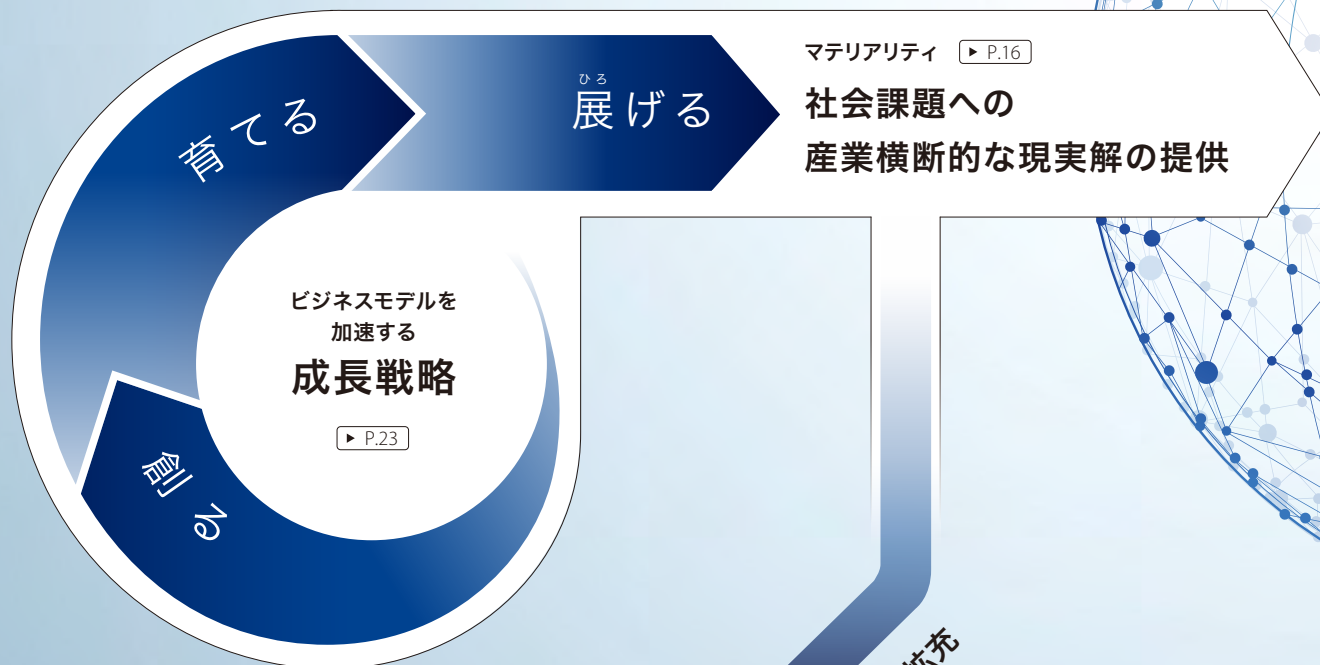


価値創造プロセス

# 三井物産の挑戦と創造

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。時を超えて受け継がれた「人の三井」と表現される人材主義、「自由闊達」という企業文化、そして、長期間にわたる絶え間ない変革を経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」を強みとし、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ています。この「挑戦と創造」の実践こそが三井物産の価値創造です。

ビジネスモデル ▶ P.17



経営資本の拡充

強み ▶ P.15



経営資本 ▶ P.14

経営基盤 ▶ P.53



Mission




世界中の  
未来をつくる

# 経営資本

長年にわたり積み上げてきた経営資本を活用し、事業を通じてさまざまな社会課題の解決に貢献しています。

その結果として、経営資本がさらに増強され、当社の持続的な成長につながっています。

これらの経営資本をベースに、当社の強みである「人の三井」「自由闊達」「事業ポートフォリオ」が発揮され、価値創造の源泉となっています。

 <p>人的資本</p>	<p>創意工夫によるイノベーションを通じて変革をリードし、自らの強みを活かしていかなる業界・役割でも価値創出を担う「自立したプロフェSSIONナル」</p>	<p>連結従業員数 <b>46,811</b>名<sup>*1</sup></p>	<p>社員エンゲージメント <b>72%</b><sup>*2</sup></p>	<p>女性管理職の割合 <b>18.8%</b>(連結) <b>8.5%</b>(単体)</p>	<p>各種海外派遣プログラム 活用人数 <b>3,700</b>↑名(累計)<sup>*1</sup></p>
 <p>知的資本</p>	<p>総合商社として培ってきたトレーディング・事業経営などのビジネスノウハウ、イノベーション創出・新技術開発の蓄積を通じて得た知見・ノウハウ</p>	<p>伝承されたビジネスノウハウ<sup>*3</sup> <a href="#">▶ 統合報告書2022 P.96</a></p>	<p>ビジネスケース数<sup>*4</sup> <b>2,500</b>↑/年</p>		
 <p>財務資本</p>	<p>規律あるポートフォリオマネジメントと財務戦略に支えられた強固で健全な財務基盤</p>	<p>連結総資産 <b>15.4</b>兆円</p>	<p>基礎営業 キャッシュ・フロー <b>12,055</b>億円</p>	<p>当期利益 <b>11,306</b>億円</p>	<p>ROE <b>18.9%</b></p>
(2023年3月期)					
 <p>社会関係資本</p>	<p>長い年月をかけて築き上げてきたブランドや業界での評価、パートナー・顧客・地域社会・政府機関など幅広いステークホルダーとのネットワーク、信頼関係</p>	<p>クライアント数 <b>155,000</b> ↑ 海外81,000 ↑、国内74,000 ↑</p>	<p>事業所数 <b>63</b>カ国、<b>128</b>拠点<sup>*5</sup></p>	<p>関係会社数 <b>513</b>社<sup>*6</sup> 海外381社、国内132社</p>	
 <p>自然資本</p>	<p>当社事業に必要な天然資源。金属資源、エネルギー、食料など安定供給に必要な原料や、社有林や海外植林事業などの森林資源など</p>	<p>国内社有林面積 <b>約45,000</b>ha</p>	<p>GHG<sup>*7</sup>削減貢献量 <b>2.7</b>百万トン/年<sup>*8</sup></p>	<p>エネルギー資源 当社持分原油・ガス埋蔵量 <b>13.3</b>億バレル</p>	<p>金属資源 鉄鉱石持分権益生産量 <b>58.3</b>百万トン/年</p>

\*1 2023年3月31日現在 \*2 Mitsui Engagement Survey 2022に基づく

\*3 社内で共有されている事業の効率的な管理・推進、および次のビジネス創出につながるマニュアル、ノウハウ、事例集

\*4 稟議（内外環境戦略、リスク分析などを網羅） \*5 2023年4月1日現在 \*6 連結子会社297社、持分法適用会社216社 \*7 温室効果ガス \*8 吸収量を含む

# 三井物産の強み

## 人の三井

「人の三井」とは人材育成を最重要に考える会社であること、そして、自立した「個」の集団であることを意味しています。自らの強みを持ち自立的な発想で物事を考える強い「個」が互いの個性を認め合い、1つの目的に向かって協働し、新たな価値の創造を続けていく、このような「個」の集団であることが当社の強みです。

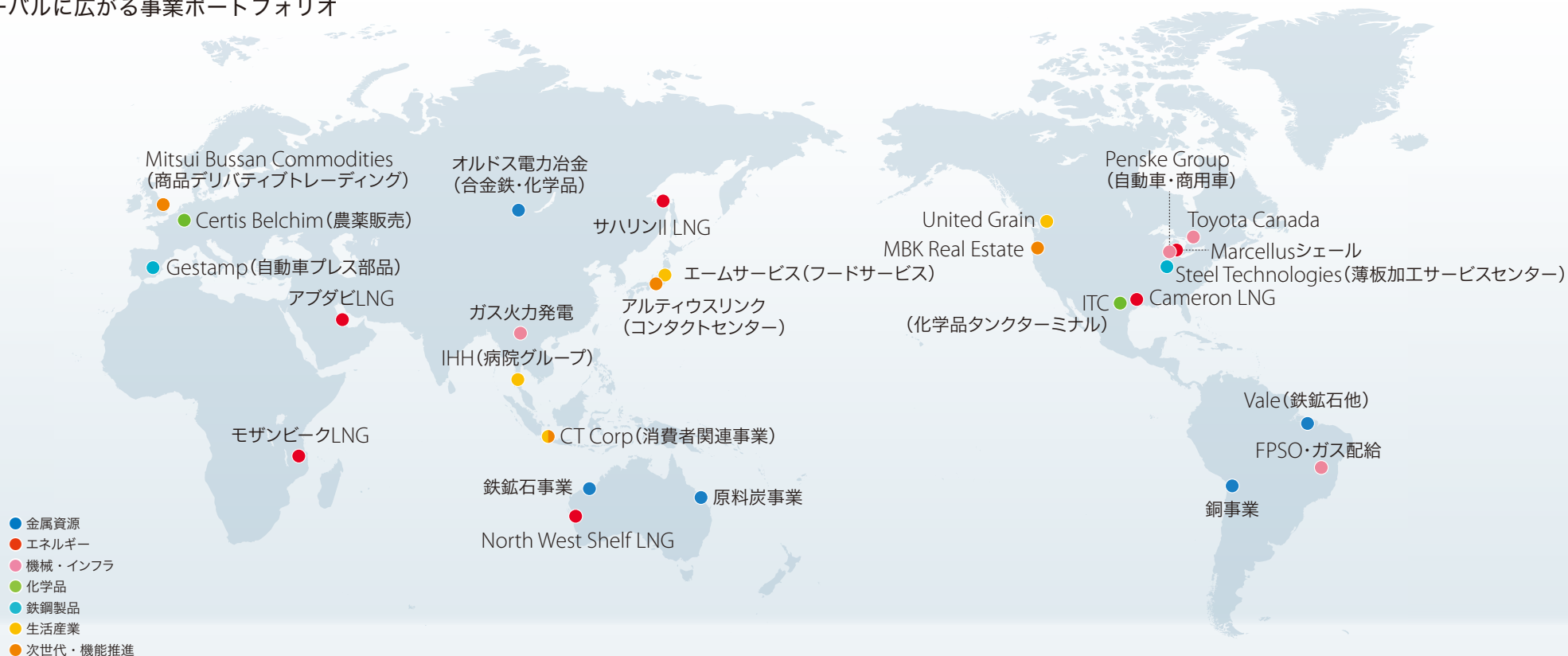
## 自由闊達

「自由闊達」は、創業以来、現在も受け継がれている最も重要な企業文化の一つです。全ての社員が自由に発想し、それを役割などとは関係なく、度量広く受け止める企業文化は、当社が積み重ねてきた「挑戦と創造」の土台であり、部門を超えたコミュニケーションによる産業横断的な価値創造を可能にします。また、異なる考えを受け入れ、多様性を活かす強みでもあります。

## 事業ポートフォリオ

当社は長い年月をかけて磨きかけた、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を有しています。その時代の、あるいは将来の潜在的な社会課題の解決に資する事業の創出・育成と、事業の入替えにより、事業ポートフォリオの変革を続けています。この事業ポートフォリオ、および将来を見据えてポートフォリオの変革を続ける力は、当社の競争力の源泉です。

### グローバルに広がる事業ポートフォリオ



(2023年8月31日時点、ただし、アルティウスリンクは9月1日発足予定)



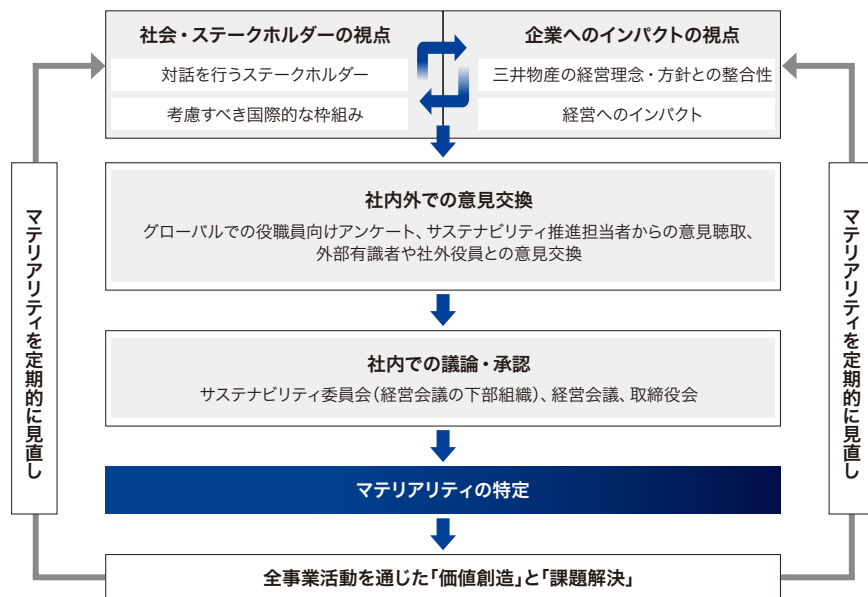
# マテリアリティ

## マテリアリティの位置づけ

当社は、サステナビリティを重視した経営を行っています。さまざまなステークホルダーの期待と信頼に応え、Missionに掲げている「世界中の未来をつくる」に貢献すべく、社会と当社が持続的に成長するための重要な経営課題として「三井物産のマテリアリティ」を特定しています。マテリアリティは中長期的にリスクまたは機会となる事項であることから、当社の事業方針・戦略策定の土台となっています。

## マテリアリティの特定

マテリアリティの特定にあたっては、SDGsや国連グローバル・コンパクトなどの国際的な枠組みに照らし、社会と当社の持続的な発展のために、当社およびステークホルダーに与える影響を考慮しています。特定に至るプロセスにおいては、社内外での議論を重ね、経営会議、取締役会での承認を得ています。また、環境変化などに応じて、3～5年をめどに見直しを行っています。



マテリアリティ	概要	該当するSDGs
<b>安定供給の基盤をつくる</b>	社会の発展に不可欠な資源、素材、食料、製品などの持続可能な安定供給を実現	
<b>豊かな暮らしをつくる</b>	人々の生活向上や地域産業の発展に貢献、人権を尊重し、グローバルに持続可能な社会づくりを実現	
<b>環境と調和する社会をつくる</b>	気候変動、水資源、資源循環などの環境問題の解決に貢献	
<b>新たな価値を生む人をつくる</b>	多様な個を尊重し、主体性を持って新たな価値やイノベーションを生む人材を育成	
<b>インテグリティのある組織をつくる</b>	社会から信頼される企業としてガバナンス・コンプライアンスの強化	

## マテリアリティアクションプラン

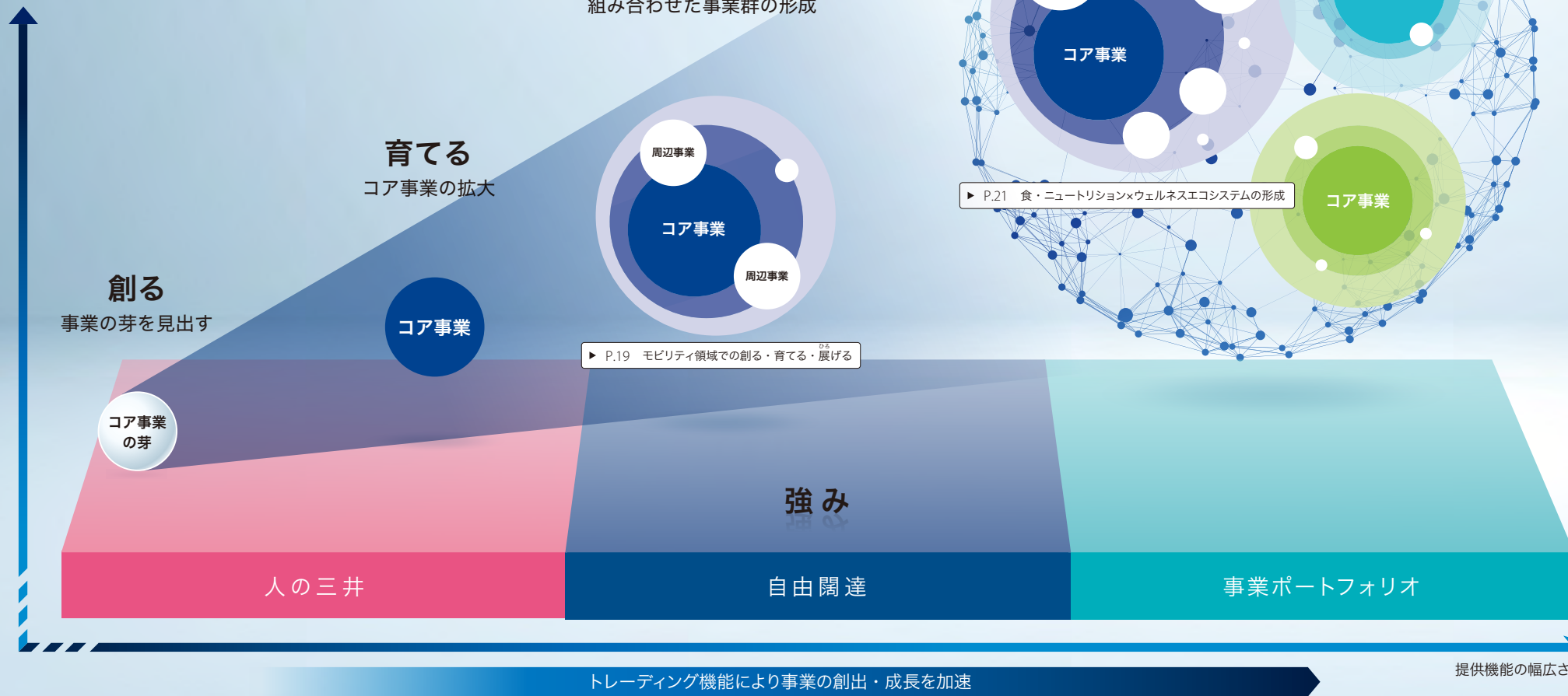
各マテリアリティと組織ごとの具体的な方針、目標、取組み、現状に関してはマテリアリティアクションプランとして整理の上、進捗を管理し、開示します。詳細は、当社サステナビリティ websiteをご参照ください。

マテリアリティアクションプラン  
[https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/materiality/action\\_plans/materiality.html](https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/materiality/action_plans/materiality.html)

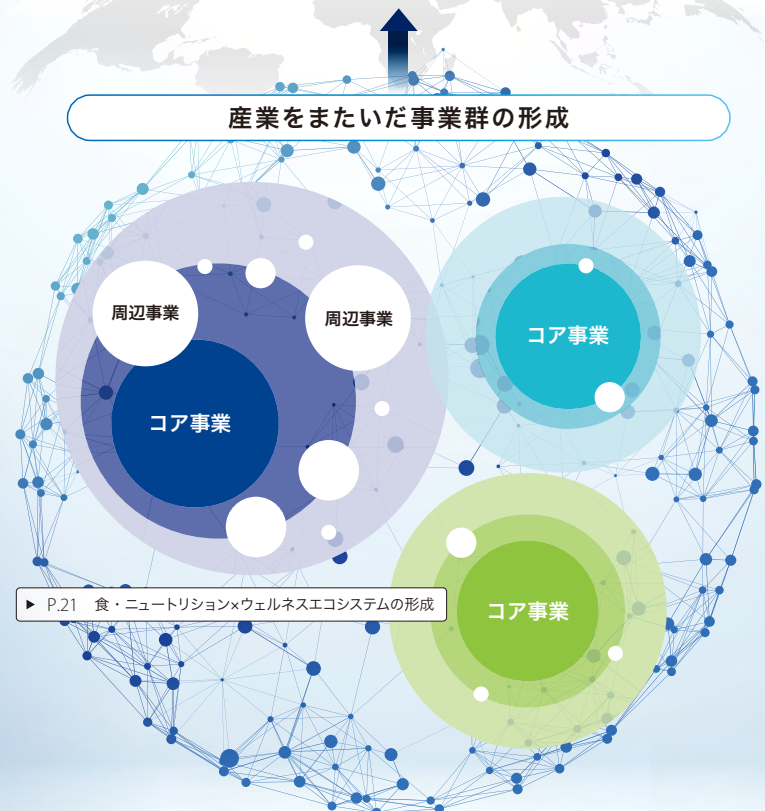
# 三井物産のビジネスモデル

当社の保有する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は、新たな事業をつくり、強い事業（コア事業）に育て、そしてコア事業とその周辺事業を連携させた事業群を形成することで、絶え間なく変革を続けています。複雑化する社会課題への現実解は、1つの事業や産業で提供することは容易ではなく、業際での取組みが不可欠です。当社は産業横断的な事業群の形成を通じてより大きな価値を創出することで、複雑な社会課題の解決に貢献しています。

課題の複雑さ/  
提供価値の大きさ



## 社会課題への産業横断的な現実解の提供



トレーディングを通じて築いた幅広い顧客基盤・パートナーのネットワークを活かして事業投資へと展開し、投資先へのトレーディング機能の提供により事業の価値向上を加速させます。そして、その事業が次のトレーディングとネットワークの拡大につながります。

# ステークホルダーとの価値協創

三井物産は、社会の抱える課題に対して、事業を通じた解決策を考え続け、現実解を提供するために事業ポートフォリオの変革を続けてきました。社会課題の多くは、当社単独で解決できるものではなく、取引先、地域社会や政府などステークホルダーとの協業が必要不可欠です。そのため、当社はステークホルダーとの対話を重視し、当社の事業活動が社会に及ぼす影響を見極め、関わりを持つス

テークホルダーを特定し、積極的なエンゲージメントを行っています。ステークホルダーとの対話を通じて、当社社職員の一人ひとりが社会からの期待や要請をしっかりと把握し、ステークホルダーとの価値協創を通じた当社ならではの価値創造を継続していきます。

価値協創		ステークホルダー		主なエンゲージメント	
	<b>安定供給の基盤をつくる</b> 資源、食料などの安定供給 ▶ P.19 モビリティ領域での創る・育てる・展げる	<b>地域社会</b>	・事業を通じたエンゲージメント	・各種社会貢献活動	
	<b>豊かな暮らしをつくる</b> 健康、生活向上への貢献 ▶ P.21 食・ニュートリション×ウェルネスエコシステムの形成	<b>取引先・消費者</b>	・事業を通じたエンゲージメント ・電話・メールなどでのお問い合わせへの対応	・各種刊行物 ・サプライヤーアンケート・実態調査	
	<b>環境と調和する社会をつくる</b> 気候変動対応などの取組み ▶ P.39 需要と供給の双方から仕掛ける次世代燃料の「挑戦と創造」	<b>NPO・NGO</b>	・各種政策審議会への参加 ・人材交流(研修員の受け入れなど)	・財界・業界団体を通じた活動	
	<b>新たな価値を生む人をつくる</b> グローバルで多様な個の活躍推進 ▶ P.46 人材戦略	<b>政府機関</b>	・研究、活動の支援	・メールなどでのお問い合わせへの対応	
	<b>インテグリティのある組織をつくる</b> ガバナンスの強化・インテグリティ意識の浸透 ▶ P.61 三井物産のコーポレート・ガバナンス	<b>従業員</b>	・経営陣との意見交換 ・エンゲージメントサーベイ	・労働組合との意見交換 ・社内外相談窓口	
<b>企業価値向上</b>	<b>利益創出、株主還元</b>	<b>株主・投資家</b>	・株主総会、各種IR説明会 ・website、各種刊行物	・IR面談を通じたエンゲージメント ・個人投資家説明会を通じた対話	

## COLUMN

### ステークホルダーダイアログ/社会貢献活動

当社はサステナビリティ課題について有識者や次世代を担う若者といった外部ステークホルダーと社員の双方向の対話の場として、継続的にステークホルダーダイアログを開催しており、2023年3月期は日本法人コンサベーション・インターナショナル・ジャパン代表理事（当時）の日比保史氏、MS&ADインターリスク総研株式会社フェローの原口真氏と生物多様性を含む自然資本とビジネスについて協議しました。また、当社は社会貢献活動においても、幅広いステークホルダーとの対話を通じて社会の皆様との信頼関係の構築に努めています。「社会課題の解決」と「信頼の醸成」を基軸とし、「環境」「地域貢献」「人材育成」を重点分野とした活動を行っており、2023年3月期には38カ国、計329件の活動を実施しました。これらの取組みを通じ、当社グループの世界各国・地域での事業活動に加え、社会貢献活動の面からも社会と会社の持続的な成長に寄与します。詳細は、websiteをご参照ください。



社会貢献活動：三井物産「サクス」アカデミー

 社会貢献活動  
<https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/contribution/index.html>

### 株主・投資家との対話

当社は株主・投資家の皆様との対話を重視し、対話によって得た気づきを経営改善につなげることで、企業価値向上を目指しています。2023年3月期には、株主・投資家との面談を約350回実施し、そのうち、約50件は社長・CFOが出席しました。また、決算説明会、インベスターデーなどの各種IR説明会を通じた対話も積極的にを行っています。主なテーマは、事業の現状と見通し、成長戦略、株主還元、ポートフォリオ経営、ガバナンスの実効性、気候変動対応の状況です。これらの対話を通じた株主・投資家の皆様のご意見・関心事項は、取締役会や経営会議から各事業本部まで幅広くフィードバックを行い、現中期経営計画をはじめとする経営戦略策定における参考情報として活用しているほか、情報開示の拡充やIR活動の改善につなげています。株主との対話の事例として、野村アセットマネジメント株式会社websiteに、当社社長との対談を掲載いただいています。



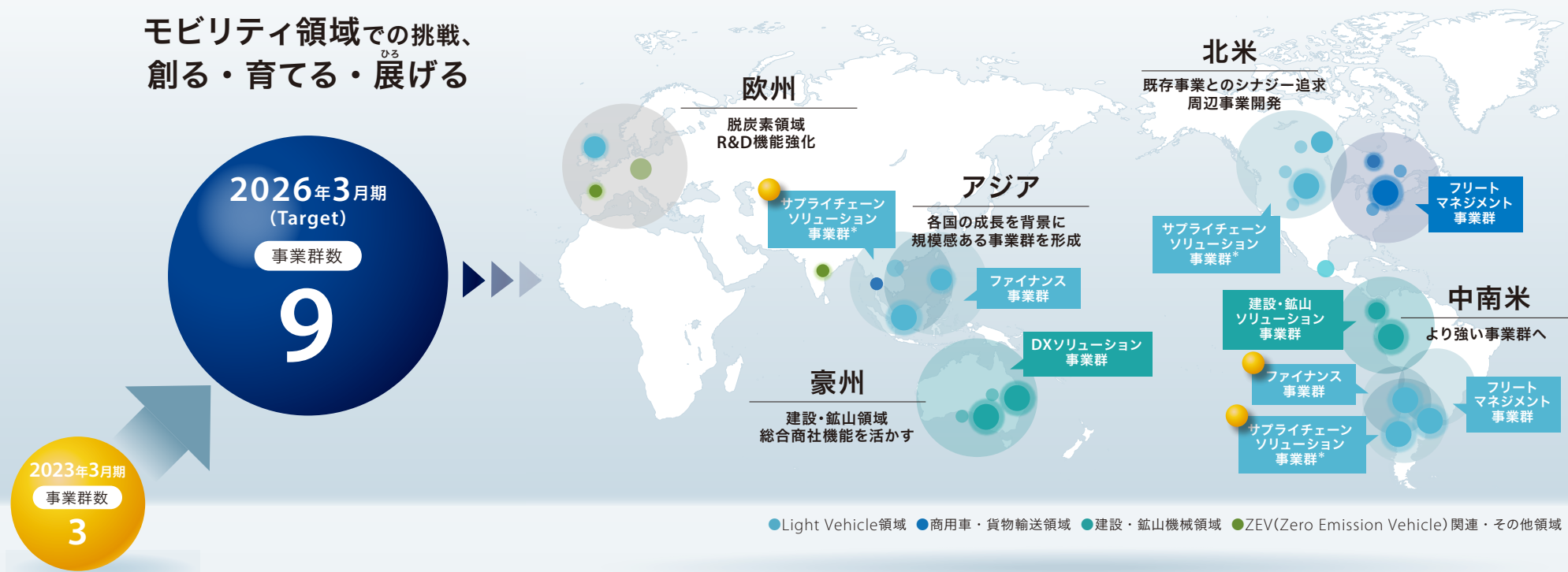
 〈対談〉良質化させたディールを組み合わせ脱炭素社会でもチャンスを生む商社モデル | 野村アセットマネジメント  
[https://www.nomura-am.co.jp/special/esg/library/spreport/trptalk\\_mitsui.html](https://www.nomura-am.co.jp/special/esg/library/spreport/trptalk_mitsui.html)

「挑戦と創造」の事例1 **モビリティ領域での創る・育てる・展<sup>ひろ</sup>げる**

パートナーとの強固な関係性を起点に事業を「創り」、これを数十年にわたり「育て」た結果、産業を支える規模感のあるモビリティインフラを世界で構築しています。  
 中期経営計画2026の3年間で、この取組みをさらに進めます。

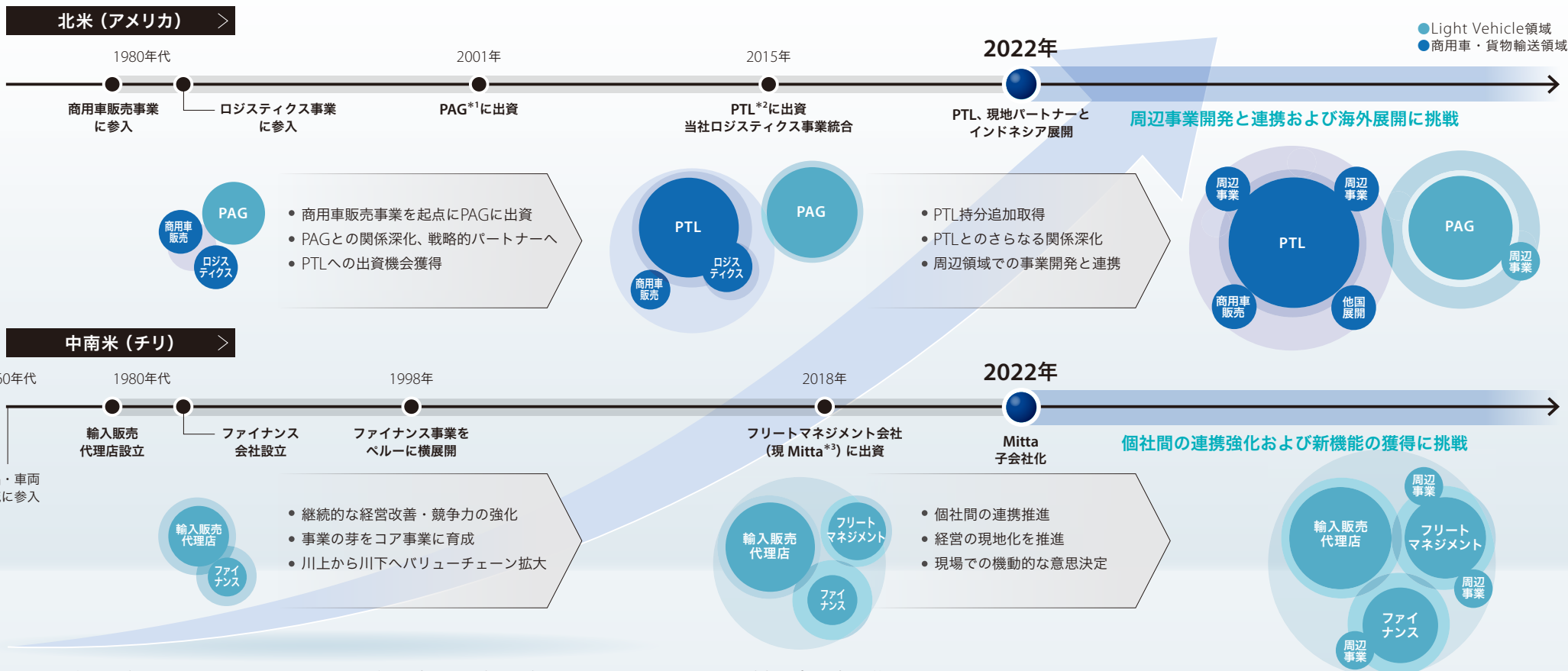
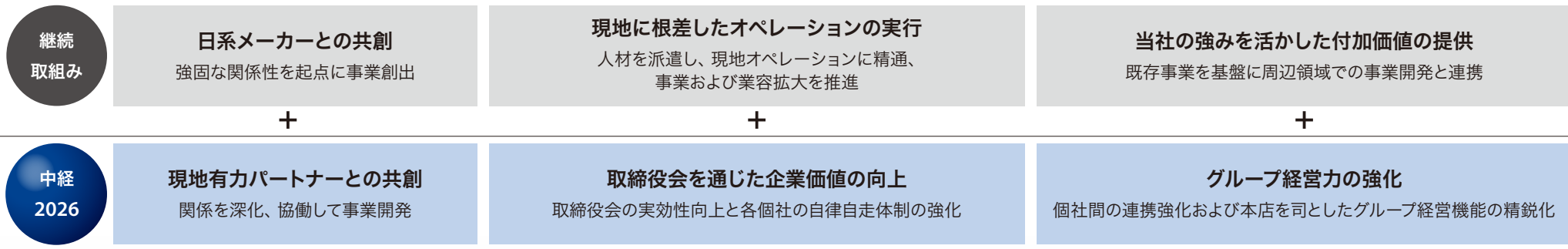
北米では、Penskeグループをはじめとする既存事業とのシナジーを追求し、周辺領域での事業を開発します。  
 中南米では、既存事業間の連携および新機能獲得を通じ、より強い事業群を目指します。  
 アジアでは、各国の経済成長を背景に、現地パートナーと連携し、規模感ある事業群を形成します。  
 その他の地域も含め、これらの取組みにより、モビリティ領域で現在3つの事業群を9つに拡大します。

モビリティ領域での挑戦、  
 創る・育てる・展<sup>ひろ</sup>げる



\*サプライチェーンソリューション事業群：輸入・卸売・小売を中心とする販売・サービスネットワーク

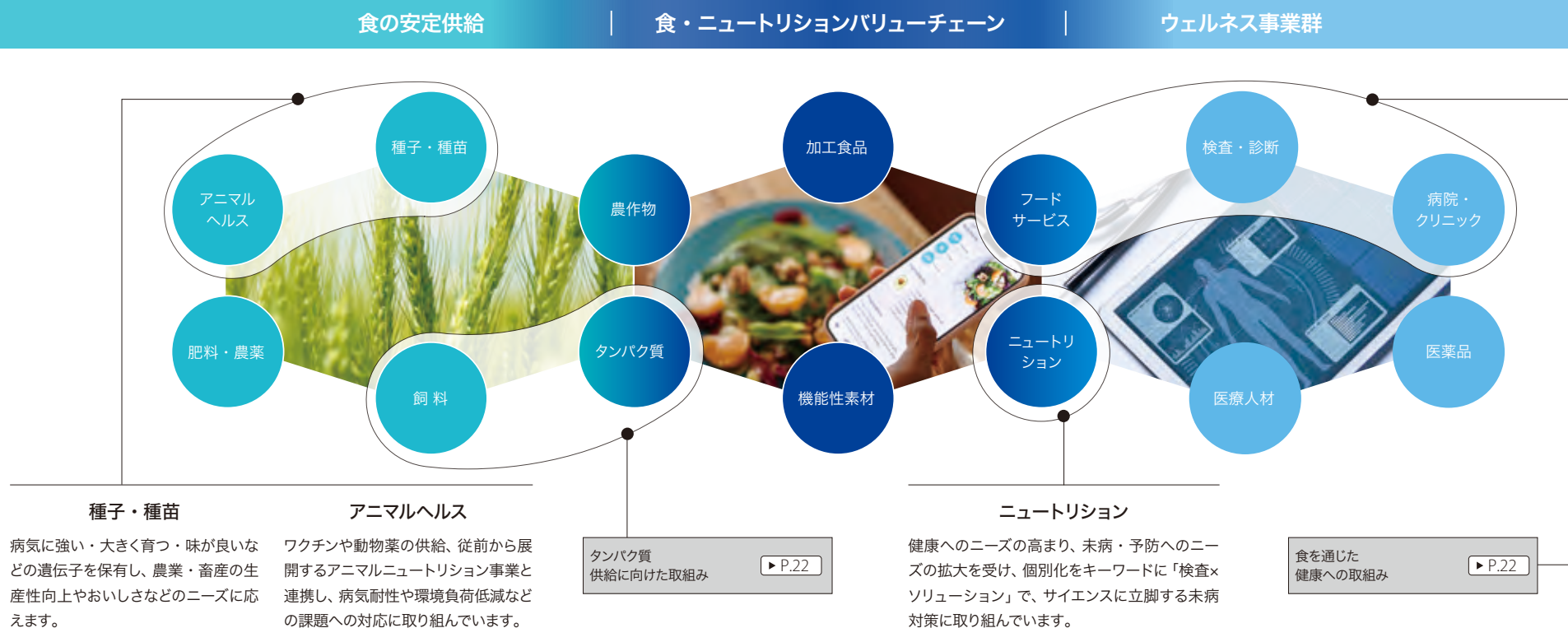
「挑戦と創造」の事例1 <sup>ひろ</sup>モビリティ領域での創る・育てる・展げる



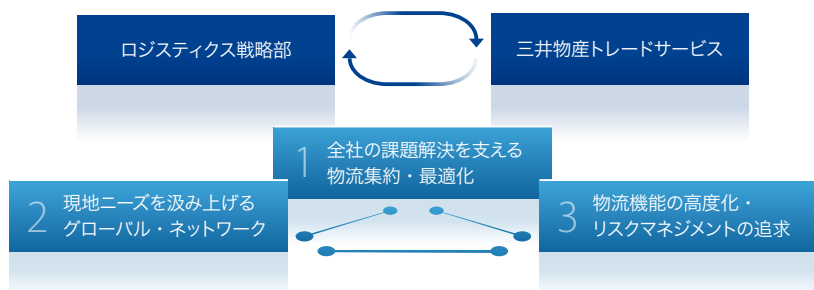
\*1 PAG : 米国Penske Automotive Group \*2 PTL : PAGグループ傘下のPenske Truck Leasing \*3 Mitta : Autorentas del Pacificoを傘下に持つInversiones Mitta

## 「挑戦と創造」の事例2 食・ニュートリション×ウェルネスエコシステムの形成

多様化する消費者ニーズ、健康志向の高まりを踏まえ、健康に通じる食による未病・予防の提供などに取り組んでいます。食の提供においては、安定供給の仕組みの構築に加え、「おいしさ」「栄養」「健康」など、バリューチェーン全体での付加価値創出に向けた取組みを強化しています。また、食の生産においては、環境負荷の低減も重要な取組みになります。



## 安定供給を支えるロジスティクス機能



ロジスティクス戦略部をコーポレートに設置。貿易手続・物流手配の専門子会社 三井物産トレードサービスと共に、海外拠点を含めグローバルに物流機能を集約し、当社全体の物流提案力・競争力・実践力を高めています。

### 1. 物流集約・最適化

当社の物流を集約し物流データを一元管理することで、多様なサプライチェーンに対応した最適な物流パートナーの組合せにより年間約40億円のコスト適正化を実現（2022年3月期試算）。

### 2. グローバル・ネットワーク

国内外に物流専門人材100名を擁し、世界各地のニーズに対応。

### 3. 物流機能の高度化・リスクマネジメントの追求

物流診断・物流改善・物流DXなどの知見を活用し、当社関係会社の企業価値向上に資する物流機能高度化を支援。また、サプライチェーンの最適化や在庫削減を通じて物流コスト適正化を実現。（海外関係会社の在庫削減プロジェクト例：5年間累計で約40億円のキャッシュ・フロー改善に寄与）。国内外のさまざまな規制や物流に関わる危機管理対応を一元化するとともにBCP（事業継続計画）体制を整備。

「挑戦と創造」の事例2 食・ニュートリション×ウェルネスエコシステムの形成



### タンパク質供給に向けた取組み

持続可能なタンパク質の供給に向けた取組み

人口増加・経済発展・生活水準向上に伴うタンパク質需要の増加、および環境意識の高まりから、環境負荷を低減した持続可能な供給体制の確立が必要不可欠となっています。当社は、これまで蓄積した知見を活かし、国内で発展させてきたビジネスモデルをグローバルに展開していきます。

#### 戦後～

### 日本の食の安定供給基盤をつくる

- 戦後より日本への穀物輸入開始

#### 1960年代～

### トレーディングを起点に生産・加工事業へ拡大

- 複数地域の供給源確保、北米集荷事業などのアセットと調達機能を組み合わせた安定調達体制の確立
- 生産・製造加工へ事業を多角化し、事業群を形成
- 多角化と事業群形成により、国内向け取扱い量は拡大

穀物・油糧種子の本邦向け取り扱いシェア (日本向け輸入シェア)

トウモロコシ：約20% 小麦：約30%  
大豆：約30% 菜種：約40%

#### 2010年代～

### 持続可能なタンパク質供給体制の構築

- バリューチェーン上流の種苗事業への拡大
- グローバルにおける最適地での供給源の確保
- 種苗事業を活かし、タンパク質事業の質をグローバルで向上

タンパク質領域の投下資本見通し

	2023年3月期末実績	2026年3月期末目標
投下資本	2,400億円	3,800億円
ROIC	約6%	約8%

### 食を通じた健康への取組み

食を通じた健康への取組み

企業向け給食事業からスタートしたフードサービス事業で積み重ねた知見を活かし、人々の健康志向の高まりに応える食を提供します。また、食を通じた未病・予防など、ヘルスケアやニュートリションの取組みと連携し、さらなる事業拡大を目指しています。

#### 創業～

### 給食事業の立ち上げ

- 1976年創業。1号案件は三井物産の社員食堂
- 当社グループの総合力を活かし、オフィスに工場も加えた企業向け給食事業を拡大、学校や病院・医療施設向け給食事業を開始し、ビジネスモデルを確立

#### 1990年代～

### 多角化による事業規模の拡大

- スポーツ施設向け事業を展開
- 健康維持に効果的な栄養管理マネジメントシステムを構築

#### 2020年代～

### ヘルスケア、ニュートリションの取組みなどとの連携

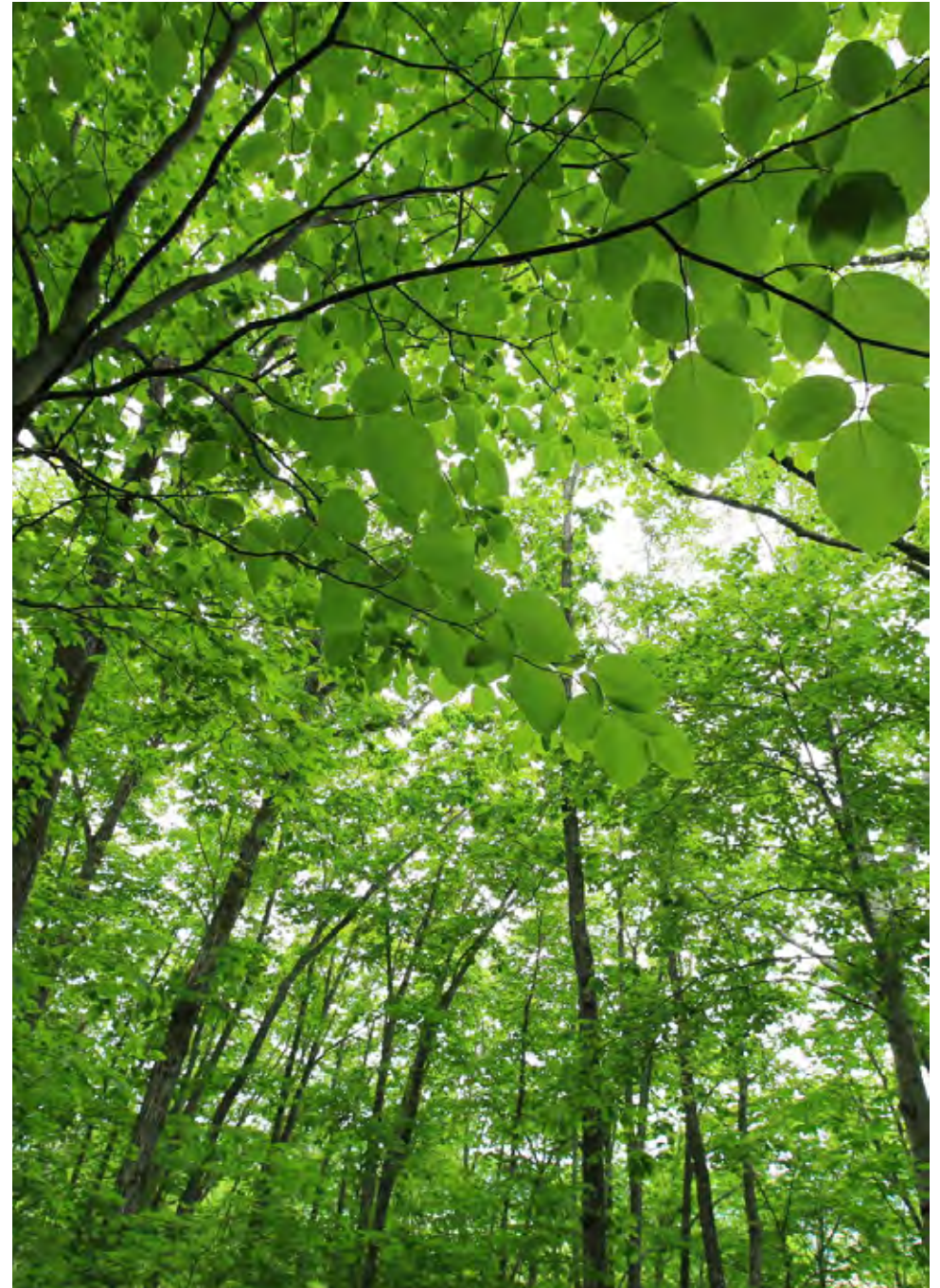
- 健康、未病・予防につながる健康管理マネジメントシステムの深化と提供メニューの拡大

	目的・効果	提供食
ライフステージ別健康支援	未病・予防	健康食
病院・医療施設向け	健康支援	治療食・介護食
スポーツ栄養向け	体力・パフォーマンス向上、コンディション管理	アスリート食

食を通じた健康、未病・予防などの取組みによる事業拡大

## Gate 2 成長戦略

- 24 「挑戦と創造」を通じた企業価値向上
- 25 CFOメッセージ
- 27 中期経営計画
- 34 ポートフォリオ経営の実践
- 35 財務戦略
- 36 CSOメッセージ
- 38 サステナビリティ経営
- 44 CHROメッセージ
- 46 人材戦略
- 49 CDIOメッセージ
- 51 デジタルにおける取組み





# 「挑戦と創造」を通じた企業価値向上

## 成長戦略と企業価値向上のつながり

 安定供給の基盤をつくる

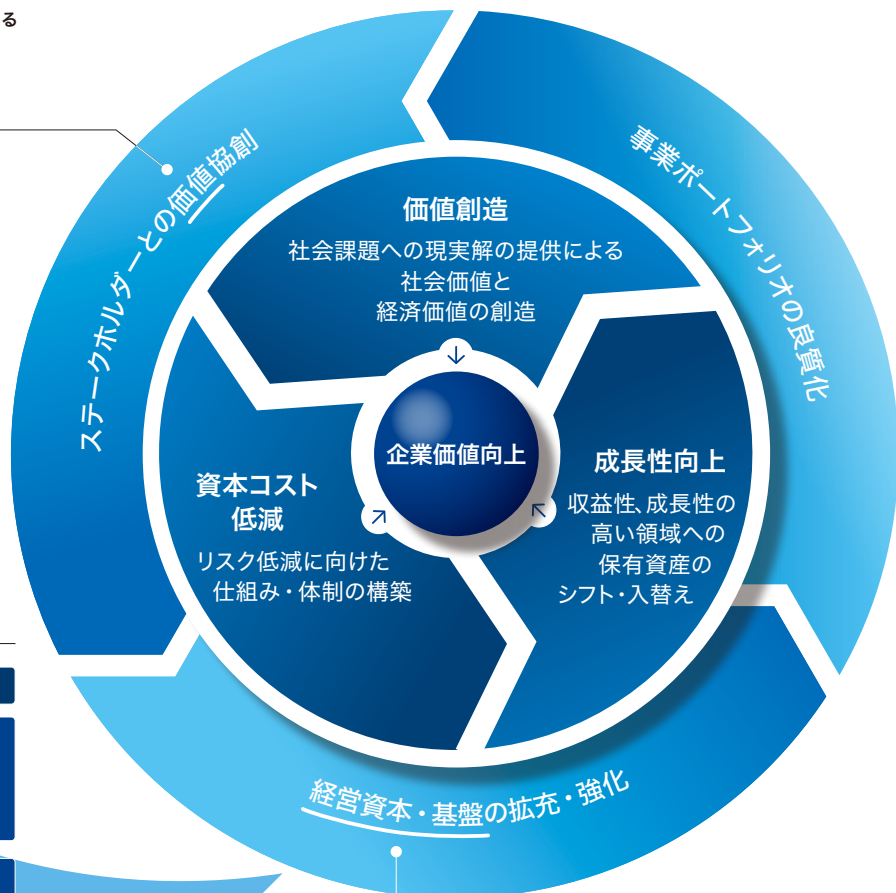
 環境と調和する社会をつくる

 豊かな暮らしをつくる

マテリアリティ

当社は、「価値創造」「成長性向上」「資本コスト低減」を通じて企業価値向上を実現します。  
「ステークホルダーとの価値協創」「事業ポートフォリオの良質化」「経営資本・基盤の拡充・強化」の取組みにより、  
社会課題への現実解の提供による経済価値と社会価値の創造、収益性・成長性の高い領域への保有資産のシフト・入替えによる  
成長性の向上、および将来リスクの低減に向けた仕組み・体制の構築による資本コストの低減を進めていきます。

Gate2：成長戦略では、これらの取組みを効果的に実践するための成長戦略と具体的な施策について説明し、  
Gate3：経営基盤では、それらの取組みを支えるガバナンスについて説明します。



「自由闊達」な企業文化が後押しする  
経営資本・基盤の拡充・強化

▶ P.46 人材戦略

強い「個」の育成

インクルージョン

戦略的適材配置

戦略

グループ経営力の強化

グローバルで多様な  
個の活躍推進

ガバナンスの強化

マテリアリティ



インテグリティの  
ある組織をつくる



新たな価値を生む  
人をつくる

サステナビリティ経営のさらなる深化

「創る・育てる・<sup>ひろ</sup>げる」の実践による  
事業ポートフォリオの良質化

戦略

ビジネスモデルの推進

グローバル・産業横断的な  
提案力の高度化

ひろ  
げる

戦略的リサイクル

攻め筋への資源配分

育てる

[ 3つの攻め筋 ]

- ① Industrial Business Solutions
- ② Global Energy Transition
- ③ Wellness Ecosystem Creation

創る

## CFOメッセージ



当社のポートフォリオ経営をさらに進化させ、  
事業ポートフォリオの良質化や  
成長投資の進捗を示しながら、  
当社の成長ストーリーをお伝えしていきます

代表取締役 専務執行役員  
CFO (チーフ・フィナンシャル・オフィサー)

しげた てつや  
重田 哲也

中期経営計画2023（前中経）を振り返っての手応えについてお聞かせください。

当社にとって前中経の3年間は、コロナ禍、ロシア・ウクライナ情勢によるサプライチェーンの分断、インフレ高進などの外部環境の変化への対応力が問われる期間でした。お客様やパートナーから、さまざまな課題解決のご要望も増え、当社の機能発揮や事業拡大の機会も多く、強靱な事業ポートフォリオの構築を進めながら好業績につなげることができました。コロナ禍の影響により、一部成長投資の実行に遅れが出たものの、良質な案件パイプラインの拡充に取り組み、2024年3月期以降の実行に向けて着実に進捗しています。

中期経営計画2026（現中経）は、前中経の成果を通じて得た自信とともに良いスタートが切れたと思います。前中経の戦略や方針を継承し、進化させ、経営基盤・収益基盤をさらに拡充していきます。

現中経でのキャッシュ・フロー・アロケーション [▶P.31](#) について教えてください。

キャッシュ・フロー経営をさらに深化させます。前中経で導入したキャッシュ・フロー・アロケーションの考え方は投資家の皆様に分かりやすいとご評価いただき、この枠組みを継続します。投資については、現中経の発表時点で、成長投資として1兆1,700億円を「投資決定・方針確認済み」に配分しています。今後さらに、案件パイプラインから厳選の上、マネジメント・アロケーションの枠組みを通じて資金配分します。

株主還元は、安定的な基礎営業キャッシュ・フローをベースとし、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を前中経の34%から引き上げ、37%程度を目標としました。また、これまでも継続的に増配を行ってきましたが、現中経においても基礎収益力の拡大を見込むことから、1株当たりの配当150円を下限とする累進配当を導入しています。

現中経では、ポートフォリオ経営 [▶P.34](#) をどのように進化させていくのでしょうか。

成長投資の厳選において、各事業本部を管掌する経営会議メンバーの関与が深まっています。管掌役員と事業本部長の双方向の対話を通じ、全社目線での議論を今まで以上に深めています。事業性・収益性に加えて、規模感・戦略性・希少性・即効性などを重視し、また現中経の攻め筋、事業群形成、「サステナビリティ経営の更なる深化」との整合性などの考え方も浸透してきました。当社の事業投資は、例えば物流・トレーディング事業でその業界に刺さり込み、そこで蓄積した知見や業界でのプレゼンスを活かして検討するなど、事業に対する深い理解に基づいています。この知見・プレゼンスに基づき、各業界に応じたりリスクを上回るリターンを追求します。

また、事業ポートフォリオの良質化に向けて、「ミドルゲーム」の重要性について意識を高めています。「ミドルゲーム」は、

## CFOメッセージ

ビジネスモデル「創る・育てる・<sup>ひろ</sup>展げる」の「育てる」に該当します。事業環境の変化に対応可能な複数のシナリオを持ち、戦略的な打ち手の前倒し、或いは最適なタイミングでの実行など、「中盤」での事業強化を徹底します。

さらに、会社のROE目標と、各セグメントの資産効率を橋渡しする指標として前中経よりROICを導入し、ポートフォリオ・レビューの質を向上させています。ROICのターゲットは、事業毎のリスク・ライフサイクルにおけるステージなどの違いもあるため、事業毎に動的に分析しています。現中経のROEの目標は、当社の考える株主資本コストを上回る水準として、3年間平均で12%超としました。収益性向上、適切な資本構成、株主還元強化により、ROEの持続的な向上を目指します。



### 当社の成長戦略の実行と価値創造を通じた企業価値向上 [▶P.24](#) についてお考えをお聞かせください。

当社は、外部環境の大きな変化がもたらす社会課題に対し、グローバルに持つ各分野の知見と機能を掛け合わせた産業横断的な現実解の提供により、価値創造を行っています。そのため、当社の事業推進そのものが社会価値と経済価値の双方を創出し、その成果や将来への期待が企業価値向上に直結していると思います。世界的なエネルギー・トランジションにおける既存エネルギー源の安定供給と将来に向けた新エネルギー源開発の両立はその代表的な例であり、また食・ニュートリション×ウェルネスエコシステム [▶P.21](#) においては、消費者の健康ニーズの高まりに応え、未病・予防や病院向け治療食などの健康に通じる食の提供を通じて社会価値と経済価値を創出しています。

**社会課題の複雑化に伴い、リスクも複雑化してきていると思いますが、リスクへの対応についてお考えをお聞かせください。**

目下、地政学、サプライチェーン、ESG、サイバーセキュリティなど、グローバルでリスクの複雑さが増大しており、当社のリスクマネジメント [▶P.70](#) においても、その対応求められるものが多く、かつ複雑化しています。当社の企業価値向上には、

各事業セグメントにおける収益性・成長性向上に加え、リスクマネジメントも、事業を支え、将来の不確実性をコントロールする仕組みとして重要です。当社は統合リスク管理を導入しており、事業本部とコーポレートスタッフ部門、さらにコーポレートスタッフ部門各部門が重層的に連携して取り組み、また、ポートフォリオ管理委員会にて定期的に議論を行い、その結果を経営会議・取締役会に報告しています。この仕組みや取り組みをさらに先鋭化し、ポートフォリオ経営に組み込んでいきます。

**株主・投資家の皆様との対話からの気づきについて教えてください。**

株主・投資家の皆様との対話は、私の最優先課題の一つです。昨年、CFOに就任して、分かりやすい発信、具体的事例を用いた説明に注力しながら、当社の経営方針や経営の議論を共有してきました。皆様のご意見・ご指摘に気づかされることが多く、それらを積極的に社内にフィードバックし、経営での議論やその改善につなげてきました。また、当社ビジネスモデルは分かりにくいと言われることもありますが、皆様との対話を通じて、経営の透明性が高まっていると感じています。

現中経の方針・戦略の進捗につき、しっかりとモニタリングしていきます。例えば、新規投資の進捗状況などを一定の頻度で開示し、トラックレコードを示すことで株主・投資家の皆様からの当事業に対する信頼を獲得し、結果として資本コストの低下にもつなげたいと思います。多くのインパクトある成長投資案件候補が控えていますので、当社の成長に大きな期待感を持っていただけるよう、当社の価値創造ストーリーを皆様にお伝えしていきます。

中期経営計画

# 中期経営計画の変遷



## 中期経営計画2023振り返り

### Corporate Strategyの成果

中期経営計画2023で設定したCorporate Strategyを実行し、事業経営力・収益力の強化、財務体質強化・ポートフォリオ経営の進化、およびStrategic Focus領域での事業推進・資産積上げに取り組みました。これらの取組みに加え、成長投資の実行とパイプライン拡充、および人材戦略やサステナビリティ経営の推進において成果がありました。

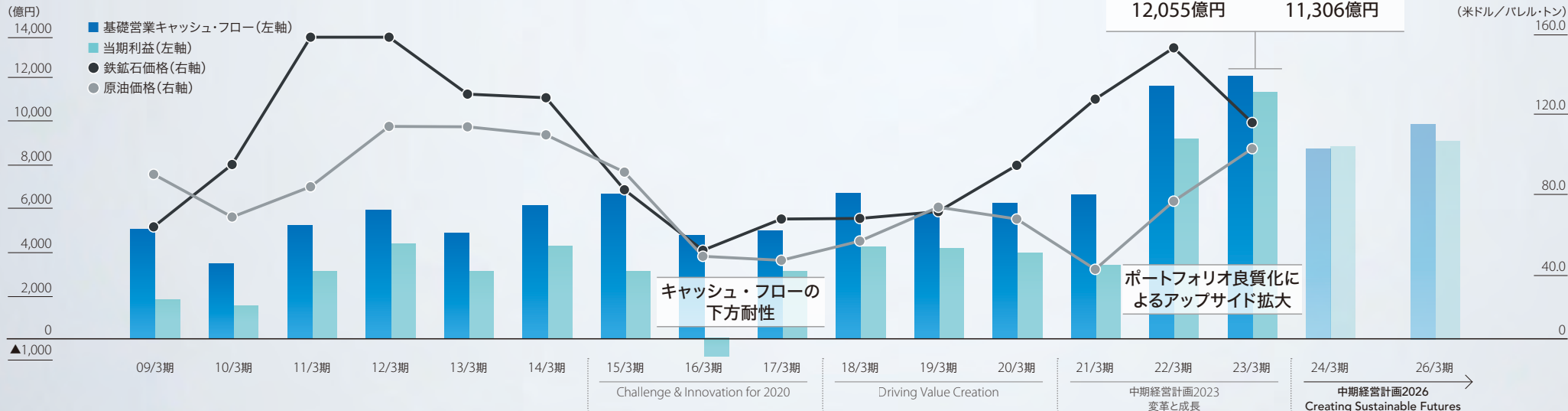
### Corporate Strategy (中期経営計画2023)

### 成果

事業経営力強化と収益力強化	・事業ポートフォリオ良質化、ROIC活用を通じた収益力とROEの向上
財務戦略・ポートフォリオ経営の進化	・マネジメント・アロケーションを通じた資金配分、財務体質強化
人材戦略	・強い「個」の育成、Diversity & Inclusion、適材配置の推進、生産性向上
Strategic Focus、新事業への挑戦	・LNG、水素・アンモニア等の取組み推進、ヘルスケア・未病・予防関連の事業の構築 ・成長投資パイプラインの積上げ
サステナビリティ経営/ESGの進化	・気候変動対応ロードマップの策定・開示拡充、ESGを指標とする役員向け株式報酬制度

## 中期経営計画 定量実績の推移

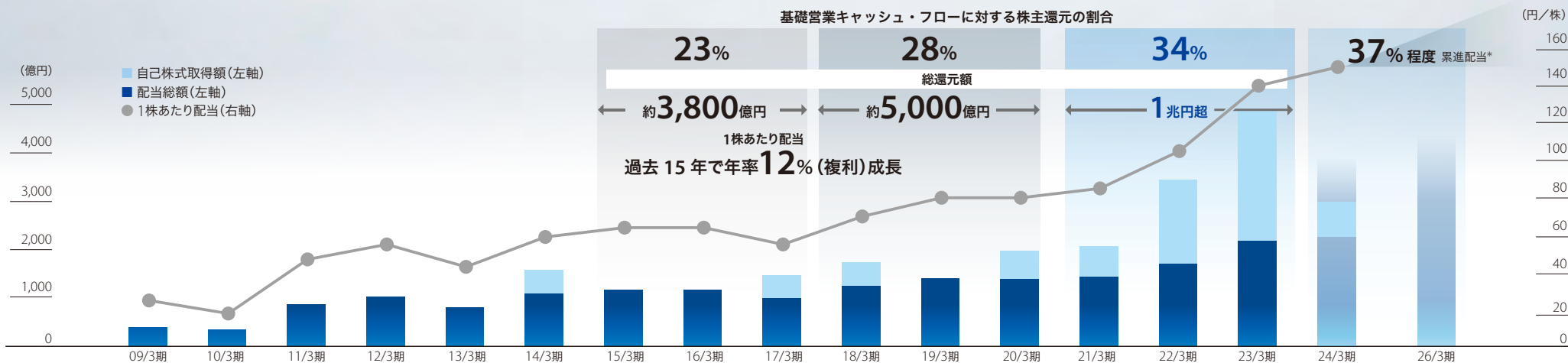
### 基礎営業キャッシュ・フローの下方耐性と成長



### 株主還元の拡充

当社は、事業ポートフォリオの良質化により強化したキャッシュ・フローに基づき、株主還元を拡大させてきました。

中期経営計画2023公表時点では、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を、前中期経営計画の実績を上回ることを目標としました。その後、目標を33%に設定し、最終的に34%を達成しました。中期経営計画2026では37%程度を目標とし、また累進配当を導入しました。



\*中期経営計画3年間を対象。年間配当金150円/株を下限とした配当維持または増配を行う

## 中期経営計画 中期経営計画2026 概要と戦略

### グローバル企業としてさらなる高みを目指す

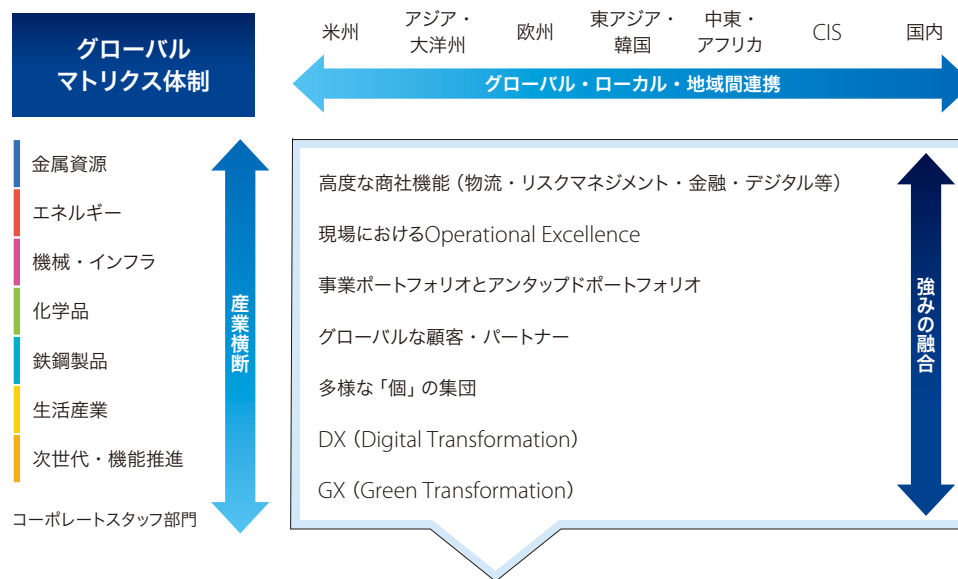
テーマ	<p><b>「Creating Sustainable Futures」</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル・サステナビリティの視点からあらゆる産業の社会課題を掘り起こし、そこから新しいビジネスイノベーションを生み出し、強い事業を創る</li> </ul>
環境認識	<p><b>世界は地球規模の課題に直面 現実解の提供には知見・ノウハウの組合せが必要</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>地政学的リスクの高まり・サプライチェーンの変化、エネルギー安定供給とカーボンニュートラルの両立、自然資本としての水資源・食料の維持、健康志向の進展やライフスタイルの多様化など、地球規模の社会課題に直面</li> </ul>
中期経営計画 2026を通じた あり姿	<p><b>グローバル企業として社会課題に現実解を提供</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>さまざまな事業から得た知見を業際で組み合わせた解決策の創出</li> <li>多様なステークホルダーから選ばれる「Partner of Choice」</li> <li>足元の収益基盤と投資パイプラインの継続的な拡充</li> </ul>
全社戦略	<p><b>5つのCorporate Strategy</b></p> <p>個人・組織の行動と意識、全社の仕組みを引き続き変革し、中期経営計画を達成するための戦略として5つのCorporate Strategyを設定</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① <b>グローバル・産業横断的な提案力の高度化</b> ▶ P.29 グローバル・産業横断的な知見・強みを融合</li> <li>② <b>「創る・育てる・展げる」の推進</b> ▶ P.17 三井物産のビジネスモデル</li> <li>③ <b>サステナビリティ経営のさらなる深化</b> ▶ P.38 サステナビリティ経営</li> <li>④ <b>グループ経営力の強化</b> ▶ P.33 グループ経営力強化の取り組み事例</li> <li>⑤ <b>グローバルでの多様な個の活躍促進</b> ▶ P.46 人材戦略</li> </ol>

### グローバル・産業横断的な知見・強みを融合

**Corporate Strategy①「グローバル・産業横断的な提案力の高度化」を設定し、当社のグローバルマトリクス体制を活かし、当社の強みの融合をより加速する**

- 特徴

  - 事業本部間・地域間の垣根が低く、柔軟で機動的な連携が可能
  - 産業横断的アプローチとノウハウの組合せによりグローバルスケールでの課題解決が可能



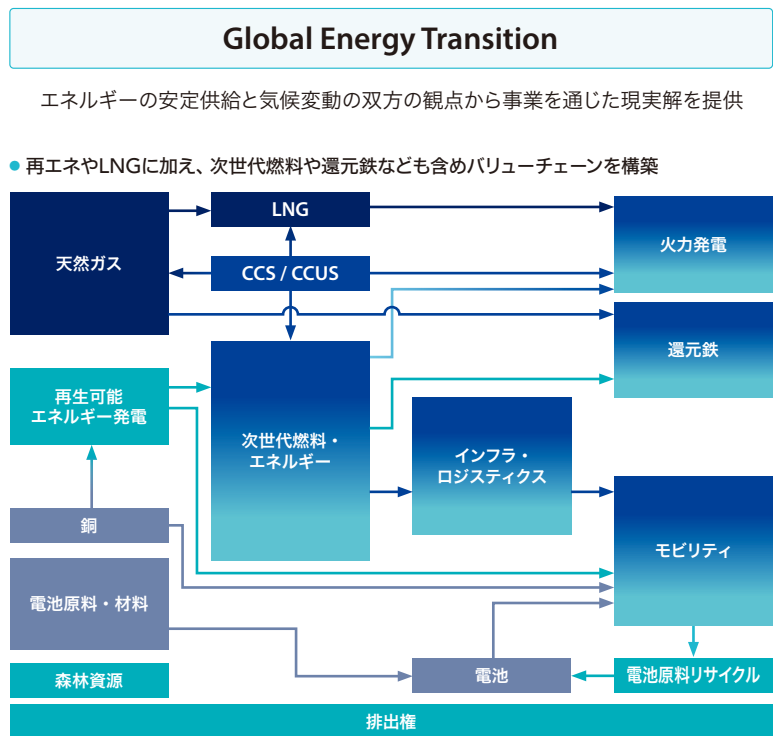
### 強みを **グローバル・産業横断的** に融合

- ・事業の地域分散
- ・地産地消化対応
- ・幅広い産業接点活用
- ・コア事業周辺取組み
- ・ビジネスモデル横展開
- ・複合的ソリューション

中期経営計画

# 中期経営計画2026 3つの攻め筋

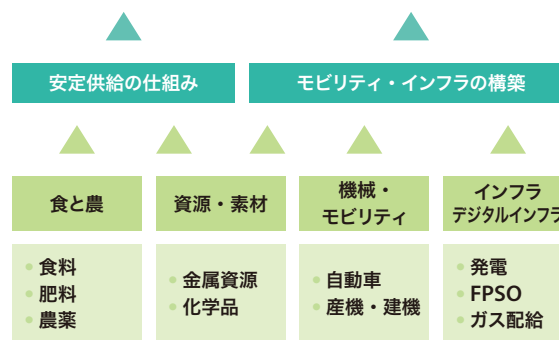
中期経営計画2023で注力したStrategic Focusを深化させ、また重要な環境変化を踏まえ、3つの攻め筋を設定しました。社会課題に対し、時間軸を踏まえた最良の現実解の提供を目指します。



### Industrial Business Solutions

社会の発展に不可欠な資源、素材、食料などの安定供給の仕組み、および産業を支えるモビリティ・インフラ・デジタルインフラなどを構築

#### 世界中のさまざまな産業



安定供給・課題解決の Building Block  
機能・事業を Building Block のように組み合わせ、さまざまな産業の課題に対して 解決策を提供

## 中期経営計画2026 攻め筋

### Wellness Ecosystem Creation

### Wellness Ecosystem Creation

医療・健康・健康に通じる食などの人々のライフスタイルの質向上につながる価値を提供

- 医療、健康に関する食などを通じたライフスタイルの質向上に向け、さまざまな事業を組み合わせたエコシステムを形成



### 重要な環境変化

- エネルギーの安定供給とカーボンニュートラルの両立
- 地政学的リスクの顕在化
- グローバルサプライチェーンの変化
- ライフスタイルの多様化と健康志向の高まり



中期経営計画

# 中期経営計画2026 定量目標

## 2026年3月期定量目標

事業ポートフォリオの継続的な  
 良質化により、2026年3月期以  
 降は安定的に1兆円超のキャ  
 シュ・フローの創出を目指す

基礎営業  
 キャッシュ・フロー

1兆円

当期利益

9,200億円

ROE

中経2026  
 平均  
 12%超

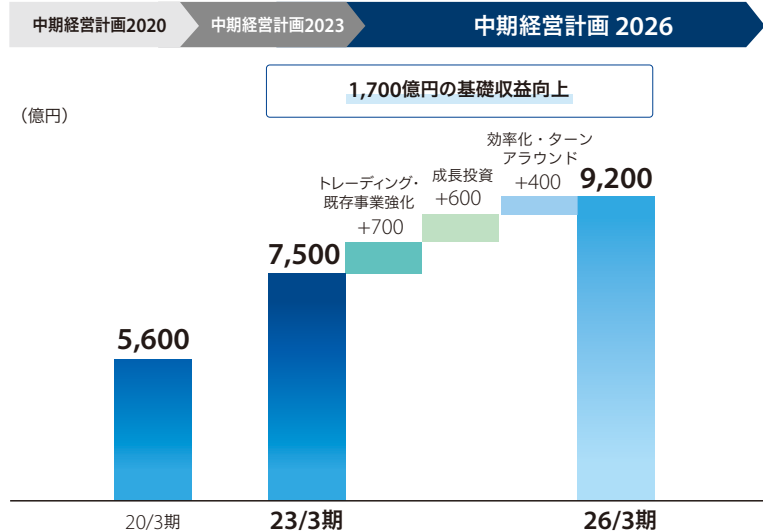
株主還元

基礎営業キャッシュ・  
 フローに対する  
 株主還元の割合  
 37%程度\*

\*中期経営計画2026の累計ベース

### 継続的な基礎収益力の拡大

中期経営計画2023に成果が具現化した取組みを加速し、継続的な基礎収益力の拡大を目指す



■ 調整後当期利益\*

\*調整後当期利益：一過性損益を除き、商品価格、為替（連結取込み）などの前提条件を2026年3月期の前提に調整した当期利益

### 継続的な基礎収益力の拡大に向けた取組み

	中期経営計画2023	中期経営計画2026
<b>トレーディング</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安定供給機能の発揮</li> <li>取扱数量等の増加</li> <li>事業環境によるアップサイド</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安定供給基盤の維持・高度化</li> <li>調達先の多様化</li> <li>サプライチェーンのバックアップ</li> </ul>
<b>既存事業強化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>損益分岐点の引き下げ</li> <li>マーケティング強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>競争力強化・事業群形成</li> <li>事業規模拡大</li> </ul>
<b>成長投資</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>隣接領域での事業群形成</li> <li>代表的な事例 自動車、ヘルスケア、インフラ、農業化学</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資パイプラインから厳選した新規投資・ポルトオン投資の実行</li> </ul>
<b>効率化・ターンアラウンド</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略的資産入替え</li> <li>ターンアラウンド</li> <li>DX取組み推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略的資産入替えの継続</li> <li>ターンアラウンド、事業効率化</li> <li>DX取組みによる生産性向上</li> </ul>

### 株主還元

#### 還元方針

- 配当は、安定的に創出可能なキャッシュ・フローをベースとし、継続的に向上
- 事業環境のアップサイド取込み、リサイクルで得たキャッシュ・フローは自己株式取得に充当

#### 総還元割合

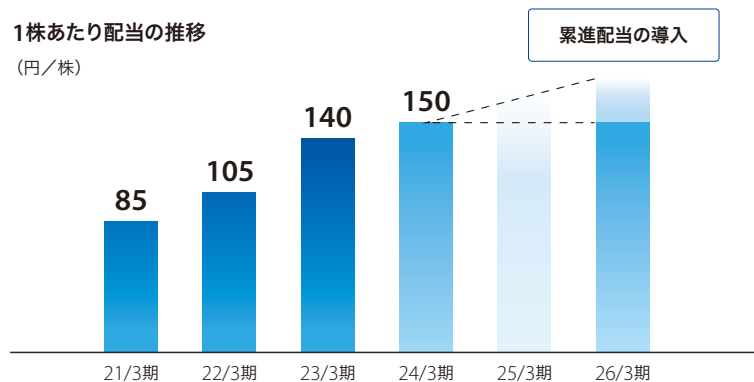
- 中期経営計画3年間の基礎営業キャッシュ・フロー累計の37%程度

#### 配当方針

- 1株あたりの年間配当：150円（下限）
- 累進配当の導入（2024年3月～2026年3月の3年間、維持または増配）

### 1株あたり配当の推移

(円/株)



■ 1株あたり配当

### キャッシュ・フロー・アロケーション

(億円)

<b>キャッシュ・イン</b>	基礎営業キャッシュ・フロー	27,500	
	資産リサイクル	8,700	
<b>キャッシュ・アウト</b>	事業維持 (Sustaining CAPEX)	5,700	
	成長投資	投資決定・方針確認済み	11,700
		新規投資	11,300
	追加株主還元	マネジメント・アロケーション	11,300
株主還元	自己株式取得	700	
	配当	6,800	



中期経営計画

## 産業横断的な知見・強みの融合の事例

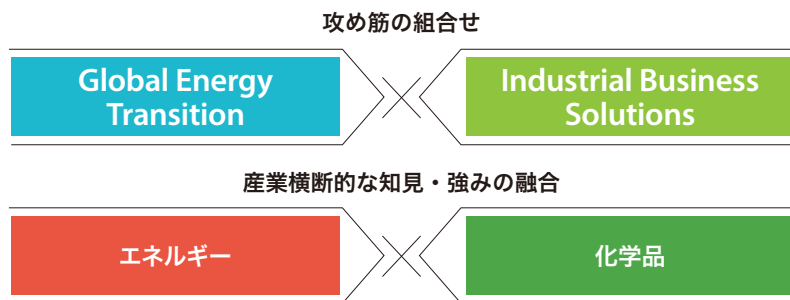
### 産業横断的なGlobal Energy Transitionの取組み

2020年4月に次世代燃料・電力・モビリティ関連インフラ、水素・アンモニア、カーボンマネジメントなどの事業形成・推進を加速すべく、エネルギーソリューション本部を発足しました。

エネルギーソリューション本部をハブ組織として、各事業本部間の連携を促進し、知見・事業経験・さまざまな産業のパートナーを組み合わせ、脱炭素社会に向けた複数のプロジェクトを同時に進めています。

#### COLUMN

#### クリーンアンモニア製造の取組み (エネルギー×化学品の組合せ)



- E&PおよびLNGプロジェクトへの参画実績
- 長年のプロジェクト運営を通じて信頼を深めたパートナー
- 日本・アジア向けエネルギー安定供給実績

天然ガス・LNGの知見

アンモニアの知見

- トレーディング実績、日本向け輸入トップシェア
- アンモニア製造事業への参画実績
- 専用船やタンク操作など含めたアンモニアの取扱い



バイオディーゼル・バイオエタノール

\*1 Fuel Cell Electric Vehicle : 燃料電池自動車  
\*2 Battery Electric Vehicle : バッテリー式電気自動車

#### CF Industriesとのクリーンアンモニアプロジェクト

当社は50年以上にわたるアンモニアトレーディングの実績があり、日本向け輸入ではトップシェア(60%)を維持しています。また、アンモニア製造事業に参画した実績もあり、専用船やタンクの操業といったロジスティクスを含め、危険化学品であるアンモニア取扱いの実績や知見を蓄積しています。長年のアンモニア事業、ならびに米国での化学品事業における実績や、エネルギーセグメントとの連携による日本やアジア

の需要家に対するマーケティング機能が評価され、世界最大のアンモニア生産者であるCF Industriesと2027年のクリーンアンモニアプラント稼働開始を目指した共同検討を進めるとともに、それに先立ち、同社が既存プラントの改良により生産を開始するクリーンアンモニアの当社取扱いを協議中です。

#### ADNOCとのクリーンアンモニアプロジェクト

1970年代よりアブダビLNGプロジェクトの最大外資参画者としてプロジェクトを牽引し、ADNOCと構築した信頼関係のもと、2022年より共同でクリーンアンモニア生産プロジェクトに参画しています。当社は50年以上にわたるアンモニアの

取扱い実績を通じて得た知見を活用し、本プロジェクトを進めています。2025年中の生産開始を目指した検討を進めています。

## 中期経営計画 グループ経営力強化の取組み事例

Corporate Strategy④「グループ経営力の強化」を設定し、デジタルや知的資本などのグループアセットの活用促進による1人あたりの生産性向上を加速します。

### デジタルを活用した グループ経営力の強化



#### 【基礎収益力向上に貢献する生産性向上】

各事業においては、DX推進により自動化・簡素化できる定型業務、標準化すべき非定型業務が残っています。全社的な視点からシステムとプロセス、および人材配置を最適化し、効率化につなげていきます。

#### 【生産性向上にはシステム×プロセス×人材の各領域での取組みが不可欠】

- システム**：システム間のばらつきなどによる非効率 ⇒ システムのグランドデザイン、計画的なシステム導入・更改
- プロセス**：多種多様なパートナーや顧客のニーズに応えるための非定型のプロセス ⇒ 競争優位性につながるプロセスは残し、それ以外のプロセスは徹底的に最適化・標準化
- 人材**：現場のDX/ITリテラシーの向上が必須 ⇒ 「総DX戦力化」に向けてさらに施策を強化する方針

#### 【新たな価値創造の追求】

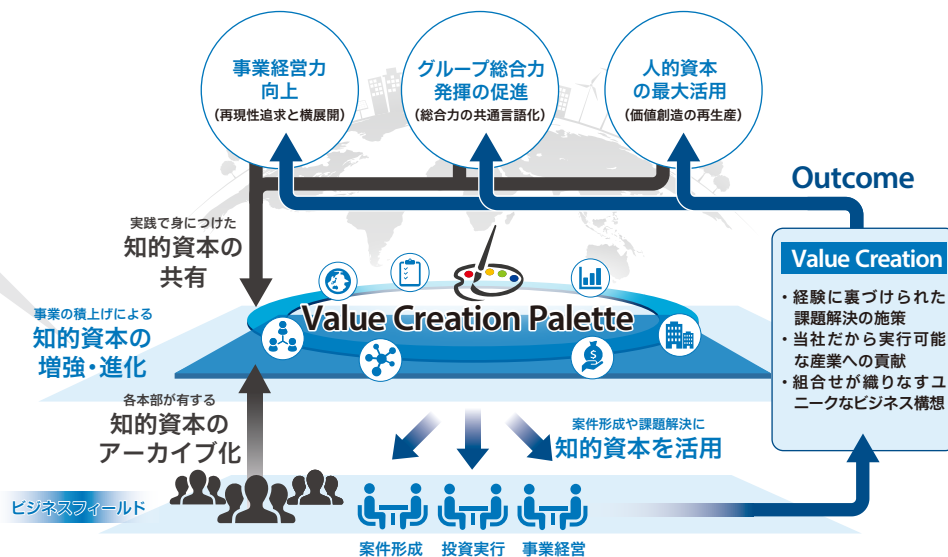
人的リソースに制約がある中で総資産の規模は拡大しており、生産性をさらに高めていく必要があります。生産性向上に向けた取組みを進め、創造性の高い付加価値業務へとワークロードのシフトを進めます。

### 経営資本最大活用のためのプラットフォーム構築に向けた取組み Value Creation Palette (VCP)

当社はさまざまな国・産業における事業を通じて培ったビジネスノウハウを知的資本として組織的に展開し、事業成果の最大化を目指してきました。この当社ならではの行動様式を加速すべく、全社の知的資本を「事例」「有識者・語り部」などの汎用的な仕組みに体系化し、産業・業態を超えて全社員が自在に活用できるようにすべく動的な経営資本プラットフォーム (VCP) の構築を進めています。

#### Value Creation Paletteの構想・概略

- ・伝承されたビジネスノウハウ  
▶ 統合報告書2022 P.96 を抽出・共有目的で変換し、格納
  - ・価値向上に必要な要素を10の領域と100以上の項目に体系化
  - ・専門組織・人材・DXによる知的資本の整備・マッチングアレンジ
- アプローチ手法**
- 事例**
- 有識者・語り部**
- ツール**



知的資本を活用した価値創造活動を促進し、再現性をもって「創る・育てる・展げる」プロセスを促進

#### 知的資本活用の代表的な事例

総合力発揮事例：Rio TintoとのCO <sub>2</sub> 削減取組み	
概要	CO <sub>2</sub> 削減につき同社と包括的な覚書を締結、8事業本部/59名がプロジェクトに参画
知的資本の活用	当社の事業ポートフォリオの貢献領域を網羅的に精査し、課題解決策を提案
個社経営改善事例：エムサービスの業務効率化	
概要	コーポレート業務の棚卸しとそれぞれの業務量の分析に基づき、2割近く効率化余地を導出し、施策を検討
知的資本の活用	当社グループ内の他業界事業の業務効率化事例を土台に、事業特性に応じたアレンジを加えて課題特定、施策検討を実施

# ポートフォリオ経営の実践

ポートフォリオ経営の実践は当社経営の根幹の1つとなります。案件形成・案件良質化などの上流プロセス強化により投資案件の厳選を図るとともに、Own Fieldでの事業強化と事業群形成、およびポートフォリオ・レビューの強化により、事業ポートフォリオの良質化を継続します。



**Close to Own Field**

コア事業の周辺での事業投資、事業群形成

**当社知見を徹底活用した厳選・良質化**

- 専門組織**
  - ファイナンシャルマネジメント部、事業統括部による良質化
  - 法務、財務、税務との連携
  - 2,500件/年以上の稟議審査による投資知見の蓄積
- 事業知見**
  - ポートフォリオマネジメントやトレーディングなどを通じた事業知見の蓄積
- 地域知見**
  - グローバルでの機会・リスクの把握

**全社目線での議論・意思決定**

- 定量基準**
  - 連結IRR
  - 投資融資保証収益率
  - リスクリターン比率
- 定性評価**
  - 戦略性、事業規模、事業計画の蓋然性、リスク、契約条件他
  - 中期経営計画2026に沿った判断軸
    - ①3つの攻め筋
    - ②事業群形成の蓋然性
    - ③サステナビリティ経営のさらなる深化との整合性
- 会議体**
  - 投資融資案件審議会：50億円超
  - 経営会議：150億円超
  - 取締役会：600億円超

**ポートフォリオの新陳代謝**

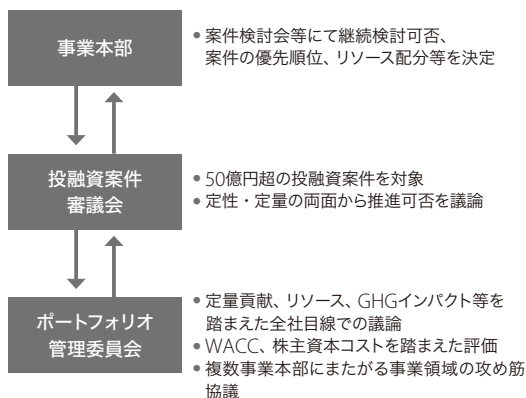
中期経営計画2023よりROIC活用開始によりレビューを強化

4象限分析（縦軸：成長性、横軸：収益性）によるポートフォリオレビュー

- ROIC（全社/セグメント/事業本部/事業領域など）の分析（過去期～現在～未来）
- 4象限における人員分布の可視化
- 4象限におけるGHG排出量の可視化

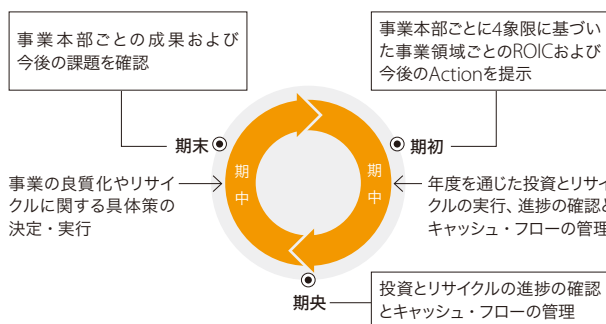
## 投資案件の厳選

経営・事業本部・コーポレートの密な連携による全社ポートフォリオの視点から投資案件の厳選



複数の事業本部を管掌する役員による全社目線での評価と、セグメント横断の協業促進の関与による全社目線での評価

## 事業ポートフォリオの良質化



- 全投資案件の保有方針確認
- 撤退アラート基準の抵触案件の検証
- EXIT方針資産の撤退実行性の確認
- 上場株式の保有意義の検証

- レビューポイント
- 収益性
  - 人の有効活用
  - 戦略的案件
  - 事業成長余地
  - 当社価値貢献

投資実行済み全案件の保有方針レビュー、各事業の進捗レビューを通じて事業ポートフォリオの良質化を継続

ポートフォリオ・レビューとリサイクル実行状況（一例）

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
レビュー案件数	1,776	1,752	1,790
レビュー案件金額（兆円）	6.4	7.4	8.9
リサイクル実行数*1	約100	約120	約130
上場株式*2保有銘柄数（単体）	130	117	105
資産リサイクルによるキャッシュ・イン（億円）	1,430	2,570	3,920

\*1 株式の一部売却なども含む

\*2 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

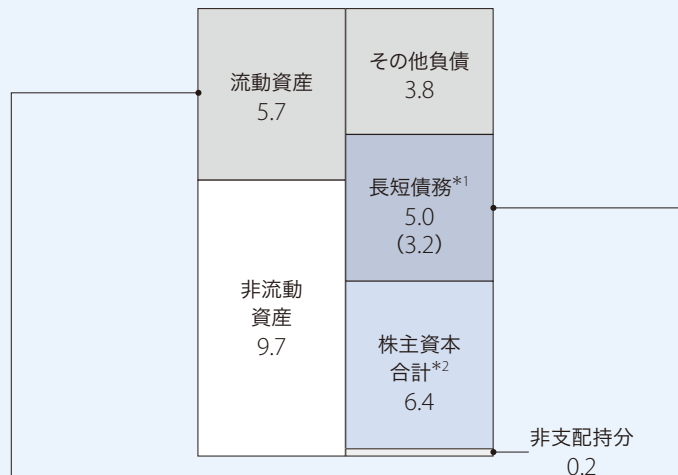
# 財務戦略

## 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(2023年3月末現在)

(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保有

2年程度の返済額をめぐりとして  
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

・長期投資融資案件について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・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 長短債務のカッコ内数字は、ネット有利子負債

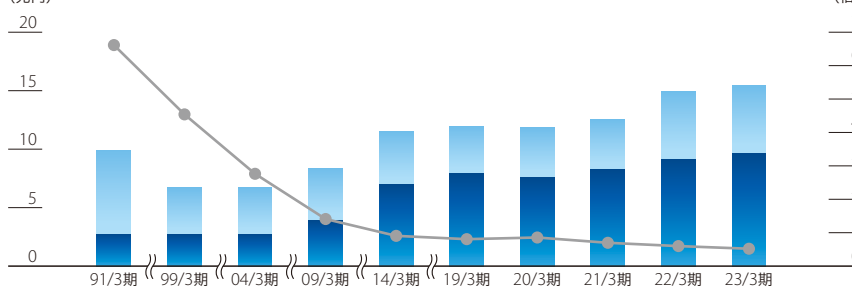
\*2 親会社の所有者に帰属する持分

## 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、事業維持のための投資と成長のための投資、および株主還元による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\*

(兆円)



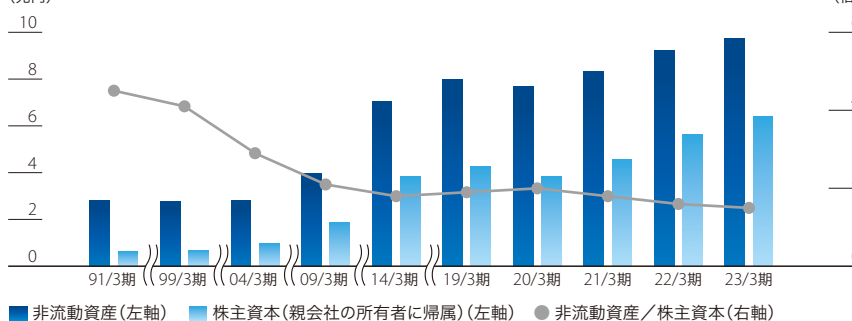
(倍)

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の増加に伴いレバレッジは適減させる必要があります。実際に過去から大きく改善しています。

\*17/3期以降はハイブリッドローン(総額5,550億円、資本性認定50%)を含む

### 非流動資産/株主資本

(兆円)

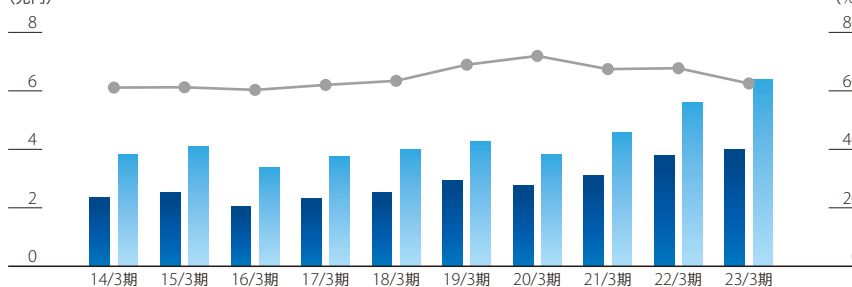


(倍)

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すると、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調達されており、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。

### リスクアセット/株主資本

(兆円)



(%)

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、一定の前提のもとにストレステストを定期的実施し、リスク量と株主資本の比率への影響も検証しています。

● リスクアセット/株主資本比率(右軸)

## CSOメッセージ



当社の事業ポートフォリオの組合せは自由自在。  
これを活かすことで、社会課題にインパクトを  
与える事業に取り組んでまいります

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)  
さとう まこと  
佐藤 理

本統合報告書では、成長戦略と企業価値向上のつながり  
▶P.24 を示し、事業ポートフォリオの良質化を企業価値向上の鍵と位置づけていますが、事業ポートフォリオについてのお考えを教えてください。

私たち三井物産は、時代に合わせて攻め筋を設定し、長年にわたり多くの産業でコア事業を築いてきました。その結果、事業領域をまたがった組合せのパターンを自由自在につくり出すことができるようになりました。

日本では、1990年代後半から「選択と集中」という言葉がよく使われていましたが、当社は総合商社として真逆の戦略をとっています。現在のビジネス環境はボラティリティが高く、そのような状況では、多様な事業ポートフォリオを有することが分散効果を生み、リスク耐性と競争優位性を高めます。また、単に複数の事業や事業群を保有するだけでなく、その多数の組

合せの中から最適なものを選択することで、気候変動対策などの複雑な社会課題にも、ベストの現実解を提供することが可能となります。

事業領域が多岐にわたるにもかかわらず、柔軟にポートフォリオを構成できている理由は、当社の企業文化や組織設計に関連しています。当社では、個性豊かで高い発想力を持つ社員一人ひとりが実力値を高めながら、事業本部間の垣根の低い組織において、「自由闊達」に連携よく協働しています。当社の事業本部制・グローバルマトリクス制は一見複雑に見えるかもしれませんが、顧客ニーズを把握し、産業横断的な組合せによって、最適な現実解を提供するのに適した組織体制です。さらに、ボトムアップ・ミドルアップでの事業提案を可能とする、「自由闊達」な企業文化を活かすことのできる体制でもあります。

社会価値と経済価値の両立や、サステナビリティについてのお考えを教えてください。

社会課題の解決が、当社の社会価値の一つであると考えています。社会課題は時代によって変化し、求められる社会価値も異なるため、未来を予測しながら、お客様の抱える複雑な課題に対し解決策を提案しています。例えば、GHG Scope3排出量への対応は、バリューチェーン全体での取組みが必要な課題です。一企業で対応するには限界がありますが、当社はバリューチェーンの上流から下流まで、ステークホルダーと協力して取り組むことで組合せによるイノベーションを実現しています。

サステナビリティへの取組みは、長期的な社会課題の解決に不可欠です。旧三井物産\*の初代社長の益田孝が「眼前の利に迷い、永遠の利を忘れるがごときことなく、遠大な希望を抱かれること望む」と述べましたが、その精神を受け継いでい

## CSOメッセージ

る当社は、サステナビリティ課題に取り組む上で、お客様の最適なパートナーになれると自負しています。

サステナビリティへの取り組みでは、当社が得意とする事業領域や国・地域において、事業のど真ん中でインパクトを与える必要があると考えます。そうすることで、社会課題に対する本質的な現実解の提供と、長期的な視点での経済価値の創出を両立することが可能となります。

### 三井物産ならではの、社会価値と経済価値の両立に関する事例はありますか。

次世代燃料のグローバルでの取り組み [▶P.39](#) や、豪州における取り組みは、当社らしい事例です。時代の流れを先読みして事業ポートフォリオを能動的に組替え、産業横断的に強みを組み合わせることで、気候変動への現実解を提供しつつ、経済価値も創出しています。

当社の豪州事業というと、鉄鉱石や原料炭、LNGや天然ガスのイメージが強いかもしれませんが、実際、これらは当社の経済価値を支える中核事業ですが、GHG Scope3排出量の多い事業でもあります。近年、気候変動問題が社会課題として注目される中、当社はサプライチェーン全体を通じた脱炭素化への対応を牽引していきます。また、得意とする豪州において、同問題に対応する事業も強化してきました。

例えば、当社が長年手がけてきたウッドチップ事業での経験や知見を活かし、森林アセット・マネジメント事業や森林由来の排出権ファンド事業を展開しています。また、エネルギー事業では、CCSの導入やクリーンアンモニアの製造を展望し、鉱山開発事業では、現場近辺でのグリーン水素製造も検討しています。さらに、豪州で排出権取引が先行していることを踏ま

え、排出権創出事業も進めています。

このような取り組みにより、当社は足元の経済価値を支える中核事業のサステナビリティを担保すると同時に、社会課題に現実解を提供することで、長期的な社会価値と経済価値の両立を図っています。

### 2050年のNet-zero emissionsに向けた道筋についてのお考えを教えてください。

当社は、2050年Net-zero emissionsをあり姿として掲げ、その道筋として2030年に2020年3月期比でGHGインパクトの半減を目指しています。これまでインベスターデイなどを通じて、

2030年までのロードマップを、進捗状況を含めてお伝えしてきました。事業活動を通じ、社会課題に直接的なインパクトを与える取り組みがすでにいくつか実現しています。その結果として見えてきた長期的な取り組み方針をステークホルダーの皆様にお伝えしたいという意図があり、今回、新たに「2050年のNet-zero emissionsに向けた道筋」 [▶P.38](#) を作成しました。サステナビリティへの取り組みは、目標設定だけでなく実行していくことが重要であり、今後も当社は、具体的事例をもって進捗を示してまいります。

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

豪州における脱炭素社会に向けた取り組み

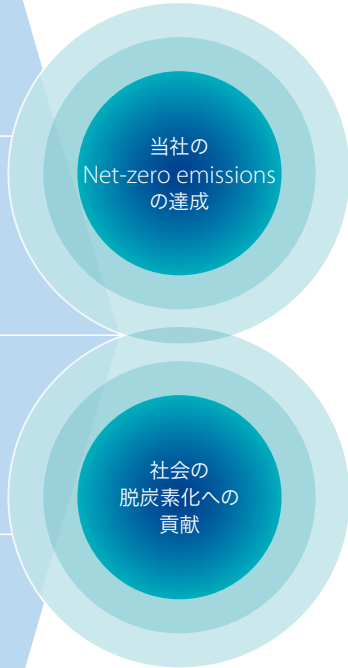


サステナビリティ経営

# 2050年のNet-zero emissionsに向けた道筋

当社は、2050年の「あり姿」としてNet-zero emissionsを掲げ、その道筋として2030年の2020年3月期比GHGインパクト半減を目指し、さまざまな取組みを進めています。

2023年5月に公表した中期経営計画2026では、「Creating Sustainable Futures」をテーマに掲げており、サステナビリティを経営の中核に据え、世界中の社会課題を掘り起こし、よりよい未来をつくるために、事業を通じた多様な現実解を提供します。そして、その現実解提供を通じて、Net-zero emissionsと、当社の経済価値の両立を実現します。



\*1 プロジェクト全体の生産量  
\*2 2023年6月末時点  
\*3 CCS as a Service  
\*4 Sustainable aviation fuel  
\*5 IMO (国際海事機関) が定める  
2030年の目安

サステナビリティ経営

# 需要と供給の双方から仕掛ける 次世代燃料の「挑戦と創造」

脱炭素社会に向け、燃料分野の低炭素化は重要な課題の一つとなっています。当社は、次世代燃料の分野において、製造・販売を手がけるエネルギー・化学品セグメントと、お客様の需要創出に取り組む機械・インフラなどのセグメントを中心に、金属資源や生活産業など、複数のセグメントが連携することで総合力を発揮し、事業を展開しています。これまで社会課題の解決に挑戦する中で培ったパートナーネットワークや知見・ノウハウを活かしながら次世代燃料のサプライチェーンを構築することで、中期経営計画2026の攻め筋の一つである「Global Energy Transition」を通じ、社会の脱炭素化に貢献していきます。

セグメント別凡例： ■ 金属資源 ■ エネルギー ■ 化学品 ■ 機械・インフラ ■ 生活産業 ■ 次世代・機能推進

原料	燃料オプション	燃料製造・周辺事業（ロジスティクス・トレーディング）	需要創出	
	<b>水素・アンモニア</b>	<b>グリーン水素製造：</b> 西豪州YURIプロジェクト <b>グリーン水素製造：</b> フランスLhyfe  		
		<b>クリーンアンモニア製造：</b> 米国CF Industriesとの取組み 豪州Waitsiaガス田における取組み UAE ADNOCとの取組み  		<b>圧縮水素用圧力容器製造：</b> ノルウェーHEXAGON PURUS <b>水素ステーション開発・運営：</b> 米国FirstElement Fuel  
		<b>eメタノール製造：</b> デンマークKasso MidCoへの出資 		<b>アンモニア販売：</b> トレーディング実績 顧客ネットワーク JERA混焼実証事業向け供給契約 
		<b>低炭素メタノール</b>		<b>メタノール販売：</b> 既存製造事業での知見 トレーディング実績 顧客ネットワーク 
	<b>バイオガス・ディーゼル、HVO（水素化植物油）</b>	<b>バイオメタノール製造：</b> 米国Fairwayプロジェクト 拡張・バイオメタノール製造 (Celaneseとの取組み) 		
		<b>バイオメタノール製造：</b> 米国Terrevaへの出資 (米国アセマネCIMとの共同事業)  		<b>タンクターミナル運営：</b> Intercontinental Terminals Companyでの運営実績 
		<b>バイオマス原料集荷：</b> インドPRESPL (農業残渣サプライチェーン マネジメント) 		<b>CNG、LPG用圧力容器製造：</b> ノルウェー HEXAGON COMPOSITES 
		<b>HVO製造事業：</b> 欧州において事業参画検討		<b>ガス調達・販売：</b> トレーディング実績 顧客ネットワーク REC、電力など新分野での取引実績 
	<b>SAF（持続可能な航空燃料）</b>	<b>非可食原料由来エタノール製造事業：</b> 中国などにおけるエタノール製造 (LanzaTech技術の活用) 		
		<b>原料エタノール調達：</b> 米国・ブラジルなど		<b>ANAデリバリーフライト実施</b> 
		<b>燃料（原油・ディーゼル）販売：</b> トレーディング実績 顧客ネットワーク HVO、排出権など新分野での取引実績 		
		<b>SAF製造事業：</b> 米国デモプラント（建設中） 国内外でのSAF製造検討  		



## サステナビリティ経営 需要と供給の双方から仕掛ける次世代燃料の「挑戦と創造」

### 次世代燃料製造を通じて取り組む脱炭素社会に向けた貢献

当社は2014年、米国のバイオ技術会社であるLanzaTechに出資参画し、同社技術を用いた環境付加価値の高いエタノール製造事業のグローバル展開を進め、同時にSAF・HVO・RNG\*1・水素・アンモニアなどの次世代燃料製造事業に着手しています。

次世代エネルギーはいまだ高コストなどの課題を抱えており、また、各国の環境関連政策動向や原料調達に制約もあり、各地域や産業に適したエネルギーを考える必要があります。当社は環境付加価値の高い燃料のグローバルポートフォリオの形成を進め、原料調達から加工・製造、販売に至るまでバリューチェーン全体に関与しながら、顧客の脱炭素化ニーズに応えていきます。

例えば、西豪州ピルバラ地域にて、太陽光由来の電力を用いてグリーン水素を製造するYURIプロジェクトへの参画を決めました。太陽光パネル（18MW）および水素製造装置（10MW）を設置し、製造したグリーン水素をアンモニア製造設備向けに供給します。

また、当社はブラジルから飲料・工業用エタノールを現在輸入しており、そのネットワークやロジスティクスを礎に、エタノールを原料としたSAFの日本での製造事業を石油会社と共に検討しています。既存事業における強みを活かしながら産業横断的な新規事業を立ち上げ、グローバルベースで産業界の脱炭素化に貢献していくことを目指します。



LanzaJet米国デモプラント（建設中）

\*1 RNG (Renewable Natural Gas) : 再生可能天然ガス

### 顧客・パートナーの環境関連需要の対応・新需要創出で、海運分野の脱炭素化への貢献

当社船舶事業では、環境変化に柔軟に対応し、世界中の顧客のニーズに応える先鋭的機能・サービスを提供してきました。国際海事機関(IMO)で2023年7月に合意された「2050年頃までのGHGネットゼロ」目標に向け、海運業界ではメタノール・アンモニア・LNG・バイオ燃料・水素などへの燃料転換や電動化など推進機関の進化に向けた検討が進んでいます。いずれも実用化には技術開発・供給キャパシティ・経済性などの課題がある中、当社は燃料転換に応じた事業機会の創出（「環境対応船の保有・売買・用船仲介」「船用新燃料供給」）、造船所や船用機器メーカーとの連携で電動化関連など新規機器ビジネスの追求、さらには燃費改善に向けた取組みとして、AI活用による運航効率化や省エネ機器ソリューション提供など、業界バリューチェーン全体でのGHG削減に貢献していきます。

例えば、環境対応船の分野では、当社は戦略パートナーである業界大手荷主、船会社、造船所と連携し、メタノール・アンモニアを燃料とした環境対応船の共同開発に取り組み、保有・売買・用船仲介など既存中核機能を強化・拡充します。また、次世代燃料供給分野では、メタノールをはじめとする船舶新燃料の普及を目指し、新燃料の生産・インフラ・供給に関わる業界の各プレイヤーとの協議・検証を進めています。2023年7月にはシンガポール港で初となるグリーンメタノールのShip to Ship\*2による燃料供給オペレーションのトライアルを、デンマーク総合物流大手APモラー・マースク保有の二元燃料フィーダーコンテナ船で実施しました。同港でのオペレーション検証結果も礎に、生産・タンク貯蔵・トレーディング・輸送・船舶保有といったメタノール・バリューチェーンでの当社グループの経験・業界知見やネットワークを活用し、グローバルでの事業展開を目指します。



燃料供給オペレーショントライアルの様子

\*2 洋上において燃料供給船を横づけして、船から船に燃料供給を行うこと

## COLUMN

### 削減貢献量の算定

当社は次世代燃料、再生可能エネルギー、排出権創出事業などの事業活動を通じて、自社の排出量削減のみならず、社会全体の脱炭素化への移行に貢献することを重視しており、自社の排出量から吸収除去・オフセット量と削減貢献量を差し引いたGHGインパクトを2020年3月期比で2030年に半減することをGHG削減目標の一つとして設定しています。

削減貢献量とは、当社が事業を通じて提供する製品・サービスが、既存製品・サービスなど（ベースライン）との比較で第三者のGHG排出量（Scope1およびScope2）の削減・抑制に資する場合、ライフサイクルアセスメントの観点からその削減・抑制されるGHG排出量を定量化したものです。各事業における具体的な削減貢献量の算出方法については、サステナビリティwebsiteをご参照ください。



気候変動

[https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/environment/climate\\_change/index.html](https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/environment/climate_change/index.html)

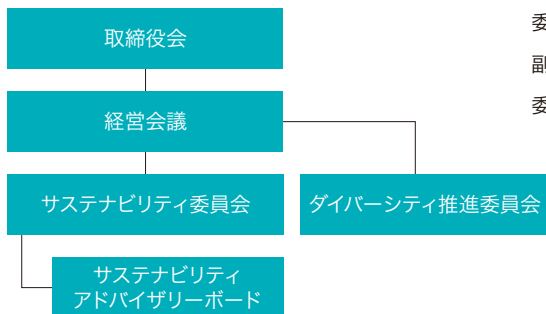
## サステナビリティ経営 **サステナビリティ経営の実践**

### サステナビリティ推進体制

当社のサステナビリティ推進体制は、以下の図のとおりです。サステナビリティ委員会は、経営会議の下部組織として、サステナビリティならびにESG（環境・社会・ガバナンス）に関わる経営の基本方針、事業活動やコーポレートの方針・戦略に関し、企画・立案・提言を行っています。この委員会を軸として、企業の社会的側面における姿勢や活動に対する社会からの期待や要請に応えるべく、横断的に連携してサステナビリティ関連活動を推進しています。サステナビリティ委員会の活動については、取締役会による監督が適切に図られる体制をとっており、サステナビリティ委員会における審議事項は、定期的に経営会議および取締役会に付議・報告されます。2023年3月期は、取締役会での年2回のサステナビリティ推進活動に関する定例報告に加えて、「気候変動対応」をテーマに、社外役員も含めた取締役・監査役がフリーディスカッションを行い、活発な議論がなされました。

なお、人材戦略や、多様性については、ダイバーシティ推進委員会にて別途企画・立案・提言を行っています。

#### サステナビリティ推進体制



#### サステナビリティ委員会構成

委員長：CSO  
副委員長：CHRO、CFO  
委員：人事総務部長  
法務部長  
事業統括部長  
財務部長  
経営企画部長  
経理部長（2023年4月より参加）  
サステナビリティ経営推進部長  
IR部長  
指名された事業本部長（2022年4月より参加）

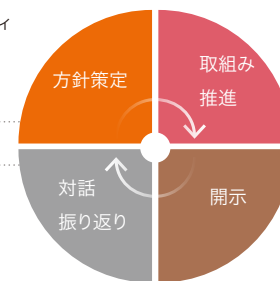
### サステナビリティアドバイザーボード

サステナビリティに関わる諸課題への対応を目的として、サステナビリティ委員会の決定により、環境・社会テーマに関する外部有識者から構成されるサステナビリティアドバイザーボードを設置しています。2023年3月期には、気候変動やビジネスと人権といったサステナビリティ経営上の重要テーマに関して、9回の諮問・意見交換が実施されました。

### サステナビリティ経営における推進サイクル

当社のサステナビリティ経営は、方針策定、取組み推進、開示、対話・振り返りのサイクルで推進しています。毎年3月には、サステナビリティ委員会で翌期活動方針に関する議論を行った上で取締役会・経営会議への報告を行い、その方針に沿う形で各課題に取り組んでいます。当社の取組みは各種開示資料を通じて、ステークホルダーの皆様にも広くお伝えすることを心がけています。情報開示を行い、機関投資家を中心としたステークホルダーの皆様とのエンゲージメントを通じ、さまざまなご意見を頂戴することで、取組みのさらなる良質化につなげています。2023年3月期には、期初に設定したサステナビリティ委員会の議題に追加する形で、GHG排出量Scope3、気候変動リスクシナリオ分析の進捗報告、ビジネスと人権の取組みに関する現場体制に関する議論や、ビジネスと自然資本に関するステークホルダーダイアログなどを実施しました。今後も、年間方針に沿った運用を基本としつつも、環境変化に応じ適切に対応できる推進サイクルを活用していきます。

3月：翌期活動方針の承認（サステナビリティ委員会）  
承認後、取締役会・経営会議における報告を実施



各課題への取組み  
事業活動での反映  
環境パフォーマンスデータの集計・分析

機関投資家との個別面談  
ステークホルダーダイアログの実施  
ESG評価機関とのコミュニケーション  
取締役会・経営会議への中間報告

サステナビリティwebsiteの更新（随時）  
統合報告書・サステナビリティレポートの発行  
ESG評価機関へのデータ提出  
インベスターデイなどを通じた説明

#### COLUMN

### サステナビリティ委員会とポートフォリオ管理委員会の連携

サステナビリティ委員会は経営会議の下部組織の1つですが、2023年3月期には、同諮問機関であるポートフォリオ管理委員会との連携を進展させました。

サステナビリティ取組みとビジネス推進が不可分との認識のもとで事業に取り組んでいますが、特に昨今は、事業ポートフォリオの検討にあたってサステナビリティの重要度が高まっています。この流れを踏まえ、2023年3月期より両委員会の一部委員を共通とし、また両委員会事務局が双方の委員会に出席することで、当社サプライチェーンにおけるGHG排出量を踏まえた事業ポートフォリオのあり方などの議論を実施し、サステナビリティの観点も踏まえたポートフォリオ経営を実践しています。





一例として、すでに社内カーボンプライシング制度の稟議審査での活用は浸透していますが、今後はポートフォリオの組替えや全体戦略においても、サステナビリティの観点も組み入れながら、サステナビリティとビジネスの両立を通じ、資本コストの低下につなげていきます。

サステナビリティ経営

## 気候変動関連情報開示

当社は2018年12月に、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)に賛同しており、TCFD提言に沿って、一層積極的な情報開示を進めています。詳細は、当社サステナビリティwebsiteをご参照ください。

### TCFD提言に基づく開示

項目	当社方針や各種取組みの主要なポイント
 ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営会議の下部組織であるサステナビリティ委員会での審議を経て、経営会議・取締役会に付議・報告を実施</li> <li>外部有識者から構成されるサステナビリティアドバイザリーボードを設置</li> </ul>
 戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>IEAが発行するWorld Energy Outlookのシナリオなどを参照し、移行リスク・機会に係るシナリオ分析を実施し、事業ポートフォリオ戦略にも反映</li> <li>過去に発生した気候災害の状況をもとに、物理的リスクの分析を実施</li> </ul>
 リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>全社統合リスク体制において気候変動によるリスクを、事業投資に係るリスクやコントリビューションに次ぐ重要なリスクとして特定し、対応策を実行</li> </ul> <p>▶P.70 リスクマネジメント</p>
 指標と目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>2050年の「あり姿」としてNet-zero emissionsを掲げ、その道筋として2030年に2020年3月期比GHGインパクト半減を目指す</li> <li>発電事業における再生可能エネルギー比率：2030年までに30%超に引き上げる</li> </ul>

TCFD提言に基づく情報開示  
[https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/environment/climate\\_change/pdf/ja\\_202212tcf.pdf](https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/environment/climate_change/pdf/ja_202212tcf.pdf)

### シナリオ分析(移行リスク) 事業インパクトの評価

当社では、事業分野を選定し、複数の気候変動シナリオ\*を活用した移行リスク分析を実施し、現在から2050年にかけての事業への影響を3段階で示しています。また、その結果をもとに対応策や今後の財務計画・事業戦略・事業環境への影響を検証しています。

#### \*選定した気候変動シナリオの概要

**現行シナリオ**：各国における現行の気候変動対応が維持されることなどにより、化石燃料をはじめとしたGHGを排出する資源の需要は新興国を中心に一定程度見込まれ、また気候変動に影響するビジネス上の慣行が一部で継続するシナリオ(STEPSなど)

**移行シナリオ**：気候変動対応に向けた先進的な取組みや制度が国際的に発展、また、脱炭素化の技術革新と普及によって省エネと電化が進むことにより、化石燃料をはじめとしたGHGを排出する資源の需要が低迷し、再生可能エネルギーなどの需要が急速に拡大するシナリオ(APS、NZEなど)

 : 事業に好影響を及ぼす
  : 横ばいか、わずかな影響を及ぼす
  : 事業に悪影響を及ぼす

事業分野	事業への影響		
	現行	2°C	1.5°C
石油・ガス開発事業およびLNG事業			
原料炭事業			
火力発電事業			
鉄鉱石事業			
海洋油・ガス田生産設備事業			
ガス配給事業			
LNG船事業			
再生可能エネルギー事業			
次世代エネルギー事業			
森林資源事業			

また、特に事業規模と気候変動インパクトを勘案し重要度が高いと整理した石油・ガス開発事業およびLNG事業、原料炭事業、火力発電事業は、当社が想定するベースケースをもとにした既存事業への2030年3月期、2040年3月期、2050年3月期における当期利益への影響額を分析し、以下のとおり3段階で示しています。

事業分野	2°Cシナリオにおける影響額			1.5°Cシナリオにおける影響額		
	2030年3月期	2040年3月期	2050年3月期	2030年3月期	2040年3月期	2050年3月期
石油・ガス開発事業およびLNG事業	小	小	小	大	大	中
原料炭事業	大	小	小	大	小	小
火力発電事業	小	小	小	小	小	小

影響額大：▲300百万米ドル以上、 影響額中：▲100百万米ドル以上300百万米ドル未満、 影響額小：▲100百万米ドル未満

### 物理的リスク分析の深化

自然災害の激甚化を踏まえて、連結決算対象会社を対象に、固定資産(無形資産を除く)・持分法投資の上位100社と、年間当期利益(当社持分)50億円以上の重要資産を対象に物理的リスクを実施しました。従来は、過去5年間に発生した気候災害をもとにした影響を分析していました。2023年には、対象資産の位置情報に基づき、2°Cおよび4°Cシナリオ下で2030年・2050年における洪水・干ばつなどの、将来想定される気候災害が事業にもたらす影響を分析し、事業における対応策検討に活用しています。物理的リスク分析の詳細については、当社サステナビリティwebsite気候変動のページをご参照ください。

 気候変動 | 戦略  
[https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/environment/climate\\_change/index.html#strategy](https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/environment/climate_change/index.html#strategy)

サステナビリティ経営

## 人権とサプライチェーン・自然資本

人権方針、環境方針、持続可能なサプライチェーン取組み方針などに従って、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目指しています。中期経営計画2026では人権デューデリジェンスの実効性向上、サプライヤーとの協働、社内プロセス拡充を掲げており、ビジネスと人権への取組みをさらに強化します。

### サプライヤー向け実態調査

2023年3月期は、サプライチェーンに対する当社の考え方の理解を促進するために、新規取引先4,430社に当社サプライチェーン取組み方針を送付、社外取引先を含む約450名向けに人権研修を行い、当社子会社のサトウキビおよびコーヒー豆サプライヤーへのアンケート調査を実施しました。また、外部専門家同道のもと、タイの製糖事業会社Kaset Phol Sugarのサプライヤーであるサトウキビ農家3軒へのインタビューや、パーム油大手サプライヤーを訪問し、サステナビリティ調達の実現に向けて対話しました。今後も、サプライチェーンでの人権尊重取組みを進めるべく、サプライヤー実態調査を継続するとともに、ステークホルダーとの対話に努めます。



サプライヤー向け実態調査

### 人権デューデリジェンスの実効性向上

2021年3月期から2023年3月期までに本店、海外現地法人、連結子会社の高リスク分野の全ての主要サプライヤーに対して、アンケート調査を実施しました。今後、さらに人権デューデリジェンスの実効性向上を図るべく、対象分野の拡大、サプライヤーのより緊密なエンゲージメント実施、契約書への人権条項の組み込みや監査などの社内プロセスの拡充といった、全社的な取組強化を進めています。

### サプライチェーン上の環境評価

人権リスクに加え、森林破壊などの環境負荷の高い天然ゴム、パーム油、木材、紙製品については、個別調達方針を策定し取引先に周知するとともに目標および取組み実績を公表しています。環境負荷の範囲は、気候変動、水資源、生物多様性など多岐にわたるため、個別調達方針対象商品の拡充を図るとともに、サプライヤーと協働しサプライチェーン上の環境評価を進めていきます。

## COLUMN

### 自然資本

#### 社有林 三井物産の森

当社は、全国75カ所に合計約45,000haの社有林を保有しています。貴重な自然資本を預かる社会的責任を踏まえ、各森林の特徴や価値に基づき、森林を区分し、例えば、水土保持林では水源涵養に配慮した森づくりを行うなど、各区分に合った適切な森林経営を実施しています。循環林では、年間成長量の範囲内で原木（年間約40,000m<sup>3</sup>）を生産し、伐採後は、新植（年間約15万本）・再造林・間伐などを実施して森林の循環を実現しています。また、生態系モニタリング調査や蓄積調査を実施し、希少種が発見された場合には施業範囲から除外するなどの対策をとり、生物多様性に配慮しています。気候変動対応の観点では、年間約16万トンのCO<sub>2</sub>を毎年吸収固定しており、蓄積CO<sub>2</sub>量は約1,000万トンと試算しています。また、当社の森林経営が持続可能な森林の維持・育成となっていることを確認するために、2009年から74の社有林で責任ある森林経営に関するFSC®認証を取得しています。（FSC®-C057355）

当社は、社有林という自然資本インプットを活用し、原木の生産・公益的価値の発揮・CO<sub>2</sub>の吸収固定などのアウトプットを生み出し、また、積極的な再造林や生物多様性に配慮した操業の継続的な実施により、自然資本にポジティブな影響をもたらす社有林経営を実践しています。



三井物産の森

#### 循環経済（サーキュラーエコノミー）

当社、ヴェオリア・ジャパン株式会社、株式会社セブン&アイ・ホールディングスにて設立された株式会社サーキュラーペット（CPET）は、岡山県津山市にPETボトルリサイクル工場（リサイクルPET樹脂製造能力：年間約2.5万トン）を建設中で、2024年春の工場稼働を予定しています。

CPETでは、日本国内で排出された使用済ペットボトルを100%原料としてリサイクルPET樹脂を製造・販売します。ヴェオリアの技術・オペレーションノウハウにより、従来、飲料用途に活用できていなかったキャップ・ラベルの付いた比較的グレードの低い使用済ペットボトルでも、キャップ・ラベルのないきれいな使用済ペットボトルと混ぜることなく100%処理、飲料用途に耐えうるリサイクルPETを唯一製造できるのがCPETの大きな特色で、国内のお客様の環境目標達成の役に立ち、ひいては社会課題解決に貢献していきます。

原料となる使用済ペットボトルに関しては国内支社・支店とも連携をしながら、本事業の共同出資者でもあるセブン&アイ・ホールディングス、JR、スーパーマーケットといった排出事業者の皆様とともに集荷ネットワークを構築していきます。当社は、本事業・取組みを皮切りに国内外で廃プラスチック問題などの解決のために同様の案件を検討・推進していくことで、サーキュラーエコノミーの確立に貢献していきます。



廃PETボトル

## CHROメッセージ



「自由闊達」「挑戦と創造」という言葉で当社が大事にしてきた価値観を、「人の三井」と評される人を大切にする組織風土とともにグローバル・グループに展開、産業横断の取組みとイノベーションを力強く後押しします

代表取締役 副社長執行役員  
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)  
たけます よしあき  
竹増 喜明

### 人材戦略の観点から、中期経営計画2023（前中経）の進捗をどのように評価していますか。

前中経では人材戦略の柱として、強い「個」の育成と活躍推進、Diversity & Inclusion (D&I)、タレントマネジメントの強化による適材適所に取り組んできました。

D&Iの推進を通じては、女性社員と海外採用社員の活躍を中心に着実な進捗が見られました。2023年3月末時点での女性社員の管理職比率は連結ベースで18.8%、単体では8.5%でした。当社が単体での通過点として掲げる10%を2025年3月期までに達成し、その後も着実な上昇が期待できるタレントプールの拡充が進みました。前中経期間に、女性管理職は12%増加<sup>\*1</sup>し、女性部長・ライン長は27%増加<sup>\*2</sup>しました。働き方改革や、Sponsorship Program・Women Leadership Initiative [▶P.47](#)など選抜型社内研修の強化などにより、女性リーダー層の人材の厚みは年々増えています。

海外採用社員の登用も着実に進みました。重要拠点の一つであるインド三井物産では2020年から海外採用のインド人が社長を務める [▶P.48](#) など、前中経期間中、海外採用社員のライン長への登用は着実に増加しました<sup>\*3</sup>。Change Leader Program [▶P.47](#) などにより、海外採用社員の幹部職登用が今後一層進むものと期待しています。

産業横断的な取組みと新たな事業群の形成を加速すべく、適材適所の人材配置も機動的に実行しました。2020年4月には複数本部から人材を糾合し、気候変動に対する産業的解決と次世代エネルギー分野でのソリューション提供のハブ組織として、エネルギーソリューション本部 [▶P.32](#) を立ち上げました。同本部からは再生可能エネルギー、水素・アンモニアなどさまざまな新規事業が生まれています。また、適材適所の基盤となるグローバルなタレントマネジメントシステム (Bloom) [▶P.47](#) を新たに開発し、2022年10月にアジア・大洋州本部などで先行導入しました。

## 人材戦略 | CHROメッセージ

前中経の3年間、当社を取り巻く外部環境は、パンデミックや地政学リスクの高まりなどを受け大きく変化しました。将来を見通すことが難しく、足下ではさまざまな変化や想定外の事態が生じる中で、当社社員は難しい判断・対応を迫られましたが、そのような厳しい環境下にあっても過去最高益を更新できた背景には、過去から脈々と続く人材育成の成果として、社員一人ひとりが強い「個」として未曾有の環境変化に柔軟に機動力を持って対応できたことがあると評価しています。

### 中期経営計画2026（現中経）での人材戦略と、特に注力する点について教えてください。

現中経では、「グローバルでの多様な個の活躍推進」を5つのCorporate Strategyの一つとして掲げました。人材戦略の柱は前中経を踏襲し、大型化・複雑化する当社の事業活動を支える人材の持続的な輩出へ向けた強い「個」の育成、多様な人材がより一層、自由闊達に活躍できる環境整備のための「インクルージョン」、グローバルなタレントプールから最適なジョブマッチングを可能とする「適材適所」の徹底です。これらに加えてDXを通じた業務プロセス変革、生産性の一層の向上により、社員一人ひとりに新たな「挑戦と創造」を続けてもらいたいと思います。

現中経では、複雑化する社会課題に対する産業横断的な取り組みや、イノベーションによる解決がますます重要となります。多様なバックグラウンドを持った個が柔軟にチームをつくり、異なる産業分野や事業からの知識・経験とさまざまな機能を組み合わせて、社会課題に対する当社らしい解決策を提示していきます。

そのためにもBloomの本格導入を図り、国・部門を超えた人材の登用を加速します。グローバルなタレントデータベースにDXを掛け合わせ、社員一人ひとりの知識・経験・能力に加えてキャリア志向も踏まえた適材適所を徹底し、グローバルなポジションマッチングを強化します。経営理念の一つである「多様性を力に」するための基盤の整備を、現中経期間中も着実に進めます。

女性社員のさらなる活躍推進に向けた取組みとしては、担当職と業務職の区分を廃止<sup>\*4</sup>すべく新たな人事制度の導入を検討中です。ミドル・バックオフィスで基幹業務を担う業務職社員に、より幅広いキャリアの選択を可能とし、職責に応じた報酬体系の見直しを行うことでインクルージョンを高め、個人と組織のパフォーマンスの向上につなげます。

### 当社の人材戦略は、企業価値の向上にどのように結びついている（P.24）と考えていますか。

当社のビジネスモデルである事業を「創る・育てる・<sup>ひろ</sup>展げる」の実行主体は人です。長年の当社の人材への投資、人材の育成と活躍推進に対する専心は、これまで多くの事業を創り、育て、<sup>ひろ</sup>展げていくことにつながり、当社の企業価値向上の源泉であり続けました。当社の人材育成は、現場での実践を通じたOJTと社内外の多様な研修によるOff-JTの、計画的で、バランスのとれた機会を基本としていますが、両者を併せ持った当社ならではの研修の一例が海外派遣制度の一部である海外修業生制度です。本制度は、最初の1年間は業務から完全に離れて派遣先の大学などに留学し、2年目は現地でもOJTを行うもので、1952年の制度スタートから今日まで総勢1,500名を超える人材が世界各地に派

遣されています。語学の習得にとどまらず、派遣先の文化や社会、市場への理解を深めてもらうことが目的ですが、本制度を活用した社員の多くが、その後、派遣国や地域のエキスパートとして当社の強靱な海外ネットワークを支え、新規ビジネスの開拓に実績を挙げています。

### CHROとして、今後取り組んでいきたいことは何でしょうか。

「自由闊達」「挑戦と創造」という言葉は、当社が長い歴史を通じて育んできた価値観を言い表しています。「自由闊達」であるためには社員一人ひとりが自立したプロであること、そしてその多様な個を包摂し、存分な活躍を後押しする、よりインクルーシブな環境が必要です。また、「自由闊達」な土台の上にあつてこそ、より複雑化する社会課題解決のための私たちの「挑戦と創造」が可能となるのです。

この2つの言葉で当社が言い表してきた価値観を、「人の三井」と評される人を大切に作る組織風土とともに、グローバル・グループに力強く展開し、当社のさらなる成長につなげていくことが私のCHROとしてのミッションです。

本統合報告書に加えて、当社の人材主義とも呼ばれる考え方とその実践について、幅広いステークホルダーの皆様を理解を深めていただくためのレポートを発行すべく準備を進めています。当社の人材育成への注力と企業価値の持続的な成長の好循環について、さまざまな実例をもって具体的な紹介を試みていますので、ぜひ一読をいただきたくお願いします。

\*1 252名→283名、\*2 51名→65名、\*3 99名→116名

\*4 勤務地を限定しない担当職と原則国内の同一地域での勤務を前提とする業務職の区分廃止を検討中

# 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」が協働し、経営資本を最大限活用し、自らビジネスを創り、育て、<sup>ひろ</sup>展げ、新たな価値を世界中で生み出しています。

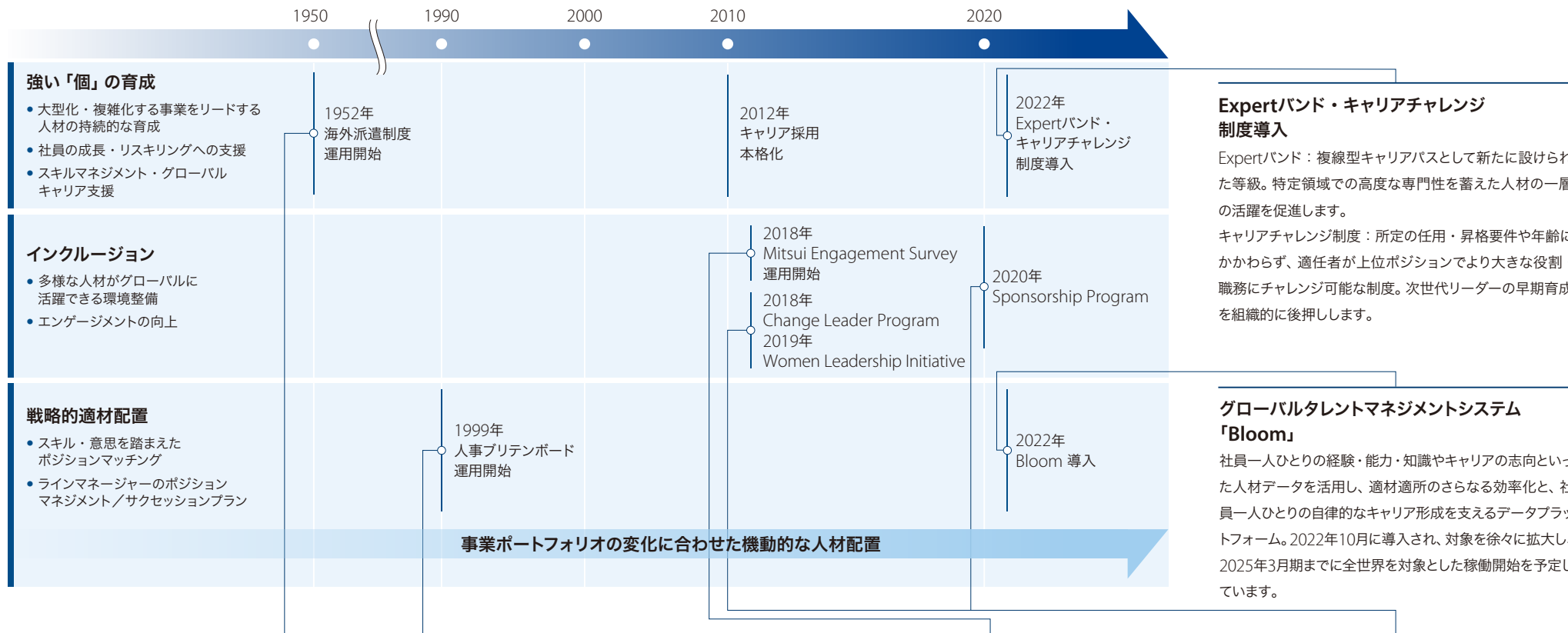
「強い「個」の育成」「インクルージョン」「戦略的適材配置」を柱とする人材戦略の推進は、グローバルでの多様な個の活躍推進につながり、「自由闊達」な企業文化と相まって、経営資本・基盤を拡充・強化し、事業ポートフォリオの良質化を後押ししています。

そして、さまざまな事業を通じたステークホルダーとの価値協創により、企業価値向上の実現につながっています。



## 人材戦略 グローバルで多様な個の活躍推進に向けた具体的取組み

当社は、人事戦略の柱である「強い「個」の育成」「戦略的適材配置」を、各時代の事業環境などの変化に応じて施策を追加・改善しながら、長い年月にわたり実践してきました。「インクルージョン」は、当社の「自由闊達」な企業文化を土台に創業時から受け継がれ、育まれています。近年、多様な人材のグローバルでの活躍推進に向けた新たな取組みを拡充し、事業環境の変化が激しい時代においても持続的な価値創造を実現していきます。



### 海外派遣プログラム

若手社員を中心に海外に派遣し地域・業界プロフェッショナルを育成する海外修業生制度や、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・管理職社員を国内外のビジネススクールに派遣するビジネススクール研修員制度など。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。

### 人事ブレンボード制度

「会社のニーズ」と「社員の意思」がマッチングする場合に、組織の壁を越えた人事異動を実現するためのプラットフォーム。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、ブレンボードの一環として、全社経営戦略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。

### 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。2022年は1万人超の社員を対象として実施し、社員の意欲向上と組織力強化につなげています。調査結果は経営会議、取締役会で報告され、「従業員エンゲージメント」項目の前年度対比増減は役員報酬の業績連動条件（ESG）の構成要素になっています。

### Change Leader Program

世界各地から選抜された海外採用職員が経営幹部との直接対話、リーダーシップなどをテーマとした集中討議などを実施するグローバルベースの育成プログラム。

### Women Leadership Initiative

次世代の女性リーダー育成を目的として、組織開発の考え方や自己認識の向上、社外取締役との対話によるエンバウメントを推進する育成プログラム。

### Sponsorship Program

経営会議メンバーが本プログラム対象となる女性管理職一人ひとりのスポンサーとなり、キャリアに関する助言や指導を実施するプログラム。

### Expertバンド・キャリアチャレンジ制度導入

Expertバンド：複線型キャリアパスとして新たに設けられた等級。特定領域での高度な専門性を蓄えた人材の一層の活躍を促進します。

キャリアチャレンジ制度：所定の任用・昇格要件や年齢にかかわらず、適任者が上位ポジションでより大きな役割・職務にチャレンジ可能な制度。次世代リーダーの早期育成を組織的に後押しします。

### グローバルタレントマネジメントシステム「Bloom」

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、適材適所のさらなる効率化と、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。2022年10月に導入され、対象を徐々に拡大し、2025年3月期までに全世界を対象とした稼働開始を予定しています。



## 人材戦略 グローバルで多様な個の活躍推進



ファイサル アシュラフ  
インド三井物産株式会社 社長

1998年にインド三井物産に入社して以来、私は東京本社を含む複数の地域と業界で、学びとイノベーションの日々を重ね、三井物産の文化の豊かな多様性を経験してきました。現在はインドのマネージング・ディレクターとして、グローバル経営陣と緊密に連携し、地域戦略の共同策定や事業計画の実行に取り組んでいます。私の経験は、Mission・Vision・Valuesの最良の伝統を受け継ぎ、グローバルな多様性を持つ人材を育成し、インクルージョンしようとする、三井物産の絶え間ない努力を証明しています。グローバルで多様な人材育成に焦点を当てた、公正でオープンなタレントマネジメントシステムは、私にリーダーシップを発揮する役割を与えてくれただけでなく、ハーバード・ビジネス・スクールでのハイブリッド・エグゼクティブ・プログラム<sup>▶P.47</sup>など、入念に吟味された研修の機会も与えてくれました。

私たちの世界は、産業、エネルギー、デジタルの3つの領域が前例のない形で融合し、加速度的に変化する局面を迎えています。この新たな事業環境における三井物産の取組みの中核はタレントマネジメントです。これからも三井物産は、新たな世界で戦える多様な人材をグローバルに輩出し続けると確信しています。

ちとせ あつこ  
千歳 敦子

コーポレートディベロップメント本部  
企業投資部 部長



2022年4月よりコーポレートディベロップメント本部企業投資部長を拝命し、パイアウト、ベンチャー・創業、リースの3領域で、投資先などの企業価値向上や、パートナー企業との事業創出に取り組んでいます。事業推進にあたっては、キャリア採用や他社からの出向者、海外採用職員など、多様なバックグラウンドを持つメンバー、および社外の関係者を巻き込み前に進めるリーダーシップが不可欠です。私は、米国駐在、海外関係会社への出向、関係会社社長などの経験を重ねることで、多様性を尊重するリーダーシップスタイルを見出し、またSponsorship Program<sup>▶P.47</sup>の一期生として米谷副社長（当時）から直接アドバイスを受けることで、視座を高めてきました。これからも、組織のメンバーのさまざまな経験を通じた成長、および事業を通じた価値創造に挑戦していきます。



はたけやま みきとし  
畠山 幹敏

コーポレートディベロップメント本部 総合力推進部 GX推進室 室長  
兼 経営企画部 企画室 次長

新卒で戦略コンサルティング会社に入社。その後、電機メーカーで資本政策や、米国子会社のCFOに従事しました。当社には2016年にキャリア採用<sup>▶P.47</sup>で入社、キャリア入社と新卒入社の混成メンバーで構成される経営支援チームをリードしてきました。そこでは互いの知見や専門性を活かしながら、年間30以上の関係会社の経営支援にハンズオンで関わり、これらを含む社内のノウハウをまとめた知的資本のプラットフォーム<sup>▶P.33</sup>の構築にも携わってきました。さらに、ここで経験を積んだ人材がその後、当社内や関係会社のキーポジションで活躍する好循環も生み出しています。当社はオープンでフラットなカルチャーで、私がかもともと持っていた「歴史ある会社＝硬直的」という固定観念は完全に覆されました。各事業のプロが敬意を持って協働し、価値をつくることにフォーカスする、この働き方こそが世界標準で仕事を成すことにつながると信じています。

きたざわ あきこ  
北澤 祥子

エネルギーソリューション本部 カーボンソリューション事業部  
クライメートマーケット室 シニアマネージャー



私は、主に途上国において温室効果ガス削減・吸収案件を実施し、排出権を他国に提供する業務に携わっています。この分野では、排出権制度の知見と業界関係者とのネットワークが重要です。私は、現行の排出権制度のベースとなる京都議定書クリーン開発メカニズムの発足当初から20年以上、制度を活用した多様な排出権案件を扱ってきました。制度・市場の変遷を当事者として経験することで、制度や案件ごとに特徴のある実務上の課題・リスクに関する知見を蓄積し、政府関係者や需要家など、キープレイヤーとの関係も構築しました。制度の多様化・複雑化により、現在では実務経験に基づく知見・ネットワークの重要性がさらに増えています。私は、これまで積み上げた排出権事業に関する専門性をより直接活かしたいと考え、Expertバンド<sup>▶P.47</sup>に移行しました。今後も、排出権事業を通じて脱炭素社会実現に貢献していきます。

## CDIOメッセージ

### 一人ひとりの力を最大限に引き出すインクルージョンで、 デジタルを活用した変革をリードします

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)

まつい とおる  
松井 透

#### CDIOのミッションは何でしょうか。

三井物産グループのデジタルを活用した変革をリードしていくことです。変革は自分一人ではできないので、経営のコミットを伝え、社員を後押しすることで、社員が自ら変革を起こしたい、加速したいという気持ちになってもらうことが重要と考えています。デジタルを活用した変革として、業務の徹底的な効率化・標準化による高付加価値な業務へのシフトと、新たなビジネスの創出の2つに本気で取り組んでいきます。

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

これまで4カ所、計約12年間の出向経験があり、さまざまな組織で仕事をしてきました。その経験から、主体的に動く人の集団が、組織として最も力を発揮すると実感しています。私は「任せるリーダーシップスタイル」で、社員一人ひとりがタスクで

はなく役割を持ち、その中で自らが考えて仕事をするのが大切という考えを持っています。

また、私は新たな組織や新たな事業を立ち上げた経験が多く、シェールガス事業会社やエネルギーソリューション本部（以下、ES本部）の立ち上げも担いました。そのため、前例主義を嫌います。当社社員の強さは、前例に倣わず、自分の発想で、今の環境の中で一番よいことは何か、何が会社のためになるのかを考えることで、それを引き出すのがわれわれリーダーの役目だと考えています。

#### 中期経営計画2023（前中経）のデジタルに関する取組みの進捗について教えてください。

当社は2017年からDXを推進してきました。前中経が始まった2020年4月に、経営企画部にあったDigital TransformationチームとIT推進部（当時）を、攻めと守りが一体となったデジタル総合戦略部に統合しました。



## CDIOメッセージ

2021年3月期にはDX総合戦略を策定して、当社グループのDXのあり姿を示し、推進のロードマップを策定・推進してきました。2023年3月期末時点でのDX取組み案件数は累計で約350件検討してきており、うち約95件が実証実験やシステム開発を実施、またうち約45件がプロジェクト実行もしくは実運用に至っており、着実に進捗しています。

さらに、技術的に難易度が高い、あるいは不確実性が高く事業本部単独では取り組みにくいものの、会社として中長期戦略視点でチャレンジすべき案件をサポートするために、戦略的DX支援制度を導入しました。この制度を活用し、森林DX、レベル4自動運転技術を活用した幹線輸送サービスのT2 [▶P.52](#)、サステナブルコットンのサプライチェーンをトレースするfarmers 360° linkなど、デジタルを使って社会課題に現実解を提供する事業が育ちつつあります。2023年6月に、経営方針やサステナビリティ戦略との一体感ある実行体制などが評価され、経済産業省などが認定するDX銘柄に選ばれました。

### 中期経営計画2026（現中経）で目指すことについて教えてください。

1つ目は、現中経のCorporate Strategy④「グループ経営力の強化」[▶P.33](#)に掲げるとおり、DXを活用して今の社員数でより大きな仕事を進めることです。そのためにはデジタルを活用した業務効率化により、高付加価値業務へのシフトを行うことが必要不可欠です。また、各事業本部のノウハウなどをしっかりと共有し、それを事業創出にも活かしていきたいと考えています。そのためには、全ての社員がリスクリングを続けることが重要です。

国際経営開発研究所（IMD）の調査によれば、日本の競争

力は低下しています。中でも「ビジネス効率性」が悪いというのが顕著で、DXによる定型業務の徹底的な効率化は待ったなしです。そのためにも、ビジネスの現場を熟知している当社社員のDXリテラシーの向上に向け、関連スキルの実装による総DX戦力化を進めています。

私は、当社には自然とリスクリングするカルチャーがあると考えています。当社は、その時代の社会課題に応じてビジネスモデルを変え、さらに事業本部間の連携や本部をまたいだ異動もあるため、業界知識・物流事業・事業投資に必要な知識などを常にアップデートしてきました。リスクリングしないと仕事ができないので、リスクリングは習い性になっていると言えます。デジタルも同様で、当社にはさまざまなデジタルツールやインフラがありますので、効率化に向けてそれを使いこなすためにリスクリングしていきますし、さらにDXビジネス人材やより高度なDX技術人材に向けたリスクリングも進めており、それを支援する仕組みとしてMitsui DX AcademyやDX人材認定制度を設定しています。私はCDIOとして、これらの取組みの推進を後押ししていきます。

2つ目は、データドリブン経営です。データを活用した意思決定の推進に取り組みます。中でも、[タレントマネジメントシステム“Bloom”](#) [▶P.47](#) は重要と考えています。当社は人材が価値創造の源泉ですので、Bloomを通じてグローバルベースで人材を把握し、そのデータをもとに戦略的適材配置を推進することで、当社の価値創造をさらに加速していきたいと考えています。

3つ目は、DXを活用した事業創出です。デジタルと当社ならではのノウハウを組み合わせ、事業を創出していきます。例えば、森林DXでは、当社社有林のCO<sub>2</sub>吸収量可視化に航空測量データを活用し、クレジット創出プロジェクトの承認を取得しました。従来はクレジット算出にあたってのCO<sub>2</sub>吸収量は人手による実

測でないと思われませんでした。行政に働きかけ、制度変更に至った結果として、デジタルの活用によって成果が得られた事例です。このようにノウハウや事業運営力とデジタルを組み合わせ、新たな事業創出への挑戦を続けます。

### デジタルを活用した変革を実現するために重要だと考えていることは何でしょうか。

多様な人材を活かすためのインクルージョンです。私は出向経験からも、多様な人材が、自分はこの組織の大事な一員だ、と思って働けることが重要と考えています。例えば、オーストラリア人の中に日本人は私だけの状況で、オージーフットボール選手の話が出た時、私だけ分からないので誰かが少し説明してくれる。このように少しの配慮で分からない人も分かるようにしてあげることが大事であり、これこそがインクルージョンだと思います。

立ち上げを担ったES本部は、複数の事業本部から人が集まった組織でしたので、“Make Others Successful”という言葉本部員に浸透させました。ES本部は他事業本部とエネルギー・トランジションを進めるためのハブであり、他の事業本部の成功を導いていこう、という共通認識を持ってもらい、組織として一つにまとめるためです。

デジタルを活用した変革にはインクルージョンが重要です。デジタルの知識レベルにかかわらず社員全員が取り組むため、そしてさまざまな事業本部やキャリア採用で外部から集まった多様性の高いDX人材の力を最大限に引き出すためのインクルージョンです。全社DX取組みを一体となってリードし、攻めにも守りにも変革をもたらしていきたいと思っています。



# デジタルにおける取組み

## DX人材戦略の進捗

DXの推進には、「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。当社の多様な人材の多くは、それぞれの仕事に精通したビジネス人材です。2021年3月期に策定したDX総合戦略の一つである「DX人材戦略」において、全役職員がデジタルを標準装備し、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ます。

### 2023年3月期の進捗

- 2021年5月に開講した以下の3つの要素から構成される「Mitsui DX Academy」に基づき継続的にDX人材育成に取り組んでいます。

#### 1. DXスキル研修

全役職員を対象とした基礎編から、業務ニーズに合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、三井物産社員はすでに受講完了しており、現地法人・関係会社に展開中です。

#### 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、ビジネススキルとDXスキルを兼ね備えたDXビジネス人材を育成します。2022年12月に第1期生が卒業し、ほぼ全員がDXビジネス人材に認定されました。

#### 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ク構築のため、海外大学コースへの派遣も実施しています。

- DXビジネス人材認定制度では、三井物産単体において、2022年10月には11名、2023年4月には14名を新たに認定しました。2022年10月からは現地法人にも応募枠を拡大し、2022年10月には3名、2023年4月には3名が認定されました。
- 育成とともにDX人材採用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、2022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、キャリア採用も強化しています。また、アジアや南米などグローバルでの採用も引き続き強化しており、全社重点領域でのプロジェクトに即戦力として投入する他、欧州・中東ブロックにも派遣し、グローバルな活躍の場を拡大しています。

## COLUMN

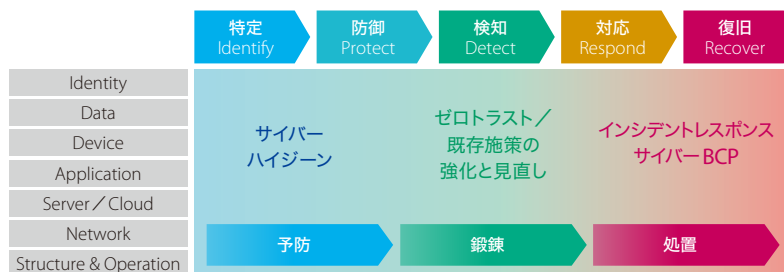
### DXインターンシップ

グループワーク型のプログラムにおいて、「Digital x Business Development」という切り口で、当社社員と株式会社Preferred Networks社員が共に、DX関連の新規事業立案に向けたディスカッションとビジネスコンテストなどを実施しています。



## サイバーセキュリティ

日々発生するサイバー攻撃は巧妙化・高度化・深刻化しており、当社グローバル・グループでのサイバーセキュリティ対策は重要性を増しています。当社では、米国国立標準技術研究所（National Institute of Standards and Technology）のサイバーセキュリティフレームワークに沿って対策を立案・実行し、またサイバーセキュリティ専門子会社である三井物産セキュアディレクションの知見を活用しながら、「予防」「鍛錬」「処置」の3つのステップに分けて対策を講じています。加えて、可能かつ妥当な範囲において、外部からの攻撃に伴う被害などに関する保険を付しています。



## サイバーセキュリティ サービス事業の実績と海外展開の開始



当社100%子会社である三井物産セキュアディレクション（以下、MBSD）は、セキュリティに関する調査・分析、戦略立案からセキュリティ関連業務の運用まで、企業が直面するセキュリティの課題をワンストップで解決するセキュリティ専門事業者です。MBSDはグループ内のサイバーセキュリティ確保を担うとともに、グループ外のお客様向け、高度なセキュリティサービスを提供しています。

同社の強みは、過去300件を超える新規脆弱性の発見（本邦のセキュリティ脆弱性データベースであるJapan Vulnerability Notes（JVN）への報告件数では第1位）など、20年を超えるセキュリティサービスの提供に裏づけられた国内最高レベルの技術力と、約300名の高度プロ

フェッショナル人材です。セキュリティ確保の重要性が高まる一方、対策を担う高度人材の不足により、セキュリティサービスへの需要は旺盛です。MBSDの2023年3月期当期利益は約16億円と、直近10年で約9倍増益しており、社会課題の一つである、サイバーセキュリティへの対応ニーズに応えています。

2023年4月にはマレーシアの業界大手LGMS（エルジーエムエス）（以下、LGMS）の株式を追加取得し、持分法適用会社化しました。LGMSの高度人材と、MBSDの実績・ノウハウ、当社の事業ネットワークを活かし、アジア周辺国への進出を狙い、デジタル化の進展・経済成長とともにセキュリティ対策の需要が拡大するアジアにおいても、企業のニーズに応えていく方針です。

## デジタルにおける取組み事例 レベル4自動運転技術を活用した幹線輸送サービス

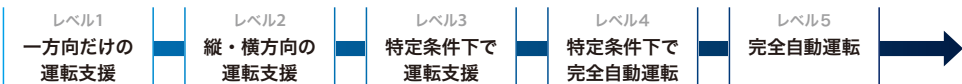
労働人口の減少や働き方改革の浸透、および昨今の物流需要の増加に伴い、ドライバー不足・輸送能力が深刻化する可能性が高い中、自動運転技術を活用した輸送サービス開発に挑戦し、日本の物流の未来を支えることを目指します。

### 1. 物流業界における「2024年問題」

昨今、物流需要の増加などに加え、2024年に施行されるトラックドライバーの時間外労働などの規制強化により、物流業界における輸送能力不足が懸念されています。この社会課題を解決していかねば、必要な時に必要な荷物が届かなくなり、日々の生活にも大きな影響を与えかねません。

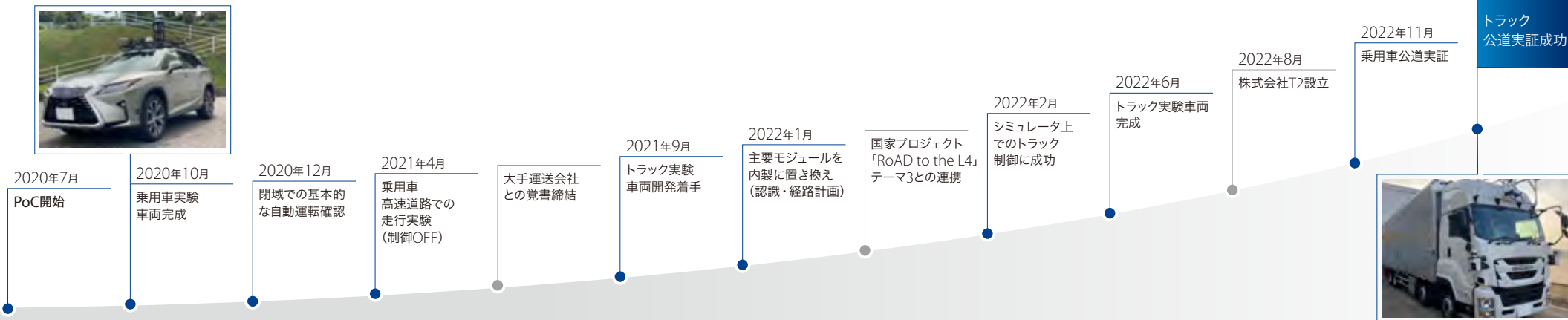
### 2. レベル4自動運転トラックサービスを支えるT2のコアテクノロジー

T2は、物流の未来を支える技術開発に取り組むとともに、安全性を最優先に考えています。安全な走行を実現するテクノロジーの中核は、トラックのレベル4自動運転を実現する「AI技術」と「車両開発技術」です。社会実装に向け、あらゆるシーンを想定した高度な自動運転技術の開発に取り組んでいます。



自動運転技術を活用した輸送サービス開発の軌跡

● 技術開発 ● 事業開発



### 3. レベル4自動運転による価値提供

01 安定	STABILITY	逼迫する運転手不足に影響されず、安定した価格での輸送が可能となる
02 生産性	PRODUCTIVITY	メンテナンス以外で休む必要性がなくなり、高回転・高頻度輸送が可能となる
03 安全	SAFETY	人為的要因による事故を排除し、安全性向上が可能となる
04 環境	ENVIRONMENT	安定した走行により、燃費改善効果、CO <sub>2</sub> 削減効果が期待される

### 4. これまでの歩み

当社はPreferred Networksと共同で、自動運転技術を活用した輸送サービスの開発に向け、2020年7月に実証実験を開始、技術開発・事業開発を着実に進め、2022年8月、これまでの開発・実証をさらに推進し事業化を目指すため、合併会社「T2」を設立しました。

日本政府のロードマップに沿う形で、2025年度内に事業開始を目指して、2023年4月には高速道路上での運転手が乗車した上で、自動運転トラックの自律走行に成功しました。



株式会社T2

T2は、Preferred Networksの持つ深層学習などのAI技術をベースに独自のレベル4自動運転技術開発を進めています。今後も技術力やノウハウを高め、自動運転技術を活用した幹線輸送サービス事業に挑戦し、日本の物流の未来を支えることを目指していきます。また、T2は三菱地所と2023年6月30日、日本初の自動運転トラックに対応した物流ネットワーク構築に向け資本業務提携を行うことで合意しました。T2の手がけるレベル4自動運転トラックによる日本の幹線輸送と、その発着地点となる三菱地所が開発する次世代基幹物流施設を融合させ、シームレスな輸送を実現していきます。



トラックの公道実験  
<https://youtu.be/GXWOUfCKnh0>



RoAD to the L4「自動運転レベル4等先進モビリティサービス研究開発・社会実装プロジェクト」  
<https://www.road-to-the-l4.go.jp/activity/theme03>

# Gate 3 経営基盤

54 役員座談会

59 取締役・監査役

61 三井物産のコーポレート・ガバナンス

70 リスクマネジメント



## 役員座談会 三井物産の価値創造 ～Creating Sustainable Futures 実現への道筋～



執行役員  
サステナビリティ経営推進部長  
おんだ  
恩田 ちさと (ファシリテーター)

社外取締役  
指名委員会委員長  
うちやまだ たけし  
内山田 竹志

社外取締役  
ガバナンス委員会委員  
報酬委員会委員  
えがわ まさこ  
江川 雅子

社外取締役  
ガバナンス委員会委員  
サミュエル ウォルシュ

代表取締役社長  
ガバナンス委員会委員  
指名委員会委員  
ほり けんいち  
堀 健一

成長戦略の中核となる中期経営計画2026（現中経）のテーマ「Creating Sustainable Futures」で目指す世界と、その実現のための戦略・取組みについて、当社社長と3名の社外取締役が意見を交わしました。

### 中期経営計画2026達成に向けた取組みと期待

#### 事業ポートフォリオ良質化と基礎収益力拡大

恩田：当社は中期経営計画2023（前中経）において、当期利益、基礎営業キャッシュ・フロー共に大きく増加しました。今後の事業ポートフォリオ戦略、また現中経達成に向けた継続的な基礎収益力の拡大に関するお考えをお聞かせください。

堀：当社が知見を持つown fieldに近い領域での新規事業の

立上げと収益化を3つの攻め筋に沿って推進していく必要があります。また、事業環境に応じたアップサイドを機動的に取り込めるよう、当社機能を拡充すると同時に、競争力確保に向けた下方耐性を強化します。これらを通じて、当社らしい付加価値を実現し、さらなる基礎収益力の拡大を目指します。

恩田：経営を監督する社外取締役として、当社の事業ポート

## 役員座談会

フォリオ組替えと基礎収益力拡大の進捗度合い、また現中経で期待する点について教えてください。

江川：当社は伝統的に資源・エネルギー事業に強いといわれてきましたが、最近はフードサービス、機能性素材などの分野への大型投資に見られるように、ポートフォリオの多角化に力を入れています。

前中経期間には、ROICを活用したレビュー強化による積極的なポートフォリオの入替え、コスト削減などによる下方耐性

の強化、安定供給のためのトレーディング機能発揮などにより、収益力が底上げされたことが確認でき、心強く思っています。現中経では、当社が強みを持ち、かつ成長が期待できる3つの攻め筋での事業推進、および人材戦略に期待しています。

内山田：事業のサステナビリティ確保には、ポートフォリオの定常的な見直しが必須です。当社ではポートフォリオ管理委員会において、事業現場も巻き込む形で将来に向けたポートフォリオ戦略に関する議論が行われ、ポートフォリオの組替えや既存事業の強化などの施策につな

がっています。また、この施策の実行において、基礎収益力が土台になっています。基礎収益力がしっかりしているからこそ、当社は議論を尽くした上で、社会の環境変化に対して、迅速に、時には一定のリスクを取りながら、ポートフォリオの組替えに挑戦できるのです。現中経でも、事業ポートフォリオの定常的な組替えと、それを支える基礎収益力のさらなる強化を期待します。一方で、環境変化を踏まえ、事業ポートフォリオの組替えにあたって重視する基準は定期的に見直していただきたいと思っています。

## グローバルでの多様な個の活躍推進

恩田：現中経では、グローバルでの多様な個の活躍推進を全社戦略の一つとしていますが、人材獲得・育成・強化という観点で期待することや課題認識について教えてください。

ウォルシュ：人材は当社の一番の資産であり、強みです。私は、多様な人材の活用により、当社の強みをさらに拡大できると確信しています。

多様性という観点では、グローバルでの人材確保にさらに注力する必要があります。今年6月に、2名の外国人が新たに社外取締役任に任命されましたが、取締役会や会社運営にグローバルな視点が反映されると評価しています。また、女性取締役登用も増加させる必要がありましたが、現在は女性の社外取締役が4名となっています。社内には優秀な女性が多くいますので、より積極的な人材開発、より高いポジションへの登用が必要です。

多様性があるからこそ、多様な視点、新しい発想や事業機会が生まれます。21世紀の課題を解決するのは多様性のある組織であると考えます。

江川：「人の三井」といわれるとおり、当社は人材の獲得・育成・強化に積極的に取り組んできました。当社は社員一人ひとりがとても個性的で、生き生きと働いているという印象を持っています。一方で、多様性が課題という点ではWalshさんと同意見です。当社はキャリア採用を2012年という比較的早い時期から本格化しました。これは今後もぜひ続けていただきたいと思っています。





## 役員座談会

また、海外採用社員のさらなる活躍や役員登用に期待しています。2022年のグローバル人材データプラットフォーム Bloom [▶P.47](#) の稼働開始は、統合的な人材データ管理が可能となる重要な進捗だと思います。

女性活躍に関しては、恩田さんの執行役員昇進も本当にうれしく思っていますが、2025年3月期までの女性管理職比率（単体）10%の目標はぜひ達成していただきたいです。私は、

女性管理職育成プログラム「Women Leadership Initiative」 [▶P.47](#) に注目しています。このプログラムには私たち社外取締役も参加していますが、当社の女性社員が非常に優秀で意欲的であること、また経営陣が女性の育成にコミットしていることを強く感じています。



## Creating Sustainable Futures

### 事業を通じた社会課題への現実解提供

恩田：現中経のテーマである「Creating Sustainable Futures」において、当社が目指すものは何でしょうか。



堀：当社の機能と役割によって、収益性と持続可能な社会実現への貢献を両立させたいと思います。例えば、脱炭素社会の実現に向けて、当社が新しい技術や産業横断的な現実解をつくり上げ、エネルギー・トランジションに貢献していくこと。ウェルネス分野において、データを活用し科学的根拠に基づいて、未病やニュートリション領域で付加価値をつけ、食・農業分野では、地球の希少な自然資本との調和を実現しながら、これらを1つの大きなバリューチェーンとしたビジネスを展開すること。さらに、当社が持つグローバル・産業横断的なネットワークを活かし、さまざまな分野でのサプライチェーンや産業間での意義のある仕事をつくっていくこと。今後、地球が直面する希少性の高い物資の安定供給にもつなげていきたいと思っています。これらは大きな社会課題ですが、当社ならばやり切れると思っています。

恩田：「Creating Sustainable Futures」の実現に向けて、当社が現在果たしている役割、そして今後期待する役割についてどのようにお考えですか。

内山田：社会課題は、解決が困難なものや、解決までの道りが長いもの、解決手段が収益をすぐに生み出す状態ではないものがあります。しかし当社は、このような社会課題の緩和や解決につながる多くの事業に取り組み、それをビジネスモデルへと昇華させてきました。このような提案力・解決能力・ノウハウを持つ当社は、今後もさまざまな社会課題に対して事業を通じた貢献ができると思います。

## 役員座談会

江川：私が取締役就任からの3年間に当社のサステナビリティへの取組みは加速しており、「Creating Sustainable Futures」を現中経のテーマにしていることから、当社のミッションは社会課題の解決であるという意志を強く感じます。北海道の社有林を見学した際には、生物多様性の保護活動などを通じた自然環境の保全と伝統文化を守りながら、森林資源を活かす取組みを進めていることが印象に残りました。単に環境価値ある社有林を保有することだけでなく、社有林と連携したJ-クレジットの創出、豪州New Forestsを通じた森林カーボンプレジット・ファンド事業など、実際の事業展開につなげ

ている取組みが進んでいることを心強く思います。このような、事業を通じてさまざまな社会課題への現実解を提供する当社ならではの取組みを通して、日本のサステナビリティへの取組みを底上げする役割を期待しています。

## サステナビリティと収益性の両立

恩田：現中経の目標である「ビジネスとサステナビリティの融合」に関連し、当社がどのようにサステナビリティへの取組みと収益性の両立を図っていくのか、課題認識や期待感を教えてくださいいただけますか。

ウォルシュ：サステナビリティの課題は当社にとって大きな事業機会であると同時に、事業を通じて世界に貢献する機会であると考えます。例えば、水素・アンモニア、希少鉱物への投資や、温室効果ガス削減に資する事業も世界の低炭素化への貢献になります。

私は取締役として、当社のサステナビリティへの取組みに関する進捗に非常に勇気づけられています。当社の設定するサステナビリティ関連目標の達成に向けて積極的に取り組むことで、株主やコミュニティに付加価値を提供し、当社に優秀な人材と投資家を引きつけることができると期待しています。

内山田：サステナビリティと収益性を両立するにあたって、事業ポートフォリオも含めた3つの掛け合わせが重要だと考えています。なぜなら、この3つが正の回転になるバランスを追求することが、ビジネスとサステナビリティの最適解となるからです。当社では、「社会課題の解決」が価値観のベースにあり、サステナビリティの追求と収益確保の両立につながってきたと思います。今後もこの価値観に基づき事業を継続し、長きにわたって人や社会に貢献していく企業として存在し続けることを期待しています。

堀：社外取締役の皆様からもサポートいただきながら、サステナビリティへの取組みと収益性の両立を実現していきたいと思っています。そのためには、常に自分たちの足元を見て成果を見通せることに着手し、同時に発揮できる機能を増やしていくことが重要だと思っています。事業ポートフォリオの組合せによる価値提供を進めながら、必要な機能が不足している場合は、時間軸を意識しながら早期に確保していく。このような形で、「Creating Sustainable Futures」の実現に向けて全社一丸となって取り組んでいきます。

## さらなる企業価値向上に向けて

恩田：当社のさらなる企業価値向上に向けて、期待することを教えてください。

ウォルシュ：イノベーションは成長機会を獲得するためにも、継続的な事業の改善にも重要です。また、将来の事業環境を見通



## 役員座談会

すことは容易ではありませんが、事業環境の変化に対して、敏速かつ柔軟に対処し、変化を機会に変えていく必要があります。先進技術は、環境面では温室効果ガスの削減などに貢献するでしょうし、DXや人工知能などが従来の事業管理のやり方などを変えていくと思います。また、例えば、ヘルスケア分野では治療や予防に大きな変化があると思いますし、農業分野では農産物の量と質が飛躍的に向上する可能性があります。

当社は、先進技術の活用、イノベーション、リサーチ活動などを通じて事業を改革していくと思います。10年後の事業環境



は分かりませんが、当社は引き続き社会課題の解決に対して重要な役割を果たすためにイノベーションを活用し、事業の価値を増加させていると確信しています。

江川：当社の競争力の源泉は、さまざまな事業を通じて培ってきたネットワーク、信用、ブランド、人材、そして環境変化に応じてポートフォリオを組み替える柔軟性です。加えて、世界中のさまざまな業界の情報を入手できることも、業界の垣根を越えた競争が激化している現状において、有利な状況にあると言

えます。これらの優位性を活かして、環境変化に応じてさらに進化を遂げてほしいと思います。

また、これまでキャッシュ・フローを拡大して企業価値向上を高めながら、株主還元にも積極的に取り組んできました。今後も企業価値の拡大を続けながら、株主還元への取組み継続を期待しています。

内山田：さらなる企業価値向上に向けて「社会にとってなくてはならない企業」になることが重要です。当社は、エネルギー、資源、食料、医療、森林など、社会と直接つながるようなさまざまな事業に取り組んでいます。これらの事

業を通じた社会課題の解決の継続によって、当社の企業価値はさらに向上すると思います。そのためには、当社のさまざまな取組みの加速とそれを可能にする技術的なイノベーションへの投資、さらにこれらを支える人材への投資が重要です。

堀：本日は大変貴重なご意見と激励のお言葉をありがとうございます。

私は、当社の長期的な持続性を確保し、また社会に評価いただける会社をつくるための礎は人材だと考えています。一人ひとりの社員が高い目線で自立的に考えるインディペンデント・シンカーとして切磋琢磨し、部門をまたいだ産業横断型のチームを形成することで、大きな仕事を成し遂げることができると考えます。そのためには、多様な専門性やバックグラウンドから生まれるダイバーシティと、その多様な個を1つのチームにまとめるインクルージョンが重要です。

そして、当社の有する経営資源を最大限活用し、社会課題に正面から取り組み、サステナビリティと収益性を両立させるチームを絶えず高いレベルで維持し続けることがCEOの最大の役割だと考えています。これにより、当社が社会課題に対して価値を提供し、その結果として、パートナーとのより大きな仕事の成立、株主の皆様への還元、そしてステークホルダーの皆様からの高い評価につながり、当社の長期的な価値創造につながると信じています。

## 取締役・監査役 (2023年6月21日現在)

### 取締役 取締役在任年数/所有株式数



やすなが たつお  
安永 竜夫 8年/322,561株  
代表取締役会長

1983年 当社入社  
2021年 当社代表取締役、会長(現任)



ほり けんいち  
堀 健一 5年/117,325株  
代表取締役社長  
CEO

1984年 当社入社  
2021年 当社代表取締役、社長、CEO(現任)



う の もとあき  
宇野 元明 2年/66,650株\*1  
代表取締役  
副社長執行役員

1984年 当社入社  
2023年 当社代表取締役、副社長執行役員(現任)



たけます よしあき  
竹増 喜明 2年/39,747株  
代表取締役  
副社長執行役員  
CHRO、CCO

1985年 当社入社  
2023年 当社代表取締役、副社長執行役員、CHRO、  
CCO(現任)



なか い かずまさ  
中井 一雅 1年/40,504株  
代表取締役  
専務執行役員

1987年 当社入社  
2023年 当社代表取締役、専務執行役員(現任)



しげ た てつ や  
重田 哲也 1年/45,013株  
代表取締役  
専務執行役員  
CFO

1987年 当社入社  
2023年 当社代表取締役、専務執行役員、CFO(現任)



さ と う まこと  
佐藤 理 1年/34,216株  
代表取締役  
専務執行役員  
CSO

1990年 当社入社  
2023年 当社代表取締役、専務執行役員、CSO(現任)



まつ い とおる  
松井 透 1年/35,070株  
代表取締役  
専務執行役員  
CDIO

1990年 当社入社  
2023年 当社代表取締役、専務執行役員、CDIO(現任)



だいくく てつ や  
大黒 哲也 新任/36,470株\*2  
代表取締役  
専務執行役員

1986年 当社入社  
2023年 当社代表取締役、専務執行役員(現任)

### 社外取締役 取締役在任年数/所有株式数



サムエル  
ウォルシュ 6年/12,400株  
社外取締役

1972年 General Motors-Holden's Limited入社  
1987年 Nissan Motor Australia入社  
1991年 Rio Tinto Limited入社  
2008年 Seven West Media Limited社外取締役  
2013年 Rio Tinto Limited CEO  
2017年 当社社外取締役(現任)

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)、CFO(チーフ・フィナンシャル・オフィサー)、CSO(チーフ・ストラテジー・オフィサー)、CDIO(チーフ・デジタル・インフォメーション・オフィサー)

\*1 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2023年4月28日に交付された15,665株を所有。 \*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2023年4月28日に交付された15,200株を所有。

\*3 役員の所有株式数は2023年3月末日時点の数字。

取締役・監査役 (2023年6月21日現在)



うちやまだ たけし 4年 / 15,685株  
内山田 竹志 社外取締役

1969年 トヨタ自動車工業(株) (現トヨタ自動車株) 入社  
1998年 同社取締役  
2001年 同社常務取締役  
2003年 同社専務取締役  
2005年 同社取締役副社長  
2012年 同社取締役副会長  
2013年 同社取締役会長  
2019年 当社社外取締役 (現任)  
2023年 トヨタ自動車株Executive Fellow (現任)



えがわ まさこ 3年 / 5,271株  
江川 雅子 社外取締役

1980年 シティバンク、エヌ・エイ東京支店入社  
1986年 ソロモン・ブラザーズ・インクニューヨーク本店入社  
1993年 エス・ジー・ウォーバーグ証券会社 (現UBS証券会社) 東京支店入社  
2001年 ハーバード・ビジネス・スクール日本リサーチ・センター長  
2009年 東京大学理事  
2015年 東京海上ホールディングス株社外取締役  
2019年 日本証券業協会副会長、自主規制会議議長 (現任)  
2020年 一橋大学大学院経営管理研究科特任教授  
2020年 当社社外取締役 (現任)  
2022年 学校法人成蹊学園学園長 (現任)



いしぐる ふじよ 新任 / 0株  
石黒 不二代 社外取締役

1981年 ブラザー工業株入社  
1988年 株スワロフスキー・ジャパン入社  
1994年 Alphametrics, Inc.社長  
1999年 Netyear Group, Inc.取締役  
1999年 ネットイヤーグループ株取締役  
2000年 同社代表取締役社長  
2014年 マネックスグループ株社外取締役 (現任)  
2021年 ウイングアーク1st株社外取締役  
2021年 ネットイヤーグループ株取締役チーフエグゼクティブジェネリスト (現任)  
2021年 セガサミーホールディングス株社外取締役 (現任)  
2023年 当社社外取締役 (現任)



サラ シ カサナバ 新任 / 0株  
社外取締役

1991年 マクドナルドカナダ入社  
1997年 マクドナルドロシア/ウクライナマーケティングシニアディレクター  
2012年 マクドナルドマレーシアマネージングディレクターならびにマクドナルドシンガポールおよびマクドナルドマレーシアリージョナルマネージャー  
2013年 日本マクドナルド株代表取締役社長兼CEO  
2014年 日本マクドナルドホールディングス株代表取締役社長兼CEO  
2019年 日本マクドナルド株代表取締役会長 (現任)  
2021年 日本マクドナルドホールディングス株代表取締役会長 (現任)  
2023年 当社社外取締役 (現任)



ジェシカ タン スーン ネオ 新任 / 0株  
社外取締役

1989年 IBMシンガポール入社  
2002年 IBMグローバルサービスNetworking Services Asia Pacificディレクター  
2003年 マイクロソフトOperations Asia Pacific and Greater China Regions Enterprise & Partner Groupジェネラルマネージャー  
2006年 シンガポール国会議員 (for the East Coast Group Representation Constituency) (現任)  
2011年 マイクロソフトAsia Pacific Enterprise & Partner Groupジェネラルマネージャー  
2013年 マイクロソフトシンガポールマネージングディレクター  
2017年 SATS Ltd社外取締役 (現任)  
2017年 Capital and Commercial Trust Management Limited社外取締役  
2017年 ラッフルズメディカルグループGroup Commercialディレクター  
2020年 シンガポール国会副議長 (現任)  
2020年 CapitaLand India Trust Management Pte. Ltd.社外取締役 (現任)  
2023年 当社社外取締役 (現任)

常勤監査役 監査役在任年数 / 所有株式数



いおに きみひろ 4年 / 31,718株  
塩谷 公朗 常勤監査役

1984年 当社入社  
2019年 当社常勤監査役 (現任)



ふじわら ひろたつ 新任 / 77,887株  
藤原 弘達 常勤監査役

1984年 当社入社  
2023年 当社常勤監査役 (現任)

社外監査役 在任年数 / 所有株式数



もり きみひろ 6年 / 7,492株  
森 公高 社外監査役

1980年 新和監査法人 (現 有限責任あずさ監査法人) 入所  
2000年 同監査法人代表社員  
2004年 同監査法人金融本部長  
2006年 同監査法人本部長  
2011年 同監査法人 KPMGファイナンシャルサービス・ジャパン チェアマン  
2013年 森公認会計士事務所設立  
2013年 日本公認会計士協会会長  
2016年 日本公認会計士協会相談役 (現任)  
2017年 当社社外監査役 (現任)



たま い ゆうこ 1年 / 0株  
玉井 裕子 社外監査役

1994年 長島・大野法律事務所 (現 長島・大野・常松法律事務所) 入所  
2000年 Covington & Burling LLP (Washington, D.C.) 勤務  
2001年 長島・大野・常松法律事務所復帰  
2003年 同事務所パートナー就任 (現任)  
2022年 当社社外監査役 (現任)



はやし まこと 新任 / 0株  
林 眞琴 社外監査役

1983年 検事任官  
1991年 在フランス日本国大使館一等書記官  
2012年 最高検察庁総務部長  
2013年 仙台地方検察庁検事正  
2014年 法務省刑事局長  
2018年 名古屋高等検察庁検事長  
2020年 東京高等検察庁検事長  
2020年 検事総長  
2022年 弁護士登録 森・濱田松本法律事務所入所 (現任)  
2023年 当社社外監査役 (現任)



取締役・監査役の略歴の詳細については、2023年3月期有価証券報告書P.104～108 (「役員一覧」) をご参照ください。  
[https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/securities/\\_jcsfiles/afieldfile/2023/06/21/ja\\_104yuh.pdf](https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/securities/_jcsfiles/afieldfile/2023/06/21/ja_104yuh.pdf)



社外取締役・社外監査役の選任理由については、当社コーポレート・ガバナンス報告書をご参照ください。  
<https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/governance/status/index.html>

# 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

### ・透明性と説明責任の向上

当社は、社外取締役および社外監査役の視点を入れて経営監督および監視機能の強化を図るとともに、情報開示に係る内部統制体制を整備し、公正開示の原則のもと、役職員が説明責任の遂行にあたることとしています。

### ・経営の監督と執行の役割分担の明確化

当社は執行役員に業務執行の権限を大幅に委譲した上で、取締役会が執行役員の業務執行を監督します。事業別に全世界で事業活動を展開する16事業本部および地域戦略の要としての2地域本部のそれぞれを統括する事業本部長および地域本部長は、執行役員として連結グループの機動性ある業務執行にあたります。

当社は、監査役による監査機能の実効性を高める一方、会社業務に通暁した社内取締役を中心とした実態に即した経営が総合商社の業態に必要なであると判断し、監査役会設置会社の形態によるコーポレート・ガバナンスを採用する一方、「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」を担保するため、社外取締役・社外監査役が過半数を占める各種諮問機関の設置などを通じて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

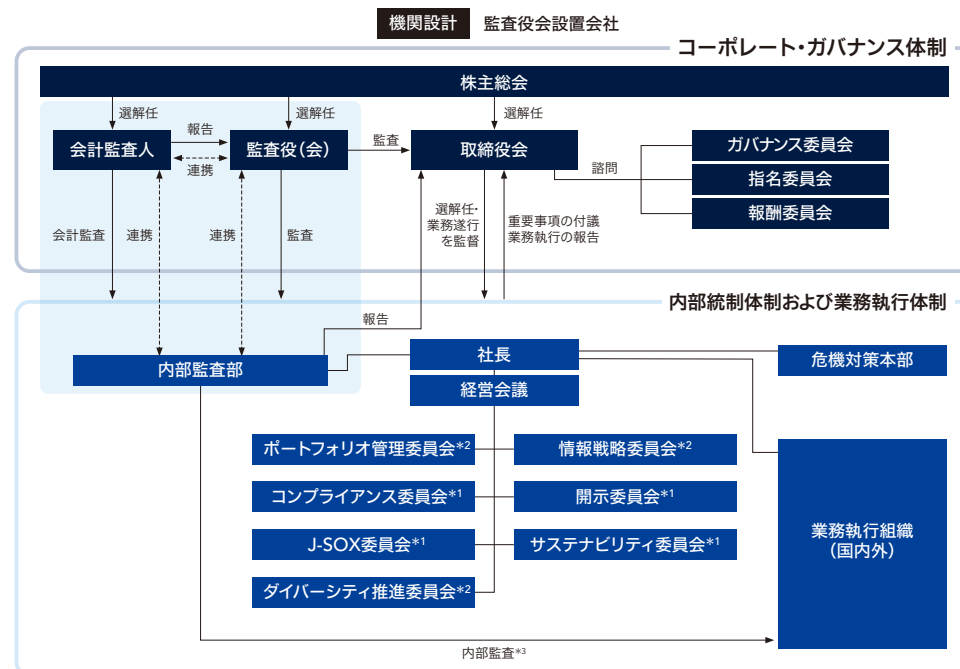
	主なイベント	取締役数*	監査役数*
2002年	経営と執行の分離を目的として執行役員制度を導入し、取締役を討議可能な人数に減員	11 (0)	4 (2)
2003年	当社初の社外取締役の選任	11 (1)	5 (3)
2004年	取締役会の諮問委員会としてガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会を設置	11 (2)	5 (3)
2006年	・コーポレート・ガバナンスおよび内部統制原則の制定 ・当社初の女性社外取締役の選任	11 (3)	6 (4)
2015年	・社外役員会議の開始 ・取締役会実効性評価の開始 ・社外取締役比率3分の1超 ・当社初の外国籍社外取締役の選任	14 (5)	5 (3)
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	↓	↓
2023年	現在	15 (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

当社の経営執行における最高責任者は社長であり、事業本部長および地域本部長などは、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ます。当社は、会社経営全般に関する基本方針およ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。経営会議は、取締役会長、社長（議長）、コーポレートスタッフ部門担当役員および社長が指名する代表取締役または執行役員をもって構成し、原則として毎週開催されます。経営会議に付議された事項は構成員の協議の結果を踏まえて社長が決定します。

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。社長直轄の組織である内部監査部は、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および運用の状況を独立性をも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。



\*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。

三井物産のコーポレート・ガバナンス

取締役会メンバー（取締役・監査役）およびスキルマトリクス

当社が取締役・監査役に期待する主な専門性・知見を示したものです。

氏名	役職等	当社での経験	所属する委員会	企業経営	Innovation & DX	財務会計内部統制	法務・リスクマネジメント
安永 竜夫	代表取締役会長	機械・イ コーポ	ガバナンス 指名	●		●	
堀 健一	代表取締役社長 CEO	化学品 次世代 コーポ	ガバナンス 指名	●	●	●	
宇野 元明	代表取締役副社長	金属 鉄鋼製品		●			
竹増 喜明	代表取締役副社長 CHRO兼CCO	化学品 コーポ	報酬	●		●	●
中井 一雅	代表取締役専務	機械・イ 生活産業		●	●		
重田 哲也	代表取締役専務 CFO	コーポ	報酬	●		●	●
佐藤 理	代表取締役専務 CSO	金属 コーポ	ガバナンス	●	●		
松井 透	代表取締役専務 CDIO	エネルギー コーポ		●	●		
大黒 哲也	代表取締役専務	機械・イ		●	●		
サミュエル ウォルシュ	取締役	独立社外	ガバナンス	●	●	●	
内山田 竹志	取締役	独立社外	指名	●	●	●	
江川 雅子	取締役	独立社外	ガバナンス 報酬	●		●	
石黒 不二代	取締役	独立社外	指名	●	●	●	
サラ L. カサバ	取締役	独立社外	ガバナンス	●	●	●	
ジェシカ ダンスーンネオ	取締役	独立社外	報酬	●	●	●	
塩谷 公朗	常勤監査役	コーポ		●		●	●
藤原 弘達	常勤監査役	エネルギー		●		●	●
森 公高	監査役	独立社外	報酬			●	●
玉井 裕子	監査役	独立社外	ガバナンス			●	●
林 眞琴	監査役	独立社外	指名			●	●

\*上記表は、取締役会メンバーの有する全ての専門性・知見を示すものではありません。なお、「ESG」および「グローバル」はメンバー全員に対して期待する専門性・知見であることから、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記としています。

取締役・監査役に期待する専門性・知見・経験等

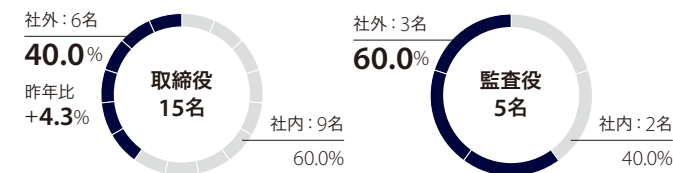
当社取締役および監査役は、グローバルかつ幅広い産業にわたる事業を展開する当社の経営における意思決定・監督を担うにふさわしい経験・専門性・知見など（スキル）および優れた人格を有する必要があり、かかる観点から期待する主なスキルおよびその選定理由は以下のとおりです。

取締役・監査役全員に対して期待するスキル	
グローバル	当社はグローバルに広がる事業拠点とその情報力や当該地域の深い知見を活用し、幅広い産業にわたる事業を展開しています。不確実性の高まる昨今の国際・ビジネス環境において、当社経営戦略を適時・適切に策定し、また経営を監督するために、グローバルな視座が必要となります。
ESG	当社は「世界中の未来をつくる」を経営理念に掲げ、人材育成を重視するとともに、事業を通じて持続可能な社会の実現に寄与していきます。現在の経営環境において、脱炭素社会に向けた気候変動、サプライチェーン、人権、労働安全、人材戦略やガバナンスなどのESGに関する見識がこれらの実現に必要となります。
経営の意思決定および監督を行うにあたり各役員に個別に期待する主なスキル	
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示・実現に取り組んでいます。この価値創造を達成し企業価値を向上するため、全社的なマネジメントの視点、全社経営戦略の推進および事業の変革などの企業経営に関する知識・経験が重要と考えます。
Innovation & 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・経験が重要と考えます。また、DXに関する専門性も重要であり、全社のDX関連の知見を活用し、経営視点での積極的な取組みや、攻めと守りの観点からの効率化を達成します。
財務会計内部統制	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、これらに対する適切な意思決定および正確な財務報告のための基盤として、財務会計および内部統制の知識・経験が重要と考えます。
法務・リスクマネジメント	当社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などのため、法務・リスクマネジメント分野での確かな知識・経験が重要と考えます。

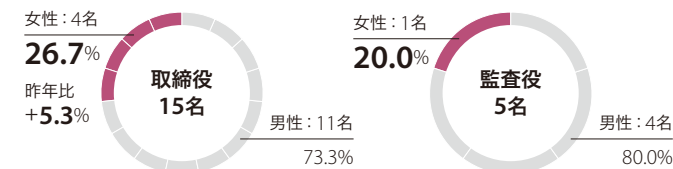
三井物産のコーポレート・ガバナンス

氏名	経験・実績に関する特記事項 [ 駐在等の海外経験 ]	産業分野/ 専門知識
安永 竜夫	当社社長、会長として8年にわたり優れた経営手腕を発揮し、当社の成長に貢献。海外プラント・インフラ事業における実績・専門知識に加え、世界銀行への出向、経営企画部長としての全社施策立案等の経験を有する。	機械・インフラ
堀 健一	2021年の当社社長就任以来、優れた経営手腕・リーダーシップを発揮。化学品分野、コーポレートディベロップメント本部（企業投資開発部、商品市場部長等）での実績・専門知識に加え、経営企画部長、IR部長等の幅広い経験を有する。	化学品 次世代・機能推進
宇野 元明	アジア・大洋州三井物産社長/アジア・大洋州本部長、インドネシア三井物産社長として優れた経営手腕を発揮し、当社アジア・大洋州地域でのビジネス拡大に貢献。鉄鋼製品分野での実績・専門知識を有する。	金属資源 鉄鋼製品
竹増 喜明	化学品分野での実績・専門性に加え、欧州で事業会社出向を含む10年の駐在経験を有する。人事総務部長としてグローバル人事、ダイバーシティ推進等の全社人事施策の立案・実行経験を有する。	化学品
中井 一雅	プロジェクト本部長として脱炭素に向けて優れた経営手腕を発揮、電力事業ポートフォリオの組替えを実行するとともに、ニュートリション・アグリカルチャー本部長補佐として消費者ビジネス案件を推進するなど、当社ビジネスにおいて幅広い経験を有する。	機械・インフラ 生活産業
重田 哲也	経理部門での長年の経験に基づく財務・経理・内部統制全般に対する専門知識に加え、ブラジル、米国での幅広い業務経験を有する。経理部長、ブラジル事業会社CFOとしても経営手腕を発揮。	財務会計
佐藤 理	金属資源分野での卓越した実績・専門知識を有し、金属業務部長、事業統括部長等として全社ポートフォリオ経営の推進に手腕を発揮。	金属資源
松井 透	エネルギー分野において12年の事業会社経営を含むLNG・E&P領域の幅広い経験・実績に加えて、エネルギーソリューション本部長として全社のエネルギー・トランジション戦略を牽引し、さらに経営企画部長として全社経営戦略、イノベーション戦略、DX戦略等の立案・実行経験を有する。	エネルギー
大黒 哲也	機械、自動車分野での卓越した実績・専門知識を有し、インドネシア事業会社出向、機械・インフラ業務部長、モビリティ第一本部長等の経験を通じて経営手腕を発揮。	機械・インフラ
サミュエル ウォルシュ	国際的資源事業会社である英国Rio Tinto社のCEOとしての豊富な経営経験と卓越した見識を有し、また、オーストラリアを代表する総合メディア企業における取締役経験も有する。	資源 自動車 メディア
内山田 竹志	トヨタ自動車において環境、安全技術開発を中心に、卓越した実績・専門知識を有し、グローバルに事業を展開する同社の取締役会長として培った豊富な経営経験と見識を有する。	自動車
江川 雅子	日本企業の経営、コーポレート・ガバナンスに関する研究を通じて培った深い専門性を有する。また、グローバルな金融機関での長年の経験、東京大学の役員、成蹊学園学長としての経営経験に基づく幅広い見識を有する。	学術 (ガバナンス等)
石黒 不二代	IT企業の創業と、同社経営トップとしての長年の経験を通じて培った、IT/DX分野における卓越した実績・専門知識および企業経営に関する深い見識を有する。	IT/DX スタートアップ
サラ L. カサノバ	日本マクドナルド社の社長、会長として卓越した企業経営手腕を発揮。北米、CIS、東南アジアでの多様な経験を通じて培ったグローバルな消費者ビジネスの見識を有する。	消費者 IT/DX
ジェシカ ダンスーンネオ	IBM、マイクロソフトでアジアにおける長年のビジネス経験を有し、卓越したマネジメント能力、IT/DX分野の幅広い知見を有している。企業役員であると同時にシンガポール国会議員を務めアジアへの高い見識を有する。	IT/DX
塩谷 公朗	経理・税務分野での長年の経験を通じて培った財務・経理・内部統制分野における専門知識およびポートフォリオ管理委員会、投資案件審査会の委員として当社重要案件の審議に携わってきた実績を有する。	財務会計
藤原 弘達	エネルギー分野での長年の経験・実績に加えて、CHRO・CCO等の経験を通じて培ったインテグリティ・コンプライアンスの浸透・徹底や働き方改革を含むダイバーシティ推進等に関する高い見識・実績を有する。	エネルギー
森 公高	日本公認会計士協会会長経験および公認会計士としての長年の経験を通じて培った企業会計、会計監査に関する卓越した専門知識と高い見識を有する。	財務会計
玉井 裕子	弁護士としての長年の法律実務の経験により培った企業法務、コーポレート・ガバナンスに関する卓越した専門知識と高い見識を有する。 [米国、ドイツ]	法務
林 眞琴	検事総長を含む検事としての長年の経験および法務省における法務行政の経験により培った法務・ガバナンスに関する卓越した専門知識と高い見識を有する。 [フランス]	法務

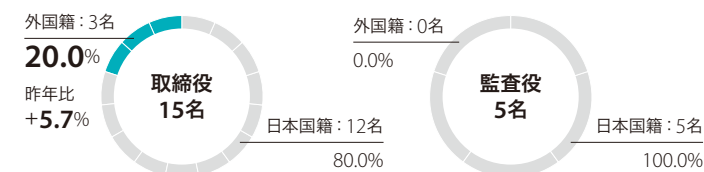
社外役員比率



女性役員比率



外国籍役員比率





三井物産のコーポレート・ガバナンス

## 取締役会

取締役会は経営執行および監督の最高機関です。その機能の確保のために、当社は取締役の人数を実質的な討議を行うのに適切な規模としています。取締役の任期は1年として毎年改選しますが、再任を妨げないものとしています。

取締役会は、取締役会付議・報告事項に関する内規に従い、当社の経営に関する基本方針、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の他、法令および定款に定められた事項を決議し、また、法令に定められた事項および重要な業務の執行状況につき報告を受けます。取締役会は、原則毎月1回開催する他、必要に応じて随時開催しています。2023年3月期は合計15回開催しました。

### 取締役会へのサステナビリティ・内部統制・リスクマネジメント関連の報告（2023年3月期）

取締役会の議題	開催月	報告対象	(参考)リスク管理体制・制度
内部統制状況レビュー	2022年4月	・内部統制全般	<ul style="list-style-type: none"> <li>権限分掌制度、稟議制度、コーポレートスタッフ部門の監視・支援</li> <li>ポジション限度設定、専門部署モニタリング</li> <li>内部統制、ポートフォリオ管理委員会</li> </ul>
サステナビリティ関連	2022年4月 2022年9月(書面) 2022年10月 2023年3月	・サステナビリティ活動全般 ・英国現代奴隷法声明文の更新	・サステナビリティ委員会
コンプライアンス体制・運用状況	2022年10月 2023年3月	・コンプライアンスリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス委員会</li> <li>三井物産役職員行動規範の制定・遵守</li> <li>内部通報体制の整備</li> <li>研修の実施など</li> </ul>
金融商品取引法に基づく内部統制評価	2022年6月	・財務報告に係る内部統制	<ul style="list-style-type: none"> <li>J-SOX委員会</li> <li>内部統制の有効性についての評価対象部署による自己評価、独立部署によるテスト</li> </ul>
内部監査結果	2022年9月	・内部監査結果および次年度計画	・内部監査部を中心とする内部監査体制
当社のリスクエクスポージャーとコントロール	2023年1月	<ul style="list-style-type: none"> <li>信用リスク(商事債権、社外宛貸付金・保証、定期預金など)</li> <li>市場リスク(商品・為替売買越、在庫)</li> <li>事業リスク(事業資産、関連宛投融資保証、社外宛投資)</li> <li>カントリーリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>信用程度・稟議の審査とモニタリング</li> <li>商品・為替売買越の稟議審査、在庫実査など</li> <li>稟議プロセスによる審査、投資案件の果実化・良質化</li> <li>カントリーリスク関連情報収集・分析、国別ポジションモニタリング、取引停止国・特定国の指定、国別対応方針の策定</li> </ul>
サイバーセキュリティ	2023年1月	・サイバーセキュリティ	・技術的対応、人的対応(セキュリティ啓発活動を含む)、関係会社対応

### 取締役会での主な審議テーマ・付議報告件数

分類	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期
経営戦略・サステナビリティ・ガバナンス関連	28	28	26
決算・財務関連	16	18	19
監査役・会計監査人関連	5	5	4
リスクマネジメント・内部統制・コンプライアンス関連	8	11	9
人事関連	6	5	5
個別案件	26	29	16
合計	89	96	79

2022年3月に取締役会にて審議する対象の金額基準を400億円超から600億円超に変更した結果、取締役会付議基準の見直し、それにに基づく議題の選定、および議事運営ならびに社外役員に対する情報提供などを通じて、重要議案の審議の充実化が進みました。

## 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、監査役は取締役会および社内の重要会議への出席、各種報告の検証、会社業務の調査など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、取締役会開催に先立ち定期的に開催される他、必要に応じて随時開催されます。2023年3月期は合計21回開催されました。監査役会の主な検討事項および協議事項は、監査方針、監査計画および業務分担、会計監査人に関する評価、常勤監査役による監査活動状況、取締役会に付議される主要案件の内容および審議過程、連結内部統制上の課題などの執行状況、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および監査役選任議案への同意となります。

### 取締役会・監査役会・諮問委員会・社外役員会議などの開催実績（2023年3月期） ※数字は開催回数を示しています。

4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1
3	4	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2
	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1
	1	2	2		1	1		1	1	2	1
						2				1	2
											1

■ 取締役会 ■ 監査役会 ■ フリーディスカッション ■ ガバナンス委員会 ■ 指名委員会 ■ 報酬委員会 ■ 社外役員会議 ■ 勉強会

三井物産のコーポレート・ガバナンス

諮問委員会活動

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、報酬委員会を設置しており、いずれの委員会も委員(委員長を含む)の過半数は社外役員で構成されています。

諮問機関	①ガバナンス委員会	②指名委員会	③報酬委員会
委員長	会長	社外役員	社外役員
構成 (委員長を含む)	会長 社長 社内取締役1名(CSO) 社外取締役3名 社外監査役1名	会長 社長 社外取締役2名 社外監査役1名	社内取締役2名 (CFO、CHRO) 社外取締役2名 社外監査役1名
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さら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。	取締役および執行役員(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。
機能	当社のコーポレート・ガバナンスに係わる基本方針・施策に関する検討、施策として取締役会の構成・人数・議題の検討、および指名委員会・報酬委員会での審議・検討事項の提案を含む取締役会の諮問委員会のあり方の検討。	役員の指名に関する選解任基準・選解任プロセスの検討、最高経営責任者(CEO)などの後継者計画の策定、ならびに取締役人事案に対する評価、ならびに役員の解任に係る審議。	役員の報酬・賞与に関する体系・決定プロセスの検討、取締役報酬・賞与案に対する評価、ならびに執行役員評価・賞与案に対する評価。
2023年3月期 開催回数	3回	6回	7回
2023年3月期 審議内容	ガバナンス面での社外役員の経験・意見を共有、当社執行体制を踏まえた機関設計を議論、ならびに取締役会実効性評価などについて審議。	スキルマトリクスに基づく取締役候補の選定の検討・審議、取締役案について審議。	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などについて審議。

取締役・監査役フリーディスカッション

2019年3月期に初めて開催したフリーディスカッションにつき、2022年3月期の実効性評価において好評であったことから、2023年3月期も引き続きフリーディスカッションを実施しました。

開催月	テーマ
2022年9月	①気候変動対応 ②当社企業価値向上に向けての、次期中期経営計画を見据えた意見交換
2023年3月	経済安全保障

社外役員会議テーマ(2023年3月期)

1	事業本部紹介:モビリティ第一本部・モビリティ第二本部
2	株主総会:社外役員による質疑対応ガイダンス
3	事業本部紹介:ICT事業本部
4	決算等に対する機関投資家・アナリストの関心事項フィードバック
5	取締役会付議報告基準改正後の運用状況
6	三井物産として初めてのグローバルタレントマネジメントシステム「Bloom」の概要
7	外部環境展望 2023
8	Mitsui Engagement Survey 2022 結果報告
9	取締役会の実効性評価に関するディスカッション
10	事業本部紹介:食料本部・流通事業本部
11	会計監査人との対話
12	三井物産の人的資本経営

COLUMN

指名委員会の役員指名プロセス

当社指名委員会では、社長を含む取締役およ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」を直に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直接・間接の両面から確認した上で、取締役会に役員選任議案が付議されます。

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、監査役監査および会計監査との相互連携、ならびに内部統制部門との関係については当社websiteの「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/index.html>

三井物産のコーポレート・ガバナンス

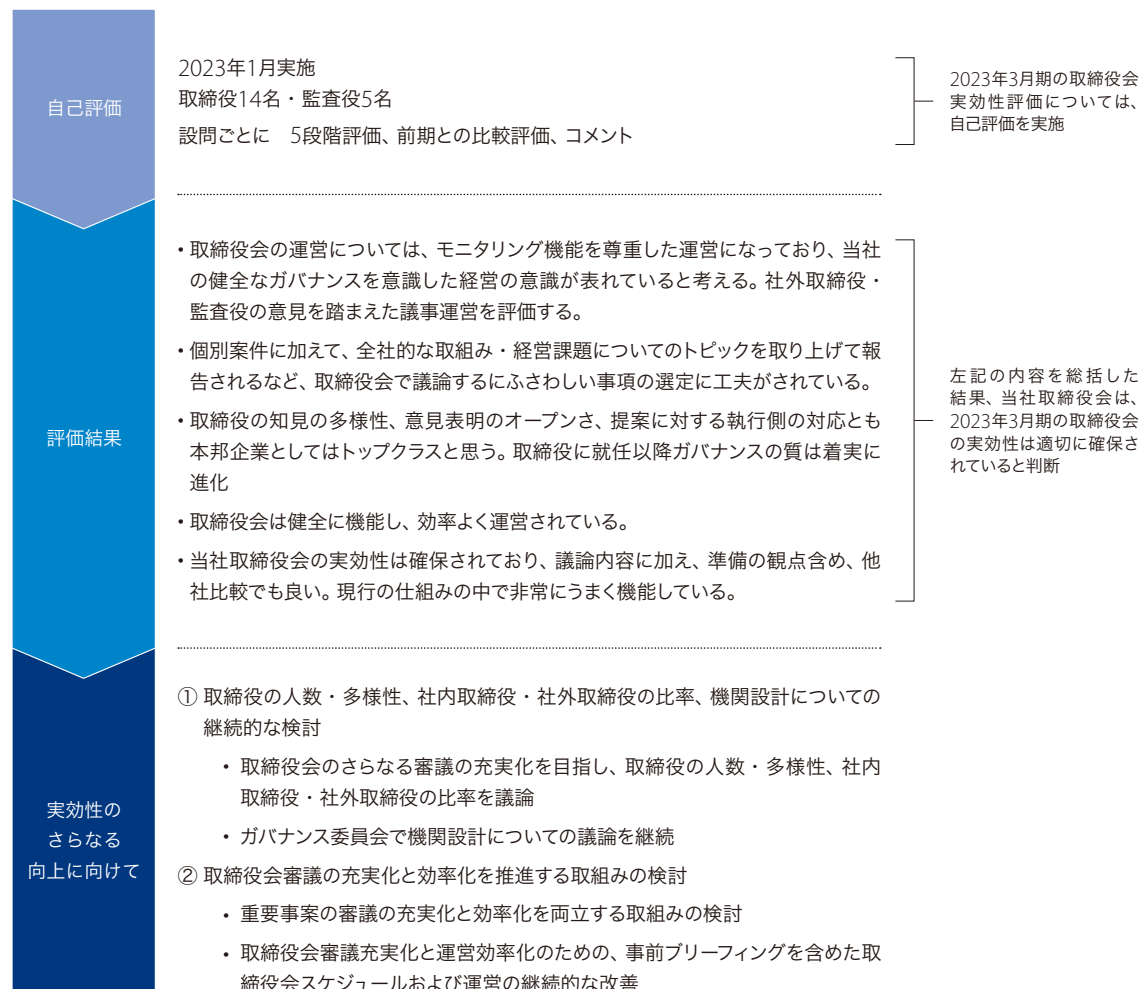
### 取締役会実効性評価サマリー

取締役会の実効性評価を毎期実施し、前期の評価で認識された課題への取組みを確認するとともに、来期に向けた課題を抽出し、取締役会実効性向上のPDCAサイクルを重視しています。2022年3月期の取締役会の実効性評価の結果を踏まえ、取締役会および取締役会事務局は、2023年3月期、以下の点に取り組みました。

<p>2022年3月期 実効性評価 結果における 課題認識</p>	<p>現行の執行体制・統治体制を踏まえ、取締役の数、社内取締役の役割・比率等について、高い次元で実質的な実効性を整理し、継続的に検討</p>	<p>取締役会の運営を向上させる取組みの継続</p>
<p>取組み内容</p>	<p>2022年5月および10月のガバナンス委員会にて、経験を踏まえた機関設計等ガバナンスについて社外役員にヒアリングの上、当社執行体制および機関設計を議論</p>	<p>取締役会の運営を向上させる取組みを継続し、取締役会付議・報告基準の適切な運用とモニタリング、書面決議・書面報告のさらなる活用、基準額に充たずとも当社経営に重要な影響を及ぼす案件の付議・報告要否の慎重な検討を推進</p>
<p>2023年3月期 アンケート での評価</p>	<p>社外役員含む大多数が、ガバナンスの現状について肯定的に評価したことに加え、将来におけるガバナンス改革の選択肢を複眼的に議論しているとの意見、取締役会の実効性は確保されているとの意見あり</p>	<p>改正された取締役会付議・報告基準の運用による審議時間の増加、社外役員への情報提供の質と量の増加、十分な事前説明の時間確保による取締役会での議論充実化、資料配布・事前説明・本会議ともに、効率性・実効性が上がっているなどの意見あり</p>

### 2023年3月期の実効性評価

アンケート結果を踏まえ、2023年2月開催の社外役員会議およびガバナンス委員会、同年3月開催の経営会議での議論を経て、同年4月開催の取締役会で決議しました。



三井物産のコーポレート・ガバナンス

## 役員報酬

当社は、取締役の個人別の報酬などの内容に係る決定方針を社外役員（独立役員）が委員長を務める報酬委員会の審議・答申を経て、取締役会の決議により定めています。当社は、報酬委員会において、役員報酬体系を検討し、固定報酬、業績連動賞とおよび中長期インセンティブ報酬の水準や割合などの妥当性を他社動向なども踏まえて検証し、また、クローバック条項の運用の適正性についても取締役会に報告するなど、役員報酬の決定において透明性を重視しています。取締役会は、報酬委員会の答申を受け、2023年3月期に係る取締役の個人別の報酬などについて、決定された報酬などの内容が、当該決定方針に沿うものであると判断しています。

### 役員報酬の全体像

対象	種別	対価	上限	概要											
取締役 (社外取締役を除く)	<b>長期インセンティブ</b> 変動・株式報酬 業績連動型 譲渡制限付 株式報酬	株式	3億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>業績連動条件：2023年3月期を初回の対象年度とし、2025年3月期までの3年度を初回評価期間とする。初回評価期間では、ROEおよび気候変動対応を含むESG各要素の目標に対する達成度に応じて、支給額が80%から120%の範囲で変動。</li> <li>譲渡制限期間：30年</li> <li>譲渡制限解除：譲渡制限期間満了または退任時</li> <li>クローバック条項：あり</li> </ul>											
	<b>長期インセンティブ</b> 固定・株式報酬 在任条件型 譲渡制限付 株式報酬	株式	5億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>役位に応じて決定した株式数の当社普通株式を支給</li> <li>譲渡制限期間：30年</li> <li>譲渡制限解除：譲渡制限期間満了または退任時</li> <li>クローバック条項：あり</li> </ul>											
	<b>短期インセンティブ</b> 変動・金銭報酬 業績連動賞与	金銭	15億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>総支給額 = (連結当期利益×50%×0.12%) + (基礎営業キャッシュ・フロー×50%×0.12%)</li> <li>個別支給額 = 総支給額×役職ポイント/役職ポイントの総和</li> </ul> <table border="1"> <tr> <td>役職</td> <td>会長</td> <td>社長</td> <td>副社長</td> <td>専務</td> <td>常務</td> </tr> <tr> <td>ポイント</td> <td>10</td> <td>20</td> <td>7</td> <td>6</td> <td>5</td> </tr> </table>	役職	会長	社長	副社長	専務	常務	ポイント	10	20	7	6
役職	会長	社長	副社長	専務	常務										
ポイント	10	20	7	6	5										
取締役	<b>固定・金銭報酬</b> 基本報酬	金銭	10億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>役位に応じて決定した額を支給</li> <li>基本報酬から役員持株会を通じて当社株式を購入</li> </ul>											
監査役	基本報酬	金銭	2.4億円	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査役間の協議で決定した額を支給</li> </ul>											

※取締役および監査役には、退職慰労金を支給しません。

当社の取締役の報酬は、固定報酬である基本報酬、当社が重視する経営指標に基づく業績連動賞とおよび中長期インセンティブ報酬としての業績連動型譲渡制限付株式報酬および在任条件型譲渡制限付株式報酬によって構成されています。なお、業務執行から独立した立場である社外取締役および監査役については、その独立性を尊重する観点から、業績連動賞とおよび株式報酬の対象外としています。詳細は、2023年3月期有価証券報告書P.123～129（「役員の報酬等」）をご参照ください。



2023年3月期有価証券報告書  
[https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/securities/\\_icsFiles/afldfile/2023/06/21/ja\\_104yuh.pdf](https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/securities/_icsFiles/afldfile/2023/06/21/ja_104yuh.pdf)

### 取締役および監査役の報酬 (2023年3月期)

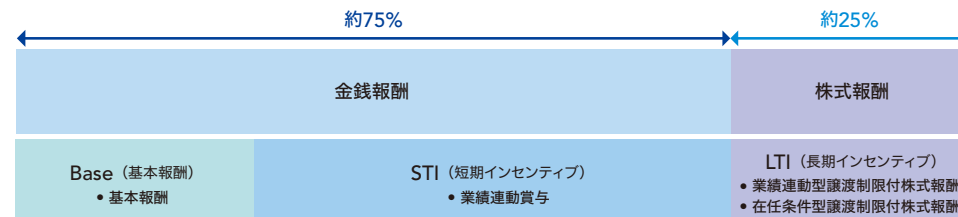
(百万円)

役員区分	支給員数	基本報酬	賞与	株式報酬 (業績連動型)	株式報酬 (在任条件型)	支給総額
取締役 (社外取締役を除く)	13	685	1,402	256	353	2,696
監査役 (社外監査役を除く)	2	150	—	—	—	150
社外取締役	5	109	—	—	—	109
社外監査役	4	62	—	—	—	62
<b>合計</b>	<b>24</b>	<b>1,007</b>	<b>1,402</b>	<b>256</b>	<b>353</b>	<b>3,017</b>

(注) 1. 上記のうち株式報酬（業績連動型）は、業績連動型譲渡制限付株式報酬の初回評価期間が2023年3月期から2025年3月期までの3連結会計年度であり、現時点で金額が確定していないことから、当連結会計年度に費用計上した額を記載しています。  
 2. 上記金額の他に、退任した役員に対し役員年金（当該制度廃止前に支給が決定されていたもの）として、取締役（社外取締役を除く）89名分総額399百万円、監査役（社外監査役を除く）11名分総額37百万円を2023年3月期中に支払いました。  
 3. 百万円未満は四捨五入しています。

### 取締役報酬構成割合 (社外取締役を除く)

2023年3月期の取締役（社外取締役を除く）の報酬構成割合は、金銭報酬：株式報酬については概ね3：1、基本報酬：短期インセンティブ：長期インセンティブについては概ね1：2：1となります。



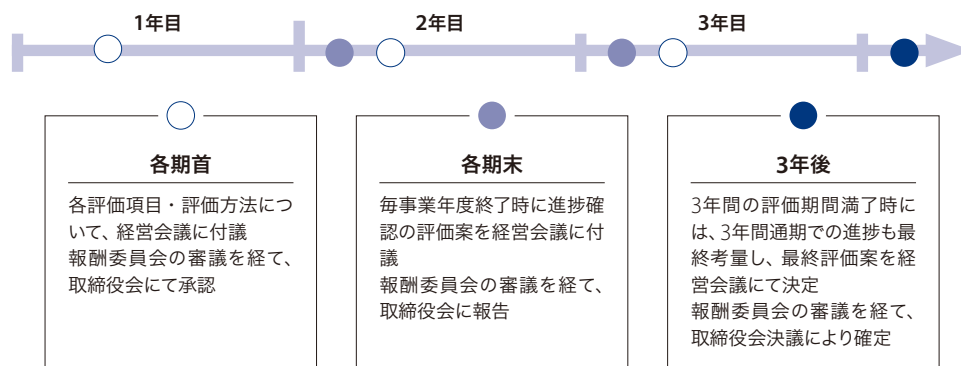
三井物産のコーポレート・ガバナンス

## 業績連動型譲渡制限付株式報酬の補足情報

### ①2023年3月期における業績連動条件

種別	評価項目（2023年3月期）	
ESG (20%)	E	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年GHGインパクト半減（2020年比）および2050年Net-zero emissions達成に向けた事業取組みの達成度合い</li> <li>達成度に応じて80点～120点で評価</li> <li>総合評価の際、第三者評価機関の評価向上・社外取組みへの貢献・開示内容改善を考慮</li> </ul>
	S	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitsui Engagement Surveyにおける「従業員エンゲージメント」項目の肯定回答率の前年度対比での増減</li> <li>肯定回答率の増減に応じて80点～120点で評価</li> <li>総合評価の際、Diversity &amp; Inclusionの進捗を考慮</li> </ul>
	G	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の実効性評価における重点質問に対する社外役員全員の回答（5段階）の平均値をもって評価</li> <li>平均値に応じて80点～120点で評価するのが原則。ただし、上記平均値が5段階中2未満の場合は、要因分析の上で総合考量により評価点を決定</li> <li>総合評価の際、第三者評価機関の評価向上・開示内容改善等を考慮</li> </ul>
ROE (80%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>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80点～120点で評価</li> </ul>	
最終評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>最終評価点=ROE×ROE評価比率+(E+S+G)+3×ESG評価比率 (2023年3月期のROE評価比率80%：ESG評価比率20%)</li> <li>3年間通期での進捗も最終考量し、報酬委員会の審議を経て、取締役会決議をもって確定</li> </ul>	

### ②業績連動条件および評価の決定プロセス



### 自社株保有ガイドライン

対象	自社株保有目標	
取締役 (社外取締役を除く)	代表取締役社長	基本報酬（年額）の3倍相当の当社株式の保有
	その他の取締役	基本報酬（年額）相当の当社株式の保有

### 内部統制システムの整備状況

当社は、内部統制プロセスの構築にあたり、企業会計審議会が示している内部統制の基本的枠組みに則り、「業務の有効性と効率性の向上」「会計基準への準拠、および財務報告の信頼性の確保」「法令、法令に準ずる規範、ならびに経営理念およびこれを反映した各種行動規範を含む社内ルールの遵守」「会社資産の保全」の達成を目的として、以下の制度を導入しています。

#### ▶ リスクマネジメント

リスクマネジメント [▶ P.70](#) をご参照ください。

#### ▶ 財務報告に係る内部統制

当社は金融商品取引法に基づく内部統制報告制度に準拠した対応を行っています。全社的な統制に加え、会計・決算、IT、および業務プロセスに係る内部統制の有効性について評価対象部署による自己評価および独立部署によるテストングを実施しています。当社経営者は、2023年3月期の当社の財務報告に係る内部統制は有効であることを確認しています。

#### ▶ 情報システムの構築運営、情報セキュリティに関する内部統制

情報戦略委員会において、グローバル・グループ情報戦略に係る重要方針を策定しています。また、同委員会を中心に、情報システムの構築運営や、情報セキュリティ面で必要となる各規程を整備し、情報漏えいやサイバー攻撃などの情報関連リスクの管理強化を進めています。具体的には、情報資産の調達・導入・運用方法、ITセキュリティ面でのシステム主管部の行動原則、情報リスク管理体制および情報管理に関する基本事項の他、事業遂行上必要となる個人情報の取扱いやサイバーセキュリティ対策に関する規程などを設け、情報資産にまつわるリスクを適切にコントロールする体制を敷いています。

詳細は、2023年3月期有価証券報告書P.34～P.35(「(5)情報セキュリティ」)をご参照ください。

2023年3月期有価証券報告書  
[https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/securities/\\_icsFiles/afidfile/2023/06/21/ja\\_104yuh.pdf](https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/securities/_icsFiles/afidfile/2023/06/21/ja_104yuh.pdf)

## 三井物産のコーポレート・ガバナンス

## ▶企業集団における業務の適正確保

当社は「三井物産コーポレート・ガバナンスおよび内部統制原則」を定め、子会社に対しては法令その他に照らして合理的な限りこれに基づく内部統制を整備・運用し、持分法適用会社に対しては、他出資者と連携して、同様の内部統制を整備・運用するよう働きかけることとしています。関係会社ごとに当社役員から関係会社主管者を置き、「関係会社主管者職務規程」に基づき管理しています。また、関係会社への常勤監査役の差入にあたって、主要関係会社については主管事業部ではなく内部監査部等から差入れるなど監査の独立性を強化しています。

## ▶コンプライアンスとインテグリティ

## 【方針・基本的な考え方】

三井物産は、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。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を目指しグローバル・グループベースで取り組んでいます。

## 【三井物産グループ行動指針—With Integrity】

当社グループ全体で共有されてきたインテグリティやコンプライアンスに関する考え方をさらに明確にするため、2018年11月に「三井物産グループ行動指針—With Integrity」を制定しました。これをグループ各社の経営理念や役員行動規範に反映していくとともに、一人ひとりが日々の業務においてこの行動指針の内容を実践することを通じて、当社グループは、これからも社会の信頼に、誠実に、真摯に応えていきます。

 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\\_1.pdf](https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/governance/compliance/WithIntegrity_1.pdf)

## 【コンプライアンス体制】

CCO(チーフ・コンプライアンス・オフィサー)の指揮・監督のもと、コンプライアンス・プログラム統括部署である法務部コンプライアンス室が中心となって、グローバル・グループベースでインテグリティ意識の浸透、内部通報体制の整備・強化、コンプライアンス関連案件への対応を行っています。当社は各事業本部にコンプライアンス管理責任者を設置し、コンプライアンス統括責任者である事業本部長の職務遂行を補佐し、実務レベルで本部内のインテグリティ意識の浸透や主管関係会社におけるコンプライアンス体制の整備・強化を行っています。

また、経営会議の下部組織としてコンプライアンス委員会を設置し、当社コンプライアンス体制の運営状況などに関する監督機能を有している取締役会に対し、年に2回報告を行っています。



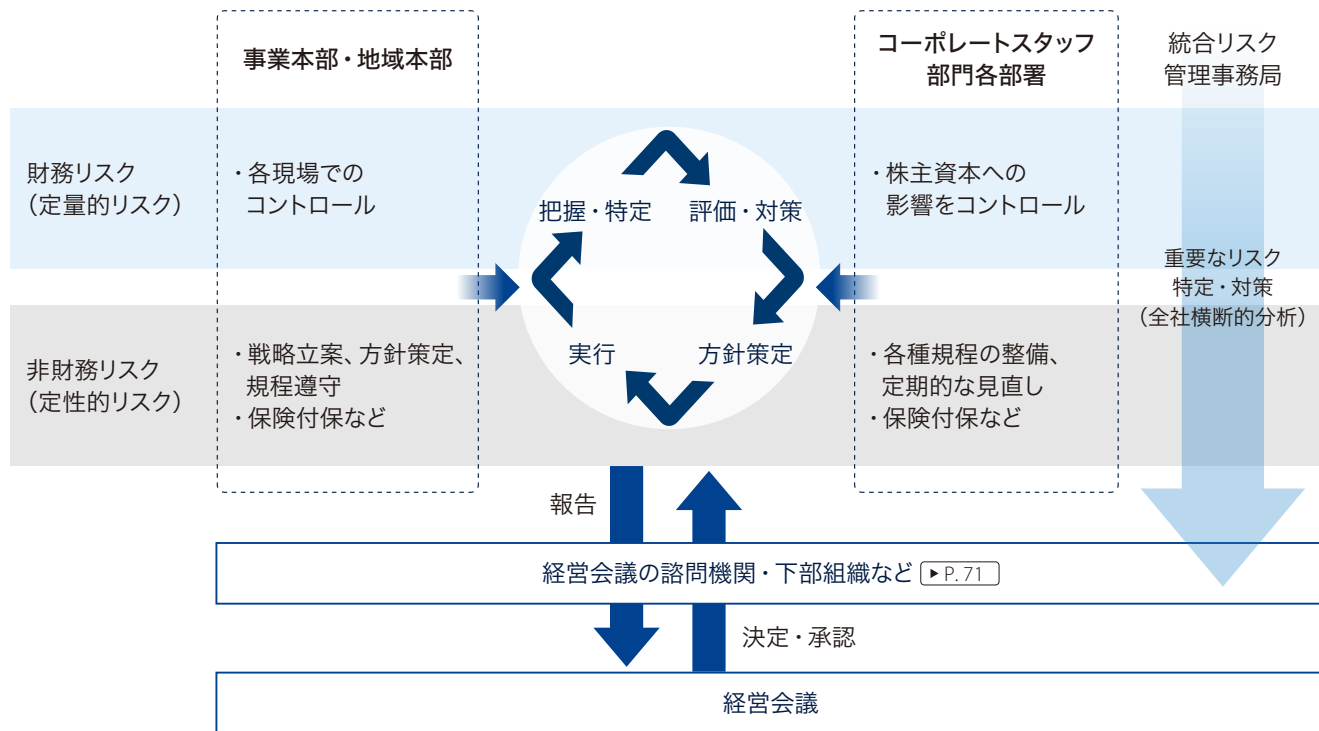
With Integrity月間の社長と三井物産社員の対談イベント

# リスクマネジメント

当社では、全社リスクを横断的に見て、重要なリスクを特定するとともに、リスクをコントロールするための取組みを行っています。事業本部長および地域本部長は、権限の範囲内での職務遂行の一環で、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、全社ポジションの把握を行い、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ある各種主要委員会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。経営会議およびその諮問機

関であるポートフォリオ管理委員会を核として、全社一元的にリスクを管理する統合リスク管理体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観点でリスクを統括し、全社のリスクを横断的に見て、発生頻度と想定損害規模、および全社リスク許容度に鑑み、関係部署と連携しつつ、重要なリスクを特定、対策を講じています。2023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、経営会議および取締役会への報告を実施しました。

## 当社リスクマネジメント体制 (イメージ)



## COLUMN

### 統合的リスク管理への取組み

2023年3月期は、ロシア・ウクライナ情勢、長期化する新型コロナウイルス感染症拡大の余波、サプライチェーン分断の影響などによる、信用リスク・市場リスク・地政学的リスクの複合的な顕在化や各国の規制強化、サイバーリスクの高まりなどの事象がありました。当社では関係コーポレートスタッフ部門各部署が相互に連携して対応を行い、事業ポートフォリオの分散状況をモニタリングするとともに、トレーディング事業におけるリスクマネジメントを徹底することで、事業本部と連携しながら損失の極小化を図りました。

また、関係会社522社\*を対象に内部統制の自己点検 (CSA : Control Self-Assessment) を導入しました。各社において、経営上のリスク特定、対応方針の策定・実行、進捗状況の確認、新たな対策実行、というPDCAを自律的にを行い、継続的にリスクと統制の有効性を評価・改善することで、適切なリスクテイクのもと、組織戦略の達成につなげる取組みを進めています。今後も、グループ全体を俯瞰して行うトップダウン型のリスク管理と、ボトムアップ型で行うCSAを掛け合わせ、統合リスク管理の深化につなげていきます。


加えて、経済安全保障、サイバーセキュリティなどの重要度が高まっていること、また人権に係るリスク認識に関して感度を高める必要性などについて取締役会や経営会議、ポートフォリオ管理委員会で議論しました。その結果、経済安全保障がサプライチェーンに与える影響、投資を含む事業運営に対する各国規制動向などを考慮し、地政学的リスクを従来のカントリーリスクから独立させ、「重要なリスク」に追加しました (▶P.71)。

中期経営計画2026の期間においても、世界経済の不確実性が高い状況が継続するとみられることから、財務リスク (定量的リスク) と非財務リスク (定性的リスク) の双方を対象とする統合的リスク管理は引き続き重要な役割を担います。危機管理対応と複数シナリオへの備えの強化や、時間軸・優先順位の機動的な見直しにより、供給・納入責任の着実な履行や、市況変化に応じたアップサイドの取込みにつなげていきます。

\*連結子会社が保有する関係会社のうち、当該連結子会社にて連結経理処理されているもの、金額的重要性の観点から連結対象から除外する関係会社を含む。

リスクマネジメント

2023年3月末時点 重要なリスク

重要度	重要なリスク	リスク対応策	経営会議 諮問機関・下部組織など
	事業投資リスク	ポートフォリオマジメント、リスクアセットのモニタリング <span>▶P.34</span>	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他	
	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、モニタリング他	
	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、設備強化他 <span>▶P.42</span>	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、2030年目標に向けた取組み実施 <span>▶P.42</span>	
	商品価格リスク	ポジション管理、ヘッジ他	ポートフォリオ管理委員会
	為替リスク	ポジション管理、ヘッジ他	
	上場株式リスク	株式ポートフォリオの定期的見直し	
	与信リスク	クレジットライン管理、モニタリング、担保要求	
	資金調達に関するリスク	財務戦略 <span>▶P.35</span>	経営会議報告*1
	オペレーショナルリスク	リスク軽減策・損害防止などの検討、保険付保他	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 <span>▶P.69</span>	コンプライアンス委員会
	情報システム・セキュリティ	情報システムおよび情報セキュリティに関する内部統制 <span>▶P.51</span>	情報戦略委員会
	感染症・自然災害・テロなど	災害時事業継続計画や災害対策マニュアル策定他	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する。 \*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

地政学的リスクについて

国・地域間の政治的・社会的緊張の高まりにより、当社および連結子会社の事業環境に多岐にわたり影響が出ることが想定されるため、2023年3月期より、「地政学的リスク」を従来のカントリーリスクから独立させ、重要なリスクに追加しています。当社は、地政学的リスクが高いとされる国・地域の政治・経済情勢の動向を定期的にモニタリングし、その国や地域に存在するリスクや事業環境の変化を踏まえた慎重な経営判断を行っています。

なお、ロシア・ウクライナ情勢に関して国際社会が協調制裁措置をとる中で、当社においては、事業本部、地域本部ならびにコーポレートスタッフ部門各々が相互に連携する多角的かつ柔軟な体制により、これらの制裁関連法令を遵守しています。ロシア向けの投融資保証残高は2023年3月末時点で、3,625億円となり、当社および連結子会社の投融資保証残高の約4%となります。



# Gate 4 Data

- 73 ESG Data
- 74 オペレーティングセグメント別データ
- 75 セグメント別戦略
- 89 主な国別エクスポージャー・持分権益生産量
- 90 5年データ
- 91 会社情報・投資家情報・編集後記



# ESG Data

## Environment

温室効果ガス(GHG)排出量(連結) (単位:千t-CO<sub>2</sub>e)

	2021.3	2022.3	2023.3
Scope1	3,868	3,771	<b>3,006</b>
Scope2	468	412	<b>400</b>
Scope1+2	4,336	4,183	<b>3,406</b>
Scope3(投資)	35,000	36,000	<b>33,576</b>

GHGインパクト (単位:千t-CO<sub>2</sub>e)

	2021.3	2022.3	2023.3
削減貢献量・吸収量*1	2,000	2,000	<b>2,702</b>
GHGインパクト*2	37,336	38,183	<b>34,280</b>

\*1 単年度数値  
\*2 温室効果ガス(GHG)排出量-削減貢献量・吸収量(連結)

エネルギー使用量(連結) (単位:GJ)

	2021.3	2022.3	2023.3
合計	42,077,795	38,727,671	<b>34,329,837</b>
エネルギー源別内訳			
燃料	32,358,474	29,384,281	<b>25,186,671</b>
電気	9,644,958	9,257,125	<b>8,983,625</b>
蒸気・熱	74,363	86,265	<b>159,541</b>

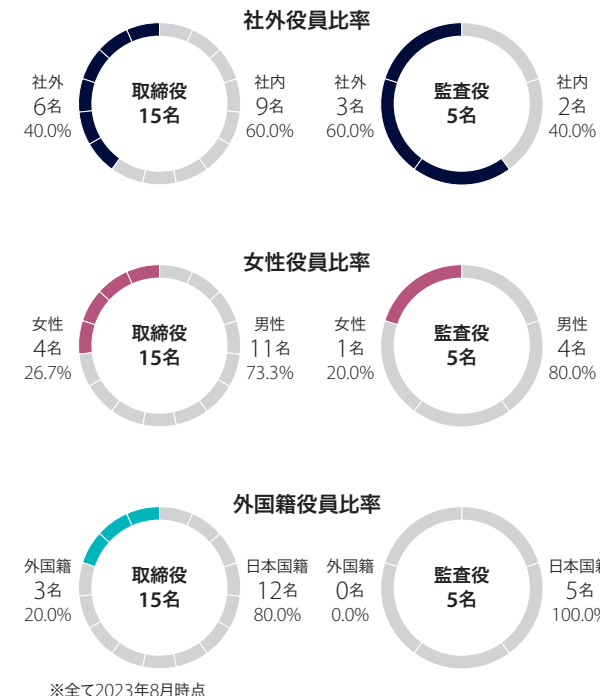
## Social

人事データ

	2021.3	2022.3	2023.3
従業員数(連結)	44,509	44,336	<b>46,811</b>
男性(名)	29,764	29,257	<b>30,884</b>
女性(名)	14,745	15,079	<b>15,927</b>
従業員数(単体)	5,587	5,494	<b>5,449</b>
男性(名)	3,995	3,894	<b>3,842</b>
女性(名)	1,592	1,600	<b>1,607</b>
採用者数(単体)	177	191	<b>203</b>
新卒採用	135	128	<b>111</b>
キャリア採用等	42	63	<b>92</b>
採用の女性割合(単体)	30%	40%	<b>37%</b>
女性管理職比率(単体)*1	8.1%	8.0%	<b>8.5%</b>
女性管理職比率(連結)	-	-	<b>18.8%</b>
平均勤続年数(年)	18.2	18.1	<b>18.1</b>
社員エンゲージメント(%)	70%	71%	<b>72%</b>
研修費用総額(億円)	-	-	<b>27.5</b>
月間平均残業時間(時間/月)	25	26.7	<b>26.1</b>
有給休暇取得率(%)	60.0	64.9	<b>71.4%</b>
育児休業等取得者数*2	145	177	<b>180</b>
男性(名)	82	102	<b>114</b>
女性(名)	63	75	<b>66</b>

\*1 2022.3および2023.3:3月31日時点のデータ、2021.3:7月1日時点のデータ。  
\*2 当社独自の育児目的休暇(出産付添休暇)取得者数も含む。

## Governance



取締役会出席率 (%)

	2021.3	2022.3	2023.3
社内取締役出席率	99.31	100.00	<b>100.00</b>
社外取締役出席率	98.75	100.00	<b>100.00</b>
取締役全体出席率	99.11	100.00	<b>100.00</b>
社内監査役出席率	100.00	100.00	<b>100.00</b>
社外監査役出席率	100.00	100.00	<b>100.00</b>
監査役全体出席率	100.00	100.00	<b>100.00</b>
社内役員出席率	99.43	100.00	<b>100.00</b>
社外役員出席率	99.22	100.00	<b>100.00</b>
役員全体出席率	99.34	100.00	<b>100.00</b>

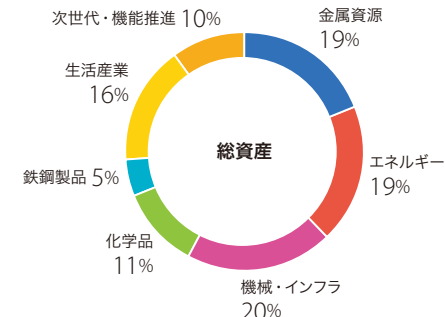
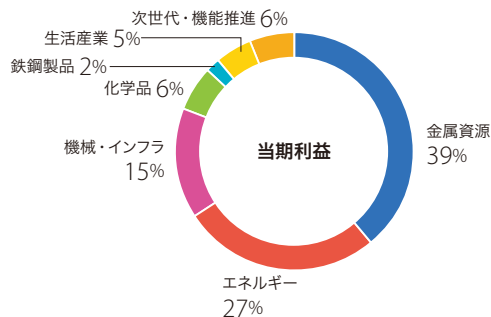
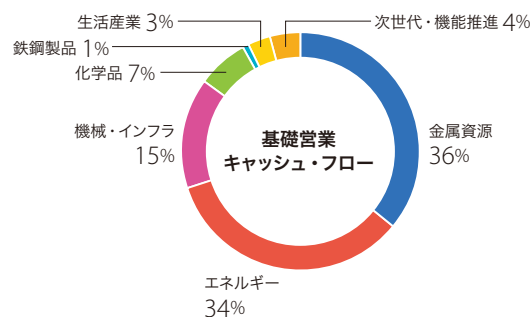
# オペレーティングセグメント別データ (2023年3月期)

※ 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 投資営業キャッシュ・フロー(IN)と投資キャッシュ・フロー(OUT)の合計に、定期預金の増減を加算した数値となります。  
 ※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、繰延税金資産などが含まれます。

(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	会社合計
売上総利益	3,558	3,164	1,999	2,093	407	1,537	1,126	78	13,962
販売費および一般管理費	▲334	▲579	▲1,636	▲1,374	▲276	▲1,420	▲827	▲582	▲7,028
受取配当金	743	587	42	38	30	62	38	9	1,549
持分法による投資損益	1,276	1,085	1,973	274	247	507	189	4	5,555
その他	▲855	▲1,163	▲659	▲322	▲183	▲138	141	447	▲2,732
当期利益(親会社の所有者に帰属)	4,388	3,094	1,719	709	225	548	667	▲44	11,306
減価償却費	587	882	348	316	15	232	188	159	2,727
基礎営業キャッシュ・フロー	4,367	4,196	1,829	895	180	311	466	▲189	12,055
ネット投資キャッシュ・フロー*1	▲176	▲1,104	▲903	▲710	▲12	379	400	▲28	▲2,154
投資キャッシュ・フロー(IN)	666	312	1,043	179	49	779	818	73	3,919
投資キャッシュ・フロー(OUT)	▲842	▲1,416	▲1,946	▲889	▲61	▲400	▲418	▲101	▲6,073
総資産	30,628	30,095	32,168	17,737	7,765	25,041	16,425	▲6,050	153,809
非流動資産	18,778	17,320	22,989	8,358	4,114	14,632	8,875	1,995	97,061
有形固定資産	5,139	7,175	2,732	2,558	99	2,126	1,332	1,845	23,006
持分法適用会社に対する投資	4,674	5,214	14,059	2,467	3,126	7,215	2,559	▲18	39,296
その他の投資	8,212	2,568	1,500	1,375	779	3,772	2,544	591	21,341
その他*2	753	2,363	4,698	1,958	110	1,519	2,440	▲423	13,418

## オペレーティングセグメント別構成比



セグメント別戦略

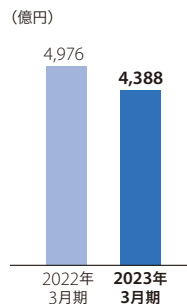
# 金属資源セグメント

・金属資源本部



常務執行役員  
金属資源本部長  
ふくだ てつや  
福田 哲也

当期利益



業績の推移の主な要因

原料炭事業における販売価格の上昇や、原料炭事業会社Stanmore SMCの売却益の貢献があった一方、鉄鉱石・銅事業における販売価格の下落、Valeからの受取配当金の減少を主因に、減益となりました。

### 事業概要・強み

■ 事業概要

- 鉄鉱石・原料炭・銅などの地下資源事業
- トレーディング
- 金属リサイクル事業
- 低炭素鉄源などの気候変動に対応した事業
- 電池バリューチェーン構築に係る事業

■ 強み

- コスト競争力・生産量・鉱量の三位一体の資産ポートフォリオによる下方耐性とアップサイドを兼ね備えた強固な収益基盤
- 強い地下資源事業に立脚したバリューチェーンでの幅広い機能発揮とグローバルな市場プレゼンス

### 環境認識・リスク・機会

■ 環境認識

- インフレや金利高・燃料費の高値推移、労働力不足による人件費上昇などによる鉱山での生産コスト上昇
- 産業界の期待に応えた安定供給を支えるアセットの希少性増加

■ リスク

- 脱炭素社会への移行に向けた技術革新や価値観の変化による商品需給・価格などへの影響
- 地政学的リスク顕在化や新型コロナウイルス感染症などに起因するサプライチェーンの変化

■ 機会

- アジアを中心とした世界経済成長に伴うインフラ需要などのさらなる拡大
- 電動化・軽量化やグリーン鉄源・素材、高品位資源やリサイクル原料を求める動きの加速

### 中期経営計画2026の戦略

■ 成長戦略

- 後継鉱床開発などを通じた豪州鉄鉱石事業の収益基盤強化とVale企業価値向上への貢献
- 豪州原料炭事業の良質化と資産ポートフォリオの最適化
- チリ銅事業の価値最大化とバリューチェーンを通じた機能強化
- 金属・素材リサイクル領域での事業推進、電池バリューチェーン構築、低炭素素材への取組み



TOPIC 「挑戦と創造」の事例 | 鉄鉱石事業 バリューチェーン低炭素化の取組み

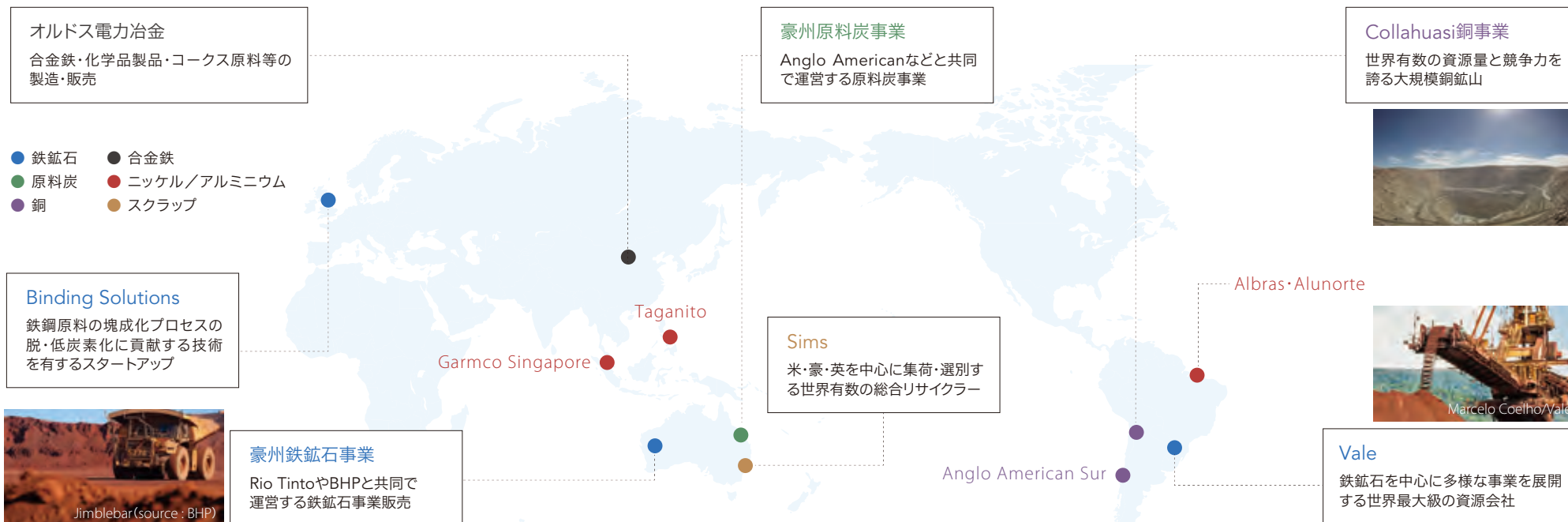
当社は、鉄鉱石事業において、BHPやRio Tintoとの共同事業やValeとの取組みなどを通じ、世界最大級の資源メジャーや製鉄会社と半世紀超にわたる強固な信頼関係を構築してきました。当社の出資先鉱山は生産コストが非常に低く、価格下落時でも安定したキャッシュ・フローの源泉となっています。当社は、この強い鉄鉱石事業をよりサステナブルにすべく、出資先鉱山における地域コミュニティや環境に配慮した鉱区開発だけでなく、鉄鉱石事業全体のバリューチェーンの低炭素化にも注力しています。例えば、Rio Tintoとは低炭素化に向けた包括的な覚書を締結し、産業横断的なソリューションを提供できる当社の強みを活かして、操業・建設機械の電動化・水素燃料化、太陽光

発電の導入、輸送時の排出量削減などの多様な取組みを共同検討しています。また、オマーンにおける長年の天然ガス・LNG事業経験などを活用して、神戸製鋼所と同国での低炭素鉄源製造事業の検討を本格推進しています。天然ガスを用いた直接還元製鉄法により製鉄工程でのCO<sub>2</sub>排出削減を図るとともに、将来的には還元剤の天然ガスから水素への転換、CCUSなどの活用により、さらなる低炭素化も目指しています。

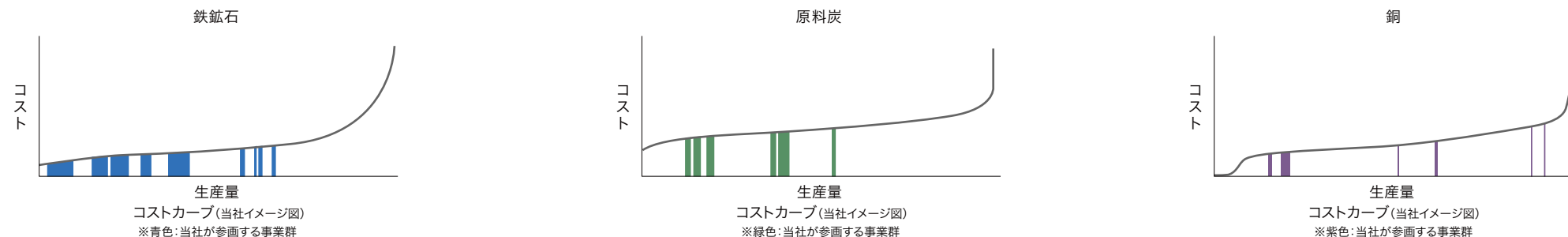
## セグメント別戦略 金属資源セグメント

### 金属資源事業ポートフォリオ

地下資源事業（鉄鉱石・銅・原料炭など）での高いコスト競争力・バランスのとれた資産ポートフォリオによる強みの発揮と地上資源事業（リサイクル事業）の拡大を通して、社会課題の産業的解決と当社事業の持続的成長を目指します。



上記事業群のコスト競争力イメージ



セグメント別戦略

# エネルギーセグメント

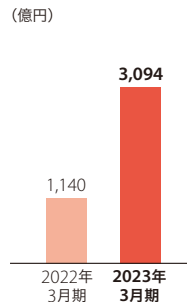
・エネルギー第一本部 ・エネルギー第二本部 ・エネルギーソリューション本部



執行役員  
エネルギー第一本部長  
エネルギーソリューション本部長  
いじま とおる  
飯島 徹

専務執行役員  
エネルギー第二本部長  
の ざ き も と や す  
野崎 元靖

当期利益



業績の推移の主な要因

石油・ガス生産事業における引当金の計上があった一方、LNG物流事業や、原油・ガス価格の上昇の影響を受けた石油・ガス生産事業およびLNG事業を主因に、増益となりました。

### 事業概要・強み

■ 事業概要

- ・天然ガス/LNG、石油の事業投資および物流取引
- ・石炭、原子燃料の物流取引
- ・電力・モビリティの電動化取組み
- ・排出権創出事業、企業の脱炭素支援
- ・水素・アンモニア・SAFなどの生産・輸送事業
- ・CCS/CCUSなどの低炭素ソリューション事業

■ 強み

優良な天然ガス/LNG・石油資産ポートフォリオ・キャッシュ創出力、トレーディング能力(リスク管理やロジ構築ノウハウ)、グローバルな市場プレゼンスと顧客基盤を活かし、バリューチェーン全体での価値最大化および低・脱炭素化に取り組んでいきます。既存事業の競争力強化・厳選した新規取組み・環境対応などによるポートフォリオの良質化を推進していきます。

### 環境認識・リスク・機会

■ 環境認識

- ・人口増加・世界経済の成長に伴い、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

- ・原油・天然ガス価格の変動や生活・行動様式の変化
- ・クリーンエネルギーに対する社会ニーズの高まりによる原油・天然ガスの需要減少

■ 機会

- ・一次エネルギーの需要拡大、現実解としての天然ガス、LNG需要増加
- ・クリーンエネルギーや次世代エネルギーの需要拡大
- ・脱炭素化の加速によるエネルギーソリューション事業の機会拡大

### 中期経営計画2026の戦略

■ 成長戦略

- ・上流事業の価値最大化および既存プラットフォームを活用したCCS/CCUSなどの新規事業推進
- ・新規LNG開発事業の着実な立ち上げに継続注力、LNG事業ポートフォリオの良質化
- ・コアビジネスの強みを活用した総合エネルギーサービス事業と次世代燃料事業の推進



TOPIC 「挑戦と創造」の事例 | 豪州エネルギー事業 安定供給と脱炭素社会に向けた気候変動対応の両立

当社は、1985年ノース・ウェスト・シェルフ LNG事業、1995年ワンドゥー E&P 事業に参画以降、30年超にわたり豪州で原油・天然ガス・LNG事業を手がけ、地域に根差した強固な事業基盤を拡充してきました。2018年には企業買収を通じて、西豪州陸上最大のウェイトシアガス田権益を獲得し、オペレーターとして事業を運営しています。当社自らオペレーターとして主導することにより、ウェイトシアガス田で生産する天然ガスを、同じく当社が参画するノース・ウェスト・シェルフ LNG 事業につなぎ込み、既存インフラの活用を通じた LNG 市場への販売、および豪州国内への長期安定供給を果たしていきます。これは、当社が長年かけて培った知見と事業基盤を組み合わせることで実現できた価値創出です。

当社は天然ガス・LNG事業をコア事業として取り組み、グローバルエネルギー・トランジションに貢献する事業を着実に進めています。ウェイトシアガス田開発の次のフェーズとして、CCSを活用したクリーンアンモニア事業の事業化調査、アンモニア生産設備やCCSの技術的検討を進めています。また、Climate Friendlyへの出資を通じた排出権事業への参画やグリーン水素事業など、さまざまな形で「エネルギーの安定供給」と「気候変動対応に向けた脱炭素化」の両立に挑戦しています。

### セグメント別戦略

### エネルギーセグメント

## Global Energy Transition

天然ガス・LNGを中心とした事業投資や物流取引を通じ、産業・社会に不可欠なエネルギーの安定供給を担っています。Global Energy Transitionの現実解として、既存エネルギーの低炭素化を推進しつつ、脱炭素社会実現に向けて次世代型の事業創出も推進します。



セグメント別戦略

# 機械インフラセグメント

・プロジェクト本部 ・モビリティ第一本部 ・モビリティ第二本部

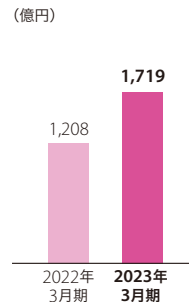


執行役員  
プロジェクト本部長  
わか な こういち  
若菜 康一

執行役員  
モビリティ第一本部長  
とこ よ だ まるし  
常世田 円

執行役員  
モビリティ第二本部長  
し ら い た く や  
白井 卓哉

当期利益



業績の推移の主な要因

2023年3月期は、ブラジルにおける鉄道事業や、中国における発電事業において減損損失を計上しましたが、Penske Truck LeasingやPenske Automotive Groupなどの北米を中心とした自動車関連事業の好調を主因に、増益となりました。

### 事業概要・強み

■ 事業概要

- ・ 電力：火力・再エネ発電事業
- ・ インフラ：資源・物流・デジタルなどインフラ
- ・ 自動車・建機：販売・金融・リース事業
- ・ 船舶：売買、保有運航、DX・環境関連事業
- ・ 航空：売買・リース事業
- ・ 鉄道：旅客・貨物輸送、機関車・貨車リース
- ・ 宇宙：衛星ライドシェアなど宇宙関連事業

■ 強み

- ・ 幅広い顧客基盤・ネットワークと一流パートナーとの協業
- ・ 底堅い需要に裏打ちされたインフラ資産
- ・ 国創りに貢献する地場に根差した案件開発力
- ・ デジタルインフラ・再エネ・次世代モビリティ・バッテリー・次世代燃料・ロジスティクスなど幅広い事業展開

### 環境認識・リスク・機会

■ 環境認識

- ・ 再エネ、天然ガスを電源とする電力需要が伸長する見込み
- ・ 半導体不足による自動車供給不足は今後正常化の見込み
- ・ 環境負荷の低いモビリティへのシフトが進む見込み
- ・ ばら積み船市況が当面下落継続する一方、タンカー市況は高止まる見込み

■ リスク

- ・ 世界的なインフレ傾向と金融マーケットの変化
- ・ 社会ニーズの変化を受けた新規資源開発の減少など産業構造の変化

■ 機会

- ・ DX活用の進展、デジタルインフラ加速
- ・ 気候変動対応に伴う再エネ電源や、新燃料・電動化など輸送インフラのサービス需要拡大・多様化

### 中期経営計画2026の戦略

■ 成長戦略

- ・ 電力：ESGを意識した戦略的リサイクルと再エネ取組み拡大による事業ポートフォリオ良質化
- ・ 資源インフラ：脱炭素化動向踏まえた地域・領域の選別的取組み、既存事業を核とした事業群形成
- ・ 自動車・建機等：既存事業の拡大および、その隣接でソリューション事業を開拓、着実に事業群を形成・成長
- ・ 船舶・航空宇宙：トレーディング先鋭化、周辺事業拡大による事業ポートフォリオ良質化、環境・DXなど新ビジネスモデル構築



TOPIC 「挑戦と創造」の事例 | 時代のニーズに即した電力供給

当社は世界各地で、豊かな暮らしに欠かせない電力の安定供給を火力、水力、再エネを組み合わせ実現しています。タイでは当社とGulf Energy Developmentの共同事業として、既存のコジェネレーション（熱電併給）事業12件（合計1,470MW）に加え、2022年10月にはガス火力発電所（2,500MW）が予定どおり全完工しました。さらに、後続案件（2,500MW）も2024年10月の完工を目指しています。その他、タイの産業需要家向けに太陽光発電による電力供給も拡大中で、合計約6,500MWの電力事業を推進中です。これらの事業から、当社はタイの電力需要の2割弱を供給し、電力を通じて同国の経済成長の貢献を目指します。

また、インドでは現地の再エネ事業者最大手ReNewと共にインド国内で3カ所の風力発電所と1カ所の太陽光発電所（蓄電池併設、合計1,300MW）を新設します。複数の再エネ発電所と蓄電池設備の組合せにより、24時間安定的に電力供給を行う「ラウンド・ザ・クロック」と呼ばれるインド初となるスキームを通じた事業です。現在、インドでは総発電設備容量の過半を石炭火力発電所が占めますが、再エネ発電は、同国の経済成長に必要な電力を確保しつつ、将来的に石炭火力発電所に置き換わる役割を果たすことが期待されています。



## セグメント別戦略

### 機械インフラセグメント

#### インフラ・モビリティ事業ポートフォリオ

インフラ:当社持ち分発電容量 約11GW、23カ国/73資産保有(2023年6月時点)。2030年までに再エネ比率30%超を目指し、戦略的に事業ポートフォリオの組替えを進めています。

モビリティ事業:自動車・二輪車の製造・販売、ファイナンス、フリートマネジメント、鉱山・建設機械販売、船舶の売買・保有・仲介、鉄道、航空、宇宙関連事業をアジア・大洋州、北中南米、欧州中心に世界各国で展開しています。



セグメント別戦略

# 化学品セグメント

・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

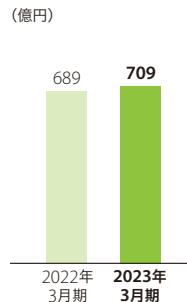


執行役員  
ベーシック  
マテリアルズ本部長  
ふくおか じゅんじ  
福岡 潤二

常務執行役員  
パフォーマンス  
マテリアルズ本部長  
かきうち ひろし  
垣内 啓志

執行役員  
ニュートリション・  
アグリカルチャー本部長  
わたなべ てつ  
渡辺 徹

当期利益



業績の推移の主な要因

米国メタノール事業における原料価格上昇による減益はありましたが、米国タンクターミナル事業における操業好調と保険金収入、農業関連事業、燐鉱石などの肥料・肥料原料事業および各種化学品トレーディングの好調を主因に、増益となりました。

### 事業概要・強み

■ 事業概要

- ・ 化学品原料・素材関連事業
- ・ 水素・産業ガス、ガス化学事業
- ・ 農業資材・動物栄養関連事業
- ・ タンクターミナル・トレーディング関連事業
- ・ 森林資源・バイオマテリアル関連事業

■ 強み

- ・ 素材の安定供給を実現するロジスティクス・トレーディング事業
- ・ トレーディング事業を根子にしたグローバルに広がる幅広い産業のトッププレイヤーとのネットワーク
- ・ ネットワークを活用した産業課題へのソリューション提案型事業

### 環境認識・リスク・機会

■ 環境認識

- ・ 気候変動対応に伴う環境配慮型事業に対する社会からの要請の高まり
- ・ 人口増加や経済成長に伴う食料やエネルギー需要の増大
- ・ 健康意識の高まりによる食の高付加価値化ニーズの増大

■ リスク

- ・ 気候変動対応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によるサプライチェーンの再編と地産地消化
- ・ エネルギー価格高騰や人手不足による製造コストの上昇

■ 機会

- ・ サプライチェーンの変化による安定供給ニーズの増大
- ・ 環境配慮型素材・製品・事業のニーズ増大
- ・ 健康・ウェルネス、Quality of Life向上へのニーズの増大

### 中期経営計画2026の戦略

■ 成長戦略

- ・ ロジスティクス事業基盤の強化、グローバルプレイヤーとの協業などによるトレーディング機能の高度化
- ・ 水素・アンモニアなどの次世代燃料、サーキュラーエコノミー、森林資源、次世代農業事業など気候変動対応を機会とする事業の推進
- ・ アニマルヘルス、食・ニュートリション領域の高付加価値化によるウェルネス事業の推進・拡大



米国 Fairway Methanol

TOPIC 「挑戦と創造」の事例 | 化学品の安定供給を根子にした気候変動対応の取組み

当社は、創業以来の生業であるトレーディング事業を通じて培ったパートナーとの信頼関係をもとに、化学品製造事業やタンクターミナル事業にも進出し、製造・物流両面からの基礎素材の安定供給を通じ、産業基盤の維持・強化に貢献しています。

1972年に米国でタンクターミナル事業 (Intercontinental Terminals Company, ITC) を設立、また、2000年にはアンモニア製造事業 (2015年事業譲渡) に参画、続いて、2002年にサウジアラビア (International Methanol Company)、2014年に米国 (Fairway Methanol) でメタノール製造事業に参画しました。米国では、本年Fairway MethanolとITC間にパイ

プラインを開設し、従来、海上輸送していたメタノールをパイプライン経由の輸送に切り替えるなど、CO<sub>2</sub>排出削減を含め、安定供給機能の高度化を進めています。また、既存事業を通じて構築したパートナーとの信頼関係や事業の知見・ノウハウを活かし、「米国での回収CO<sub>2</sub>を活用した低炭素メタノール製造」や「再生可能天然ガスを原料としたバイオメタノール製造」「グリーン水素・CO<sub>2</sub>を原料とした欧州でのe-メタノール製造」「中東、米国でのクリーンアンモニア製造」など、脱炭素社会の実現に資する新規案件にも積極的に取り組み、気候変動への現実解を提供していきます。

## セグメント別戦略 化学品セグメント

### 化学品事業のポートフォリオ

過去から積み上げてきた顧客やパートナーとの強固な信頼関係をもとに、タンクターミナル、船舶といったアセットも駆使した販売・トレーディング事業基盤を構築しています。さらに、当社の実績・知見や強みが活きる分野では製造業へも参画し、複雑化する顧客ニーズに対する当社機能の強化を進めています。

また、既存事業を通じて積み上げた実績・知見を礎に、次世代燃料である水素・アンモニアや、森林資源をはじめとする、気候変動対応に資する案件も推進しています。



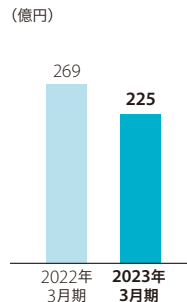
セグメント別戦略

# 鉄鋼製品セグメント



執行役員  
鉄鋼製品本部長  
ふじた こういち  
藤田 浩一

当期利益



業績の推移の主な要因

三井物産スチールにおける上半期のトレーディングは好調でしたが、鋼材価格の下落による米国NuMit(鋼材加工販売会社Steel Technologiesへの投資)や海外現地法人において減益となりました。

・鉄鋼製品本部

### 事業概要・強み

■ 事業概要

- ・ 電炉事業
  - ・ 鉄鋼製品の販売および加工事業
  - ・ 部品製造事業
  - ・ 風力発電向けタワー製造事業
  - ・ インフラ・洋上風力発電メンテナンス事業
  - ・ 製品LCA\*可視化事業
- \*LCA:Life Cycle Assessment

■ 強み

- ・ 製鋼から鋼材の販売・加工、部品製造まで、幅広くサプライチェーンをカバー
- ・ 鉄鋼トレーディング各社が持つグローバル顧客ネットワーク
- ・ インフラメンテナンス事業など、鋼材流通にとどまらない多様なサービス展開

### 環境認識・リスク・機会

■ 環境認識

- ・ 脱炭素社会に向けた技術革新による段階的なグリーン化が進展する見込み
- ・ 原燃料費の高止まり、地政学的リスクの顕在化が継続する見込み
- ・ 中期的な世界鉄鋼需要はアジアを牽引役として増加する見込み

■ リスク

- ・ 国内粗鋼生産減少を背景とした業界再編と流通構造の変化
- ・ 地政学的リスクの高まりによるサプライチェーンの影響

■ 機会

- ・ 脱炭素化・循環型経済の加速によるサプライチェーン構造変化とインフラ長寿命化需要の高まり
- ・ 車体軽量化・高強度化ニーズに伴う素材の需要拡大
- ・ DX活用による鋼材流通改革ニーズ

### 中期経営計画2026の戦略

■ 成長戦略

- ・ 脱炭素社会、サーキュラリティーに資する「バリューチェーン」の構築
- ・ 電動化を見据えた素材供給・加工・部品製造
- ・ 次世代エネルギー・トランジション関連ビジネス、流通DX推進
- ・ サーキュラーエコノミー構築・インフラ長寿命化ビジネスの推進



TOPIC 「挑戦と創造」の事例 | 洋上風力発電バリューチェーンの構築

再生可能エネルギー活用の機運が高まる中、洋上風力発電は各国が導入目標を発表し、注目を浴びています。

鉄鋼製品本部では洋上風力発電に必要な製品・サービスのバリューチェーンを構築しています。販売会社である三井物産スチールでは鉄鋼製品の供給を通じ、洋上風力のインフラ構築に貢献しています。リージェンシー・スチール・ジャパンでは高い製造技術・ノウハウを活用し洋上風力発電基礎部や敷設船のパーツ製造を行い、GRI Renewable Industries (GRI) では風力発電用タワーを製造しています。8カ国で製造を行うGRIは世界有数の風力発電用タワー製造メーカーです。また、巨大な風車部品の輸送・保管・組立は大型の

基地港が必要となり、この港の運営と周辺サービス提供をGlobal Energy Groupが行っています。そして、風力発電の安定的な継続には、運営開始後の適切なオペレーション&メンテナンス (O&M) の実施が必要です。この領域ではホライズン・オーシャン・マネジメントが本邦初の洋上風発O&Mサービス事業を立ち上げています。

今後、世界各国で急速に導入が進む洋上風力発電に対し、関連するセグメントとも連携しながら幅広いバリューチェーンとノウハウ・サービスを提供し、脱炭素社会実現に貢献していきます。

## セグメント別戦略 鉄鋼製品セグメント

### 鉄鋼製品事業ポートフォリオ

鋼材トレーディングを行う三井物産スチール、エムエム建材、日鉄物産を通じてグローバルな顧客ネットワークを確立しています。また、製鋼から鋼材の販売・加工、部品製造までサプライチェーンをカバーすることで、幅広く顧客ニーズに応えています。近年では、インフラ・洋

上風力発電向けメンテナンス、製品LCA可視化事業など、社会の環境変化を捉えた新規事業も開発し、鋼材サプライチェーンにとどまらない多様なサービスを展開しています。



セグメント別戦略

生活産業セグメント

・食料本部 ・流通事業本部 ・ウェルネス事業本部



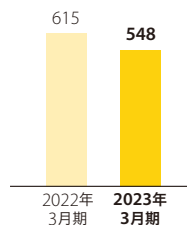
常務執行役員  
食料本部長  
えんどう よういちろう  
遠藤 陽一郎

執行役員  
流通事業本部長  
おさだ つとむ  
長田 務

執行役員  
ウェルネス事業本部長  
あくつ たけし  
阿久津 剛

当期利益

(億円)



業績の推移の主な要因

保有する株式の売却に係る法人税負担減少や、IHH Healthcare、米国 WILSEY FOODS (加工油脂食品会社 Ventura Foodsへの投資)、穀物トレーディングなどにおける好調はありましたが、2022年3月期における三井物産アイ・ファッションの統合に係る評価益の反動、PHCホールディングス株式の売却益・評価益の反動などを主因に、減益となりました。

**事業概要・強み**

■ 事業概要

- ・食の生産・集荷・製造・加工・開発事業
- ・食品流通事業 (製造・配送・販売)
- ・ブランド・リテール事業
- ・医療サービス・データ、医薬品関連事業
- ・DX・人的資本、ホスピタリティ関連事業

■ 強み

- ・三大栄養素・嗜好性素材の安定供給力
- ・多様なニーズに応える商品の企画・開発力
- ・効率的なサプライチェーンマネジメント
- ・医療、予防、ウェルビーイングなどの事業ポートフォリオ
- ・病院事業の知見と経営人材の蓄積

**環境認識・リスク・機会**

■ 環境認識

- ・ライフスタイルの多様化と健康志向、サステナビリティなど社会価値への関心の高まり
- ・原材料費・労務費などの上昇が継続する見通し
- ・オンラインとオフラインの融合に伴うリアルな「場」の重要性の高まり

■ リスク

- ・気候変動による伝統的産地の移動
- ・地政学的リスクによるサプライチェーンの変化
- ・医療規制動向および人手不足、GAF Aなど異業種参入に伴う医療業界パラダイムシフト

■ 機会

- ・価値観の多様化・細分化、消費行動の多様化
- ・未病・予防、健康への行動様式や価値観の変化
- ・アジアなど新興国における医療需給ギャップ拡大、先進国における未病・予防市場の拡大

**中期経営計画2026の戦略**

■ 成長戦略

- ・人々のライフスタイルの質向上に向け、さまざまな事業を組み合わせたエコシステムの形成
- ・調達先の新規開拓や適切な組替え、トレーディング機能の高度化により、グローバルな食の安定供給を強化
- ・IHH Healthcareを中心とする医療サービス事業の事業規模拡大とDX化



TOPIC 「挑戦と創造」の事例 | IHH Healthcareと共同で進めるアジアの医療革新

当社は2011年にアジア最大の病院グループであるIHH Healthcareに出資参画、長年アジアで築いてきたネットワークを活かし同社の成長を支えてきました。現在は、32.8%の株式を保有する筆頭株主・戦略的パートナーとして同社と目線を一つにし、アジアの医療革新を進めています。2016年にはIHH Healthcare内にイノベーション推進部を新設するなど、各国の現場の取組みに加え、国をまたぎグループ会社としての改革を牽引しています。その取組みは、遠隔診療の本格導入、がんの早期診断技術の開発支援、よりよい患者体

験実現に向け、診療予約・オンライン診療・検査結果閲覧・医療費見積もりなどの機能を備えたモバイルプラットフォーム「MyHealth360」の開発・導入などといった先進的なテクノロジーの導入や、イノベーション企業文化の醸成などに広がっています。当社は、このようなさまざまな取組みを通じて、IHH Healthcareが抱える年間約80万人の入院患者に対する「患者中心の医療提供体制構築」に挑戦し、医療の可能性を広げ、成長するアジアで、人々の豊かな暮らしを支えています。

## セグメント別戦略 生活産業セグメント

### 生活産業のポートフォリオ

#### 食料事業

三大栄養素(タンパク質・脂質・糖質)と嗜好性素材のグローバルに展開する事業基盤と安定供給力を強みとし、食文化の東西混合により成長が期待される商品・市場での取組みを強化します。

#### 流通事業

製造・配送・販売の機能を連携し、消費者の豊かな生活を実現する価値創造を追求します。北米では食品開発・製造、アジアでは地場パートナーとの事業構築にも注力しています。

#### ウェルネス事業

病院・クリニック事業および病院周辺事業、医薬品・ヘルスケア関連製品の開発・販売事業、エームサービスを中心とするホスピタリティ関連事業での事業群形成により、収益基盤を構築します。



セグメント別戦略

# 次世代・機能推進

・ICT事業本部 ・コーポレートディベロップメント本部

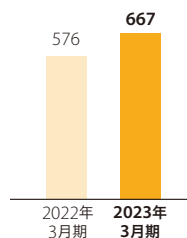


執行役員  
ICT事業本部長  
こひやま たかく  
小白山 功

執行役員  
コーポレートディベロップメント  
本部長  
いしだ だいすけ  
石田 大助

当期利益

(億円)



業績の推移の主な要因

2022年3月期における保有する有価証券の売却や時価評価を通じた利益の反動はありましたが、国内・海外の不動産事業における売却益や、商品デリバティブトレーディングの好調を主因に、増益となりました。

事業概要・強み

■ 事業概要

- ・デジタルソリューション
- ・消費者プラットフォーム、CRM
- ・ヘルスケアDXなど新領域
- ・金融：アセマネ、リース、デリバティブ、企業投資
- ・不動産：開発・運営・サービス
- ・物流関連：物流センター運営・国際輸送

■ 強み

- ・国内外の有力パートナーとのネットワークや顧客基盤
- ・国内中核関係会社の技術・事業知見を活かした新規DX事業の構築
- ・三井物産グループの技術・知見と、ICT・金融・不動産・物流ビジネスの機能を組み合わせた新たな価値の創出

環境認識・リスク・機会

■ 環境認識

- ・デジタル化によって創出される高付加価値のサービスや、サイバーセキュリティ対応に関するニーズの上昇
- ・環境意識の高まりなどの市場環境・ニーズの変化を捉えた投資判断の重要性増大

■ リスク

- ・株価など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
- ・気候変動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

中期経営計画2026の戦略

■ 成長戦略

- ・中核関係会社の収益基盤のさらなる強化、ポルトオン投資の実行と果実化。インパクトある成長への仕掛け
- ・保有資産の流動化、ポートフォリオの統廃合・組替えを通じた事業拡大と資本効率性向上の両立
- ・新たなテクノロジーやビジネスモデルを取り入れた成長領域における新規事業創出と収益基盤の構築
- ・グループ内や事業パートナーへの金融・ICT領域の専門性・機能提供と共創、業態変革につながる戦略的案件の仕掛け



TOPIC 「挑戦と創造」の事例 | コモディティデリバティブ事業 絶え間ない挑戦を通じた事業骨太化

コモディティデリバティブ事業は、市場で取引される商品（コモディティ）の価格変動リスクを適切に管理し、収益化する事業です。顧客のリスクヘッジニーズに応じる「マーケティング」と、自社でリスクを取って取引を行う「トレーディング」があり、エネルギー、非鉄、貴金属に係るデリバティブが主力商品となります。当社の強みは、グループ内においてエネルギーや金属資源など多様な事業に取り組んでいることです。各セグメントにおける幅広い事業の中で生じる社内のヘッジニーズに対応する過程で、産業や業界の変化を早期に把握し、それを顧客への有利提案や、トレーディング戦略にもつなげることができます。

また、これまで、市場環境の急変などの難しい局面をリスク管理の改善を継続することで乗り越えてきましたが、その経験を通じて鍛えられた人材や蓄積されたノウハウ、市場からの信頼も大きな強みとなっています。これらの着実に積み上げてきた取組みの延長として、ブロックチェーン技術を活かした暗号資産事業や、エネルギーソリューション本部と共同でのガス・電力・排出権事業など新規事業の取組みを進めています。新たな挑戦を支えるリスク管理の先鋭化を組み合わせ、さらなる価値創造に向けて挑戦を続けていきます。



## セグメント別戦略

### 次世代・機能推進セグメント

#### 次世代・機能推進事業のポートフォリオ

##### ICT事業

ITサービス、サイバーセキュリティ、放送・TVショッピング、デジタルマーケティングなどの事業の創出・推進に取り組んでいます。

##### コーポレートディベロップメント事業

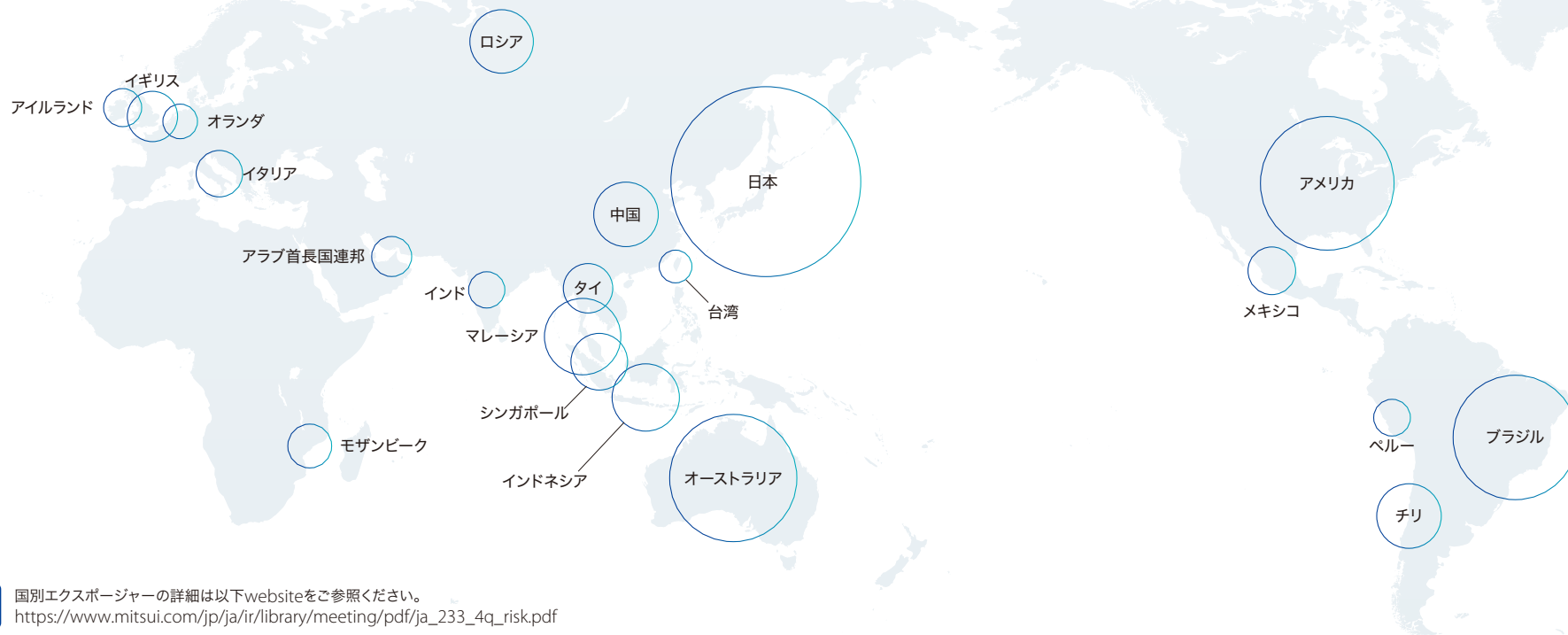
金融、不動産関連事業および物流事業に国内外で取り組むとともに、当社業態進化につながる戦略的案件や新たな事業領域の開拓に取り組んでいます。



\*りらいあコミュニケーションズとKDDIエボルバが経営統合し、2023年9月1日に発足予定

# 主な国別エクスポージャー

※地図上の円は2023年3月31日時点のエクスポージャー計 (Net Position) のイメージです。



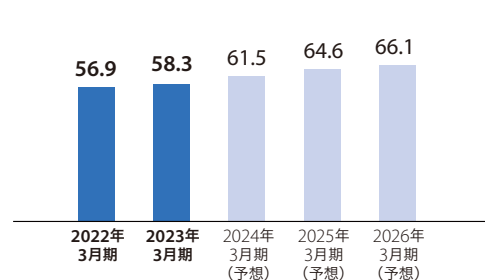
国別エクスポージャーの詳細は以下websiteをご参照ください。  
[https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/meeting/pdf/ja\\_233\\_4q\\_risk.pdf](https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/meeting/pdf/ja_233_4q_risk.pdf)

## 持分権益生産量

(2023年5月時点)

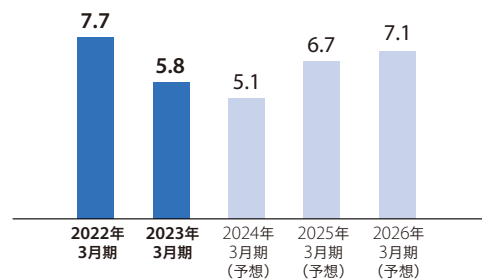
### 鉄鉱石

(百万トン/年)



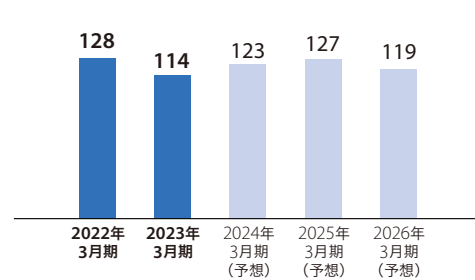
### 原料炭

(百万トン/年)



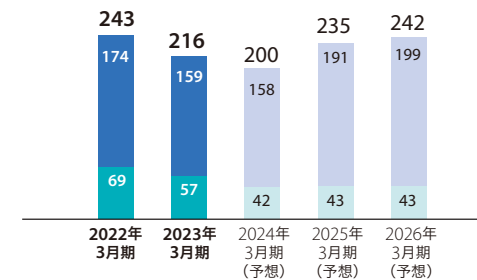
### 銅

(千トン/年)



### 原油・ガス\*1\*2

(千バレル/日)



■ 原油 ■ 天然ガス・LNG

\*1 石油換算：当社連結子会社・関連会社・一般出資先の当社権益保有見合い  
 \*2 一部プロジェクトでは当社持分販売量を適用

# 5年データ

	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	(単位: 億円) 2023年3月期	(単位: 百万米ドル) 2023年3月期
<b>経営成績(連結会計年度)</b>						
収益	69,575	68,850	80,102	117,576	<b>143,064</b>	<b>106,764</b>
売上総利益	8,385	8,394	8,115	11,414	<b>13,962</b>	<b>10,419</b>
持分法による投資損益	2,554	2,692	2,279	4,313	<b>5,555</b>	<b>4,146</b>
当期利益(親会社の所有者に帰属)	4,142	3,915	3,355	9,147	<b>11,306</b>	<b>8,437</b>
<b>財政状態(連結会計年度末)</b>						
総資産	119,458	118,063	125,158	149,233	<b>153,809</b>	<b>114,783</b>
親会社の所有者に帰属する持分	42,632	38,177	45,704	56,052	<b>63,678</b>	<b>47,521</b>
有利子負債	46,255	45,505	44,015	45,092	<b>46,095</b>	<b>34,399</b>
ネット有利子負債	36,592	34,867	32,998	33,389	<b>32,127</b>	<b>23,975</b>
<b>キャッシュ・フロー(連結会計年度)</b>						
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,107	5,264	7,727	8,069	<b>10,475</b>	<b>7,817</b>
基礎営業キャッシュ・フロー	5,705	6,219	6,581	11,587	<b>12,055</b>	<b>8,996</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲7,190	▲1,852	▲3,225	▲1,812	<b>▲1,783</b>	<b>▲1,331</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,274	▲2,046	▲4,870	▲6,143	<b>▲6,347</b>	<b>▲4,737</b>
フリー・キャッシュ・フロー	▲3,083	3,412	4,502	6,257	<b>8,692</b>	<b>6,487</b>
投融資額	▲9,300	▲4,200	▲4,450	▲5,110	<b>▲6,280</b>	<b>▲4,687</b>
リサイクル	2,300	2,500	1,430	2,570	<b>3,920</b>	<b>2,925</b>
ネット投融資額	▲7,000	▲1,700	▲3,020	▲2,540	<b>▲2,360</b>	<b>▲1,761</b>
<b>財務指標</b>						
株主資本利益率(ROE)	10.1%	9.7%	8.0%	18.0%	<b>18.9%</b>	
総資産利益率(ROA)	3.5%	3.3%	2.8%	6.7%	<b>7.5%</b>	
ネット有利子負債比率(ネットDER)	0.86倍	0.91倍	0.72倍	0.60倍	<b>0.50倍</b>	
<b>1株あたり情報</b>						
<b>当期利益(親会社の所有者に帰属)</b>						
基本	238.33	226.13	199.28	561.61	<b>721.82</b>	<b>5.39</b>
希薄化後	238.15	225.98	199.18	561.38	<b>721.41</b>	<b>5.38</b>
配当額	80	80	85	105	<b>140</b>	<b>1.04</b>
連結配当性向	33.6%	35.4%	42.7%	18.7%	<b>19.4%</b>	<b>19.4%</b>
1株あたり親会社所有者帰属持分	2,452.81	2,235.83	2,739.28	3,501.21	<b>4,177.49</b>	<b>31.18</b>
<b>株価関連</b>						
時価総額(億円)	29,869	25,673	38,499	53,408	<b>62,897</b>	
期末株価(東証終値)	1,718.5	1,503.5	2,302.2	3,328.0	<b>4,116.0</b>	
株価収益率(PER)	7.21倍	6.65倍	11.55倍	5.93倍	<b>5.70倍</b>	
株価純資産倍率(PBR)	0.70倍	0.67倍	0.84倍	0.95倍	<b>0.99倍</b>	

(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. 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。

3. 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帰属持分を除いて算出したものです。

4. 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2023年3月末日時点の概算為替レート(1米ドル=134円)で換算したものです。

5. 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。

6. 2020年3月期より、有利子負債は長短債務からリース負債を除外して計算していますが、過年度の修正再表示は行っていません。

7. 2021年3月期より、収益について一部の取引を総額表示に見直していますが、過年度の修正再表示は行っていません。

8. 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なら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。

# 会社情報\*・投資家情報\*・編集後記

\*2023年3月末現在

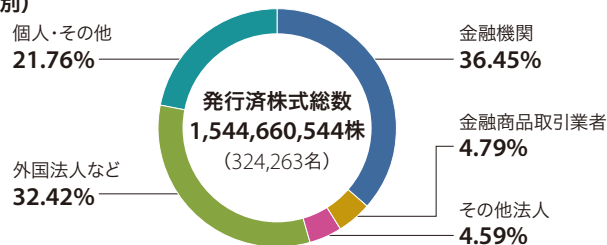
商号	三井物産株式会社
設立年月日	1947年7月25日
資本金	342,560,274,484円
従業員数	5,449名(連結従業員数46,811名)
連結決算対象関係会社	連結子会社：国内87社 海外210社 持分法適用会社：国内45社 海外171社
住所	〒100-8631 東京都千代田区大手町一丁目2番1号 電話：03-3285-1111 URL：https://www.mitsui.com

## 大株主

株主名	当社に対する出資状況	
	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	248,457	16.25
EUROCLEAR BANK S.A./N.V.	115,800	7.57
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	95,425	6.24
日本生命保険相互会社	35,070	2.29
JP MORGAN CHASE BANK 385632	33,227	2.17
STATE STREET BANK WEST CLIENT -TREATY 505234	24,527	1.60
JP MORGAN CHASE BANK 385781	19,723	1.29

(注) 1. 上記のほか、自己株式が16,561千株あります。  
2. 千株未満は、切り捨てて表示しています。  
3. 発行済株式(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位以下を切り捨てて表示しています。

## 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 2,500,000,000株

## 編集後記

統合報告書2023では、「財務・非財務取組みと企業価値向上のつながり」の可視化に挑戦しました。制作チームで掘り下げて検討し、経営幹部も交え何度も議論しました。その結果、財務・非財務取組みを融合した当社の成長戦略の実践そのものが企業価値向上に直結するため、「成長戦略と企業価値向上のつながり」(P.24)と整理しました。Gate2(成長戦略)は、具体的な戦略と実践について紹介し、また経営幹部メッセージにおいてもこれらのつながりについて触れています。気候変動などの非財務情報の充実化にも取り組みました。気候変動に関しては、2050年のNet-zero emissionsに向けた道筋(P.38)を新たに開示し、当社取組みを分かりやすくお伝えすることに努めました。当社には「人が仕事を創り、仕事が人を磨く」という先人の言葉があります。統合報告書2023の作成を通じ、この言葉は、人が事業を「創り・育て・展げる」という当社のビジネスモデルと、事業を通じた社会課題への「現実解」の提供に創意工夫をこらすことで人もまた育つという当社の価値創造プロセスをシンプルに言語化していることにあらためて気づかされます。ぜひ一読いただき、忌憚のないご意見をいただけますと幸いです。

三井物産株式会社