



MITSUI & CO.

サステナビリティ経営

執行役員

サステナビリティ経営推進部長

恩田ちさと

Change 複雑化する社会課題への対応

- ▶ 統合的アプローチの推進
- ▶ ステークホルダーとの共創

Expectations 現実解への期待

- ▶ ニーズに応える選択肢の提供
- ▶ 目標達成に向けた着実な進捗

中期経営計画2026の進捗

- ◆ 外部環境の変化に柔軟に対応しつつ、重点テーマの取組みは着実に進捗
- ◆ 取組みはステークホルダーとの対話を通じブラッシュアップ

気候変動

脱炭素社会に向けた
事業ポートフォリオ変革

自然資本

事業を通じた
Nature Positive
達成への貢献

ビジネスと人権

事業活動における
人権尊重取組みの強化

ステークホルダーとの対話の強化

次期中期経営計画においても、引き続き取組みを推進

マテリアリティの再見直しと事業活動推進

◆ 2025年5月にマテリアリティを再見直し、「人権を尊重する社会をつくる」を追加

2015年 特定

2019年 見直し

2025年 再見直し

マテリアリティと連動した事業活動の実行

	マテリアリティ	主な目標・KPI	これまでの取組み
	 <p>持続可能な安定供給の基盤をつくる</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 関連事業の推進 ● トレーサビリティ・認証商品取扱比率100% 	<ul style="list-style-type: none"> ● 米国Blue Point低炭素アンモニア(2025年4月FID)等 ● 認証商品取扱比率 製紙用ウッドチップ: 100%、紙製品: 100%等
	 <p>環境と共生する世界をつくる</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● GHG目標の進捗 ● 自然資本経営高度化 ● 環境観点の事業創出 	<ul style="list-style-type: none"> ● 詳細後述 ● TNFDレポート発行・シナリオ分析の実施 ● 台湾Hai Long洋上風力等
	 <p>健康で豊かな暮らしをつくる</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会インフラ整備 ● 医療アクセスの向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 当社持分発電容量約9.5GW保有、ブラジルで約74万顧客にガス配給 ● IHH Healthcare (10か国 / 約80病院)
追加	 <p>人権を尊重する社会をつくる</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 人権DD*1の実効性向上 ● 個別調達方針の策定 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新規調達先への持続可能なサプライチェーン 取組方針等周知100% ● コーヒー豆・カカオ豆の品目追加
	 <p>「未来をつくる」人をつくる</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● エンゲージメント向上 ● 人的資本経営の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社員エンゲージメント: 75%、社員を活かす環境: 71%*2 ● 女性管理職比率 (単体11%、連結21%)、DXビジネス人材認定者592名
	 <p>インテグリティのある組織をつくる</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● コンプライアンスの徹底・インテグリティ意識の浸透 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「三井物産役職員行動規範」への宣誓: 100% ● 「コンプライアンス意識調査」への回答率: 95%

*1 人権デューデリジェンス *2 複数の関連設問における肯定的回答率

気候変動関連2030年中間目標

◆ 2030年中間目標として4つの目標を設定



*1 基準年はいずれも2020年3月期、なお26/3期よりGHG排出量実績報告の算定範囲を見直すが、目標の対象範囲の見直しは行わない *2 Scope 1とScope 2 (含むUn-incorporated joint Venture)、Scope 3カテゴリ-15
 *3 2020年3月期時点でFID (最終投資決断) 済の火力発電事業で稼働開始後通常操業時に見込まれる排出増加分を加味 *4 Scope 1とScope 2 (含むUn-incorporated joint Venture)、Scope 3カテゴリ-15から削減貢献量を控除。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・サービス等による排出量をベースラインとし、その比較で第三者のGHG排出量 (Scope 1及びScope 2) 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 *5 Scope 1とScope 2 (除くUn-incorporated joint venture) *6 発電設備容量ベース

気候変動関連2030年中間目標に向けた削減施策

◆ パートナーやグループ会社と連携し、目標に向けて各種施策を推進中

2030年 中間目標	これまでの取組み	今後の取組み
 <p>GHG総排出量 30%減</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 発電資産の売却 例: インドネシアPaiton石炭、カナダOntarioガス、カタルRas Laffanガス 	<ul style="list-style-type: none"> ● パートナーと連携した更なるGHG低減取組み推進 例: インドネシアタンゲーLNG CCUS*¹ (bp)、包括的な脱炭素取組み (Rio Tinto) ● 資産リサイクル継続 
 <p>GHGインパクト 半減</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 削減貢献案件の立ち上げ 例: 各国再生可能エネルギー事業 	<ul style="list-style-type: none"> ● 削減貢献案件の立ち上げと持続性の両立 例: 米国Blue Point (低炭素アンモニア)、台湾Hai Long (洋上風力) 
 <p>単体・連結子会社 Scope1+2 半減</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Scope2を中心とした排出削減策の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ● 「e-dash」*² と連携した国内連結子会社向けGHG削減取組み高度化 

* 1 Carbon Capture, utilization and storage * 2 GHG可視化・削減サービスプラットフォーム「e-dash」の開発・運営を行う当社100%連結子会社

低炭素社会の実現に向けた貢献

◆ 産業界との連携を通じ、バリューチェーン上の排出削減に貢献

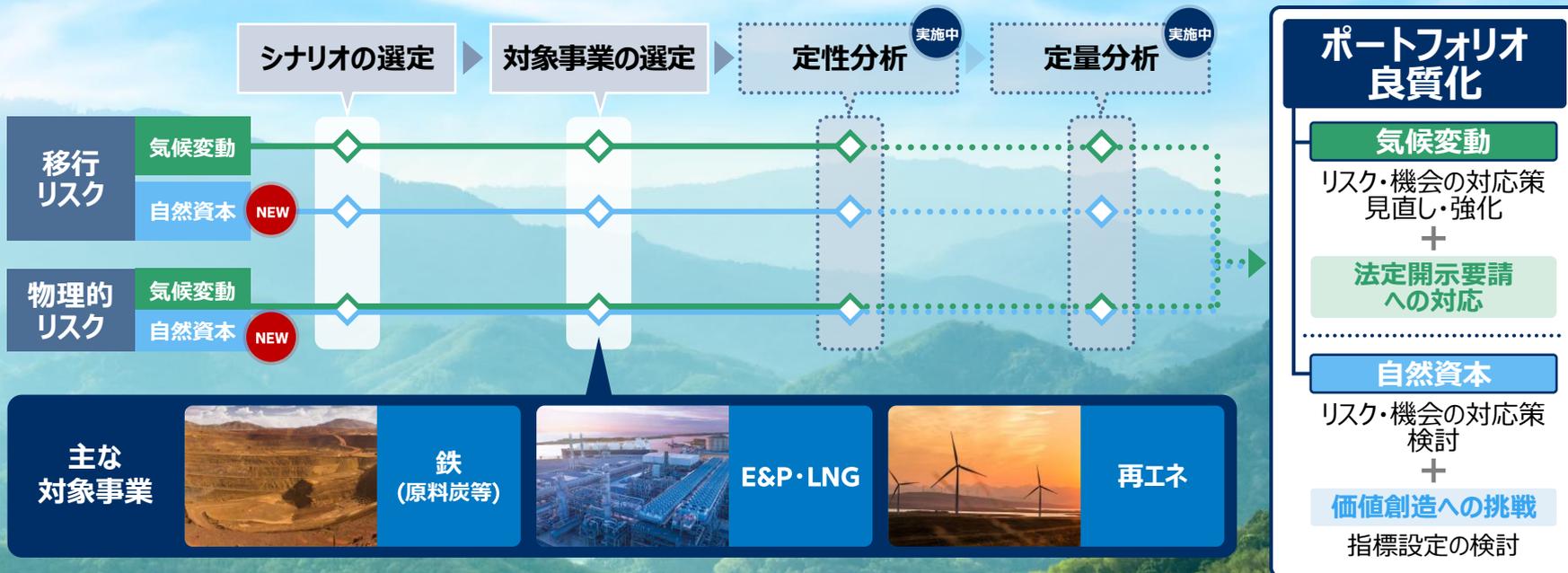
◆ : 特に貢献が大きい活動

主な加盟イニシアチブ / 業界団体	バリューチェーン			
	資源開発/ 原料調達	製造・加工	輸送・物流	利用・廃棄
 OGDC THE OIL & GAS DECARBONIZATION CHARTER 石油ガス採掘におけるメタン排出削減	◆			
 Maersk Mc-Kinney Møller Center for Zero Carbon Shipping 海運の低炭素化			◆	
 Circular Partners 経産省CE*1 産官学連携パートナーシップ	◇	◆	◇	◆
 Japan Clean Ocean Material Alliance プラスチック再生材の普及拡大	◇	◆	◇	◆
 JAPAN HYDROGEN ASSOCIATION 水素VC*2の構築、制度・基盤の整備	◆	◆	◆	◆
 CLEAN FUEL AMMONIA ASSOCIATION クリーンアンモニアVC*2の構築			◇	◆
CARBON MEASURES <i>Actions that Count</i> GHG会計フレームワークの検討	◇	◇	◇	◇

*1 サーキュラーエコノミー *2 バリューチェーン

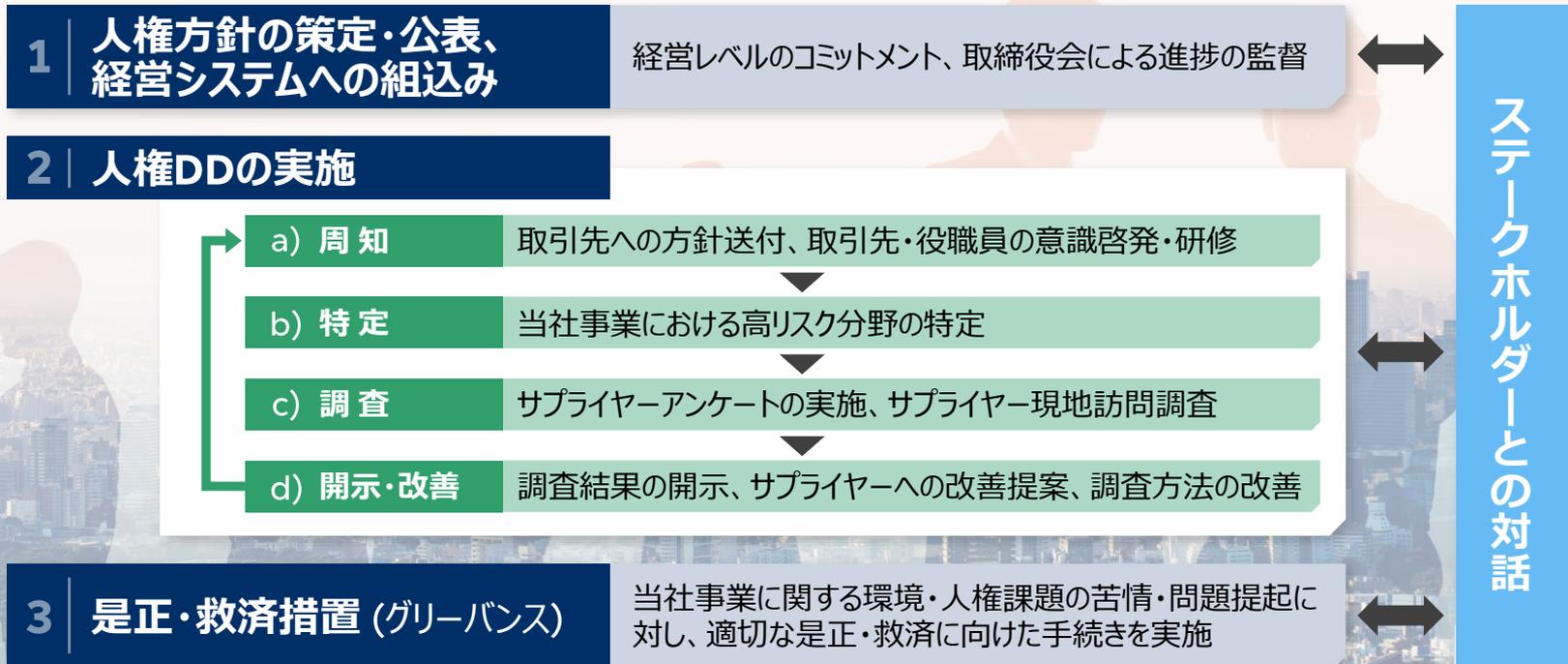
シナリオ分析の実施 (移行リスク / 物理的リスク)

◆ 従来実施していた気候変動観点の分析に加えて、自然資本観点のシナリオ分析を実施中



ビジネスと人権：取組み方針

◆ 2020年に人権方針を策定。人権DD*や是正・救済措置を推進



* 人権デューデリジェンス

ビジネスと人権：取組みロードマップ

◆ ビジネスと人権に対する社会的要請も踏まえ、全社での取組みを段階的に拡充

 [次ページ詳細](#)

		中期経営計画2023 取組みの本格化	中期経営計画2026 取組みの継続・浸透	次期中期経営計画 (予定) 取組み高度化
主要施策	1 人権方針の策定 経営への組み込み	<ul style="list-style-type: none"> ● 人権方針制定 ● 持続可能なSC取組方針策定 ● 個別調達方針の策定 (天然ゴム・パーム油・木材・紙製品) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人権・SC*1 関連規程整備 ● マテリアリティに追加 ● 個別調達方針の策定 (コーヒー豆・カカオ豆) ● 水産物個別調達方針追加*2 	<p>事業活動との統合</p> <p>信用リスクマネジメントとの統合・連携したリスク管理</p> <p>人権DD拡充</p> <p>1 事業会社・SC全体でサステナビリティ関連リスク管理アンケートの最適化</p> <p>是正・救済措置の拡充</p> <p>2 JaCERへの加盟</p>
	2 人権DD 対象	<ul style="list-style-type: none"> ● 人権DD開始 ● 食料、衣服、建材他 ● 1次サプライヤーアンケート + 現地訪問 	<ul style="list-style-type: none"> ● CSA*3/ 内部監査 <p>● 人権DDの継続的な取組み </p> <p>● 鉱業、金属、石油、ガス、化学品の追加</p>	
	3 是正・救済措置/ 基盤強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 研修開始 	<p>● 研修の拡充 (役職・テーマ別 等) </p>	

*1 サプライチェーン *2 水産物w取扱う当社連結子会社三井物産シーフーズとして方針を策定

*3 関係会社経営においてリスクと統制の有効性を自律的に評価・改善する内部統制の自己点検であるCSA (Control Self-Assessment) を実施

ビジネスと人権：これまでの取組み事例

◆ 持続可能なサプライチェーン構築に向け、人権DDや社内意識浸透の取組みを継続的に実施

人権DD

新規サプライヤーへの周知の継続と
事業特性に応じた個別手法の実施

	新規サプライヤーへの送付率		実態調査	
	取組方針*1	調達方針*2	サプライヤー アンケート*3	現地 訪問調査
24/3期	100% (4,468件)	100%	22	スリランカ (紅茶)
25/3期	100% (5,779件)	100%	356	マレーシア (パーム油)
26/3期	100% 見込み	100% 見込み	274	マレーシア (パーム油)

国際団体や現地政府機関等と連携した対話を通じ、製油所・農園の移民労働者
就労や家族の教育環境について重大な課題は存在しないことを確認。今後もモニタリングを
継続する。

人権研修

研修プログラム拡大による
社内意識浸透の推進

コンテンツ

24/3～
25/3期

延べ
1,240名
参加

- 役職別研修 (管理職、キャリア入社者等)
- テーマ別研修
(豪州三井物産向け個別テーマ)
- 外部有識者*4による社内外*5向け研修
- E-learning研修

26/3期

延べ
7,460名
参加

- 役職別研修 (管理職、キャリア入社者等)
- テーマ別研修
(人権管理規程、現地訪問調査ワークショップ)
- 外部有識者による社内外向け研修
- E-learning研修

*1 持続可能なサプライチェーン取組方針 *2 木材、紙製品、パーム油の個別調達方針 *3 中期経営計画期間内の対象先を整理し3年間で順次実施。26/3期は25/3期までに未実施のサプライヤーを調査した為、回収数は減少
*4 国連開発計画「ビジネスと人権」リエゾンオフィサー / ことのは総合法律事務所弁護士：佐藤暁子氏 (2024年3月期)、SDGパートナーズ / 田瀬和夫氏 (2025年3月期) を招き実施 *5 取引先及び当社国内外役職員が対象

ビジネスと人権：取組みロードマップ

◆ ビジネスと人権に対する社会的要請も踏まえ、全社での取組みを段階的に拡充

 次ページ詳細

		中期経営計画2023 取組みの本格化	中期経営計画2026 取組みの継続・浸透	次期中期経営計画 (予定) 取組み高度化
主要施策	1 人権方針の策定 経営への組み込み	<ul style="list-style-type: none"> ● 人権方針制定 ● 持続可能なSC取組方針策定 ● 個別調達方針の策定 (天然ゴム・パーム油・木材・紙製品) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人権・SC*1 関連規程整備 ● マテリアリティに追加 ● 個別調達方針の策定 (コーヒー豆・カカオ豆) ● 水産物個別調達方針追加*2 	<p>事業活動との統合</p> <p>信用リスクマネジメントとの統合・連携したリスク管理</p>
	2 人権DD 対象	<ul style="list-style-type: none"> ● 人権DD開始 ● 食料、衣服、建材他 ● 1次サプライヤーアンケート + 現地訪問 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人権DDの継続的な取組み ● 鉱業、金属、石油、ガス、化学品の追加 	<p>人権DD拡充</p> <p>1 事業会社・SC全体でサステナビリティ関連リスク管理 </p> <p>アンケートの最適化</p>
	3 是正・救済措置/ 基盤強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 研修開始 	<ul style="list-style-type: none"> ● 研修の拡充 (役職・テーマ別 等) 	<p>是正・救済措置の拡充</p> <p>2 JaCERへの加盟 </p>

*1 サプライチェーン *2 水産物の取り扱いにおける中核的役割を担う当社連結子会社三井物産シーフーズとして方針を策定
 *3 関係会社経営においてリスクと統制の有効性を自律的に評価・改善する内部統制の自己点検であるCSA (Control Self-Assessment) を実施

ビジネスと人権：具体的な取り組み事例

◆ 事業会社・サプライチェーン全体で人権観点を含んだサステナビリティ関連リスク管理、是正・救済措置の拡充を実施

1 事業会社・サプライチェーン全体でサステナビリティ関連リスク管理

三井物産

事業会社

サプライヤー

チェックの観点

- 人権尊重取り組み / 労働安全衛生
- 気候変動・自然資本等 環境リスク対応
- 法令・国際基準の遵守 / リスク管理体制
- 事業特性に応じたリスク項目

事例 食料本部

サステナビリティDDチェックリストを活用し、リスク管理状況を確認

主な水産事業会社

チリ
Multi-X



サーモン養殖

エクアドル
IPSP*1



エビ養殖

ベトナム
Minh Phu



エビ養殖・加工

2 是正・救済措置 (グリーンズメカニズム) の拡充

当社ウェブサイトでの苦情窓口の運用

26年4月～

JaCER*2への加盟

国連指導原則*3に準拠、
正当性・公正性担保

実効性・効率性向上による
対話・救済の促進

日本語、英語および
その他32言語に対応

*1 Industrial Pesquera Santa Priscila *2 一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構。「国連ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠して、非司法的な苦情処理プラットフォームを提供 *3 国連「ビジネスと人権に関する指導原則」

三井物産らしいサステナビリティの取組み —統合的アプローチ—

◆ 事業活動に統合的アプローチを活用し、外部環境の変動に左右されない強固な事業基盤を構築



統合的アプローチで目指す姿

- ◆ 様々な事業で複眼的にサステナビリティに関するリスク・機会を捉え、統合的アプローチを推進
- ◆ 社会課題に対する産業横断的な現実解を提供し、ステークホルダーから信頼を獲得、企業価値を向上

バリューチェーンの各フェーズにおける取組み事例

 気候変動
  自然資本
  ビジネスと人権

生活産業

化学品

原材料



- サステナブルパーム油調達モデル
 - 陸上養殖
- 

製造・加工



- バイオ燃料や再エネ導入
- リサイクルPP原料のコンパウンド製造

物流・流通



- 環境配慮型の配送
 - 需給予測サービス
- 

リサイクル



- リサイクルPET・PP・PE樹脂
- Circular PET
株式会社サーキュラーペット
- 循環型油脂VCの構築
- プラスチック再生材のトレバシステム開発と社会実装

金属資源

鉄鋼製品

原材料採掘



- バイオ燃料や再エネ導入
- オペレーターと連携した先住民・地域社会とのパートナーシップ

製造・加工



- 電炉化への対応
 - 軽量化素材の採用
- 

補修・メンテナンス



- バイブラインやインフラの長寿命化
- 

リサイクル



- 鉄/非鉄スクラップ・リサイクル
- SIMS METAL
- MTC Group
- エムエム建材株式会社
- EVERSTEEL

360° business innovation.



MITSUI & CO.

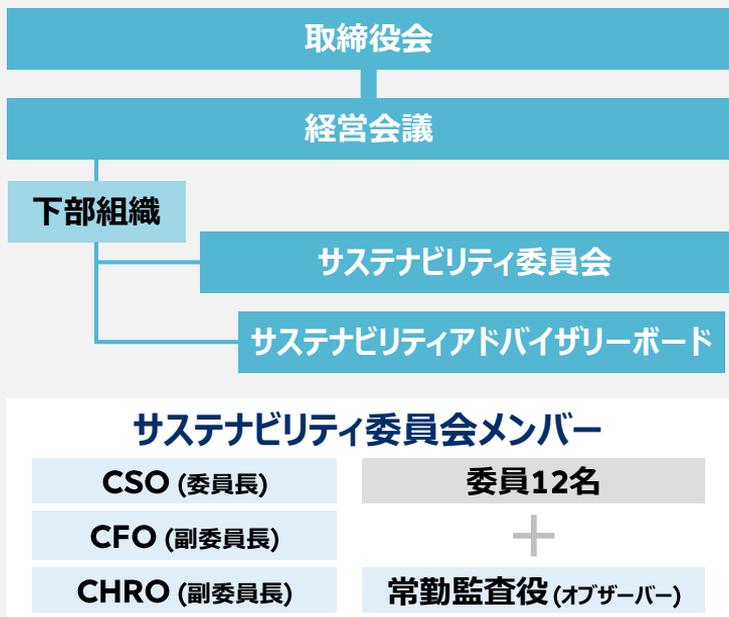


MITSUI & CO.

Appendix

Appendix 1. サステナビリティ経営推進とガバナンス

サステナビリティ経営推進体制図



取締役会への主な付議・報告事項*

- 事業計画 
- マテリアリティの見直し 
- 資産ポートフォリオレビュー
- 投資実績
- 上場株主保有意義検証
- 取締役会実効性評価
- 諮問委員会活動状況/年間計画
- 採用方針
- 対外開示物の作成方針 
- サステナビリティ経営推進活動 
- 労働安全衛生・ウェルビーイング経営
- 役員人事 
- 役員報酬

* 2025年3月期取締役会全14回の内、主に経営戦略・サステナビリティ・ガバナンス関連を記載。緑字がサステナビリティに関連する事項
 コーポレート・ガバナンス・コード 原則「社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題」及び補充原則 ①も踏まえ、付議・報告事項を決定

Appendix 2. ESG評価機関からの評価・格付け状況

ESG評価機関スコア	2024	2025	ESG国内株式指数	2024	2025
MSCI ^{*1}	AA	AA	2025 CONSTITUENT MSCI日本株 ^{*1} ESGセレクト・リーダーズ指数	○	○
			 ^{*2} FTSE Blossom Japan	○	○
FTSE ^{*2}	4.6	4.7	 ^{*2} FTSE Blossom Japan Sector Relative Index	○	○
				○	○
CDP (Climate)	A	A	 ^{*3} Morningstar GenDi J Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index ESG (GOVERNANCE) 2022	○	○

*1 当社のMSCI指数への組み入れ、および本ページにおけるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名称の使用は、MSCIまたはその関連会社による当社への後援、保証、販促には該当しません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCI指数の名称およびロゴはMSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。*2 FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標) はここに、当社が第三者調査の結果、FTSE JPX Blossom Japan Index、FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index の各指数において組み入れ要件を満たし、構成銘柄となったことを証します。これらの指数は、グローバルなインデックスプロバイダーである FTSE Russell により作成され、環境・社会・ガバナンス (ESG) について特定の対応行っている企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものであり、サステナブル投資ファンドやその他の金融商品の作成・評価に広く利用されています。*3 2026年1月現在。Morningstar, Inc 及び/またはその関連会社 (単体/グループに関らず「Morningstar」) は、三井物産が、「指定されたランキング年において、職場でのジェンダー・ダイバーシティに関して、Morningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (除くREIT) (「インデックス」) を構成する銘柄の最上位のグループにランクされた」という事実を反映するために、三井物産がMorningstar 日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト (除くREIT) ・ロゴ (「ロゴ」) を使用することを承認しました。Morningstarは情報提供のみを目的として三井物産によるロゴの使用を承認しております。三井物産によるロゴの使用はMorningstar が三井物産を推奨するものではなく、また、三井物産に関連する有価証券の購入、売却、引受けを推奨、提案、勧誘するものでもありません。当インデックスは日本の職場のジェンダー・ダイバーシティを反映するようにデザインされておりますが、Morningstarは、インデックスまたはインデックスに含まれるデータの正確性、完全性、または適時性を保証しません。Morningstarは、インデックス、またはロゴに関して明示的にも暗黙的にも保証を行わず、インデックス、インデックスに含まれるデータまたはロゴに関する商品性および特定の目的または使用への適合性の保証を明示的に否認します。前述のいずれにも制限することなく、いかなる場合においても、Morningstarまたはその第三者のコンテンツプロバイダーは、いずれかの当事者によるインデックスまたはロゴの使用または信頼に起因する (直接的・間接的に関わらず) 損害について、Morningstarが当該損害の可能性について認識していたとしても、いかなる責任も負わないものとします。Morningstarの名前、インデックス名、およびロゴは、Morningstar, Inc の商標またはサービスマークです。過去のパフォーマンスは、将来の結果を保証するものではありません。

Appendix 3. 気候変動関連実績データ内訳

Scope3

 単位: 百万トン-CO₂e

カテゴリー	24/3期	25/3期
1 購入した製品・サービス	33.5	33.4
2 資本財	0.9	1.0
3 Scope1、2に含まれない燃料・エネルギー関連活動	2.9	4.1
4 輸送・配送(上流)	1.5	1.9
5 事業から出る廃棄物	0.0	0.0
6 出張	0.1	0.1
7 雇用者の通勤	0.0	0.0
8 リース資産(上流)	対象外	対象外
9 輸送・配送(下流)	カテゴリー4に含む	カテゴリー4に含む
10 販売した製品の加工	31.0	31.9
11 販売した製品の使用	98.8	98.0
12 販売した製品の廃棄	0.2	0.2
13 リース資産(下流)	0.5	0.7
14 フランチャイズ	対象外	対象外
15 投資	30.9	25.9
合計	200.3	197.1

カテゴリー1 セグメント内訳	24/3期	25/3期
● 金属資源	0.1	0.2
● エネルギー	3.1	4.0
● 機械・インフラ	3.2	3.1
● 化学品	11.9	9.7
● 鉄鋼製品	7.7	7.3
● 生活産業	7.5	9.0
合計	33.5	33.4

カテゴリー10 セグメント内訳	24/3期	25/3期
● 金属資源	31.0	31.9
合計	31.0	31.9

カテゴリー11 セグメント内訳	24/3期	25/3期
● 金属資源	17.0	15.0
● エネルギー	35.2	39.8
● 機械・インフラ	46.2	42.6
● 化学品	0.4	0.7
合計	98.8	98.0

削減貢献量・吸収量

 単位: 百万トン-CO₂e

削減貢献量	24/3期	25/3期
再生可能エネルギー	▲3.3	▲2.7
排出権	▲1.0	▲0.8
次世代燃料	▲0.1	▲0.0
合計	▲4.4	▲3.5

吸収量	24/3期	25/3期
森林	▲0.3	▲0.5
合計	▲0.3	▲0.5

Appendix 4. GHG実績集計範囲の見直し

実績集計範囲

範囲		25/3期	見直し影響 (概算)	25/3期 (見直し後)	変更
Scope 1+2	単体・連結子会社	0.6		0.6	<div style="border: 1px solid red; padding: 5px;"> Scope3カテゴリ-4・9のうち、 当社単体を利用する定期備船は 経営支配力基準を適用し Scope1+2に区分変更 </div>
	Un-inco JV*1	2.6	0.6	0.0*2	
	合計	3.2		1.2	
Scope 3	カテゴリ-4・9 (上・下流の輸送・配送)	1.9	1.3	1.3	<div style="border: 1px solid green; padding: 5px;"> Un-incorporated JVの大半を 占める当社がオペレーターシップを 有さない排出について、 経営支配力基準を適用し Scope3カテゴリ-15に区分変更 </div>
	カテゴリ-15 (投資)	25.9	2.6	28.5	
	合計	197.1		追加予定 (26/3期~) 197.1 + α	<div style="border: 1px solid blue; padding: 5px;"> 一般投資全事業まで拡大 </div>

* 1 Un-incorporated joint venture (共同支配事業) * 2 Un-incorporated joint ventureのうち、当社がオペレーターシップを有する排出については引き続きScope1+2に計上し、出資比率相当分から100%計上に変更も、増加排出量は限定的

Appendix 5. GHG実績集計範囲の見直しと目標範囲

単位: 百万トン-CO2e

実績集計範囲			目標範囲			
範囲		25/3期 (見直し後)		基準 排出量	30/3期	
Scope 1+2	単体・連結子会社	0.6	<div style="border: 2px solid red; padding: 5px;"> ①当社単体が利用する定期備船及び②対象を拡大する一般投資全事業は、目標基準年において集計対象外であり、遡及的な算定が困難のため、目標範囲には含めず進捗管理 </div>	<div style="border: 2px solid blue; padding: 5px;"> 単体・連結子会社 Scope1+2 </div>	0.8	半減
	Un-inc JV*1	0.0*2				
	合計	1.2				
Scope 3	カテゴリ-4・9 (上・下流の輸送・配送)	1.3		<div style="border: 2px solid green; padding: 5px;"> GHG総排出量 </div>	44*3	30%減
	カテゴリ-15 (投資)	28.5				
	追加予定 (26/3期~)					
合計		197.1 + α				

*1 Un-incorporated joint venture (共同支配事業) *2 Un-incorporated joint ventureのうち、当社がオペレーターシップを有する排出については引き続きScope1+2に計上し、出資比率相当分から100%計上に変更も、増加排出量は限定的 *3 2020年3月期時点FID (最終投資決断) 済の火力発電事業で稼働開始後通常操業時に見込まれる排出増加分を加味

Appendix 6. 統合的アプローチの推進事例

 気候変動
  自然資本
  ビジネスと人権

農業資材

 × 



バイオスティミュラント*等を
 活用した、生産性向上と
 環境負荷低減を両立する
 農業システムの構築

パーム油

 ×  × 



環境や小規模農家に配慮した
 サステナブルパーム油
 調達モデルの構築

総合インフラ

 × 



水事業・再エネ事業を通じた
 環境と調和する
 安定した社会基盤づくり

社有林

 ×  × 



76山林の個性を生かした
 持続可能な
 森林モデルの構築

* 農作物又は土壌に施すことで農作物やその周りの土壌が元々持つ機能を補助する農業資材

360° business innovation.



MITSUI & CO.



MITSUI & CO.



HR & GA Unit

三井物産の人的資本

執行役員
人事総務第一部長
渡辺 徹

- 1. 三井物産の人材マネジメント**
- 2. 人材の力を引き出すための取組み**
- 3. 人材戦略の主要施策**

- 1. 三井物産の人材マネジメント**
2. 人材の力を引き出すための取組み
3. 人材戦略の主要施策

「挑戦と創造」と自由な組織風土



Philosophy : すべては人からはじまる

人が仕事をつくり、仕事人が人を磨く。

- 三井物産 元会長 橋本 榮一

事業は人である。
将来のため、人材養成が現在の急務である。

- 旧三井物産* 初代社長 益田 孝

多様な仲間が「挑戦と創造」の精神のもと自由闊達な組織風土で働くことで、
一人ひとりが成長し適材適所で活躍する。
それが三井物産であり、「人の三井」と評される所以です。

* 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、全く別個の企業体です

出典：当社HP「[グローバルタレントマネジメントポリシー](#)」

ビジネスモデルの変遷と人材戦略



1947～ 三井物産設立

- 生活必需品の輸入及び輸出の促進



1960～ 高度経済成長期へ

- 金属資源・エネルギーの安定的確保

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
- 世界各国の産業振興に貢献するインフラ事業の展開
- 産業高度化に向けた新たなニーズに対応

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
- ヘルスケア分野での事業を通じた豊かさの貢献

2020～ 激動する世界情勢、 社会課題の更なる複雑化

- 気候変動対応への現実解の提供
- 健康・医療、人々のライフスタイルの質向上
- 資源・素材等の安定供給
モビリティ・デジタルインフラ等
の仕組み構築



2020
新本社移転

事業戦略

トレーディング機能により事業の創出・成長を加速

社会課題への産業横断的な現実解の提供「創る・育てる・^{ひろ}展げる」

人材戦略

人材の育成

1952年
第一回
米国修業生派遣
(海外修業生制度発足)

1975年
海外採用社員の初の日本転勤

人材の流動化

多様な人材の活躍推進

1989年
海外採用社員の
日本派遣研修制度発足

1989年
国際人事部設置

1992年
女性一般職の採用開始

グローバルでの適材配置

2005年
ダイバーシティ推進室設置

2006年
グローバルマトリクス体制導入

2018年
Mitsui Engagement Survey開始

2021年
Mitsui Leadership in Action導入

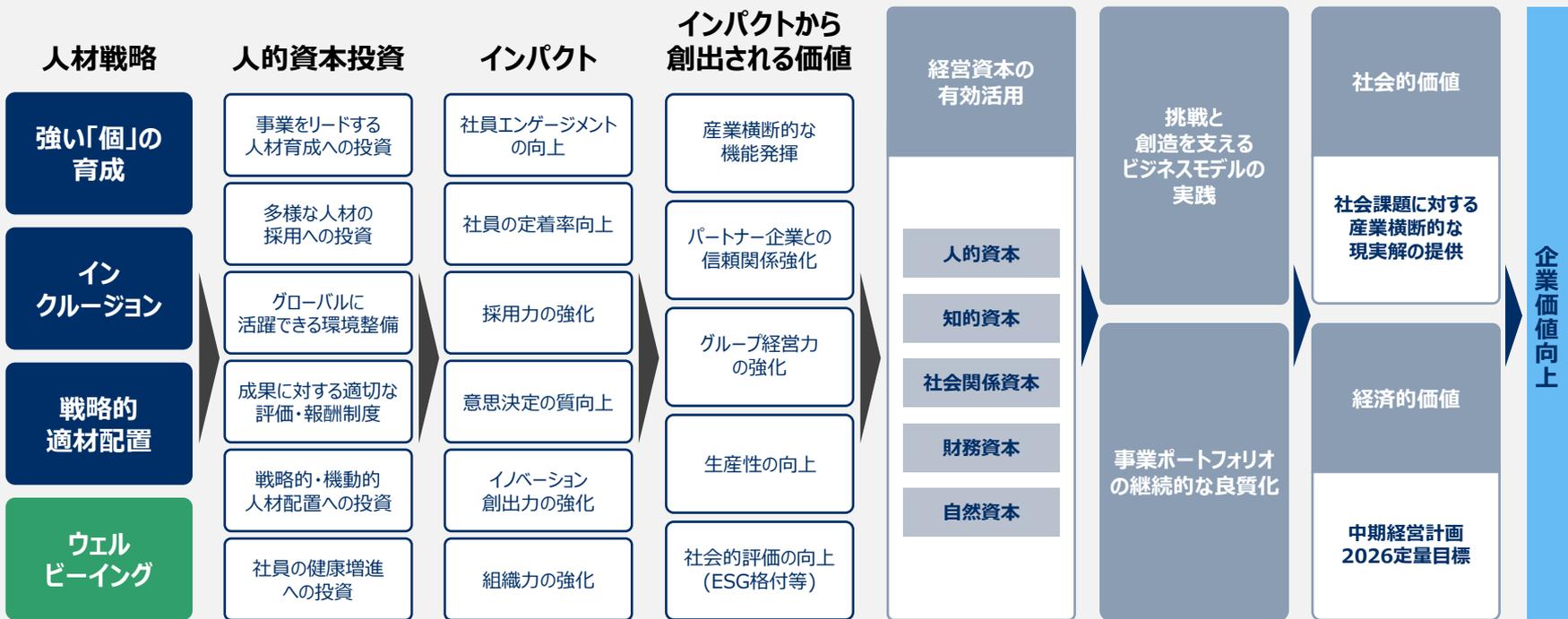
中期経営計画2026 における人材戦略

- 強い「個」の育成
- インクルージョン
- 戦略的適材配置

2024年
タレントマネジメントシステム
「Bloom」全世界導入

出典：「[「未来をつくる」人をつくる \(人的資本レポート2025\)](#)」

人材戦略と企業価値向上の相関



出典：「[「未来をつくる」人をつくる\(人的資本レポート2025\)](#)」

人的資本投資による成果

人的資本投資	項目	23/3期	25/3期
事業をリードする人材育成への投資	人事総務第一部・第二部主催の研修費用	27.5億円	31.5億円
多様な人材の採用への投資	採用者1名あたりの採用コスト	2.2百万円	4.8百万円
グローバルに活躍できる環境整備	女性社員の転勤者数	107名	143名
成果に対する適切な評価・報酬制度	男女間賃金格差(正規雇用)	56.9%	60.4%
戦略的・機動的な人材配置への投資	Bloom導入完了率	20%	100%
社員の健康増進への投資	プレゼンティーズム*1	12.6%	12.2%



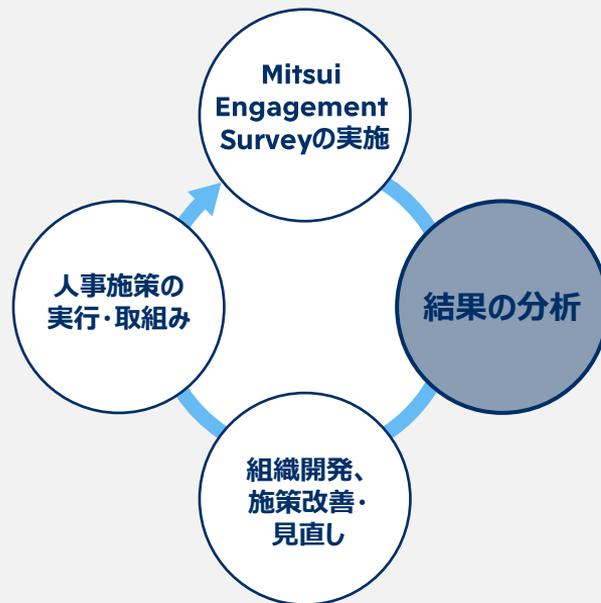
インパクト	項目	23/3期	25/3期
社員エンゲージメントの向上	社員エンゲージメント*2	72%	75%
社員の定着率向上	自発的離職率	1.41%	0.96%
採用力の強化	女性採用比率	36.9%	39.5%
意思決定の質向上	戦略・方向性の理解・共感*2	80%	80%
イノベーション創出力の強化	DX人材認定数累計	82名	592名
組織力の強化	社員を活かす環境*2	69%	71%

*1 健康問題による出勤時の生産性低下率 *2 Mitsui Engagement Surveyにおける肯定的回答率

人材戦略の効果測定する重要な経営指標

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
- ウェルビーイング



前年度対比での増減は取締役（除く社外取締役）を対象とした報酬制度の一要素

	23/3期	24/3期	25/3期	
社員エンゲージメント	72%	73%	75%	
社員を活かす環境	69%	69%	71%	
原因系カテゴリー	戦略・方向性の理解・共感	80%	81%	80%
	リーダーシップに対する信頼	71%	73%	75%
	スキル・能力の発揮機会	76%	76%	77%
回答率	92%	91%	91%	

* 単体及び現地法人の各設間における肯定的回答率

出典：「[未来をつくる]人をつくる(人的資本レポート2025)」

1. 三井物産の人材マネジメント
- 2. 人材の力を引き出すための取組み**
3. 人材戦略の主要施策

持続的に価値を生み出す「人」と「場」

三井物産が掲げる「3つの場」

1. キャリア形成と適所適材配置を両立する多様な「場」
2. インクルーシブな「場 (風土)」
3. 個を育成する「場 (現場)」

目指す姿

3つの場を通して社員と会社が共に成長する価値創造モデル

戦略的な「人」の異動により、組織の垣根を下げ、業際で攻めるビジネスモデルの強化

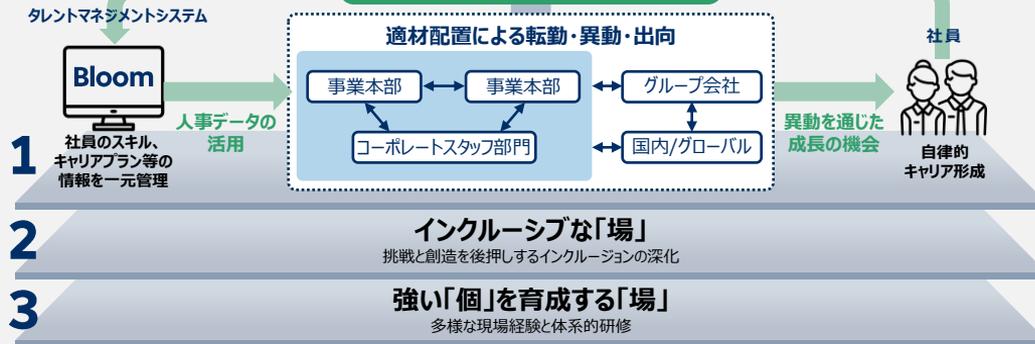
持続的な企業価値向上

「個」の能力や組織力の向上

エンゲージメントの向上

戦略的適材配置と自律的キャリア形成を両立する「場」

知識・経験・能力×キャリア志向

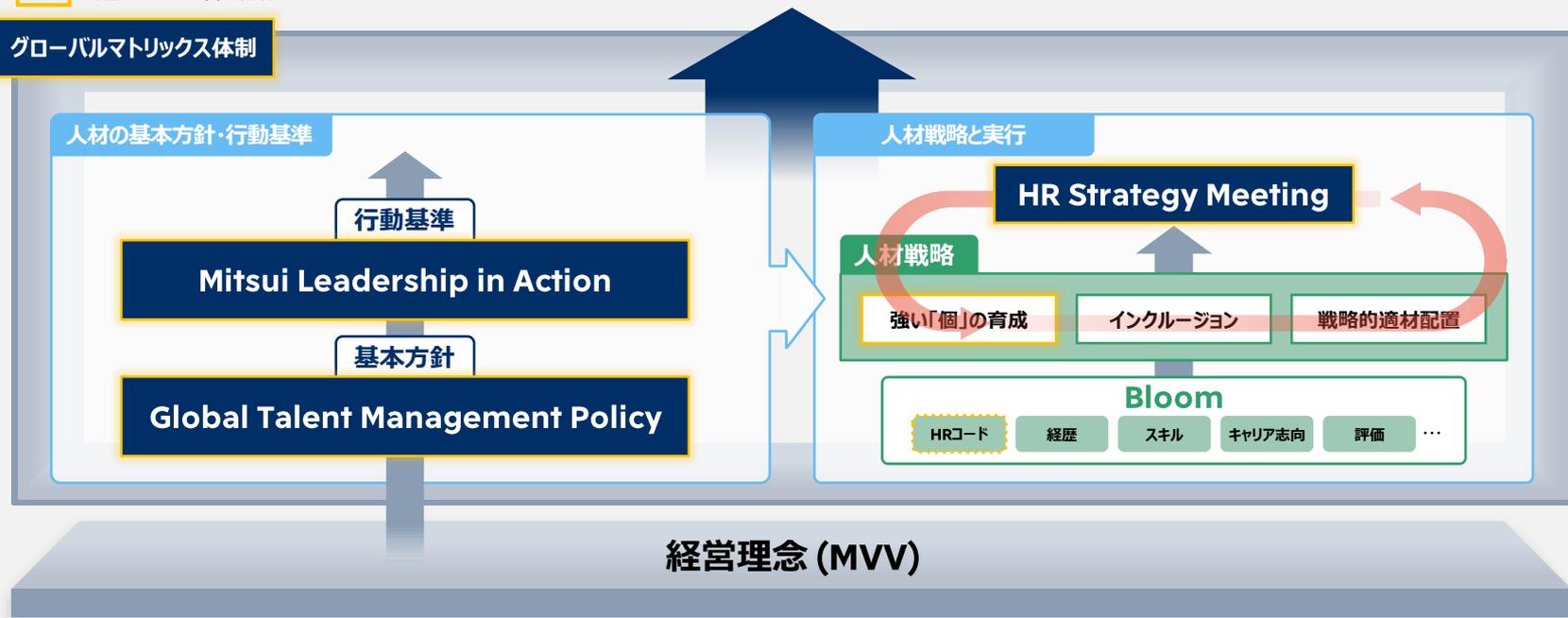


持続的に価値を生み出す基盤

持続的な企業価値向上

□ 後述スライドで詳細説明

グローバルマトリックス体制



全世界の社員を対象とした グローバル共通の基本方針

業務を通じて自らのスキル形成やキャリアに対する志向を実現し、社員一人ひとりが、新たな挑戦と創造に取り組むため、**タレントマネジメントの考え方や人材戦略、企業風土、育成、機会等について、社員と会社の双方が目指す姿**を明示。

GLOBAL TALENT MANAGEMENT POLICY

グローバルタレントマネジメントポリシー
三井物産株式会社



仲間と共に挑戦と創造を続けるプロフェッショナルな人材

プロフェッショナル

「挑戦と創造」の精神のもと、グローバルでの事業領域、商品、分野、地域に精通し、他者と協働し高め合うことでさらなる高みを目指し、仲間と共に自らがビジネスを通じて、世界中で新たな価値を生み出す人材

インクルーシブ を追求

「自由闊達」の企業文化のもと、自由に発想し異なる考えを受け入れ、周囲の仲間と共に多様性を活かし、インクルーシブな環境で新たなイノベーションを生み出す人材

自律的成長 を続ける

強い「個」の育成という人材戦略のもと、実現したいことを明確にし、ゴールに向けた具体的なロードマップを描き、それを実現するために必要な経験やスキルを自律的に積み上げていくことができる人材

グローバル共通の行動基準 (Mitsui Leadership in Action)



単体

現地法人

単体+現地法人

グローバル・グループ

目指す人材の姿を 実現するための 「挑戦と創造」を支える行動基準

一人ひとりが経営理念の実現の担い手であることを自覚し活躍できるよう、Valuesを体現する12の行動基準をグローバルでの**人材の採用、育成、評価、任用の一連のプロセスで活用**

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」

多様性を力に

個から成長を

真摯を誠実に

Values

変革を行動で

私たちは、自ら動き、自ら挑み、常に変化を生む主体であり続けます。

多様性を力に

私たちは、自由闊達な場を築き、互いの力を掛け合わせ最高の成果を生みます。

個から成長を

私たちは、常にプロとして自己を高め続け、個の成長を全体の成長につなげます。

真摯に誠実に

私たちは、高い志とフェアで謙虚な心を持ち、未来に対して誇れる仕事をします。

MVVを体現する12の行動基準 (Mitsui Leadership in Action)

変革への挑戦 価値の追求 レジリエンス

社会課題を解決する変革と価値を創造する挑戦と変革の機会をとらえ、行動に移す逆境に立ち向かい変革を起こす

「場」づくり 協働 共創

多様な思考・アイデアを引き出しアウトプットの良質化につなげる事業・同僚・組織の成功に資するより良い組織成果を目指して行動する

エナジャイズ 弛まぬ向上心 自己研鑽

周りを活気づけ成果につなげる熱意を持ち高いレベルでやり遂げるステークホルダーを魅了するスキル開発と価値創造

高い志 謙虚 誠実

高い志を持ち、未来に対して誇れる仕事をする真摯に人と接するインテグリティを体現し、模範となる

HR Strategy Meeting

単体

現地法人

単体+現地法人

グローバル・グループ

- 社長、CHRO、管掌役員と各事業本部長、海外地域本部長が参加し、各部門・地域のタレントリストを元に**HR Strategy Meeting**を実施
- グローバル・グループの**重要ポジションの後継者育成計画**のほか、**女性社員、海外採用社員の活躍状況と育成方針**を確認

人材をベースに、
幅広い経営テーマについて議論を行い、
年次の組織目標・アクションプランを確認

タレントプールと
ポジション状況を
把握し、
主要KPIに繋げる

単体

女性管理職比率

11.0%

目標 **20%**

現地法人

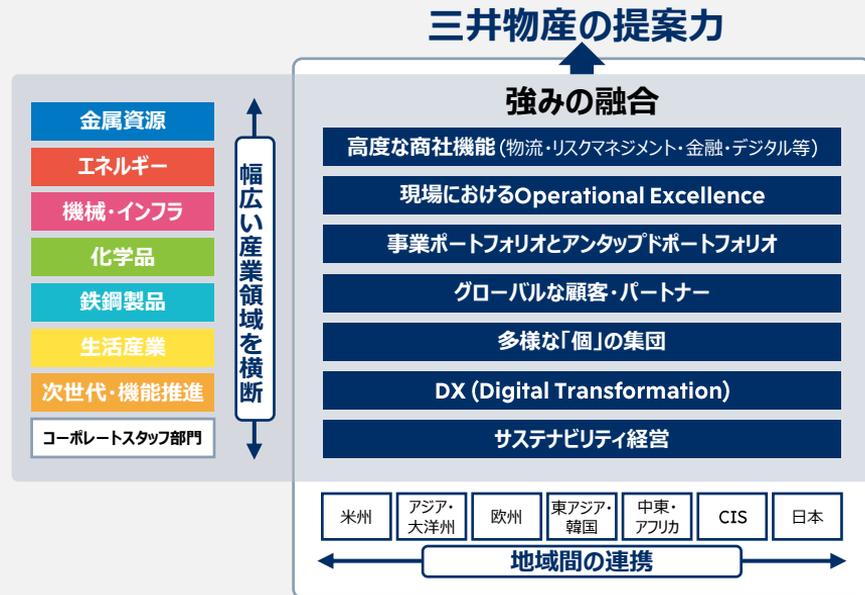
海外採用社員
ライン長比率

19%

グローバルマトリクス体制での人材把握

各社員の雇用会社 (各地域本部) と
事業本部・コーポレートスタッフ部門との
連携により、プロフェッショナルとしての成長や
キャリア開発を後押し

多様なバックグラウンドを有する社員の
活躍の環境をつくり、**戦略的適材配置の
仕組み**に繋げる



グローバルでのHRコード設定

単体

現地法人

単体+現地法人

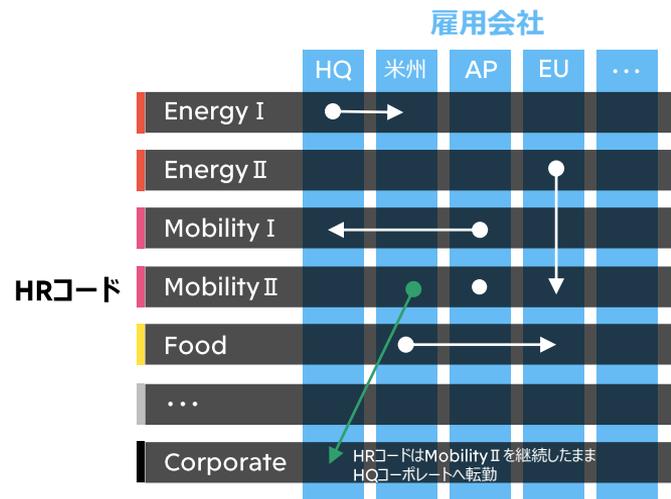
グローバル・グループ

- グローバルの**全社員にHRコードを設定**
- 社員の中長期キャリア形成・育成支援の役割を、**雇用会社と共に担う事業本部・コーポレートスタッフ部門を明確化**

雇用地によらないグローバルでの
適所適材の実現と、社員の中長期キャリア形成を促進

**グローバルマトリクス体制での
人材戦略を実現**

「雇用会社」×「HRコード」でのタレントマネジメント



* 矢印はHRコードを軸とした異動・転動イメージ

グローバル・タレントマネジメントシステム (Bloom)



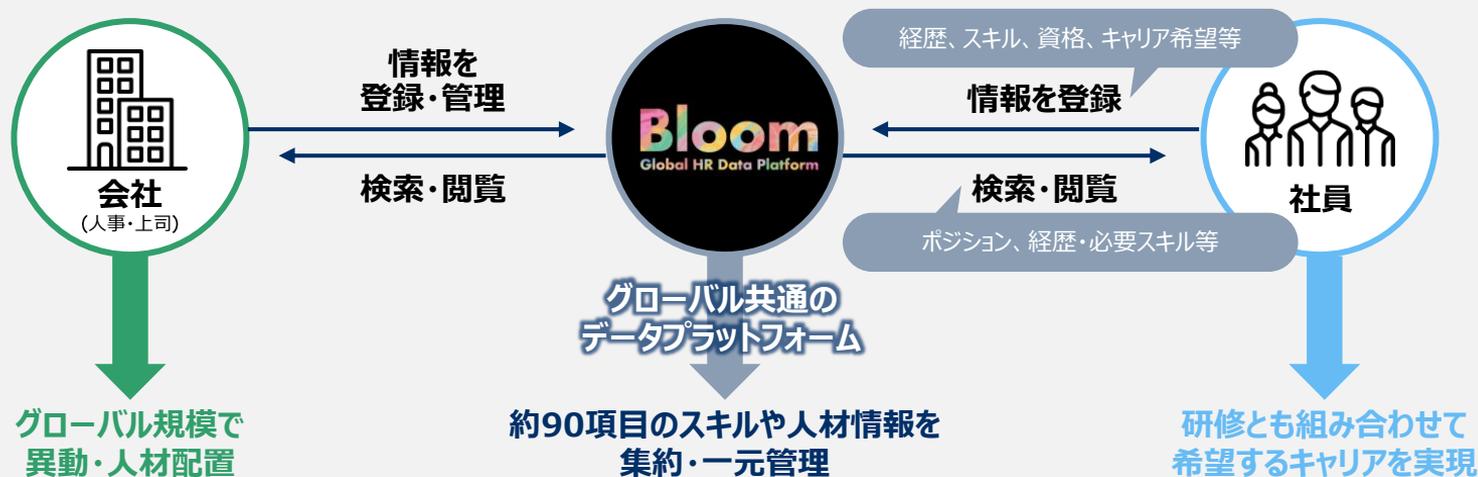
単体

現地法人

単体+現地法人

グローバル・グループ

- 三井物産単体と海外現地法人の社員約9,000人のタレントデータプラットフォーム
- 全社員のHRコードと共に、経歴・スキル・キャリア志向を可視化



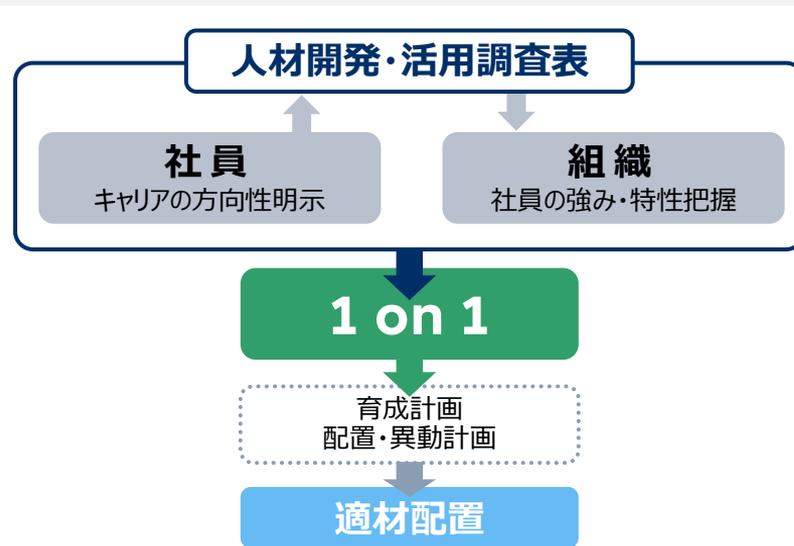
図引用：労政時報 第4091号「人的資本経営実践事例シリーズ／三井物産」

キャリア志向の可視化 (人材活用調査)

- 将来の希望キャリアなどを、毎年1回自己申告
- 「人材開発・活用調査表」をもとに上司と部下が面談

社員の人物特性・専門性・
業務能力・得意分野・経験など可視化

人材情報としてBloomに登録



1. 三井物産の人材マネジメント
2. 人材の力を引き出すための取組み
- 3. 人材戦略の主要施策**

強い「個」の育成 ～自律的キャリア形成のプロセス～



1

目の前の仕事で 挑戦すること

顧客・パートナーから
評価されるスキル・能力の習得

目の前の仕事で
挑戦と創意工夫を重ねて
成果を出すことで、
独自のスキルや能力を高める

2

色々な経験を すること

独自の成果を生み出す
強みの組み合わせ

様々な領域や業界を経験すること
で、自分になりたいプロフェッショナル
な姿を見つけ、複数の強みを
身に付ける

3

学び続けること

Off-JTを活用した
スキルの向上

新たなスキルを獲得し続けることで、
自ら学び、新たなスキルを環境が
変わっても成果を出す
プロフェッショナルになる

インクルージョン ～多様な人材の活躍推進～



単体

現地法人

単体+現地法人

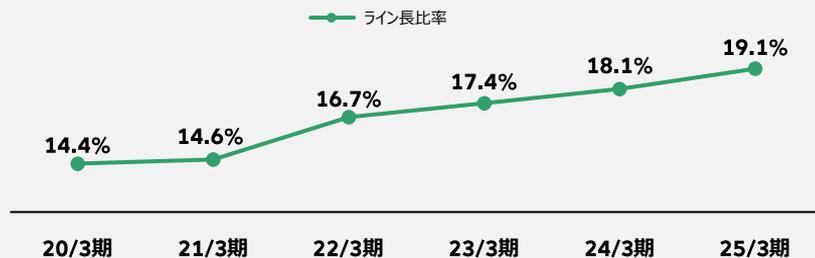
グローバル・グループ

グローバルの次世代リーダー育成 <現地法人>

～Change Leader Program～

- 変革を積極的に推し進める先導者育成の選抜型プログラム
- 経営層との直接対話やリーダーシップなどをテーマにした集中討議を経て、ストレッチアサインメントに取組み、会社として長期的な活躍を支援

海外採用社員の現地法人におけるライン長比率

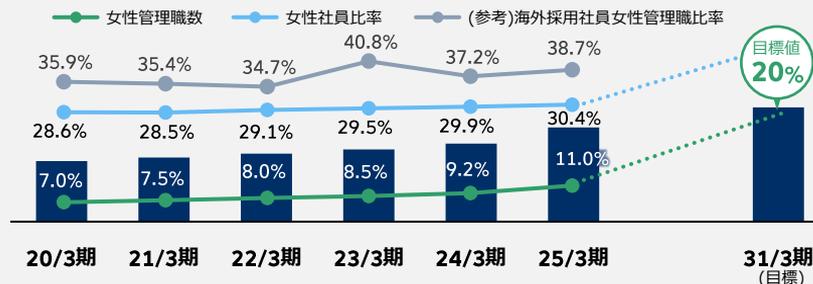


女性活躍推進 <単体>

～Women Leadership Initiative～

- 次世代の女性リーダー育成を目的に参加者の自己認識形成を後押しする選抜型プログラム
- 幹部との対話等によるエンパワーメント推進し、参加者の新たな価値創造につなげる取組み

三井物産の女性社員・管理職比率



出典：[未来をつくる]人をつくる (人的資本レポート2025)

戦略的適材配置①

異動・転勤の垣根を低くし、機動力を向上

Global Mobility Program <現地法人>

- 海外採用社員の転勤プロセス標準化のため、統ルールを導入
- プログラムオペレーションを行うGlobal Mobility Teamをシンガポールに設置し、運用を実施

人事制度改定 <単体>

～GlobalとRegionalの選択～

- 原則3年おきに、Global (転勤あり)とRegional (転勤なし)を社員が選択
- 社員のキャリアプランや多様化するライフステージを踏まえた適材配置とサクセッションプラン(後継者育成計画)を実現

海外採用社員の
累計転勤者数

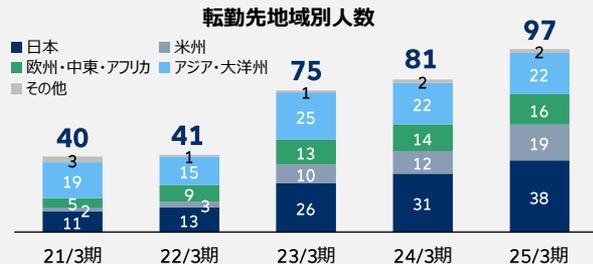
505名

(2014年3月期～2025年3月期)

海外採用社員の
転勤者数

97名

(2025年3月末現在)



		23/3期	24/3期	25/3期
単体	女性社員 海外駐在状況	107	134	143
	北米	15	23	32
	中南米	18	18	17
	欧州	16	25	26
	中東	6	5	9
	アフリカ	0	1	3
	アジア	27	32	30
	大洋州	7	9	10
	極東	15	19	14
	CIS	3	2	2

出典：[未来をつくる]人をつくる (人的資本レポート2025)

能力・スキル・専門性に応じたマッチングを重視

人事ブリテンボード制度

- 自らの意思でその能力・スキル・専門性を最大限に発揮できる職務に挑戦可能
- 一部の海外ポジションにおいては、海外採用社員も対象として運用

人事ブリテンボード制度
活用人累計

661名

(1999年～2025年3月末)

Expertバンド

- 組織の事業戦略と本人の志向・適性に応じ、特定領域の専門性を極め、組織に貢献する人材のためのキャリアプラン
- 更に高次元の専門性を持ち、特定領域でのキャリア深化を志向する社員を対象

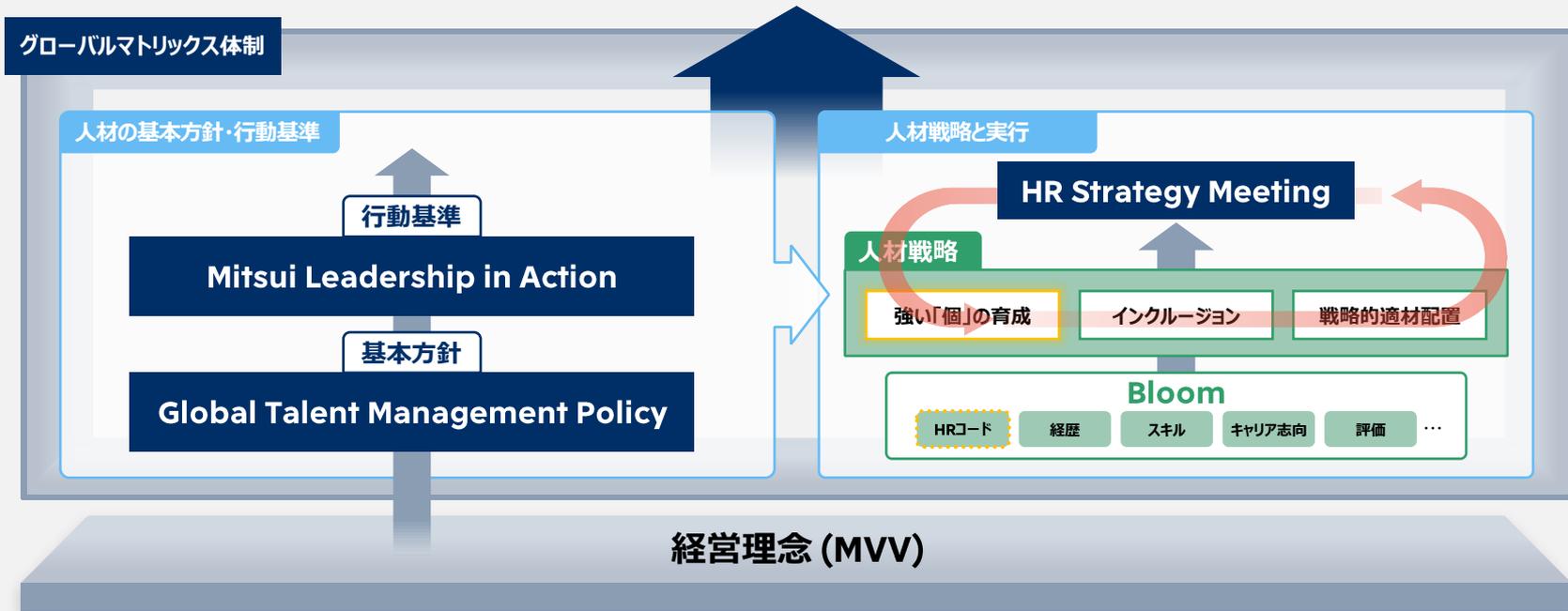
Expertバンド
活用人累計

27名

(2022年4月～2025年4月1日)

持続的に価値を生み出す基盤

持続的な企業価値向上



360° business innovation.



MITSUI & CO.



HR & GA Unit