

商船三井グループ

Human Capital ビジョン

～BLUE ACTION 2035 Phase 2～

2026年4月



目次

1. 全体概要
 - 1-1. 経営計画におけるHCビジョンの位置づけ
 - 1-2. ロードマップ
2. HCアクション
 - 2-1. アクションプランの全体像
 - 2-2. マイルストーン・KPI
 - 2-3. アクションプラン詳細

1. 全体概要

All on Board, Success through Growth

一人ひとりが同じ未来を見据えて力を発揮し、
それぞれの役割を果たすことで、個人と企業の持続的な成長、
ひいては全てのステークホルダーへの価値創出を実現します。

変化の著しい事業環境においては、
多様な人財が持つ強みや専門性を最大限に活かし、
組織の垣根を越えた協働を促すとともに、
働き甲斐を継続的に高めていくことが重要です。

こうした環境・仕組みづくりを通じて、
事業戦略に連動した「人と組織の力」を最大化し、
グローバルに成長する強くしなやかな企業グループを目指します。

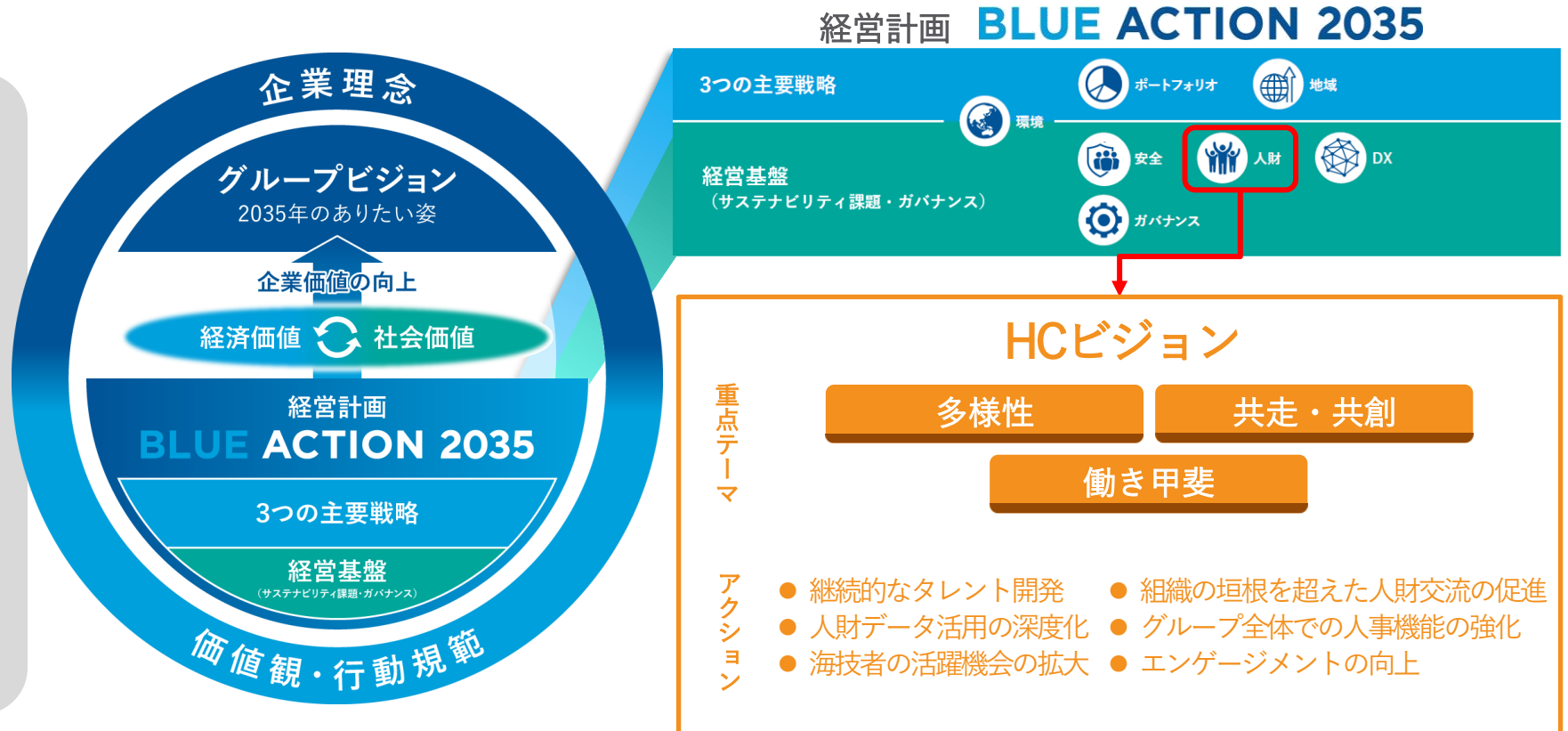
商船三井グループ Human Capitalビジョン

1-1 経営計画におけるHCビジョンの位置づけ

- 経営計画「BLUE ACTION 2035」Phase 2では、サステナビリティ課題（マテリアリティ）を「環境」「安全」「人財」「DX」と特定し、経営基盤を強化するための取り組みと位置づけています。
- Human Capital（以下、「HC」）ビジョンは、サステナビリティ課題の「人財」に紐づく基本方針であり、課題の解決に向けたKPI・アクションはHCビジョン・アクションで設定・推進します。

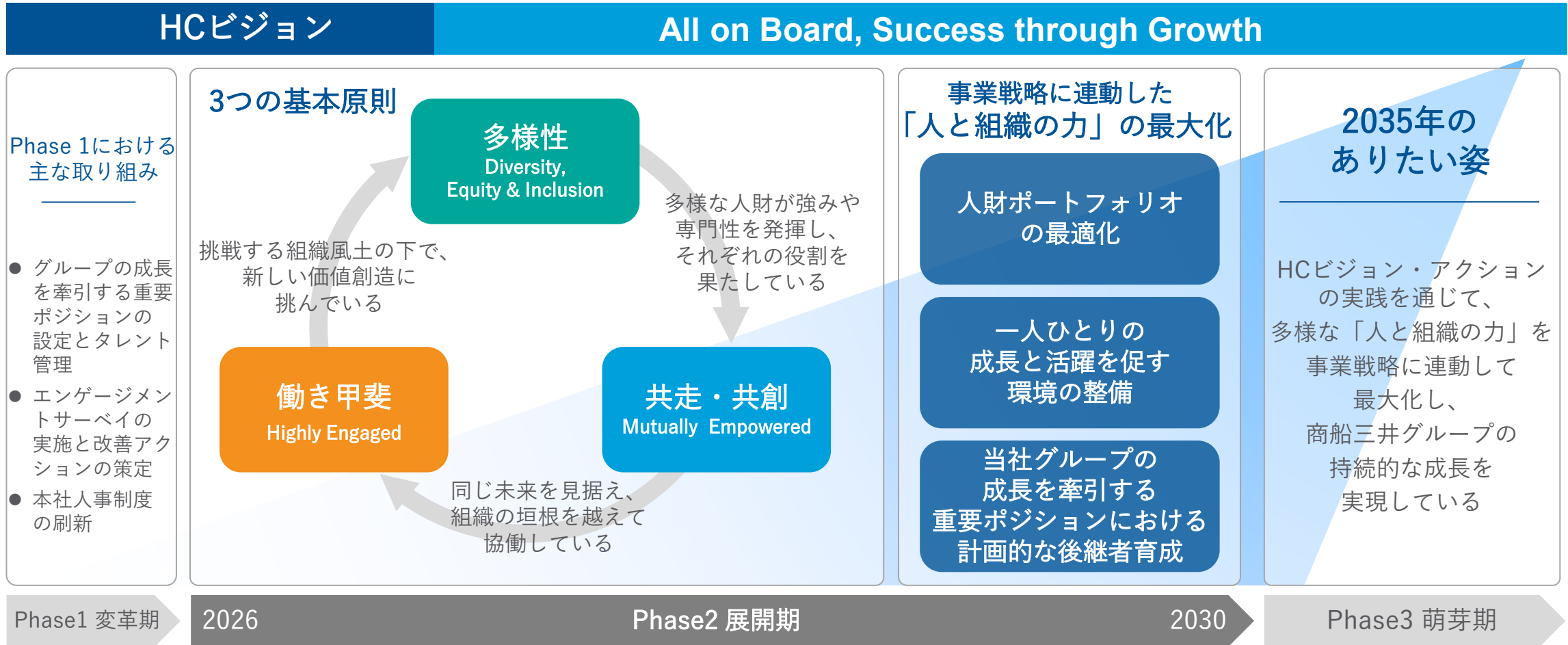
経済価値と社会価値について

当社グループは経済価値と社会価値の双方を創出することで企業価値を高めていく。主要戦略と経営基盤の強化により、稼ぐ力を磨き上げるとともに、事業を通じて「暮らしと産業を支えるインフラの提供」「持続可能な海洋・地球環境の実現」「ウェルビーイングの向上」に貢献し、あらゆるステークホルダーの皆様に選ばれる企業を目指す。



1-2 ロードマップ

HCビジョンの3つの基本原則に基づき、Phase 1ではグループ全体での取り組みを推進すると共に、本社人事制度を刷新しました。Phase 2では、事業戦略との連動により重点を置くことで、グループ全体の「人と組織の力」を最大化し、2035年のありたい姿を実現します。



2. HCアクション

2-1 アクションプランの全体像

Phase 2においては、“事業戦略に連動した「人と組織の力」の最大化”を目指し、HCアクションとして6項目を設定します。



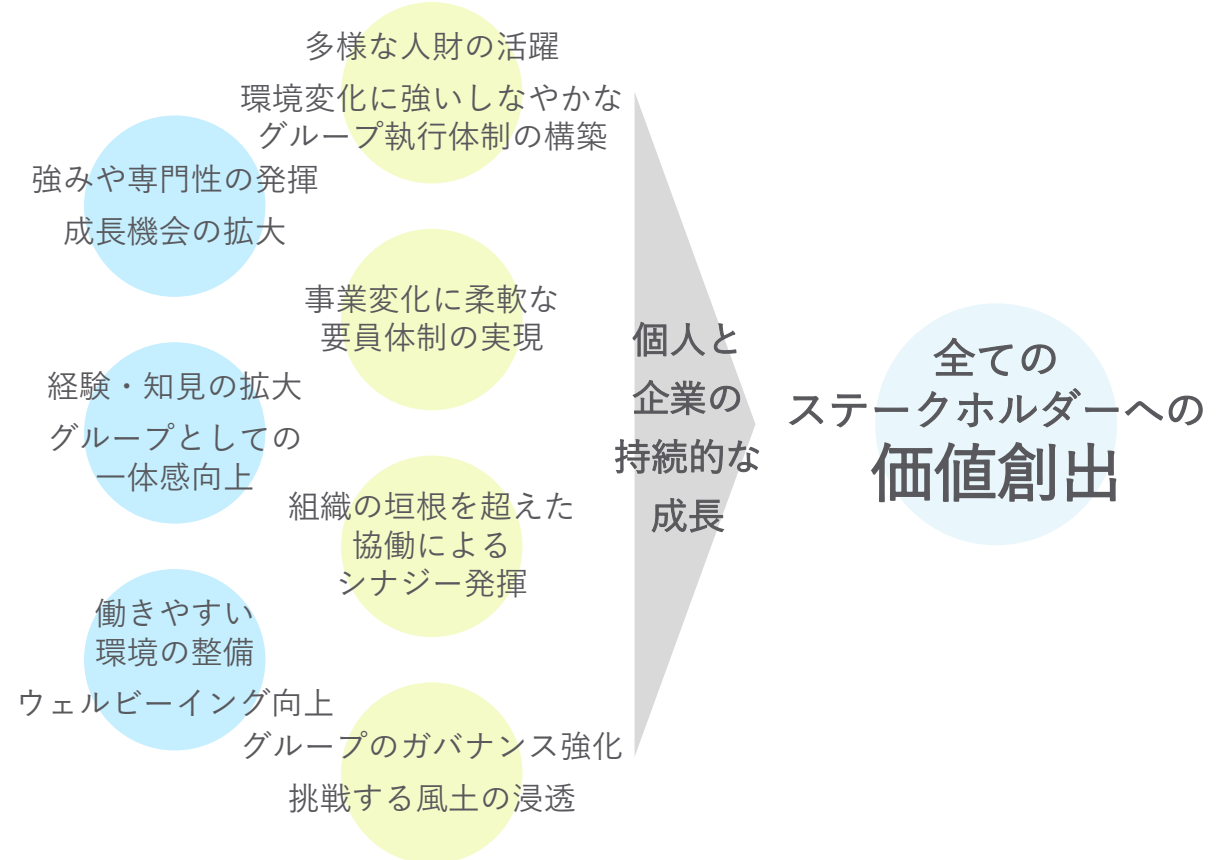
2-1 アクションプランの全体像 – 主要な取り組みと価値創出プロセス

HCアクションの実行を通じて個人と企業の持続的な成長、ひいては全てのステークホルダーへの価値創出を実現します。

HCアクションにおける 主要な取り組み

継続的な タレント開発	<ul style="list-style-type: none"> ● MGKP(*)における中長期的な後継者計画策定 ● MGKP候補層の確保・育成を促す仕組みの構築
人財データ活用の 深度化	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業に連動した中長期要員計画を管理・モニタリングする仕組みの整備 ● 専門性やコンピテンシーを事業ニーズに連動して可視化し、配置・育成に活用
海技者の 活躍機会の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業の中長期ニーズに応える体制の構築とグローバルに専門性を活かす仕組み・環境の整備
組織の垣根を超えた 人財交流の促進	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ間の協業・シナジーの発揮に向けた組織横断の交流・個人の活躍機会の拡大
グループ全体での 人事機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 要員戦略・タレント開発における事業・地域・コーポレート部門と連携した推進体制の構築
エンゲージメントの 向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 各組織における主体的な改善アクションの促進 ● グループ横断での支援を強化

事業戦略に連動した 「人と組織の力」の最大化



(*)MOL Group Key Positions: 商船三井グループの成長を牽引する重要なポジション。

2-2 マイルストーン・KPI

- Phase 1では、多様な人財の活躍、グループ全体でのエンゲージメントサーベイの定着などにおいてKPIを達成しました。
- Phase 2では、引き続きHCビジョンの実現に向けてKPIを更新し、2030年度末時点の達成を目指します。

		2022年度 実績	2025年度 当初目標	2025年度見通し (FY25 3Q決算時点)	Phase 2 2030年度	Phase 3 2035年度
MGKP(*)の 構成	女性比率	4.7%	8%	8.5%	15%	20%
	グループ人財比率	18.3%	30%	30.1%	35%	40%
	40代以下比率	9.5%	15%	25.0%	Phase 2にて廃止	
	候補者準備率	Phase 2より追加			100%	150%
エンゲージメント サーベイ	回答率	81.2%	90%	91.5%	Phase 2にて廃止	
	エンゲージメントのスコアが 向上した組織の割合	N/A	70%	50.4%	80%(***)	80%(***)
陸上職 女性管理職比率 (単体)		9.2%	15%	15.9%	20%	30%
海上職 女性比率 (単体)		Phase 2より追加			8%	Ph2終了までに改めて設定
船員 女性職員(**)比率 (グローバル)		Phase 2より追加			4%	Ph2終了までに改めて設定
コミュニケーション実施率		N/A	100%	100%	Phase 2にて廃止	
公募による異動件数		N/A	50件(累計)	55件(累計)	50件(年間)	Ph2終了までに改めて設定

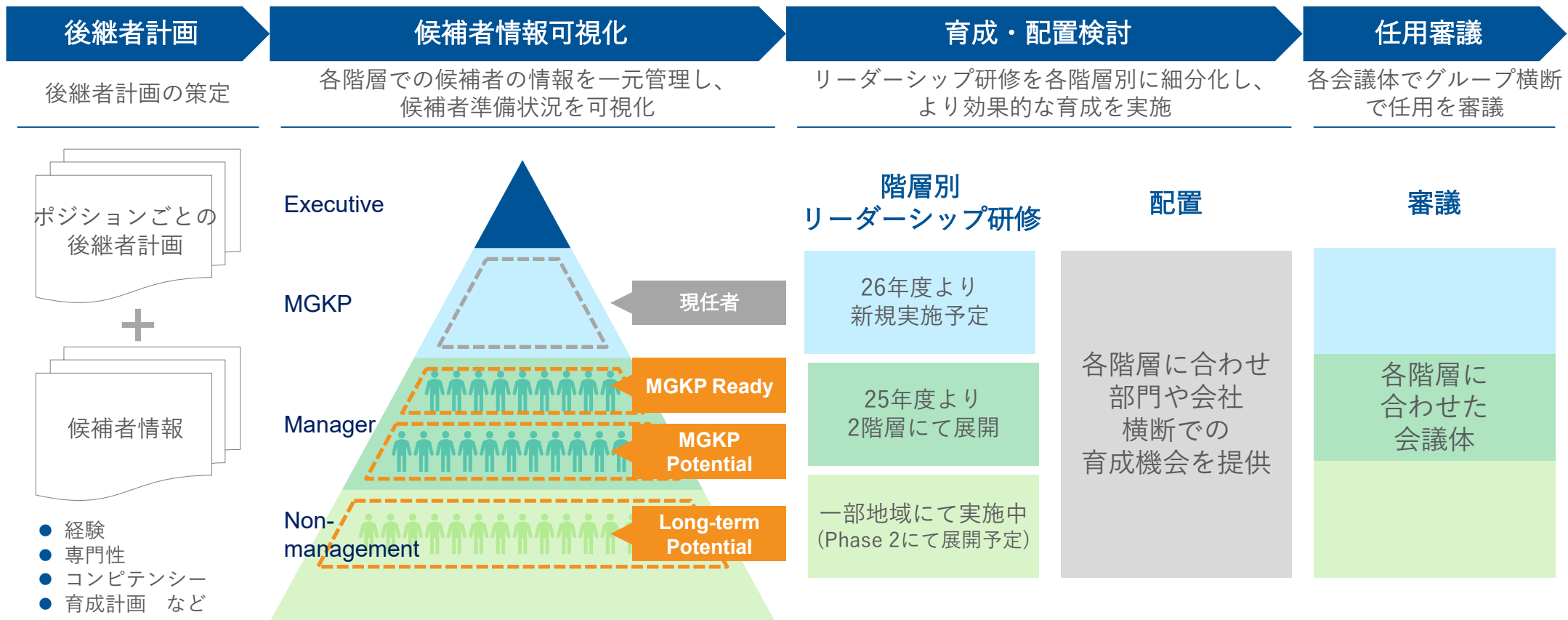
太字：BLUE ACTION 2035 Phase 2におけるCore KPI

(*) MOL Group Key Positions: 商船三井グループの成長を牽引する重要なポジション。

(**) 船長、機関長、一等～三等航海士・機関士。

(***) Phase 2からはスコアが良好(70以上)もしくは前年比向上した組織の割合とする。

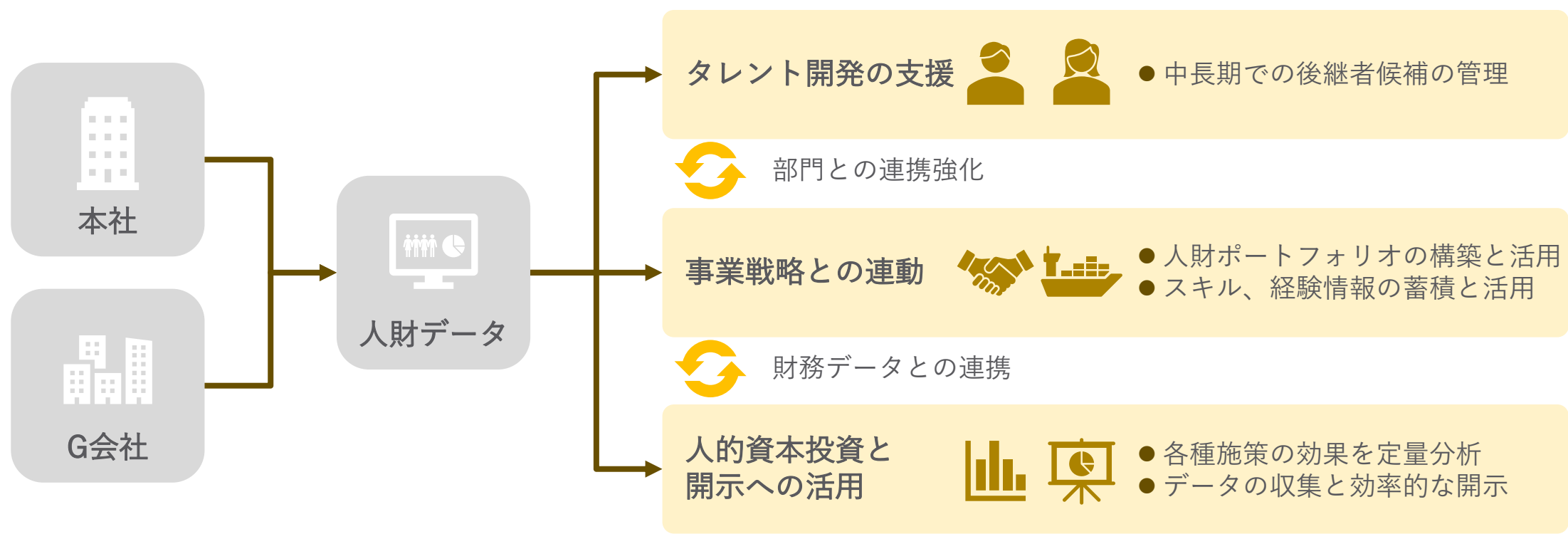
- Phase 1ではグループ横断でのタレントマネジメントに着手しました。
- Phase 2では、当社グループの成長を牽引する重要な専門/マネジメントポジションについて、後継者計画を階層別に策定し、グループ横断での多様な人財の確保・育成・管理の深度化を図ります。



2-3 アクションプラン詳細 – 人財データ活用の深度化

- Phase 1ではタレント開発の基盤になる人財データを整備しました。
- Phase 2ではこれを更に充実させ、財務データと連携し分析することで、事業戦略と要員体制の連動をより強化します。また、各種データを元に人的資本投資の有効性の分析に取り組み、内外に効果的に開示します。

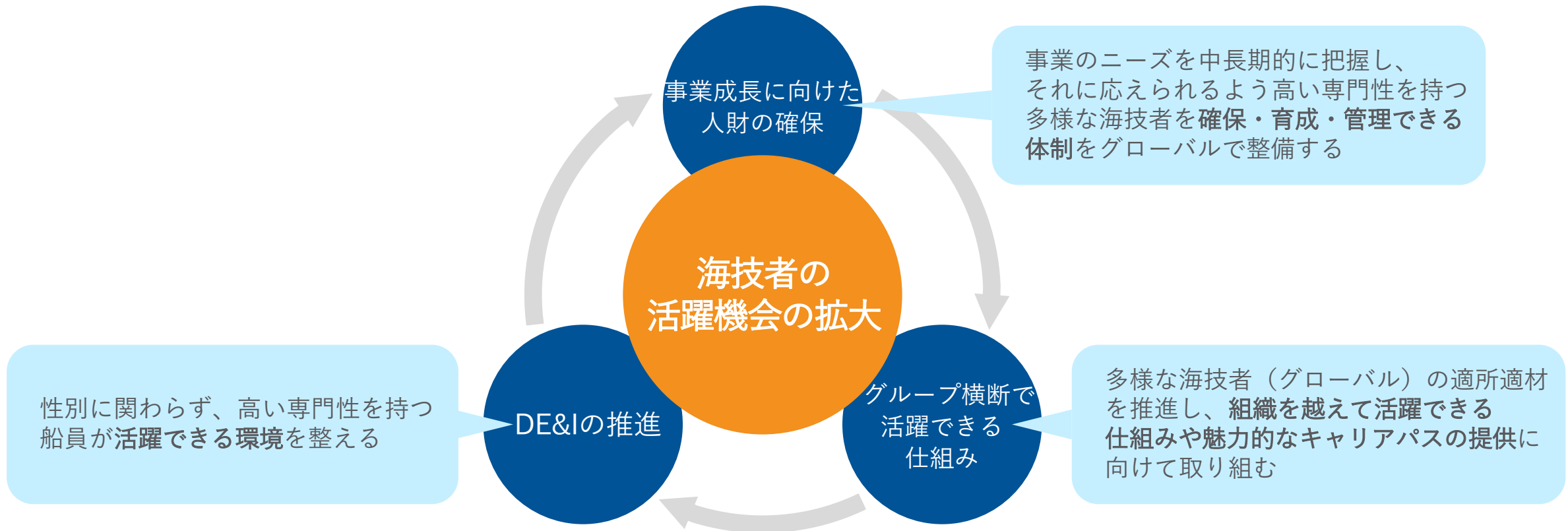
人財データ活用の深度化 → 事業戦略に連動した「人と組織」の力の最大化



2-3 アクションプラン詳細 – 海技者の活躍機会の拡大

- Phase 1では事業成長に向けた人財の確保とDE&Iを進めました。
- Phase 2においても、事業のニーズに沿って高い専門性を持つ多様な海技者を確保し、その人財が活躍できる仕組みや環境を整えます。海陸問わずグローバルでの活躍を促すことで、安全とサービス品質の継続的な向上を実現します。

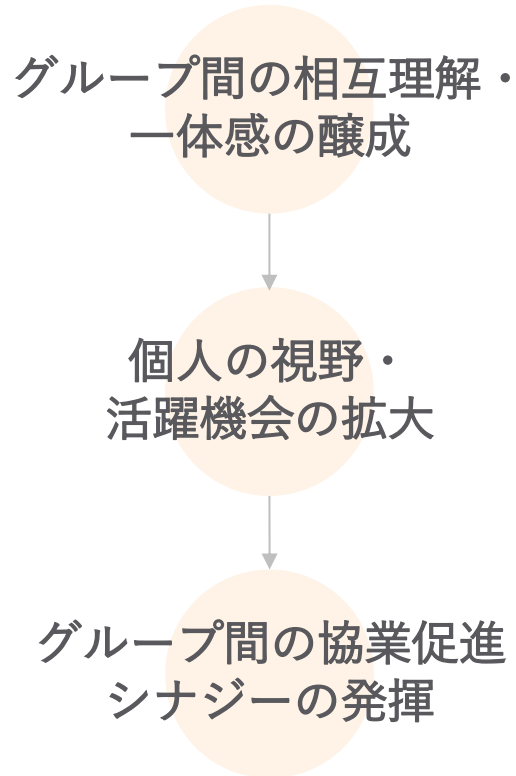
安全とサービス品質の継続的な向上



2-3 アクションプラン詳細 – 組織の垣根を超えた人財交流の促進

- Phase 1におけるグループの事業規模の拡大を踏まえ、Phase 2では組織の垣根を超えた人財交流を深度化します。
- グループ間の相互理解促進や個人の活躍機会の拡大により、協業を支え、シナジーの発揮につなげます。

ねらい



施策例

● 相互での情報発信を強化

タウンホールミーティング、社内報などによる情報発信と相互対話の取り組み増加

● 各階層の研修でグループ間での交流機会を増加

経営 経営セミナー、グループ経営会議

管理職 MOL Global Management College、経営スクール

~中堅 地域内リーダー研修、グループ新入社員研修、5年目研修 など

● 公募による異動の更なる促進

Phase1に引き続き、公募による異動を促進し、グループでの協業と自律的なキャリア形成を強化する

● 国内・海外グループ間での人財交流（出向・研修）を支援

事業の見識をより深める、グループ内同業種での関係を強化するために交換出向や共同研修、長期出張を促進する

2-3 アクションプラン詳細 – グループ全体での人事機能の強化

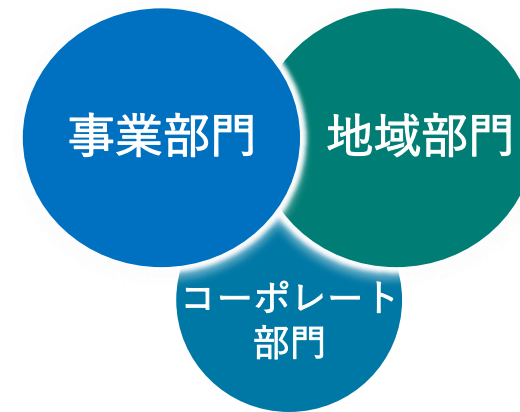
- Phase 1ではグループ横断での体制を整備し、HCビジョン・アクションを推進しました。
- Phase 2ではグループ人財戦略と事業戦略の更なる連動に向けて、要員戦略・タレント開発の推進体制を強化します。

グループ横断での人事機能体制



- グループ人財戦略の策定
- **グループ人財育成・活用方針・仕組みの構築**
- グループ間ネットワークを通じた施策の展開と浸透
- グループ間シェアードサービスの拡充

人財戦略と事業戦略との連動強化



2-3 アクションプラン詳細 – エンゲージメントの向上

- Phase 1を通じて、エンゲージメントサーベイの実施から改善アクション策定までのプロセスはグループ全体で定着しました。
- Phase 2では、各組織長における主体的な改善アクションの促進に加え、グループ横断での支援を強化することで、グループ全体でエンゲージメント向上につなげていきます。

