



三井海洋開発株式会社 統合報告書

MODEC Group Integrated Report

2024

Pioneering a world where the ocean and humanity co-exist in harmony

ビジョン、ミッション、コア・バリュー

「中期経営計画2024-2026」の策定にあたり、その前提となるビジョン、ミッション、コア・バリューを、当社を取り巻く事業環境、加速する世界的な脱炭素及びサステナビリティの潮流を念頭に2023年に刷新しました。

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

寛容、平等、相互信頼に基づいたオープンな対話を実践することで、多様性に富んだ我々の組織を一つにし、
真の価値を創造します

Care

常に安全を最優先事項とし、これまで大切にしてきた、我々の仲間、アセット、環境を育てていきます

Empowered

先駆者の精神を忘れず、オーナーシップを持って判断し、仲間を信頼し、共に成長し続けます

Agile

結果に直結させる意識を高く持ち、変化に俊敏に対応し、継続的な改善を追い求めます

iNtegrity

人権の擁護、プロフェッショナルとしての行動、並びにコンプライアンスと倫理を尊ぶ文化を以て、
常に正しく適切に業務を遂行します

I. イントロダクション

01 ビジョン、ミッション、
コア・バリュー

02 At a Glance

03 MODECのあゆみ

04 MODECの提供する主な
浮体式ソリューション

05 目次・編集方針

II. MODECの価値向上

III. 中長期の成長戦略

IV. サステナビリティ課題 への取り組み

V. コーポレート・ガバナンス

VI. コーポレートデータ

At a Glance

三井海洋開発(MODEC)は、長いもので20年以上にわたる海洋石油・ガス生産プロジェクトにおいて、洋上で24時間365日安全に石油・ガスを生産し続けるためのトータルサービスを提供しています。大水深域や厳しい海象条件の海域における難度の高い海洋開発プロジェクトにも対応し、半世紀以上にわたり世界の海洋石油・ガス業界をリードしています。

当期利益

220 百万米ドル
2024年度実績(過去最高を更新)

事業拠点

18 力国 **27** 力所

従業員数

6,399 名

50年超の歴史

1968 年創立

プロジェクト実績

20 力国 **59** 件

累積操業年数

330 年超

O&M*¹提供中の
FPSO*²/FSO*³総数

世界 **第1位**

ブラジル・プレソルト層
深海鉱区群に占める当社生産比率

30 %

リース契約中の
FPSO/FSO稼働率*⁴

98.7 %

I. イントロダクション

01 ビジョン、ミッション、
コア・バリュー

02 At a Glance

03 MODECのあゆみ

04 MODECの提供する主な
浮体式ソリューション

05 目次・編集方針

II. MODECの価値向上

III. 中長期の成長戦略

IV. サステナビリティ課題 への取り組み

V. コーポレート・ガバナンス

VI. コーポレートデータ

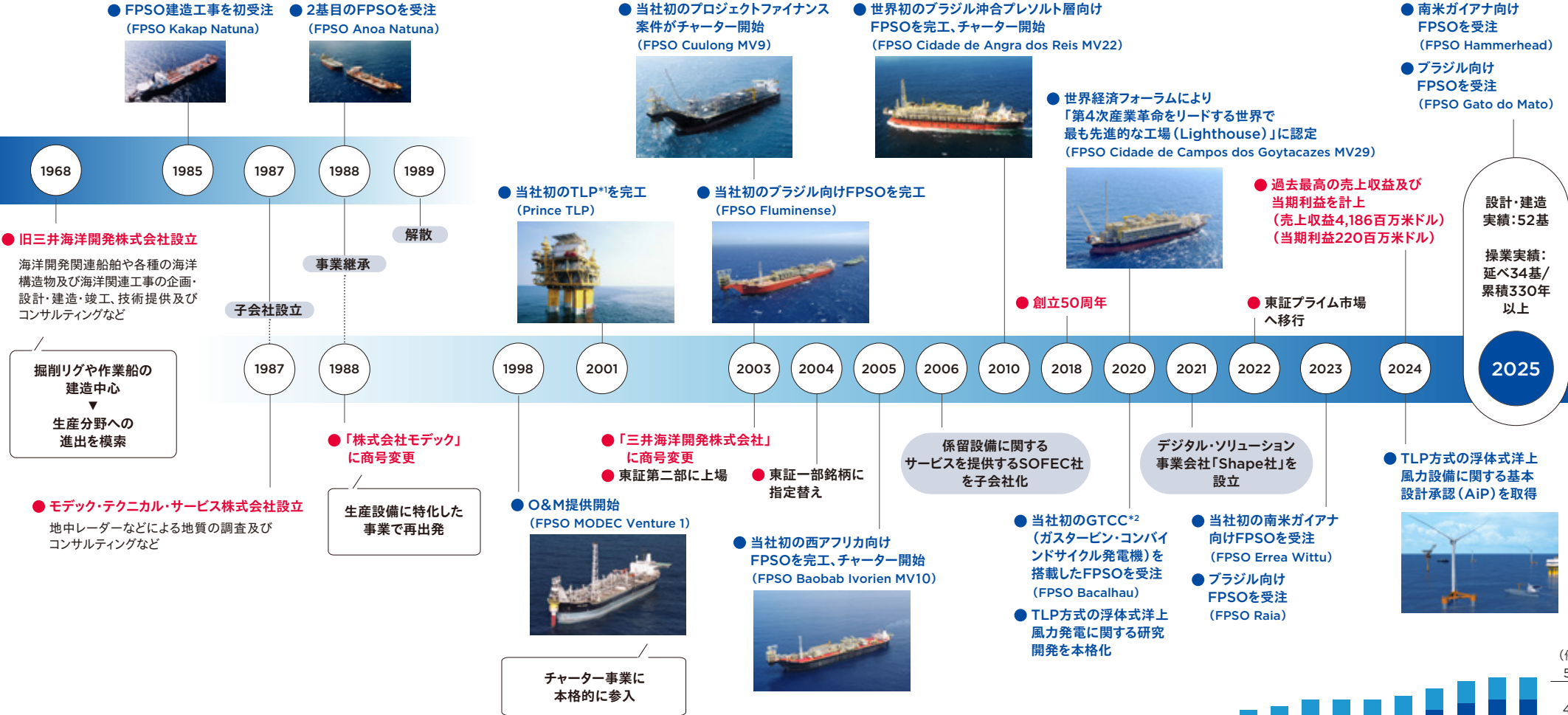
*1 O&M(Operation&Maintenance)：当社グループ社員などがFPSO/FSOに乗船・操業し、石油・ガスの生産業務及び保守点検、管理を行うサービス

*2 FPSO(Floating Production, Storage and Offloading system)：浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備 *3 FSO(Floating Storage and Offloading system)：浮体式海洋石油・ガス貯蔵積出設備 *4 2024年度中央値

MODECのあゆみ

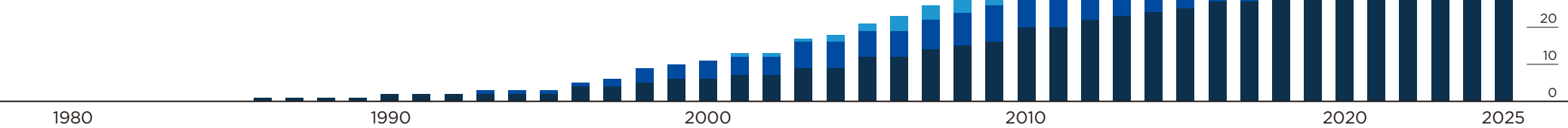
三井海洋開発 (MODEC) の前身は、海洋開発の総合エンジニアリング会社でした。
同社の事業を引き継ぎ、「浮体式海洋石油・ガス生産設備」に特化した事業で、世界2強の一角として成長してきたのが、現在の三井海洋開発です。
近年は、FPSOの脱炭素化、新事業の育成にも積極的に取り組んでいます。

● MODECの変遷 ● MODECのフローティング・ソリューションの進化



浮体式海洋石油・ガス生産設備の建造実績累計 (2025年4月現在)

■ FPSO ■ FSO ■ TLP



*1 TLP (Tension Leg Platform): 緊張係留式プラットフォーム *2 GTCC (Gas Turbine Combined Cycle): ガスタービン・コンバインドサイクル発電機

I. イントロダクション

- 01 ビジョン、ミッション、コア・バリュー
- 02 At a Glance
- 03 MODECのあゆみ
- 04 MODECの提供する主な浮体式ソリューション
- 05 目次・編集方針

II. MODECの価値向上

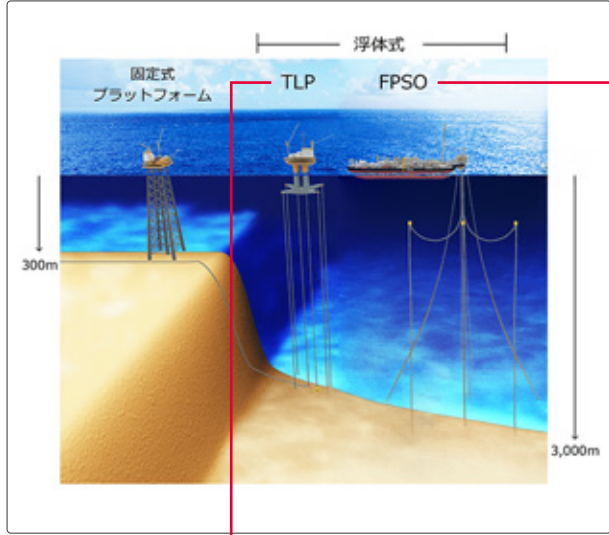
III. 中長期の成長戦略

IV. サステナビリティ課題への取り組み

V. コーポレート・ガバナンス

VI. コーポレートデータ

MODECの提供する主な 浮体式ソリューション



TLP

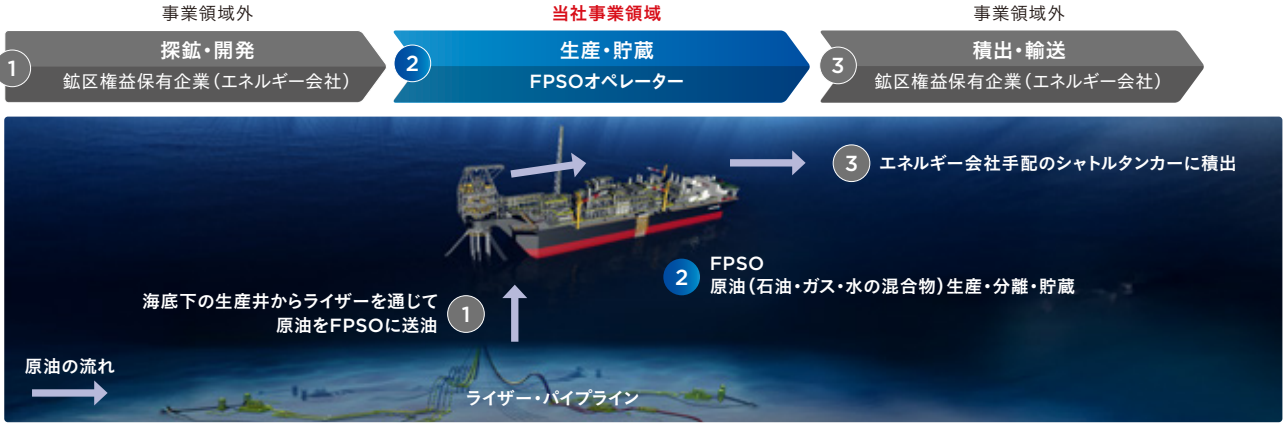
TLP (Tension Leg Platform：緊張係留式プラットフォーム) は、強制的に半潜水させた生産設備と海底に打設した基礎杭とをテンドンと呼ばれる鋼管で接続し、垂直方向の強い力を利用して上下動、揺れを最小限にすることを可能にした浮体式プラットフォームです。当社は、TLPの分野でも建造実績のあるコントラクターとして、海洋石油・ガス業界で広く知られています。

係留設備

係留 (Mooring) 設備は、波、風、潮流から受ける力に対抗してFPSOを一定位置に保持するために生産設備と海底をつなぐ設備です。「100年ストーム」と呼ばれる100年に一度あるかないかの激しい嵐に遭遇しても生産設備の位置を保持し、洋上の石油・ガス生産の安全な操業を支援する役割を担います。係留設備も多くの種類があり、環境条件、水深に見合った最適なシステムが選択されます。

FPSO

FPSO (Floating Production, Storage and Offloading system：浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備) とは油田・ガス田のある洋上で石油・ガスを生産するための浮体式プラットフォームです。その多くは船舶の形をしており、生産した原油を船体内の貯油タンクに貯蔵後、輸送タンカーへ積み出します。FPSOは、固定式プラットフォームに代わる海洋油田生産方式として1970年代から使用され、現在では海洋石油・ガス生産設備の主流となっています。また現在のFPSOは長いもので20年以上洋上での生産活動を行います。



安全に石油・ガスを生産し続けるためのトータルサービス

FEED Front-End Engineering Design：基本設計	海象条件や顧客の方針を理解し、FPSOの基本設計業務とともにプロジェクトコストの積算業務を行います。顧客と密なコミュニケーションをとりながら進める必要があり、近年の大型案件ではFEEDだけでも1年以上に及びます。
EPCI Engineering, Procurement, Construction, Installation：設計、資材調達、建造、据付	当社は自社の工場や造船所を所有していないファブレス企業として、顧客との調整から設計、調達、建造、据付、試運転に至るプロジェクト・マネジメント業務に特化しています。世界中から適した業者や造船所を選定することができるのは、価格競争力の維持や臨機応変に対応できるフレキシビリティの保持にもつながりますが、複数の国籍の業者と協力し、設計どおりの万全の設備を提供できる当社の建造マネジメントにおける能力は、半世紀以上にわたる操業も含めた経験に基づくものです。
Charter チャーター	当社関連会社がFPSOを保有し、顧客にリースとO&Mを合わせて提供するのがチャーターです。あらかじめチャーター期間を定めて提供するため、定期備船契約とも呼ばれます。完工・備船開始後、契約に基づくリース収入が毎月得られ、FPSOの受注環境や原油市場価格動向に左右されない長期的に安定した事業収益計上に貢献します。
O&M Operation&Maintenance：操業、保守	洋上に据え付けられたFPSOに当社グループ従業員が乗船し、石油・ガスの生産業務及び保守点検、管理を行うサービスです。O&Mサービスのノウハウ、またそこからのフィードバックが会社の情報資産として蓄積・共有化され、より優れたエンジニアリング・建造へとつながり、さらに顧客満足を高めたO&Mサービスを提供し続けています。
Decommissioning 撤去	生産を終えたFPSOを油田・ガス田から安全に撤去します。当社は「2009年の船舶の安全かつ環境上適正な再生利用のための香港国際条約 (通称：シップリサイクル条約)」が定める規制に準拠し地球環境に配慮した対応に努めています。

SOFEC社について

MODECグループの1社である米国のSOFEC社は係留設備のスペシャリストです。業界リーダーとして、FPSO向けをはじめとする各種係留設備の設計、建造、据付に関わるサービスを提供しています。業界で大きな信頼を得ているSOFEC社は、当社が関与しないプロジェクト向けにも係留設備を供給しています。

詳細は以下SOFEC社ウェブサイトをご参照ください。
<https://www.sofec.com/>



左から：
Internal Disconnectable Turret / External Turret / Tower Yoke / Spread Mooring

I. イントロダクション

- 01 ビジョン、ミッション、コア・バリュー
- 02 At a Glance
- 03 MODECのあゆみ
- 04 MODECの提供する主な浮体式ソリューション**
- 05 目次・編集方針

II. MODECの価値向上

III. 中長期の成長戦略

IV. サステナビリティ課題への取り組み

V. コーポレート・ガバナンス

VI. コーポレートデータ

目次

I. イントロダクション

- 01 ビジョン、ミッション、コア・バリュー
- 02 At a Glance
- 03 MODECのあゆみ
- 04 MODECの提供する主な浮体式ソリューション
- 05 目次・編集方針

II. MODECの価値向上

- 06 CEO Message
- 10 MODECの事業環境
- 11 FPSO事業のビジネスモデル
- 12 価値創造プロセス
- 13 MODECの価値創造プロセスについて
- 14 MODECの経営資本

III. 中長期の成長戦略

- 15 CFO Message
- 18 戦略の変遷
- 19 ビジョン2034
- 20 中期経営計画2024-2026

IV. サステナビリティ課題への取り組み

- 22 マテリアリティ
- 24 安定的かつ持続可能なエネルギー供給への貢献
- 26 気候変動への取り組み
- 29 卓越した事業オペレーション
- 31 イノベーションによる新しい価値の創造
- 33 インテグリティと透明性のある組織
- 34 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

V. コーポレート・ガバナンス

- 37 取締役座談会
- 40 役員一覧
- 41 コーポレート・ガバナンス
- 46 コンプライアンス／リスクマネジメント

VI. コーポレートデータ

- 48 7カ年の財務サマリ
- 49 財務・非財務ハイライト
- 50 会社情報・株式情報

編集方針

統合報告書の発行目的

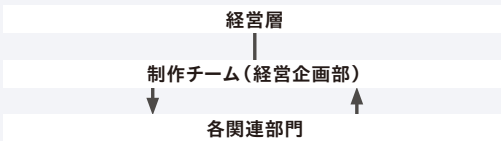
三井海洋開発 (MODEC) は、ステークホルダーの皆様に対し、当社が目指す持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向けた「価値創造ストーリー」をわかりやすくお伝えし、ステークホルダーの皆様との建設的対話に基づいた価値共創を目的としています。

統合報告書2024のポイント

統合報告書の発行初年度として、以下の3つの点をお伝えしたく、編集しています。

- ▶ 業界情報と三井海洋開発の立ち位置 (競争優位) を示すこと
- ▶ 持続可能なビジネスモデルの解像度を高めること
- ▶ 三井海洋開発の目指す姿、その道筋をストーリーとして編集すること

制作体制

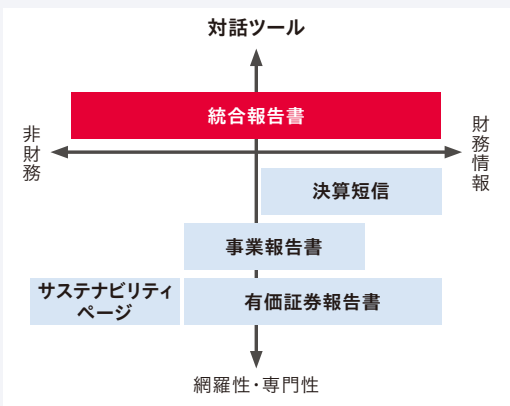


代表取締役社長をはじめとする経営層が制作に参画し、当社のビジョンや戦略の明確化に注力しています。さらに、次世代を担う若手グローバル社員も参加し、多様な視点と創造性を反映させることで、より魅力的で意義深い報告書の作成を目指しています。

将来の見通しに関する注意事項

本統合報告書に記載されている計画、戦略、見通し、目標、その他の将来に関する記述は、現在入手可能な情報や合理的と判断される仮定に基づいています。これらの記述には、経済環境や市場動向の変動、法規制の変更、競争状況、技術革新、自然災害やパンデミックなど、さまざまなリスクや不確実性が伴います。そのため、実際の業績や結果が記載内容と大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

情報開示体系 (各開示媒体の位置づけ)



報告対象期間

2024年度 (2024年1月1日～2024年12月31日)
※一部、2025年1月以降の情報を含みます。

参照したガイドライン

- ・IFRS財団「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」

I. イントロダクション

- 01 ビジョン、ミッション、コア・バリュー
- 02 At a Glance
- 03 MODECのあゆみ
- 04 MODECの提供する主な浮体式ソリューション
- 05 目次・編集方針

II. MODECの価値向上

III. 中長期の成長戦略

IV. サステナビリティ課題への取り組み

V. コーポレート・ガバナンス

VI. コーポレートデータ

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

I. イントロダクション

II. MODECの価値向上

06 CEO Message

10 MODECの事業環境

11 FPSO事業のビジネスモデル

12 価値創造プロセス

13 MODECの
価値創造プロセスについて

14 MODECの経営資本

III. 中長期の成長戦略

IV. サステナビリティ課題 への取り組み

V. コーポレート・ガバナンス

VI. コーポレートデータ



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つく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げ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、その基盤は異なっています。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)：通常の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)

I. イントロダクション

II. MODECの価値向上

06 CEO Message

10 MODECの事業環境

11 FPSO事業のビジネスモデル

12 価値創造プロセス

13 MODECの
価値創造プロセスについて

14 MODECの経営資本

III. 中長期の成長戦略

IV. サステナビリティ課題
への取り組み

V. コーポレート・ガバナンス

VI. コーポレートデータ

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

I. イントロダクション

II. MODECの価値向上

06 CEO Message

10 MODECの事業環境

11 FPSO事業のビジネスモデル

12 価値創造プロセス

13 MODECの
価値創造プロセスについて

14 MODECの経営資本

III. 中長期の成長戦略

IV. サステナビリティ課題
への取り組み

V. コーポレート・ガバナンス

VI. コーポレートデータ

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。

I. イントロダクション

II. MODECの価値向上

06 CEO Message

10 MODECの事業環境

11 FPSO事業のビジネスモデル

12 価値創造プロセス

13 MODECの
価値創造プロセスについて

14 MODECの経営資本

III. 中長期の成長戦略

IV. サステナビリティ課題
への取り組み

V. コーポレート・ガバナンス

VI. コーポレートデータ

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。

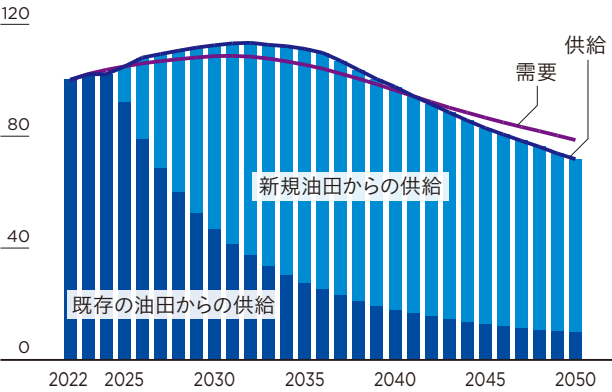
コスト競争力が高い海洋石油生産

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。

石油の需要と供給

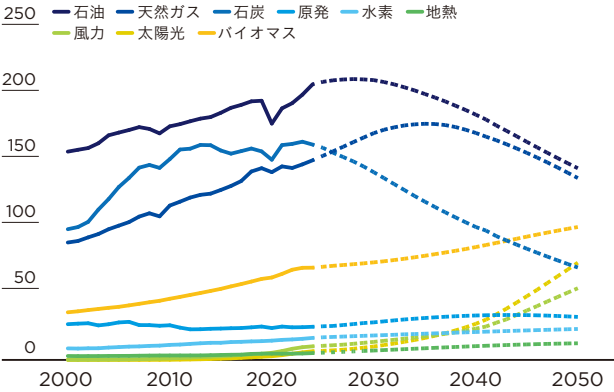
(百万 bopd)



出所：Rystad Energy December 2024

エネルギーの種類別供給量

(EJ)

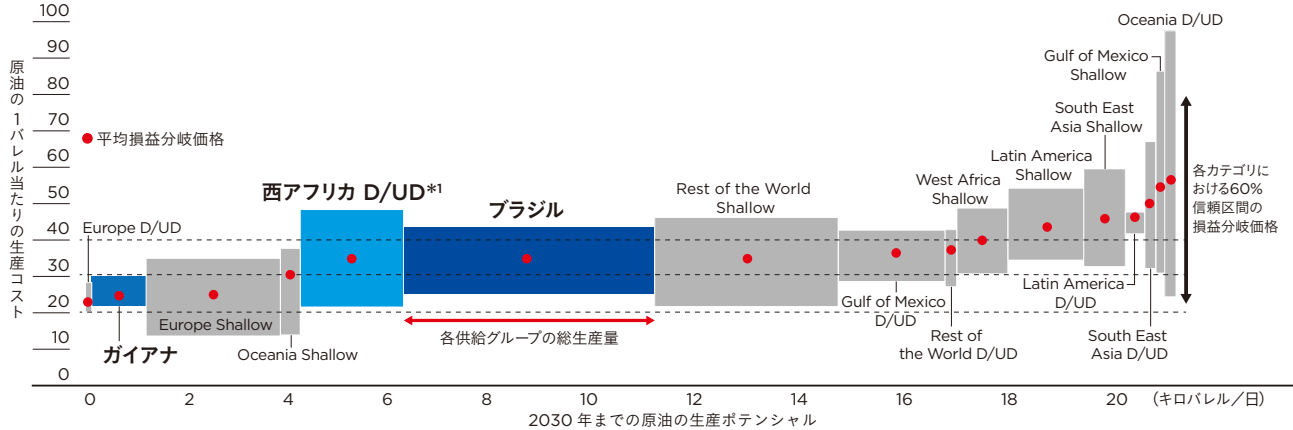


出所：Rystad Energy December 2024

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

I. イントロダクション

II. MODECの価値向上

06 CEO Message

10 MODECの事業環境

11 FPSO事業のビジネスモデル

12 価値創造プロセス

13 MODECの
価値創造プロセスについて

14 MODECの経営資本

III. 中長期の成長戦略

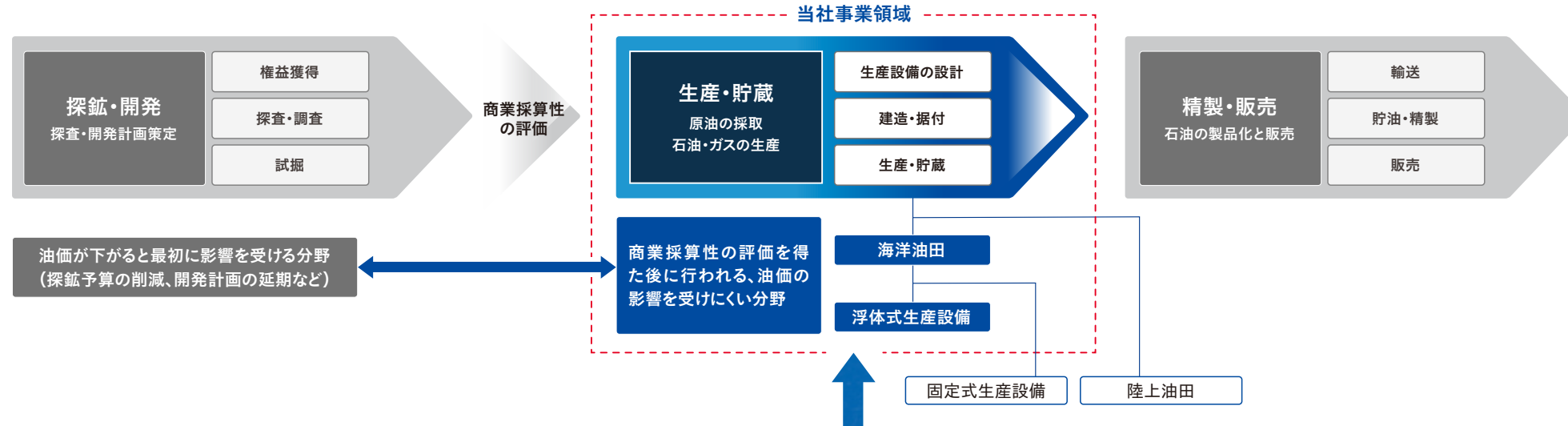
IV. サステナビリティ課題 への取り組み

V. コーポレート・ガバナンス

VI. コーポレートデータ

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

I. イントロダクション

II. MODECの価値向上

06 CEO Message

10 MODECの事業環境

11 FPSO事業のビジネスモデル

12 価値創造プロセス

13 MODECの
価値創造プロセスについて

14 MODECの経営資本

III. 中長期の成長戦略

IV. サステナビリティ課題 への取り組み

V. コーポレート・ガバナンス

VI. コーポレートデータ

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

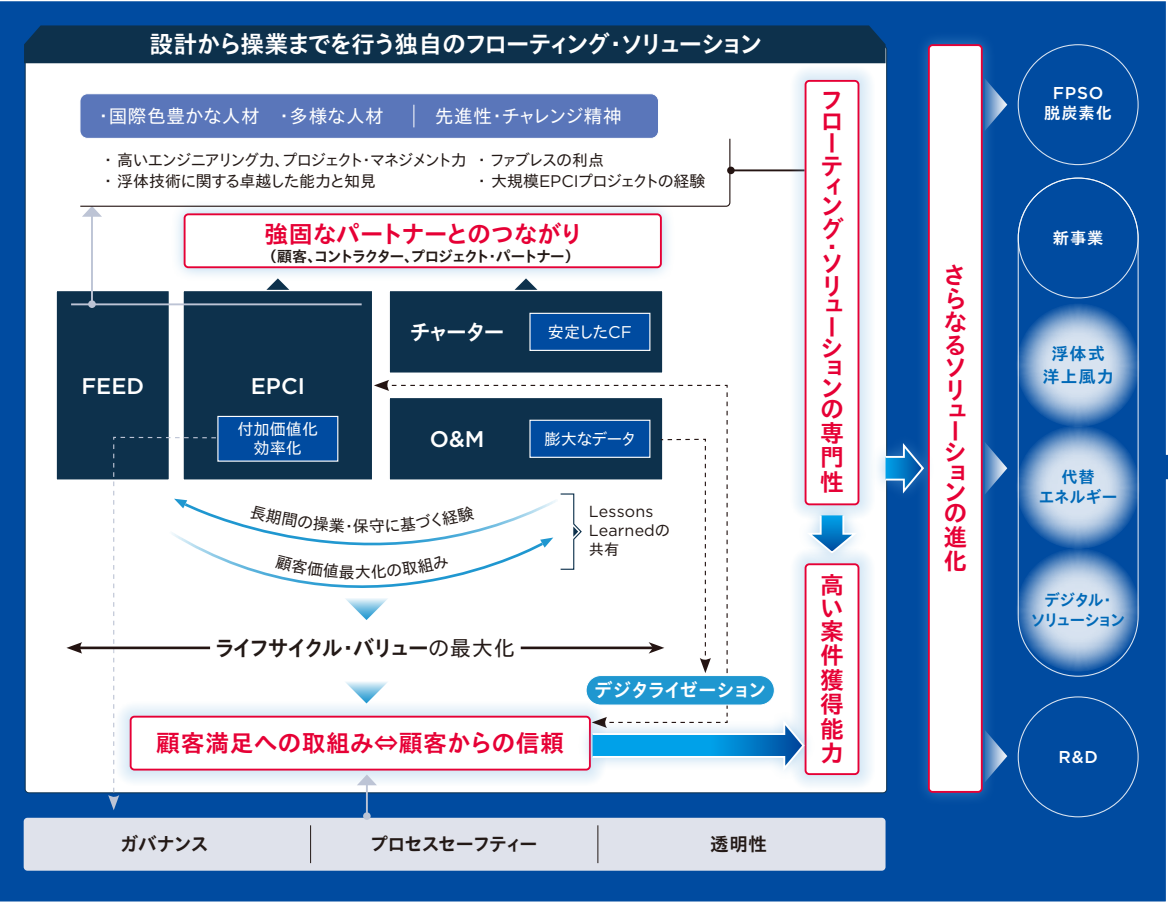
MISSION

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

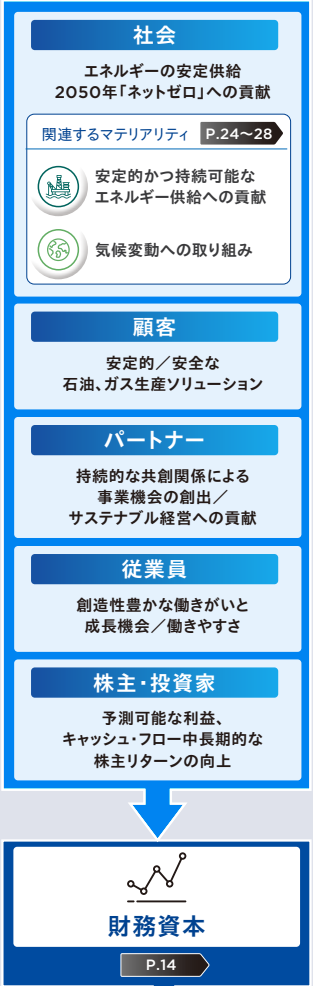
CORE
VALUES

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



創出する価値



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

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

I. イントロダクション

II. MODECの価値向上

- 06 CEO Message
- 10 MODECの事業環境
- 11 FPSO事業のビジネスモデル
- 12 価値創造プロセス
- 13 MODECの
価値創造プロセスについて
- 14 MODECの経営資本

III. 中長期の成長戦略

IV. サステナビリティ課題 への取り組み

V. コーポレート・ガバナンス

VI. コーポレートデータ

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。

I. イントロダクション

II. MODECの価値向上

- 06 CEO Message
- 10 MODECの事業環境
- 11 FPSO事業のビジネスモデル
- 12 価値創造プロセス
- 13 **MODECの価値創造プロセスについて**
- 14 MODECの経営資本

III. 中長期の成長戦略

IV. サステナビリティ課題への取り組み

V. コーポレート・ガバナンス

VI. コーポレートデータ

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

I. イントロダクション

II. MODECの価値向上

- 06 CEO Message
- 10 MODECの事業環境
- 11 FPSO事業のビジネスモデル
- 12 価値創造プロセス
- 13 MODECの価値創造プロセスについて
- 14 MODECの経営資本

III. 中長期の成長戦略

IV. サステナビリティ課題への取り組み

V. コーポレート・ガバナンス

VI. コーポレートデータ

CFO Message

リスクをマネージしたビジネスモデルのもと、
収益力を強化し、戦略的な経営資源の
配分によって株主価値の最大化を
目指します



● 取締役 常務執行役員

鈴木 亮

固定価格による長期契約をベースとした
ビジネスモデルが予測可能性の高い財務基盤を築いています

当社は、海洋石油・ガス生産事業で利用されるFPSOについて、EPCI*1・O&M*2・チャーターといったサービスを通じ、顧客にFPSOに関わるトータル・ソリューションを提供するリーディング・カンパニーであり、独自のビジネスモデルがゆえの財務面の特徴があります。

まず、FPSOの建造フェーズでは、当社は顧客であるエネルギー会社に対し、FPSOの設計から調達・建造・据付までのEPCIを提供しています。また、工場や造船所を所有しないファブレス企業であり、さまざまなベンダーや造船所の手配・管理を含むプロジェクト・マネジメント業務に特化しています。さらに、FPSOの完工後はチャーターサービスやO&Mサービスも手がけています。FPSOの設計・建造から引き渡し後のチャーター・O&Mまでが非常に長期にわたっており、ほぼ全てのビジネスが長期固定契約に基づいている点が当社ビジネスモデル及び財務面での特徴でもあります。当社が受注している大型のFPSOのEPCI契約は3～5年に及び、建造費用は10～30億米ドルとなりますが、支払いについては工事の進行度合いに応じて前受金として回収するよう努めており、資金繰りに影響を及ぼさないように取り組んでいます。また、チャーターは10～25年にわたるキャンセル不可の長期契約で、FPSOの操業率により一定の変動はありますが、油価や産出量とは連動しない固定レートで支払われます。O&Mもチャーター契約と同様、キャンセル不可の長期契約に基づいた固定レート、あるいはコストの回収が可能なコスト・プラスでの支払いという契約となっています。

投資家などから、石油・ガスの価格が乱高下した場合の業績への影響を尋ねられることもありますが、石油・ガスの価格変動は当社業績に直接の影響は及ぼしません。当社はエネルギー・バリューチェーンの中流領域を担っており、先ほどご説明したとおり当社収入は固定価格での長期契約に基づいているため、価格変動を含む石油・ガス田に関わるリスク及びベネフィットは鉱区権益を保有する顧客である上流領域のエネルギー会社にあります。低炭素社会への移行は喫緊の課題ですが、世界人口の増加や経済安保を背景

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

*2 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

I. イントロダクション

II. MODECの価値向上

III. 中長期の成長戦略

15 CFO Message

18 戦略の変遷

19 ビジョン2034

20 中期経営計画2024-2026

IV. サステナビリティ課題
への取り組み

V. コーポレート・ガバナンス

VI. コーポレートデータ

CFO Message



に、石油・ガスの安定供給の重要性も見直されています。また、当社が強みを持つ大水深や超大水深油田の損益分岐点は低く、1バレル当たり40米ドル以下でも採算が確保できる埋蔵量も多いため、主要なエネルギー会社は深海域油田の開発を継続しており、中でも中南米や西アフリカでの開発が進んでいます。そして、深海油田開発案件で最も求められるものがFPSOの建造・運用実績です。当社は、45年以上の海洋石油・ガス生産開発事業での豊富な実績と確かなトラックレコードに裏打ちされた技術力を有することから、リーディング・ポジションを築いています。

EPCI事業については、顧客の開発スケジュールと当社の建造キャパシティ状況のずれによるタイミング次第で多少の損益ボラティリティ（変動）はあるものの、大水深・超大水深油田用のFPSO需要は高く、また、当社としても建造の実行能力とプロジェクト・マネジメント力をさらに強化していることから、成長と収益拡大の余地は十分にあります。チャーターサービスについては、2024年末時点で世界各地で17

基のFPSO／FSOをチャーター中であり、さらにO&Mのものも3基あります。17基のチャーター契約の平均残存期間は12年を超え、また、これらは損益の変動要因も少ないことから長期安定的な収益が見込まれます。チャーターとO&Mは、当社の利益及びキャッシュ・フローを支える大きなポートフォリオであり、また、相応数から成るフリートで分散効果も期待できることからリスク・マネジメントの観点からも望ましいポートフォリオ構成となっています。

エネルギー会社の大水深や超大水深海域での開発意欲は続いていることから外部環境は良好であり、当社はリーディング・カンパニーとしてかかるマーケットの成長を享受可能なポジションにあります。また、長期契約かつ固定価格は当社のビジネスモデルの強みであると同時に、これはまさに財務上の強みでもあり、予測可能性が非常に高い点は投資家の方々から評価をいただいています。

本来の株式価値を反映するよう、
IR活動に注力し投資家の期待に
応えていきます

2024年度の大きなトピックスとして、5月に当社株式40.5%を所有する株式会社三井E&Sが36.9%相当の当社株の売出しを実施しました。それまでは三井グループ3社の持分が大きく、浮動株は30%にとどまっていた。流動性の低さが当社の株価形成の大きな足かせとなっていたが、前述の売出しにより三井グループとのリレーション維持の一方で流動性の向上を図るとともに、プライム市場上場維持基準を充足させることができました。これからは投資家層

の拡大がさらに進むと予想しています。

ただし、株価が本来の株式価値を反映するようになるまでには、まだまだやらなければならないことがたくさんあります。マーケット全体に当社を知っていただくため、2024年の当社株式の売出し直後からIR活動に注力してきました。これまで決算短信や有価証券報告書のほかに事業報告書を発行してきたものの、米国上場企業が発行しているような10-Kレポートと比較すると内容はやや限られていました。今回、初めて統合報告書を発行しますが、当社をより深く知っていただくためにも、今後もIR資料をさらに拡充していきます。

良好な決算とここまで注力してきたIR活動が奏功し、株価と売買高も着実に上がってきていますが、マーケット評価には改善の余地があり、PER(株価収益率)から見てもまだ割安な状態であると思います。当社のEBITDAは3億米ドルを超えていますが、海外の中流領域企業のEV/EBITDA倍率から見た当社の事業価値と比較しても、当社株価は依然と割安感が強いと言えます。売出し後に投資家からの問い合わせやミーティングが激増しましたが、投資家をさらに呼び込んで、売買高が安定的に増えていけば株価ボラティリティは軽減されるはず。そのためにも、投資家のさらなる開拓とともに、当社への理解の促進と認知度の向上を図ることは重要であり、地道に活動していくことが大切だと考えています。当社事業の実態があまり認知されていなかった以前は、エネルギー業界ということで石油・ガス価格の変動や為替相場の影響を受けやすいのではと思われるがちでしたが、長期契約かつ相応に安定的キャッシュ・フローという当社のビジネスモデルと財務の強みを広くご理解いただくことで、資本コストの低減と株価への好影響につながると考えています。

当社の2024年度のフィッチ格付はBBB-で、格付アウト

I. イントロダクション

II. MODECの価値向上

III. 中長期の成長戦略

15 CFO Message

18 戦略の変遷

19 ビジョン2034

20 中期経営計画2024-2026

IV. サステナビリティ課題
への取り組み

V. コーポレート・ガバナンス

VI. コーポレートデータ

CFO Message

ルックは「ポジティブ」でした。一方で、2020年度と2021年度には、新型コロナウイルスの感染拡大の影響を受け、赤字に転落しました。特に2021年度は、多額の赤字を計上したにもかかわらず、フィッチ格付では「投資適格」と評価されています。この評価には、単年度決算では赤字であったものの、今後のFPSO案件受注の可能性や、チャーター案件がキャッシュ・フローを下支えし、バランスシートが非常に健全だったことが影響していると捉えています。2024年度の業績改善・EBITDA増加、良好な財務内容などを反映、格付は2025年4月にはBBBに格上げされています。また、DEBT/EBITDA倍率も2024年末の段階で1.6倍であり、当社のような資本集約型のチャーター事業を抱えるビジネスで2倍を切るというのは財務的にかなり良好なレベルだと思います。EPSも良好なレベルにあり、当社を新規投資先として、あるいは、追加の投資対象先として評価していたことが十分可能な財務状況にできたと自負しています。株主還元については、2025年度は前年度より1株当たり40円増額し、120円を予定しています。今後も株主還元方針を継続的に見直し、長期的に安定した株主還元を実現していきたいと思っています。

中計の財務目標を上方修正して再設定
株主価値の最大化を目指します

「中期経営計画2024-2026」(以下、中計)については、財務目標を上方修正しました。これは、FPSOにおいてこれまで実施してきた大規模修繕や損益改善の諸施策の効果により、想定以上の採算向上が図れていることや、FPSO建造のスケジュールやコスト管理によってさらなる損益改善

が見込めることから再設定したものです。財務面においても、中計1年目で想定以上のスピードで目標を達成できたことから、良い意味でステージが上がったと実感しています。そのため、再設定した当期純利益やEBITDAはかなり高い目標に見えるかと思いますが、十分に達成可能だと思っています。

成長投資では、ガスタービン・コンバインドサイクル発電機(GTCC*3)を搭載しCO₂排出量が業界最小となるFPSOの建造をはじめ、随伴ガスからブルーアンモニアを製造するFPSOの基本設計承認(AiP)を米国船級協会(ABS)より取得するなど、付加価値の提供に向けた施策を実行中です。また、新事業を推進する体制を整備したことから、今後

は既存の強みを活かした戦略的な経営資源の配分と、人的資本や外部パートナーシップなどの新たな経営資源の獲得に向けた取組みを加速させていく計画です。

株主価値の最大化が株式会社のミッションであることは重々承知しています。その目的のもと、今後も全てのステークホルダーと共に成長するグロース・ストーリーを最重視していきたいと思っています。既にその下地は整っていますので、これからの当社にご期待ください。

*3 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発電システム

財務KPI

	2023年度 (実績)	2024年度 (実績)	2025年度 (予想)	(百万米ドル)	
				2026年度 2024年2月 当初目標	2025年2月 目標の再設定
純利益*4	96	220	270	175	300
自己資本利益率 (ROE)	10.7%	20.3%	—	12.0%	20.0%
株価純資産倍率 (PBR)	1.1	1.2	—	> 1.0	> 1.0
調整後 EBITDA*5	218	328	—	300	450

*4 親会社の所有者に帰属する当期利益(損失) *5 一過性損益調整前
(注) 2025年2月に見直しを行い、2026年度目標を再設定

2026年度目標の再設定の理由

- これまで実施してきた大規模修繕や損益改善の諸施策の効果による想定以上の採算向上
- FPSO建造工事におけるスケジュール及びコストの徹底した管理による損益改善

基本方針

- 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(事業の脱炭素化や新事業開拓)
- 資本コストを意識した経営による企業価値の最大化
- 業績に応じた株主への還元

I. イントロダクション

II. MODECの価値向上

III. 中長期の成長戦略

15 CFO Message

18 戦略の変遷

19 ビジョン2034

20 中期経営計画2024-2026

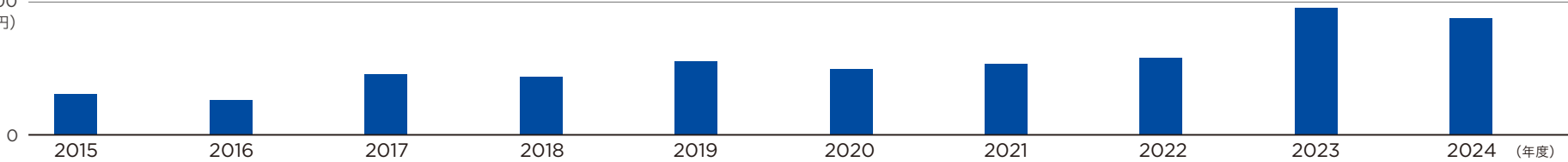
IV. サステナビリティ課題
への取り組み

V. コーポレート・ガバナンス

VI. コーポレートデータ

戦略の変遷

三井海洋開発 (MODEC) は、新型コロナウイルス感染拡大の影響など近年の外部環境の変化により厳しい局面を迎えた時期もありましたが、現在は回復基調にあります。安定的なキャッシュ・フロー基盤を活かし、持続的な成長に向けて新たな挑戦を続けていきます。

中期経営計画2015-2017		中期経営計画2018-2020		中期経営計画2021-2023		中期経営計画2024-2026	
主要テーマ	- アセット・インテグリティ*1の強化 - 価格競争力の強化 - 研究開発の推進	- ライフサイクル・バリュー*2の最大化 - 将来に向けた新領域開発		- アセット・インテグリティの改善 - デジタライゼーション戦略推進 - FPSOに次ぐ将来の収益源の育成 - 環境・社会的要請への取組み			
主な実績と課題	- 経験を積んだエンジニアを中心としたアセット・マネジメント組織を編成、各工程との連携を高め、ノウハウを着実に活用することにより、より長期的に安定した生産サービスの提供を実現 - 設計・建造における機器選定及び配置の見直しやO&Mサービスにおけるトランスフォーメーションプログラムの実施により、各工程でのコスト改善に取り組み、コスト削減と短納期化を実現 - これまで培った当社の技術・知見を応用できる分野で技術開発・事業開発	- 組織強化やリスク分析などの施策が着実に実行され企業文化としてライフサイクル・バリューの観念が定着することにより、グループ内連携を強化 - デジタライゼーションを活用したマネジメントシステムの変革や基幹系情報システムの刷新による業務効率化 - 炭素繊維複合材料を用いたFPSO向け洋上船体補修法に対する承認を米国船級協会（ABS）より取得 - 初期の大水深規模プロジェクトにおいては、アセット・インテグリティに関して近年とは異なるチャレンジが存在		- 主に新型コロナウイルス感染症の世界的流行のため、追加の建造工事費負担や修繕費などが発生したことにより、当初設定した財務目標を下回る結果 - ジョイント・ベンチャーShape社を設立し、社外顧客にデジタル・ソリューションサービスを展開 - 集中作業船を活用したFPSOのコンディションの維持・改善やAIによる故障予知モデルの開発といった当社取組み並びに好調な市況を背景に、2022年度以降は安定成長軌道に回復			
主な受注実績	2015年 - FPSO Ailsa  2017年 - FPSO Carioca MV30 - FPSO Guanabara MV31 	2018年 - FPSO MIAMTE MV34 2019年 - FPSO Anita Garibaldi MV33 - FPSO Almirante Barroso MV32 2020年 - FPSO Léopold Sédar Senghor  	2021年 - FPSO Bacalhau 2023年 - FPSO Errea Wittu - FPSO Raia 				
受注残高	25,000 (億円)  2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 (年度)						

*1 アセット・インテグリティ:設備などが安全かつ効率的に機能し、維持されること *2 ライフサイクル・バリュー:FPSOの設計から操業の全期間を通して、顧客などのステークホルダーに提供する価値

I. イントロダクション

II. MODECの価値向上

III. 中長期の成長戦略

15 CFO Message

18 戦略の変遷

19 ビジョン2034

20 中期経営計画2024-2026

IV. サステナビリティ課題
への取り組み

V. コーポレート・ガバナンス

VI. コーポレートデータ

ビジョン2034

「海洋と人をつなぐグローバル・リーディング・プレイヤー」をあり姿として、中核事業であるFPSOにおいて、エネルギーの安定供給と二酸化炭素排出量低減を両立することで、社会に貢献するとともに、当社独自のフローティング・ソリューションとデジタル・ソリューションを活かし、浮体式洋上風力や、代替エネルギー、デジタル事業を推進し、環境にやさしい社会の実現に貢献します。また、上記の取り組みを支える人的資本への拡充と企業文化の醸成にも取り組んでいきます。このビジョン2034は現在の「中期経営計画 2024-2026」を策定するに際し、その土台となった2034年時点での当社の目指す姿を描いたものです。



中期経営計画2024-2026

三井海洋開発 (MODEC) は、2024年2月に、2026年度までの3年間を期間とする「中期経営計画2024-2026」“イノベーションで持続可能な未来を拓く”を発表しました。当社を取り巻く事業環境や加速する世界的な脱炭素の流れを踏まえ、全体としてまず収益力の強化を掲げ、その上で事業面においては、中核事業であるFPSO事業の脱炭素化の推進、新事業の開拓・育成を行い、並行して人的資本を含めた事業基盤の強化を進める計画を策定しました。2024年度の当社グループの業績は、各種取組みの効果により、中期経営計画の1年目として順調に進捗し、策定時の想定を大きく上回り収益力の向上が進んだことから、中期経営計画の最終年度目標値として掲げた純利益 (175百万米ドル) を2年前倒しで達成しています。これに加え、FPSO事業の脱炭素化、新事業の開拓・育成、ガバナンス・内部統制の体制強化を含めた事業基盤の強化に取り組んでおり、残りの中期経営計画期間中に着実に推進していきます。

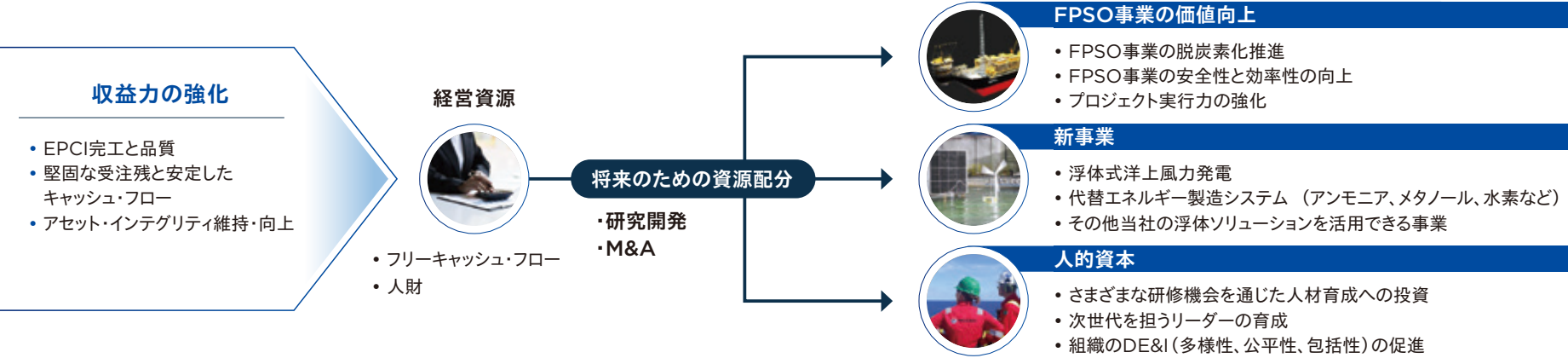
01 収益力の強化

Uaruプロジェクト (ガイアナ) と Raia プロジェクト (ブラジル) という2つの大型建造工事の順調な進捗に加え、近年、集中的に取り組んできた保守・修繕工事の実施により既存船の操業が大きく改善し、コロナ禍以降の最高益を達成しました。優良顧客との関係を強化し、引き続き優良な新規案件の受注、及び一層のアセット・マネジメントの強化を追求していきます。

※中期経営計画における定量目標の再設定についてはP.17をご参照ください。

02 戦略的資源配分と獲得

当社の優位性や業界内ポジションをあらためて整理し、石油・ガス市場動向や気候変動などの外部環境を踏まえ、経営資源をFPSOの価値向上や新事業へ優先的に配分したほか、人的資本や外部パートナーシップなど新たな経営資源の戦略的な獲得に向けた取組みを開始しています。



I. イントロダクション

II. MODECの価値向上

III. 中長期の成長戦略

15 CFO Message

18 戦略の変遷

19 ビジョン2034

20 中期経営計画2024-2026

IV. サステナビリティ課題
への取り組み

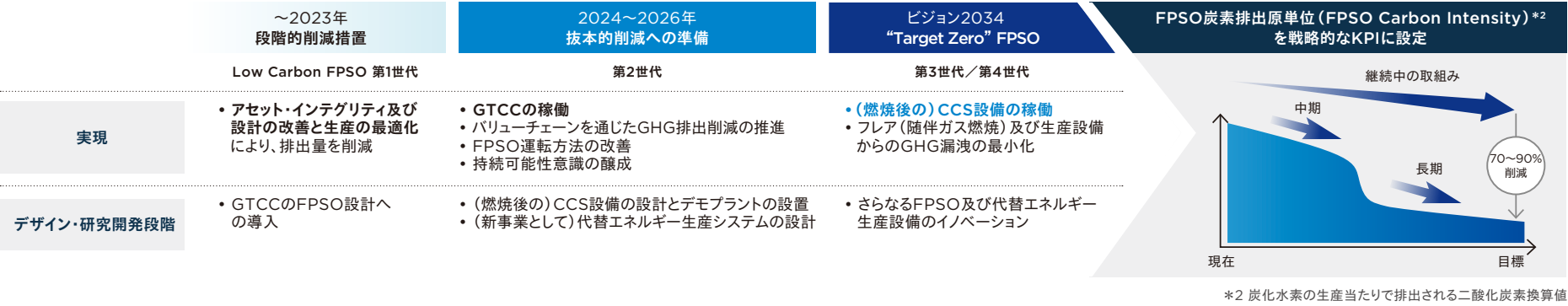
V. コーポレート・ガバナンス

VI. コーポレートデータ

03 FPSO脱炭素化の推進

将来のFPSO事業のための次世代船の開発を推進し、FPSO事業の脱炭素化に向け、当社と協業可能性のある可能性のあるCCS*1技術を有する事業者の選定、脱炭素化に資する新技術の開発や検証を行っています。CCSをはじめとする脱炭素化技術や新事業開発に向けて、研究開発活動を促進させていきます。

*1 CCS (Carbon Capture & Storage) : 二酸化炭素回収・貯留



04 新事業具現化への布石

化石燃料社会から低炭素社会へのトランジションに貢献すべく、洋上風力発電や代替エネルギー事業における当社独自の新浮体式技術の開発を追求していきます。また、新事業専任組織を2025年1月より発足させ、新規領域での事業開発体制を一元化し、取組みを加速させていきます。

05 グループコラボレーションとシナジーの深化

デジタルを活用したグループ共通のマネジメントツールの導入を促進しています。人的資本経営のさらなる推進に向けてワーキンググループを立ち上げ、専門家の知見を活用して当社グループ全体の人財戦略の策定を推進しています。

担当社員メッセージ



シンガポール
Deputy Section
Lead, Tech
Sophie Lim

データとAIで拓くMODECの未来

デジタル&アナリティクス (DnA) では、イノベーションを単なるスローガンとして掲げるのではなく、全ての活動を支える原動力として位置づけています。そして、その革新的なアイデアを現実の成果へと結びつけることを目指しています。DnAテック部門では、最先端技術を活用し、データを基盤とした製品 (「nemo™」 「MODEC Sensei」、その他の革新的な企業向けソリューション) の開発に注力しています。

「nemo™」 (当社のグローバルデータプラットフォーム) は、全社のデータを収集する中心的な役割を担っています。このプラットフォームを通じて、DnAは「One MODEC」というビジョンを実現し、データを収集・構造化して、当社のビジネスライフサイクル全体で活用できるようにしています。これにより、社内の利害関係者だけでなく、顧客にも大きな価値を提供しています。

「MODEC Sensei」 (LLM/VLM*を活用した企業向けチャットツール) は、DnAが提供する革新的なソリューションの一つであり、全社のデータ収集を支援する役割を果たしています。このツールは最先端のAI技術を活用し、特に社内利用を目的として設計されています。これにより、全ての従業員が生成AI技術を活用できる環境を整え、生産性の向上を実現しています。

また、エンジニアリングDX (デジタルトランスフォーメーション) は、デジタル技術を活用してエンジニアの生産性を高め、業務の質を向上させる取組みです。ソフトウェアアプリケーションの統合や計算プロセスの自動化を通じて手作業を削減し、エンジニアがより重要な思考タスクに集中できる環境を整備することを目指しています。

*LLM (Large Language Model) /VLM (Vision-Language Model) : 大規模言語モデル / 視覚言語モデル

06 サステナビリティ・グループガバナンスの向上

当社の重要なサステナビリティ課題として「気候変動」「人権」「人的資本／ダイバーシティ」の3分野を重点取組分野に選定の上、それぞれのワーキンググループを構成し、ロードマップを作成しながら具体的な取組みを開始しています。GHG排出削減に関する取組みについては、GHG排出量の開示対象を拡大し、第三者による検証にも取り組み始めています。

I. イントロダクション

II. MODECの価値向上

III. 中長期の成長戦略

15 CFO Message

18 戦略の変遷

19 ビジョン2034

20 中期経営計画2024-2026

IV. サステナビリティ課題
への取り組み

V. コーポレート・ガバナンス

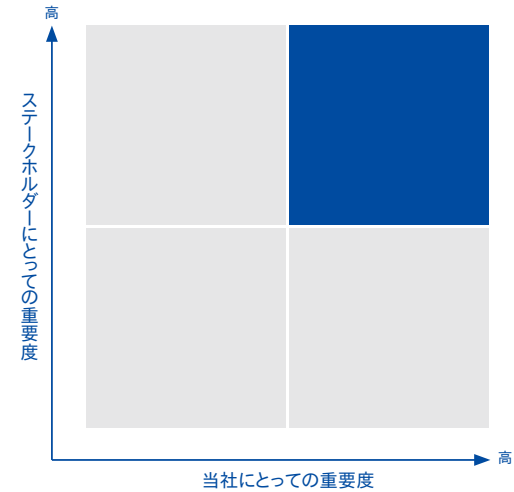
VI. コーポレートデータ

マテリアリティ

三井海洋開発 (MODEC) では重要なサステナビリティ課題として、2023年にマテリアリティを特定しました。これらのマテリアリティを当社の中長期的な事業戦略と結びつけ、組織と人材の両面から経営基盤を強化して、当社グループならではの価値を創造し、持続可能なエネルギー供給や気候変動対応といったグローバルな社会課題の解決に貢献します。

特定プロセス

マテリアリティを特定するにあたり、当社は国連「持続可能な開発目標 (SDGs)」やGRIスタンダード、SASBスタンダードなどの国際的な枠組みやESG外部評価項目などから評価対象となるテーマを洗い出しました。その上で、社内でのマネジメント層を対象としたアンケート調査や各国拠点の経営層による議論に基づいて「ステークホルダーにとっての重要度」及び「当社にとっての重要度」の視点からそれらのテーマの優先順位づけを行い、優先づけられたテーマをもとにマテリアリティを特定しています。特定されたマテリアリティはビジネスパートナー及び外部有識者との意見交換などを通してその妥当性が確認され、経営会議、取締役会で承認されています。



マテリアリティの位置づけの検討	企業理念や事業戦略におけるマテリアリティの位置づけや活用方法の整理
重要テーマの特定	SDGs、GRIスタンダード、SASBスタンダード、ESG外部評価項目などから評価対象とするテーマの洗い出し
優先順位づけ	各テーマに対して「ステークホルダーにとっての重要度」と「自社にとっての重要度」の2軸でマップ上の座標軸を特定し優先順位づけを実施
妥当性の確認	経営陣や有識者との意見交換などを実施し妥当性を確認

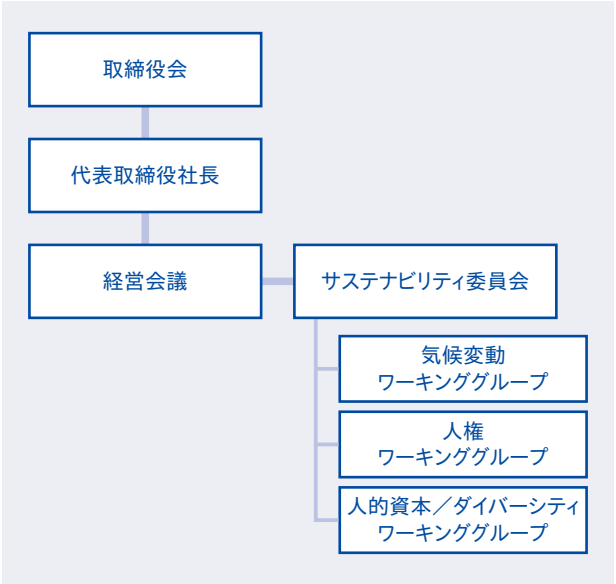
推進体制

当社はサステナビリティ課題に関連した活動をグループ一丸となって企画・推進し、同時にそれらの管理・評価を行うことを目的とした「サステナビリティ委員会」を経営会議の諮問機関として設置しています。同委員会は副社長を委員長、主要子会社の社長・CEOなどを委員として構成されています。

2024年度は委員会を6回開催し、重要テーマと位置づけた「気候変動」「人権」「人的資本／ダイバーシティ」の3つのテーマについて各ワーキンググループを設置して、ロードマップの作成やアクションプランの検討を行いました。

経営上の重要課題の一つであるサステナビリティに関する基本方針や重要事項は、サステナビリティ委員会での審議を経て、経営会議及び取締役会に報告しています。

サステナビリティ推進体制図



I. イントロダクション

II. MODECの価値向上

III. 中長期の成長戦略

IV. サステナビリティ課題への取り組み

22 マテリアリティ

- 24 安定的かつ持続可能なエネルギー供給への貢献
- 26 気候変動への取り組み
- 29 卓越した事業オペレーション
- 31 イノベーションによる新しい価値の創造
- 33 インテグリティと透明性のある組織
- 34 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

V. コーポレート・ガバナンス

VI. コーポレートデータ

マテリアリティ

MODECのマテリアリティ

当社は重要なサステナビリティ課題として6つのマテリアリティを特定しています。これらのマテリアリティはその特性から「社会問題の解決」「価値創造」「経営基盤の強化」に分類されます。

また、当社はこれらのマテリアリティを土台とし2024年にはビジョン、ミッション、コア・バリューを刷新し、長期ビジョン「ビジョン2034」を描きつつ、「中期経営計画2024-2026」を策定しました。「中期経営計画2024-2026」と連動し、以下の観点からマテリアリティに関連した取組みのターゲット設定及び評価を行っています。

なお、当社は下記4つの方法でサステナビリティに関連した活動の評価を行っています。

- KGI** : Key Goal Indicator
- KPI** : Key Performance Indicator
- Monitoring Metrics** : 現時点ではTargetは定めないものの、取組みをモニタリングする数値
- Initiative** : 数値化は困難なもの、推進していく取組み



*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 *4 GHG (Greenhouse Gas) : 温室効果ガス

I. イントロダクション

II. MODECの価値向上

III. 中長期の成長戦略

IV. サステナビリティ課題への取り組み

22 マテリアリティ

- 24 安定的かつ持続可能なエネルギー供給への貢献
- 26 気候変動への取り組み
- 29 卓越した事業オペレーション
- 31 イノベーションによる新しい価値の創造
- 33 インテグリティと透明性のある組織
- 34 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

V. コーポレート・ガバナンス

VI. コーポレートデータ



安定的かつ持続可能なエネルギー供給への貢献

当社は半世紀にわたり、エネルギーの安定供給に貢献してきました。脱炭素社会の実現に向けて世界的なエネルギー・トランジションが加速する中、これからも未来への懸け橋となるべく、信頼性の高いオペレーションとライフサイクル・バリューの最大化に資するアセット・インテグリティのあくなき追求により、安定的かつ持続可能なエネルギーの供給に貢献します。

MODECが取組みを推進する背景

エネルギーの安定供給の重要性

脱炭素化に向けた世界的な取組みが進展する一方で、地政学的リスクと社会における不確実性・複雑性の高まりを背景に、安定的な石油・ガスなどのエネルギーの供給が期待されています。大水深を中心とした価格競争力のある原油・ガスの開発は当面続くと予想されており、当社はこれまで培った経験・技術を活かし、顧客と共に世界のエネルギーの安定供給に貢献します。

また、エネルギーの安定供給は産油国へエネルギーを安定的に提供するだけでなく、関連した産業の育成にも貢献します。

ライフサイクル・バリューの最大化

当社は、FPSOの設計・建造から操業までの全期間を通してステークホルダーに提供する価値（ライフサイクル・バリュー）の最大化を第一の目標と定めています。

特に、設計・建造を含むEPCIにおいては、大手エネルギー会社が積極的に投資を進めている大水深域、あるいは超大水深域向けの大型FPSOのニーズに対応するために、エンジニア能力の向上、並びに体制のさらなる強化を進めています。

取組み事例

Initiative EPCI事業、O&M事業の競争力強化

シェル社 ブラジル沖合Gato do Matoフィールド向けFPSOプロジェクトを受注（2025年3月）



当社は、Shell Brasil Petróleo Ltda.（以下、シェル社）が開発を進めるブラジル沖Gato do Matoフィールド向けFPSOプロジェクトの売買契約及び20年間にわたるO&M契約を正式受注しました。本FPSOは日量12万バレルの原油処理能力を備え、水深2,000メートルの海域に係留予定です。ブラジル向けFPSO/FSOでは19基目、シェル社案件としては2基目のFPSOとなります。

詳細は以下リリースをご参照ください。
https://www.modec.com/jp/news/2025/20250325_pr_gdm_psa.html

エクソンモービル社 南米ガイアナHammerheadフィールド向けFPSOプロジェクトを受注（2025年4月）

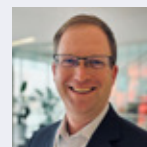


当社は、ExxonMobil Guyana社より、南米ガイアナStabroek（スターブルーク）鉱区 Hammerheadフィールド向けFPSOの契約を受注しました。本プロジェクトは、FEED*¹とEPCIから成り、限定的着工指示を受け、2029年の早期生産開始に向け、FPSOの基本設計業務に着手します。本FPSOは、日量15万バレルの原油生産能力を有し、水深約1,025メートルの海域に係留予定です。今般、同時に、ガイアナの複数のFPSOを対象に操業・保守支援契約を締結し、長期間にわたる操業・保守サービスも提供する予定です。

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

詳細は以下リリースをご参照ください。
https://www.modec.com/jp/news/2025/20250421_pr_Hammerhead.html

担当社員メッセージ



米国
Business Development
Director
Nicholas Wills

イノベーションで築く持続可能なエネルギーの未来

これまで、市場、主要な顧客、その他の業界関係者と幅広く連携し、海洋エネルギーとイノベーションに関する最新のアプローチについて議論してきました。さらに、業界団体への加盟や、イベントへの出席を通じて当社の取組みを広め、新技術について学びながら、これまで以上に働きかけを拡大してきました。これらの価値を軸とした取組みを推進する中で、リーダーシップを発揮し、当社の能力と経験を示すことができたことを誇りに思います。このアプローチが実際に成果を上げた実例として、最近受注したGato do Mato及びHammerheadプロジェクトが挙げられます。これらのプロジェクトチームは、革新的なソリューションを見つけ出し、実証することで、顧客と当社の双方にとって良い結果をもたらしました。2025年以降は、エネルギー・トランジションの重要性和関連性を考慮しながら、市場での地位をさらに強化し、新たな機会を発見できることを楽しみにしています。

I. イントロダクション

II. MODECの価値向上

III. 中長期の成長戦略

IV. サステナビリティ課題への取り組み

22 マテリアリティ

24 安定的かつ持続可能なエネルギー供給への貢献

26 気候変動への取り組み

29 卓越した事業オペレーション

31 イノベーションによる新しい価値の創造

33 インテグリティと透明性のある組織

34 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

V. コーポレート・ガバナンス

VI. コーポレートデータ



安定的かつ持続可能なエネルギー供給への貢献

ウッドサイド社 セネガル沖合サンゴマール鉱区向け「FPSO Léopold Sédar Senghor」、原油生産を開始（2024年6月）



オーストラリアのWoodside Energy社より受注し建造したFPSO Léopold Sédar Senghorがセネガル沖サンゴマール鉱区にて2024年6月に原油生産を開始しました。本FPSOはセネガル初の海底油田開発プロジェクト向けで、日量10万バレルの原油生産能力、130百万立方フィートのガス処理能力、14万5千バレルの水圧入能力、及び130万バレルの貯蔵能力を備えています。水深約780メートルの海域に係留され、O&Mサービスを10年にわたり提供します。なお、契約は10年間の延長がオプションとなっており、最長で20年間のサービスとなる見込みです。



本FPSOは、約30年の操業実績を有し、最重要市場の一つである西アフリカ地域向けでは5基目となります。

詳細は以下リリースをご参照ください。
https://www.modec.com/jp/news/2024/20240612_pr_Sangomar_FO.html

EPCI事業のグローバルな体制強化



当社は、EPCI事業の競争力を高めるため、シンガポールのグループ会社Offshore Frontier Solutions Pte. Ltd. (OFS) を中核とし、マレーシア及びインドに新拠点を設立しました。マレーシアの新拠点であるOFS Malaysia社は、2025年4月に開所し、EPCIプロジェクトの実行を支える戦略拠点として重要な役割を担います。また、インドの拠点は、OFSとToyo Engineering India Private Limitedが提携し、両社の合弁会社であるTOYO MODEC OFS India Private Limitedとして2025年6月に開所し、FPSOのトップサイドのFEEDと詳細設計を担い、また、調達支援サービスも提供します。

詳細は以下リリースをご参照ください。
マレーシア新拠点の開所のお知らせ
https://www.modec.com/jp/news/2025/20250416_pr_KL-office.html

FPSOの設計の新たな拠点となるOFS Indiaを設立
https://www.modec.com/jp/news/2024/20241003_pr_OFS-India.html



マレーシア新拠点オフィスの開所式

担当社員メッセージ



シンガポール
Project Manager
尾崎 武史

エネルギー供給を超えて ～現場で実感する影響と責任～

2008年の入社以来、シンガポール、西アフリカ、ブラジル、中国など多くのFPSO EPCIプロジェクトに関わってきました。日々の業務は大変なことも多いですが、プロジェクトに関わるさまざまな人々と触れ合い、彼らの視点から見たプロジェクトのストーリーを聞くことは、とても有意義で楽しい経験でした。

特に思い出深いのは、入社間もなく取り組んだガーナ向けのプロジェクトです。歴史的に重要な初代大統領の名前を冠したこのプロジェクトでは、エネルギー業界にとどまらず、街中で多くの人々から応援の声をいただき、期待と責任の大きさを感じて、襟を正す気持ちになったものです。当時滞在していた街の経済発展や、共に働いた現地の仲間の成長を目の当たりにし、私たちのプロジェクトがエネルギー供給の安定だけでなく、地域社会や関わる多くの人々に大きな影響を与えていることを実感しました。

最近のプロジェクトでは、FPSOに初めて搭載されるGTCC*の運転にも取り組みました。これは発電機の排熱を最大限利用して発電効率を上げ、CO₂の排出を大きく削減する技術です。このプロジェクトを通じて、私たちの業界が環境と共存する持続可能な道を着実に進んでいると感じています。新しい技術には挑戦がつきものであり、これからも多くの課題が待ち構えていると思いますが、初心を忘れず、私たちの取組みが多くの人々に与える影響を思い返しなが、日々の仕事に励んでいます。

最近のプロジェクトでは、FPSOに初めて搭載されるGTCC*の運転にも取り組みました。これは発電機の排熱を最大限利用して発電効率を上げ、CO₂の排出を大きく削減する技術です。このプロジェクトを通じて、私たちの業界が環境と共存する持続可能な道を着実に進んでいると感じています。新しい技術には挑戦がつきものであり、これからも多くの課題が待ち構えていると思いますが、初心を忘れず、私たちの取組みが多くの人々に与える影響を思い返しなが、日々の仕事に励んでいます。

*GTCC（ガスタービン・コンバインドサイクル発電機）：通常の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発電システム

建造工事中のプロジェクト（2024年12月現在）

	FPSO Bacalhau	FPSO Errea Wittu	FPSO Raia
顧客	Equinor	ExxonMobil	Equinor
契約形態	EPCI + Short term O&M (1年)	EPCI + O&M (10年)	EPCI + Short term O&M (1年)
鉱区	Bacalhau	Stabroek	BM-C-33
水深	2,027m	1,690m	2,900m
貯油能力 生産量	2,000,000bbls 220,000bopd 500mmscfd	2,000,000bbls 250,000bopd 540mmscfd	2,000,000bbls 125,000bopd 565mmscfd

I. イントロダクション

II. MODECの価値向上

III. 中長期の成長戦略

IV. サステナビリティ課題への取り組み

22 マテリアリティ

24 安定的かつ持続可能なエネルギー供給への貢献

26 気候変動への取り組み

29 卓越した事業オペレーション

31 イノベーションによる新しい価値の創造

33 インテグリティと透明性のある組織

34 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

V. コーポレート・ガバナンス

VI. コーポレートデータ



気候変動への取り組み

当社はエネルギーの安定供給という使命を果たす一方で、企業による気候変動への対応が社会の持続的な発展にとって必要不可欠なものであると認識しています。当社の事業活動及びサプライチェーン全体から排出されるGHGなどを最小化し、クリーンエネルギーソリューションを開発することで世界的な目標達成に貢献します。

気候変動リスクに対するガバナンス体制

経営会議の諮問機関であるサステナビリティ委員会は気候変動に関わる基本方針や重要事項を審議し、経営会議及び取締役会に報告しています。

サステナビリティ委員会の下部組織として気候変動ワーキンググループを設置し、2024年度のサステナビリティ委員会では、インターナル・カーボンプライシングやGHG Scope3排出量の開示などに関する討議を行いました。

シナリオ分析

当社は2023年3月にTCFD提言への賛同を表明し、「低炭素・ゼロカーボン社会の実現」といったグローバルな目標達成に貢献すべく、シナリオ分析を実施しています。

シナリオ分析に際しては、IPCC（気候変動に関する政府間パネル）にて採用されているSSPシナリオに基づき、4℃と1.5℃の2つの温度帯のシナリオを選択しました。

リスクと機会

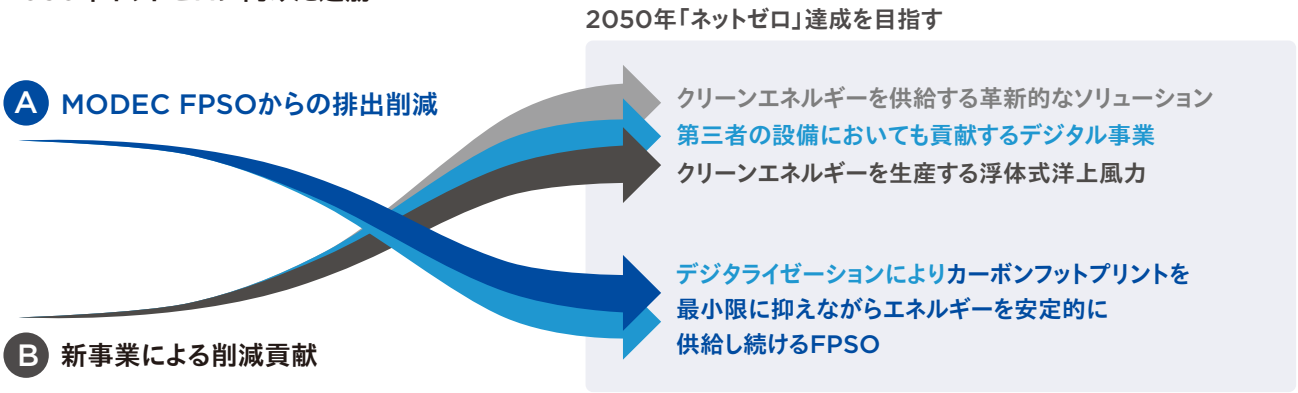
当社では、潜在的なリスクと機会を整理するために、TCFD提言に基づいて事業に対する初期的な検証・評価を行いました。

詳細は下記ウェブサイトをご参照ください。

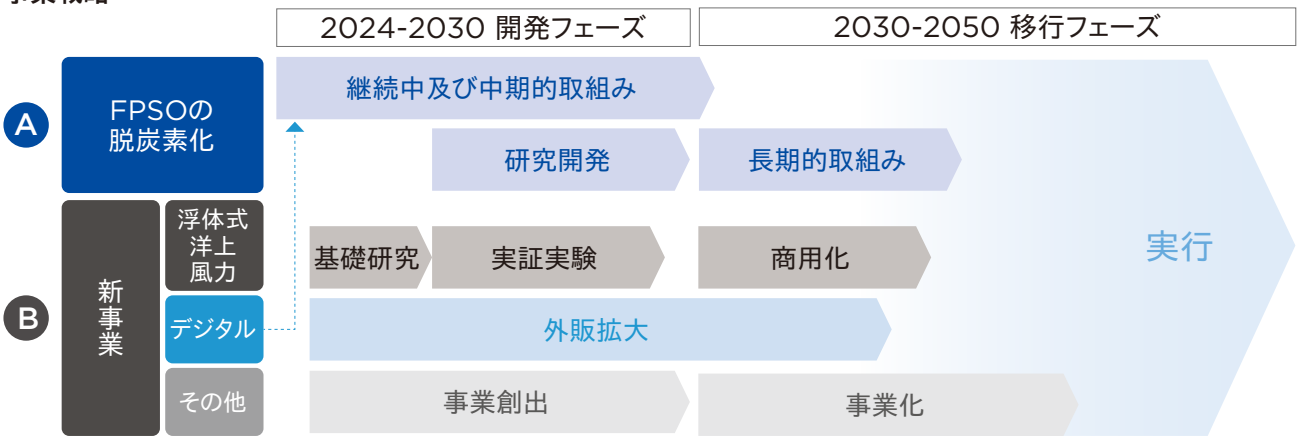
TCFD提言に基づく情報開示
<https://www.modec.com/jp/sustainability/tcfd.html>

目標とロードマップ

2050年ネットゼロに向けた道筋



事業戦略



FPSOからの炭素排出原単位

「FPSOからの炭素排出原単位*1」を戦略的なKPIの一つとして設定し、大幅な削減（70～90%）に向けて取り組んでいます。

*1 炭化水素の生産当たりで排出される二酸化炭素換算値

I. イントロダクション

II. MODECの価値向上

III. 中長期の成長戦略

IV. サステナビリティ課題への取り組み

- 22 マテリアリティ
- 24 安定的かつ持続可能なエネルギー供給への貢献
- 26 気候変動への取り組み
- 29 卓越した事業オペレーション
- 31 イノベーションによる新しい価値の創造
- 33 インテグリティと透明性のある組織
- 34 多様で才能にあふれるチームを育む
安心して創造性豊かな職場

V. コーポレート・ガバナンス

VI. コーポレートデータ

⑤ 気候変動への取り組み

取り組み事例

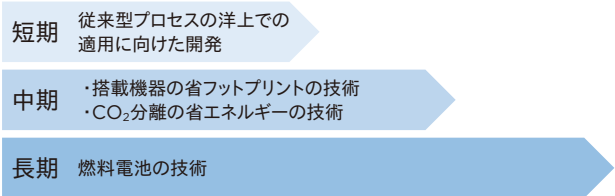
FPSOからの脱炭素化 ～カーボンキャプチャー～

当社は、FPSOによるGHG排出量を削減するため、洋上で石油生産活動に伴う二酸化炭素（CO₂）を大気中に放出する前に回収するカーボンキャプチャーに関する技術開発を進めています。

燃焼後の排出ガスを削減できると、CO₂排出量の大幅な削減につながります。当社がこれまで採用してきたPre-combustion Carbon Capture*1及び深海での地下貯留における知見に、採用してきたPost-combustion Carbon Capture*2を加え、さらに新規開発技術を併せて、FPSOの脱炭素化の実現を目指します。

CO₂分離回収技術の取組み

当社は、FPSO脱炭素化に向けたロードマップに従い、Post-combustion Carbon Captureの技術開発における「短期」「中期」「長期」の実用化ターゲットに並行して取り組んでいます。



*1 Pre-combustion Carbon Capture:燃料燃焼前の炭素回収
燃料ガスを燃焼する前に、化石燃料中のCO₂を分離し、CO₂を事前に除去する方法。アミン吸収法や膜分離法が使用されます。

*2 Post-combustion Carbon Capture:燃料燃焼後の炭素回収
燃焼プロセスが終了した後、排出ガスからCO₂を分離する方法。一般的に、アミン吸収法が使用されます。

*3 アミン吸収法
排出ガスを冷却後、CO₂と結合しやすいアミンを水に溶かしたアミン溶液と結合させCO₂を回収する化学的回収法です。アミン溶液は効率良くCO₂を回収できる一方で、洋上設備ではアミン溶液に排出ガス中のCO₂を結合させる吸収塔のサイズが非常に大きくなってしまい、浮体式設備上で大きな設置面積が必要になることが課題となっています。

短期：従来型プロセスの洋上での適用に向けた開発

アミン吸収法*3は、当社FPSOでも、脱硫や随伴ガス処理において適用実績があり、さらに陸上PCCプラントでの商業運転実績もあります。このアミン吸収法を用いたCO₂回収設備を近い将来のFPSO案件において搭載すべく、実際の案件の基本設計・開発における先行採用をライセンサーと共同で進めています。

中長期：FPSOに最適な技術開発

FPSOなどの浮体式設備において、より適したPCC技術の開発・実用化を目的とした研究開発に取り組んでいます。

カーボンキャプチャー技術のFPSO搭載に向けた開発に関する覚書を締結（2025年6月）

当社は、カーボンキャプチャー技術「CycloneCC」をFPSOへ早期搭載するための開発継続に関する覚書をCarbon Clean社と締結しました。「CycloneCC」はRPB（Rotating Packed Bed）技術を用いた革新的な二酸化炭素回収設備で、従来と比較して小型化・低重心化が可能、かつ揺れによる回収性能の変化が少なく、FPSOのような限られたスペースでも安定した性能を発揮します。

当社はこの技術を活用した脱炭素ソリューションの開発を進め、FPSOの脱炭素化と新たなフローティング・ソリューションの創出の両方に貢献することを目指しています。

詳細は以下リリースをご参照ください。
https://www.modec.com/jp/news/2025/20250605_pr_CarbonClean.html

担当社員メッセージ



日本
Function
Manager
上田 恭嗣

低炭素FPSOで拓く未来のエネルギー

私がマネージャーを務めるLow Carbon FPSO Programは、新技術開発・導入を通じてFPSOの低炭素化と代替エネルギー社会に貢献する新しい浮体式設備の共創の両方を目指した取組みです。MODECは浮体式洋上風力発電にも取り組んでいますが、私たちはグリーン電力が将来の世界にとって唯一の最適解だとは考えていません。地域ごと・時代背景ごとに最適なソリューションは異なり、MODECは海を舞台にしてそれぞれの状況に最適な、本当に世のためになる解決策を提供することを目指しており、真に実現可能なエネルギー・トランジションに貢献することが使命だと考えています。その一環として、2024年度は海洋油田における未利用随伴ガスをクリーン燃料に変換するBlue Ammonia FPSOの開発を実施しました。

私自身、以前は刹那的な人間で将来のことは気にしていませんでした。しかし、2021年に現在の仕事を担当するようになり、ほどなくして子どもが生まれたことで180度価値観が変わり、子・孫の世代に豊かな暮らしをしてほしいと真剣に思うようになったことが、今の仕事の大きな原動力になっています。

成熟した技術の組み合わせである従来のFPSOとは異なり、脱炭素化や新コンセプトの開発においては最先端の技術に触れる機会が多く、そうした新しい技術と、開発パートナーとのコラボレーションによる持続可能な未来を築くための挑戦は、私にとって非常に刺激的です。

MODECはこれからも、私たちの技術と情熱を持って、「Floating Solutions for the Future」を開発し、世に提供し続けます。

I. イントロダクション

II. MODECの価値向上

III. 中長期の成長戦略

IV. サステナビリティ課題への取り組み

22 マテリアリティ

24 安定的かつ持続可能なエネルギー供給への貢献

26 気候変動への取り組み

29 卓越した事業オペレーション

31 イノベーションによる新しい価値の創造

33 インテグリティと透明性のある組織

34 多様な才能にあふれるチームを育む
安心で創造性豊かな職場

V. コーポレート・ガバナンス

VI. コーポレートデータ

気候変動への取り組み

日本企業初 ブラジル沖のFPSOでのGHG排出量
定量化プロジェクトを完了（2024年5月）

海洋資源の開発が進む中、環境負荷低減は企業の責務となっています。三井海洋開発と日揮グローバル株式会社（以下、日揮グローバル）は、ブラジル沖のFPSOにおけるGHG排出量を正確に測定し、脱炭素化の第一歩を踏み出しました。

本プロジェクトでは、特に排出防止対策の必要性が高まっているメタンに着目。従来の推定計算では不十分なため、センサーや赤外線カメラを活用したボトムアップ手法と、ドローンによるトップダウン手法を組み合わせ、FPSO全体の排出量を高精度で計測しました。その結果、排出源の特定が可能となり、実効性のある削減策への道筋を示しました。

この取り組みは、国際的な報告基準であるOGMP 2.0（石油・ガスメタンパートナーシップ 2.0）の最高水準に適合し、今後の業界標準となる可能性を秘めています。三井海洋開発はFPSOのカーボンインテンシティ低減を加速させ、日揮グローバルは精度の高い計測技術を提供することで、海洋開発業界全体の脱炭素化に貢献していきます。

詳細は以下リリースをご参照ください。
https://www.modec.com/jp/news/2024/20240502_pr_GHG-Emissions.html



FPSO におけるメタン実計測の様様

新造FPSOにおける環境負荷軽減認証を
世界で初めて取得（2024年7月）

当社がブラジル沖Bacalhau油田向けに建造中のFPSOが、ノルウェーの船級協会DNVより「環境負荷軽減認証（Abate Notation）」のP+（改良電力システム）、F（フレア）、Pr（プロセスシステム）、S（ストレージ）に対する基本設計承認（AiP）を新造FPSOとして世界で初めて取得しました。

ISO準拠のエネルギー管理体制、非緊急時のフレアリング排除、高効率な発電・熱利用設計により、1バレル当たりのCO₂排出量は業界で最小水準となる見込みです。本認証取得は、当社の脱炭素化に向けた重要な第一歩です。FPSOのEPCI、サプライチェーン管理、そして最終的なオペレーションまでの全ての段階において、さらなる技術革新によりエネルギーの安定供給と二酸化炭素排出量低減を両立し、環境負荷を低減した持続可能な社会の実現に貢献します。

詳細は以下リリースをご参照ください。
https://www.modec.com/jp/news/2024/20240718_pr_bacalhau.html

GHG排出量

Monitoring Metrics GHG排出量

当社は2019年度からグループ会社のGHG排出量を算出し、開示しています。また、2021年度からは、当社の主要事業であるFPSO・FSOのリース資産から排出されるGHG排出量を算出しScope3 カテゴリ13として開示しています。

Scope3のその他カテゴリからの排出量や算出の前提／内訳などの詳細は、当社ウェブサイトをご参照ください。

（単位：トンCO₂e）

	2021年	2022年	2023年	2024年*2
Scope 1	0	0	0	0
Scope 2 （ロケーションベース）	1,309	1,503	1,619	1,695
Scope 3*1 （カテゴリ13のみ）	3,784,892	5,203,364	5,298,344	5,426,458*3

担当社員メッセージ



FPSOのライフサイクル全体で
進める脱炭素化

シンガポール
Senior Engineer
Hannah Chin

幅広く持続的な排出削減ソリューションを提供するため、私たちのチームはFPSOのライフサイクル全体にわたる排出を分析し、それに基づいた脱炭素化対策を立案しています。

この取り組みでは、包括的なGHG評価アプローチを策定し、EPCIからオペレーション、撤去に至るまで、FPSOの各フェーズで調査と算定を行いました。

一般的に、FPSOを20年間運用した場合、ライフサイクルでの総排出量は約800万トンCO₂eと想定されます。このうち、オペレーション時の排出が全体の80～90%、EPCI時の排出が7～11%を占めています。

オペレーション時の排出削減に向けて、私たちは低炭素対応の技術や製品の積極的な導入を推奨しています。また、EPCI時の排出の大部分がサプライチェーンに起因していることを踏まえ、物流管理の改善、グリーン電力の活用、持続可能な原材料の採用、製造プロセスの最適化などに関して、ベンダーやサブコントラクターとの緊密な連携を開始しました。

これらの取り組みにより、将来的には「グリーン」ベンダーを選定し、持続可能な低炭素経済への移行を支える長期的なパートナーシップを構築することが可能になると考えています。

*1 2021年から排出量が増加している主な理由は、当社のリース資産が増加したこと、及び生産開始後の試運転期間中の一時的排出によるものです。

*2 2024年のGHG排出量は第三者保証を実施中です。データは第三者保証取得後に変動する可能性があります。

*3 出資率基準での2024年カテゴリ13排出量は1,758,164トンCO₂eです。

詳細は下記ウェブサイトをご参照ください。
<https://www.modec.com/jp/sustainability/environment.html>

I. イントロダクション

II. MODECの価値向上

III. 中長期の成長戦略

IV. サステナビリティ課題
への取り組み

22 マテリアリティ

24 安定的かつ持続可能な
エネルギー供給への貢献

26 気候変動への取り組み

29 卓越した事業オペレーション

31 イノベーションによる
新しい価値の創造

33 インテグリティと
透明性のある組織

34 多様な才能にあふれる
チームを育む
安心で創造性豊かな職場

V. コーポレート・ガバナンス

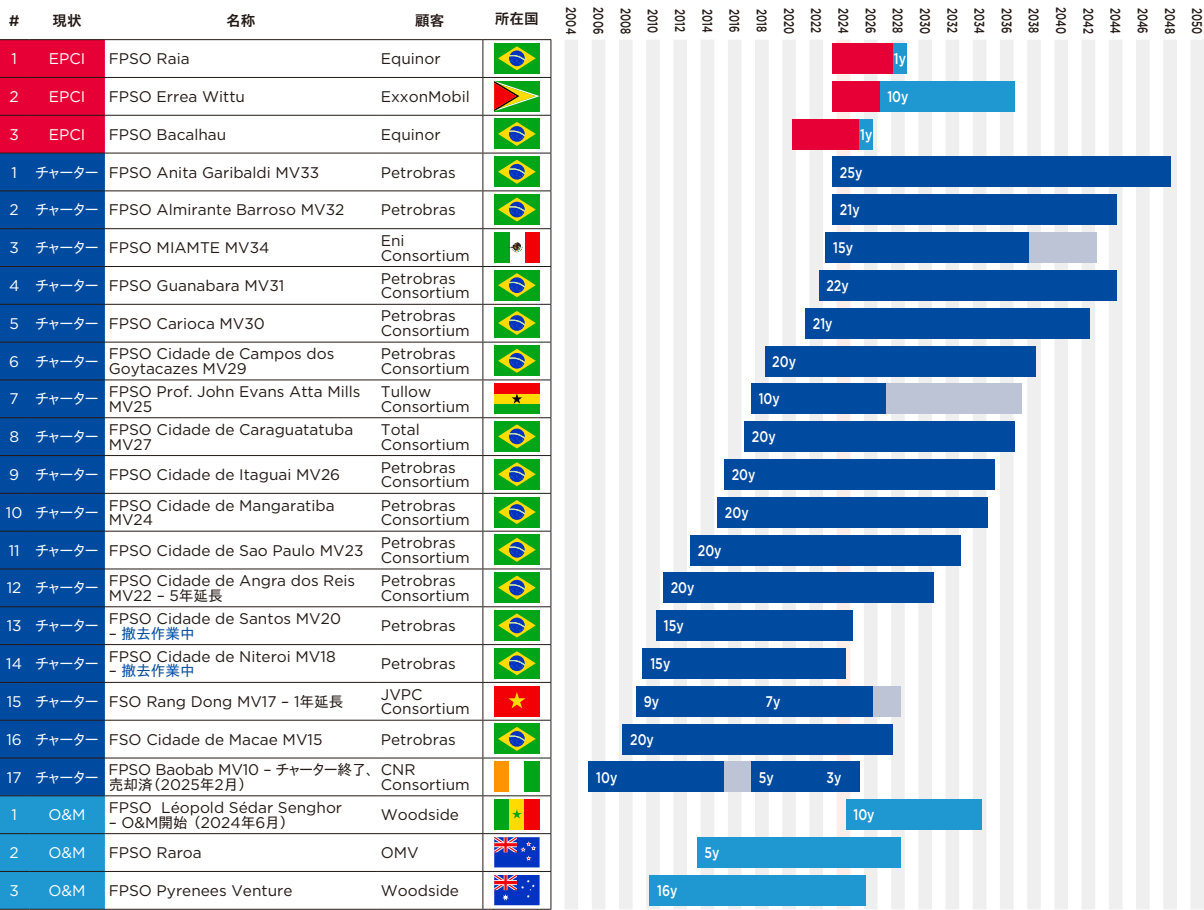
VI. コーポレートデータ



卓越した事業オペレーション

当社は3基のFPSOを建造し、18基のFPSO/FSOの操業を行っています（2024年12月現在）。累積工事件数は52基にのぼり、オペレーションの累積操業年数は330年を超えます。エネルギー関連企業にとって、健康と安全は最も重要な懸案事項であり、当社も常に安全を最優先事項とし、これまで大切にしてきた、我々の仲間、アセット、環境を育てていくことを私たちのコア・バリューの一つとしてコミットしています。また、労働安全衛生、セキュリティ、環境に関する方針をHSSE Commitmentで定め、環境保全、法令遵守に責任を持ち、建造工事及び操業を安全かつ確実に遂行します。

EPCI／チャーター／O&M プロジェクト一覧（2024年12月現在）



—	O&M	FPSO Fluminense - O&M終了（2024年6月）	Shell	ブラジル
—	チャーター	FSO Rong Doi MV12 - チャーター終了（2024年11月）	KNOC Consortium	ベトナム

■ EPCI 期間 ■ チャーター確定期間 ■ チャーターオプション期間 ■ O&M期間

担当社員メッセージ



オペレーション現場から語るMODECの成長と誇り

ブラジル
Area Manager
Juliana Aquino

リオデジャネイロでオペレーションに関するエリアマネージャーとして5つのユニットを担当しており、約750名のオペレーションスタッフをリードする重要な役割を担っています。インターンから現在のポジションに至るまでの私の経歴に当社の基礎的な人材育成、従業員への積極的な投資、そしてそれぞれの従業員の能力を信頼する姿勢が表れています。

約20年間、当社に従事していますが、ブラジルで設立当初からのあゆみを目の当たりにし、そして貢献できたことは貴重な経験でした。当社が一隻のFPSOから始まり、驚くべき成長を成し遂げ、常に課題を乗り越えて活気ある組織へと進化してきた道のりを振り返ると、本当に感慨深いです。

この間、O&Mの貴重な知識や強みを培ってきただけでなく、急速に変化する業界動向にも適応してきました。規制、新技術、そして顧客のニーズの複雑化により、当社のあゆみはイノベーションとレジリエンスが求められる長い旅へと変わりました。

ブラジルにおけるO&M事業の最初の10年間は、限られた船上スペースの制約の中で、老朽化した設備のメンテナンスとアセット・インテグリティが大きな課題として浮上しました。これらの課題に立ち向かうには、個人としても企業としても忍耐力が必要であり、さらに会社の目標に対して確固たるコミットメントが求められました。

社員一人ひとりの情熱と熱意は、何よりも安全を最優先にしながら、当社設備のライフサイクルを通じて課題を一つずつ克服していく姿勢に表れています。この精神こそが私たちを前進させ続け、業界の最前線に立ち続ける原動力となっています。

操業中のFPSOの稼働率

Monitoring Metrics フリート稼働率*1

2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
96.4%	97.9%	98.5%	97.6%	98.7%

*1 操業中FPSOの稼働率の中央値

I. イントロダクション

II. MODECの価値向上

III. 中長期の成長戦略

IV. サステナビリティ課題への取り組み

22 マテリアリティ

24 安定的かつ持続可能なエネルギー供給への貢献

26 気候変動への取り組み

29 卓越した事業オペレーション

31 イノベーションによる新しい価値の創造

33 インテグリティと透明性のある組織

34 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

V. コーポレート・ガバナンス

VI. コーポレートデータ

卓越した事業オペレーション

HSSE (Health, Safety, Security and Environment)

KPI 労働災害件数ほか

当社は、持続的発展と社会貢献のため、当社グループの役職員のみならず、協力会社や当社が関わる地域社会、さまざまなステークホルダーの健康と安全、事業と資産、そして地球環境を守ることを最重要課題として取り組み、安全文化の醸成とともに「ZEROインシデント」の実現を目指していきます。

マネジメント体制

当社は事故や損失、環境汚染を未然に防ぎ、万が一発生した場合でも被害を最小限に抑えるよう、事故につながる可能性のある危険要素を特定しリスク(発生の確率・頻度や被害・損害の程度)の評価を行っています。

これらの評価に基づいて当社はさまざまな対策・体制をHSSEマネジメントシステムの中に構築し、このシステムは当社グループだけではなく関係会社や協力会社、ステークホルダーを含む全ての事業活動を統括しています。

HSSE統計値

	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
総労働時間(従業員及びコントラクター)	47,065,375	57,003,832	64,004,670	43,697,775	53,855,476
死亡災害件数(従業員及びコントラクター)	1	2	0	0	0
休業災害発生度数率計(従業員及びコントラクター)	0.19	0.18	0.11	0.32	0.22
職業病(従業員のみ)	0.19	0.00	1.08	0.70	0.30

HSSE Commitment

HSSE Commitment Statementは、MODEC HSSEの最上位の文書であり、HSSEに対する当社の強い意志を表しています。HSSE Commitment Statementのもと、HSSEマネジメントシステムでは国際条約や国際規格、石油ガス業界が定める基準を網羅したGroup HSSE Policy and Standardを全事業・各拠点共通の規約としています。また各拠点と各事業は国や地域固有の法令や、客先などの要求事項を反映した具体的な手順・遵守事項を策定・実施しています。

CAREプログラムと安全文化

当社はHSSEを単なる遵守事項や規約に止めず、全役職員対象となるCultural Awareness Resides in Everyone (CARE) Programを定め、ヒューマンファクターを中心とした行動ベースの安全性向上プログラムを展開し、当社固有の安全文化の醸成と更なる発展を目指しています。

担当社員メッセージ



HSSEマネジメントシステムの
現地展開への期待
セネガル
HSSE Specialist
Moustapha Diop

初めて石油・ガスのオペレーションを実施する国では、経験豊富な駐在員から現地スタッフへスキルや知識を継承し、彼らの能力を向上させることを目指しています。このプロセスを通じて、現地スタッフのスキル強化を促進するとともに、オペレーションにおけるHSSEマネジメントの文化を向上させることができます。そしてこの取り組みは、運営コストの最適化と現地スタッフへの知識移転を目的とした非常に重要な役割を担っています。

セネガルのオフィスにおいてもこのノウハウの共有を行っており、以下の成果が期待されています。

1. 高いHSSEマネジメント基準の価値と利点を理解し、それを実践できる現地スタッフを育成することにより、組織全体の強化を図るとともに、セネガル全体のHSSEパフォーマンスと生産性を向上させるツールとして活用すること。
2. 当社のようなグローバル企業が新しいスキルを現地に持ち込み、現地社員に利益をもたらすこと。
3. 最先端の運営やシステムのもとで実際の作業環境を経験し、HSSEマネジメントシステムの効率的な運用について学ぶ機会を提供すること。
4. 「卓越したオペレーション」を日々の実践のモットーとし、油・ガスのオペレーションにおいて成長を目指す一人ひとりが「卓越した安全リーダーシップ」を発揮できる環境を構築すること。

I. イントロダクション

II. MODECの価値向上

III. 中長期の成長戦略

IV. サステナビリティ課題への取り組み

- 22 マテリアリティ
- 24 安定的かつ持続可能なエネルギー供給への貢献
- 26 気候変動への取り組み
- 29 卓越した事業オペレーション
- 31 イノベーションによる新しい価値の創造
- 33 インテグリティと透明性のある組織
- 34 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

V. コーポレート・ガバナンス

VI. コーポレートデータ



イノベーションによる新しい価値の創造

当社は、エネルギー業界における大きな変化に対応し、革新的でデジタルを活用したソリューションを提供します。

R&D Initiative R&Dの推進

当社は、「中期経営計画 2024-2026」において“イノベーションで持続可能な未来を拓く”を掲げ、①FPSOによる社会への石油エネルギーの安定供給とその際に発生する温室効果ガスの削減の両立、及び ②石油やガスの代替エネルギー社会への橋渡しをテーマに革新的な研究開発活動を展開しています。

取組み事例

ブルーアンモニアFPSOの基本設計承認を取得 (2025年1月)

当社は、東洋エンジニアリング株式会社と共同で開発を進めているブルーアンモニアFPSOにおいて、米国船級協会 (ABS) より基本設計承認 (AiP) を取得しました。

本設備は、従来は用途がなく貯留されていた余剰随伴ガスから、ブルーアンモニアを製造し、貯蔵・積出まで洋上で一貫して行います。製造過程で排出される二酸化炭素と自家発電機由来の二酸化炭素をCCS*1技術によって回収し、アンモニア製造に伴うFPSOの二酸化炭素排出量を最小化することができます。

本取組みは当社の「中期経営計画2024-2026」における「浮体式代替エネルギー生産設備のコンセプト・デザイン」の第1号という位置づけです。両社の協業により、エネルギー・トランジションにおいて代替燃料や水素キャリアとしての働きが期待されるブルーアンモニアを洋上で生産するコンセプトを実現しました。

今回の開発を通じて明らかになった商業化に向けた課題に対処し、コンセプトの改良・深化に努め、安全で価格競争力のあるエネルギー供給ソリューションの提供を目指します。

*1 CCS (Carbon Capture & Storage) : 二酸化炭素回収・貯留

詳細は以下リリースをご参照ください。
https://www.modec.com/jp/news/2025/20250130_pr_AmmoniaFPSO.html

海洋プラットフォーム向け検査ドローンの共同研究開発契約を締結 (2024年7月)

FPSOのオペレーションは20年を超える長期的なプロジェクトもあり、日常的な保守点検・検査が不可欠です。しかし、高所や閉鎖空間における人力での検査作業は、労働安全環境上の懸念事項であり海洋石油・ガス業界全体の共通課題となっています。当社とTerra Drone株式会社の知見と実績により、ドローン技術の実用化、検査作業における安全性の向上・省人化・効率化を実現し、持続可能な海洋プラットフォームの操業に貢献していきます。

詳細は以下リリースをご参照ください。
https://www.modec.com/jp/news/2024/20240701_pr_TerraDrone.html

Digital & Analytics

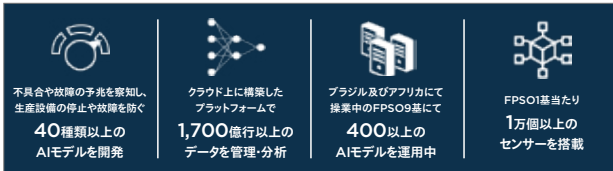
Initiative サステナビリティ経営へのデジタルの活用

当社は、海洋石油・ガス開発プロジェクトに対する、さらなる卓越したオペレーションサービスの提供を目指し、洋上での石油・ガス生産施設及びオペレーションサービスのデジタル化を重要な戦略の一つとして進めています。

最新の技術を用いたビジネス及びプロセスのデジタルライゼーションを推進し、FPSO/FSOの設計・建造のスピードや品質を向上させ、より安全かつ効率的なオペレーションを実現します。

主な取組み

- 設計図面の品質確認の自動化
- オペレーション中のFPSOをリアルタイムに監視・故障予知を行う体制の構築
- FPSOのプラント制御の自動化推進など



担当社員メッセージ



**AI×サステナビリティ:
Shape Auraによるエネルギー効率
と排出の最適化**
ブラジル
President & CEO, Shape Digital
Felipe Baldissera

石油・ガスの生産が世界のエネルギー安全保障を維持するうえで不可欠であると認識される一方で、気候変動や脱炭素化が依然として喫緊の課題となっている現在、エネルギー効率の向上と排出量の削減は、持続可能で弾力性のあるエネルギー生産に向けて、短期的な取組みにとどまらず、中長期的にも極めて重要なテーマとなっています。

Shape Digital*1は、2023年に「Shape AURA」を開発しました。さまざまな業界へ向けて、「Shape AURA」は24時間365日ノンストップでエネルギー消費の最適化に全力を注ぐオフショアチームに対して運用データ、プロセスシミュレーション及び独自のAIを使用したリアルタイムの分析と実用性の高い提案をしています。

また、「Shape AURA」は、TotalEnergies社との協業により、当社グループのFPSOに導入されました。この導入以降、追加のCAPEX投資他をすることなく、AIとデータの活用だけでエネルギー消費（及び排出量）を約5%削減しています。現在、「Shape AURA」はSaaS*2として提供されており、多くの顧客や設備で利用されています。

*1 Shape Digital: MODECからスピノフした事業会社であり、AIと蓄積されたデータを活用したソリューションを提供

*2 SaaS (Software as a Service) : クラウド上にあるソフトウェアをインターネット経由で利用できるサービス

I. イントロダクション

II. MODECの価値向上

III. 中長期の成長戦略

IV. サステナビリティ課題への取り組み

- 22 マテリアリティ
- 24 安定的かつ持続可能なエネルギー供給への貢献
- 26 気候変動への取り組み
- 29 卓越した事業オペレーション
- 31 イノベーションによる新しい価値の創造
- 33 インテグリティと透明性のある組織
- 34 多様な才能にあふれるチームを育む
安心して創造性豊かな職場

V. コーポレート・ガバナンス

VI. コーポレートデータ



イノベーションによる新しい価値の創造

洋上風力

当社は、今後の成長が期待される浮体式洋上風力発電市場への参入に向けた事業開発を進めています。

風力発電は、風車の羽が強い風を受けるほど発電量が見込めますが、洋上風力発電においても沿岸部より風が強く吹く沖合に設置することで効率良く発電することができるため、沿岸部より水深のある沖合でも設置可能な浮体式洋上風力発電設備の市場成長が国内外で見込まれています。海洋石油・ガス開発プロジェクトに用いられるFPSOをはじめとした浮体式生産設備の建造・操業で、半世紀以上にわたる実績を誇る当社は、蓄積された浮体・係留技術を活かした浮体式洋上風力発電設備の開発により、世界的な脱炭素社会実現に向けた取組みへの貢献を目指します。



詳細は下記ウェブサイトをご参照ください。
<https://www.modec.com/jp/business/fow/>



浮体式洋上風力発電（イメージ）

*1 TLP（Tension Leg Platform：緊張係留式プラットフォーム）

取組み事例

TLP方式の浮体式洋上風力設備に関する
基本設計承認を取得（2024年5月）

当社と東洋建設株式会社は、「TLP*1方式の浮体式洋上風力発電設備における浮体・係留システム」に関する基本設計承認（AiP）を一般財団法人日本海事協会（以下、ClassNK）から取得しました。

今回のAiPの対象範囲は風車本体を含まない支持構造物部であり、当社の所掌は、浮体及び係留における係留索やコネクタとなります。

当社は、2020年に浮体式洋上風力発電設備に関するAiPを海外の船級協会であるDNVからも取得していますが、日本国内で実証を行うことを見据え、その際に必要となるウィンドファーム認証及び船級検査にかかる審査の一部を先取りして実施するためにClassNKでのAiPも取得しました。本AiP取得にあたり、地震や津波に代表される日本特有の環境条件における検討も実施したうえで、有識者からの意見も含め、ClassNKからは今後の開発や設計に資する貴重な意見をいただいております。実証試験時の検討に反映する予定です。

当社は、TLP方式の浮体式海洋石油・ガス生産設備においては世界一の建造実績を有しており、その経験と技術により大容量風車搭載を可能にするとともに、高い社会受容性と優れた経済性を持つ浮体・係留システムの早期実現に向けて取り組んでいきます。



詳細は以下リリースをご参照ください。
https://www.modec.com/jp/news/2024/20240521_pr_FOW_AiP.html

担当社員メッセージ



次世代係留技術で切り拓く
持続可能な未来

米国
Deputy Section Lead, Tech
Amir Izadparast

新技術開発マネージャーとしての私の役割は、特に係留ソリューションの分野に注力し、イノベーションと製品開発を推進することです。私の目標は、新たな課題に挑戦し、既存の設計を改善しながら、技術の進化を通じて現在の石油・ガス市場でリーダーシップを確立するとともに、エネルギーtransition市場における新たな機会を創出することです。この取組みは、当社が掲げる「イノベーションによる新しい価値の創造」というマテリアリティに紐づいたものです。

私は、当社が最先端の係留ソリューション開発をリードしている明るい未来を思い描いていますが、そのようなイノベーションの取組みの例として、浅海域向けの革新的なタワーヨーク型係留設備や合成燃料の移送システム、FPSOの脱炭素化向け二酸化炭素圧入設備、発電バージ、充電ステーション、浮体式洋上風力発電、浮体式変電所、係留システム向けのデジタルツイン、さらにはAIを活用したプロセスの最適化などが挙げられます。

私がこの仕事に情熱を持つ理由は、イノベーションこそが私たちの長期的な成功の鍵であると信じているからです。当社の新しい価値創造のストーリーの一端を担いながら、現在の取組みがより明るく持続可能な未来への道を切り拓いていくよう日々努力していきます。

I. イントロダクション

II. MODECの価値向上

III. 中長期の成長戦略

IV. サステナビリティ課題
への取り組み

22 マテリアリティ

24 安定的かつ持続可能な
エネルギー供給への貢献

26 気候変動への取り組み

29 卓越した事業オペレーション

31 イノベーションによる
新しい価値の創造

33 インテグリティと
透明性のある組織

34 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

V. コーポレート・ガバナンス

VI. コーポレートデータ



インテグリティと透明性のある組織

Initiative グループガバナンスの向上 詳細は P.44

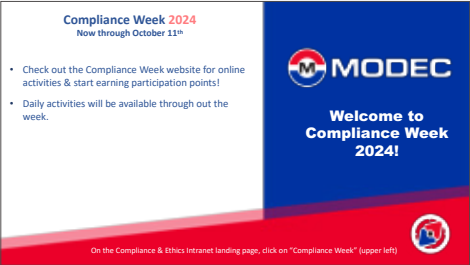
インテグリティは企業にとって必要不可欠な考え方であり、当社のコア・バリューの一つとなっています。当社は、事業の透明性と株主価値向上に寄与する強固なガバナンスと、リスク管理システムを重視するとともに、コンプライアンス・倫理プログラムを厳守し、ベストプラクティスを追求します。

グループ・コンプライアンス体制

取締役会直属の組織として、チーフ・コンプライアンス・オフィサー（CCO）、執行役員、主要拠点の長及び弁護士をメンバーとして構成される「グループ・コンプライアンス委員会」を設置しており、監査等委員がオブザーバーとして参加しています。当委員会は定期的に開催され、当社グループにおける法令・定款などの遵守状況をモニタリングするとともに、当社グループの全ての役職員を対象とする研修会の開催など、当社グループ内におけるコンプライアンス意識の啓発活動及びコンプライアンスに関わる事項の徹底にあたっています。

コンプライアンス研修

当社は、グループの役職員に対し、毎年「汚職防止」「企業倫理・行動規範」に関するオンライントレーニングを実施しています。また、世界各地域において、その特性に応じた集合研修を実施しています。



行動規範

当社は、当社及び当社の子会社並びにその取締役、執行役員、従業員その他当社グループの業務に従事する全ての者に共通の行動規範として「企業倫理・行動規範」を制定し、実施しています。行動規範は、グループ会社の従業員それぞれが母国語で読み、理解を深める一助となるよう、日本語のほかに英語、ポルトガル語、フランス語、スペイン語、中国語、ベトナム語の7カ国語を用意しています。



MODECエシックス・ホットライン

法令違反その他のコンプライアンス違反行為の早期発見と是正を目的として内部通報規程を定めています。当社グループ共通の内部通報システムとして、第三者機関を窓口とする「MODEC Ethics Hotline」を設け、その適切な運用を行うとともに、研修などを通じてその利用を促進しています。

詳細は下記ウェブサイトをご参照ください。
<https://secure.ethicspoint.com/domain/media/ja/gui/33696/index.html>

担当社員メッセージ



誠実な経営判断を支える
コンプライアンスの力
米国
General Counsel（2025年5月末時点）
Jennifer Bickley

どの組織においても、法務及びコンプライアンスの役割は簡単ではありません。私自身、法務顧問兼コンプライアンス責任者として、経営陣にアドバイスをしたり、選択肢を提示したり、ベストプラクティスを共有したりしています。ただ、これらを実践することで、時には事業運営が複雑になることもあります。例えば、顧客へのデューデリジェンスの強化を提案したり、厳しい契約条件に反対したり、コンプライアンスの観点から最も安価なベンダーを選ばないよう勧めることもあります。

当社では、たとえビジネス上の課題やプロジェクトに困難が生じても、正しい道を選ぶという文化が根付いています。ベストプラクティスや法的要件を満たすために方針変更を提案した際、その意見がきちんと尊重される環境があるのはとても心強いです。そうした場面では、プロジェクトチームや経営陣と協力しながら、会社の方針や行動規範を守りつつ、最善の解決策を見つけるよう努めています。

この誠実さや責任感へのこだわりが、当社の事業活動を支える基盤だと感じています。リーダー層が正しい判断を大切にしているからこそ、私自身もやりがいを持って仕事に取り組むことができ、困難な状況でも前向きにチャレンジできています。

I. イントロダクション
II. MODECの価値向上
III. 中長期の成長戦略
IV. サステナビリティ課題への取り組み
22 マテリアリティ
24 安定的かつ持続可能なエネルギー供給への貢献
26 気候変動への取り組み
29 卓越した事業オペレーション
31 イノベーションによる新しい価値の創造
33 インテグリティと透明性のある組織
34 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
V. コーポレート・ガバナンス
VI. コーポレートデータ



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

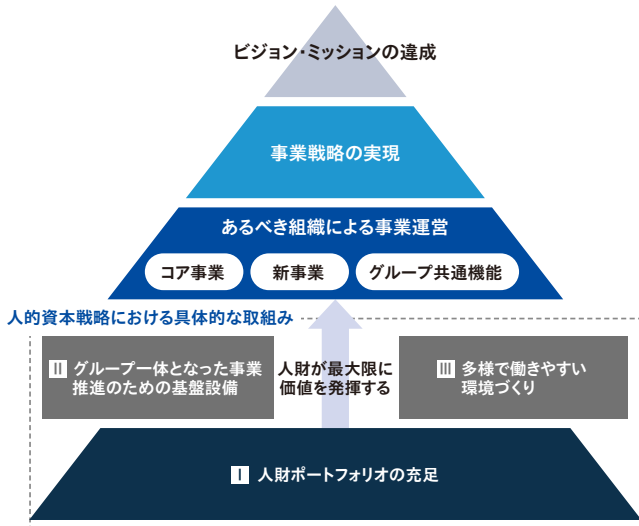
全ての人の権利と尊厳を尊重し、多様で才能にあふれるチームを育み、普遍的な人権を擁護します。
全従業員が誇りを持って最高の能力を発揮できるよう、健康・安全・安心及び教育訓練に対する権利を守り、全ての個人のウェルビーイングを促進します。

人的資本に関する基本的な考え方

当社は「人材が競争力の源泉である」との考えに基づき、グループ全体の従業員の力を結集し、ビジョンとして掲げているとおり「海洋と人が調和しながら共生共栄できる世界」の実現を目指しています。また「中期経営計画2024-2026」では、FPSOの脱炭素化や新事業具現化とともに、成長と変革の礎となる人的資本への投資を積極的に行うことを掲げており、2024年度に人的資本経営に向けた方針を再整理しました。具体的な人的資本に関する取組みとしては、事業戦略の実現に必要な人材を充足させること、そして人材が最大限に価値を発揮できるよう、グループ経営の基盤づくりや多様で働きやすい環境づくりを進めていきます。

人的資本戦略

当社は、経営リソースを戦略的に配分することで、コア事業であるFPSOで収益力を強化しながら、新事業を創出し、持続可能なビジネスモデルを構築することを目指しています。この事業戦略を実現するためには、それぞれの事業領域で課題を解決する優秀な人材の充足と、各人材が最大限に価値を発揮することが不可欠であり、人的資本戦略として以下の重点テーマに取り組み、人材の確保、活躍を推進します。



I 人財ポートフォリオの充足

事業戦略の達成に向けて、人材確保が必要な領域を大きく3つに整理しています。

- i. FPSO事業の拡大
FPSO事業において収益力の強化や脱炭素化に取り組む領域
- ii. 新事業の創出
浮体式洋上風力・デジタル・代替エネルギー・その他の潜在的新事業を具現化していく領域
- iii. グループ経営基盤の構築
戦略的な経営資源の配分や、グループコラボレーション・シナジーの進化、サステナビリティ・グローバルガバナンスの向上に取り組む領域

上記領域における人材確保・育成に向け、3つの取組みを推進します。

・安定的な人材確保と付加価値向上に向けた人材育成

Monitoring Metrics	
・新規採用者:1,218名	
・研修参加者人数(延べ人数):5,601名	
・従業員1人当たり平均研修時間:51h/名	

FPSO事業における収益力強化のためには、安定的に人材を確保し、より幅広い経験・知見を兼ね備えた人材育成が必要だと考えています。事業特性や業界特性上、当社の人材の流動性は高く、一層の安定的人材確保のために、労働条件やキャリア機会を整備し、社内外の人材にとって魅力的な職場環境を整えます。また、人材育成施策として、グループ共通のトレーニング拡

充などを通して、幅広い社員に育成やキャリア機会を提供し、社員のスキル・経験の向上に取り組めます。

・新事業の拡大に向けた人材育成

新事業創出に向けてFPSO事業と新事業開発の知見を兼ね添えた人材育成が必要であると考えています。デジタル事業においては、研修などを通じた人材育成を進めつつ、2025年1月に新事業開発グループを設置し、現有人材で新事業開発に携わってきた社内人材を集結させました。新たな事業機会の発見と、事業化に向けた戦略と方針の策定・実行を通じ、従来のFPSO事業部門と連携して、バランス感覚の優れた人材を育成します。

・グループ経営の基盤をつくるリーダーの育成強化

Monitoring Metrics	リーダーシップ/管理職研修
・参加者数:1,059名	
・参加率:83.0%	

企業価値の最大化に向けて、各国拠点の事業特性を踏まえつつ、グループとして、あるべき姿の設定及び変革に向けた戦略的判断を担うリーダー人材の育成が必要であると考えています。グローバル共通の枠組みで中長期的に経営幹部候補となるリーダーの発掘・育成を行うほか、リーダー人材の長期的な活躍を促進するための環境を整備します。

I. イントロダクション

II. MODECの価値向上

III. 中長期の成長戦略

IV. サステナビリティ課題への取り組み

- 22 マテリアリティ
- 24 安定的かつ持続可能なエネルギー供給への貢献
- 26 気候変動への取り組み
- 29 卓越した事業オペレーション
- 31 イノベーションによる新しい価値の創造
- 33 インテグリティと透明性のある組織
- 34 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

V. コーポレート・ガバナンス

VI. コーポレートデータ

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

III グループ一体となった事業推進のための基盤整備

Monitoring Metrics

・エンゲージメントスコア:76%
・離職率:12.9% ・自己都合退職率:7.7%

各国拠点の自律性を確保しつつ、グループシナジーを生み出す経営体制を整えていくには、グループ全体で共通の指針に基づいた事業運営が必要であると考えています。そのため、共通するバリューの浸透をさらに強化し、各拠点・従業員が同じ方向性で業務を遂行する体制を構築しています。

〈具体的な施策〉

コア・バリュー浸透のためのトレーニングの実施

コア・バリュー「OCEAN」に基づく文化を醸成するために、要素を体现できるようなトレーニング施策や、チームワーク向上を実現させるコミュニケーションスキルの強化などを推進しています。また、グループ全体でのバリュー浸透に向け、経営層の想いを従業員に伝えるコミュニケーション施策、各拠点においてワークショップなどを実施しています。

III 多様で働きやすい環境づくり

Monitoring Metrics

・女性従業員の割合:19.2%
・女性管理職の比率(単体)*1:13.8%
・女性管理職の比率(連結)*2:10.5%

当社では、多様な視点により生まれる新たな発想が競争力のさらなる強化につながると考えています。属性にとらわれず、広く優秀な人材を獲得し、多様な人材が安心して働ける職場風土を醸成することを目指しています。

*1 管理職相当のスペシャリストを含む *2 オフショアクルーも含む

I 取り組み事例

女性活躍推進への取り組み

当社では将来的に業務執行に関わる経営層や中核人材に占める女性の割合を増やすため、女性のキャリア開発、女性リーダー

の育成に力を入れています。2024年12月時点の女性従業員の割合は19.2%（連結）、管理職における割合は10.5%（連結）、役員における割合は16.7%（連結）であり、今後も継続的な施策の実施に取り組んでいきます。

女性リーダーシップ育成プログラムの実施

2024年度より業務の意思決定に関わる女性の人材育成を目指す「HERizon」と呼ばれる取組みをシンガポールより開始しました。「HERizon」は将来の女性リーダーがその役割に進むために必要なスキルと自信を身につけるために設計され、社内外で活躍する人材を招いたトークセッションや対面のトレーニングを実施しました。2025年度以降も個別のプログラムやメンタースhip制度などの拡充を計画しており、将来を見据えた中長期的なキャリア開発に取り組む機会と環境を支援しています。

国際女性デーイベントの開催

当社では2022年度より毎年「国際女性デー」を記念して、各国のグループ社員全員が参加できるイベントを開催しています。女性社員だけでなく男性社員も意識を変えることができる施策を実施し、当社で働く女性社員の功績と貢献を称えとともに女性が直面する継続的な課題を認識する機会と捉え、DE&Iの深化を目指し、グループ横断的に女性の活躍を推進する施策に取り組んでいます。



担当社員メッセージ



女性の力を引き出し、挑戦を後押しする職場へ

シンガポール
Section Lead
Shawn Hoh

この1年半は、当社で過ごした20年間の中で、最も充実し、成長を実感した期間でした。2023年に女性ネットワーク委員会にボランティアとして参加した際、私自身や他の女性従業員にこれほど大きな影響を与えるとは想像もしていませんでした。

2024年2月にシンガポールで開催されたタウンホールミーティングでは、女性ネットワークのビジョンとして、リーダー層におけるジェンダーバランスの改善と、当社で活躍する女性のキャリア支援を宣言しました。また、ミッションとして、女性従業員が自分の可能性を最大限に発揮できるよう支援することを掲げました。

女性ネットワークは、女性従業員が恐れず、意欲的に挑戦できる環境を目標として掲げ、活躍する女性による意見交換会やインフォーマルな勉強会を開催しました。

私たちの取組みは小さな一歩かもしれませんが、意義のある努力を通じて自分たち自身を変えることができました。同時に、ELT*と人事部門は、組織文化の改善に向けて大きな前進を遂げました。管理職は、個々の才能を認識し、採用面接時の無意識的な偏見や先入観を避け、公正で先進的な雇用慣行を取り入れるためのトレーニングを受けています。

2024年に人事部門は女性のリーダーシップ開発プログラム「HERizon」を開始しました。将来のリーダーシップを担う女性を育成するために特別に設計されたプログラムを通じて、参加者が自分の強みを認識し、自信を持ち、多様な形でその強みを発揮できるよう支援しています。

2025年を迎え、労働力の多様性と才能の評価がますます高まっていることを実感しています。これは、女性ネットワークのメンバーの意欲的な取り組みと、ELTの強力な支援によって実現した成果です。当社は、誰もが新しい挑戦ができる職場です。

*Executive Leadership Team

I. イントロダクション

II. MODECの価値向上

III. 中長期の成長戦略

IV. サステナビリティ課題への取り組み

22 マテリアリティ

24 安定的かつ持続可能なエネルギー供給への貢献

26 気候変動への取り組み

29 卓越した事業オペレーション

31 イノベーションによる新しい価値の創造

33 インテグリティと透明性のある組織

34 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

V. コーポレート・ガバナンス

VI. コーポレートデータ

 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

人権に関する基本的な考え方

Initiative 人権関連施策の導入

当社は、グローバルな事業活動において、人権の尊重が不可欠であると考えており、世界各国の国際的な人権基準を尊重しています。ステークホルダーに対する責務を果たすため、全ての人の尊重、人権の保護に取り組んでいます。

また、世界各国でビジネスを展開するにあたり、人権への配慮が不可欠であると考え、人権に関する方針を定め、性別や国籍による差別を行わないことや、児童労働・強制労働を禁止することを規定しています。

 詳細は下記ウェブサイトをご参照ください。
<https://www.modec.com/jp/sustainability/social.html>

サブコントラクターへの取り組み

当社は2022年より顧客やコンサルタント会社と協力し主要な造船所などサブコントラクターに対する人権に関するアセスメントを行っています。特定された問題事項に関しては改善を求めています。

サプライヤーへの取り組み

環境や社会に配慮した持続可能なサプライチェーンを確保するため、当社は「サプライチェーン方針」を定め、サプライヤーに対して人権や労働問題への理解・賛同並びに実践を求めています。

また、取引を開始する際にはサプライヤーに対する事前資格審査を行うと同時に、人権保護の尊重を含む当社「Code of Business Conduct and Ethics(企業倫理・行動規範)」の理解と遵守を求め、取引開始後も全ての主要取引先に対して人権に関するリスク評価を実施するなど継続したレビュープロセスを構築しています。

サプライチェーン方針

世界各国において、安定的かつ継続的に事業を行う当社にとって、環境や社会に配慮した持続可能なサプライチェーンの確保は事業を継続するうえで、必要不可欠な重要課題の一つと認識しています。当社では、人権や労働問題、環境への配慮に関する取り組みとして、さまざまな方針を定めており、社会・環境に対して適切なサプライチェーンを実践するため、サプライヤーに対して、以下の項目への理解・賛同並びに実践を求めています。

- ① 強制労働の禁止
- ② 児童労働の禁止
- ③ 安全で衛生的かつ健康的な労働環境の提供
- ④ 従業員の団結権及び団体交渉権の尊重
- ⑤ 差別の禁止
- ⑥ ハラスメント及び差別的な取り扱いの禁止
- ⑦ 適切な労働時間の管理
- ⑧ 適切な賃金の確保
- ⑨ 公正な取引と腐敗防止の徹底
- ⑩ 地球環境への配慮

2024年度の実績及び今後の取り組み

- サステナビリティ委員会の下部組織として調達、HSSE、コンプライアンス、法務の各部門からグローバルにメンバーを集め、構成される人権ワーキンググループを設置。
- 外部専門家を起用し、各種国際規範を踏まえた当社の人権への取り組みに対する分析及び評価を実施。
- 引き続きサステナビリティ委員会及びワーキンググループの主導により、当社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施に向けて取引先と協働して当社内プロセス構築の取り組みを推進。

担当社員メッセージ



人権を守る企業文化で築く 多様で公正な職場

オーストラリア
Contracts Manager Compliance Lead
Shannon Gilby

刺激的な未来へと歩みを進める中で、常に当社のコア・バリューである「OCEAN」を具体的な形にしていくことが求められます。当社の強みは、多様性を尊重し、正しい方法で物事を実行することへのゆるぎないコミットメントにあります。多様な価値観を尊重し、正しい行動を誠実に実践する姿勢、そして人としての思いやりを大切にすることが、私たちの強みです。この価値観こそが、当社のビジネス全体やその周辺に関わる人々、特にサプライチェーン上で人権侵害のリスクにさらされやすい労働者に対する人権保護への取り組みを強化する理由となっています。

私は、人権ワーキンググループの一員であることを誇りに感じています。このグループでは、広範な課題に取り組んでおり、当社の企業文化や慣行を評価し、改善の可能性を模索しています。しかし、現状では、サプライチェーン上の多くの労働者が十分な自由や権利を享受できていないのが実情です。当社は、サプライチェーン全体にわたる影響力を活かし、目立たない場所で働く人々、特に人権リスクに脆弱な労働者を保護することができると考えています。

私たちは、世の中において強制労働のような現代奴隷の問題が潜在的に存在していることを認識しています。そのため、当社は人権に関する重要性評価を行ない、特定されたサプライチェーン上のリスクに対してデューデリジェンスを進めています。これらの活動はまだ始まりの段階にすぎませんが、こうした努力を通じて、直接的な関わりがない場合でも、助けを必要としている人々の生活を改善することが可能です。当社が「OCEAN」を体現し続けることは、私たち全員が誇りに思うべきことです。

I. イントロダクション

II. MODECの価値向上

III. 中長期の成長戦略

IV. サステナビリティ課題への取り組み

22 マテリアリティ

24 安定的かつ持続可能なエネルギー供給への貢献

26 気候変動への取り組み

29 卓越した事業オペレーション

31 イノベーションによる新しい価値の創造

33 インテグリティと透明性のある組織

**34 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**

V. コーポレート・ガバナンス

VI. コーポレートデータ

取締役座談会



● 社外取締役
指名・報酬委員会委員長
小林 雅人

● 代表取締役社長 兼 CEO
取締役会議長
宮田 裕彦

● 社外取締役
(監査等委員)
野田 弘子

取締役会の議論は中長期的な価値向上を焦点に

大きな危機を乗り越え、 取締役会では中長期的な議論が中心に

宮田 お二人は社外取締役として在任期間が4年以上となり、当社のことをよくご存じだと思います。そこで、就任時からこれまでに感じられた、当社の変化についてお聞かせください。

野田 私が就任した前年の2018年度に最高益を記録し、その後迎えた3期連続で赤字という非常に厳しい時代を乗り越え、株

主構成の変化を経て、V字回復を遂げるという大きな歩みを目の当たりにしました。ガバナンスにおいては、監査等委員会設置会社への移行や経営会議への権限委譲が進みました。

小林 この5～6年間は、MODECにとってまさにターニングポイントであったと実感しています。連続赤字の要因には新型コロナウイルス感染症の影響もありましたが、過去の負の側面が一気に表面化した要素もあると私は捉えています。そうした中で、業務やガバナンス変革に着手し、大きな進歩を遂げることができました。現在は、課題の一つであったFPSO^{*1}の操業が正常化し、

取締役会で中長期的な議論ができるようになりました。

野田 2019年当時はまだ、セクションごとの部分最適だったため、さまざまな課題が山積していましたが、そういった全社一丸にならないと乗り越えられない危機に陥り、共通認識を持ったことで組織のあり方も変わってきたと思います。O&M^{*2}事業の主な活動の現場が地球の裏側で行われているということもあり、当時の取締役会は、いかに的確な情報を入手するかに腐心していましたが、関連する執行役員の尽力により、留意すべきグループ会社の状況、FPSOの稼働率やEPCIプロジェクトごとの粗利、新規案件への取組み状況などが可視化されるようになりました。私たち社外取締役は、これら一連の努力と変化を非常に評価しています。

宮田 当社は海外グループ会社を中心に事業を行っていますが、その事業及び財務のタイムリーな可視化が進んできていると見ています。加えて、取締役会や経営会議などのさまざまな意思決定のための会議体同士の信頼関係が深まり、執行への権限委譲も徐々に進んできていると感じます。

小林 FPSOは1つのプロジェクトが大規模であるため、利益率が低いプロジェクトを獲得するとそこから収益を改善しようとしても難しかったという過去はあるものの、現在では、入札の仕方や契約条件を精緻に検討し、経済性や財務に与えるインパクトの評価を行うなどを強化したことが現在の業績改善につながっていると思います。

宮田 過去の課題やトラブルからの学びをリスクマネジメントに活かしてきているというのはそのとおりだと思います。組織と組織の間にしっかりと横串を通して、Lessons Learned（得られた教訓）を意識的に共有できてきていることは大きいです。それらを踏まえつつ、さらにリスクマネジメントを深化させたいと考えています。

^{*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} 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

I. イントロダクション

II. MODECの価値向上

III. 中長期の成長戦略

IV. サステナビリティ課題 への取り組み

V. コーポレート・ガバナンス

37 取締役座談会

40 役員一覧

41 コーポレート・ガバナンス

46 コンプライアンス/ リスクマネジメント

VI. コーポレートデータ

取締役座談会



良好なガバナンス機能を背景に、
脱炭素化への打ち手を模索

宮田 取締役会が果たす役割やガバナンスの状況などについて、率直なご意見や感想をお聞かせください。

小林 取締役会の構成の半数を社外役員にしようというのは、執行側の強い意志でした。現在、社外取締役4名、うち、独立社外取締役2名、さらに監査等委員の社外取締役が3名という構成で、言いたいことが言える非常に活発な取締役会だと高く評価しています。

宮田 会社が正しいステップを踏むには、どういう方向性に向かうのかという議論は非常に重要です。その意味でも、活発な議論はガバナンスの大切な要素で、特に当社は日本では唯一無二のユニークな会社ですので、業界に特化した情報だけでなく、外部の視点を取り入れていくことは重要と考えます。

野田 私も、社外取締役がそれぞれのバックグラウンドを活かし、専門的な観点から積極的に発言することは非常に良いと思っています。監査等委員会設置会社の体制になり、経営会議への権限委譲も進んでいますが、その前提として経営会議の議論内容

なども適切に把握できるようになった点なども私は評価しています。次の課題という点では、地球環境問題に直面している今、その解決のためのイノベーションが必要です。そうした中長期的な議論をより一層行うことは当社でも喫緊の課題だと思います。

小林 脱炭素化は、外部環境によって多少スピード感が変わることがあっても、潮流そのものは変わらないでしょう。しかし、それはMODEC一社で解決できるものではなく、世界的な今後のエネルギー政策の方向性や技術進歩などに大きく影響を受けます。やはり、外部パートナーとの共創が重要になり、腰を据えてしっかりと取り組んでいく必要があると考えています。

宮田 脱炭素化への当社の取組みについては多様な可能性を探っている中で、短期的な対応をとりながらも中長期的な取組みを遂行するという、ある種の連続性が必要だと考えます。既存事業か脱炭素化事業かといった二元論ではなく、FPSOのクリーン化と非化石エネルギーへの取組みについて連続性を持って推進していきたいと思っています。

「One MODEC」に向け、
人的資本経営と内部統制の強化へ

宮田 次に、サステナビリティとガバナンス機能の強化に向けた課題やご意見を伺いたいと思います。

野田 2024年からサステナビリティ委員会が開始され、環境対応、人権、人的資本の3つを重点分野として取り組んでおり、社内には人的資本経営が重要であるという共通認識となっています。さまざまな施策やKPIが示されてきた段階なので、どう実行に移していくのかを監督していきたいと考えています。

小林 私も、人材の強化は当社の重要課題の一つだと認識しています。一般の従業員レベルでの強化もさることながら、特に将来、経営に関与するような重要なポストの人材育成は一足飛び

にできるものではないので、サクセッションプランもしっかりと取り組むべきだと思います。

宮田 当社は創業当初からグローバルをベースに成長してきましたので、人材の多様性が高いと同時に、業界的に人材の流動性も高いという特徴があります。当社のビジョン、ミッション、コア・バリューをDNAとして一人ひとりに浸透させ、共鳴できるようにしなければなりません。ただ経営メッセージを打ち出せば浸透するほど簡単なものではないので、根気強く取り組んでいく必要があります。また、当社は人材の多様性が強みであり、各拠点で人材育成や組織づくりを進めてきました。グローバルHRグループを新設した狙いは、グローバルポリシーによる全体最適を目指し、多様性の強みを活かしながらも逆にそれが弱みとならないようにも留意して、各拠点、ローカルの取組みとマッチングさせていくことです。そのほか、ガバナンスの課題についてはいかがでしょうか。

野田 事業部門、管理部門、内部監査部門がそれぞれ適切に機能することが重要であり、第2ラインの取組みは強化されてきていますと認識しています。今後は、第3ラインである内部監査の強化と充実を図っていくべきだと考えます。また、以前と比べると、内部監査部内のジェンダーの多様化も進み、当社の技術に詳しい人材が増加したことも良かったと感じています。



I. イントロダクション

II. MODECの価値向上

III. 中長期の成長戦略

IV. サステナビリティ課題
への取り組み

V. コーポレート・ガバナンス

37 取締役座談会

40 役員一覧

41 コーポレート・ガバナンス

46 コンプライアンス/
リスクマネジメント

VI. コーポレートデータ

取締役座談会

小林 グループガバナンスで重要なのは、やはり海外拠点の経営層に対して、どのようにワンチームとして同じ方向を向いて取り組めるか、そこを納得して進められるかだと思います。実際に海外子会社の経営トップが変わり、皆で同じ方向を向いて改善していこうとする取組みが行なわれ、実績が出始めています。皆で同じ方向を向く、「One MODEC」として取り組むことが大切です。

宮田 私はコーポレート・ガバナンスとして、株主総会から、取締役会、経営会議、グループ経営という一連の流れの中で、コーポレート・ガバナンスを適切に機能させるためには、執行側のグループガバナンスを含めた内部統制がしっかりと機能していくことが重要だと考えます。事業の実態が経営トップに見える「見える化」が重要であり、それが進むと、取締役会にも適切に執行の状況が見え、海外グループ会社の現場においても自分たちの行動がより客観的に見えてくる、結果として「One MODEC」が進んでいく。これを単なる標語で終わらせないようにしなければなりません。「見える化」「可視化」が重要であり、そのうえで、大きな方向性を明確に打ち出し、それが言うなれば“磁場”として作用するようにならないといけない。各拠点のトップはもちろん、現場の皆さんにもそれを意識してもらい、納得できるようにしていきたいと思います。



MODECらしい責任ある
エネルギー・トランジションへの取組み

宮田 株主の皆様、あるいは、これから当社株を購入されようとしている将来の株主の方も社外取締役の見方を重視すると思いますので、社外取締役から見た当社の優位性についてご意見をいただければと思います。

小林 ビジネスとしては、グローバルで2強の地位を確立しており、その観点で極めて優位なポジショニングにいると考えられます。それに加えて、人材の多様性、有能な多くの人材が魅力です。

野田 MODECには業界トップクラスの人材が揃っているので、私も人材の多様性は競争優位だと考えます。以前、ブラジルのリオデジャネイロ沖のFPSOに乗船し、現地視察してきましたが、洋上という特殊な環境、厳しい環境でその難しさを肌感覚で認識している、そのノウハウを蓄積しているということは当社の強みの一つとみています。また、現場で見た非常に印象的な点は、操業の安全に対する意識は共通の価値観となっており、人種、言語、背景を超えて一つになっている、なれるんだと感じられる、当社の強みの一例だと思います。

小林 私も野田さんと操業中のFPSO乗船視察に参加しました。FPSOは、救命ボートの設置数などから乗船できる人数が厳格に定められています。過酷な環境と多くの制約の中で、O&Mを行うことは日本では想像できない世界でした。

宮田 私も社長就任後にFPSOに乗船しましたが、当社の強みは「現場力」だと強く実感しました。そこをしっかりと伸ばしていかないとならない。内部統制と現場力を調和させていく形で行うものと考えています。では最後に、ステークホルダーの皆様へのメッセージをお願いします。

野田 エネルギー・トランジションの取組みでは、当社は洋上風力をはじめ、当社の技術・実績をもとにアンモニアFPSOにも取

り組んでいます。これら新規ビジネスは長期的な事業になりますが、ステークホルダーの皆様には、エネルギーの安定供給という生活を支える事業を核として、そこから、R&Dと新事業の推進で企業価値を向上させていく、非常に未来のある企業だということをお願いしたいですね。

宮田 当社はエネルギー・バリューチェーンの中核に位置しており、エネルギー・トランジションへの貢献は大切な責務だと認識しています。今の事業を横に置いて、急進的にエネルギー・トランジションへ事業をシフトするのではなく、FPSO事業をいかにサステナブルにしていくか、実効性のある形で次世代エネルギーに移行させていくか、も重要だと考えています。

小林 エネルギーは人が生きていくためには必要不可欠なものです。MODECは、そこに貢献しており、それは当面続くと思います。エネルギーという観点で、広く貢献できる会社であり、次のエネルギーへのスムーズなトランジションに関わるという重要性の高い会社です。現在だけでなく、これからのステークホルダーの皆様も含めて、当社の存在意義の重要性をご理解いただけたら非常にうれしいですね。

宮田 今後は、デジタルイゼーションも重要な切り口だと考えています。FPSOのO&Mで膨大なデータを蓄積してきましたが、これを効率化だけでなく、新たな価値があるものへと昇華させたいと考えています。既に生成AIの活用は始めていますが、ロボティクスにも積極的に取り組んでいく計画です。自動化と省人化は、効率化に加えて、安全性の向上とGHG*3排出削減にもつながります。また、既存事業で得たこれらの知見は、エネルギー・トランジションの中で横展開が可能で、先進的なアプローチが新しい価値の創出や成長へつながっていくと確信しています。これからもステークホルダーの皆様により関心を持っていただけるよう、当社の業容や未来に向けた取組みをお伝えしていきたいと思っています。

*3 GHG (Greenhouse Gas) : 温室効果ガス

I. イントロダクション

II. MODECの価値向上

III. 中長期の成長戦略

IV. サステナビリティ課題
への取り組み

V. コーポレート・ガバナンス

37 取締役座談会

40 役員一覧

41 コーポレート・ガバナンス

46 コンプライアンス/
リスクマネジメント

VI. コーポレートデータ

役員一覧

取締役（監査等委員を除く）



宮田 裕彦

代表取締役
社長兼CEO

- 所有株式数：1,700株
- 在任期間：1年9カ月



鈴木 亮

取締役
常務執行役員

- 所有株式数：200株
- 新任



清水 一樹

取締役（社外取締役）

- 所有株式数：0株
- 新任



杉山 正幸

取締役（社外取締役）

- 所有株式数：0株
- 新任



小林 雅人

取締役（社外取締役）

- 所有株式数：0株
- 在任期間：4年



前田 裕子

取締役（社外取締役）

- 所有株式数：0株
- 新任

監査等委員である取締役



高村 義裕

取締役
常勤監査等委員

- 所有株式数：1,322株
- 在任期間：3年



野田 弘子

取締役（社外取締役）
監査等委員

- 所有株式数：0株
- 在任期間：6年



藤田 利彦

取締役（社外取締役）
監査等委員

- 所有株式数：0株
- 在任期間：4年



安間 匡明

取締役（社外取締役）
監査等委員

- 所有株式数：0株
- 在任期間：4年

詳細は当社招集通知をご覧ください。
https://www.modec.com/jp/ir/library/ir_report/assets/pdf/2024_agm_notice_report.pdf

I. イントロダクション

II. MODECの価値向上

III. 中長期の成長戦略

IV. サステナビリティ課題への取り組み

V. コーポレート・ガバナンス

37 取締役座談会

40 役員一覧

41 コーポレート・ガバナンス

46 コンプライアンス／
リスクマネジメント

VI. コーポレートデータ

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

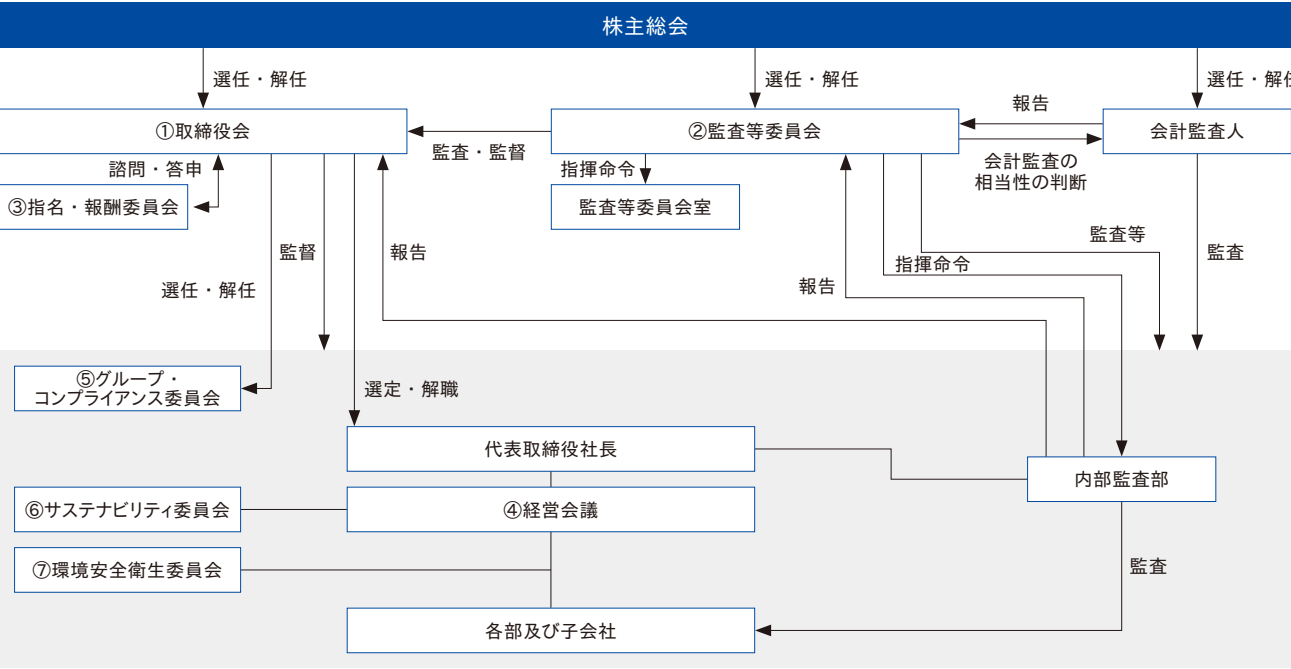
当社は、法令遵守の徹底、株主利益の重視及び経営の透明性確保を基本的理念と考え、コーポレート・ガバナンスの強化に努めています。また、経営の透明性確保の見地から、情報開示への積極的な取り組みを重視し、迅速かつ正確なディスクロージャーに努めています。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、従前以上に速いスピードで大幅に変化する事業環境に的確に対応し、経営判断のスピードと質を高め、当社グループの企業価値向上を図るため、第38回定時株主総会における定款変更決議を経て、以下を目的として監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しました。

- 取締役会から業務執行取締役への権限委任を進め、取締役会は経営戦略などを重点的に審議する体制を整える
 - 監査等委員を取締役会の構成員とし、取締役会の監督機能を強化するとともに、意思決定の迅速化を図る
- また、当社は、業務執行に関わる機能を取締役会から委譲し、経営の効率化と業務執行の迅速化を図るため、執行役員制を導入しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



①取締役会

2025年3月27日現在、当社の取締役会は取締役（監査等委員である取締役を除く）6名（うち社外取締役4名）及び監査等委員である取締役4名（うち社外取締役3名）の計10名で構成されています。原則として毎月1回の定例取締役会、必要に応じて臨時取締役会を開催しており、業務執行者による職務執行をはじめとする経営全般に対する監督機能を発揮することにより経営の公正性・透明性を確保するとともに、法令、定款及び当社規程に基づく重要な業務執行の決定などを通じて、当社のための意思決定を行っています。

②監査等委員会

監査等委員である取締役4名（うち社外取締役3名）で構成されています。原則として毎月1回、必要に応じて随時開催し、株主に負託された独立の機関として、監査等委員でない取締役の職務執行を監査することとしています。

I. イントロダクション

II. MODECの価値向上

III. 中長期の成長戦略

IV. サステナビリティ課題への取り組み

V. コーポレート・ガバナンス

37 取締役座談会

40 役員一覧

41 コーポレート・ガバナンス

46 コンプライアンス／
リスクマネジメント

VI. コーポレートデータ

コーポレート・ガバナンス

③指名・報酬委員会

取締役・執行役員の指名・報酬などに関する取締役会の機能を強化することを目的として、取締役会の下に任意の指名・報酬委員会を設置しています。委員会においては、透明性、客観性を確保し、公正かつ適正に審議することを目的とし、委員の過半数を独立社外取締役とする旨規定しています。2025年3月27日現在、委員長を含め独立社外取締役3名で構成し、必要に応じて開催しています。なお、代表取締役社長がオブザーバーとして出席しています。

④経営会議

当社では、取締役会により決定された基本方針に基づく業務執行のための経営会議体として経営会議を設けており、執行役員の中から社長が指名し、取締役会が承認した者によって構成されています。原則として毎月2回定時に、必要に応じて臨時に開催し、取締役会の決定する経営戦略に基づく業務の執行に関する重要事項を決定するとともに、審議・報告を通じた情報の共有を図っています。

⑤グループ・コンプライアンス委員会

当社は、当社グループの取締役、執行役員、従業員その他業務に従事する全ての者に共通の行動規範として、「Code of Business Conduct and Ethics (企業倫理・行動規範)」を制定しています。

また、その徹底を図るため、取締役会直属の組織として、執行役員、主要拠点の長及び弁護士をメンバーに含む「グループ・コンプライアンス・オフィサーを議長として定期的開催され、当社グループにおける法令・定款などの遵守状況をモニタリングするとともに、当社グループの全ての役職員を対象とする研修の開催など、コンプライアンス意識の啓発及びコンプライアンスに関わる事項の徹底にあたっています。

⑥サステナビリティ委員会

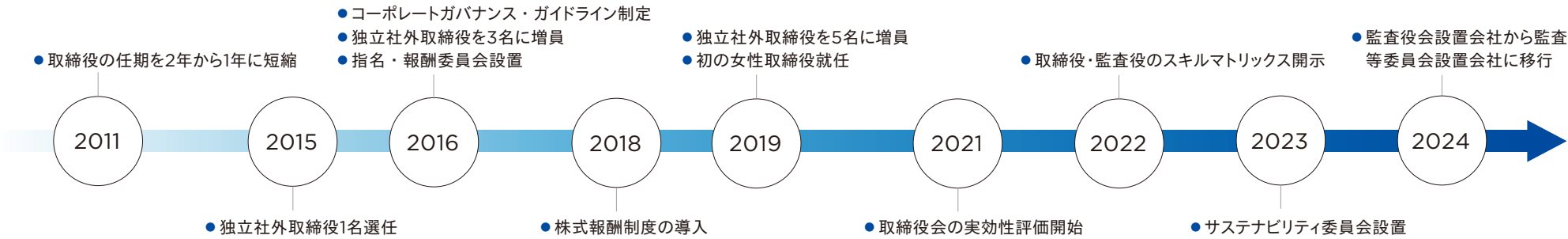
当社では、サステナビリティ課題に関連した活動をグループ一丸となって企画・推進し、同時にそれらの管理・評価を行うことを目的とした「サステナビリティ委員会」を経営会議の諮問機関とし

て設置しています。同委員会は副社長或いは経営企画部担当執行役員を委員長、主要子会社の社長・CEOなどを委員として構成されており、経営会議に対し年2回報告・提言を行い、取締役会へも適宜報告します。

⑦環境安全衛生委員会

当社では、従業員の危険防止及び健康障害の防止の基本的な対策に関すること、労働災害の原因及び再発防止に関すること、安全・衛生に係るものに関すること、従業員の健康の保持増進を図るため必要な措置の実施計画の作成に関すること、環境保護に配慮した事業活動の推進に関すること、その他安全衛生及び環境保護に必要と認められる重要な事項に関することを目的として、「環境安全衛生委員会」を設置しています。また、統括環境安全衛生管理者(HSSE担当執行役員)、産業医、衛生管理者(法定)、労働者代表(労働組合推薦、委員の半数以上)によって構成されています。

ガバナンス強化の変遷



I. イントロダクション

II. MODECの価値向上

III. 中長期の成長戦略

IV. サステナビリティ課題
への取り組み

V. コーポレート・ガバナンス

37 取締役座談会

40 役員一覧

41 コーポレート・ガバナンス

46 コンプライアンス/
リスクマネジメント

VI. コーポレートデータ

コーポレート・ガバナンス

取締役の主な経験分野

スキルマトリックスを取締役会として備えるべきスキル及び知識・経験・能力と位置づけ、企業経営、国際経験、法務・コンプライアンス、財務・経理・税務、内部統制・ガバナンス、人事・人材開発、環境・社会の7項目を選定しています。

当社取締役及び監査等委員である取締役は、グローバルな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スキル及び知識・経験・能力を有する必要がある、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。

スキルマトリックス

氏名	再任／ 新任／ 現任	社外・ 独立性	役員が有する知識・経験						
			企業経営	国際経験	法務・コンプライアンス	財務・経理・ 税務	内部統制・ ガバナンス	人事・ 人材開発	環境・社会
取締役（監査等委員である者を除く）									
宮田 裕彦	再任		○	○	○		○		○
鈴木 亮	新任		○	○		○	○		○
清水 一樹	新任	社外	○	○			○		
杉山 正幸	新任	社外	○	○				○	○
小林 雅人	再任	独立社外	○		○		○		
前田 裕子	新任	独立社外	○				○	○	○
監査等委員である取締役									
高村 義裕	現任		○	○		○	○		
野田 弘子	現任	独立社外	○	○		○	○	○	
藤田 利彦	現任	独立社外			○	○	○	○	
安間 匡明	現任	独立社外	○	○		○	○	○	○

※上記一覧表は、各人の有するすべての知識や経験などを表すものではありません。

取締役の選任基準

取締役・執行役員の指名・報酬などに関する取締役会の機能を強化することを目的として、取締役会の下に任意の指名・報酬委員会を設置しています。委員会においては、透明性、客観性を確保し、公正かつ適正に審議することを目的とし、委員の過半数を独立社外取締役とする旨を規定しています。

取締役及び監査等委員である取締役の選解任については、個々の業務経験や知識を踏まえ、当社コーポレートガバナンス・ガイドライン「第13条 取締役会の構成」及び「第14条 役員など候補者の指名及び選解任手続」の方針に照らして判断しています。

スキルマトリックスの各項目選定理由

各項目	選定理由
企業経営	取締役会に期待される経営を監視する役割を果たすため、企業経営に関する知識・経験を有することが必要である。
国際経験	当社の事業は海外の事業会社を主な顧客とし、売上もほぼ100％を海外で計上していること、いわゆるバリューチェーンをグローバルに構築していることから、国際経験を有することが必要である。
法務・コンプライアンス	顧客や委託先との交渉は複雑多岐にわたることから、リスク管理の観点からも契約実務、各国法規に関する知識・経験を有することが必要である。
財務・経理・税務	確かな財務報告の作成により経営の健全性を監視することはもちろん、リスク管理の観点からも財務・経理・税務に関する知識・経験を有することが必要である。
内部統制・ガバナンス	適切なガバナンス体制の構築は持続的な成長の基盤であり、グローバルに展開する子会社に対する監督機能を発揮するうえでガバナンスに関する知識・経験を有することが必要である。
人事・人材開発	能力を最大限に発揮するため、DE&Iの推進を含む人事・人材開発に関する知識・経験を有することが必要である。
環境・社会	脱炭素の潮流を踏まえ、イノベーションや新たな事業への取組みを行う基盤となる視点を有することが必要である。

I. イントロダクション

II. MODECの価値向上

III. 中長期の成長戦略

IV. サステナビリティ課題
への取り組み

V. コーポレート・ガバナンス

37 取締役座談会

40 役員一覧

41 コーポレート・ガバナンス

46 コンプライアンス／
リスクマネジメント

VI. コーポレートデータ

コーポレート・ガバナンス

取締役会の多様性に関する取組み

当社取締役会は、各事業に関する専門知識、経験、能力などのバランスと多様性に配慮しつつ、適切と思われる人員で構成することを基本的な考え方としています。ジェンダーや国際性、職歴、年齢などの多様性を確保することで、多角的な視点からの議論を促進し、より健全で持続可能な経営を実現します。

取締役会の実効性の評価・分析

当社取締役会は、毎年取締役会の実効性評価を実施しています。各取締役から示された評価や意見を取りまとめ、取締役会全体が適切に機能しているか検証するとともに、認識された課題について改善状況を継続的に検証し、実効性の持続的な向上を図るものです。

評価プロセス（2024年実施内容）

評価の方法

- （1）各取締役にアンケートを配付し、無記名の回答を得る方法（全51問）
- （2）独立社外取締役6名、及び社内取締役4名を対象に個別インタビューする方法（各1時間程度）
- （3）上記、（1）（2）の実施に関し外部第三者機関を起用
- （4）アンケート及びインタビュー結果をもとに、取締役会においてディスカッション

アンケートの主な内容

- 取締役会のあり方
- 取締役会の構成
- 取締役会の運営
- 取締役会の議論
- 取締役会のモニタリング機能
- （監査等委員以外の）社内取締役のパフォーマンス
- 社外取締役のパフォーマンス
- 取締役に対する支援体制
- トレーニング
- 株主（投資家）との対話
- 役員自身の取組み
- 指名委員会・報酬委員会の運営

2023年度の評価

2022年度の実効性評価において提言のあった課題に対する2023年度の取組みは以下のとおりです。

評価	取組み
・監査等委員会設置会社への移行を契機として、取締役会付議基準の見直しを順次進め、取締役会における中長期戦略の議論と中期経営計画の進捗状況フォローアップをさらに充実させること。	・取締役会のモニタリング機能の一層の向上に向け、ガバナンス体制強化を進めるとともに業務執行サイドへの権限移譲を徐々に進め、取締役会でのサステナビリティなど中長期的戦略の議論及び中期経営計画の進捗状況フォローアップの充実を図る。
・グループガバナンスの実効性強化に向けて、グローバルな子会社管理及び内部監査の体制のさらなる増強が必要であること。	・グローバルな子会社管理及び内部監査に関し、組織と人材の両面から強化を図る。

2024年度

総じて、取締役会は実効的に機能していることが確認されましたが、中長期的な経営戦略・経営課題などの大局的な議論の比重を拡大、モニタリング・ボードとしての機能を強化に向けた改善が必要であるとの評価でした。

今後の課題であるモニタリング・ボードとしての機能強化を図るための対応として、取締役会内外でのフリーディスカッションなどの機会も活用し、中長期的な経営戦略・経営課題などの大局的な議論の比重を拡大することが挙げられています。

I. イントロダクション

II. MODECの価値向上

III. 中長期の成長戦略

IV. サステナビリティ課題
への取組み

V. コーポレート・ガバナンス

37 取締役座談会

40 役員一覧

41 コーポレート・ガバナンス

46 コンプライアンス／
リスクマネジメント

VI. コーポレートデータ

取締役の報酬について

役員報酬の基本方針

当社の役員などの報酬制度は、株主などのステークホルダーに提供する価値の最大化に向け、以下の基本方針に基づいて設定しています。

- 中長期的な企業価値向上と当社の経営計画の実現を促すために、全社業績や個人の成果に応じた適切なインセンティブとして機能するように設計する
- それぞれの役員などが担う役割、責任、成果を反映することにより、職責に応じた職務遂行を促す
- 役員報酬に係る規制やガイドラインなどを遵守しながら、市場に存在する優秀な人材を引き付けることを可能とする、競争力のある水準に設定する
- 適切なガバナンスとコントロールに基づいて決定し、経営環境などを踏まえ適時見直す

報酬の仕組み

取締役（非業務執行取締役を除く）

- 報酬構成
取締役（非業務執行取締役を除く）に対する報酬は、固定報酬である「基本報酬」及び短期業績連動報酬である「賞与」、並びに中長期業績連動報酬である「株価連動報酬（パフォーマンスキャッシュ）」により構成する。
- 基本報酬
基本報酬は、役位をもとに算出した定額を金銭により支給する。
- 賞与
賞与は、経営目標の達成に向けたインセンティブとして支給し、役位をもとにした役位別基準額に、当該事業年度の連結純利益額、及びキャッシュ・フローから算出した係数を乗じ、配当実績を加味して賞与額を決定する。

- 株価連動報酬（パフォーマンスキャッシュ）
株価連動報酬（パフォーマンスキャッシュ）は、当社の中長期的な企業価値の持続的な向上を図り、将来的な業績へのインセンティブを高めるとともに、株主との一層の価値共有を進めることを目的とする。本制度では、年度ごとに役位及び業績に応じた株式ポイントを付与し、退任時に累積株式ポイントに退任時株価を乗じて報酬額を算出し、金銭で支給する。

社外取締役（監査等委員である取締役を除く）

- 報酬構成
業務執行に対する適切な監督を期待する観点から、報酬構成には業績連動型報酬区分を設けず基本報酬のみとする。
- 基本報酬
基本報酬は、定額を金銭により支給する。

役員報酬など決定のプロセス

取締役会は、指名・報酬委員会からの提言を踏まえ、役員報酬の決定に関する方針及び規程について審議、決定しています。また各役員などの報酬額の具体的な内容については当該方針・規程の定めに従い、決定しています。

監査等委員である取締役の報酬に関する事項

監査等委員である取締役の報酬は基本報酬のみとし、監査等委員である取締役の協議により決定しています。

政策保有株式についての考え方

当社は原則として、純投資目的による株式保有を行いません。これ以外の政策保有などの投資株式については、株価変動リスク及び資産効率向上の観点から、投資先との事業上の関係や当社との協業に必要と判断する場合を除き、政策保有を行いません。

取締役及び監査役の報酬などの総額（2024年度）

役員区分	報酬等の総額 （百万円）	報酬などの種類別の総額（百万円）				対象となる 役員の員数（名）
		基本報酬	賞与	株価連動報酬	株式交付信託	
取締役（監査等委員を除く） （うち、社外取締役）	426 （43）	186 （43）	185 （－）	45 （－）	9 （－）	11 （8）
取締役（監査等委員） （うち、社外取締役）	46 （24）	46 （24）	－ （－）	－ （－）	－ （－）	4 （3）
監査役 （うち、社外監査役）	13 （6）	13 （6）	－ （－）	－ （－）	－ （－）	4 （3）

（注）当社は、2024年3月27日開催の第38回定時株主総会の決議に基づき、同日付で監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しています。

コンプライアンス

当社グループでは共通の行動規範として「Code of Business Conduct and Ethics（企業倫理・行動規範）」を制定しています。その徹底を図るため、取締役会直属の組織として、執行役員、主要拠点の長及び弁護士をメンバーに含むグループ・コンプライアンス委員会を設置し、チーフ・コンプライアンス・オフィサーを議長として定期的に委員会を開催して、当社グループにおける法令・定款などの遵守状況をモニタリングしています。さらに、当社グループの全ての役職員を対象とする研修の開催など、当社グループ内におけるコンプライアンス意識の啓発活動及びコンプライアンスに関わる事項の徹底にあたっています。

また、法令違反その他のコンプライアンス違反行為の早期発見と是正を目的として内部通報規程を定め、当社グループ共通の内部通報システムとして、通報受付専門会社を窓口とする「MODEC Ethics Hotline」を設けています。

コンプライアンス

<https://www.modec.com/jp/sustainability/governance.html>

企業倫理・行動規範

https://www.modec.com/jp/sustainability/pdf/CodeOfBusinessConductAndEthics_jp.pdf

MODEC Ethics Hotline

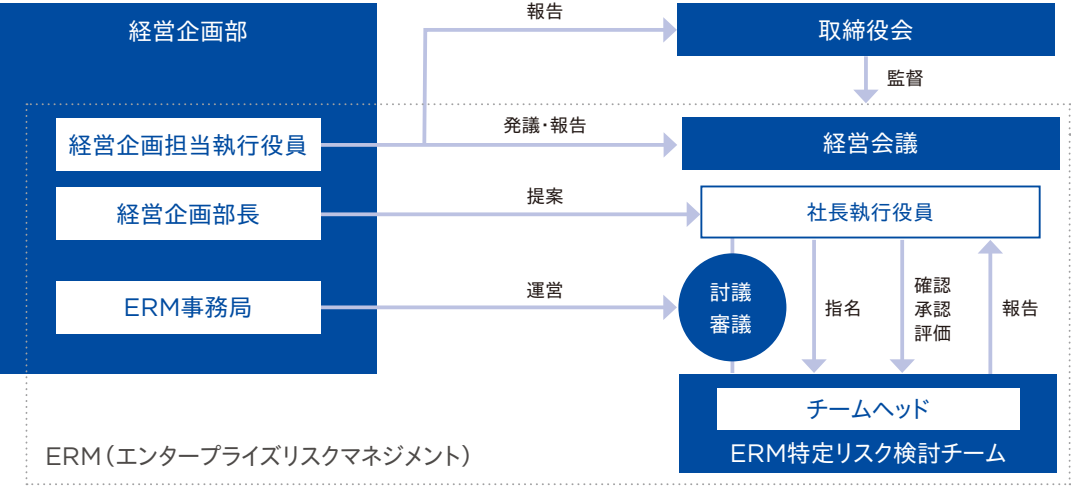
<https://secure.ethicspoint.com/domain/media/ja/gui/33696/index.html>

リスクマネジメント

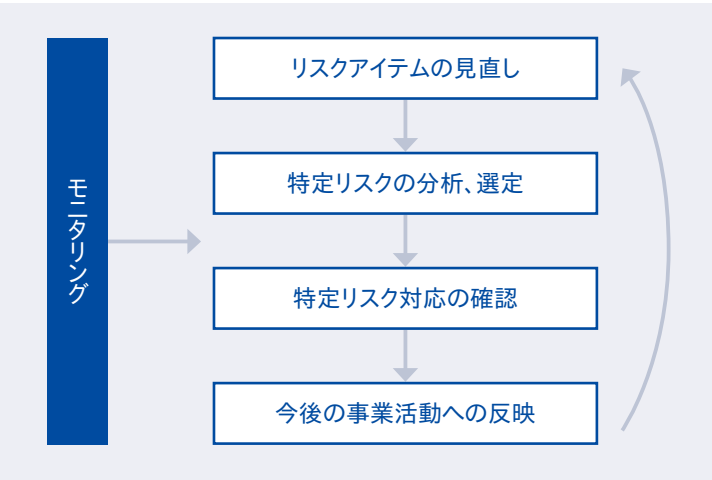
当社グループの業務執行に関わるリスクについては、リスクの内容並びに管理手続を定めた「リスクマネジメント規程」、「エンタープライズリスクマネジメント規程」及び業務関係諸規程に基づいて管理を行っています。リスクを伴う重要な業務の執行に当たってはこれらに従って取締役社長もしくは担当執行役員への稟議、取締役会及び経営会議への付議を適切に行っています。業務の状況については、取締役会及び経営会議において、担当執行役員が事業の概況を報告し、その中で各業務執行に関わるリスクの状況の確認とリスク管理の徹底を図っています。

これに加え、当社グループの企業価値向上と持続的成長を支えるべく、横断的なリスクの把握と管理については、経営に関わるリスクの特定・評価・対策実行・監督を行う「エンタープライズリスクマネジメント（ERM）」システムを、執行役員がリードする検討チームを中心に運営しています。

リスクマネジメント体制



リスク管理プロセス



I. イントロダクション

II. MODECの価値向上

III. 中長期の成長戦略

IV. サステナビリティ課題への取り組み

V. コーポレート・ガバナンス

37 取締役座談会

40 役員一覧

41 コーポレート・ガバナンス

46 コンプライアンス／
リスクマネジメント

VI. コーポレートデータ

リスクマネジメント

事業などのリスク

リスク項目	リスク内容と取組み
特に重要なリスク	
不透明な世界情勢による影響	当社グループは、海外のプロジェクトを中心に受注し、海外でEPCI事業やチャーター事業、オペレーション事業を行っています。オイルメジャーによる開発案件におけるFPSOの受注機会増強に取り組んでおり、顧客層が拡大するに伴い、工事を行う国や地域によっては、経済情勢の急変に伴う工事従事者の動員及び資機材調達遅れの遅れ、現地の労使関係などのリスク、商習慣に関する障害、資金移動の制約、特別な税金及び関税などによりプロジェクトの採算が悪化し、当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。 また、昨今の世界情勢を踏まえ、今後関税強化、米中摩擦など当社サプライチェーンに影響しうる要因がさまざまにあります。過度に一極集中しないサプライチェーンの構築が必要と認識し、リスク分散のために主要サブコンの多角化を図っています。当該影響は顧客にも及ぶことから、顧客と連携・協力してこれらリスクの低減に努めています。
原油価格低迷による影響	技術の進歩とともに、海洋油田の探査が超水深海域に拡大していることを背景として、浮体式海洋石油・ガス生産設備のニーズは拡大しており、また、脱炭素に向けた世界的な潮流は今後も継続する一方でエネルギー需要も増加する見込みであり、石油・ガス需要は堅調に推移すると考え、当社は引き続きFPSO事業開発に取り組んでいく方針です。 しかしながら、原油価格の低迷が長期化すると新規プロジェクトが遅延するため、当社グループもプロジェクトの受注が一時的に減少するといった影響を受ける可能性があります。
アセット・インテグリティの低下	当社グループが石油開発会社に提供しているFPSOなどのリース、チャーター及びオペレーションに関わるサービスは、契約期間が長期にわたり、安定した収入を期待できる事業である一方で、2000年代に受注した初期のFPSOの経年劣化が急速に進み、安全性の確保を最優先で対応した結果、想定外の操業率の低下やアセット・インテグリティの維持・強化費用の負担を余儀なくされていました。直近の数年間、アセット・インテグリティの改善に集中的に取り組んだ結果、初期のFPSOの状況も改善し、また順次チャーター期間の終了を迎えていくことから、このような喫緊の課題は徐々に解決されつつあるものの、引き続き当社グループの最重要課題として捉えており、一層のアセット・マネジメントの強化に努め、収益力の向上につなげていきます。
価格変動リスク	ロシアによるウクライナ侵攻や中東地域における衝突、米国新政権の貿易政策の影響など、世界情勢はより不透明性を増し、インフレ、為替など価格変動要因に大きく作用し、当社グループのFPSO事業に負の影響をもたらす可能性があります。これら価格変動リスクは顧客との契約で一定程度ヘッジされており、為替については客先からの入金や主要サプライヤーへの支払いを米ドルにて決済することでリスク低減に努めています。また、資機材の調達先の多様化、要求仕様の標準化による納期短縮、コスト削減を図っています。
化石燃料需要の減少	石油・ガス需要は引き続き堅調に推移する見込みですが、気候変動や地球温暖化の原因とされるGHGの排出削減を目的とした取組みが進み、長期的には石油開発企業の化石燃料関連への投資抑制や事業内容の変更により、需要が漸減していくことが予測されます。当社グループは中期経営計画の中で、洋上風力発電や代替エネルギー事業における当社独自の浮体式構造及び係留技術の開発を推進することを目標に掲げています。しかしながら、事業環境の変化に対し当社グループの対応が遅れた場合には、当社グループの事業及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。
その他の重要なリスク	
資金調達について	当社グループでは金利スワップを用いるなど借入に係る金利変動リスクの低減に努めています。また、今後のFPSOなどに係る新規プロジェクトを開始する場合には、新たに資金調達を行う必要があります。当社グループは、プロジェクトの推進にあたり海運会社及び総合商社をはじめとする事業パートナーとの連携によって資金負担の低減を図るほか、プロジェクトファイナンスの利用によるリスクの遮断も行う方針であります。しかしながら、入札にあたって所要資金を十分に調達することが困難な場合や、金利などの資金調達条件が悪化した場合には、プロジェクトの受注及び収益性に影響を及ぼす可能性があります。
大規模災害について	当社グループは、地震、風水害、感染症の世界的流行（パンデミック）など各種災害に対して発生時の損失を最小限に抑えるため、危機発生時の対応体制や対応指針をまとめたグループ危機管理ガイドラインを策定しています。しかしながら、このような災害による物的・人的被害の発生や物流機能の麻痺などにより、FPSOなどの建造工事、リース、チャーター及びオペレーションといった当社グループの事業活動に影響が生じる可能性があります。
法規制について	当社グループは、国内外での事業の遂行にあたり、それぞれの国での各種法令、行政による許認可や規制などを遵守しています。しかしながら、これら法令の改廃や新たな法的規制が設けられるなどの場合には、その結果が当社グループの業績及び財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

I. イントロダクション

II. MODECの価値向上

III. 中長期の成長戦略

IV. サステナビリティ課題への取り組み

V. コーポレート・ガバナンス

37 取締役座談会

40 役員一覧

41 コーポレート・ガバナンス

46 コンプライアンス／
リスクマネジメント

VI. コーポレートデータ

7カ年の財務サマリ

	日本基準 ←			→ IFRS			(百万米ドル)
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
経営成績							
受注残高	9,796	12,662	12,749	11,671	10,790	16,817	12,944
売上収益	1,998	3,036	2,994	3,899	2,739	3,574	4,186
営業利益	134	(44)	(138)	(317)	75	192	322
親会社の所有者に帰属する当期利益	197	(66)	(126)	(363)	37	96	220
財政状態							
資産合計	3,092	3,498	3,454	3,425	3,136	3,887	4,496
資本合計	1,375	1,111	883	532	811	992	1,180
有利子負債 ^{*1}	279	226	130	426	393	570	514
現金及び現金同等物残高	461	478	638	810	492	1,013	1,253
営業活動によるキャッシュ・フロー	407	(29)	299	152	(208)	485	560
投資活動によるキャッシュ・フロー	(37)	239	(7)	(220)	(56)	(210)	(122)
フリーキャッシュ・フロー	369	210	292	(68)	(265)	275	438
財務活動によるキャッシュ・フロー	(153)	(189)	(134)	265	(49)	241	(186)
経営指標							
調整後EBITDA ^{*2}	271	91	93	76	202	306	328
ROE	15.1	(13.3)	(12.3)	(52.7)	5.6	10.7	20.3
株価純資産倍率(PBR)	0.8	1.2	1.2	1.3	0.7	1.1	1.2
親会社所有者帰属持分比率	44.5	31.8	25.6	15.5	25.9	25.5	26.3
株式情報							
1株当たり年間配当金(円)	52.5	45.0	45.0	15.0	0.0	20.0	80.0
配当性向(%)	13.5	—	—	—	0.0	10.0	15.7
1株当たり純資産(円)	2,707.95	2,161.43	1,622.30	9.45	14.40	14.53	17.28
株価(円)	2,273	2,665	1,873	1,377	1,362	2,318	3,345
FX Rate(円／米ドル)	111.02	109.54	103.50	115.01	132.71	141.83	158.15

※2020年度迄は日本会計基準（J-GAAP）、2021年度より国際財務報告基準（IFRS）を適用しています。
*1 有利子負債＝借入金（流動負債）＋社債及び借入金（非流動負債）
*2 調整後EBITDA：新型コロナウイルス感染症による影響・Special Maintenance Campaignといった一過性コスト調整後

I. イントロダクション

II. MODECの価値向上

III. 中長期の成長戦略

IV. サステナビリティ課題
への取り組み

V. コーポレート・ガバナンス

VI. コーポレートデータ

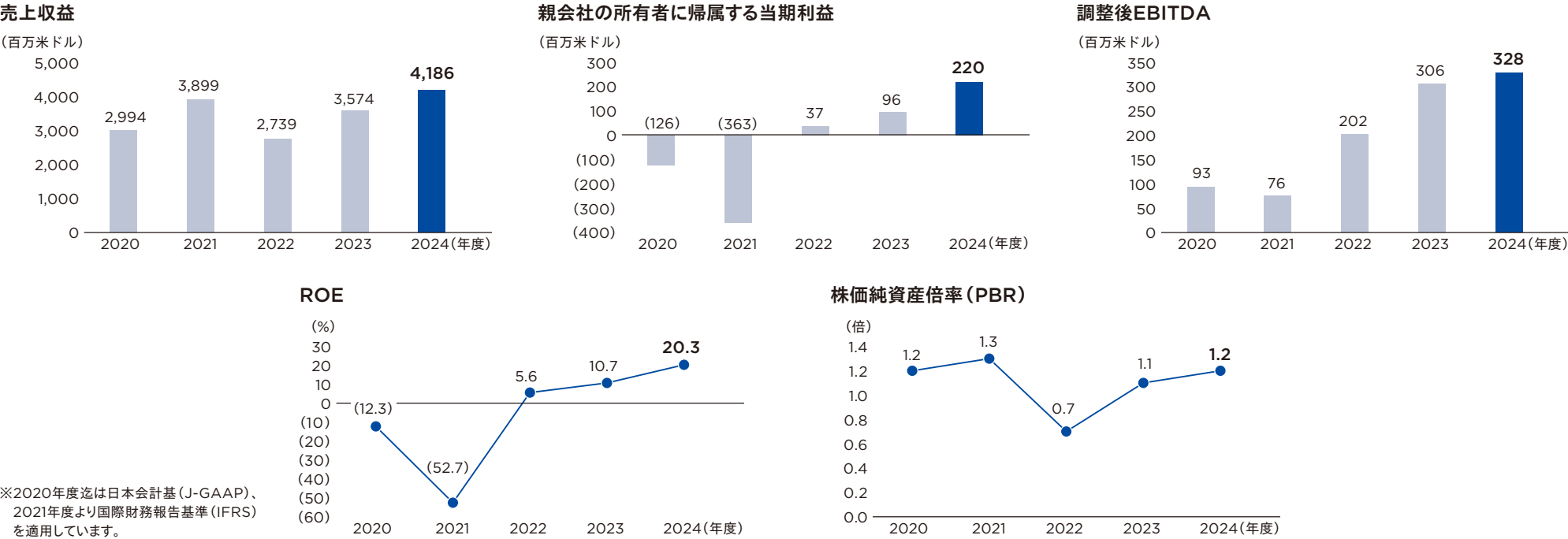
48 7カ年の財務サマリ

49 財務・非財務ハイライト

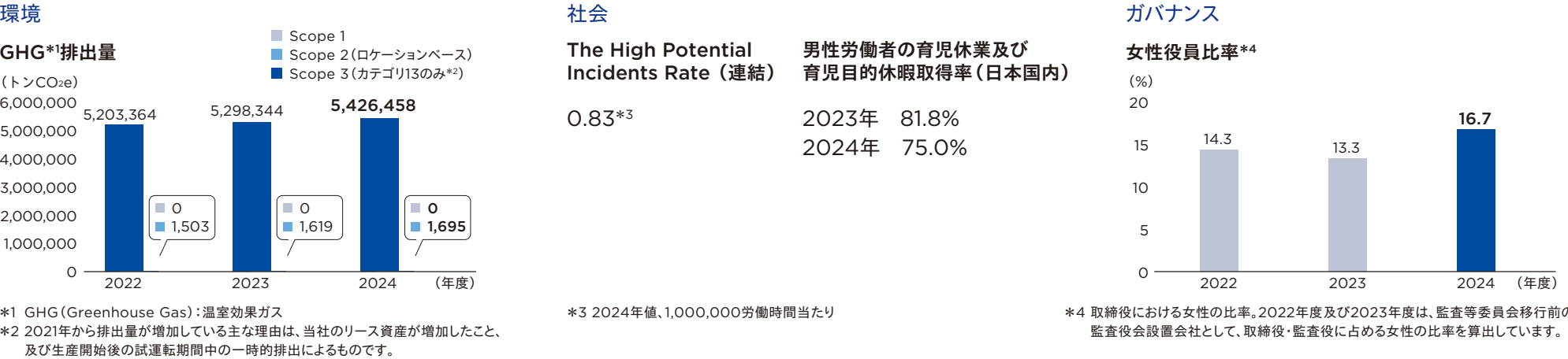
50 会社情報・株式情報

財務・非財務ハイライト

財務



非財務



I. イントロダクション

II. MODECの価値向上

III. 中長期の成長戦略

IV. サステナビリティ課題
への取り組み

V. コーポレート・ガバナンス

VI. コーポレートデータ

48 7カ年の財務サマリ

49 財務・非財務ハイライト

50 会社情報・株式情報

会社情報・株式情報

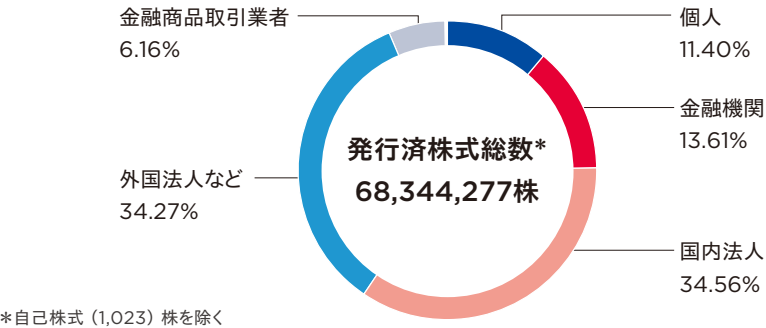
会社情報 (2024年12月31日現在)

会社名	三井海洋開発株式会社 (MODEC, Inc.)
設立	1987年6月1日
資本金	181億6,686万円
従業員数(連結)	6,399名
所在地(本社)	〒103-0027 東京都中央区日本橋二丁目3番10号 日本橋丸善東急ビル4階・5階

株式情報 (2024年12月31日現在)

上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	6269
事業年度	毎年1月1日から12月31日まで
定時株主総会	毎年3月に開催
発行可能株式総数	102,868,000株
発行済株式総数	68,344,277株
株主数	17,345名
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
同お問い合わせ先	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)

株式分布状況

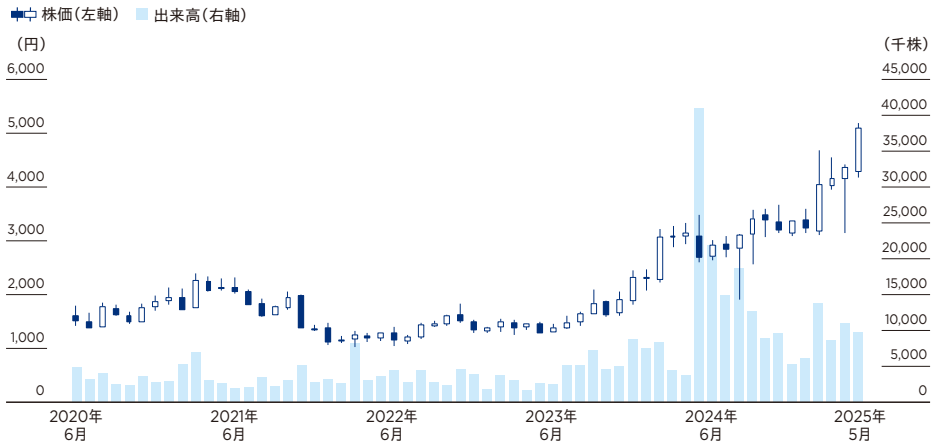


大株主

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
株式会社 商船三井	10,251,800	15.00
三井物産株式会社	10,162,300	14.86
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,791,900	7.01
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,174,527	4.64
MSIP CLIENT SECURITIES	2,677,570	3.91
株式会社三井E&S	2,502,400	3.66
JPモルガン証券株式会社	2,055,899	3.00
ビーエヌワイエム アズ エージーティ クライアーツ 10 パーセント	1,972,700	2.88
ジェーピー モルガン チェース バンク 385632	1,217,900	1.78
ボファアーエス インク セグリゲーションアカウント	841,257	1.23

(注) 1. 持株比率は自己株式 (1,023株) を控除して計算しています。
2. 当該自己株式は「役員向け株式報酬制度」による信託口が所有する当社株式を含めていません。

株価・出来高の推移 (2025年5月31日現在)



I. イントロダクション

II. MODECの価値向上

III. 中長期の成長戦略

IV. サステナビリティ課題 への取り組み

V. コーポレート・ガバナンス

VI. コーポレートデータ

48 7カ年の財務サマリ

49 財務・非財務ハイライト

50 会社情報・株式情報