

商船三井グループ

Human Capital ビジョン

Human Capital Action 1.0

2023年4月



1 Human Capital (HC) メッセージ

一人ひとりが、一つの船に乗り込み、力強く大海原へ。
わたしたちの新しい航海の始まりです。

2035年に向け、わたしたち商船三井グループの一人ひとりはどうあるべきか。
今回、この考え方を一つに纏め、「商船三井グループ Human Capital (HC) ビジョン」として発表しました。

ビジョンの策定にあたっては、商船三井グループの「ひと」を
かけがえのない「人的資本 (Human Capital)」と捉えた上で、
「多様性」、「共走・共創」、「働き甲斐」という3つの基本原則を定めました。

“**All on Board, Success through Growth**” ビジョンの冒頭に掲げられたフレーズです。
多様なバックグラウンドを持つ一人ひとりが意思をもってそれぞれの力を伸ばし、
それを活かして、当社グループの成長につなげること。
それを実感することができれば、わたしたちの新しい未来というステージにつながっていく。
そんな思いを表現しました。

HCビジョンの実現に向け、経営計画のPhase 1 (2023年～2025年度) を人的資本にまつわる
制度や仕組みを見直す「変革期」と定め、
その間に実行するアクションプラン (HC Action 1.0) を策定しました。

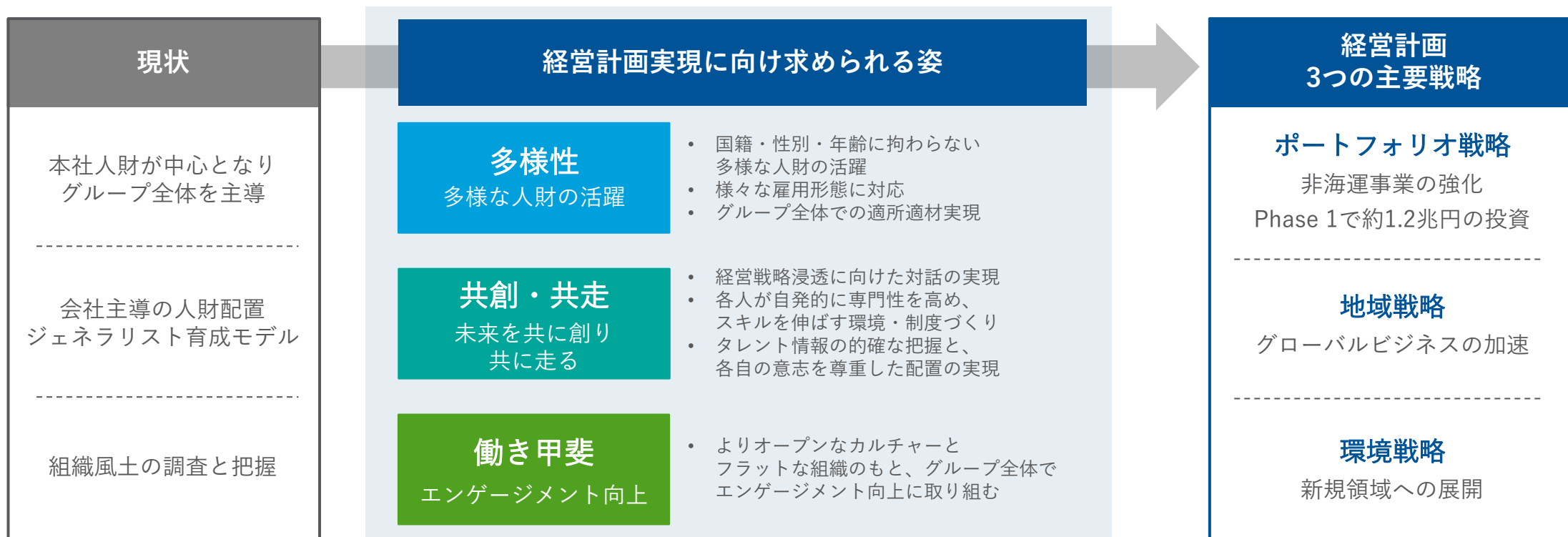
当社グループは、HCビジョンの実現を通じ、
海運業を中心としたグローバルな社会インフラ企業へと飛躍してまいります。



Hiromichi Takezaki
Chief Human Resource Officer

「BLUE ACTION 2035」実現に向けた人財計画の策定

商船三井グループ 経営計画「BLUE ACTION 2035」の下、事業構造の転換が加速する当社グループは、グループ全体で人財方針・施策の抜本的な転換を図り、経営計画を実現し、各ステークホルダーへ報いるよう努めます。



「経営計画実現に向け求められる姿」としてグループ全体の人財方針を「**HC ビジョン**」に明文化。

HC ビジョンの実現に向けた施策「**HC Action 1.0**」を具体的に示す。

当社グループの「ひと」（当社グループではたらく全世界の仲間たち）に関する考え方を内外のステークホルダーに明らかにするものとして、「HC ビジョン」を制定しました。

HCビジョン

All on Board, Success through Growth

商船三井グループの海を起点とした社会インフラビジネスは、ここに集う一人ひとりの力が支えています。わたしたちの一人ひとりが、強みを伸ばし、力を発揮します。そして、かけがえのない毎日を支え、新しい価値創造を目指す仲間とともに、わたしたちの未来を変えていきます。商船三井グループは、成長する仲間とともに、まだ見ぬ未来に向かって大海原に挑みます。

基本原則 1

多様性 Diversity, Equity & Inclusion

人権の尊重と法令の遵守を徹底し、多様な仲間を受け入れ、一人ひとりが個性を輝かせ、活躍できる機会を生み出します。

基本原則 2

共走・共創 Mutually Empowered

一人ひとりが自律したプロフェッショナルとなり、社内外の仲間と共走・共創する環境を実現します。個人の能力を組織や地域の枠をこえて高め合い、グループ全体で組織の力を最大に発揮します。

基本原則 3

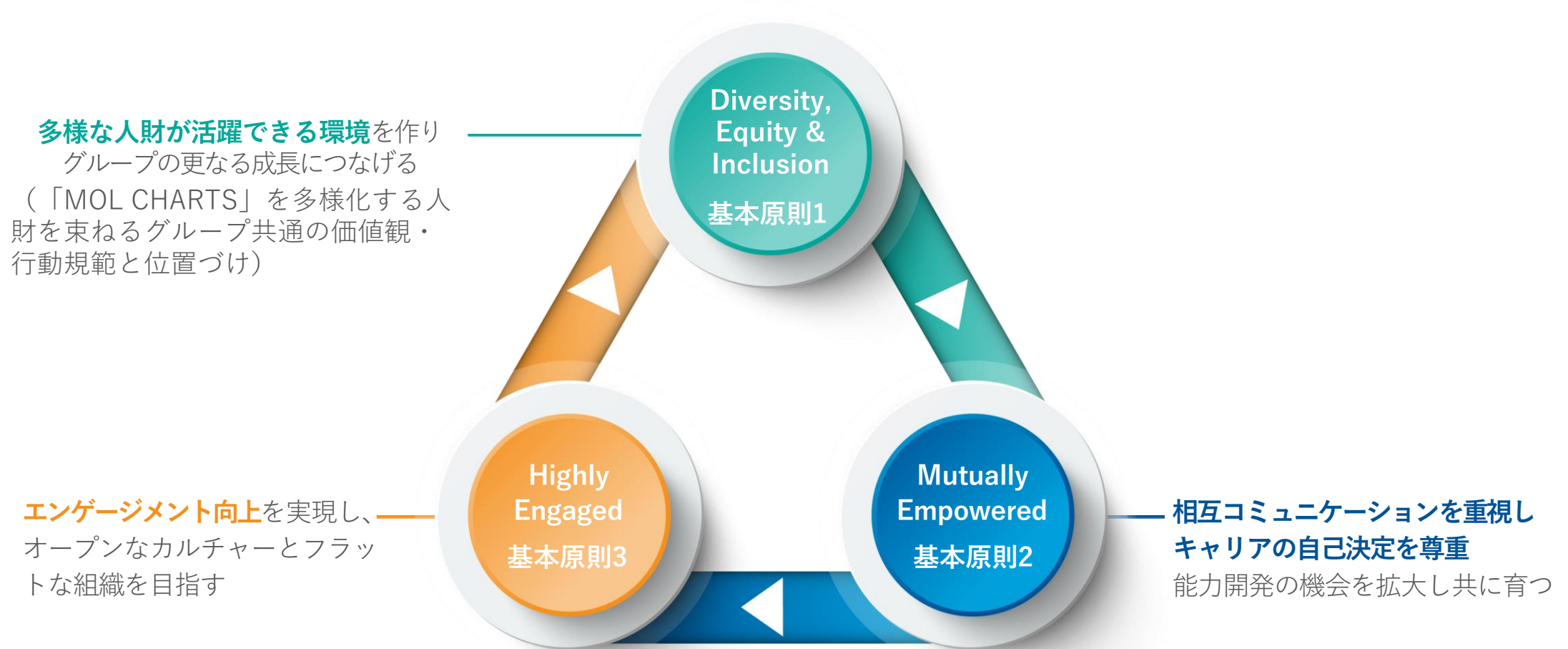
働き甲斐 Highly Engaged

一人ひとりが日々安心して、健やかにのびのびと活躍できるグループであり続けます。商船三井グループの一員である誇りを持つ仲間が、あたらしい価値の創造に挑む基盤をつくります。

商船三井グループ Human Capital (HC) ビジョンの策定

基盤となる3つの基本原則

商船三井グループ HC ビジョンの基盤となる3つの基本原則をベースに好循環をつくり、経営計画の実現を目指します。各原則における取組状況は到達目標を設定し、モニタリング・対外開示を実施します。



商船三井グループ Human Capital (HC) Action 1.0の策定

HC ビジョンの実現に向け、経営計画のPhase 1である2023～2025年度の3年度を人財政策の「変革期」と位置づけ、この期間にグループ全体で集中的に取り組む施策を「商船三井グループ HC Action 1.0」にまとめました。

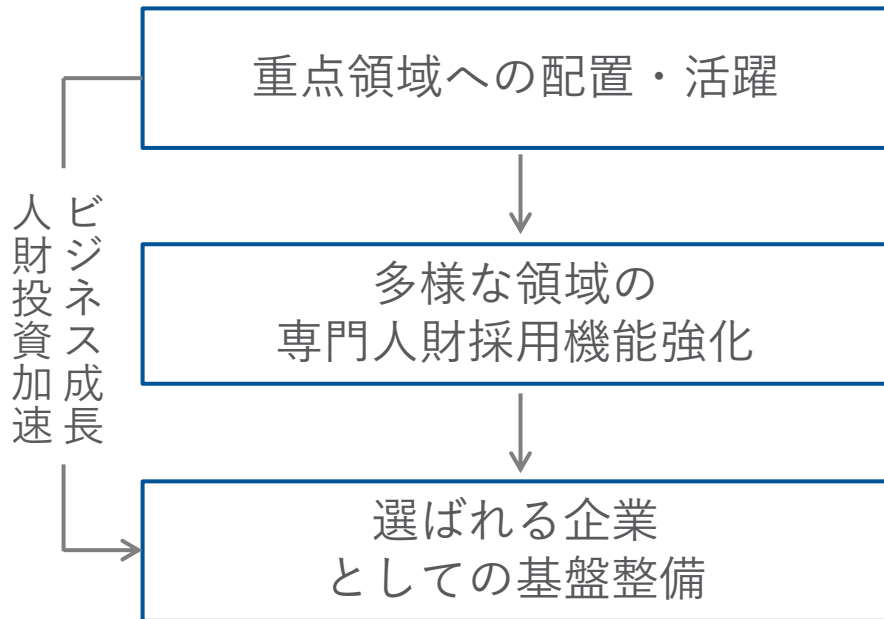
商船三井グループ HC Action 1.0	DE&I	Mutually Empowered	Highly Engaged
1. 人的資本獲得・配分の実行	◎	◎	◎
2. 適所適材の実現	◎	◎	◎
3. テクノロジーを活用したタレントマネジメントの実施	◎	◎	◎
4. 自律的なキャリア形成支援		◎	◎
5. エンゲージメント向上を実現			◎
6. 人財部門の機能強化	◎	◎	◎
7. 海技者を惹きつける「魅力」の強化	◎	◎	◎

商船三井グループ Human Capital (HC) Action 1.0

(1) 人的資本獲得・配分の実行

経営計画で掲げた重点領域に人財を計画的に配置します。そのためにグループ全体での人財採用力の強化やスキルモデルによる人事制度の導入等に取り組みます。そして、魅力ある処遇で必要な人財の採用・定着に努めます。

人的資本獲得・配分の実行



経営計画実現に向けた主な人財需要

サステナビリティ課題

テーマ別ビジョンの実現（環境、DX、安全、人財）

地域戦略

- 地域に根差し、ビジネスを牽引するグローバル人財
- ガバナンス強化を担う人財

ポートフォリオ戦略

- 新規事業の立ち上げを主導する人財
- 非海運事業を牽引するグループ人財（不動産、クルーズ、物流・ロジスティクス事業等）
- M&AやIFRS導入にノウハウを持つ人財

商船三井グループ Human Capital (HC) Action 1.0

(2) 適所適材の実現 と (3) タレントマネジメントの実施

各ポジションで求められるスキルや経験等の要件を明確に定義するとともに、対象・候補人材のスキル情報等の可視化を行い、組織や地域の枠を超えた適所に専門性を持つ適材を配置します。アクション初年度である2023年度には商船三井グループの成長を牽引する重要なポジションと設定するMOL Group Key Positions (以降MGKP) からこれらの施策をはじめ、逐次対象の拡大を図ります。これらの施策により人材の多様性・専門性を高め、スピード感をもって急速に変化する事業環境にグループ全体で対応していきます。

MOL Group Key Positions (MGKP)

グループ横断の主要ポジションをMGKPと認定
職務と人材要件を明確化

本社

部長・ユニット長

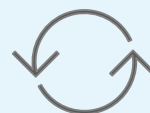
国内グループ会社

社長・一部上級役員

海外主要ポスト

各地域営業・コーポレート両統括、
社長等
事業拡大に伴う新規ポスト

グループ全体の
最適配置を実現



人材データベース



- 国内外グループ会社から人材情報を収集・一元管理
- グループ経営者候補の早期選抜・計画的育成
- スキル・ポジション情報を定義

(4) 自律的なキャリア形成支援

組織や地域の枠を超えて活躍の機会を見出すことができるよう、本社をはじめとするグループ全体での取組みを加速させます。

これまで

- 会社主導の人財配置
- ジェネラリスト育成モデル
- 組織・地域毎に人財政策を立案・実行

これから

- キャリアに関するコミュニケーションを重視
自律的なキャリアを促す
- スキルの専門化を促進
- 組織・地域間の連携強化



自律的なキャリアを促す

- HCビジョン&Actionの社内浸透活動実施
- 公募制の導入
- 若手の管理職早期抜擢を実現



スキルの専門化を促進

- 研修体系の見直し
- ポジション・スキル定義の明確化
- 自律的な学習支援
- 育成強化に向けた人財投資強化



組織・地域間の連携強化

- 海外各拠点のHuman Capital Partnerオフィス（人財担当）や国内グループ会社人事部門との連携

商船三井グループ Human Capital (HC) Action 1.0

(5) エンゲージメント向上を実現

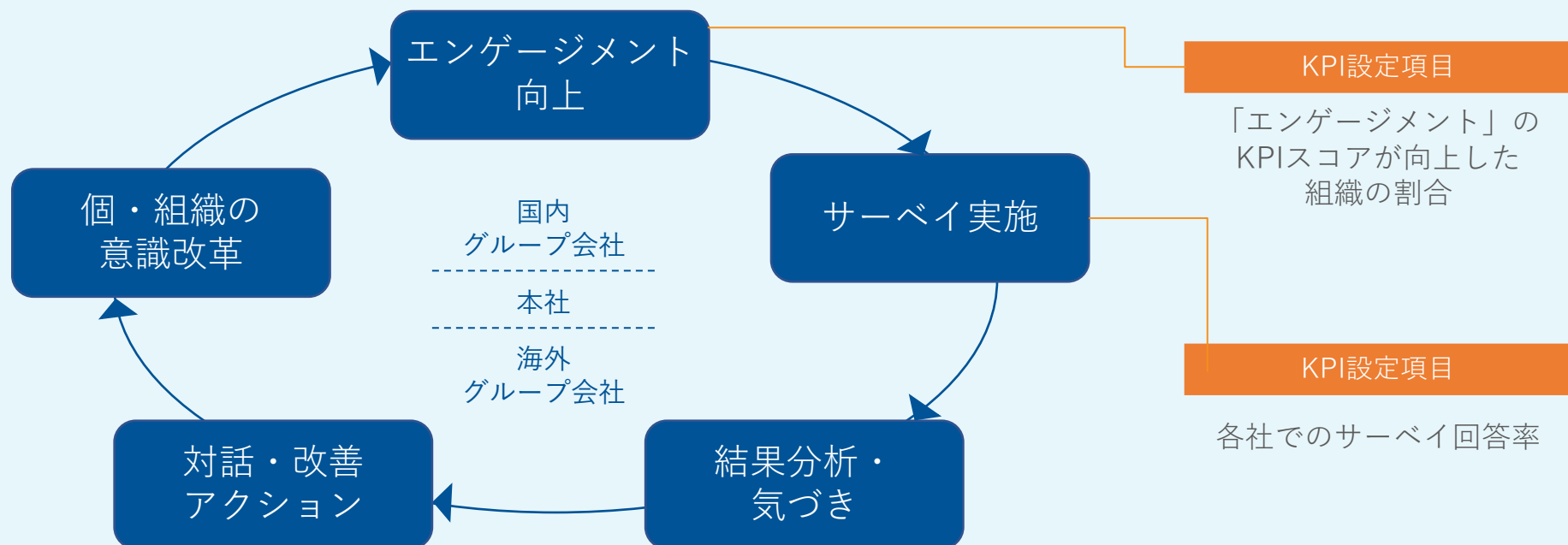
2022年度、本社・国内グループで導入したエンゲージメント・サーベイの対象を海外グループ会社にも拡大します（2023年度）。グループ全体でエンゲージメント向上のためのサイクルを確立します。

これまで

- 組織風土調査を実施し、組織の現状を把握

これから

- グループ全体でエンゲージメント・サーベイを実施し、会社と従業員との関係性を把握。その結果をもとにエンゲージメント向上に取り組む。



商船三井グループ Human Capital (HC) Action 1.0

(6) 人財部門の機能強化

HC Action 1.0の企画立案・実施統括を担う専任組織Human Capital Strategy Divisionを2023年1月に新設しました。今後、グループ全体の人的資本面でのガバナンス体制強化、M&A対応等の新たな課題への対応力強化、人財部門機能強化等に各社の人事部と共に取り組みます。

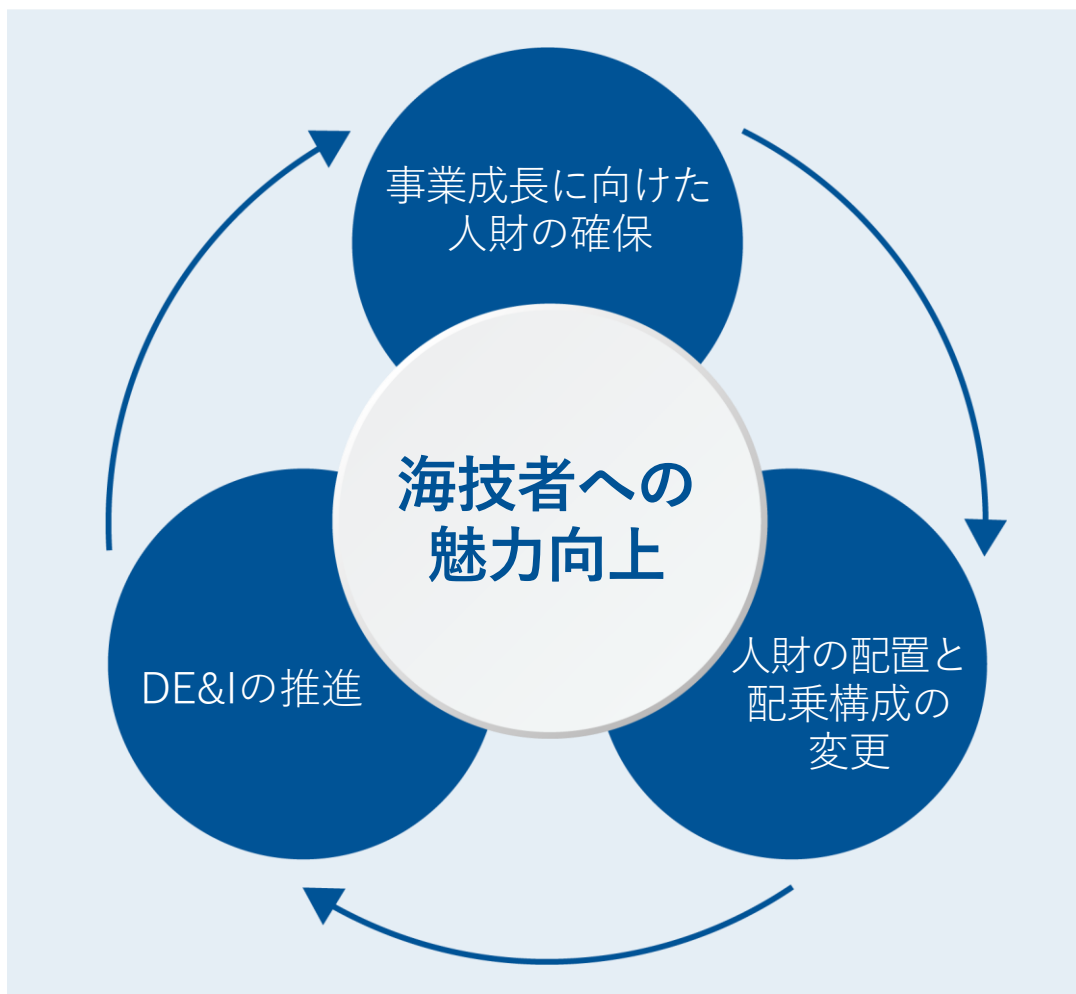


Goro Yamashita
General Manager,
Human Capital Strategy Division

「Human Capital」という言葉には、当社グループに集う一人ひとりこそがグループビジョンの掲げる「新しい価値を届ける」担い手であるという意味を含めました。そのために、皆がいきいきと働くことができるような基盤をつくるのが、当部に課せられた役割です。

先頭を走りたい人も、じっくり考えて動き出したい人も、それぞれのペースに合ったサポートを受けながら全員で前に進み続けられるような組織にしたいと考えています。グループ全体での「ひと」の力の向上を目指します。

前述の施策に加え、当社グループの強みである「海技者」を対象とした施策を進めます。



Mitsuhsa Tanimoto
Chief Safety & Quality Officer

海を起点とした社会インフラ企業である商船三井グループでは、知識と経験を積み重ねた海技者がワールドワイドに活躍の機会を広げることが成長のカギです。「BLUE ACTION 2035」の下では、環境戦略に基づくLNG船隊拡大や、海洋事業、クルーズといった非海上貨物輸送事業の展開に挑戦します。

このような挑戦に向け、多様な海技者が商船三井グループに魅力を感じ、いきいきと働ける場にしていきます。

今後、HC Action 1.0の下で、海陸・日本国内外の別を問わないキャリアモデルの提示や、個々人のライフスタイルを尊重した働き方へのサポートといった取組みをより強力に進めます。

商船三井グループ Human Capital (HC) Action 1.0

(トピック) 多様な海技者の活躍

当社グループに所属する多様な海技者に関わる施策は、HCビジョンのもとでも着実に実行します。また、2023年度中に策定するグループの「安全ビジョン」とアクションプランでアップデートします。

ワールドワイドでの船員採用と育成

MMMA (参照：コラム) をはじめ、ワールドワイドに多彩な船員採用チャネルを確保。そのうえで、世界最高水準の安全運航を実現する高度な能力を備えたグローバル船員の育成を図ります。

活躍機会の拡大と事業拡大への貢献

船員としての勤務経験に加え、陸上での管理業務や営業支援といった分野で活躍できる機会を拡充。従来の枠を超えて当社グループの事業拡大に貢献する人財を確保します。

多様な「海技者」の活躍をリードする部門

GMRD (Global Maritime Resources Division) を本社に設置。グループ内での連携を密にとりつつ、外国籍海技者をはじめとした多様な人財が活躍できるように取り組んでいます。

コラム

MMMA第1期生の活躍



2018年に当社自営商船大学としてフィリピンに設立したMOL Magsaysay Maritime Academy (MMMA)。ワールドワイドで活躍する海技者の輩出を目指しています。開校時に入学した第1期生は、1年間の乗船訓練中。多様性の一例としてその中には、2名の女性が含まれています。

商船三井グループ Human Capital (HC) Action 1.0

2025年度末の到達ターゲット

HC ビジョンの実現に向け、3つの基本原則の2025年度末時点の目標を設定します。

