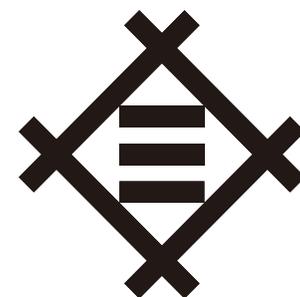


INTEGRATED REPORT 2024

三井物産株式会社
統合報告書 2024

360°
business
innovation.



MITSUI & CO.

企業価値向上の軌跡

当社は、時代に応じて変化する社会課題に対して、ビジネスを通じた現実解を提供するために、事業ポートフォリオを変革し、成長を続けてきました。今後も継続的な企業価値向上を実現します。

1940～1950年代

1947 第一物産設立

1959 現在の三井物産誕生

- 鉄鋼製品トレーディング
- 鉄鋼原料トレーディング
- 石油・石炭の輸入

1960～1970年代

豪州鉄鉱石事業への参画

アブダビLNGプロジェクトへの参画

1980～2000年代

Penske Automotive Groupに参画

資源開発大手Valeに参画

2010年代

脱炭素社会の実現に向けた取組み

IHH Healthcareに参画・筆頭株主に

2020年代

発電事業ポートフォリオの入替え

機能性食品素材事業Nutrinovaに参画

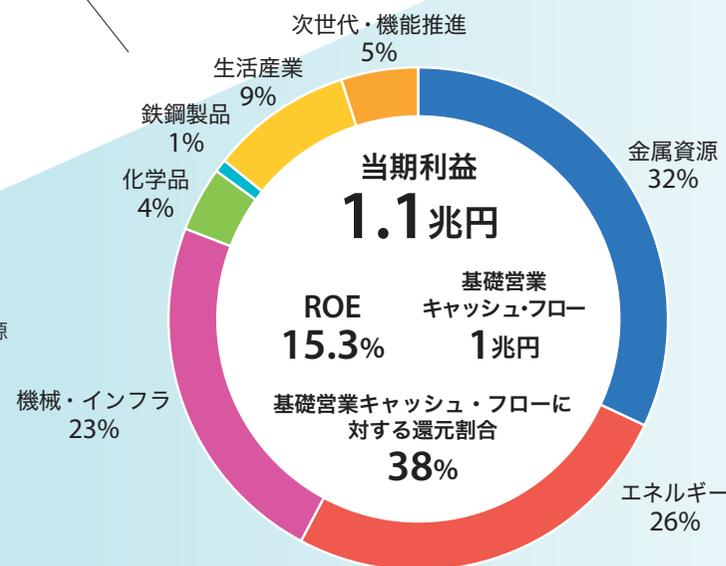
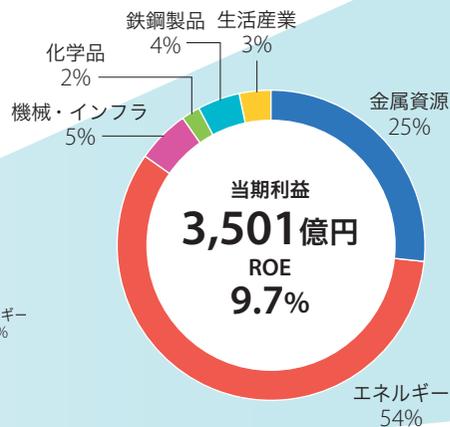
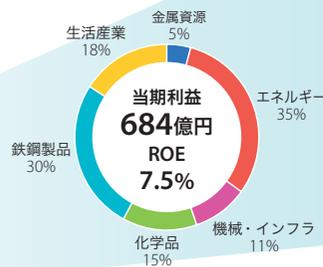
給食事業エームサービスの完全子会社化

コンタクトセンター事業
アルティウスリンク発足

2014年3月期

2004年3月期

2024年3月期



時価総額

2000

2010

2020

2024

At a Glance

(2024年3月期)

会社情報



事業展開

61カ国**125**拠点

従業員数

53,602名

関係会社数*1

491社

事業



鉄鉱石持分権益生産量

61百万トン/年

LNG

8カ国
11プロジェクト

トラック管理台数

米国第1位*2
約439千台(2023年)

病院事業病床数*3

アジア第1位

トレーディング



アンモニア 日本向け輸入シェア

60%

食料品 日本向け輸入シェア*4

トウモロコシ	コーヒー
20%	35%
菜種	大豆
40%	20%

業績



当期利益

1.1兆円

基礎営業キャッシュ・フロー

1.0兆円

ROE

15.3%

基礎営業キャッシュ・フロー に対する株主還元割合

38%

*1 連結子会社296社、持分法適用会社195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IHJ Healthcareにおける病床数

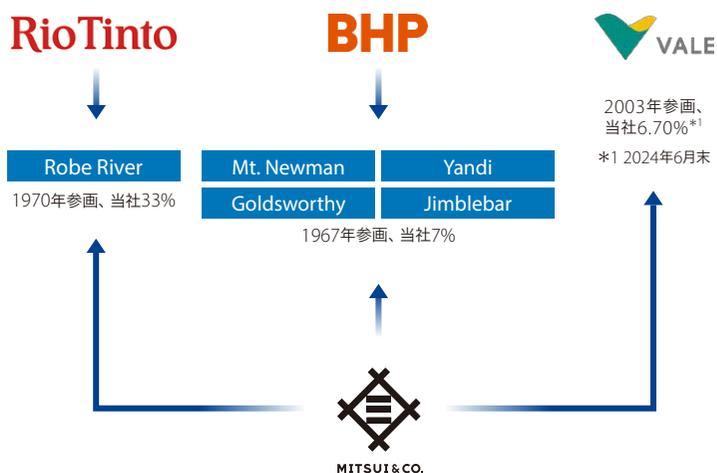
*4 民間事業者における輸入シェア

Our Edge

- ▶ 資源メジャー各社との強固なパートナーシップ
- ▶ 自社インフラによるコスト競争力・生産量・鉱量を兼備した優良鉱山

- ▶ 8カ国・11プロジェクトにまたがるグローバルに分散した事業ポートフォリオ（2024年ルwis LNGに出資参画）
- ▶ 自社LNG船団を活用したLNG安定供給体制の構築

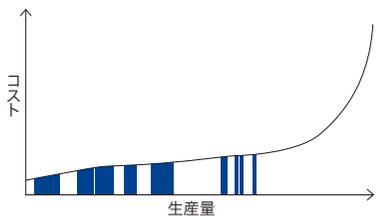
鉄鉱石事業



鉄鉱石持分権益生産量 **61百万**トン/年*2
*2 2024年3月期

圧倒的なコスト競争力

[当社イメージ図]



■ 当社が直接・間接的に参画するプロジェクト

安定的な収益基盤

当期利益*3 *3 蒙州鉄鉱石事業からの持分取込益とValeからの受取配当金の合計



◆ 稼働中 ◆ 開発中 ◆ 開発準備中



LNG 取扱量 **10百万**トン規模/年
LNG 船団 長期備船 **9**隻

*1 LNG物流の取扱数量は、2019年のカメロンLNGからの引き取り開始とともにLNG物流最適化を進め、年間300万トン規模から年間1,000万トン規模まで拡大

当社持分生産能力*2

(百万トン)



*2 カメロンLNG (2014年) 以降はFID (最終投資決断) ベース、2013年以前は生産能力実績ベースで集計

LNGプロジェクト
物流



Our Edge

▶ Penskeグループとの取組みによる乗用車販売と商用車リース事業から成る競争力のある事業ポートフォリオ

▶ アジア最大の民間病院グループIHH Healthcare (32.8%出資) との取組み

Penske Automotive Group (PAG)

米国最大級の自動車ディーラーグループ

- 2001年参画 (19.9%出資)
- 新車・中古車販売・アフターサービス等
- ニューヨーク証券取引所 (NYSE) 上場
- 事業展開国 9カ国
- プレミアムブランド比率 約70%



Penske Truck Leasing (PTL)

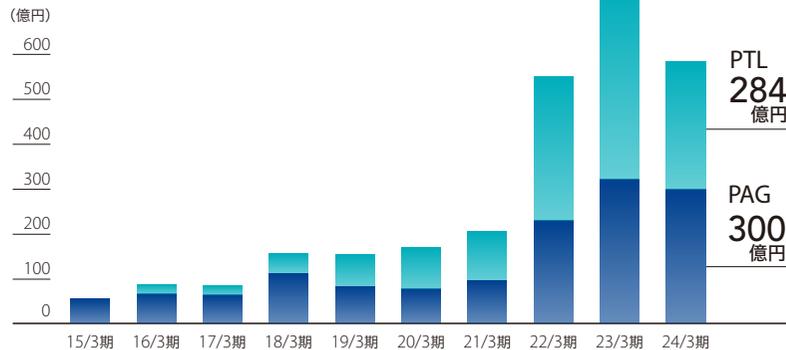
トラック管理台数 米国 No.1

- 2015年参画 (30.0%出資)
- トラックのサービス付リース、レンタル、保守請負業務等
- トラック管理台数 439千台
- 営業拠点数 2,900超

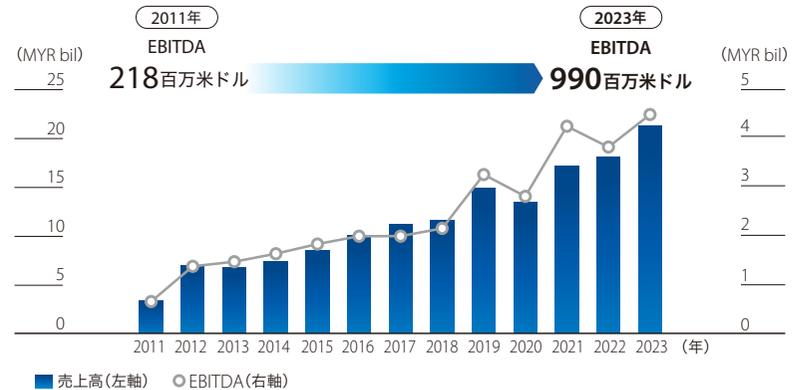


*2023年12月末時点

Penskeグループ 取込利益



2011年当社出資以降



モビリティ事業

ヘルスケア事業



Contents

Introduction >

- 01 企業価値向上の軌跡
- 02 At a Glance
- 03 Our Edge
- 06 Our Reporting Approach
- 07 CEOメッセージ
- 12 「挑戦と創造」の事例

Gate1 >

三井物産の価値創造

- 16 価値創造プロセス
- 17 経営理念 (MVV)
- 18 マテリアリティ
- 20 ポートフォリオ経営の実践
- 21 気候変動
- 22 ビジネスと人権、サプライチェーン
- 23 自然資本
- 24 CSOメッセージ

Gate2 >

成長戦略

- 26 企業価値向上に向けた取組み
- 27 CFOメッセージ
- 29 中期経営計画の進捗
- 32 財務戦略
- 33 リスクマネジメント
- 35 CHROメッセージ
- 36 人材戦略
- 37 CDIOメッセージ
- 38 三井物産のDX

Gate3 >

経営基盤

- 40 役員座談会
- 44 取締役・監査役
- 47 三井物産のコーポレート・ガバナンス

Gate4 >

Data

- 52 サステナビリティデータ
- 53 オペレーティングセグメント別データ
- 54 セグメント別戦略
- 61 5年データ
- 62 主な国別エクスポージャー
- 63 会社情報・投資家情報・編集後記

報告対象範囲

対象期間：2023年4月1日～2024年3月31日
 （一部、対象期間以前・以後の活動内容を含みます）
 対象組織：三井物産グループ
 （三井物産単体及び連結子会社）

参考としたガイドライン

- ・IFRS財団の国際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（2024年8月）現在の判断や入手している情報に基づくもので、既知及び未知のリスクや不確実性及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、及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、本情報及び資料の利用は、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。

Our Reporting Approach

三井物産グループは、「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に対する産業横断的な現実解を提供することで成長を続けています。ステークホルダーの皆様当社グループの取組みへのご理解を深めていただき、共に社会課題の解決に取り組んでいただくためにも、統合報告書/有価証券報告書/サステナビリティレポート/人的資本レポート等の各種開示物、及び決算情報や事業説明会等の投資家情報を通じた情報開示の充実に努めています。また、当社はフェア・ディスクロージャーの観点を中心に投資家に対する開示の基本原則*を定めており、経営会議の下部組織として設置された開示委員会にて、重要な任意開示に関する原則・基本方針の策定及び社内体制の整備にあたり、法定開示や適時開示、重要な任意開示における情報の重要性や開示内容の妥当性の判定・判断しています。



*投資家に対する開示の基本原則
<https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/management/ethics/>

統合報告書

三井物産は、当社ならではの価値創造や中長期的な経営方針、成長戦略、財務情報やサステナビリティ情報を株主・投資家の皆様をはじめとする幅広いステークホルダーの皆様に伝えることを目的としています。その中でも特に、当社の「競争優位」「事業ポートフォリオ」「サステナビリティ経営の深化」「コーポレート・ガバナンス」等を通じて、どのように中長期的に企業価値向上を実現していくのか、その道筋を端的にご理解いただくことを目指しています。



統合報告書 (本資料)
<https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/online2024>

統合報告書

任意開示	<div style="border: 1px solid #0070C0; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> ウェブサイト 投資家情報 https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/ </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>中期経営計画 決算情報・決算説明会 インバスターデイ</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>事業説明会 適時開示案件説明会 個人投資家向け説明会</p> </div> </div>	<div style="border: 1px solid #0070C0; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> ウェブサイト サステナビリティ https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/ </div>
	<div style="border: 1px solid #0070C0; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p>中期経営計画 決算情報・決算説明会 インバスターデイ</p> </div>	<div style="border: 1px solid #0070C0; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">  ウェブサイト サステナビリティレポート https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/sustainabilityreport/2023/ </div>
	<div style="border: 1px solid #0070C0; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <p>中期経営計画 決算情報・決算説明会 インバスターデイ</p> </div>	<div style="border: 1px solid #0070C0; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">  ウェブサイト 人的資本レポート https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/human_resource_management/report/pdf/mitsui_HCR2024_jp.pdf </div>
	<div style="border: 1px solid #0070C0; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> ウェブサイト 三井物産の人材マネジメント https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/human_resource_management/ </div>	<div style="border: 1px solid #0070C0; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> ウェブサイト 有価証券報告書 https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/securities/ </div>
法定開示	<div style="border: 1px solid #0070C0; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> ウェブサイト 株主総会招集通知 https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/business/ </div>	<div style="border: 1px solid #0070C0; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> ウェブサイト コーポレート・ガバナンス報告書 https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/governance/status/ </div>
	<div style="border: 1px solid #0070C0; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> ウェブサイト 財務情報 </div>	<div style="border: 1px solid #0070C0; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> ウェブサイト サステナビリティ情報 </div>

CEO MESSAGE

CEOメッセージ



三井物産は常に発展段階。
不変的なコア機能を絶えず磨きながら、
ポートフォリオをダイナミックに変革し
成長を続けていきます

代表取締役社長

ほり けんいち
堀 健一

CEOメッセージ

三井物産が目指す姿について教えてください

三井物産とは

当社は、トレーディング、サプライチェーン・マネジメント、リスクマネジメントをはじめとする商社の基本的な機能をコア機能とし、長い期間にわたり、ぶれることなく磨き、拡充し続けてきました。そして、その過程でグローバルなネットワークを駆使して発掘した事業機会から、ビジネスを創り、育て、^{ひろ}展げることで、事業ポートフォリオを継続的に、かつダイナミックに変革してきました。この変革が、当社の企業活動そのものです。このような事業ポートフォリオを有する当社自身は絶えず発展段階であり、不変的なコア機能を絶えず磨きながら成長し続ける事業体です。

Partner of Choiceを目指して

当社は設立以来、世界中の社会課題に対して、事業を通じた現実解の提供を続けています。社会課題は複雑化・高度化していますが、グローバル・各産業にまたがる事業ポートフォリオとコア機能を活用し、そこで得た知見を業際で組み合わせることで、顧客・地域・産業に合わせた解決策を提供しています。さらに、これらの解決策は、他地域や他産業への横展開も可能です。例えば他地域へ展開する場合、地域コミュニティへの深い理解と洞察を得ながら、地域性・文化・発展段階等に合わせたテーラーメイドな現実解を提供しています。このような価値創造の実績を積み重ね、信頼を蓄積し、世界中のパートナーから選ばれる企業、「Partner of Choice」を目指しています。

人材と企業文化

価値創造を支えているのは、人材と企業文化です。当社社員は、一人ひとりが高度な機能を発揮しながら、絶えず知見を積



み上げ、自らを磨き、徹底してプロフェッショナリズムを養っています。こうした自律的な社員が互いをリスペクトし、チームを形成することで、業際を超えた、あるいは地域を超えた協業が自然と起こっています。この根底にあるのは、「自由闊達」という企業文化です。実際に当社社員は、地域軸や商品軸等のさまざまな組合せからイノベーションを生み出す経験を持ち、また共有しています。このような人材と企業文化は、当社の価値創造を支える強みです。

中期経営計画2026（中経）の1年目を振り返り、経営環境認識と成果について教えてください

経営環境認識

地政学的リスク、サプライチェーンの分断や偏在リスクが上昇

する可能性は引き続き高く、金利や為替等のマクロ経済要因とともに、常に注視しています。金属資源やエネルギー、素材、食料、ヘルスケア等、物資・サービスの長期的な希少性が高まる中で、安定的なサプライチェーンの責任ある構築・管理に対する当社の役割は大きいと考えます。

また、サステナビリティの観点では、気候変動や人的資本等の重要性は更に高まっています。2050年ネットゼロエミッションに向けた取組みや、当社の競争力を保ち、そして高めるために多様な人材の採用・育成・登用を引き続き世界中で推進しています。さらに、自然資本や人権・サプライチェーンについても、当社として感度を高く持って取り組んでいます。

中経1年目の振り返りと取組みの成果

3期連続で1兆円規模の基礎営業キャッシュ・フローを実現し、

CEOメッセージ

当期利益とともに歴史的に高い水準で推移しています。これが1つ目の成果です。これは、事業ポートフォリオの良質化、統合的なリスクマネジメント、事業環境に応じたアップサイドの取込みとダウンサイドリスクへの対応、既存事業良質化につながるミドルゲームへの全組織を挙げての注力等、さまざまな取組みが機能した結果によるものです。引き続き練度を上げ、更なる成長に結びつけたいと思います。

2つ目の成果は成長投資の進捗です。中期経営計画2023（前中経）期間から、次の成長に向けた潜在的な投資案件やテーマをいち早く追いかけてきました。その結果、豊富な案件パイプラインを手元に持ち、どの案件を優先的に進めるべきかを検証できる状況になっています。年間1兆円レベルの投資の実行は、その何倍もの規模の案件パイプラインの中から良質な案件を厳選して初めて可能になるという感覚を持っており、当社の投資計画は豊富な

案件パイプラインに裏打ちされた、実行性が高いものです。

3つ目は、実行体制の変化です。部門間の垣根を越えた、業際的な取組みを後押しする体制の確立が進んできました。結果として、中経で掲げた3つの攻め筋において、産業横断的な組合せによる現実解の提供を通じ、当社らしい価値創造が結実しつつあります。加えて、当期はガバナンス体制の変更を行いました。当社の取締役会は、持続的な成長に向けて、CEOとして非常に多くの示唆を得られるものとなっています。多様な知見と経験を有する社外取締役の視点が入り、充実した議論を担保する仕組みが更に強化されるように、絶えずガバナンス体制を見直し、進化させています。

更なる成長に向けて

持続的な成長に向けて多くの成果や手応えを感じている一

方、業際での取組みを更に拡大していきたいと考えています。当社がグローバル・産業横断的に商社機能や知見を組み合わせで創出している価値は「業際プレミアム」であり、不断のイノベーションが求められる不透明な世界において、その価値はますます高まっています。当社の事業ポートフォリオの良質化、成長投資、部門の垣根を越えた取組みの進捗を踏まえると、より多くの事業領域で更なる業際プレミアムを創出できると確信しています。当社のポテンシャルを更に発揮できるように、経営として先導していきます。

三井物産のポートフォリオ経営について教えてください

ポートフォリオ経営の強み

当社のポートフォリオ経営には3つの強みがあります。1つ目は、早期に収益貢献を狙う事業と長期的な収益基盤を盤石にする事業の両方を、既存事業としても、また案件パイプラインとしても有していること。2つ目は、先進国と新興国に事業をバランスよく持ち、また、いずれの地域においても、優れた企業コンソーシアムを主体として事業に取り組んでいること。3つ目は、当社に知見の蓄積がある領域「Own Field」とその周辺領域で知見を組み合わせ、当社にとって未知の領域を極小化しながら、業際プレミアムを創出していることです。

これらの強みを活かして構築してきた当社の事業ポートフォリオは、地政学的リスク、カントリーリスク、市場リスク等、さまざまなリスク要因が複合化する経営環境下において、統合的なリスク管理の要にもなっています。すなわち、分散された事業ポートフォリオによりリスクを低減し、パートナーを含めた知見の組合せにより当社にとって未知の領域を限定し、リスク管理の実効性を高めています。



CEOメッセージ

こうした事業ポートフォリオの分散と組合せの技を使うことで、早期収益貢献と長期収益基盤構築の両立を実現できる体制の構築と、環境変化に対する収益の下方耐性強化は、相応に進捗していると考えています。

さらに、事業ポートフォリオ全体の強化のために、常に資本コストを意識し、キャッシュ創出力を高める観点でROICを重要指標と位置づけています。そして、個別産業の特性やリスクプロファイルに応じたROIC向上を意識しながら事業ポートフォリオの変革に取り組んでいます。

今後も変革の実績を積み重ね、当社の強みを積極的に深めていきます。

当社らしい事業ポートフォリオとは

事業ポートフォリオは多くの当社らしい事業により構成されており、その代表的な型は、信頼を長期間蓄積したパートナーとの協業によるもの、長きにわたる知見の蓄積がある事業領域におけるもの、そして産業をまたいだ機能や知見を組み合わせたものです。

信頼を長期間蓄積したパートナーとの協業の一例として、アラブ首長国連邦（UAE）でのLNG事業をご紹介します。当社は1970年代から、UAEのエネルギー産業を代表する企業であるアブダビ国営石油会社（ADNOC）とLNG事業を共同運営しています。この50年以上の取組みの歴史を経て、今回、UAEのルワイスにおける新たなLNG事業に、エネルギーメジャーと共に強力な国際コンソーシアムを組成して参画します。当社のLNG事業は8カ国で合計11プロジェクトを展開しており、その一つひとつが当社らしい特徴を持っています。

また、長きにわたる知見の蓄積と、産業をまたいだ機能や知見を組み合わせた事業の一例として、同じくADNOCと共同検討を進めているクリーンアンモニア事業があります。当社には、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、日本向け輸入では約6割のトップシェアを維持しています。また、複数のアンモニア製造事業を操業してきた経験と併せ、専用船やタンクの操業を含めた、危険化学物質であるアンモニアの取扱いについて熟知しています。加えて、長年のLNGの日本・アジア向け供給実績があります。クリーンアンモニア事業は、化学品とエネルギーの産業横断的な知見の組合せが不可欠であり、業際での取組みがプレミアムにつながる当社らしい事業です。

事業ポートフォリオの入替え

事業ポートフォリオ全体の強化においては、資産の入替えも重要です。価値を創出できる間は保有し、その上で、責任を持って事業を継続して価値を高めていただける第三者にバトンを渡し、当社は新たな価値を創造できる領域にシフトしていく。このよう

なダイナミックな拡大型の事業ポートフォリオ入替えを資本効率・事業軸・地域軸を踏まえながら実行しています。

拡大型の事業ポートフォリオの入替えの一例は、インドネシアにおけるパイトン石炭火力発電事業です。パイトンは、1990年代におけるプロジェクトの立上げ、その後の安定稼働を通じて地域社会への安定的な電力供給を担い、長きにわたり地域社会への貢献、また当社への収益貢献を続けてきました。しかし、社会課題や外部環境の変化を踏まえ、責任を持って事業継続できる事業者への売却を実行しました。このように、当社が社会に対して付加価値を提供できる期間と、そのプロジェクトの保有期間をできるだけ一致させるように取り組んでいます。そして、現在立上げ中のタイにおけるガス火力発電事業に取り組み、パイトン売却以降も同レベルの収益貢献を維持し、長期的には再生可能エネルギー事業により収益貢献が拡大していく見込みです。

CEOメッセージ

企業価値向上の取組みについて教えてください

CEOとして組織・社員をリード

経営会議メンバーから構成されるリーダーシップチームは、事業ポートフォリオ全体の運営、個別の骨太の成長施策、パートナー戦略等の推進において、当社企業活動を先導しています。また、社員が最大のアウトプットを出せるよう、会社の仕組みも継

続的に議論し、アップデートしています。同時に、個性ある社員一人ひとりが知見や洞察を発揮し、業際や地域をまたいだ活躍ができるように、社員に範を示し、あらゆる後押しを行うことをコミットしています。

私自身もさまざまな機会を活かし、社員一人ひとりが自身の力をフルに発揮し成果を上げられるように、コミュニケーションを重ねています。同時に、私自身の考えを共有するために、全社員

に向けたメッセージも発信し続けています。このような取組みが次世代のリーダーシップチームの育成につながり、経営の連続性の担保につながっています。

株主・投資家の皆様へ

株主・投資家の皆様をはじめとするステークホルダーの皆様との対話の継続を、非常に重視しています。皆様との対話から得た洞察は、経営改善に活かし、更には社員とのコミュニケーションにも織り込んでいます。

また、早期に収益貢献する成果の積上げと、将来の盤石な事業基盤構築の両方を絶えず進め、持続的な企業価値向上につなげます。これらの取組みを通じて獲得したキャッシュ・フローを、成長投資と、安定した配当と機動的な自己株式取得を組み合わせた株主還元バランスよく配分することを引き続き当社経営の基本とし、収益力とROEの向上を両立させていきます。

ダイナミックにポートフォリオを変革し、業際プレミアムを創出しながら成長を続けることで、皆様のご期待に応えてまいります。



堀 健一

アブダビにおけるLNG、クリーンアンモニアの取組み

当社は、世界中でグローバル・パートナーとのエネルギー・トランジションを進めています。

ここでは、アブダビにおける50年超にわたるLNG、及び新たなプロジェクトとして、クリーンアンモニアの取組みについてご紹介します。

クリーンアンモニアは、天然ガスを原料とし、その製造プロセスで排出されるCO₂の回収・貯留(CCS)を通じて排出量を削減したブルーアンモニア、並びに再生可能エネルギーから製造された水素を原料とするグリーンアンモニアを指します。

アラブ首長国連邦(UAE)

◆ LNGプロジェクト(操業中) ◆ 天然ガス ● クリーンアンモニア → クリーンアンモニアのフロー

- ルワイスLNG事業：2024年出資参画、2028年生産開始
- クリーンアンモニア事業：2024年プラント建設開始、2027年商用運転開始
- ADNOC / ENEOSとの水素・MCH (メチルシクロヘキサン)*サプライチェーン事業化FS実施済

- 世界最大のアンモニア製造者CF Industriesとの協業
- 2022年に共同開発契約締結、2024年最終投資決断予定



- 権益を保有するWaitsiaのガスを活用したクリーンアンモニア生産の検討
- CCSに関するJOGMEC及びWesfarmersとの事業化調査

アブダビにおける取組みの歴史

1960～1970年代

- プリチストン液化ガス(当社50%出資、現 ENEOSグループ)とクウェートの日本向けLPG事業で協業していた英国BP(現 bp)と共にアブダビの液化ガス(LNG・LPG)事業の検討開始(1967)
- 東京電力(現 JERA)との間で売買基本協定書に調印(1972)
- アブダビ政府が売買基本協定書を承認、液化合弁会社(ADGAS)設立(1973)
- 第1・第2系列生産・出荷開始(1977)



*1970年代に撮影

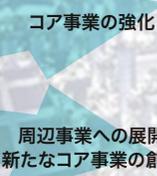
1980～1990年代

- LNG貯蔵設備増強、追加のLNG船備船契約締結(1980)
- 液化ガス合計年間500万トン(当初は280万トン)へ増量する売買新基本協定をADGAS・東京電力(現JERA)で調印(1990)
- 第3系列の生産・出荷開始(1994)



2000年代

- 非常事態発生時における本邦向けLNG追加供給(2007:新潟中越沖地震、2011:東日本大震災)
- クリーンアンモニア製造事業参画(2022)
- ADNOC LNG事業より累計1.65億トンを日本向けに販売
- ルワイスLNG出資参画(2024)



グローバルでのLNGプロジェクトの拡大(操業中案件)



社会課題	エネルギーの安定確保 石油依存からの転換、 高度経済成長に伴う公害問題への対応	需要の拡大に応じたプロジェクトの拡大・地域分散	脱炭素社会の実現に向けた現実解提供
------	---	-------------------------	-------------------

	創る	育てる	展 <small>び</small> げる
アブダビにおける 当社取組み	<ul style="list-style-type: none"> • 1970年代にLNG事業に参画 • 原油・石油製品の引取実績 	<ul style="list-style-type: none"> • LNG事業の安定操業、事業拡大 • 50年にわたるLNG事業での協業 	<ul style="list-style-type: none"> • 長期関係を根子に、脱炭素社会実現に向けた事業開発・拡大 • 多様な脱・低炭素事業への横展開 • アンモニアの引取り

エネルギー本部の収益が石油の物流商売に依存していた時代に、高い参入障壁のあるLNG事業に当社として初めて参画。マーケティング面で当時最大買主であった東京電力との契約締結、また融資組成を通じ、ADNOCやエネルギーメジャー各社からの信頼を獲得し強固なパートナーシップを構築。これらの関係がその後の他LNGプロジェクトへの参入にもつながった。また、2024年に同国第二のLNG事業であるルワイスLNGへの出資参画を決定。

ルワイスLNG事業

事業概要		プロジェクト推進体制	
所在地	アラブ首長国連邦アブダビ首長国ルワイス	<ul style="list-style-type: none"> • 現地のエネルギー代表企業とエネルギーメジャーと共に強力な国際コンソーシアムを組成し案件を推進。短期間での最終投資決断を達成 	
パートナー	アブダビ国営石油 (ADNOC)	60%	安定供給・安定収益 <ul style="list-style-type: none"> • LNGポートフォリオの拡充・LNG事業の地域分散 • 長期にわたって安定的な収益貢献を見込む競争力のあるプロジェクト • LNG引取りを通じた更なる物流機能拡充
	三井物産子会社 (100%出資)	10%	
	bp子会社	10%	
	Shell子会社	10%	
	TotalEnergies子会社	10%	
生産量	年間960万トン (480万トン X2 系列)		
スケジュール	2028年から生産開始		
	事業期間	生産開始から20年間	



各社CEOによるコメント



出向：ADNOC Gas
Operations and Marketing
LLC Marketing Manager
森 大祐

ルワイスLNGのMarketing ManagerとしてADNOC Gasに
出向しています。UAE・欧州・米国・インドと多様な人種で構
成されたチームで、私は三井物産で培ってきたLNGトレーディ
ングの知見・業界ネットワーク・現場営業力を発揮し、ルワイ
スLNGの販売を先導し実績を積み上げています。当社は、日本
のエネルギー政策においても重要なADNOCと、1970年代か
ら約50年にわたる強固な関係を築いており、人的交流も続け
てきました。欧米メジャー等競合ひしめく中での当社参画もそ
の一つの結晶です。更なる50年に向け、当社の中東UAE・エ
ネルギー業界におけるプレゼンス発揮に貢献していきます。

クリーンアンモニア事業

事業概要		産業横断的な知見の融合	
所在地	アラブ首長国連邦アブダビ首長国ルワイス		
パートナー	TA'ZIZ (ADNOCグループ)	<ul style="list-style-type: none"> • E&P及び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構築したADNOCとのパートナーシップ • 日本・アジア向けエネルギー安定供給実績 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • 専用船のオペレーションや、タンクを活用したディストリビューション等を含めたアンモニア取引の知見
	Fertiglobe		
	三井物産子会社 (100%出資)		
	GS Energy		
生産量	年間100万トン		
スケジュール	アンモニア商業生産開始	2027年	
	クリーンアンモニア供給開始	2030年	



エネルギーソリューション本部
水素ソリューション事業部
水素マーケット開発室長
天野 功士

化学品セグメントや現地駐在員を含め社内横断的なチーム
を組み、クリーンアンモニア事業の立上げを目指し3年前か
らADNOCと協議を重ねてきました。UAEは水素国家戦略
を掲げ、アブダビを水素製造の一大拠点とすることを目標と
しています。これまでのADNOCとの長期的な関係を更に深
化させ、水素分野での協業拡大を通じ、日本と世界の脱炭
素に貢献していきます。

Gate

1



三井物産の価値創造

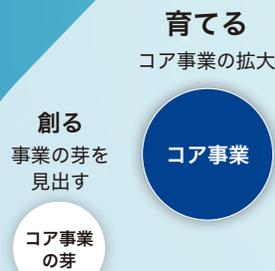
-
- 16 価値創造プロセス
 - 17 経営理念 (MVV)
 - 18 マテリアリティ
 - 20 ポートフォリオ経営の実践
 - 21 気候変動
 - 22 ビジネスと人権、サプライチェーン
 - 23 自然資本
 - 24 CSOメッセージ

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。当社のグローバルかつ幅広い事業ポートフォリオは、新たな事業を創り、コア事業を育て、そしてコア事業とその周辺事業を組み合わせた事業群を形成し展開することで絶え間なく変革を続けています。当社は、このビジネスモデルと事業ポートフォリオを通じて、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、経済価値と社会価値を創出します。

ビジネスモデル



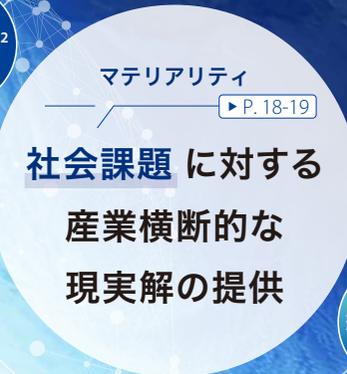
産業をまたいだ事業群の形成



価値創造

- ▶ 社員エンゲージメント*1
73%
- ▶ GHG削減貢献量
4.4百万t

社会価値*2



Mission

世界中の未来をつくる

- ▶ 基礎営業
キャッシュ・フロー
1兆円
- ▶ 当期利益
1.1兆円
- ▶ ROE
15.3%

経済価値*2

強み

- 人の三井
- 自由闊達
- 事業ポートフォリオ

経営資本*2

人的資本	知的資本	財務資本	社会関係資本	自然資本
連結従業員数 53,602名	ビジネスケース数*3 2,000件超/年の蓄積	連結総資産 16.9兆円	クライアント数 155,000超	鉄鉱石持分権益生産量 61百万トン/年
当社主催の研修受講者数 (グローバル・グループ年間延べ人数) 22,000名	蓄積された ビジネスノウハウ*4	成長投資見通し 中経2026 3年間累計 1.8兆円	事業所数 61カ国・125拠点	国内社有林面積 45,000ha

*1 Mitsui Engagement Survey 2023に基づく。詳細は▶P.36を参照

*2 2024年3月期

*3 稟議(うち外環境戦略、リスク分析等を網羅)

*4 社内で共有されている事業の効率的な管理・推進、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。詳細は「統合報告書2022」P.96を参照

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。

マテリアリティ

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。事業を通じてMissionに掲げている「世界中の未来をつくる」に貢献すべく、事業方針・戦略の土台であり、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。

特定プロセス

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・コンパクト等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、当社及びステークホルダーに与える影響を考慮しています。マテリアリティは、特定に至るプロセスにおいて、社内外で議論を重ね、経営会議、取締役会で承認しています。また、環境変化等を踏まえ、当社のマテリアリティがその時点での社会課題を捕捉しているかを確認するために、3～5年をめぐりに見直しを行っており、2024年、ステークホルダーの意見も踏まえ、ダブルマテリアリティ（環境・社会が企業業績等に与える影響と、企業が環境・社会に与える影響）の観点での見直しに着手しています。



マテリアリティと経営戦略

マテリアリティ	主なリスクと機会	中期経営計画2026との関連性									
		攻め筋 ^{*1}			Corporate Strategy ^{*2}						
		IBS	GET	WEC	CS①	CS②	CS③	CS④	CS⑤		
安定供給の基盤をつくる 社会の発展に不可欠な資源、素材、食料、製品等の持続可能な安定供給を実現 	リスク 気候変動等に起因する供給不全/食料・製品の最終消費者の安全・健康上のトラブルによる信用低下 機会 変化への対応による生産・供給能力向上/トレーサビリティ確立による競争力強化	●	●		●	●	●				
豊かな暮らしをつくる 人々の生活向上や地域産業の発展に貢献し、グローバルに持続可能な社会づくりを実現 	リスク インフラ利用者の安全・健康上のトラブルによる信用低下/医療人材不足/サプライチェーンにおける人権侵害や環境負荷によるレピュテーション低下 機会 持続可能なインフラ・デジタルインフラ構築/ヘルスケアニーズの増大/多様化する消費者ニーズ/バリューチェーン全体の価値、信頼性の向上	●		●	●	●	●				
環境と調和する社会をつくる 気候変動や水資源問題、資源循環への対応を促進 	リスク 政策・法規制強化による影響/気候変動の物理的影響/自然資本への影響 機会 環境関連ビジネスの市場拡大/サーキュラーエコノミーによる新たなビジネスモデル創出/脱炭素社会の実現に寄与する製品・サービスの取扱い	●	●		●	●	●				
新たな価値を生む人をつくる 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 	リスク 外部環境の変化に伴う人材の質・競争力低下/多様な人材の活躍機会の損失による人材流出 機会 生産性・効率性向上/競争力のある人材確保/人材育成の推進/人材の適正任用・配置/ダイバーシティ経営を通じたイノベーションの創出							●	●	●	
インテグリティのある組織をつくる 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 	リスク コンプライアンス事案/不祥事の発生によるステークホルダーからの信頼低下/情報セキュリティ関連トラブル 機会 組織の活性化及び会社に対する信頼性の向上								●		

*1 IBS : Industrial Business Solutions、GET : Global Energy Transition、WEC : Wellness Ecosystem Creation
 *2 CS① : グローバル・産業横断的な提案力の高度化、CS② : 「創る・育てる・展げる」の推進、CS③ : サステナビリティ経営の更なる深化、CS④ : グループ経営力の強化、CS⑤ : グローバルでの多様な個の活躍促進

マテリアリティ

主な目標・KPI 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、公表しています。詳細はサステナビリティウェブサイトをご参照ください。

マテリアリティと関連するSDGs	テーマ	主な目標・KPI	2024年3月期進捗
安定供給の基盤をつくる 	持続可能な安定供給	● 資源・エネルギー・素材・食料・製品等の持続可能な安定供給	● 鉄鉱石持分権益生産量：61百万トン/年 ● アンモニア日本向け輸入シェア：60% ▶ P.2
	商品・製品の安全・安心	● 2030年：天然ゴム、パーム油、木材、紙製品のトレーサビリティ・認証商品取扱比率100%	● 天然ゴム：100%、パーム油：18.6%、木材（製材*1）：0%*2、木材（製紙用ウッドチップ*1）：100%、紙製品：100% ▶ ウェブサイト
豊かな暮らしをつくる 	インフラ	● 電気、ガス、上下水道、交通、ICT等の社会インフラ整備	● 当社持分発電容量約10.5GW保有 ▶ ウェブサイト ● 英国パイプライン向け補修機器・技術サービス事業*3及び米国インフラ補修事業*4への参画 ▶ ウェブサイト
	ウェルネス	● 健康維持、医療・介護・福祉等サービスの確保	● IHH Healthcare*5における病院運営（10カ国、80病院、2024年3月末時点）をはじめ、「医療」「予防」「ウェルビーイング」の各分野で付加価値の高いサービスを提供 ▶ ウェブサイト
	人権、サプライチェーンマネジメント	● サプライチェーンにおける人権デューデリジェンスの実効性向上： ① 新規調達先への持続可能なサプライチェーン取組方針、個別調達方針の周知100% ② サプライヤーアンケート調査、現地訪問	● 高リスク分野見直し、アンケート項目改善、調査プロセスの効率化等 ▶ P.22 ① 100% ② サプライヤーアンケート調査22件、現地訪問：食品原料調達先2件 ▶ ウェブサイト
環境と調和する社会をつくる 	気候変動	① 2050年のあり姿：ネットゼロエミッション*6 ② 2030年3月期：2020年3月期比GHGインパクト*6半減（17百万トン-CO2e） ③ 2030年3月期：GHG排出量 Scope1+2*7を2020年3月期比半減（0.4百万トン-CO2e） ④ 2030年3月期：発電事業における再生可能エネルギー比率 30%超	① GHG排出量*6：34.0百万トン-CO2e ▶ P.21 ② GHGインパクト*6：29.3百万トン-CO2e ③ GHG排出量 Scope1+2*7：0.6百万トン-CO2e ④ 再生可能エネルギー比率：29%
	自然資本	① 生物多様性保全と事業を通じたNature Positive実現への貢献 ② サーキュラーエコノミーにおけるビジネスモデル創出	① TNFD*8が推奨するLEAPアプローチ*9分析を実施 ▶ P.23 ② PETボトル再資源化事業におけるPET樹脂生産開始等*10 ▶ ウェブサイト
新たな価値を生む人をつくる 	エンゲージメント	① 社員エンゲージメント（会社に対する貢献意欲やロイヤリティ）*11 ② 社員を活かす環境（働きやすい環境が整備されているか）*11	① 73% ▶ P.36 ② 69% ▶ P.52
	強い「個」の育成	① 人材開発・研修の総費用*12 ② 2026年3月期：DX人材育成/DXビジネス人材認定：1,000名	① 30.5億円 ▶ P.52 ② 231名 ▶ P.38
	インクルージョン	① 現地法人における海外採用社員のライン長への積極的な登用 ② 2031年3月期：女性管理職比率（単体）：20%	① 現地法人における海外採用社員のライン長比率：18.1% ▶ ウェブサイト ② 単体：10.7%（2024年7月1日時点）、連結：18.8%（2024年3月31日時点）
インテグリティのある組織をつくる 	コーポレート・ガバナンス	① 取締役会の実効性向上 ② 取締役会実効性評価における社外役員回答	① ガバナンス体制の見直しによる監督機能強化 ▶ P.45 ② 2024年3月期実効性評価の結果、取締役会の実効性が適切に確保されていることを確認 ▶ P.49
	コンプライアンス	● コンプライアンスの徹底を含む、役職員へのインテグリティ意識の浸透	● 「三井物産役職員行動規範」遵守への宣誓：100% ● 「コンプライアンス意識調査」への回答率：94% ▶ ウェブサイト

*1 FSC®、PEFC等を含む国際的に認められた森林認証を受けたサプライヤーが取り扱う、または認証機関より管理材として認められた製材及び製紙用ウッドチップ
*2 認証団体のFSC®自体が特定産地国材に対する認証付与を取りやめたことによる。当該製材については2024年4月に新規受注を終了、2024年6月に履行完了済。

*3 STATS (UK)の全株取得

*4 持分法適用会社であるSHO-BOND & MITインフラメンテナンスを通じたStructural Technologiesへの出資参画

*5 持分法適用会社

*6 単体+連結子会社（Un-incorporated Joint Ventureを含む）のScope1+2及びScope3カテゴリ-15（投資）。

GHGインパクトは、自社の排出量から吸収除去・オフセット量と、事業を通じて実現した削減貢献量を差し引いたものを指す。

*7 単体+連結子会社（Un-incorporated Joint Ventureを除く）のScope1+2

*8 自然関連財務情報開示タスクフォース

*9 Locate（発見）、Evaluate（診断）、Assess（評価）、Prepare（準備）のプロセスから構成される、自然関連課題の特定と評価のためのアプローチ

*10 持分法適用会社である株式会社サーキュラーベットにおける取組み

*11 複数の関連設問における肯定的回答率

*12 当社研修費用総額（グループ社員向けも含む）



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

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一つです。拡充した案件パイプラインから厳選した成長投資の実行、ポートフォリオ・レビューの強化、並びにリサイクルの実行により、事業ポートフォリオの良質化を継続します。



成長投資の実行

- 拡充した案件パイプラインから全社目線での評価選別を実施
- 定量・定性両面からの重層的な議論に基づいた機関決定

■ 案件パイプライン

戦略に沿ったパイプライン拡充

ハードルレート

- IRR10%以上 (前提：米ドル・税後)
- 投融資保証収益率
- リスクリターン比率

戦略性・競争力

希少性 + Own Field

事業群戦略 + 収益貢献タイミング

会議体と1案件あたりの金額基準

- 取締役会：600億円超
- 経営会議：150億円超
- 投融資案件審議会：50億円超

ポートフォリオ管理の年間サイクル

資産ポートフォリオ・レビュー

- 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

5つのレビュー・ポイント

人材の有効活用 少ない人的リソースでの効率的な事業運営	収益性 一定規模の当期利益貢献	戦略性 事業群形成につながる案件
事業成長余地 事業価値ピークの見極め	当社価値貢献 今後の価値貢献の有無	

コア事業の周辺での事業投資、事業群形成

厳選・良質化における当社知見

専門組織	<ul style="list-style-type: none"> • コーポレート部門専門組織 • 投資支援部門
事業知見	<ul style="list-style-type: none"> • トレーディング・既存事業等を通じた事業知見 • 年間2,000件超の稟議審査による投資・事業知見の蓄積
地域知見	<ul style="list-style-type: none"> • 地域軸での専門性の蓄積

全社目線での事業ポートフォリオ形成

事業本部	<ul style="list-style-type: none"> • 優先順位、リソース配分等を議論
ポートフォリオ管理委員会	<ul style="list-style-type: none"> • 定量貢献、リソース、GHGインパクト等を踏まえた全社目線での議論 • WACC、株主資本コストを踏まえた評価
リーダーシップチーム*による全社目線での議論	<ul style="list-style-type: none"> • 複数の事業本部を管掌する管掌役員による全社目線での案件パイプラインの優先順位づけ <p>*経営会議メンバー</p>
取締役会	<ul style="list-style-type: none"> • 事業ポートフォリオの現状・方向性の確認

ポートフォリオ・レビューとリサイクル実行状況

	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
レビュー案件数	1,776	1,752	1,790	1,734
リサイクル実行数*1	約100	約120	約130	約120
上場株式*2保有銘柄数(単体)	130	117	105	92
投資キャッシュ・イン(億円)	1,430	2,570	3,920	5,370
資産リサイクル益(億円)	130	160	910	1,630

*1 一部売却等も含む
*2 保有目的が純投資目的以外の目的である投資株式

気候変動

ガバナンス

気候変動対応を経営上の重要課題と位置づけ、経営会議の下部組織であるサステナビリティ委員会において企画・立案・提言を行い、取締役会に付議・報告しています。

2024年3月期のサステナビリティ委員会では、GHG Scope3排出量等の開示拡充やサステナビリティ情報開示義務化への対応、GHG Scope1、2、3の排出量の削減、業績連動型譲渡制限付株式報酬のうち、気候変動対応評価項目の審議を含む計9件の気候変動関連の議題の討議を行い、事業本部やコーポレートスタッフ部門各部、地域本部や地域ブロックのサステナビリティ担当を通じてグループ内に展開・浸透しています。

リスク管理

当社は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が、気候変動によるリスク（物理的・移行）を、重要なリスクの一つとして位置づけています。シナリオ分析を通じたリスクの可視化並びに社内カーボンプライシング制度を導入し、投融資案件の実行判断や、既存事業のリスク評価における活用等を通じ、対策を講じています。

戦略

シナリオ分析

グローバルな経営環境の変化に備えるべく、シナリオ分析を実施しています。特に、投下資本と気候変動インパクトを勘案し重要度が高いと判断した事業については、以下のとおり当期利益への影響額を分析し、対応策も併せて検討しています。

分析対象	事業環境認識や各種シナリオを踏まえた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影響
対象期間	2030年3月期、2040年3月期、2050年3月期
対象事業	石油・ガス開発事業及びLNG事業、原料炭事業、火力発電事業

各事業領域に関する詳細はサステナビリティウェブサイトをご参照ください。なお、石炭火力発電事業及び一般炭炭鉱に関して、下記の方針を設定しています。

石炭火力発電事業及び一般炭炭鉱取組方針

各国がパリ協定のもとで掲げる政策や目標、国際的な議論を理解し、当社は以下の方針に沿い、事業活動を行います。

- 新規の石炭火力発電事業には取り組みません。既存事業*については、現事業者の責任として2040年代まで継続する売電契約が地域社会に与える影響への対応を考慮しつつ、当社株主に対して適切な経済性を確保することを前提として、2040年に向けた撤退の検討を進めます。
- 石炭事業において一般炭炭鉱権益を保有していません。また、新たな一般炭炭鉱権益を取得しない方針です。

*石炭火力発電既存事業：マレーシア・モロッコにおいて参画中

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宣言に沿った情報開示を行っています。詳細はサステナビリティウェブサイトをご参照ください。

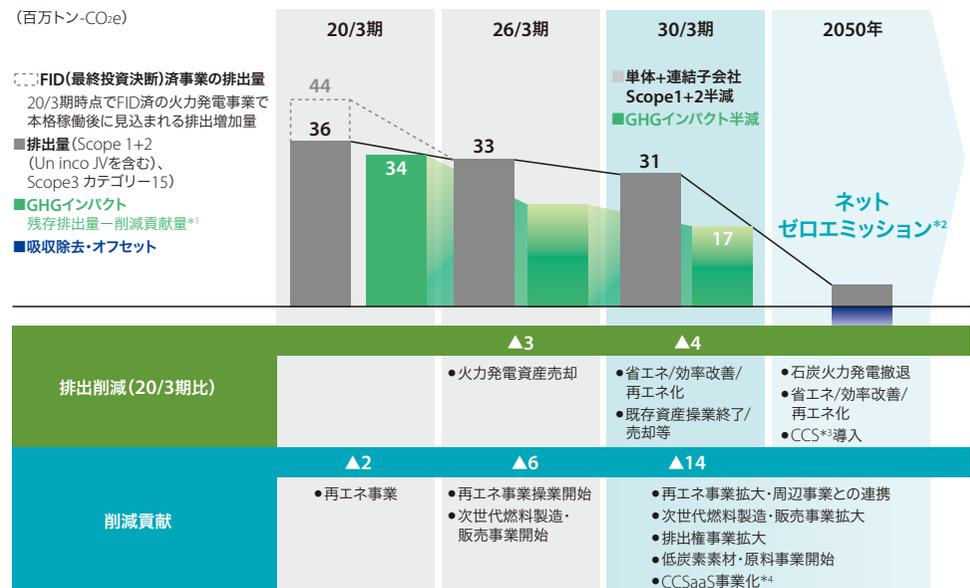
指標と目標

GHG排出量のScope1、2に加えて、2023年3月期からScope3の全カテゴリーの開示を行います。全カテゴリーの排出量実績値については、サステナビリティデータをご参照ください。▶P.52

指標	目標	2024年3月期実績	Scope3排出量の主な実績 (百万トン-CO ₂ e)	2024年3月期
Scope1+2 (単体+連結子会社 Un inco JVを含む) 及びScope3 カテゴリー15 (投資)	2050年 ネットゼロエミッション	34.0百万トン-CO ₂ e	1 購入した製品・サービス	33.5
GHGインパクト	2030年 半減 (2020年3月期比)	29.3百万トン-CO ₂ e	10 販売した製品の加工	31.0
Scope1+2 (単体+連結子会社)	2030年 半減 (2020年3月期比)	0.6百万トン-CO ₂ e	11 販売した製品の使用	98.8
再生可能エネルギー比率	2030年 30%超	29%	15 投資	30.9
			全カテゴリー合計	200.3

現中期経営計画最終年度の2026年3月期のGHGインパクト*は約27百万トン-CO₂eと見込んでいます。また、再生可能エネルギー比率30%目標は2025年3月期第1四半期に33%となり、前倒しで達成しています。*GHGインパクト：自社の排出量から吸収除去・オフセット量と、事業を通じて実現した削減貢献量を差し引いたもの

GHGインパクト半減・ネットゼロエミッション達成に向けたロードマップ



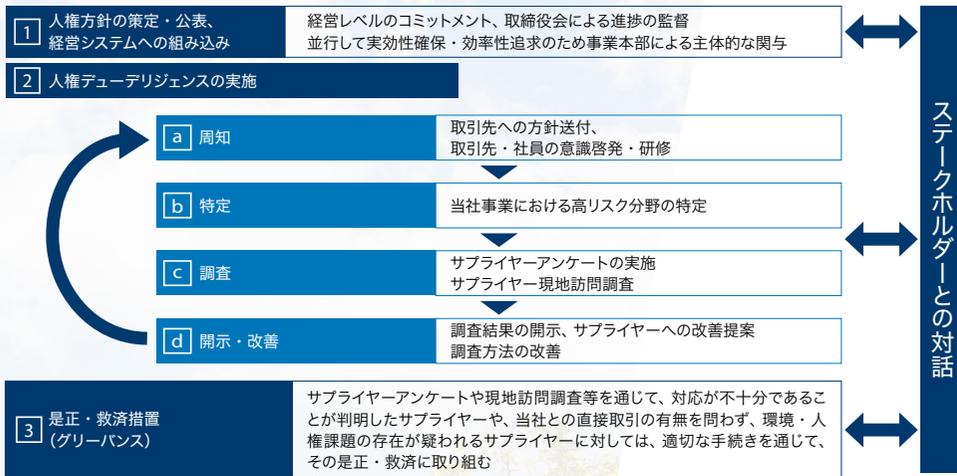
*1 本グラフにおける削減貢献量は、吸収除去・オフセット量に該当する数値を含みます。*2 ネットゼロエミッションには、削減貢献量は含みません。
*3 Carbon Capture and Storage：二酸化炭素の回収・貯留 *4 CCS as a Service：CCSをサービスとして顧客に提供する事業

詳細はサステナビリティウェブサイトをご参照ください。
TCFD提言に基づく情報開示：https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/environment/climate_change/#tcf
シナリオ分析：https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/environment/climate_change/#strategy

ビジネスと人権、サプライチェーン

当社取組方針

私たちは、国際規範*にかかると人権を最低限なものとして理解し、支持しています。人権方針、環境方針、持続可能なサプライチェーン取組方針を定め、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すとともに、これら人権尊重の取組によりリスクを低減し、企業価値の持続的な向上につなげていきます。



*「世界人権宣言」を含む国際人権章典、労働における基本的原則及び権利に関するILO（国際労働機関）宣言、ビジネスと人権に関する指導原則、国連グローバル・コンパクトの10原則等

人権デューデリジェンスの取組強化

人権デューデリジェンスの対象とする高リスク分野について、2024年3月期に社外アドバイザーの助言を得つつ見直しを行いました。その結果、2025年3月期から従来の食料・衣服・建材他に加え、鉱業・金属・石油・ガス・化学品の業種、東南アジア・アフリカ・南米等の新興国を中心とした原産地対象取引を高リスク分野として人権デューデリジェンスの対象範囲を拡大します。また、アンケート項目の改善、サプライヤー側の回答率向上を企図した調査回答プロセスのウェブシステム導入、調査結果の評価プロセス化等、更なる取組強化と効率化に努めています。

2025年3月期～

- 鉱業・金属
- 石油・ガス
- 化学品

2020年3月期～

- 食料
- 衣服
- 建材

2024年3月期に、新規取引先4,468社に持続可能なサプライチェーン取組方針を送付、社外取引先を含む約400名向けに人権課題に精通する弁護士を招聘し研修を行い、当社及び連結子会社のサプライヤーにアンケートを送付し、回答を得ました。また、当社子会社が販売先と共にスリランカ紅茶農園のフォローアップ監査に同行。販売先起用の外部専門家による事前の現地訪問調査時には、マネジメント、HSE、応急処置等において良い取組が実施されていることが確認できた一方、就業規則・労働契約、賃金等の項目の一部において改善すべき事項を発見しましたが、販売先と共に農園経営者との対話を重ね、その後、改善されていることを確認しました。

苦情処理メカニズムを構築し、当社ウェブサイトにて案内しており、2024年3月期は苦情受領後の対応期間の見直し等、記載内容の改善を行いました。なお、サプライチェーン上の人権に関する苦情はありませんでした。



訪問したスリランカ紅茶農園

サプライチェーン上の環境評価

当社アンケート調査票には人権に加え環境関連項目も含めているほか、森林破壊等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、トレーサビリティや認証品調達率の目標と実績を開示するとともに、取引先に周知しています。2024年3月期には、連結子会社である三井物産シーフーズにて水産物の個別調達方針を策定しました。環境負荷の範囲は、気候変動、水資源、生物多様性等多岐にわたるため、今後も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。

個別調達方針



天然ゴム



パーム油



木材



紙製品



水産物

社内プロセスの拡充と意識浸透策

2024年3月期は、事業本部による関係会社自主監査や内部監査において人権要素の監査の仕組みを導入し、商品の売買契約においては人権条項を追加することを原則とするなど、サプライチェーンも含む人権リスクの低減に取り組みました。また、意識浸透策として、キャリア段階別研修（新入社員、ラインマネージャー）に「ビジネスと人権」の内容を追加しました。



詳細はサステナビリティウェブサイトをご参照ください。

人権：https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/social/human_rights/

サプライチェーンマネジメント：https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/social/supply_chain/

自然資本

当社は、環境方針において、生物多様性への影響を評価し、生物多様性保全に努める旨を掲げるとともに、事業を通じたNature Positive実現への貢献を目指しています。

TNFDを踏まえた当社のアプローチ

自然資本観点での事業ポートフォリオ良質化に向けたアプローチ



- *1 組織による自然関連の依存やインパクトの把握を支援するために、国連環境計画・金融イニシアティブ等が共同開発したオンラインツール
*2 農作物生産、植林・木材関連、畜産・酪農、水産養殖
*3 金属資源の開発・採掘、石油・ガスの探鉱・開発・採掘、港湾・ターミナル、火力発電、石油化学製品製造、自動車・機械・部品等の生産

当社は、自然関連財務情報開示タスクフォース (TNFD) の提言に基づき、自然関連の戦略への統合、取組推進、情報開示を見据え、事業における自然関連の依存・インパクトの分析を進めています。TNFDガイダンスを参照し、投下資本額や収益 (売上高) 規模も加味し、自然関連の重要な10事業分野を特定しました。それらの事業における自然関連の依存やインパクトの低減等に貢献する事業を自然関連の機会を促進する事業と位置づけています。自然関連のリスクや機会は、ロケーションが重要であるため、各事業拠点について地域性を加味した分析も実施し、3事業で、TNFDが推奨するLEAPアプローチ^{*1}分析を実施しました。

当該分析を通じて得た指標を、新規投融资案件全体の環境・社会リスク管理プロセスの審査項

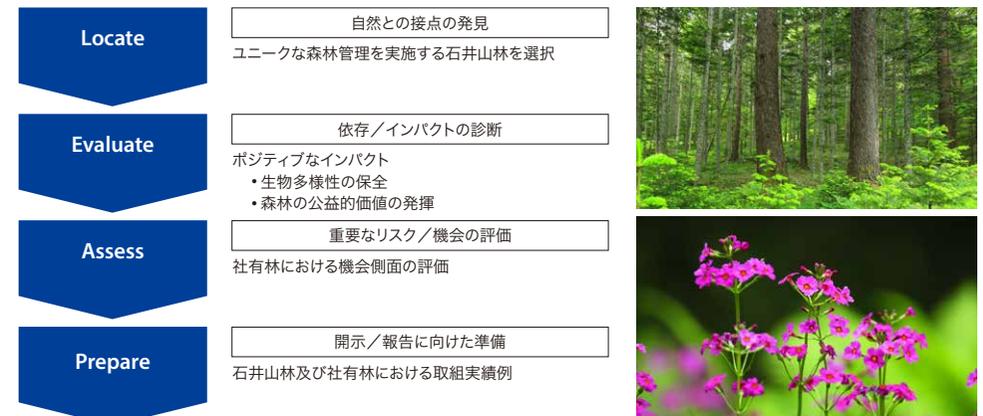
目に加えて、審査機能を強化します。また、自然関連の依存・インパクトの低減を機会とする事業の評価も併せて拡充します。さらに、案件形成・審査に活用するため、水リスク・生物多様性の観点から重要度の高い地域をデータベース化し、マップを社内公開して、自然資本のリスク分析に活用しています。これらの取組みを通じて、自然資本観点での事業ポートフォリオの良質化を図るとともに、「事業を通じたNature Positive^{*2} 実現への貢献」にもつなげていきます。

- *1 Locate (発見)、Evaluate (診断)、Assess (評価)、Prepare (準備) のプロセスから構成される、自然関連課題の特定と評価のためのアプローチ
*2 バリューチェーンを通じた自然への依存・インパクトを低減し、生態系を回復・再生することで生物多様性の損失を止め、回復軌道に乗せること

社有林「三井物産の森」

全国75カ所に、合計約45,000ヘクタールの「三井物産の森」を保有しています。2024年3月期には、京都/清滝山林を環境省の自然共生サイトに登録しており、国際目標である30 by 30にも貢献していきます。また、自然資本の価値を高める森林経営を実現している「三井物産の森」(北海道/石井山林)を対象としたLEAPアプローチ分析の結果を踏まえ、自然関連のポジティブなインパクトの評価や重要なリスク・機会の評価を行いました。生物多様性の保全等のポジティブなインパクトが引き続き実現されるように、持続可能な森林経営を継続していきます。

「三井物産の森」におけるLEAPアプローチの主な分析項目



北海道/石井山林



詳細はサステナビリティウェブサイトをご参照ください。

自然資本：https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/environment/natural_capital/
「三井物産の森」におけるLEAPアプローチ：

https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/environment/natural_capital/biodiversity/leap

CSO MESSAGE

CSOメッセージ



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

サステナビリティ経営の深化と事業ポートフォリオ変革により、 持続的な企業価値向上を実現し、 未来に続く企業へと進化し続けます

中経2026 Corporate Strategy「サステナビリティ経営の 更なる深化」に対する考えを教えてください

気候変動対応はもちろんのこと、自然資本、ビジネスと人権においても、バリューチェーン全体で取り組む必要性を実感しています。

自然資本については、保全と有効活用の両面がありますが、再生農業事業等、自然資本を持続可能な形で有効活用し、経済価値を創出する取組みにも注力しています。また、TNFDに基づくLEAP分析を社有林*と3事業領域で行い、リスクや機会に対応しています。

人権は、すべての人に共通する普遍的な権利であり、議論の余地がなく、絶対的なものと考えています。いかなる状況下でも人権は保障されるべきものであり、当社では、人権デューデリジェンスの調査対象の拡大や、監視体制の強化を進めています。

当社では、事業活動を通じて、重点的に取り組むべきサステナビリティの重要課題として、5つのマテリアリティを特定しています。社会課題の変化を踏まえ、ステークホルダーの意見も取り入れながら、現在、マテリアリティの見直しを行っています。

中経2026で掲げる「ビジネスとサステナビリティの融合」の 観点から、目指すべき事業ポートフォリオと 変革の進捗について教えてください

当社の永続性を担保すべく、事業ポートフォリオの最適化に継

続して取り組んでいきます。ビジネス環境のボラティリティが高まる中、産業・地域・時間軸を適度に分散することで、リスク耐性を高めるとともに、持続的な企業価値向上を目指します。

事業ポートフォリオを変革する中、2050年ネットゼロエミッションの達成は必須と考えています。移行期を支える天然ガス・LNG事業を強化するとともに、再生可能エネルギー・次世代燃料事業の立ち上げを計画しています。また、GHG排出量の削減では、2024年に2件の石炭火力発電事業を売却しました。

当社の事業ポートフォリオ変革のスピードと規模感は、共に加速しています。キャッシュ創出力と収益力の拡大に確信を持たせたことで、3つの攻め筋に沿った成長投資と、将来を見据えた事業売却の双方で、大きな打ち手を講じることができるようになりました。

当社には、事業運営、取得・売却の両面で、長い年月をかけて取り組んでいる案件が多くあります。2024年7月公表のルワイスLNGは、アブダビでの50年以上の取組みが結実したものです。また、パイトン石炭火力発電事業や、MRCE機関車リース事業の売却は、複数年にわたり、社内の議論を積み重ね、実行に至りました。

当社のサステナビリティ経営は、長期的視点で企業価値の向上を目指す経営です。既存事業を強化する一方、多数の候補の中から案件を厳選し、実行タイミングを計り、キャッシュ・インの即効性と長期安定性を組み合わせ、キャッシュ創出力と収益力を高める事業ポートフォリオの形成を目指しています。



*三井物産の森
<https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/forest/>

Gate 2



成長戦略

- 26 企業価値向上に向けた取組み
- 27 CFOメッセージ
- 29 中期経営計画の進捗
- 32 財務戦略
- 33 リスクマネジメント
- 35 CHROメッセージ
- 36 人材戦略
- 37 CDIOメッセージ
- 38 三井物産のDX

企業価値向上に向けた取組み

ROEの持続的な向上、株主資本コスト低減によるエクイティ・スプレッド^{*1}拡大を通じ、企業価値の更なる向上につなげていきます。
中期経営計画2023のROE目標10%に対し、中期経営計画2026では12%超としています。

ROEの向上

2025年3月期 重点施策



資本コストの低減

- サステナビリティ取組深化
- 統合リスクマネジメントの取組強化
- 事業ポートフォリオの良質化
- ガバナンス強化

*1 ROEから株主資本コストを差し引いたもの

*2 当社が知見を有する領域またはその周辺領域で事業強化・事業群を形成することで、事業の下振れリスクを抑えながら成長を目指すもの

*3 基礎営業キャッシュ・フローに対する株主還元の割合

*4 PMI (Post Merger Integration) : M&A (合併・統合) 後の統合プロセス

CFO MESSAGE

CFOメッセージ



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

事業ポートフォリオの良質化や ミドルゲームの取組みの進捗と実績を示しながら、 当社ならではの成長ストーリーをお伝えしていきます

中期経営計画2026（現中経）1年目の進捗と 今後について教えてください

2024年3月期の当期利益は1兆637億円となり2期連続で1兆円超、また基礎営業キャッシュ・フローは3期連続で1兆円規模となりました。中経で掲げた基礎収益力拡大+1,700億円については、2024年3月期断面で+550億円まで進捗し、ミドルゲームの取組みと新規投資による収益貢献の成果が表れてきています。また、早期収益貢献と長期収益基盤構築の両立に向けた成長投資の実行は順調で、事業ポートフォリオの良質化が進捗しています。

ミドルゲームの取組み

事業投資の入口と出口への注目は高くなりがちですが、本質的な事業価値を高める取組みは、その間の段階にあたる個別事業の強化やターンアラウンドの実行による収益力の向上と考えています。当社ではこのミドルゲーム、すなわち中盤戦をしっかりと勝ち抜くことの大切さを当社経営のリーダーシップチームから発信し、社内で浸透させてきました。

一方で、その進捗状況を踏まえると、ミドルゲームの取組みについては改善の余地が十分にあると思っています。各事業会社においても、当期利益や基礎営業キャッシュ・フローのみならず、ROICやROE等の効率性指標、あるいはEBITDAやバリュエーションのマルチプルの引き上げ等、各社のステージに合わせたKPI設定により、経営レベルの向上に取り組めます。また、個別

の事業環境の影響等もあり、一定数の赤字事業があります。赤字事業の削減は収益改善への即効性があるため、ミドルゲームの取組みとして意欲的に進めていきます。

事業ポートフォリオの良質化

足元の収益力強化については、ミドルゲームの取組みに加え、投資実行直後から収益貢献を開始する成長投資を着実に積み上げます。また、中長期的な収益基盤の構築については、例えば、中経の攻め筋の1つGlobal Energy Transitionで脱炭素や次世代燃料に係る事業構築を進めていますが、これらは収益化に時間を要するものもあります。そのため、事業ポートフォリオの入替えでは、収益貢献までの時間軸を分散させ、バランスよく組み合わせることでその取組みを進める必要があります。このように、収益貢献やキャッシュ・フローにおける時間軸の分散と、先進国と新興国にまたがるグローバルな地域分散、商品や事業領域の分散を掛け合わせ、強い分野を更に強くしながら、事業ポートフォリオ全体の良質化が進捗している手応えがあります。

事業ポートフォリオ良質化のドライバーについて教えてください

各事業本部等、現場における事業ポートフォリオの良質化に対する目線が上がっています。これは、効率性指標となるROICの浸透や、投資の厳選に向けた全社的な取組みの成果と考えています。

CFOメッセージ

ROIC導入の効果

中期経営計画2023（前中経）において、効率性の議論のための指標として導入したROICの浸透による効果は大きく、経営のリーダーシップチームと事業本部長の議論でも効率性の追求が深まっています。中経の基礎営業キャッシュ・フローや当期利益の目標達成の議論において、事業領域ごとの効率性をROICで可視化して議論できるので、その追求という観点で各事業本部経営のレベルが上がってきたと感じています。さらに、キャッシュ・フロー・アロケーションの枠組みに対する社内の理解が深まったことにより、ポートフォリオ良質化のためには「より収益性・成長性の高い案件にポートフォリオを入れ替える」というマインドセットが定着してきました。また、既存事業の保有意義検証においては、将来的にコア事業に育っていくものに厳選するという観点から、その目線が上がっています。例えば、保有上場株式についても、厳選の目線が上がった結果として積極的な縮減が進んでいます。成長投資においても、全社での目線が上がると各事業本部の視点を超えて、より良質な案件を選別する意識が高まり、事業ポートフォリオの良質化は持続性のある取組みになっていると感じています。一方、ROICは議論のための指標として機能していますが、事業領域ごとのリスクやステージに違いがあるので、一律のKPIとしては設定していません。各事業に対して右肩上がりのROIC改善を要求しながら年々磨きをかけている段階のため、更なる改善の余地は多いと考えています。

投資の厳選

新規投資の厳選も進化しています。まず、戦略性、すなわち「創る・育てる・^{ひる}展げる」という当社のビジネスモデルに合致しているかどうかにかかわっています。また、金利の上昇等を踏まえ、ハードルレートを引き上げるべきですが、案件によって前提条件の不確実性が異なることも勘案し、個別案件ごとに適切な判断が必要になります。足元では、複数の事業本部を管掌する役員を含めたリーダーシップチームが一枚岩になって、全社目線での案件パイプラインの優先順位づけを議論するなど、この優良案件の厳選プロセスに関与しています。さらに、多様な経験と専門性を持つ社外取締役が脱炭素・HSE*等のサステナビリティの観点や、商品・技術の長期的な持続性等について指摘する機会も多く、新規投資の厳選のハードルはより高まっています。事業ポートフォリオに対する各事業本部の高い目線、リーダーシップチームによる全社目線、社外取締役の知見・経験などが有機的につながり、当社の事業ポートフォリオは今後更に強化されて、収益力は一層高まっていくと考えています。

*Health（健康）、Safety（安全）、Environment（環境）

株主・投資家の皆様へ

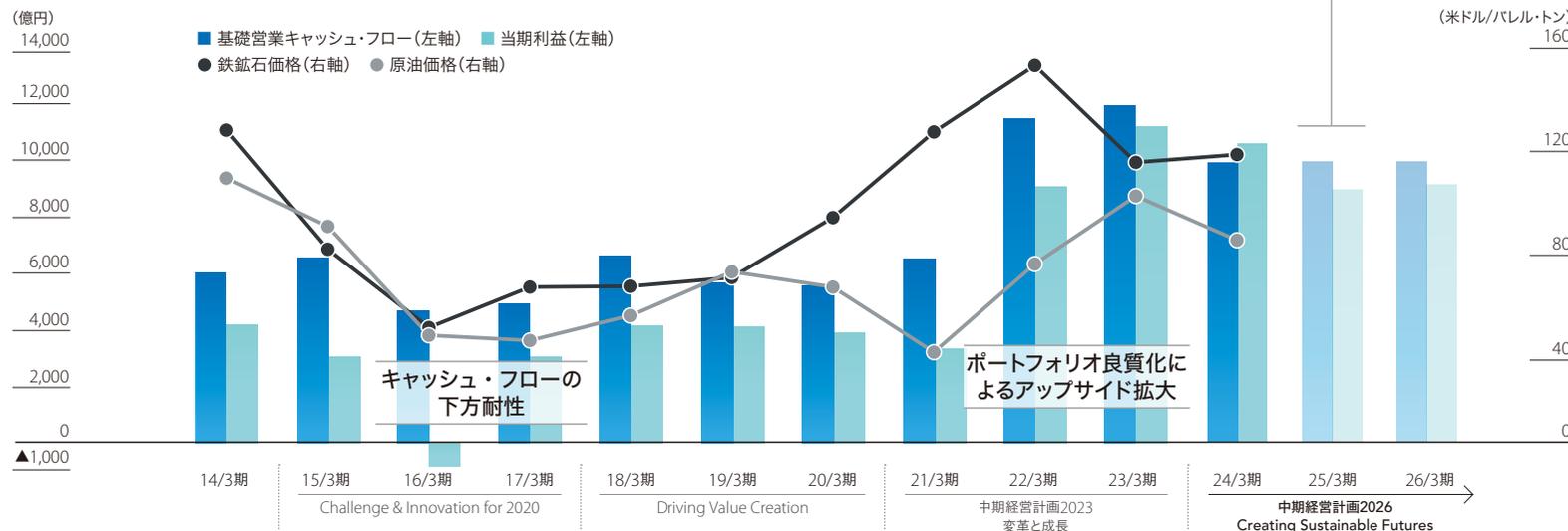
2024年6月30日を基準日として1対2の株式分割を行いました。投資単位を引き下げ、株主・投資家の皆様にとってより投資しやすい環境を整えるとともに、株式の流動性の向上と投資家層の更なる拡大を図ることを目指しています。

前中経から中経の1年目に至るまでを振り返ると、事業環境の追い風が成長機会を後押しする期間であったと捉えています。コロナ禍からの回復局面で事業環境が好転する中、当社の業績も拡大しました。このような事業環境下、当社は事業全体の下方耐性を強化するとともに、追い風による業績アップサイドを確実に取り込むことができる事業基盤を強化してきました。そのため必要な改革は、すべてにおいて後回しすることなく、全体のバランスをとりながら進めることができました。当社を取り巻く環境を見渡すと、地政学的リスクへの対応、サステナビリティへの取組み、サプライチェーンの高度化やバックアップ構築等の必要性が引き続き高く、世界中で当社の機能発揮が求められる局面はまだまだ広がっていくと感じています。

当社は、グローバルかつ幅広い産業にわたって、社会課題への産業横断的な現実解を提供しながら、キャッシュと利益を生む成長投資を実行し、リターンを積み上げ、株主還元にも配分していくポジティブなサイクルを回し、ROEの持続的な向上を意識しながら、当社らしい価値創造を続けていきます。そして、私は当社の継続的な成長ストーリーと事業の魅力と可能性、その実績について引き続き皆様に分かりやすくお伝えしていきたいと思えます。

中期経営計画の進捗① 業績推移と2025年3月期事業計画

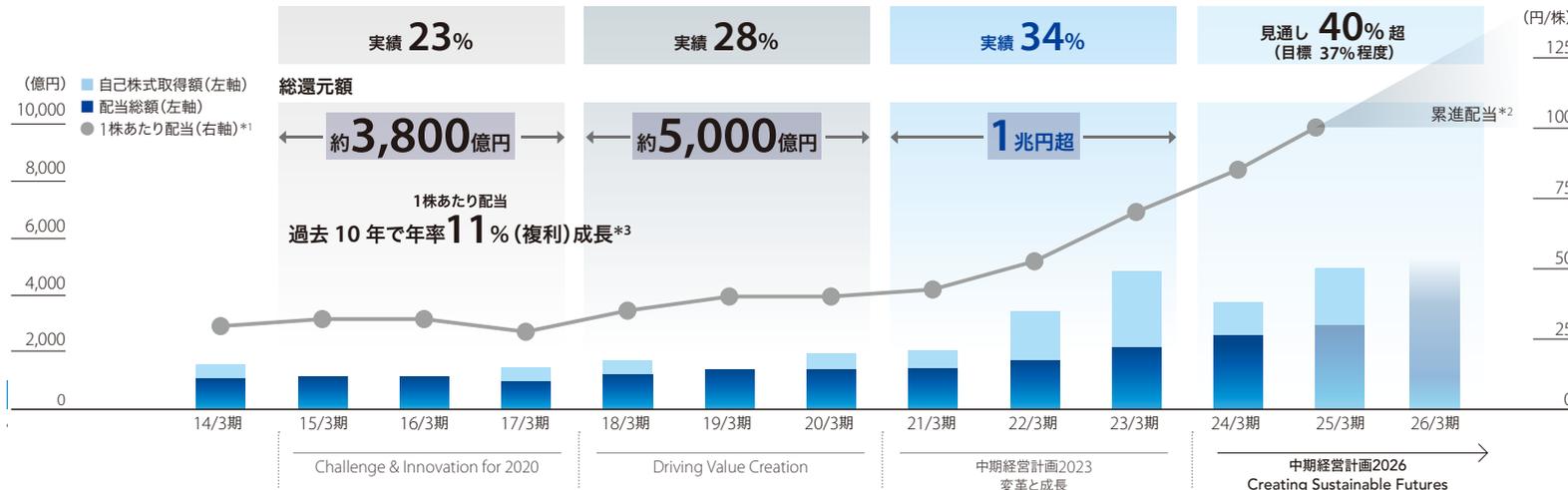
基礎営業キャッシュ・フローの下方耐性と成長



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、株主還元を拡充してきました。中期経営計画2026では、累進配当を導入し、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37%程度を目標としましたが、2025年3月期事業計画時点で公表・決定した総還元額に基づくと、40%超となる見込みです。

基礎営業キャッシュ・フローに対する株主還元の割合



*1 2024年7月1日の株式分割(2分割)を踏まえ、過去にさかのぼり調整した金額(分割前1株あたり配当÷2) *2 中期経営計画2026の3年間を対象に配当維持または増配を行う *3 14/3期から24/3期の配当実績

2026年3月期
定量目標
(2023年5月公表)

事業ポートフォリオの継続的な良質化により、安定的に1兆円超の基礎営業キャッシュ・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

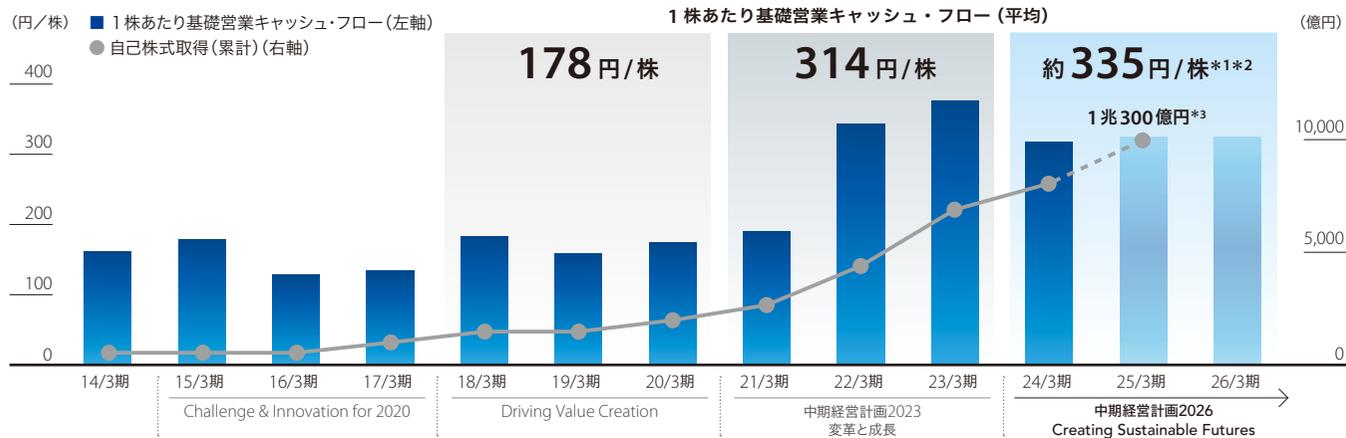
中経2026
平均
12%超

中期経営計画の進捗② キャッシュ・フロー・アロケーション見通し

基礎営業キャッシュ・フローと資産リサイクルの増加により、キャッシュインは、中期経営計画2026（中経）の3年間累計で約4.2兆円に拡大し、マネジメント・アロケーションは中経公表時の1兆1,300億円から1兆7,500億円まで拡大する見込みです。拡大したマネジメント・アロケーションから、投資に7,700億円を配分し、中経3年間累計で1.8兆円の成長投資を見込みます。また、株主還元には4,200億円を配分し、引き続き成長投資と株主還元の双方の向上に取り組んでいきます。

		中期経営計画2026 3年間累計 (2023年5月公表)	中期経営計画2026 3年間累計見通し (2024年5月公表)	
キャッシュ・イン	基礎営業キャッシュ・フロー	27,500	30,000	
	資産リサイクル	8,700	12,400	
	キャッシュ・イン合計	36,200	42,400	
キャッシュ・アウト	事業維持 (Sustaining CAPEX)	5,700	7,100	
	成長投資	投資決定・方針確認済み	11,700	18,000
		新規投資		
		マネジメント・アロケーション	11,300	17,500
		追加株主還元		5,600
	株主還元	自己株式取得	700	3,200
配当		6,800	8,500	
配分				
	投資		7,700	
	株主還元		4,200	
	総額		11,900	

自己株式取得累計額と1株あたり基礎営業キャッシュ・フローの推移



- 2014年3月期より実施してきた自己株式取得の累計額は1兆円を超過見込み
- 累計で2014年3月期末時点の発行済株式総数の約18%にあたる株式を取得し、取得した株式を原則として消却することで1株あたりの利益・株主還元を向上
- 1株あたりの基礎営業キャッシュ・フローは、中経2020の3年間平均178円/株から中経2023の3年間平均314円/株まで拡大。中経2026の3年間平均の見通しは約335円/株

*1 2024年9月20日まで実施予定の自己株式取得を踏まえた見通し *2 2024年7月1日を効力発生日として実施した1株を2株とする株式分割を踏まえた株式数で算出
*3 2024年9月20日まで実施予定の自己株式取得額を合計した累計額見通し

中経期間の成長投資見通し (2024年5月公表)

Industrial Business Solutions



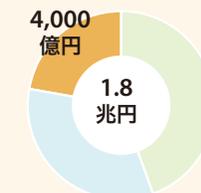
- 国内コンタクトセンター アルティウスリンク、ブラジルFPSO、フィリピンインフラMPIC、ペルー建設・鉱山機械KMCP等、2024年3月期で約2,700億円の投資を行いました。
- 資源開発領域で当社トラックレコードを梃子とした希少な機会獲得、また機械・モビリティ、デジタルを含むインフラ領域でサステナブルな収益基盤構築を目指します。

Global Energy Transition



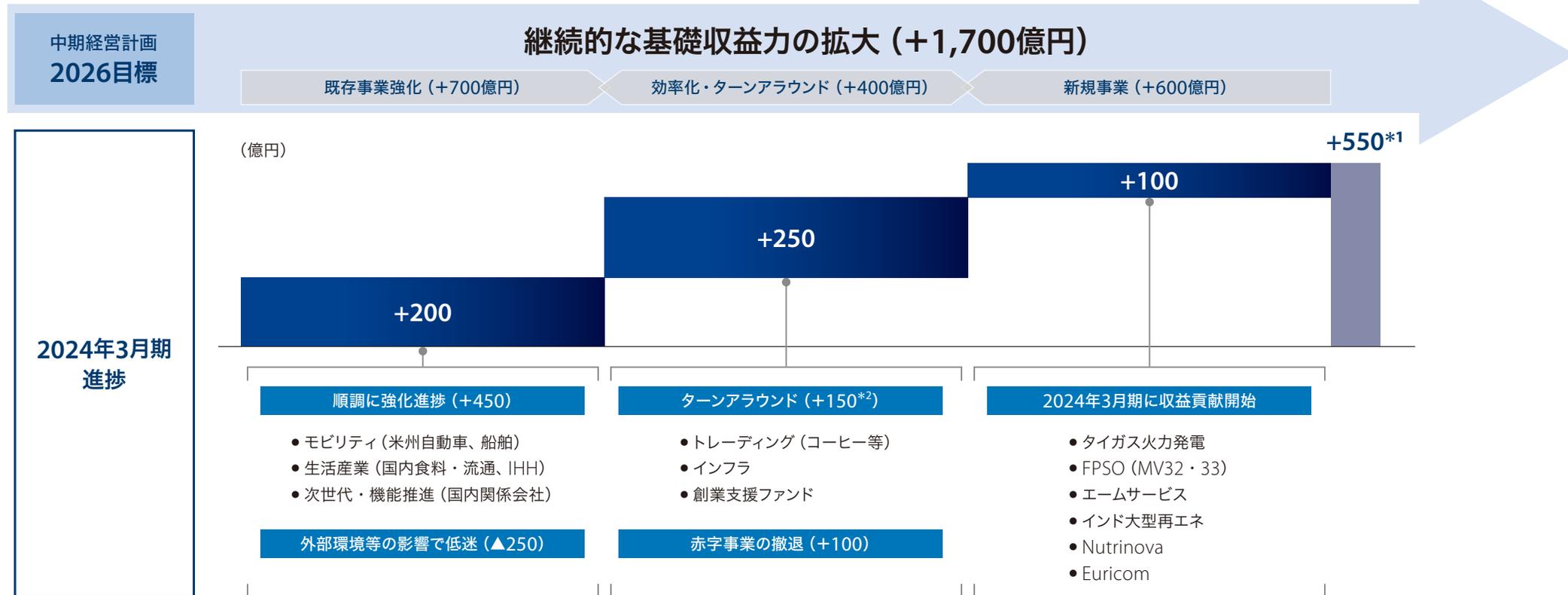
- 台湾洋上風力、次世代燃料等を中心に、2024年3月期で約1,700億円の投資を行いました。
- 天然ガス・LNG事業をコアとした安定収益基盤を拡充しつつ、アンモニアや低炭素メタノール等の次世代燃料、低炭素鉄源製造等に取り組み、脱炭素社会の実現に向けた事業ポートフォリオを構築します。

Wellness Ecosystem Creation



- エームサービスの100%子会社化、鶏・エビを中心とするタンパク質事業、機能性食品素材事業Nutrinova等、2024年3月期で約2,500億円の投資を行いました。
- PMIの推進や既存事業とのシナジーにより、各事業の早期収益化と収益力強化を推進します。

中期経営の計画進捗③ 基礎収益力拡大の進捗状況



*1 2023年3月期から2026年3月期計画に向けて基礎収益力の拡大を見込む事業の進捗状況

*2 取組中案件の2023年3月期からの増益・減益の合計

代表事例

次世代・機能推進セグメント 国内中核関係会社群の取込益

2023年3月期	2024年3月期	増益率
265億円	314億円	+18%

2024年3月期に最高益となった国内関係会社

- 三井情報
- 三井物産セキュアディレクション
- ワールド・ハイビジョン・チャンネル
- JA三井リース
- 三井物産グローバルロジスティクス
- 三井物産都市開発

コーヒートレーディングの収益改善

- 棚卸資産の圧縮 ▲34%*



- コスト削減 (金利・保管、ヘッジ)
- マーケット環境によらないオペレーションへの改善

*2024年3月期末時点 (2022年3月期末対比)

中経以前からの継続取組案件

- FPSO、タイガス火力、インド大型再エネ等の着実な完工



2024年3月期取込益増 +70億円

- タイガス火力発電は、2025年3月期第1四半期に売却を完了したパイトン石炭火力発電事業を置き換える規模の収益貢献を見込む

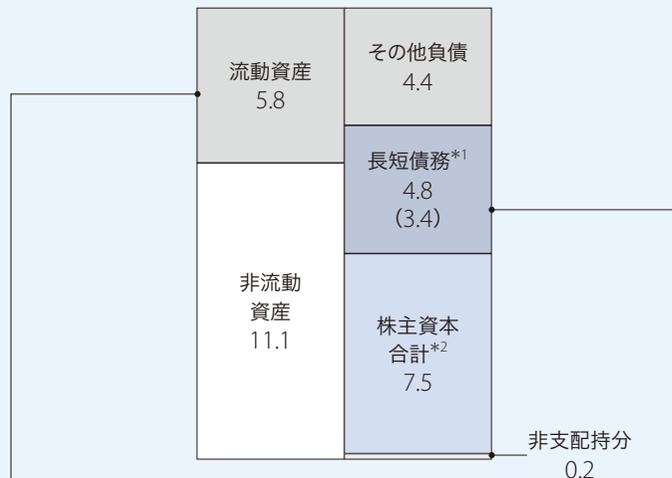
財務戦略

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(2024年3月末時点)

(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維持

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

市場の流動性枯渇等の緊急事態においても
必要な流動性を主にオンバランスで確保

資産の流動性に見合った長期安定的な資金調達

・長期投融資案件では10年程度の長期資金を中心とした資金調達を実現

・途上国での大型プロジェクトでは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()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

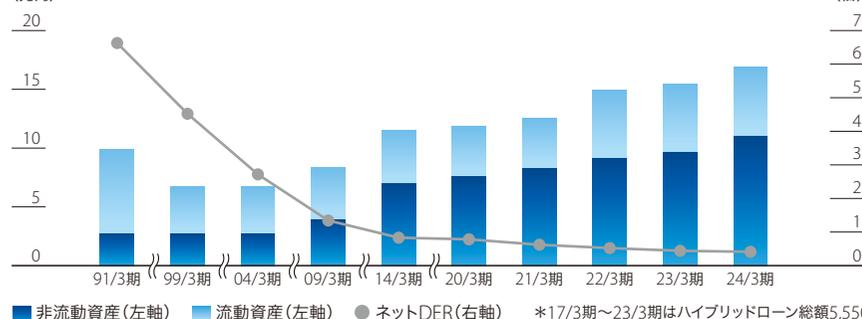
財務戦略で着目する指標

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、事業維持及び成長のための投資、並びに株主還元バランスよく配分していくことで、成長戦略の実行と財務基盤の維持・強化を両立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)

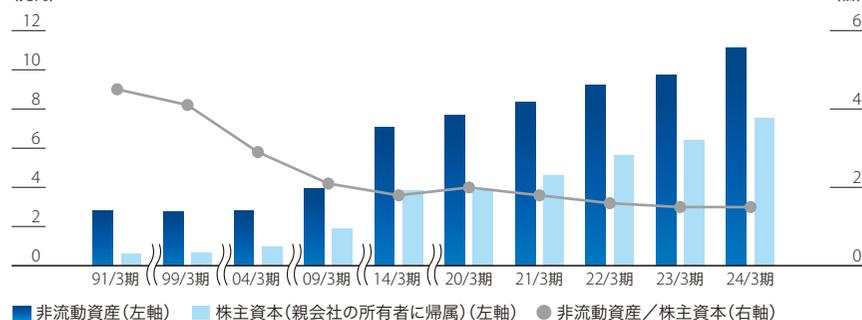


当社の資産構成は、トレーディングから投資への事業形態の変遷に伴い、投資資産や固定資産が増加してきています。相対的にリスクは高いが見合いのリターンが高い、もしくは資金回収に時間を要する事業投資や固定資産の増加に伴い財務レバレッジを適減させる必要があり、実際に大きく改善してきています。

非流動資産/株主資本

(兆円)

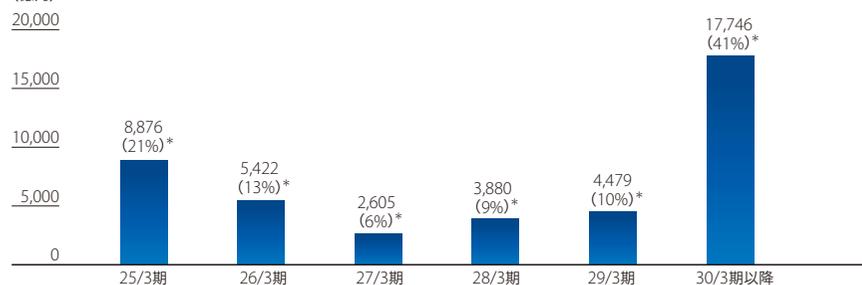
(倍)



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きており、財務の安定性は向上してきています。なお、両者のギャップは主に有利子負債による調達で埋めることとなりますが、当社はこの有利子負債額と返済スケジュールをしっかりとコントロールしています。

有利子負債返済スケジュール

(億円)



*有利子負債全体に占める比率

当社は10年程度の長期資金を中心とした資金調達を行っています。同時に、長期資金の期別返済額の過度な集中を避けることで借り換えリスクの低減を図っています。その結果、2025年3月期末における1年以内に返済予定の有利子負債が有利子負債全体に占める比率は約21%、5年超の同比率は約41%となりました。5年超においては、20年社債の発行等も行うことで最長の有利子負債の返済時期は2045年*となっており、長いラダーの構成を意図しています。

なお、1年以内に返済予定の有利子負債の返済に十分な現預金を保有するとともに、これに加え、機動的な資金の引き出しが可能なコミットメントラインを確保しています。

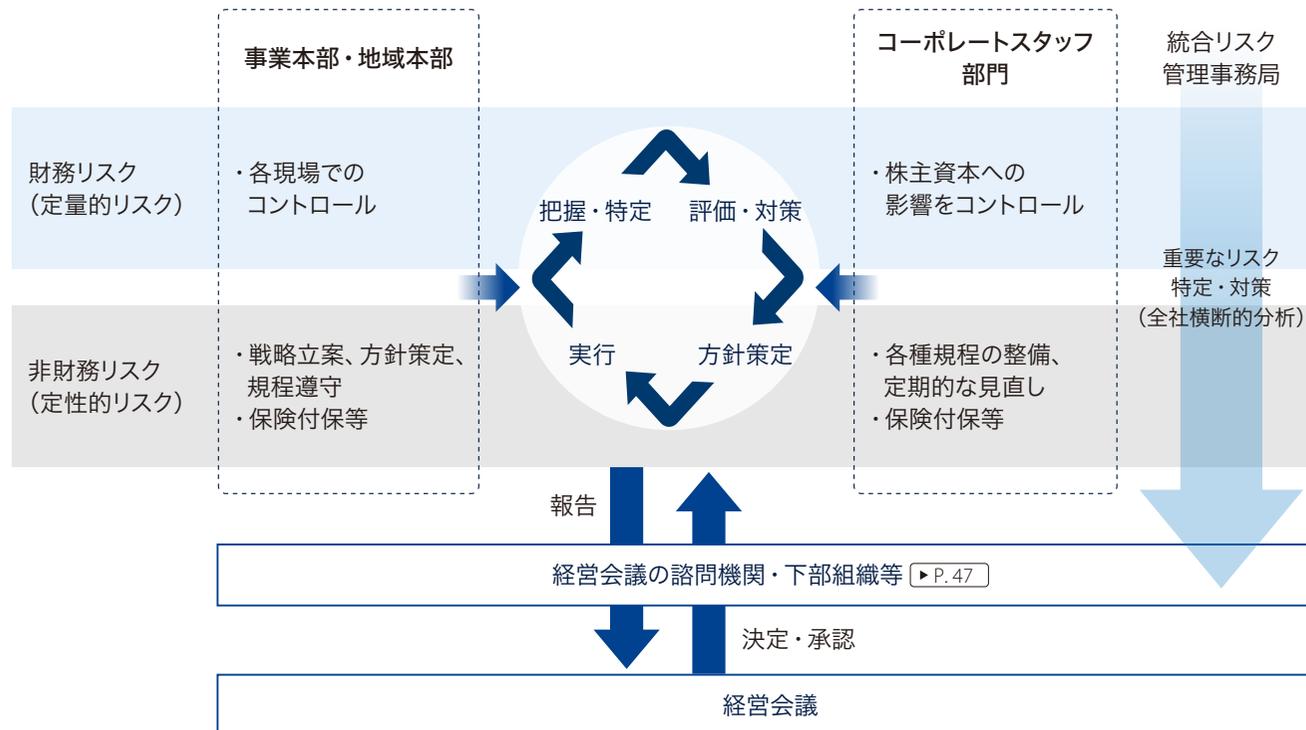
*ハイブリッドローン、リースを除く有利子負債

リスクマネジメント

リスクを全社横断的に見て、重要なリスクを特定するとともに、適切にコントロールするための取組みを行っています。事業本部長及び地域本部長は、権限の範囲内で職務遂行の一環で、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、全社ポジションを把握し、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。経営会議及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、全社で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な観点でリスクを統括し、全社横断的に見て、発生頻度と想定損害規模、及びリスク許容度を踏まえ、関係部署と連携しつつ、重要なリスクを特定し、対策を講じています。2024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、経営会議及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

リスクアセットを用いた定量分析

当社では、統合リスク管理の一環として、定量的なリスク分析を毎年実施しています。その結果は、「当社のリスクエクスポージャーとコントロール」と題して、ポートフォリオ管理委員会で議論を実施し、経営会議及び取締役会に報告しています。

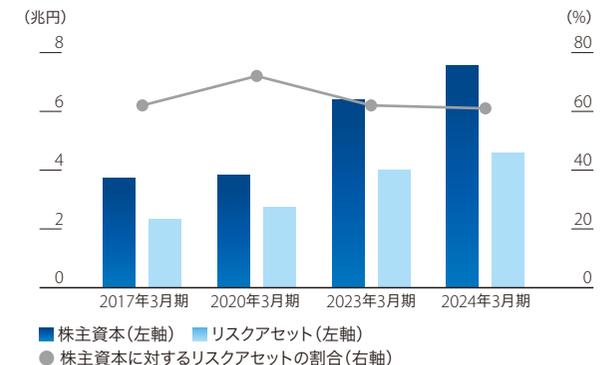
定量的なリスク分析にあたり、バランスシートの資産に内在するリスクに加えて、市場リスクや保証債務等オフバランスのリスクを一定の基準で評価の上、「リスクアセット」と称し、そのリスク量を定期的にモニタリングしています。リスクアセットは事業投資リスク、与信リスク、市場リスクといった分類に加え、セグメントや国・地域別等、さまざまな切り口で現状分析を行うための統合的なリスク管理の礎です。リスクアセットは、過去10年間で株主資本のおよそ6～7割の範囲内で推移していることを確認しています。

また、株主資本に対するリスクアセットの割合（水準）に加えて、リスクアセットに対する当期利益の割合（水準）も確認しています。赤字決算となった2016年3月期以降、およそ15%前後で推移していましたが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響が見られた2021年3月期には、10%近くまで低下しました。その後、2022年3月期から2024年3月期においては20%を超える水準となっています。

これに加え、保有する資産の社内格付低下や、急激な為替市場・株式市場の変動等に対するストレステストを実施し、リスク量と株主資本の割合（水準）への影響も検証しています。

基礎営業キャッシュ・フローは3期連続で1兆円規模に到達していますが、それを支える仕組みの一つに高度なリスクマネジメントがあります。今後も、適切なリスクマネジメントを継続することで業績の下方リスクへの備えとし、企業価値向上につなげていきます。

株主資本とリスクアセット



重要なリスク(2024年3月末時点)

重要なリスク	主なリスク対応策	経営会議 諮問機関・下部組織等
事業投資リスク	ポートフォリオマネジメント、リスクアセットのモニタリング ▶P.20	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	
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、保険付保、モニタリング ▶P.62	
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	サステナビリティ委員会
気候変動による移行リスク	2050年あり姿、2030年目標に向けた取組み ▶P.21	
商品価格リスク	限度設定、ポジション管理、ヘッジ	ポートフォリオ管理委員会
為替リスク	限度設定、ポジション管理、ヘッジ	
上場株式リスク	株式ポートフォリオの定期的な見直し	
与信リスク	与信枠の管理、モニタリング、債権保全策の検討・実行	
資金調達に関するリスク	長期安定資金の調達と、手元流動性の確保 ▶P.32	経営会議報告*1
オペレーショナルリスク	リスク軽減策・損害防止等の検討、保険付保	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構築	コンプライアンス委員会
情報システム及び情報セキュリティに関するリスク	情報システム及び情報セキュリティに関する内部統制の構築	情報戦略委員会
人的資本の制約に関するリスク	人材の確保と育成、評価等の人材マネジメント ▶P.36	ダイバーシティ推進委員会
人権に関するリスク	人権デューデリジェンスの実施と、課題発生時の是正・救済 ▶P.22	サステナビリティ委員会
感染症・自然災害・テロ等のリスク	災害時事業継続計画や災害対策マニュアル策定	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

新たな重要リスクの特定

- ・人的資本の制約に関するリスク
- ・人権に関するリスク

[▶P.22 ビジネスと人権、サプライチェーン](#)

[▶P.36 人材戦略](#)

2024年3月期には、「人的資本の制約に関するリスク」と「人権に関するリスク」を新たに重要なリスクとして特定しました。

外部環境の変化として、人的資本や、人権・サプライチェーン等のサステナビリティ取組みへの関心の高まりや、2023年3月期より導入した関係会社による内部統制の自己点検（CSA：Control Self-Assessment）を通じ、当該リスクを重要なリスクとして認識する関係会社が増加したことを踏まえ特定したものです。

「人的資本の制約に関するリスク」は、人材が不足した場合に事業価

値創出機会の逸失や安定操業を損なわせるリスクです。そのため、人材の確保と育成、評価、報酬等の人材マネジメントに取り組むことで適切な人的資本の確保につなげています。

「人権に関するリスク」は、当社の活動やサプライチェーン等の取引関係を通じた人権侵害の助長によるレピュテーション低下、またその影響の解消・緩和に伴う追加的費用等が発生するリスクです。人権デューデリジェンスを通じたリスクの低減に加え、課題発生時には、その是正・救済に適切に取り組めます。

CHRO MESSAGE

CHROメッセージ



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)
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

多様な人材が持てる能力を最大限発揮できる環境を整え、 新たな価値創造に挑戦し続けます

人材戦略と企業価値向上のつながりについて聞かしてください

人材戦略は企業の経営目標達成のためにあり、成長戦略との連携は非常に重要です。「創る、育てる、^{ひら}げる」という当社のビジネスモデル推進の鍵は、常に人材にあります。人材戦略の着実な実行を通して、世界中の志を一にする多様な「個」が、国の内外を問わず機動的にチームを編成して協働し、産業横断的な取組みを通じて、社会課題を解決しイノベーションを生み出していくことを目指しています。

Mitsui Engagement Survey (MES) について 教えてください

2018年から人材戦略の効果を測るための指標の一つとして導入し、現在、すべての海外拠点、重要な内外子会社にも対象を広げて実施しています。この調査は、社員一人ひとりから見た、会社とのつながりの強さやモチベーション、成長実感、組織の戦略・方針に対する共感等を測定・分析し、結果を改善のためのアクションにつなげていくものです。客観性・透明性を担保するために外部の調査会社と提携し、当社の特性を踏まえて調査方法をカスタマイズしてきました。本調査結果 (MES) と、組織の生産性や業績との間には有意な相関が見られることから、当社ではMESを重要な経営指標の一つとして取締役会に報告の上、役員報酬のKPIとしても活用しています。2024年3月期のMESの「社員エンゲージメント」スコアは肯定的回答が73%と前年比向

上、組織課題の改善に向けたさまざまな示唆も得られました。

ダイバーシティ関連では、当社単体の女性管理職比率は今年10%の目標数値を達成しましたので、新たに2031年3月期までに20%という目標を掲げました。現地法人を含む海外拠点での女性管理職比率は約4割となっていますので国内の状況は課題ですが、数値目標の達成だけでなくMESの向上を同時に図ることで、当社の経営理念の一つである「多様性を力に」を実現したいと思います。本年末には、グローバルな人材データ・プラットフォームBloom (ブルーム) も約9,000名を対象に本格稼働しますが、さまざまな人事施策の効果をデータをもとに評価することで、当社の一層の成長につなげていきたいと思っています。

人材戦略が新たな価値創造を通じた 成果につながっている事例を教えてください

中東アブダビでのLNG事業への参画は、今後のエネルギー安定供給の基盤としての期待はもちろんですが、本参画に際しては、当社の多様な人材が、事業本部の垣根を越えて緊密に連携・協働し、資源保有国でのインフラ整備にとどまらず、新たな産業の振興、市場の開拓といった産業横断の幅広い価値創造に取り組んだことが先方から評価されたのだと思います。

当社の足元の収益基盤は、成長戦略と人材戦略を両輪で推進してきた結果です。今後とも当社の成長を体現する人材を一人でも多く輩出し、多様な人材が持てる能力を最大限に発揮できる環境整備に努めたいと思います。

人材戦略

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、^{ひろ}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、更には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。

戦略 | グローバルでの多様な「個」の活躍推進

関連する指標

強い「個」の育成

- 大型化・複雑化するプロジェクトをリードできる人材の持続的な輩出
- 社員のスキルアップ・グローバルキャリア支援
- 社員の自己啓発・リスキングへの支援

国外派遣制度実績

累計**4,300**名超
(2024年3月期末時点)

海外研修員・修業生

若手社員を中心に海外に派遣、英語以外の語学習得や現地での実務経験を通して、地域・業界プロフェッショナルを育成

ビジネススクールへの派遣

グローバル・グループの中堅・管理職社員を海外ビジネススクールに派遣。ハーバード・ビジネス・スクールとの提携プログラムや、Executive Educationにも注力。2024年3月期の派遣実績は24名(海外採用社員4名を含む)

企業価値向上

インクルージョン

- 多様な人材がグローバルに活躍できる環境整備
- 社員エンゲージメントの向上

女性活躍推進

- 育成プログラム等の取組強化の結果、単体の女性管理職比率は着実に向上し、2025年3月期10%の目標を達成。2031年3月期の新たな目標を設定

女性管理職比率(単体)推移



女性リーダー育成プログラム(単体)

- Women Leadership Initiative**
社外取締役等との対話を通じ、リーダーとしての自己認識を形成し、エンパワーメントを推進
- Sponsorship Program**
ライン長として活躍する女性社員を対象として、経営会議メンバーがスポンサーとなり、キャリアに関する助言や指導を実施

新人事制度の導入(単体) *2024年7月より

- 社員のキャリア・ライフプランへの柔軟な対応、各自の経験・スキルに応じた配置、生産性の向上を目的として導入
- 旧来の担当職と業務職を廃止し、「総合職」として一本化
- 転勤の有無を原則3年おきに選択可能に

Bloom対象社員数(単体+現地法人)



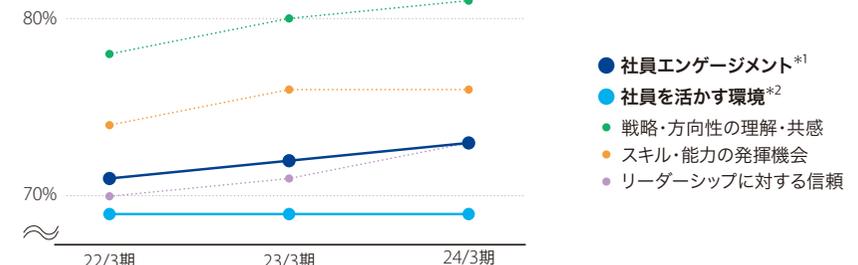
海外採用社員のライン長比率(現地法人)



Mitsui Engagement Survey

- 社員の会社に対するエンゲージメントを、人材戦略の成果を測る経営指標の一つと位置付け
- 測定結果を定点観測し、改善へ向けたアクションにつなげるツールとして「Mitsui Engagement Survey」を実施
- 2024年3月期は海外採用従業員、関係会社29社含む15,000名超を対象に実施し、スコアは継続的に上昇
- 「社員エンゲージメント」及び「社員を活かす環境」の結果を業績連動型役員株式報酬のKPIに設定
- 調査結果を各組織が分析しアクションプランを策定。現場主導での組織の課題解決に活用

当社(単体)及び海外現地法人の結果



*1 「会社に対して貢献意欲やロイヤリティがあり、自発的努力をしようという気持ち」についての複数の関連設問における肯定的回答率
*2 「自分のスキルや能力を活かす機会があり、働きやすい環境が整備されているか」についての複数の関連設問における肯定的回答率



当社の「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に関しては、人的資本レポートをご参照ください。
https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/human_resource_management/_icsFiles/afieldfile/2024/02/29/MBKHCreport2023_240221.pdf

CDIO MESSAGE

CDIOメッセージ



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

生成AIでデジタル変革を加速、 更なるパフォーマンスの向上と新規ビジネス創出に挑戦し続けます

デジタルに関する取組みの進捗は

三井物産グループでは大きく2つのデジタルを活用した変革を進めています。1つ目は今の人員でより大きな仕事をするためのDXによるパフォーマンス向上、2つ目はデジタルやAIを活用したビジネスの創出です。2017年から本格的にDXに取り組み、DX案件の積み上がり、DX基盤の整備やDX人材育成の順調な進捗から、デジタルによる変革はホップ・ステップまで来ている実感あり、当期は生成AIの本格活用も含め、ジャンプの年にしたいと思います。

主なDX案件について教えてください

すでに実行開始済みのDX案件は50超あり、そこから三井物産デジタル・アセットマネジメントのALTERNAをご紹介します。ALTERNAは不動産やインフラ資産等をデジタル証券化して、小口の金額で個人が投資できるオンライン資産運用サービスです。2020年の法改正で認められた「セキュリティトークン*」の発行により、デジタルを活用した取引コストの低減と取引の小口化が実現し、従来は、機関投資家向け市場であった不動産やインフラ資産への個人投資が可能になりました。

これらDXを支えるDX基盤について教えてください

DX基盤のデジタルガバナンスと標準化の羅針盤として、デジタル・ランドデザインを策定しました。これまでの業務ニーズに応じたシステム構築による個別最適から脱却し、デジタル・ランドデザインをベースにシステム・プロセス・データの最適化を通じて、グループ全体のパフォーマンス向上と迅速かつ正確な意思決定の実現を目指します。

DXの取組みを推進する人材育成について教えてください

当社の幅広い事業に精通した多様な人材にデジタルスキルを標準装備し、「総DX戦力化」することを目指しています。また、2021年に開講したMitsui DX Academyで学んだデジタル知識を業務に活かし、DXによる業務変革の実践を促進するために社内認定制度も拡充しました。当期は特に、生成AIに関する学びと実践に注力します。

2023年は「生成AI元年」とも言われました。 当社の状況について教えてください

2023年3月に、社内生成AI「MBK Private AI」の利用を開始しました。生成AIは人間の可能性を大きく広げてくれるポテンシャルがあり、当社社員の更なる活躍に向け、活用の浸透とガバナンス等の環境整備を進めています。私自身、さまざまな打ち合わせの準備等で生成AIを自分の「良きパートナー」として使っていますが、実際にパフォーマンス向上を実感しており、経営からもその活用を後押ししていきます。

当期の取組みや期待についてお聞かせください

AIの活用を日常業務と事業の両面から進め、更なるパフォーマンス向上と新規ビジネス創出に挑戦します。AIの活用により、今まで考えられなかったスピードと発想で当社の新たな未来を築く、その第一歩にしたいと思います。「三井物産×AI=∞（無限大）の可能性」です。

*セキュリティトークン：ブロックチェーンなどの技術を用いて発行・管理されるデジタル化された金融商品（有価証券）

三井物産のDX

Digital Transformation & Innovation with Digital

三井物産には、貴重なリアルデータの獲得できる現場が幅広くあります。三井物産のDXは、この貴重な現場をベースにデジタルの力を加える、すなわち、Operational Technology* × Digital Powerで、効率化や最適化によるコスト削減や売上増を図るとともに、新たなビジネスの創出にも取り組んでいます。

*Operational Technology (OT) : 商品知識、ビジネス知見、営業力、物流機能、法務、人事、プロマネ等の商社オペレーションノウハウすべて

DX事業

DX総合戦略の推進によりデジタル総合戦略部創設以来、多くのDX事業が誕生しています。

2024年3月期までのDX案件数

2024年3月期時点でのDX取組案件数は累計で約400件超、うち約100件超が実証実験やシステム開発を実施、うち約50件超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。

取組件数

400件超

実験・開発

100件超

実運用

50件超

ALTERNA オルタナ

三井物産デジタル・アセットマネジメントは、セキュリティトークンの発行が認められる法改正を契機に、オルタナティブ投資の民主化を目指すべく設立されました。従来はプロの機関投資家向けであった不動産やインフラ等の実物資産に、個人がスマートフォンから簡単に投資することを可能とするALTERNAの提供を2023年に開始しています。

市場成長率*1

500%超

最低投資額

10万円～

取組高(運用資産額)*2

約2,500億円

業務の非効率性・中間マージンの発生



DX活用による効率化及びファンド組成～証券販売の垂直統合

*1 Progmatic社分析に基づく2023年3月期比、2024年3月期増加率

*2 ALTERNA以外の運用ファンドを含む、2024年3月末時点

DX総合戦略

当社では2021年3月期にDX総合戦略を策定、当社グループのDXのあり姿を示し、推進のロードマップとしています。

DX事業戦略

- リアル (Operational Technology) ×DX
- Digitalを武器にした主体的な事業経営
- Digitalによる社会課題の産業的解決
- 徹底的なエンドユーザー起点

DD*経営戦略 ～人とデータの三井へ～

- データによる迅速かつ正確な意思決定
- データの共有・活用によるプロセス改善
- データは見るものではなく使うもの
- データは会社の資産

*DD: データドリブン

DX人材戦略

- DXを標準装備した次世代型経営人材を輩出
- DXによる絶え間ない革新を当社の企業文化として定着

DX人材

「総DX戦力化」として、グローバル全社員がデジタルを標準装備します。また、DX案件を牽引するDXビジネス人材を積極的に内製化します。

当社ではビジネスとデジタルの双方を深く理解し、実ビジネスでDXを推進するDXビジネス人材の内製化を進めており、2024年3月の200名超に対し、2026年3月時点で1,000名以上の育成を目指しています。

DXビジネス人材
24/3期

200名超

DXビジネス人材
26/3期(目標)

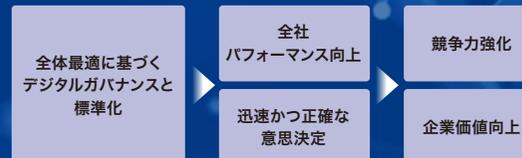
1,000名超

DX基盤

DX総合戦略を効率的・効果的に実現するDX基盤。システム・プロセス・データの全体最適を実現するデジタル・グランドデザインを策定しました。

デジタル・グランドデザイン

デジタルガバナンスと標準化の羅針盤。システム・プロセス・データの全体最適を実現し、デジタル・グランドデザインによりグローバル・グループ全体の競争力強化、企業価値向上を実現します。



グローバル・グループ全体のDX/ITシステムはサイバーセキュリティを考慮した上、企画・設計・運用しています。また、今後、DX/ITシステムの多くで生成AIを活用し、更なるパフォーマンス向上・新規ビジネス創出を目指します。

サイバーセキュリティ

2024年3月期はセキュリティ関連規定の更新、グループサイバーセキュリティ原則準拠率向上、サイバーセキュリティ上の重要指定関係会社へのMBKネットワーク導入必須化決定、セキュリティアセスメントの継続実施、社員e-learning受講等に取り組み、DX基盤を支えるサイバーセキュリティ対応を更に進めました。

生成AI

2023年3月、セキュリティに配慮した社内版生成AI「MBK Private AI」をリリース。以来、全社共通AI・特化型AI・事業系AIに分類される多数の生成AI関連プロジェクトを推進しています。

CYBER INDEX AWARDS | 2023

CYBER INDEX AWARDS 2023
特別受賞賞

Gate 3



経営基盤

40 役員座談会

44 取締役・監査役

47 三井物産のコーポレート・ガバナンス

役員座談会 当社ガバナンス体制の変更と更なる向上に向けて

当社ガバナンス体制の特徴

高野：初めに、当社のガバナンス体制の特徴についてお聞かせください。

江川：当社取締役会の特徴は4つあります。1点目は、当社は監査役会設置会社として取締役会が重要な意思決定と監督の両方を担っていますが、経営会議メンバーが社内取締役或いは陪席として議論に参加することで、社内の知見を踏まえた実質的な意思決定ができることです。また、当社の意思決定では全員一致を原則としています。2点目は監査役存在です。日本の会社は、監査役が発言が活発な会社と抑制的な会社に二極化していますが、当社では監査役が活発に議論に参加し、意思決定の妥当性を高めています。3点目は自由闊達な議論をベースに意思決定しており、経営陣が社外取締役の発言に耳を傾けていることです。4点目は社外取締役の多様性が高く、それにより意思決定の質を向上させていることです。

取締役会の多様性は投資家などから注目される重要な要素です。日本企業が外国籍の方を取締役に迎える際に、日本在住者を選ぶケースも多いですが、当社は本当の意味で多様性を追求するため、種々検討の上で今の取締役会構成に至っていることは非常に重要だと思えます。

安永：日本在住の外国籍の方は日本文化に詳しく議論もしやすいですが、共通理解のもとでの議論が多く、本質的な意味での多様性に寄与していないケースもあります。日本の文化に馴染ん



常務執行役員
ジェネラル・カウンセラー
たかの ゆういち
高野 雄市

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

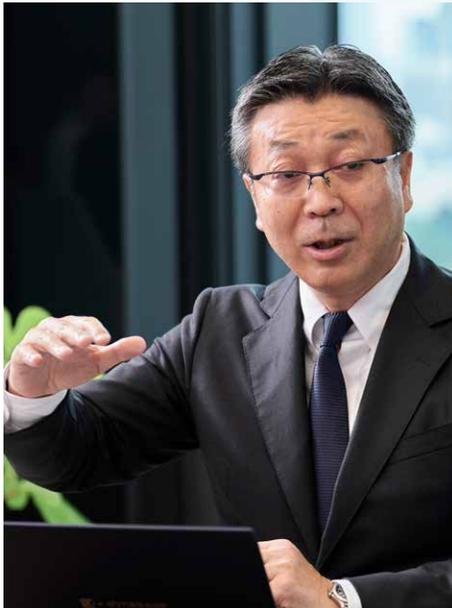
代表取締役会長
取締役会議長
ガバナンス委員会委員長
やすなが たつお
安永 竜夫

役員座談会 | 当社ガバナンス体制の変更と更なる向上に向けて

でない方々の方が、刺激のあるインプットや思ってもみなかった指摘をいただけることも多く、多様性の価値を感じます。

グローバル、かつ産業横断的な事業に取り組んでいる当社にとって、日本的価値観だけの議論は、将来のリスクや機会損失につながるという危機感を持っています。そのため、多様な価値観や専門性を持つ外国籍の方、海外企業のトップを務めた経験のある方や海外企業の日本法人を率いた経験のある方などを迎え入れ続けることは、当社がグローバル企業であるための必要最低条件です。

江川：おっしゃる通りです。そのような方々に来ていただくことで、業界の専門知識が得られる利点に加え、海外企業のガバナンスをよくご存じなので、例えば、社外取締役と執行の関係等に関しても、さまざまな事例に基づく意見が聞けて有益と思います。



高野：当社の任意の委員会、特にガバナンス委員会についてどのように評価されますか。

江川：2004年時点でガバナンス・指名・報酬の3つの委員会をつくったことは先進的ですし、そもそもガバナンス委員会を持っている会社は少数です。通常、取締役会において、その実効性や機関設計などについて議論することになりますが、ガバナンス委員会があることで、それにフォーカスした議論ができます。これらの議論の重要性を認識しているからこそ、ガバナンス委員会を設置していますし、対外的にもその意義が理解されやすいと思います。

ガバナンス体制の変更

高野：今回のガバナンス体制の変更は、現行の機関設計である監査役会設置会社を維持し、社内取締役を9名から6名に減員し、社外と社内の割合を6対6の同数にしました。また、執行体制も見直し、経営会議メンバーをリーダーシップチームとして改めて位置づけ、ジェネラル・カウンセルを設置しました。江川さんは今回の変更をどのように評価されていますか。

江川：良い変更と思います。従前は取締役の人数が多く、社内取締役比率がやや高いなどの問題がありましたが、それらを解決することができました。体制については監督を担う取締役とリーダーシップチームを峻別し、取締役会に入るのはChief Officer職を担っている方として、役割分担が明確になりました。また、営業管掌の方は取締役ではなくなりましたが、取締役会に陪席することで、当社の強みに沿った良い形が出来上がったと思います。

安永：過去を振り返ると、私が社長に就任した2015年当時の社外取締役は5名でしたが、企業経営の経験者よりも、政府系や学術系をバックグラウンドに持つメンバーが多い構成でした。経営会議で全社的な議論をし、取締役会で社外取締役の知見を入れて議論していましたが、より広くグローバルや企業経営の視点を反映させるために、取締役会に更に多様なメンバーを入れる必要性を感じていました。

会社経営全般の議論をするためには、個別案件の議論を通じて、人・組織マネジメント、当社の地域軸と商品軸がどのように機能しているか、さらには当社がどのように現在の収益構造に至ったか、そして将来にわたる仕事の展開へどのようにつながるかなどを理解いただく必要があります。そのために、バックグラウンドの多様性にもっと執着すべきと考え、取締役会の構成を変えてきました。現在の6名の社外取締役の方々は、国籍、ジェンダー、キャリア、考え方等多様性に富み、私が考える取締役会の1つの理想型、すなわち案件の審議のみならず、案件の背景を含めた議論ができるレベルの方々に集まっています。

そこで1つの理想形に近づいたと思っていましたが、取締役会をもっとインタラクティブにする必要がある、社内対社外の質疑応答のような議論になっているのでは、という指摘も出てきました。取締役会は、個別案件の審議に留まらず、それを通じて会社の未来を決めていくために必要なことを案件プラスアルファで議論する方向に持っていくべきという指摘もあり、そのとおりと思いました。

現在の取締役会は、この会社が将来にわたって成長し、社会に貢献するためのあり方、そのための資源配分など、様々なテーマを高い視座で活発に議論しています。

江川：今のお話を伺い、当社の取締役会の変遷がよく分かりました。

近年、多くの日本企業が社外取締役の比率を高めてきたので、当社も比率を少し高めてもよいと思っていましたが、今回の株主総会をもって社外取締役の比率は5割になりました。

役員座談会 | 当社ガバナンス体制の変更に更なる向上に向けて

高野：今回の検討において、何か印象的な議論はありましたか。

江川：最も印象的だったのは、社内取締役の方々の位置づけについてです。一番長く議論しましたし、実質的にも重要な論点だったと思います。取締役会で個別案件をしっかりと議論するためには社内取締役の知見も必要ですし、取締役というタイトルが外れたことで、例えば、対外的に不利なことにならないかといった懸念もありました。私たちが取締役会やガバナンス委員会で話し合った以上に、社内で様々な議論がされたと想像しています。しかし、それらを考慮した結果、取締役会は監督機能ということで、Chief Officer職の方を中心に運営し、リーダーシップチームは経営会議メンバーという重みを対外的にも打ち出していき、と整理できたことはよかったです。結果的に監督と執行という役割分担が明確になりましたし、社外取締役比率向上によって監督の強化につながったと思います。

安永：今回、ガバナンス委員会でガバナンスのあり方をゼロから議論しました。管掌役員が取締役でなくなったら権限が減るのか、あるいは役割期待が変わるのか。そうではなく、むしろ、経営会議メンバー、リーダーシップチームの一員であることを前面に出し、取締役であることと執行側にいるということを対比的に明確化することで、新たなガバナンス体制においても管掌役員が十分に機能できるという考えに至りました。

さまざまな議論を踏まえ、最終的には海外企業の実効性を高めるために、運営においてさまざまな取組みを進めています。例えば、取締役会付議事項の付議基準の見直し、社外役員への事前ブリーフィングと社外役員会議の充実化、社外役員への情報提供の強化などが挙げられます。これらの取組みについて江川さんはどのように感じていますか。

管掌役員に対しては、権限は変わっていないどころか、より全社目線で議論する必要があるということを伝えていますが、社内に対しても、これによって当社は本当の意味でのグローバル企業への道筋を歩んでいると言っています。

加えて、これだけの多様な6名の社外取締役に入っていることで、もっと社外取締役の役割期待、責任を大きくした方が、要するに15分の6ではなく、12分の6として、一人ひとりの意見の重さを、12名が感じながら会社のかじ取りをしていく方がよいと考えています。

近年の取締役会の運営の変化

高野：ここ数年、取締役会の実効性を高めるために、運営においてさまざまな取組みを進めています。例えば、取締役会付議事項の付議基準の見直し、社外役員への事前ブリーフィングと社外役員会議の充実化、社外役員への情報提供の強化などが挙げられます。これらの取組みについて江川さんはどのように感じていますか。

江川：取締役会の付議基準を見直して、少数の骨太の議題に集中する取組みは以前から進められています。また、それと並行する形で、取締役会の頻度を減らす議論もありました。特に海外在住の取締役の声が大きかったと思います。海外企業は、取締役会の頻度が少なく、1回当たりの時間が長くなります。

以前、私が研究したときに参照した調査では、アメリカの取締役会では対面が年に4～5回、電話によるものが1～4回、合計5～9回で、所要時間は対面が平均5時間以上、電話が平均1時間でした。現在の当社の取組みは、海外のプラクティスに近づいているというイメージを持っています。開催頻度を減らし、オンラインや書面決議で緊急性のある案件を補う一方、対面では時



間をかけてじっくり骨太の議論を行っています。事前ブリーフィングの充実に加え、取締役会の前後にフリーディスカッションや社外役員会議等を組み合わせることで、実質的な議論を増やしています。事前ブリーフィングの際には、戦略的に重要だが取締役会に付議されない案件についての説明もあります。

安永：取締役会の開催頻度については、多過ぎないかと思っていました。一方で、個別事業案件のスケジュールは、パートナー、ホスト国などとスケジュールを合わせる必要があるため、3ヶ月に1回の審議では間に合わないこともあり、案件形成のスピードに合わせて一定の頻度で開催する必要があります。この状況の中で、できるだけ前広に個別案件の議論をする、あるいはオンラインで対応するといった工夫が必要だと思います。但し、オンラインでは重要議題が審議しにくいという意見もありますので、実開催の必要性を認識しながら、いかに運営を工夫していくか、これは継続的な課題です。

役員座談会 | 当社ガバナンス体制の変更と更なる向上に向けて

高野：取締役会で取り上げるテーマの変化についてどのようにお考えでしょうか。

江川：いくつかの顕著な変化が見られます。例えば、社外取締役の提案によって、ポートフォリオの見直しの議論やサステナビリティの議論が増加しました。HSE（健康、安全、環境）の報告、特にセーフティの議論も充実してきました。

高野：私も去年まで事務局を担当していましたが、社外取締役の方々からの、より大きな戦略的な議論をすべきというご意見を踏まえ、取締役会として経営上の重要事項を審議する機会を増やし、また個別案件の審議においても、全体戦略における位置づけをしっかりと説明するように努めました。



江川：社外役員会議などで、各事業本部の戦略や事業内容の説明を受けることはとても意義があると思います。個別案件の審議だけでは、投融资額が大きな案件の本部の理解は深まりますが、それ以外の本部との接点が少なくなりがちなので、取締役会や社外役員会議の議題設定の中でそこをうまく補っていたらいいと思います。

更なるガバナンスの向上に向けて

高野：更なるガバナンス強化に向けて、どのような改善を行うべきと考えていらっしゃいますか。

江川：取締役会では、会社全体を俯瞰しながら戦略を議論し、ROICを意識しながらポートフォリオの見直しを引き続き深めていくことが必要だと思います。また、大型投資については、最初にFID（最終投資決断）を行ったときに、例えば、2～3年後にレビューすることをあらかじめ決めておくことも、規律づけには役立つと思います。また、ガバナンス委員会や実効性評価の中で既に意見が出ていますが、社外役員だけの議論も定期的に行うといいと思います。

安永：社外役員の皆さんの議論で、社内が見えてないものを指摘いただくことは、ぜひやっていただきたいと思います。

一方で、現場では案件のPDCAサイクルをずっと回しています。すべての案件のミドルゲーム*の進捗については、ポートフォリオ管理委員会でも経営会議でもモニタリングしています。これらの情報を全部報告すると取締役会は回らなくなってしまうので、新規案件と課題案件に絞る必要があります。PDCAの回し方も効率的に行う必要があると思います。例えば、報告書が毎週のように出てくる課題案件もあり、執行側の社内報告のあり方

についても別途考える必要があります。また、現場視察は社外役員の皆さんに当社の価値創造や出資先の企業価値向上に向けた取組みを見ていただくには一番よい機会と考えていますので、例えば、今年は北米の現場に訪問いただきましたが、地域ごとに現場視察ができるようにスケジュールリングするなど工夫していきたいと思っています。

高野：最後に、今回のガバナンス体制の変更により、取締役会議長として今後どのような取締役会にしていきたいと考えていますか。

安永：自然体でやりたいと思います。人数が変わり、構成が変わっても、目標としている全員一致を重視します。反論、異論を多数決の下で封殺してしまえば、多様性の意味がないと思っています。当社の多様性を大事にしつつ、将来に向けて成長するためには、多様な社内外取締役が、皆で一致して意思決定することが必要です。それができないのであれば、そこには何か課題があるのであり、全員一致を基本線とすることを変える気はありません。意思決定の期限が差し迫り、ここで決めなければいけないといった局面であっても、議論を尽くし、全員が納得する方法を探ることが、多様性を持つ取締役会の最大の価値と考えています。そのために、もっとインタラクティブな議論をして、相互理解を深め、更に実効性のある取締役会にしていきたいと思っています。

*事業投資の入口と出口の間の段階。個別事業の強化やターンアラウンドの実行により収益力を向上

取締役 (2024年6月19日現在)

在任年数/所有株式数



やすなが たつお
安永 竜夫
9年 / 336,882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
6年 / 137,104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)



たけます よしあき
竹増 喜明
3年 / 52,241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)



サミュエル
ウォルシュ
7年 / 13,450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)



うちやま だ たけし
内山田 竹志
5年 / 17,447株
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
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)取締役Executive
Fellow
2023年 トヨタ自動車(株)Executive Fellow
(現任)



えがわ まさこ
江川 雅子
4年 / 7,060株
社外取締役

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
2014年 旭硝子(株)(現 AGC(株)) 社外取締役
2015年 東京海上ホールディングス(株)社外取締役
2015年 三井不動産(株)社外取締役
2015年 一橋大学大学院商学研究科(現 経営管理研究科) 教授
2020年 当社社外取締役(現任)
2022年 学校法人成蹊学園学园长(現任)
2023年 三菱電機(株)社外取締役(現任)



しげた てつや
重田 哲也
2年 / 54,430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)



きとう まこと
佐藤 理
2年 / 44,428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
2年 / 43,982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)



いしぐる ふじよ
石黒 不二代
1年 / 468株
社外取締役

1981年 ブラザー工業(株)入社
1994年 Alphametrics, Inc. 社長
2000年 ネットイヤーグループ(株)代表取締役社長
2013年 株式会社損害保険ジャパン
(現 損害保険ジャパン(株)) 社外監査役
2014年 株式会社ホットリンク社外取締役
2014年 マネックスグループ(株)社外取締役
2015年 損害保険ジャパン日本興亜(株)
(現 損害保険ジャパン(株)) 社外取締役
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
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 L.
カサバ
1年 / 250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
2001年 マクドナルドカナダマーケティング
シニアディレクター
2004年 日本マクドナルド(株)
マーケティング本部執行役員
2007年 同社ビジネスデベロップメント部
上席執行役員
2009年 マクドナルドマレーシア
マネージングディレクター
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並びに
マクドナルドシンガポール及び
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 日本マクドナルド代表取締役会長
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
2023年 当社社外取締役(現任)



ジェシカ タン
スーン ネオ
1年 / 0株
社外取締役

1989年 IBMシンガポール入社
2006年 シンガポール国会議員
(for the East Coast Group
Representation Constituency) (現任)
2008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
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 Raffles Medical Group Ltd. 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)

社外取締役比率



女性取締役比率



外国籍取締役比率



*役員的所有株式数は2024年3月末日時点の数字(2024年7月1日を効力発生日とする株式分割前の株式数)

監査役 (2024年6月19日現在)

在任年数／所有株式数



しおたに きみろう
塩谷 公朗 | 5年／32,335株
常勤監査役

1984年 当社入社
2019年 当社常勤監査役 (現任)



ふじむら ひろたつ
藤原 弘達 | 1年／78,043株
常勤監査役

1984年 当社入社
2023年 当社常勤監査役 (現任)



もり きみたか
森 公高 | 7年／7,934株
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
同監査法人代表社員
2000年 同監査法人金融本部長
2004年 同監査法人本部理事
2006年 同監査法人本部理事
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)



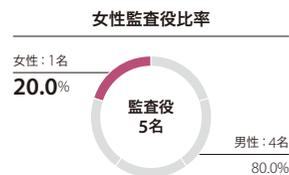
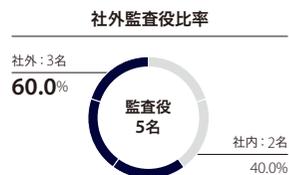
たまい ゆうこ
玉井 裕子 | 2年／0株
社外監査役

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
林 真琴 | 1年／156株
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・監査役の略歴についての詳細は、2024年3月期有価証券報告書P.116～120 (役員一覧) をご参照ください。
https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/securities/_icsFiles/afiedfile/2024/06/19/ja_105yuh.pdf

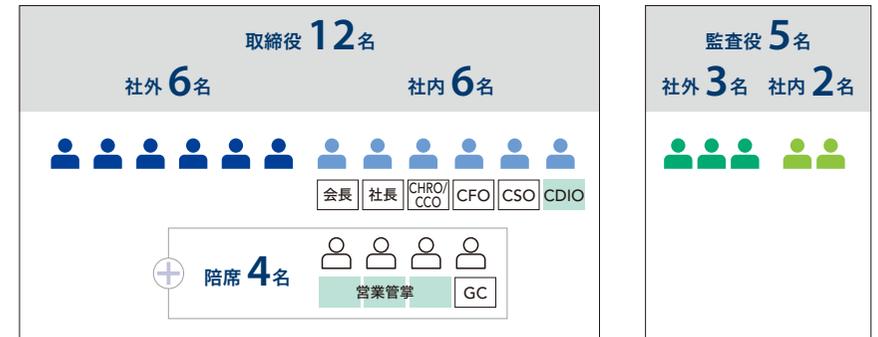
社外取締役・社外監査役の選任理由については、コーポレート・ガバナンス報告書をご参照ください。
<https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/governance/status/>

ガバナンス体制・執行体制

<取締役会の変更>

取締役会においては、経営の監督に重点を置き、より高度かつ実効性の高い議論を可能にする人員構成とするため、2024年6月19日開催の定時株主総会をもって社内取締役を9名から6名に減員し、社外取締役・社内取締役の人数を同数とする取締役総数12名体制としました。

取締役会メンバー



<執行体制の変更>

2024年4月1日より、経営会議メンバーとして新たにジェネラル・カウンセル (General Counsel) を設置しました。複雑化する事業環境・リスクに対し今まで以上に機動的に対応し、経営戦略を着実に実現するため、経営会議メンバーを当社経営のリーダーシップチームとあらためて位置づけ、更なる企業価値向上を目指します。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及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。

経営会議メンバー



ガバナンス体制及び執行体制変更についての詳細は、ウェブサイトをご参照ください。
https://www.mitsui.com/jp/ja/release/2024/1248264_14376.html

経営会議メンバーについては、ウェブサイトをご参照下さい。
https://www.mitsui.com/jp/ja/company/outline/officer/#anc_executive

取締役・監査役

取締役会メンバー（取締役・監査役）のスキルマトリクス

当社が取締役・監査役に特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	所属する委員会	企業経営	グローバル インサイト	リスク マネジメント	財務会計	イノベーション /DX	人材戦略	環境・社会
安永 竜夫	代表取締役会長	ガバナンス	●	●	●			●	●
堀 健一	代表取締役社長 CEO	ガバナンス 指名	●	●	●		●	●	●
竹増 喜明	代表取締役副社長 CHRO兼CCO		●	●	●			●	
重田 哲也	代表取締役専務 CFO	報酬	●	●	●	●			
佐藤 理	代表取締役専務 CSO	ガバナンス	●	●			●		●
松井 透	代表取締役専務 CDIO		●	●			●		
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. カサノバ	取締役 独立社外	ガバナンス	●	●	●			●	●
ジェシカ タンスーン ネオ	取締役 独立社外	報酬	●	●			●		●
塩谷 公朗	常勤監査役		●	●	●	●			
藤原 弘達	常勤監査役		●	●				●	●
森 公高	監査役 独立社外	報酬			●	● (公認会計士)			
玉井 裕子	監査役 独立社外	ガバナンス			● (弁護士)				●
林 眞琴	監査役 独立社外	指名		●	● (弁護士・元検察官)			●	

*上記は取締役会メンバーの有するすべての専門性・知見を示すものではありません。なお、「グローバル経験」はメンバー全員に対して期待する専門性・知見を示すもの、また、「ガバナンス」はすべてのスキルの土台であり「企業経営」や「リスクマネジメント」等において包含されるものとし、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示としています。

取締役・監査役に特に期待する主な専門性・知見・経験等

当社取締役及び監査役は、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・知見等（スキル）及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及びその選定理由は以下のとおりです。

経営の意思決定及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供に取り組んでいます。全社経営戦略の策定及び推進等の企業経営に関する知識・経験が重要となります。
グローバル インサイト	グローバルに事業展開を推進する上で、グローバル経験に加えて、経済・地域情勢や政治・政策動向に関する専門性・知見が重要となります。
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等のための確かな知識・経験が重要となります。
財務会計	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、安定的な企業運営等のための確かな財務、経理及び税務の知識・経験が重要となります。
イノベーション /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・経験が重要であり、また、攻めと守りの観点からの効率化のため、全社のDX関連の知見を活用する専門性及び知見が必要となります。
人材戦略	当社は設立以来、一貫して「人」が当社の持続的な価値創造の源泉であるとの創業理念のもと、人材の獲得と育成、弛まぬ人材開発、組織開発を経営の最重要事項として取り組んでおり、その知識・経験が重要となります。
環境・社会	サステナビリティ経営の更なる深化にあたり、脱炭素社会の実現に向けた気候変動対応・自然資本の保全等、及び人権・サプライチェーン等に関連する経験・見識が必要となります。

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、社外取締役及び社外監査役の視点を入れて経営監督及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事業本部及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及び地域本部長は、執行役員として連結グループの機動的な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、会社業務に精通し高い専門性を持っ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」及び「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等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

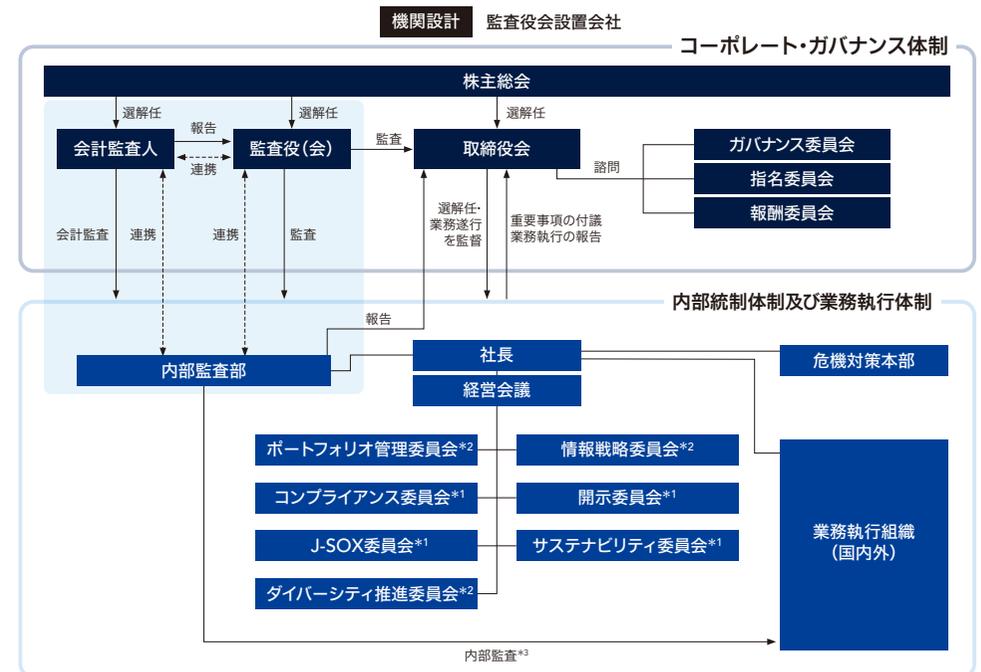
	主なイベント	取締役数*	監査役数*
2002年	経営と執行の分離を目的として執行役員制度を導入し、取締役を討議可能な人数に減員	11 (0)	4 (2)
2003年	当社初の社外取締役の選任	11 (1)	5 (3)
2004年	取締役会の諮問委員会としてガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会を設置	11 (2)	5 (3)
2006年	・コーポレート・ガバナンス及び内部統制原則の制定 ・当社初の女性社外取締役の選任	11 (3)	6 (4)
2014年	当社初の女性社外監査役の選任	13 (4)	5 (3)
2015年	・社外役員会議の開始 ・取締役会実効性評価の開始 ・社外取締役比率3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	社外取締役比率40%	15 (6)	5 (3)
2024年	社外取締役比率50%	12 (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、事業本部長及び地域本部長等は、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及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及び運用の状況の独立性を持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。また、グローバル・グループベースでコンプライアンス体制を整備・強化し、インテグリティのある組織づくりに取り組んでいます。



*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。

コンプライアンス・インテグリティ体制についての詳細は、ウェブサイトをご参照ください。
<https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/governance/compliance/#anc4>

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_J.pdf

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及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。

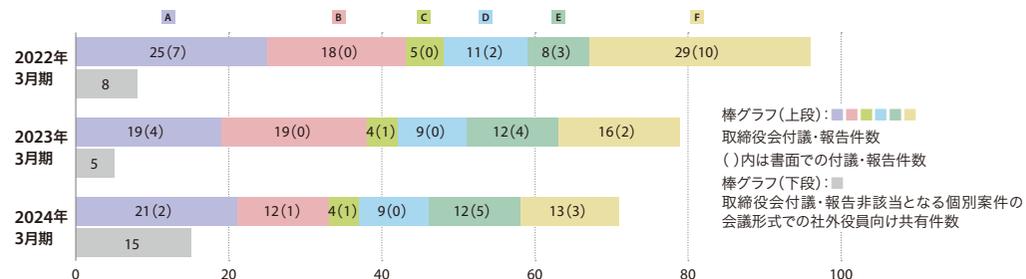
取締役会は、取締役会付議・報告事項に関する内規に従い、当社の経営に関する基本方針、重要な業務執行に関する事項、株主総会の決議により授権された事項のほか、法令及び定款に定められた事項を決議し、また、法令に定められた事項及び重要な業務の執行状況につき報告を受けます。取締役会は、原則毎月1回開催するほか、必要に応じて随時開催しています。2024年3月期は合計13回開催しました。

取締役会への主な付議・報告事項 (2024年3月期)

付議・報告事項	
A	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画/事業計画 ガバナンス体制・執行体制の変更 取締役会実効性評価 諮問委員会活動状況/年間計画 サステナビリティ経営推進活動 ダイバーシティ経営進捗 採用方針 人事制度の改定 資産ポートフォリオレビュー 投資実績 上場株式保有意義検証 取締役会付議基準改正後の運用状況 有価証券報告書/統合報告書作成方針
B	<ul style="list-style-type: none"> 決算報告/事業計画 株主還元 資金運用/借入計画
C	<ul style="list-style-type: none"> 監査役監査実施報告及び監査方針 監査上の主要検討事項(Key Audit Matters) 会計監査人からのマネジメントレター
D	<ul style="list-style-type: none"> 内部統制評価/運用状況 内部監査活動 コンプライアンス体制/運用状況 労働安全衛生/ウェルビーイング経営 リスクエクスポージャーとコントロール サイバーセキュリティ対応状況
E	<ul style="list-style-type: none"> 役員人事 役員報酬
F	<ul style="list-style-type: none"> 新規案件の取組方針 既存案件の進捗 減損案件の報告

■ 経営戦略・ガバナンス・サステナビリティ関連
 ■ 決算・財務関連
 ■ 監査役・会計監査人関連
 ■ 内部統制・リスクマネジメント・コンプライアンス関連
 ■ 役員人事・報酬関連
 ■ 個別案件

取締役会での主な審議テーマ別 付議・報告件数及び社外役員向け共有件数



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、個別案件に係る議案数は減少傾向にあり、重要議案の審議の充実が進みました。また、社外役員に対しては、経営会議で審議されている個別案件で取締役会の付議・報告対象にはならない案件についても共有を進めており、当社の事業や経営に対する理解を深める機会を多く設けています。

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、監査役は取締役会及び社内的重要会議への出席等、各種報告の検証、現場往訪、会社業務の調査等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するほか、必要に応じて随時開催しています。2024年3月期は合計19回開催しました。監査役会の主な検討事項及び協議事項は、監査方針、監査計画及び業務分担、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及び審議過程、連結内部統制上の課題等への対処の執行状況、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となります。

取締役会・監査役会・諮問委員会・社外役員会議等の開催実績 (2024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	2			1	1	1
1	4	2	2	1	1	2		1	2	2	1
1	1	1	1	1	1	1		1	2	3	1
	1	1	1			1			2		1
		1				1					1
						2					2

■ 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

三井物産のコーポレート・ガバナンス

諮問委員会

取締役会の諮問委員会として、過半数を社外役員で構成するガバナンス委員会、指名委員会、報酬委員会を設置しています。本統合報告書発行時点の各委員会の構成は以下のとおりです。

諮問機関	ガバナンス委員会	指名委員会	報酬委員会
構成 (委員長を含む)	◎会長(安永竜夫) 社長(堀健一) CSO(佐藤理) 社外取締役(サミュエル ウォルシュ) 社外取締役(江川雅子) 社外取締役(サラ L. カサノバ) 社外監査役(玉井裕子)	◎社外取締役(内山田竹志) 社長(堀健一) 社外取締役(石黒不二代) 社外監査役(林真琴)	◎社外取締役(江川雅子) CFO(重田哲也) 社外取締役 (ジェシカ タンスーン ネオ) 社外監査役(森公高)
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更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。	取締役及び執行役員(CEOを含み、「役員」と総称する。以下同)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。
2024年3月期 審議内容	社外取締役比率、取締役会規模、機関設計を含む当社ガバナンス体制、取締役会運営、取締役会実効性評価等について審議。	社外役員が役員候補者を把握する機会及び提供情報・資料の拡充を更に図るとともに、役員候補の選定、役員選任案について審議。	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等について審議。

◎は委員長

COLUMN

指名委員会の役員指名プロセス

社外取締役が委員長を務める指名委員会では、CEOを含む取締役及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確認した上で、取締役会に役員選任議案が付議されます。また、当社グループの中長期的な企業価値向上と持続的成長において、CEOのサクセッションプランを経営の重要課題の一つと位置づけています。

CEO選定プロセス



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、監査役監査及び会計監査との相互連携、並びに内部統制部門との関係については、ウェブサイトの「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/>

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。2023年3月期の取締役会の実効性評価の結果を踏まえ、2024年3月期、取締役会及び取締役会事務局は、以下の点に取り組みました。

2024年3月期 課題認識	取締役の人数・多様性、社内外取締役比率及び機関設計の継続的検討	取締役会審議の充実化と効率化を推進する取組みの検討
取組内容	<ul style="list-style-type: none"> ガバナンス委員会、経営会議、取締役会フリーディスカッション等にて、当社執行体制及び機関設計に関する議論実施 監査役会設置会社を維持しつつ、2024年開催の定時株主総会後、社内外取締役人数を同数とする取締役12名体制に変更を決定 	以下を事務局より提言し順次実行中 ①取締役会開催数削減・審議時間拡充 ②取締役会出席方法の任意選択 ③経営会議メンバー・取締役・監査役間エンゲージメント強化

評価

2023年12月～2024年1月アンケート実施
 対象：取締役15名・監査役5名
 設問ごとに5段階評価、前期との比較評価、コメント

2024年3月期の取締役会実効性評価については、自己評価を実施

評価結果

- 取締役会運営においてモニタリング機能の発揮・強化が図られており、取締役会の実効性は年々向上している。事前フリーフィングがより充実し、取締役会の効率的な運営につながり、実質的な審議に時間が向けられるようになっている。
- 取締役会、特に社外取締役による監督機能を実効的に発揮させるべく、グループ横断的なテーマの選択・説明を分かりやすく行ったり、個別案件についても全社戦略上の位置づけや事業自体の説明を丁寧に行ったり、随所に工夫が見られる。
- 取締役会は実効性高く機能をしており、さまざまな施策により実効性が更に向上している。改善点は微調整しながら継続対応することも大事。

上記の内容を総括した結果、当社取締役会は、2024年3月期の取締役会の実効性は適切に確保されていると判断

実効性の 更なる向上に 向けて

2025年3月期課題

新体制下での取締役会審議の一層の充実化と運営の効率化を推進—2024年6月定時株主総会後のガバナンス体制変更を踏まえた、以下取組みの検討

- 取締役会における審議の充実化と運営の効率化の両立に資する取組み
- 取締役会の審議深化を目的とした、事前フリーフィング・フリーディスカッションを含めた各種フォーラムの更なる改善と効率的運営、並びに、取締役・監査役間の更なる意見交換の設定等の取組み

中長期課題

各年の取締役会の実効性評価や当社ステークホルダーとの対話結果も踏まえた、機関設計を含むガバナンス体制の継続的検討

COLUMN

社外役員への情報提供

取締役会の審議充実化と運営効率化のために、取締役会に先立ち、社外役員への事前フリーフィングを行い、議案資料の事前配布、担当部署からの事前説明や質疑応答を通じて、事業への理解を深めるための機会を設けています。また、取締役会付議・報告基準に満たない場合も、経営会議等で議論された重要事項については、社外役員とも適時に共有し、取締役会での審議深化に資する情報の充実化を図っています。2024年3月期の社外役員会議は合計10回開催し、株式市場との対話のフィードバック、気候変動対応やWellness Ecosystem Creation等について、社内役員からの情報共有に基づき、社外役員の間で意見交換を行う等のエンゲージメント強化施策を実施しました。

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等の内容に係る決定方針を社外取締役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、業績連動賞与及び中長期インセンティブ報酬の水準や割合等の妥当性を他社動向等も踏まえて検証し、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、取締役の個人別の報酬等について、決定された報酬等の内容が当該決定方針と整合していることを確認し、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(年)	概要
取締役 (社外取締役を除く)	長期インセンティブ 変動・株式報酬	6億円	30万株	<ul style="list-style-type: none"> 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。2024年3月期以降は付与年度の直近3年度を評価期間とする（3年間ローリング）。評価期間では、ROE及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。 クローバック条項：あり
	長期インセンティブ 固定・株式報酬	10億円	50万株	<ul style="list-style-type: none"> 役位に応じて決定した株式数の当社普通株式を支給 クローバック条項：あり
	短期インセンティブ 変動・金銭報酬	15億円		<ul style="list-style-type: none"> 連結当期利益（親会社の所有者に帰属）及び基礎営業キャッシュ・フローに連動したフォーミュラに基づき算定した額を支給
取締役	固定・金銭報酬 基本報酬	10億円		<ul style="list-style-type: none"> 役位に応じて決定した額を支給 基本報酬から役員持株会を通じて当社株式を購入
監査役	基本報酬	3億円		<ul style="list-style-type: none"> 監査役間の協議で決定した額を支給

※取締役及び監査役には、退職慰労金を支給しません。

2024年3月期における業績連動型譲渡制限付株式報酬の業績連動条件

ROE (70%)	<ul style="list-style-type: none"> 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80～120点で評価 	
ESG (30%)	種別	評価項目（2024年3月期）
	E要素 (10%)	<ul style="list-style-type: none"> 2030年GHGインパクト半減及び2050年ネットゼロエミッション達成に向けた、主要な事業取組みの進捗度合い（定性評価） 2030年GHGインパクト半減及び2030年GHG排出量（Scope1+2）半減に向けた達成度合い（定量評価） 達成度に応じて80～120点で評価 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
	S要素 (10%)	<ul style="list-style-type: none"> Mitsui Engagement Surveyにおける「社員エンゲージメント」及び「社員を活かす環境」肯定回答率の前年度対比での増減 肯定回答率の増減に応じて80～120点で評価 総合評価の際、Diversity & Inclusionの進捗を考慮
G要素 (10%)	<ul style="list-style-type: none"> 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 平均値に応じて80～120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 総合評価の際、第三者評価機関の評価向上・開示内容改善等も考慮 	
最終評価	<ul style="list-style-type: none"> 最終評価点=ROE×ROE評価比率+(E+S+G)÷3×ESG評価比率 (2024年3月期のROE評価比率70%：ESG評価比率30%) 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 	

COLUMN

自社株保有ガイドライン

当社は、中長期的な業績及び企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを高め、株主との一層の価値共有を進めるため、取締役（社外取締役を除く）が保有する自社株の目標を定める「自社株保有ガイドライン」を2023年3月期に制定しました。

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



役員報酬についての詳細は、2024年3月期有価証券報告書P.134～141（役員の報酬等）をご参照ください。
https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/securities/_icsFiles/afiedfile/2024/06/19/ja_105yuhp.pdf

Gate 4



Data

- 52 サステナビリティデータ
- 53 オペレーティングセグメント別データ
- 54 セグメント別戦略
- 61 5年データ
- 62 主な国別エクスポージャー
- 63 会社情報・投資家情報・編集後記

サステナビリティデータ

Environment

温室効果ガス(GHG)排出量(連結)

(単位:千トン-CO₂e)

	2022.3	2023.3	2024.3
Scope 1	3,771	3,006	2,637
Scope 2	412	400	412
Scope 1+2 (うち、単体及び連結子会社*1)	4,183 (593)	3,406 (574)	3,049 (623)
Scope 3 (投資)	36,000	33,576	30,903
削減貢献量*2	2,000	2,457	4,419
吸収量*2		245	262
GHGインパクト*3	38,183	34,280	29,272

*1 Un-incorporated JV分を除いた、単体及び連結子会社のScope1及びScope2の合計値

*2 単年度数値

*3 温室効果ガス(GHG)排出量-削減貢献量(連結)-吸収量(連結)

エネルギー使用量(連結)

(単位:GJ)

	2022.3	2023.3	2024.3
合計	38,727,671	34,329,837	31,347,586
エネルギー源別内訳			
燃料	29,384,281	25,186,671	23,101,455
電気	9,257,125	8,983,625	7,626,436
蒸気・熱	86,265	159,541	619,695

GHG排出量 (Scope 3)実績

(単位:百万トン-CO₂e)

カテゴリー	2023.3	2024.3
1 購入した製品・サービス	35.3	33.5
2 資本財	0.8	0.9
3 Scope 1、2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	1.5	2.9
4 輸送、配送(上流)	3.2	1.5
5 事業から出る廃棄物	0	0
6 出張	0.1	0.1
7 雇用者の通勤	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	32.2	31.0
11 販売した製品の使用	83.5	98.8
12 販売した製品の廃棄	0.2	0.2
13 リース資産(下流)	1.2	0.5
14 フランチャイズ	対象外	対象外
15 投資	33.6	30.9
合計	191.5	200.3

- 単体及び連結子会社(Un-incorporated JVを含む)を対象に支配力基準にて算定(Scope 1、Scope 2と同様)
- 集計範囲に含まれる会社間で、同一の排出源に対しダブルカウントが明らかな場合には片方に寄せて算定
- 販売した中間製品がどの最終製品に加工されているか把握できない場合は、算定対象から除外
- Scope3排出量全体(カテゴリー15除く)の約70%は第三者商品の売買取引(トレーディング)に由来し、自社にて生産・製造・加工する商品等に帰属する排出量は約30%
- 第三者商品の売買取引(トレーディング)は、第三者が生産・製造・加工した商品を、当社が購入し、加工業者・最終消費者等に販売する取引を対象としており、加工業者や最終消費者が確認できない、所謂トレーダーとの取引は含まない
- カテゴリー1及び11のエネルギー関連の排出量は国際石油産業環境保全連盟(PIPECA)のガイドラインに沿って算定
- カテゴリー10の鉄鋼原料である鉄鉱石及び原料炭については、粗鋼生産時の排出量を重量比率で按分し算定
- カテゴリー1、10、11のセグメント内訳は該当するセグメントのみ記載

Social

人事データ

	2022.3	2023.3	2024.3
従業員数(連結)	44,336	46,811	53,602
男性(名)	29,257	30,884	31,729
女性(名)	15,079	15,079	21,873
従業員数(単体)	5,494	5,449	5,419
男性(名)	3,894	3,842	3,799
女性(名)	1,600	1,607	1,620
採用者数(単体)	191	203	209
新卒採用(名)	128	111	124
キャリア採用等(名)	63	92	85
採用の女性割合(単体・%)	40	37	43
女性管理職比率(単体・%)*1	8.0	8.5	9.2
女性管理職比率(連結・%)	17.1	18.8	18.8
海外採用社員ライン長比率(%)	17	17	18
平均勤続年数(年)	18.1	18.1	17.9
社員エンゲージメント(%)	71	72	73
研修費用総額(億円)	—	27.5	30.5
海外派遣研修者数(単体・名)	105	159	209
日本派遣研修者数 (海外採用従業員・名)	3	15	17
DXビジネス人材数	—	82	231
月間平均残業時間(時間/月)	26.7	26.1	28.0
有給休暇取得率(%)	64.9	71.4	70.3
男性育児休業取得率(単体・%)*2	54	65	70
男性育児休業取得日数(単体・日)	48.1	36.5	45.0

*1 3月31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)取得者数を含む

Governance

取締役会出席率

(単位:%)

	2022.3	2023.3	2024.3
社内取締役出席率	100.0	100.0	100.0
社外取締役出席率	100.0	100.0	100.0
取締役全体出席率	100.0	100.0	100.0
社内監査役出席率	100.0	100.0	100.0
社外監査役出席率	100.0	100.0	97.1
監査役全体出席率	100.0	100.0	98.2

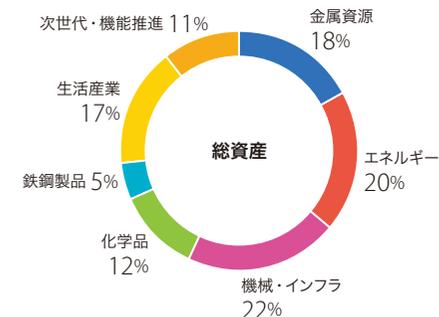
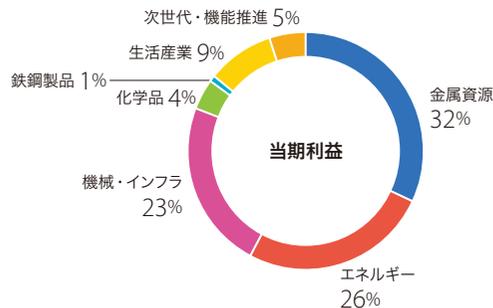
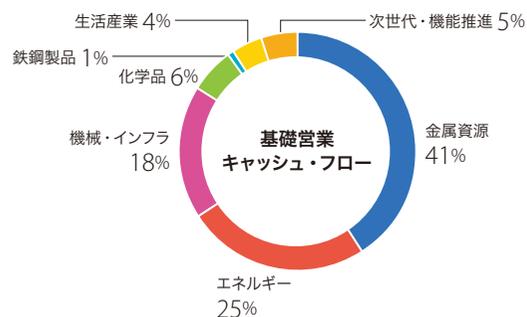
オペレーティングセグメント別データ (2024年3月期)

※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 投資キャッシュ・フローは定期預金の増減を除いています。
 *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、繰延税金資産等が含まれます。

(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	3,421	1,958	2,211	2,083	435	1,853	1,184	52	13,197
販売費及び一般管理費	▲ 359	▲ 586	▲ 1,818	▲ 1,547	▲ 321	▲ 1,731	▲ 890	▲ 691	▲ 7,943
受取配当金	912	927	71	46	36	72	32	11	2,107
持分法による投資損益	750	681	2,304	212	172	595	197	5	4,916
その他	▲ 1,373	▲ 163	▲ 281	▲ 402	▲ 210	152	15	622	▲ 1,640
当期利益(親会社の所有者に帰属)	3,351	2,817	2,487	392	112	941	538	▲ 1	10,637
減価償却費	661	926	340	329	26	301	175	178	2,936
基礎営業キャッシュ・フロー	4,091	2,478	1,769	634	85	402	454	45	9,958
投資キャッシュ・フロー*1	▲ 736	▲ 1,674	1,061	▲ 926	▲ 17	▲ 1,399	▲ 522	▲ 92	▲ 4,305
投資キャッシュ・フロー(IN)	2	602	2,767	352	183	753	645	67	5,371
投資キャッシュ・フロー(OUT)	▲ 738	▲ 2,276	▲ 1,706	▲ 1,278	▲ 200	▲ 2,152	▲ 1,167	▲ 159	▲ 9,676
総資産	30,844	34,088	37,698	20,494	8,095	29,017	17,909	▲ 9,150	168,995
非流動資産	19,410	20,139	26,895	10,331	4,966	18,397	10,322	854	111,314
有形固定資産	5,745	7,787	1,807	2,956	200	2,290	1,350	1,880	24,015
持分法適用会社に対する投資	5,138	6,507	17,771	3,295	3,564	8,883	3,550	▲ 8	48,700
その他の投資	7,694	2,730	2,115	1,709	977	4,213	3,034	728	23,200
その他*2	833	3,115	5,202	2,371	225	3,011	2,388	▲ 1,746	15,399

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



執行役員
金属資源本部長
いなむら まさや
稲室 昌也

事業概要

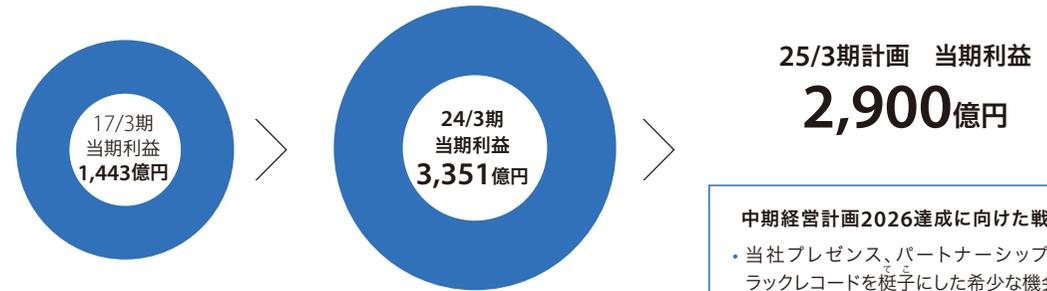
- ・鉄鉱石・銅・原料炭等の地下資源事業投資・トレーディング
- ・気候変動に対応した低炭素鉄源や電池バリューチェーン関連事業
- ・金属リサイクル事業

強み

- ・コスト競争力、生産量、鉱量を兼備した優良資産による安定した収益力
- ・業界における高いプレゼンス、トラックレコード、資源メジャー各社との強固なパートナーシップ

収益構造の変化

1960年代から鉄鉱石や原料炭の資源開発に積極的に参画し、安定供給に寄与してきました。非常に高いコスト競争力と生産量を誇る鉄鉱石事業の安定した収益力を中心に、需給逼迫が予測される銅等他商品の収益貢献も拡大しています。今後も優良資源積み増しを通じた基礎収益力の更なる盤石化を図ります。



中期経営計画2026達成に向けた戦略

- ・当社プレゼンス、パートナーシップ、トラックレコードを礎にした希少な機会の獲得
- ・優良資源積み増しを通じた基礎収益力の更なる盤石化

- 鉄鉱石
- 原料炭
- 銅
- 合金鉄
- ニッケル/アルミニウム/リチウム
- スクラップ



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 飯島 徹
 常務執行役員 エネルギー第二本部長 山口 賢一郎
 執行役員 エネルギーソリューション本部長 内田 康弘

事業概要

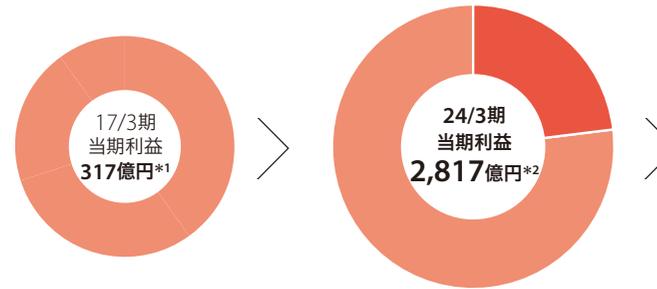
- ・天然ガス・LNG、石油をはじめとしたエネルギー資源分野の事業投資、及び物流取引
- ・電力ソリューションや排出削減事業、水素・アンモニア・バイオ燃料等の次世代エネルギー事業開発

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
- ・リスク管理やロジ構築ノウハウに代表される高いトレーディング能力
- ・グローバルな市場プレゼンスと顧客基盤

収益構造の変化

エネルギーセグメントでは、競争力の高いLNG事業、天然ガス・石油上流事業、及び物流取引を通じ、エネルギー資源の確保と安定供給を実現するとともに、当社収益の拡大に寄与してきました。今後もこれらコア事業のポートフォリオ良質化を進めるとともに、脱炭素社会の実現に向けエネルギーソリューション領域での取組みを推進し、中長期にわたり安定的、かつ規模感ある収益貢献を目指します。



● 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*

*1 17/3期のエネルギー第一本部は▲18億円
 *2 24/3期のエネルギーソリューション本部は▲122億円
 *3 21/3期に創設

25/3期計画 当期利益
1,400億円

中期経営計画2026達成に向けた戦略

- ・新規LNG事業の着実な立上げによる事業ポートフォリオ良質化
- ・上流事業の価値最大化、及び同事業を活用したCCUS等新規事業推進
- ・クリーン電力・電化に関するソリューションや水素・バイオ燃料など次世代エネルギーの事業推進

- LNG・E&P・CCS
- エネルギーソリューション
- 次世代燃料(水素・アンモニア・バイオ燃料等)
- エネルギー物流



*1 再生可能ディーゼル (Hydrotreated-Vegetable Oil)
 *2 持続可能な航空燃料 (Sustainable Aviation Fuel)

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

事業概要

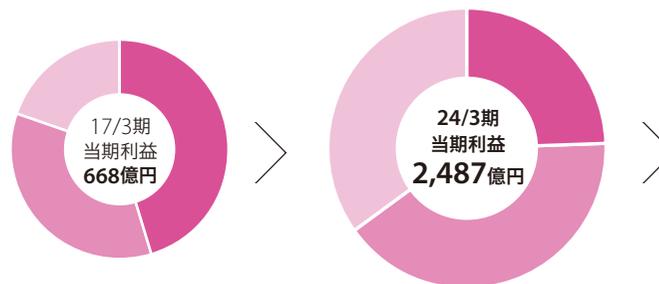
- ・インフラ:電力・資源・物流・水・デジタル関連施設
- ・自動車、建設・鉱山機械販売:販売・金融・リース事業
- ・船舶、航空宇宙:売買、保有運航、DX・環境関連事業

強み

- ・幅広い顧客基盤・ネットワークと有力パートナーとの協業
- ・地域に根差し時代の変化に即した案件開発・サービス提供

収益構造の変化

電力・資源関連を中心としたインフラの長期安定的な提供、また自動車、建設・鉱山機械、船舶、航空宇宙をはじめとするモビリティを取り扱い、より良い暮らしづくりや国づくりに貢献しています。近年はインフラ事業・船舶事業の着実な成長に加えて、自動車事業の著しい成長により、収益力は大きく向上しています。今後はこれらの持続的な事業の維持・拡充とともに、脱炭素といった社会課題解決に資する新事業に挑戦し、収益基盤の更なる拡大を図ります。



- プロジェクト本部
- 機械・輸送システム第一本部
- 機械・輸送システム第二本部
- 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

25/3期計画 当期利益
2,300億円

中期経営計画2026達成に向けた戦略

- ・インフラ事業の安定操業と新規優良案件開発
- ・モビリティ事業群の形成・強化
- ・船舶バリューチェーンの強化

- 電力
- 資源インフラ
- 自動車
- 建設・鉱山機械
- 船舶
- 航空宇宙

GSRC/GPDガス火力
タイGulfと共同推進中の
計5GWガス火力発電所



WILLIS MITSUI & CO
ENGINE SUPPORT

MAERSK PRODUCT
TANKERS

FPSO

インド大型再エネ事業
複数の再エネ発電所から
24時間安定的に電力供給を行う
インド初のラウンド・ザ・クロック型事業

アジア自動車群

トヨタ、日野、ダイハツ車製造・販売

三井物産プロジェクト
ソリューション*



東洋船舶
船舶管理、用船・中古船仲介、
船舶搭載機器販売

三井物産エアロスペース

OMC Shipping
船舶保有事業

Taylor & Martin
Enterprises

PAG / PTL

自動車小売り、トラックリース・レンタル事業



Komatsu-Mitsui
Maquinarias Peru

Inversiones Mitta

- Mitsui Gas
- FPSO

*三井物産プラントシステムが2024年10月1日に社名変更予定

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

執行役員
パフォーマンス
マテリアルズ本部長
もぎ てるや
茂木 輝哉

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

事業概要

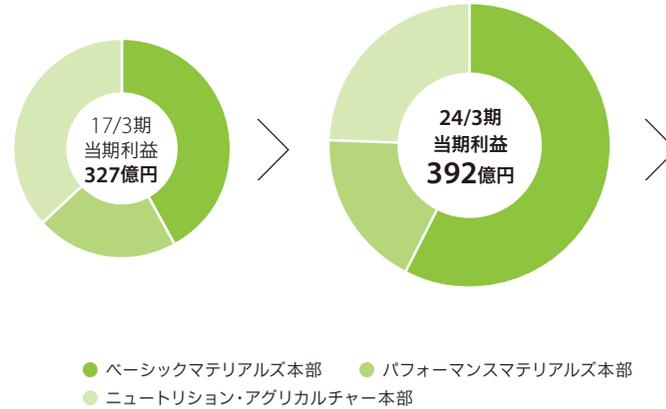
- ・タンクターミナル・トレーディング
- ・化学品原料・素材、水素・産業ガス、ガス化学、森林資源
- ・農業化学、アニマルヘルス、ニュートリション

強み

- ・ロジスティクス事業と組み合わせたトレーディング機能
- ・幅広い顧客基盤・グローバルプレイヤーとのネットワーク

収益構造の変化

化学品原料・素材をはじめとしたトレーディングを軸に、基礎化学品や合成樹脂製造事業、農業・農業資材関連事業等当社が競争力を発揮できる事業にも参画し、世界中のさまざまな産業のお客さまやパートナーへの化学品の安定供給を通じて、収益力を拡大してきました。
 今後は、気候変動対応を機会としたクリーンアンモニア等の次世代燃料事業や森林資源事業、食糧問題の解決に資する農業化学関連事業や機能性食品素材事業等を通じ収益力拡大を図ります。



25/3期計画 当期利益
700億円

中期経営計画2026達成に向けた戦略

- ・ポルトオン投資を含む既存事業の競争力強化、不採算事業のターンアラウンドを通じた収益拡大
- ・フードサイエンス、農業化学、アニマルヘルス等の新規投資の実行、及び着実な収益貢献



セグメント別戦略

鉄鋼製品セグメント

・鉄鋼製品本部



執行役員
鉄鋼製品本部長
たかすぎ まこと
高杉 亮

事業概要

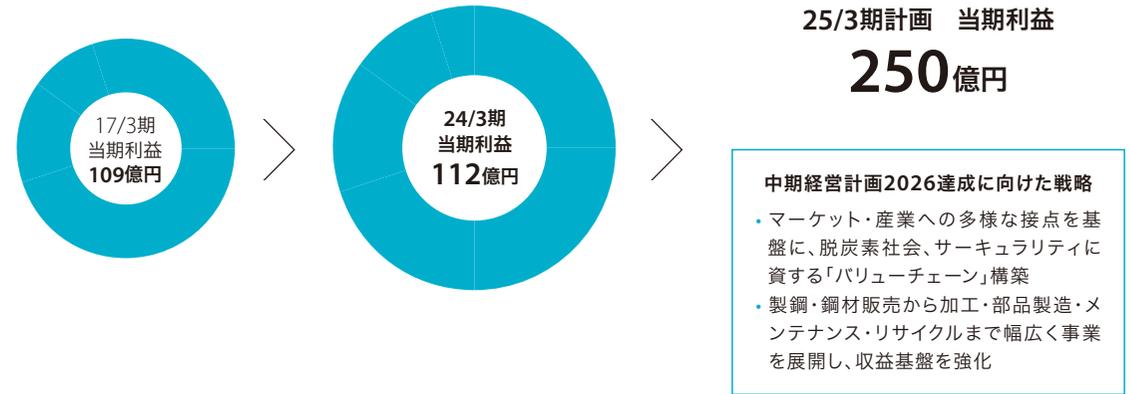
- ・鉄鋼製品の製造（電炉）・販売及び加工事業
 - ・製造業の脱炭素化に資する材料供給・加工バリューチェーンにおける事業
 - ・サーキュラーエコノミーに貢献するメンテナンス事業・製品LCA*可視化事業
- *LCA: Life Cycle Assessment

強み

- ・鉄鋼製品の製造・販売・加工・部品製造まで幅広いサプライチェーンでの収益力
- ・産業界への多様な接点とグローバル顧客ネットワーク
- ・時代の変化に即したサービス提供（メンテナンス・デジタルプラットフォーム事業）

収益構造の変化

鉄鋼製品の製造・トレーディング・加工事業を積極的に展開し、グローバルなサプライチェーン整備に貢献してきました。トレーディングを通じて得られる産業界への幅広い接点を活かし、近年は自動車部品・風力タワー等の製造業に進出しています。また、メンテナンス領域へとバリューチェーンを延伸し、収益ポートフォリオの多角化を図っています。



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



執行役員
食料本部長
さの ゆたか
佐野 豊

執行役員
流通事業本部長
あさうみ なおはる
浅海 直治

常務執行役員
ウェルネス事業本部長
えんどう よういちろう
遠藤 陽一郎

事業概要

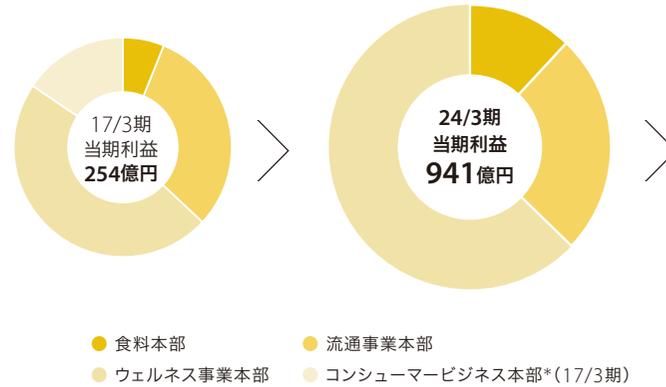
- ・食の開発・生産・集荷・加工製造・流通事業
- ・ブランド・リテール事業
- ・ヘルスケア、ホスピタリティ関連事業

強み

- ・安定供給を支えるサプライチェーンマネジメント
- ・多様なニーズに応える商品の企画・開発力
- ・病院事業の知見と経営人材の蓄積

収益構造の変化

食料・流通・ウェルネスを中心に事業展開しています。ウェルネス事業本部では2019年に筆頭株主となったIHHを中核とするヘルスケア事業、食料本部では穀物等トレーディングと課題案件の整理、流通事業本部では国内流通・ファッション事業や米国事業等のコア事業が成長を牽引し、収益基盤を拡充してきました。今後も引き続きコア事業の競争力強化、事業群戦略の推進により収益力を高めていきます。



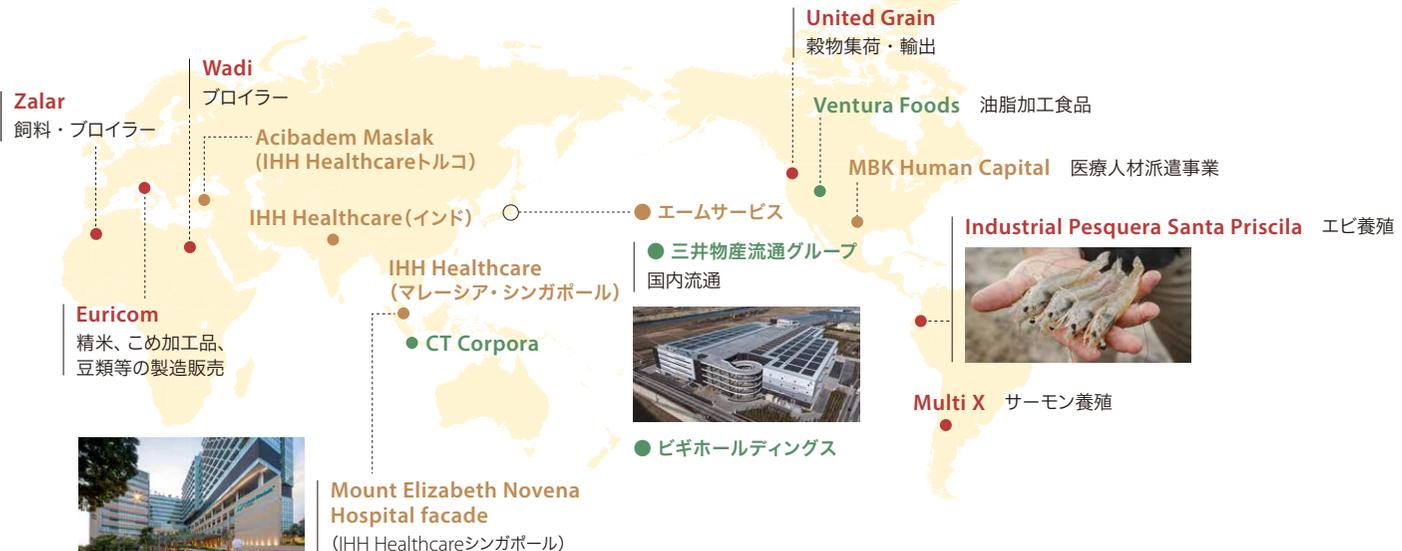
25/3期計画 当期利益
750億円

中期経営計画2026達成に向けた戦略

- ・主要関係会社の業績改善、及び更なる収益力強化
- ・新規案件の収益貢献開始と収益力強化
- ・トレーディング機能の強化と機会の拡大

*17/3期のコンシューマービジネスのうち、機構改組によって不動産事業は次世代・機能推進セグメントに、生活資材事業は化学品セグメントに移管されました。

- 食料
- 流通
- ウェルネス



セグメント別戦略

次世代・機能推進セグメント

・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 いさお
小日山 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يسけ
石田 大助

事業概要

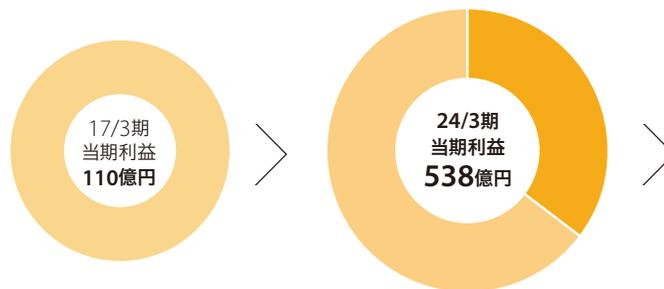
- デジタルソリューション、消費者プラットフォーム、CRM、ヘルスケアDX領域での事業投資
- アセットマネジメント、リース、デリバティブ、企業投資等の金融事業
- 不動産開発・運営事業及び物流センター運営等物流関連事業

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・知見と次世代・機能推進の機能を組み合わせた新たな価値創造

収益構造の変化

JA三井リース、三井情報、QVCジャパン等を中心とした国内中核関係会社におけるパートナーとのアライアンス、買収を通じた事業基盤の拡大、経営資源の戦略的配分による効率化等が収益拡大に大きく貢献しました。また、歴史の中で蓄積された、人材、ノウハウ、そして市場からの信頼が大きな強みとなった商品デリバティブトレーディング事業、不動産事業も成長を遂げました。今後は、既存事業の収益基盤強化、ポルトオン投資の実行に加え、保有資産の流動化やポートフォリオ組替えを通じた資産効率向上を進めていきます。



25/3期計画 当期利益
650億円

● ICT事業本部 ● コーポレートディベロップメント本部

*17/3期のICT事業本部は▲10億円

中期経営計画2026達成に向けた戦略

- 国内中核関係会社の収益基盤の更なる強化、ポルトオン投資の実行と果実化
- 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
- 業態変革につながる戦略的案件の仕掛け

- デジタルソリューション
- 消費者プラットフォーム
- CRM
- 金融
- 不動産
- 物流

Mitsui Bussan Commodities

金属・エネルギー・排出権等、さまざまな商品の価格変動リスクに対するソリューションを提供



QVCジャパン

米国Qurate Retail Groupとの日本におけるTV通販事業

- ワールド・ハイビジョン・チャンネル
- 三井物産都市開発
- 三井物産アセットマネジメント・ホールディングス
データセンターをはじめとする日本国内における不動産アセットマネジメント事業
- 三井物産グローバルロジスティクス

Axiata Digital Services

Mitsui Bussan Commodities



アルティウスリンク

コンタクトセンター事業及びバックオフィス事業を軸とするBPO (Business Process Outsourcing) サービスを提供

日本

米国

● MBK Real Estate

● CIM Group

Quantinum

● Redpoint

Mitsui Bussan Commodities

JA三井リース

「モノ・事業・金融」における専門性と「JA系統」「三井系・商社系」の幅広い株主ネットワークを活用し、国内・海外でのユニークなビジネスモデルを創出

三井物産セキュアディレクション

三井情報

企業システムやネットワーク構築、クラウドサービス、IoTサービス等を提供

5年データ

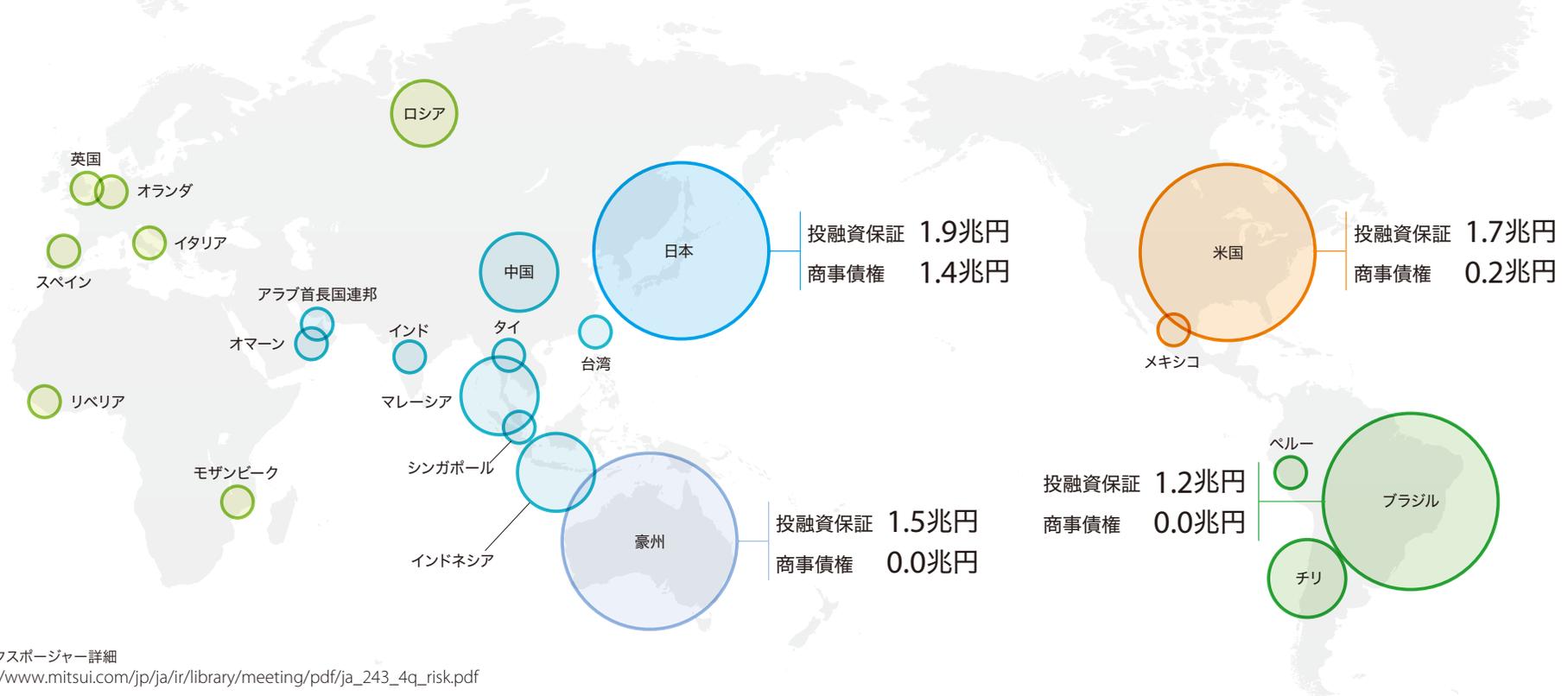
	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2024年3月期
					(単位: 億円)	(単位: 百万米ドル)
経営成績(連結会計年度)						
収益	68,850	80,102	117,576	143,064	133,249	88,244
売上総利益	8,394	8,115	11,414	13,962	13,197	8,740
持分法による投資損益	2,692	2,279	4,313	5,555	4,916	3,256
当期利益(親会社の所有者に帰属)	3,915	3,355	9,147	11,306	10,637	7,044
財政状態(連結会計年度末)						
総資産	118,063	125,158	149,233	153,809	168,995	111,917
親会社の所有者に帰属する持分	38,177	45,704	56,052	63,678	75,418	49,946
有利子負債	45,505	44,015	45,092	46,095	43,008	28,482
ネット有利子負債	34,867	32,998	33,389	32,127	33,981	22,504
キャッシュ・フロー(連結会計年度)						
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,264	7,727	8,069	10,475	8,644	5,725
基礎営業キャッシュ・フロー	6,219	6,581	11,587	12,055	9,958	6,595
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲1,852	▲3,225	▲1,812	▲1,783	▲4,275	▲2,831
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲2,046	▲4,870	▲6,143	▲6,347	▲10,131	▲6,709
フリー・キャッシュ・フロー	3,412	4,502	6,257	8,692	4,369	2,893
投融資額	▲4,200	▲4,450	▲5,110	▲6,280	▲9,680	▲6,411
リサイクル	2,500	1,430	2,570	3,920	5,370	3,556
ネット投融資額	▲1,700	▲3,020	▲2,540	▲2,360	▲4,310	▲2,854
財務指標						
株主資本利益率(ROE)	9.7%	8.0%	18.0%	18.9%	15.3%	
総資産利益率(ROA)	3.3%	2.8%	6.7%	7.5%	6.6%	
ネット有利子負債比率(ネットDER)	0.91倍	0.72倍	0.60倍	0.50倍	0.45倍	
					(単位: 円)	(単位: 米ドル)
1株あたり情報						
当期利益(親会社の所有者に帰属)						
基本	226.13	199.28	561.61	721.82	705.60	4.67
希薄化後	225.98	199.18	561.38	721.41	705.14	4.67
配当額	80	85	105	140	170	1.13
連結配当性向	35.4%	42.7%	18.7%	19.4%	24.1%	24.1%
1株あたり親会社所有者帰属持分	2,235.83	2,739.28	3,501.21	4,177.49	5,036.80	33.36
株価関連						
時価総額(億円)	25,673	38,499	53,408	62,897	106,919	
期末株価(東証終値)	1,503.5	2,302.2	3,328.0	4,116.0	7,106.0	
株価収益率(PER)	6.65倍	11.55倍	5.93倍	5.70倍	10.07倍	
株価純資産倍率(PBR)	0.67倍	0.84倍	0.95倍	0.99倍	1.41倍	

- (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2024年3月末日時点の概算為替レート(1米ドル=151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
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
9. 2024年7月1日を効力発生日とする株式分割前の株価

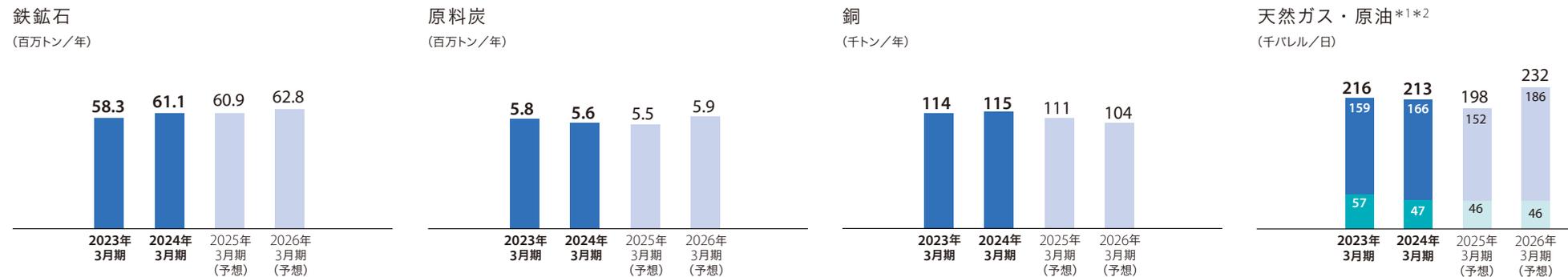
主な国別エクスポージャー

*地図上の円は2024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詳細
https://www.mitsui.com/jp/ja/ir/library/meeting/pdf/ja_243_4q_risk.pdf

持分権益生産量 (2024年5月時点)



■ 天然ガス・LNG ■ 原油
 *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

会社情報・投資家情報・編集後記 (2024年3月末時点)

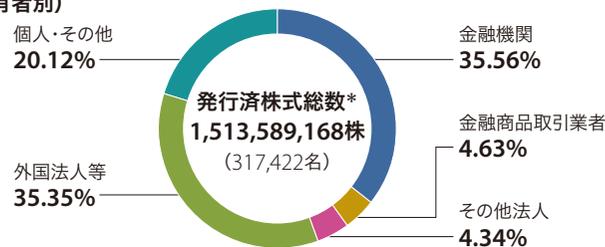
商号	三井物産株式会社
設立年月日	1947年7月25日
資本金	343,062,380,506円
従業員数	5,419名(連結従業員数53,602名)
連結決算対象関係会社	連結子会社：国内84社 海外212社 持分法適用会社：国内36社 海外159社
住所	〒100-8631 東京都千代田区大手町一丁目2番1号 電話：03-3285-1111 URL：https://www.mitsui.com

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)	243,426	16.17
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	137,862	9.16
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	86,223	5.73
JP MORGAN CHASE BANK 385632	35,475	2.35
日本生命保険相互会社	35,070	2.33
STATE STREET BANK WEST CLIENT -TREATY 505234	24,704	1.64
パークレイズ証券株式会社	20,000	1.32

(注) 1. 上記のほか、自己株式が8,957千株あります。
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*

*2024年7月1日を効力発生日とする株式分割前の株式数

編集後記

発行7年目となる統合報告書2024では、「当社らしさ」をお伝えすることにこだわりました。グローバルで規模感ある事業、グローバルにまたがる事業ポートフォリオ、産業横断的な取組み、これらを実現するためのさまざまな取組みや仕掛け等について、CEOをはじめとする経営幹部メッセージ、Our Edge、価値創造事例等を通じて「当社らしさ」を表現することを試みました。また、サステナビリティ関連では「ビジネスと人権、サプライチェーン」「自然資本」の開示拡充、ガバナンス関連では、当期に実行したカバナンス体制の変更について役員座談会にて詳しく説明する等、ここでも「当社らしい」取組みについてご紹介しています。そして、当社をご理解いただくための事業活動とサステナビリティに関する情報を充実させながら、ページ数を昨年比大幅に削減することで、密度の濃いレポートとすることを目指しました。ぜひご一読いただき、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