

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

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ると認識しています。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。



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。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、有能な多くの人材も魅力です。

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。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

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

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。

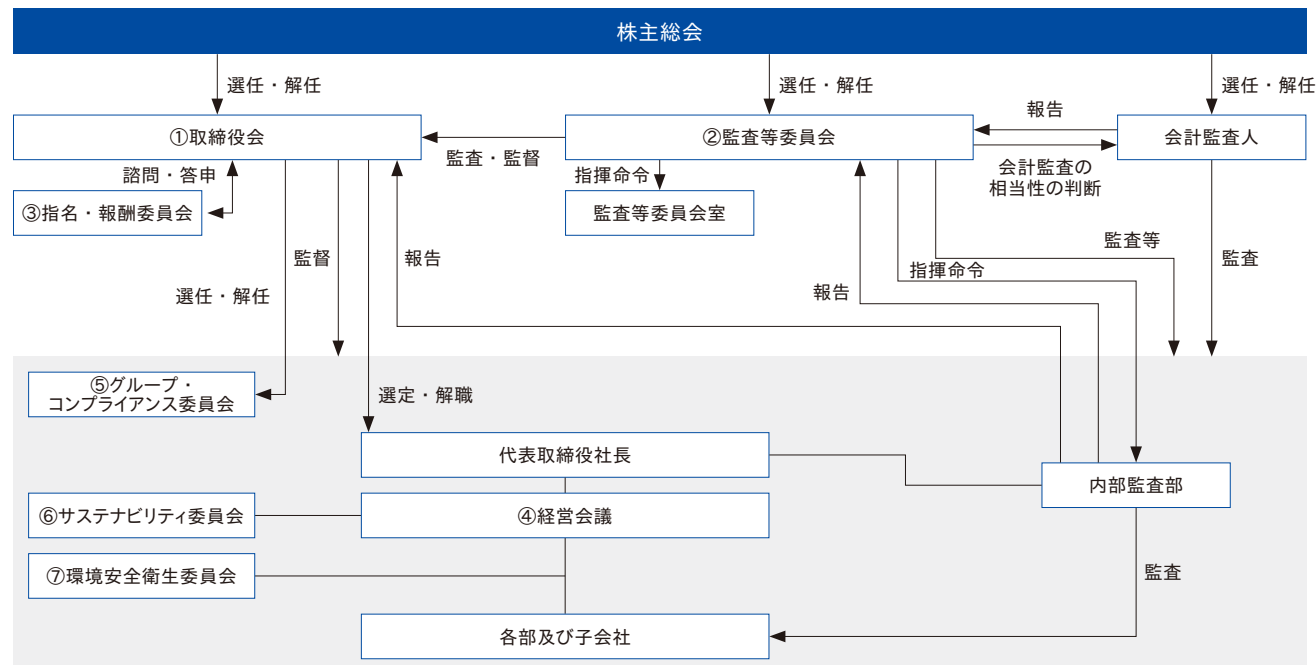
コーポレート・ガバナンス体制

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。

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

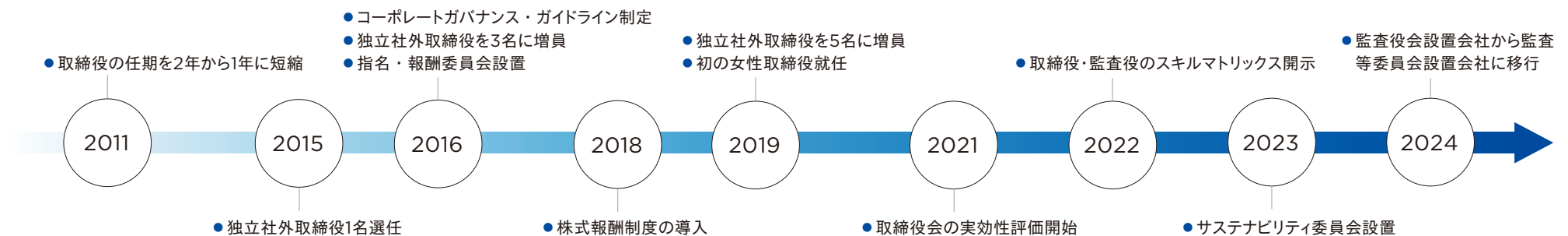
当社では、サステナビリティ課題に関連した活動をグループ一丸となって企画・推進し、同時にそれらの管理・評価を行うことを目的とした「サステナビリティ委員会」を経営会議の諮問機関とし

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



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。

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
- 取締役に對する支援体制
- 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。

コーポレート・ガバナンス

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

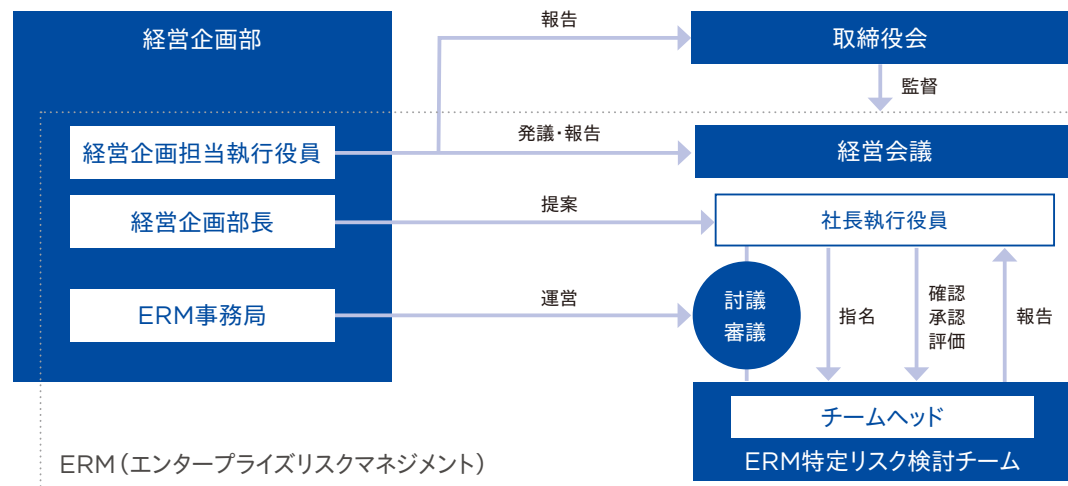
<https://secure.ethicspoint.com/domain/media/ja/gui/33696/index.html>

リスクマネジメント

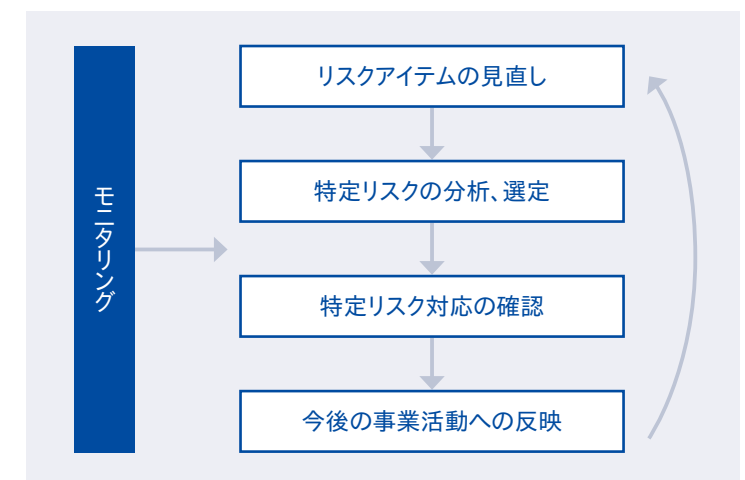
当社グループの業務執行に関わるリスクについては、リスクの内容並びに管理手続を定めた「リスクマネジメント規程」、「エンタープライズリスクマネジメント規程」及び業務関係諸規程に基づいて管理を行っています。リスクを伴う重要な業務の執行に当たってはこれらに従って取締役社長もしくは担当執行役員への稟議、取締役会及び経営会議への付議を適切に行っています。業務の状況については、取締役会及び経営会議において、担当執行役員が事業の概況を報告し、その中で各業務執行に関わるリスクの状況の確認とリスク管理の徹底を図っています。

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



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大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が、金利の変動によっては当社グループの業績に影響を受ける可能性があります。また、今後も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。