

CEO Message

フロンティア精神と不断のイノベーションによって 海洋と人の未来を切り拓いていきます

代表取締役社長 兼 CEO

宮田 裕彦

新たな航海へ——海洋と共に築く持続可能な未来

私は2024年3月に、三井海洋開発（MODEC）のCEOに就任しました。当社では、時期を同じくして新しい「中期経営計画2024-2026」をスタートさせており、その前提となる枠組みとして、10年後、30年後にあるべき姿を再定義し、「ビジョン、ミッション、コア・バリュー」も刷新しています。三井海洋開発が1968年の創業以来、海洋と関わってきた歴史も踏まえ、ビジョンは「海洋と人が調和しながら共生共栄できる世界を切り拓きます」とし、ミッションは「持続可能な未来の実現に向けて、独創的なフローティング・ソリューションを通じ、海洋が持つその可能性を解き放ちます」と定め、当社の存在意義と使命を明確にしました。また、「中期経営計画2024-2026」では、浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備（FPSO*1）事業における収益力の強化に加え、新しいフローティング・ソリューションなどの新規事業への取り組みやその基礎となるR&D（研究開発）の加速、そして優れた人材を重要な経営資源として戦略的に配分し、エネルギー安定供給とエネルギー転換という2つの大きな社会課題の解決に貢献していくことを内包した計画としています。

当社は、FPSOの設計、調達、建造・据付（EPCI*2）を一括して請け負うとともに、FPSOの稼働後も、約10年から20年の長期にわたるリースあるいはオペレーション&メンテナンス（O&M*3）のサービスを提供しています。これまでに世界各国の海洋石油・ガス生産プロジェクトに携わる中で、このFPSOの分野で世界2強の一角として認知されるまでに成長してきました。

2024年度の連結業績は、操業中のFPSOの稼働率向上をはじめ、FPSOプロジェクトにおける建造工事が順調に進捗し、良好な結果を示すことができました。コロナ禍以降のV字回復基調がより鮮明になり、中期経営計

*1 FPSO(Floating Production, Storage and Offloading system)：浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備

*2 EPCI：Engineering(設計)、Procurement(調達)、Construction(建造)、Installation(据付)

*3 O&M(Operation&Maintenance)：当社グループ社員などがFPSO／FSOに乗船・操業し、石油・ガスの生産業務及び保守点検、管理を行うサービス



CEO Message

画最終年度の目標をその1年目に達成したことから、同計画における財務目標を引き上げ、再設定しました。

脱炭素社会の実現とエネルギー安定供給の両立という、MODECの挑戦

世界は地政学的リスクや社会全体の不確実性・複雑性が増しており、事業環境は大きく変化しています。当社としても脱炭素への潮流はある程度の揺り戻しなどはあるものの、中長期的にはその流れは変わらないと見ています。その一方で、世界人口の増加や電力需要の高まりなどを背景に、エネルギー安全保障の観点もあり、引き続き石油・ガスの安定供給が不可欠ですが、持続可能でコスト効率の高い安定したエネルギー供給が求められていることも事実です。当社もそのようなメガトレンドを背景に、脱炭素社会への対応と安定かつ持続可能なエネルギー供給という一見すると相反する2つの社会課題に取り組んでいかなければなりません。

既に当社では、気候変動対応となる脱炭素化への取り組みとして、FPSOにおける脱炭素技術の採用を進めています。2024年から建造を開始したブラジル向け最新のFPSOにおいては、FPSOでは世界初となるガスタービン・コンバインドサイクル発電機(GTCC*4)を搭載することで、CO₂排出量を20%以上削減し、石油生産1バレル当たりのCO₂排出量が業界最小のFPSOとなる予定です。引き続き、世界最高水準のFPSOビルダー&オペレーターとして、安全性と高稼働を両立しながらCO₂排出量の削減を追求していきます。

また、当社は、FPSOのオペレーション・サービスにおいて、世界の原油生産量の1%強に相当する1日当たり合計で平均約100万バレルを長期にわたり海洋で生産しています。その点で、安定かつ持続的なエネルギーの供給に貢献している

と認識しており、引き続きエネルギーの安定供給に尽力していくとともに、デジタル技術も活用しながら、生産に関わる安全性の向上と効率化を推進しています。

多様性に富んだグローバルチームと技術力で価値創造を推進

私たちのビジネスモデルは、当社事業にとって必要不可欠な「自然資本」「優良企業とのパートナーシップ及び実績によって培われた社会関係資本」「多彩で多国籍の人的資本」、そして「建造及び操業から得た知的資本」の4つの経営資本に支えられています。

自然資本の中で、喫緊の課題である気候変動の問題については、その意味と重要性を勘案して脱炭素化に向けた取り組みを行っています。社会関係資本については、当社はFPSOの建造において工場や造船所を所有しないファブレス企業であり、世界中のベンダーやサブコントラクター、あるいは造船所とこれまでの実績から良好な関係を構築し、彼らとの信頼関係を活かして事業を進めてきています。この資本の持つ価値は、当社の業態を考えると極めて重要であり、1基当たり300-400社にもわたるサプライヤーのサプライチェーンマネジメントが当社の強みの一つと考えています。私たちの生み出す価値は、彼らとのパートナーシップと当社の持つプロジェクト・マネジメント力も合わせて作り出されるものにほかならず、この協創により顧客の高い期待に応えてきました。

次に、「多様で多国籍の人的資本」ですが、これはMODECの価値創造の根幹とも言えるものです。当社は世界27拠点で事業を行い、6,000名以上のさまざまな国籍のメンバーが働くグローバルチームになっています。多くの日本発のグローバル企業と異なり、創業当初からグローバルで展

開してきたところもユニークで、勝負の場であるグローバルに広がる顧客を相手に日々取り組んできています。営業活動を米国ヒューストンから展開し、受注した設備のエンジニアリングや資材調達をシンガポールで行い、完成したFPSOの操業や保守をブラジルほか産油国の洋上で実施するなどグローバルに最適解を導くことで、機動的に対応できるMODEC独自の競争優位性を生み出していると認識しています。

そして、新たなソリューションの創出や新たな市場・価値を創造するイノベーションを起こすうえでも、多様な考え方や異なる意見を持つことは大きな武器となります。当社の多様性を活かし、挑戦していくことが重要なのです。私自身も、若い頃より大きな挑戦をするよう心がけてきましたが、チームであれば個々人の異なる経験を活かして一人では思いつかないようなイノベーションを生み出すことができると実感しています。難易度は高いですが、多様な価値観や考え方を尊重し、各国の人材が自律的プレイヤーとして働きつつも“OCEAN *5”というコア・バリューを持ち、同じ目的に向かって「ワンチーム」として一丸となって取り組むことで、有機的に連携して、先進性と実行性を兼ね備えた組織となり、ビジネスの成長につながっていけると信じています。

最後に、知的資本の中で、当社が価値創造を行ううえでとりわけ重要となるのが技術であり、MODECの強みを語るうえで欠かすことができません。一口に技術といっても、その基盤は異なります。具体的には、「O&MやEPCIの実経験を活かしたFPSOに関わる経験工学的技術」「米国子会

*4 GTCC (ガスタービン・コンバインドサイクル発電機)：通常ガスタービン発電に加え、その排熱を利用してさらに別の蒸気タービンでも発電する高効率な発電を実現するシステム

*5 OCEAN：当社のコア・バリューである重要な価値観One Team, Care, Empowered, Agile, Integrityの頭文字をとってOCEANと命名している(P.1参照)

CEO Message

社SOFECを中心に技術開発し、大水深域などでの長期安定操業を可能にする高度な係留技術」そして「今後の脱炭素化社会に対応すべく開発する最新技術」に大別できると考えています。

O&MやEPCI経験を活かしたFPSOに関わる経験工学的技術は、豊富なO&M実績を背景に、海洋石油・ガス開発に関わる情報資産を蓄積、ノウハウの共有化とフィードバックによってEPCIに活かし、顧客満足度を高めてきました。加えて、顧客やサプライヤー、造船所、チャーター事業での投資パートナーなどとの協働を通して獲得してきた多くの学びや経験は、当社固有の強みとして磨かれ、「現場力」あるいは「人材の連携から生み出される力」という、単なるビジネスを超えた協創の場を生み出しているとも言えます。EPCIについては、マレーシアとインドに新しい拠点を設け、技術力と実効性を強化しイノベティブで効率的なソリューション提供を進めています。

また、当社の優位性につながる技術のうち、顧客のニーズに応えるべく専門性を磨き続け、大水深域・超大水深域*6での操業を可能にする「高度な係留技術」は、洋上という過酷な気象条件下でのビジネスを可能にするものです。陸上とはまったく異なる環境での技術であり、代替エネルギーの浮体式生産設備にも活用、応用できるものです。

加えて、当社の主力事業であるFPSOのEPCIやO&Mに関して、その効率化や安全性、省人化の強力な推進力はデジタルという技術力と考えています。FPSOのエンジニアリングでは、AIを積極的に活用して作業を効率化し、収集・蓄積・解析したオペレーション情報を使用するデータプラットフォームの構築を進めています。その結果、プロジェクトの効率向上や工期短縮が可能となり、さらなる競争力強化につながっています。

FPSOの操業でも、当社はいち早くデジタルライゼーション

を取り入れてきました。長年収集した豊富なデータを、データ分析やAIによる学習に活かし、故障の予知、陸上からのリモート監視、乗組員のトレーニングなどに活用しています。2020年には、ブラジル沖合でサービスを提供中のFPSOプロジェクトが、世界経済フォーラムで、第4次産業革命をリードする世界で最も先進的な工場「ライトハウス＝灯台」の一つに認定されました。トップサイドのデジタルツイン化と独自のデータプラットフォームの活用によって、操業開始直後から故障による運転停止期間を約65%も削減することに成功しており、さらなる操業の最適化に取り組んでいます。

今後も当社は、AIやロボティクスなど、省人化や効率化と安全性向上を両立できるデジタルの力を最大限に活かし、FPSOのグローバル・リーディング・プレイヤーとして卓越したオペレーションを提供していきます。

さらなる挑戦で、新しいソリューションの提供へ

当社は海洋でのビジネスをその基本とし、成長を遂げてきましたが、深遠なる海洋の大きさと可能性を考えると、これまで私たちが達成してきたことは、海洋の持つ可能性のごく一部であると感じます。また、MODECのフローティング・ソリューションは、当初はアジアなどの浅海から始まり、現在は世界中の特に大水深海域や超大水深海域で強みを発揮し、数多くの実績を積み重ねるまでになりました。しかし、その成功体験が時として現状維持の方向へと働くこともあります。物体だけでなく、企業においても、自らの運動状態を維持しようとする「イナーシャ（慣性）」が働き、変化に対する抵抗や、慣れ親しんだ状態を続けようとするのです。サステナブルとは単に持続すればよいということではなく、



先進的に物事を変化させていった結果として持続できるものだと考えています。つまり、成功体験に甘んじることは、人や組織が変化しなければならない時の最大の障壁になりかねません。特に、当社は現時点ではおおむねFPSOを主軸としたシングルビジネスと言えますので、私は強い意識を持ってビジネスの多角化に取り組む必要があると考えています。現在の事業の背景にある海洋というフィールドに視界を広げ、MODECグループ内にイノベーションと新規事業のインキュベーションを促進する文化をさらに醸成し、これを揺るぎないものとするのが、私の経営者としての役割だと認識しています。

その具体的一步として、自社で持つ技術やR&Dを武器に、浮体式洋上風力発電の開発も進めており、今後はアンモニアやメタノール、水素を含む非石油代替エネルギーの需要増加にも対応すべく、新規事業やR&Dに関わる部署やチームを新設しています。さらに、株主である三井物産

*6 大水深は水深500mから1,999m、超大水深は水深2,000m以深の海域

CEO Message

株式会社及び株式会社商船三井をはじめとするパートナーと連携を取りながら、積極的に新たなソリューションの提供に向けた取組みを進めていきます。

また、デジタル分野では、FPSO事業で得た知見を土台としたShape Digitalという子会社を立ち上げており、外部に向けたデジタル・ソリューションの提供による収益拡大を目指しています。

組織のレジリエンスを強化し、変化にしなやかに対応

これまで述べてきた資本を活用し事業を進めていく中で、サステナビリティ課題にも対応していく必要があり、グループ一丸となって企画・推進していくことを目的とし、経営会議の下にサステナビリティ委員会を設置して、2024年より本格稼働し始めました。現在は、「気候変動」「人権」「人的資本／ダイバーシティ」を3つの重点分野と定め、グループの主要拠点から選定されたメンバーからなるワーキンググループを組成し、各課題に取り組んでいます。活動にあたっては、原則としてロードマップを策定のうえ、KPIやモニタリング指標を定め、その進捗を管理して推進していく予定です。例えば、気候変動への対応については、FPSOをリースしているため、操業時の排出をScope3で計上しており、それらFPSOから排出されるGHGを炭化水素の生産当たりで現状より70%～90%削減し、新事業による削減貢献とあわせて当社からの排出全体で2050年までにネットゼロ達成を目標としています。また、現在モニタリングを行っている人材育成や女性活躍推進などの指標についても、その動向確認と検討を進め、指標化を行っていきたいと考えています。

これらの課題は、時々の状況や世界の動向によって変化するムービング・ターゲットとも言えます。サステナビリティ委員会ではそれぞれの課題にいかに取り組むべきかの検討を続け、機動的に対応していきます。長年にわたり海洋石油・ガス開発というエネルギー供給の最前線を担ってきた当社だからこそ、現実的かつ実効性のある取組みを推進していく責務があると認識しています。これまで培ってきた知見と、オペレーターとしての確かな実行力を活かし、エネルギー安定供給と脱炭素化の両立という社会的要請に応えるフロントランナーであり続けたいと考えています。

また、当社では、既に長期的な視点を持って全社横断で統合的に行う「エンタープライズ・リスク・マネジメント」や顕在化した危機への対応を担う「グループ危機管理」、そして「個別プロジェクトレベルでのリスク管理」などのリスク管理の枠組みを持っています。これらを単なる仕組みとしてではなく、事業の持続性と成長を支えるために、財務・非財務の両面から分析し、経営戦略と一体化した取組みとして進化させていく必要があると思っています。リスクマネジメント体制においては、経営層による意思決定が組み込まれ、企業価値向上の視点でリスクと機会の双方を見極めて、事業戦略と結びつける取組みが必要だと考えています。体系的に強化することにより、当社全体のレジリエンスを高め、環境変化に柔軟かつ機動的に対応できる組織体制の確立を目指します。

そして、グループガバナンスにおいては、第1ラインである現場で中核となる主要子会社の経営陣をメンバーとしたグループ・コンプライアンス委員会を設けており、法令などの遵守状況をモニタリングし、全世界の従業員にコンプライアンスの意識を持たせ、定期的なトレーニングを受講させるなど「ゼロ・トレランス」をグローバルで周知徹底しています。第2ラインであるコーポレート部門においても子会

社管理チームを設けるなどにより内部統制の強化に努めており、さらには、第3ラインである内部監査部門を強化して、不祥事予防を徹底しています。内部監査を充実させるため、海外の重要子会社には内部監査担当者を常駐ないしは長期滞在させるなど充実化も進め、また、技術や事業に精通したメンバーを置き、その機能強化を図っています。ガバナンスの欠落はこれまで長年にわたり構築してきたものを一瞬にして崩壊させうるものであり、顧客、パートナー、株主や投資家の皆様、数多くのステークホルダーの期待を実現させるためにも、グループ経営の基盤であるガバナンスを怠ることなく強化しています。

海洋と人をつなぐグローバル・リーディング・プレイヤーとして

海は可能性に満ちあふれています。また、人も海洋と同じように限らない可能性があります。長年、海洋と共に歩み、調和しながら共生共栄を目指してきた当社は、持続可能な世界に向けて、エネルギーの安定供給とエネルギー転換という社会課題に取り組む中で、海洋と人をつなぐグローバル・リーディング・プレイヤーとしての強みを活かした独自のフローティング・ソリューションの提供が、非常に重要な役割を果たしていくと考えます。当社の事業は長期にわたるものが多く、短・中・長期の時間軸で着実なステップを踏みながら変容していくことが重要と捉えています。顧客、パートナー、株主や投資家の方々をはじめステークホルダーの皆様とともに、MODECの新たな挑戦を推進していきます。

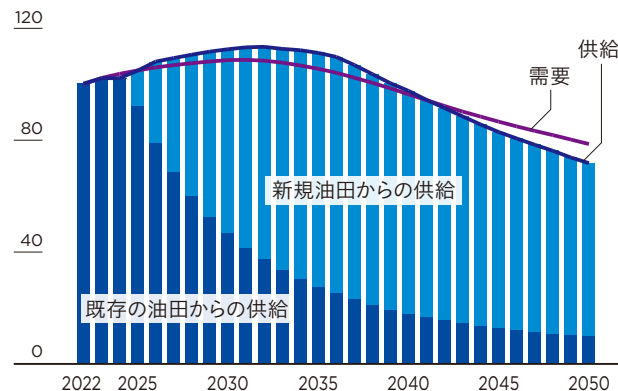
MODECの事業環境

安定的な需要が見込まれる石油

今後も続くと予想される人口の増加と経済の成長に伴い、エネルギーの需要も引き続き増加することが見込まれています。エネルギーの種類別供給量においては、気候変動対策として、脱炭素化の世界的な取組みが進展することにより再生可能エネルギーの供給が急速に増加することが見込まれる一方で、石油は2030年近辺をピークに漸減するものの、今後も依然として主要なエネルギー源であり続けることが予想されています。

石油の需要と供給

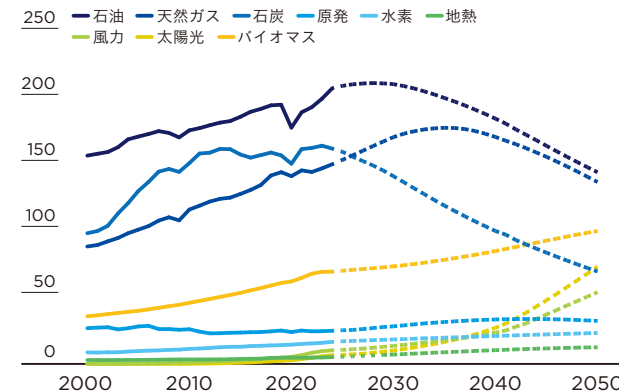
(百万 bopd)



出所：Rystad Energy December 2024

エネルギーの種類別供給量

(EJ)



出所：Rystad Energy December 2024

コスト競争力が高い海洋石油生産

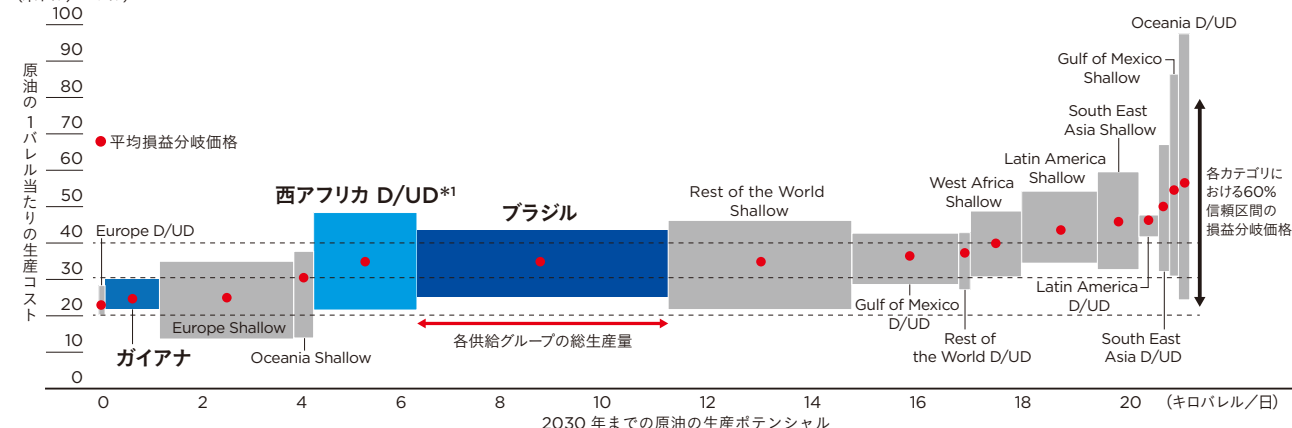
近年、石油の開発は陸上から海洋へと移行しており、海洋油田での原油の産出コストにおいて、当社のターゲット市場としている大水深及び超大水深油田はコスト競争力が高く、原油価格が軟化していても採算が見込まれる良好な事業環境にあります。特に、大水深及び超大水深プロジェクトの重要な地域である中南米（ブラジル、ガイアナ）や西アフリカ地域のプロジェクトは、平均産出コストは1バレル当たり25米ドルから34米ドルと非常に低コストです。石油会社による深海油田開発でも将来的に十分な埋蔵量が確認されており、コスト競争力にも優れた領域として継続して開発が進められています。

そのため、当社グループの主要事業であり豊富な建造・操業実績を持つFPSOを用いるこれらの地域での開発プロジェクトに引き続き注力し、持続可能なエネルギー供給を目指します。

原油産出コスト（オフショアの油田、除く中東地域）

- ・当社のターゲットは大水深（500～1,999m）及び超大水深（2,000m超）の油田
- ・価格競争力の高いプロジェクトに関与

(米ドル/バレル)



*1 D/UD：Deepwater（大水深）/Ultra Deepwater（超大水深）

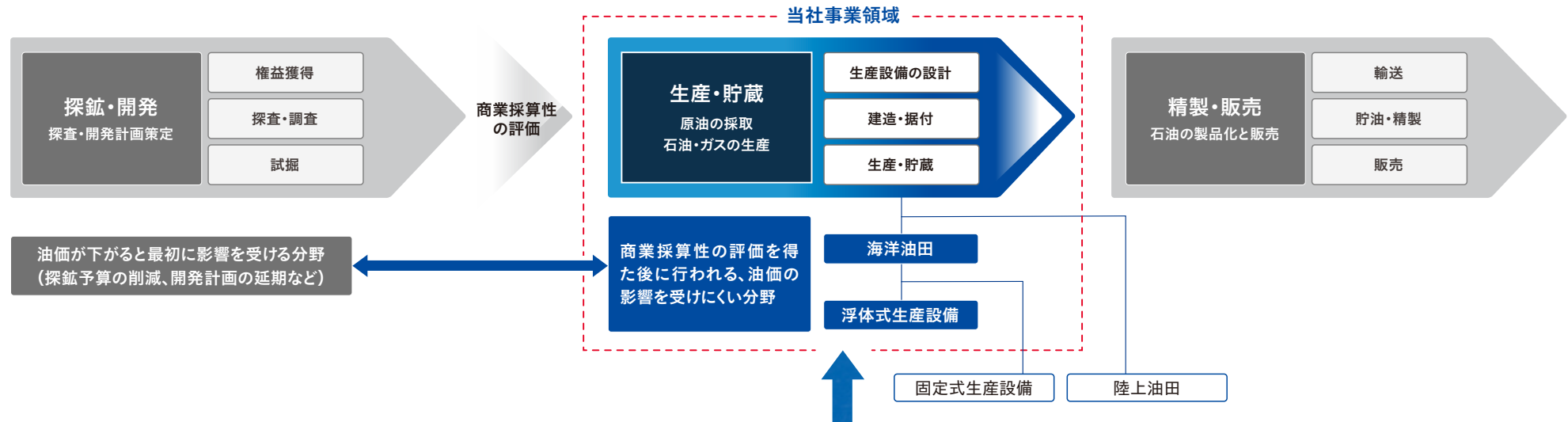
出所：Rystad Energy December 2024

FPSO事業のビジネスモデル

三井海洋開発(MODEC)は洋上で石油・ガスを生産するためのトータルサービスとしてFPSOにおけるFEED^{*1}、EPCI、チャーター、O&Mを提供しています。

これは海洋石油・ガス生産開発の中でも中流領域に位置づけられる生産・貯蔵にあたるものです。FPSOは、エネルギー会社が海洋鉱区を開発する際の初期投資を回収するために不可欠な設備です。

チャーターやO&Mからの収入は基本的にキャンセルのできない長期契約となっているため、油価の変動による影響を受けにくく、当社の事業も安定した収益基盤を確保できる特徴があります。



MODECの 収益モデルの 優位性

- **開発計画における低リスク領域**
石油開発事業は探鉱、生産、販売という3つのプロセスで構成されます。当社の事業領域である生産フェーズは、探鉱段階のような高い投資リスクを伴わず、既に商業採算性が確認された油田に対して投資が行われる事業領域です。
- **長期契約かつ高い安定性・予測可能性のあるビジネスモデル**
当社の売上・キャッシュフローの100%は、業界を代表するエネルギー会社との長期契約(3~5年のEPCI契約及び20年超のチャーター・O&M契約)に基づいており、一般的な景気サイクルやエネルギー市況のボラティリティから守られています。
- **超大水深域のプロジェクトに対応する数少ない企業**
海洋石油・ガス油田の開発はトレンドとして超大水深域へと拡大し、これに伴いFPSOも大型化・複雑化が進んでいます。超大水深域や海象条件の厳しい海域での長期操業に耐えうるFPSOを設計・建造・操業できる企業は限られており、当社はその一つです。多種多様な仕様を顧客の要望に合わせて設計・建造し、O&Mを含む一貫したサービスを提供し続け、半世紀以上にわたる実績やノウハウの蓄積が新規参入する競合企業との差別化を図る上で大きな要素となっています。
- **さらなるフローティング・ソリューションへの還元**
FPSOの収益から得られた資金は戦略的にFPSOの脱炭素化や新事業育成といった新たなフローティング・ソリューションへの投資に活用されます。

*1 FEED(Front-End Engineering Design):基本設計

価値創造プロセス

MVV

VISION

海洋と人が調和しながら
共生共栄できる世界を切り拓きます

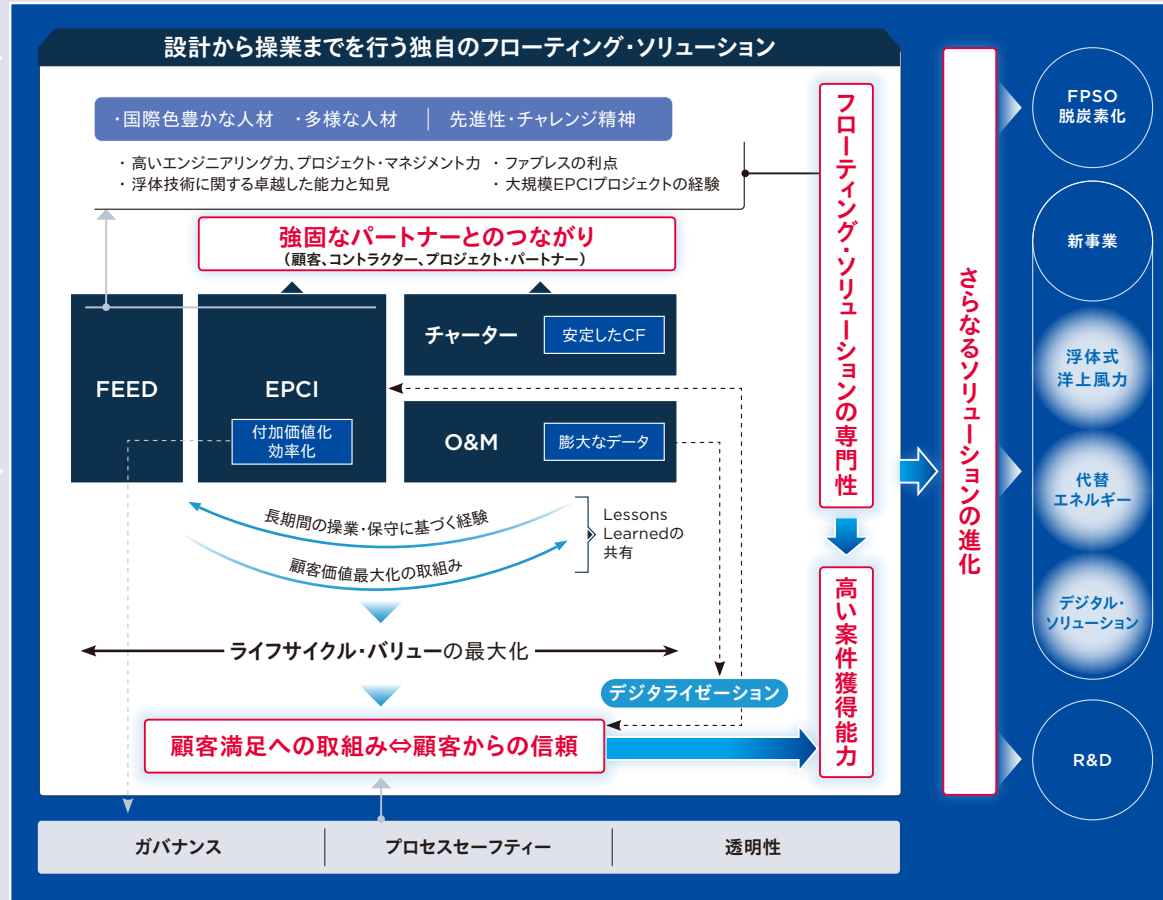
MISSION

持続可能な未来の実現に向けて、
独創的なフローティング・ソリューションを通じ、
海洋が持つその可能性を解き放ちます

CORE
VALUES

我々は“OCEAN”にコミットします
One team | Care | Empowered | Agile | iNtegrity

ビジネスモデル



VISION2034

海洋と人を
つなぐグローバル・
リーディング・プレイヤー

中期経営計画
2024-2026

P.20~21

創出する価値

社会

エネルギーの安定供給
2050年「ネットゼロ」への貢献

関連するマテリアリティ P.24~28

- 安定的かつ持続可能なエネルギー供給への貢献
- 気候変動への取り組み

顧客

安定的／安全な
石油、ガス生産ソリューション

パートナー

持続的な共創関係による
事業機会の創出／
サステナブル経営への貢献

従業員

創造性豊かな働きがいと
成長機会／働きやすさ

株主・投資家

予測可能な利益、
キャッシュ・フロー中長期的な
株主リターンの向上



財務資本

P.14

経営資本の強化

関連するマテリアリティ P.29~33



インテグリティと透明性のある組織



卓越した事業オペレーション



イノベーションによる新しい価値の創造

外部環境変化

P.10

経営資本



多彩で多国籍の
人的資本の拡充

関連するマテリアリティ P.34~36

- 多様で才能にあふれる
チームを育む安心で
創造性豊かな職場



フローティング・ソリューションの
建造及び操業から得た
知的資本の蓄積



優良企業とのパートナーシップ・
過去実績によって
積み上げられた
社会・関係資本



自然資本

P.14

MODECの価値創造プロセスについて

1 外部環境変化 P.10

20世紀以降の人口増加や工業化、モータリゼーションの進展などにより世界のエネルギー需要は急激に増加してきました。石油やガスの開発は陸から海へと移行し海洋油田における開発コストは技術革新などにより競争力が高くなっている状況です。今後も発展途上国を中心とする更なるエネルギー需要が見込まれる一方で気候変動対策への社会的な要請は拡大しており、再生可能エネルギーや代替エネルギーといった新たなエネルギーの開発と活用も化石燃料の脱炭素化と同時に重要視されています。

2 ビジネスモデル

当社は洋上で石油やガスを生産する設備の設計から建造、そして操業までを行うフローティング・ソリューションを提供してきました。主にFPSOに関連したFEED、EPCI、チャーター、O&Mといった全てのサービスを提供しており、超大水深域向けの大型かつ複雑なプロジェクトに対応できる数少ない企業の一つです。脱炭素化に向けた世界的な取組みが進展する中、長年培ってきた知識や経験に基づいた専門性を活かし、再生可能エネルギーや代替エネルギーに向けた新たなソリューションの開発を進めていきます。



強固なパートナーとのつながり

大規模化が進むEPCIを支える経験豊富なサブコントラクター、プロジェクトに必要な多額の資金調達を可能とする信頼性の高いプロジェクトパートナー、そしてこれまでのプロジェクト開発を通じて築き上げてきた顧客との強固なつながりがビジネスの必要な要素となっています。

フローティング・ソリューションの専門性

以下の強みがフローティング・ソリューションにおける専門性の具現化を支えています。

- 高いエンジニアリング力とプロジェクト・マネジメント力
- 浮体技術に関する卓越した能力と知見
- ファブレスゆえの変化に対する柔軟性
- 大規模EPCIプロジェクトの経験

顧客満足への取組み⇄顧客からの信頼

長期間の操業や保守に基づく経験をデジタルイゼーションによりLessons Learnedとして基本設計フェーズから共有することでライフサイクル・バリュー＝顧客価値の最大化を実現します。加えて事業の透明性や強固なガバナンスそして労働安全衛生への取組みが顧客からの信頼獲得につながっています。

高い案件獲得能力

長年にわたる経験とワンストップで幅広いサービスを提供することで得られた知見に裏打ちされた専門性の高いフローティング・ソリューションを提供することが顧客価値の最大化をもたらします。顧客価値の最大化により得られる顧客からの高い信頼性こそがこれまでの安定した受注につながっています。

ライフサイクル・バリューの最大化

当社は、FPSOのFEED・EPCIから20年以上にわたるチャーター期間を通して、当社のステークホルダーに提供する価値であるライフサイクル・バリューの最大化を目指しています。

更なるソリューションの進化

既存のビジネスモデルにおいて収益力を強化し、そこから得られたキャッシュ・フローなどの経営資源を将来に向け戦略的に配分していきます。新事業領域においては当社のフローティング・ソリューションを進化させ代替エネルギー製造システム他新たな事業を創出します。

MODECの経営資本

三井海洋開発 (MODEC) がこれまで培った経営資本により、その専門性とパートナーシップを磨き、業界を牽引する企業価値向上を続けてきました。
 今後はさらなる発展に向け、多様な人的資本を中心に、これまで培った経営資本をさらに強化し、イノベーションを起こしていきます。

経営資本	定量情報	特徴	今後、獲得・強化していく要素
人的資本	6,399名、計18カ国の従業員 - 外国人従業員比率:95.2% (海外拠点を含めた割合 (2024年度))	- 石油・ガスの生産領域において専門性を追求し続ける多様な人材 - 高度な専門性が求められる事業において、安心・安全に向き合い続ける人材 - 多国籍の従業員 - レジリエンスの高い組織風土	- 顧客志向で、過去の延長線上にとどまらない挑戦をする力 - 創造性を育む職場環境 - 多様性を活かしながらもチームとして大きな力を発揮する組織力
知的資本	- 世界2強のうちの1社としての圧倒的なプロジェクト経験 52基の建造実績 330年以上の操業実績	- 係留技術をはじめとする建造ノウハウ・実績 - 累計330年の操業によるO&Mの経験 - 豊富な実績による高難易度案件のプロジェクト・マネジメント力	イノベーション文化を浸透させ、フローティング及びデジタル・ソリューションを活用した新事業の開拓・育成
社会・関係資本	- 国数:18カ国 - 拠点数:27カ所	- 実績に基づく顧客との信頼関係 - 主要株主との強固なパートナーシップ - 造船所やサプライヤーとの強固な関係性／グローバルネットワーク	社外の各ステークホルダーとのさらなる強固な関係性確立
自然資本	リース中のFPSOなどからのGHG*1排出量 (Scope3) : 5,426,458t-CO₂	安定操業及び設計の改善と生産の最適化により、GHG排出量を削減	- FPSO脱炭素化の推進 - 新事業によるGHG削減貢献
製造資本	自社の工場及び造船所を持たないファブレス体制	- 設計、建造から操業まで一貫したプロジェクト・マネジメントに特化 - 半世紀以上にわたる経験に基づき世界中から適したサブコントラクターを選定する力 - 価格競争力とビジネス環境の変化に対するフレキシブルな対応	EPCI事業の体制強化
財務資本	- フリーキャッシュ・フロー 43,800万米ドル - 発行体格付 BBB (2025年4月時点)	チャーター案件の長期契約を背景とした安定的なキャッシュ・フロー	- 建造中のプロジェクトの着実な遂行による顧客価値の最大化 - フリーキャッシュ・フローの一部を、当社の将来のために投資

*1 GHG (Greenhouse Gas) : 温室効果ガス