



三井海洋開発株式会社 統合報告書

MODEC GROUP INTEGRATED REPORT 2025

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



INTEGRATED REPORT 2025

ビジョン、ミッション、コア・バリュー

当社グループ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ビジョン、ミッション、コア・バリューを制定しています。

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

INTRODUCTION

- 01 ビジョン、ミッション、コア・バリュー
- 02 At a Glance
- 03 Contents
- 04 編集方針
- 05 沿革
- 06 FPSOとは
- 07 CEO Message

MODEC'S VALUE CREATION
MODEC'S BUSINESS STRATEGY
SUSTAINABILITY
GOVERNANCE
DATA



INTEGRATED REPORT 2025

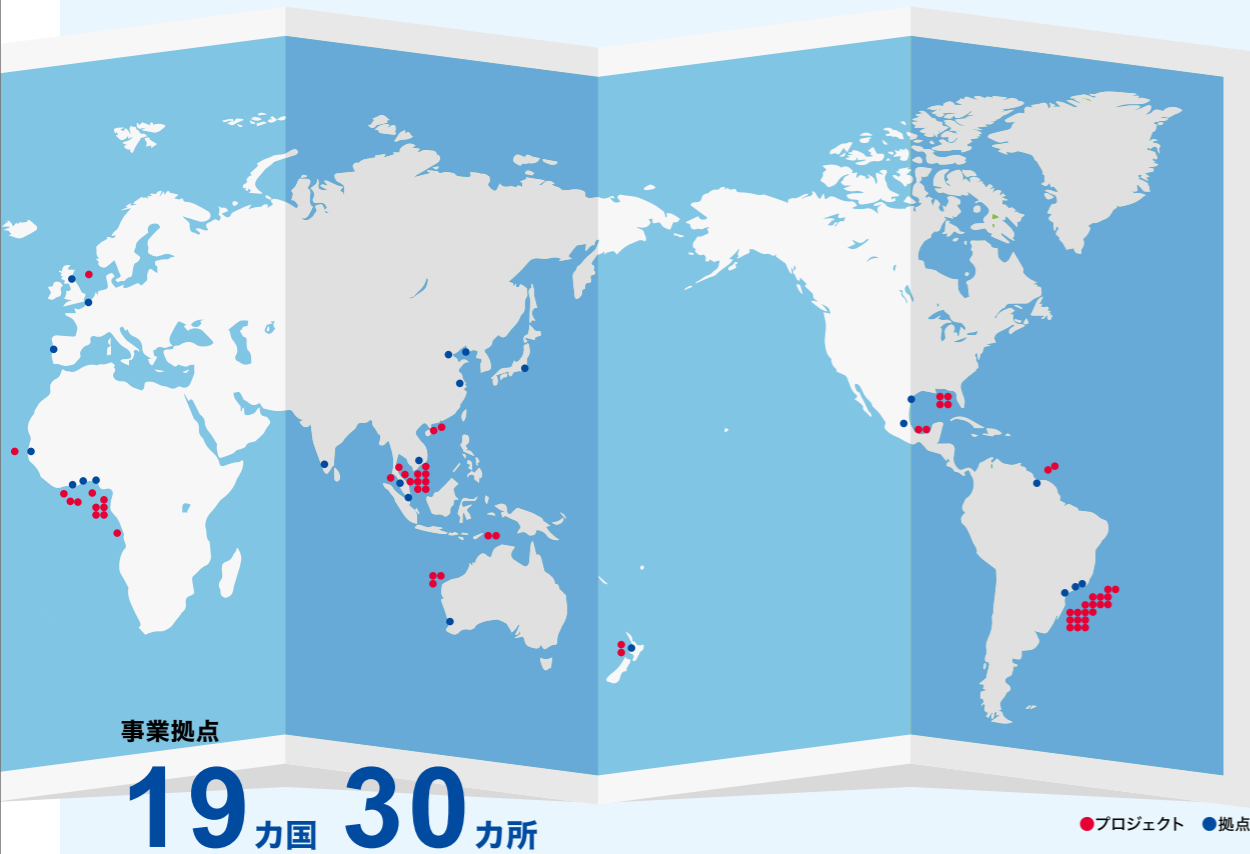
INTRODUCTION

- 01 ビジョン、ミッション、コア・バリュー
- 02 At a Glance
- 03 Contents
- 04 編集方針
- 05 沿革
- 06 FPSOとは
- 07 CEO Message

MODEC'S VALUE CREATION
MODEC'S BUSINESS STRATEGY
SUSTAINABILITY
GOVERNANCE
DATA

At a Glance

当社グループは、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*1

360 百万米ドル

プロジェクト実績

20カ国
59件

操業保守提供中のFPSO*2/
FSO*3総数

20基

従業員数*4

6,998名

50年超の歴史

1968年創立

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

27%

1日当たりの原油総生産量
2025年度実績

110万バレル

FPSO/FSO稼働率*5

98.7%

*1 親会社の所有者に帰属する当期利益

*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 平均臨時雇用者数を含む *5 2025年度中央値



Contents

INTRODUCTION

- 01 ビジョン、ミッション、コア・バリュー
- 02 At a Glance
- 03 Contents
- 04 編集方針
- 05 沿革
- 06 FPSOとは
- 07 CEO Message

MODEC'S VALUE CREATION

- 12 FPSO事業のビジネスモデル
- 13 MODECの優位性
- 14 MODECの事業環境
- 15 ビジョン2034
- 16 中期経営計画2024-2026の進捗
- 17 MODECの価値創造プロセス
- 18 MODECのマテリアリティ
- 20 経営資本

MODEC'S BUSINESS STRATEGY

- 21 CFO Message
- 25 プロジェクト・パイプライン
- 26 プロジェクト紹介
FPSO Errea Wittu
次世代技術で海洋開発をリード
- 27 FPSOの脱炭素への取り組み

SUSTAINABILITY

- 28 サステナビリティマネジメント
- 29 気候変動
- 30 プロセスセーフティ
- 31 HSSE
(Health, Safety, Security and Environment)
- 32 人的資本
- 34 人権
- 35 R&D(研究開発)

GOVERNANCE

- 37 コーポレート・ガバナンス
- 44 コンプライアンス/リスクマネジメント
- 46 社外取締役×社長座談会

DATA

- 50 8カ年の財務サマリー
- 51 財務・非財務ハイライト
- 52 会社情報・株式情報

INTRODUCTION

- 01 ビジョン、ミッション、コア・バリュー
- 02 At a Glance
- 03 Contents
- 04 編集方針
- 05 沿革
- 06 FPSOとは
- 07 CEO Message

MODEC'S VALUE CREATION
MODEC'S BUSINESS STRATEGY
SUSTAINABILITY
GOVERNANCE
DATA



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」を分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、本統合報告書を発行しています。

発行2年目の今年度は、以下2つの点をお伝えしたく、編集しています。

- ▶ ビジネスモデルや収益基盤の安定性を可視化し、三井海洋開発の競争優位性を分かりやすく示すこと
- ▶ ビジネスモデルを支えるFPSO事業の解像度を高め、多角的に説明すること

報告対象期間

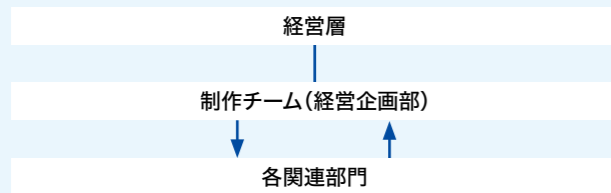
2025年度 (2025年1月1日～2025年12月31日)

※ 一部、2026年1月以降の情報を含まます。

参照したガイドライン

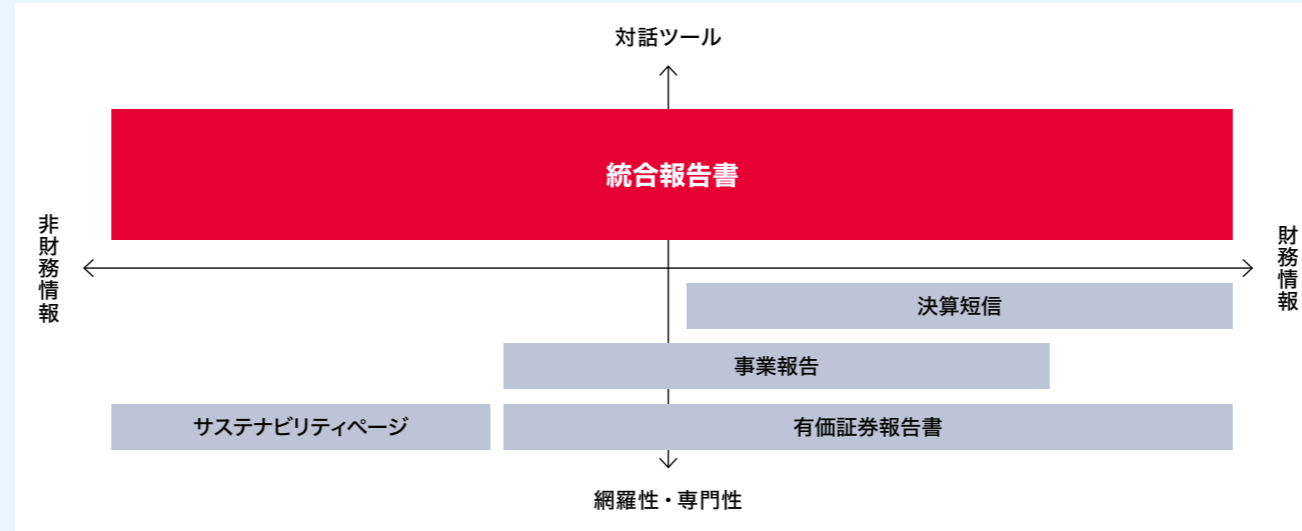
- ・ IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- ・ 経済産業省「価値協創ガイダンス」

制作体制



代表取締役 社長執行役員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。

情報開示体系(各開示媒体の位置づけ)



有価証券報告書

企業の経営状況や財務諸表、事業リスクなどを網羅的に記載する、金融商品取引法に基づく年次の報告書です。

決算短信

有価証券上場規程(適時開示規則)に基づき、四半期・通期決算の速報的開示として作成され、売上収益・利益・財務指標や業績予想、業績要因の要旨を迅速に投資者に伝える資料です。

事業報告

会社法に基づき、会社の一年間の事業内容や業績、財務の状態をまとめており、事業の進捗・課題やリスク、今後の見通しなども記載しています。

サステナビリティページ

企業の持続可能性に関する取組みを体系的に示しており、環境保全、労働安全・人権、倫理・コンプライアンスなどの方針や施策、成果を示しています。

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。

INTRODUCTION

- 01 ビジョン、ミッション、コア・バリュー
- 02 At a Glance
- 03 Contents
- 04 編集方針
- 05 沿革
- 06 FPSOとは
- 07 CEO Message

MODEC'S VALUE CREATION
MODEC'S BUSINESS STRATEGY
SUSTAINABILITY
GOVERNANCE
DATA



沿革

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、業界の変化や技術革新、多様化する顧客のニーズに柔軟に対応することでビジネスモデルを進化させてきました。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。

1968

創立

掘削リグや作業船の建造を行う旧三井海洋開発株式会社が設立。

1985

FPSO第1号基受注

Marathon Petroleum Indonesia社(Marathon Oil社)より当社FPSO第1号基となるFPSO Kakap Natunaを受注。1986年4月より生産を開始。

1998

オペレーションを加えた
チャータービジネスへの
本格参入

BHP Petroleum社所有のFPSOを改造しFPSO MODEC Venture 1として提供。原油の生産を行うO&M*1を含む初のチャーター契約を締結。

2010

世界初。プレソルト層からの
原油商業生産開始

FPSO Cidade de Angra dos Reis MV22のPetrobras社向けチャーター開始。世界で初めて水深2,000~3,000mにある膨大な石油・天然ガスを埋蔵するプレソルト層から石油・ガスを商業生産。

2020~

生産設備の更なる
大型・複雑化

海洋石油・ガス開発プロジェクトの大規模化、大水深海域への移行に伴い、FPSOをはじめとする浮体式生産設備も大型化・複雑化。2020年にEquinor社より受注したFPSO Bacalhauの原油生産能力は日量22万バレル。

収益モデル
の変遷

安定性の高い石油「生産」分野へ
事業の重点をシフト

O&Mサービス及びチャーターによる長期安定的なビジネスを実現

ビジネスを支える重要なコア・テクノロジー

係留設備



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係留設備。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。

次世代FPSO用新造船体



海洋開発プロジェクトの大規模化、大水深海域への移行に伴いFPSOも大型化・複雑化し操業期間も長期化。大型のトップサイドと貯蔵容量を備え耐用年数もより長く設計することが可能な新造船体を開発。

ガスタービン・コンバインドサイクル
発電機(脱炭素化)

第1号案件であるFPSO Bacalhau

通常ガスタービン発電に加え、その排熱を利用してさらに別の蒸気タービンでも発電する高効率な発電を実現するシステム。GHG*2排出削減に貢献。

デジタルイゼーション



最新の技術を用いたビジネス及びプロセスのデジタル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。

*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 GHG(Greenhouse Gas): 温室効果ガス

INTRODUCTION

- 01 ビジョン、ミッション、コア・バリュー
- 02 At a Glance
- 03 Contents
- 04 編集方針
- 05 沿革
- 06 FPSOとは
- 07 CEO Message

MODEC'S VALUE CREATION
MODEC'S BUSINESS STRATEGY
SUSTAINABILITY
GOVERNANCE
DATA



FPSOとは

海洋油田・ガス田のある洋上で石油・ガスを生産するための浮体式の生産貯蔵設備です。生産した原油を船体内の貯油タンクに貯蔵し、輸送タンカーへ積出します。長いもので20年以上洋上で生産活動を行います。

FPSOでの原油生産の流れ

1. 送油

海底の油田から油層流体を移送

パイプライン(ライザー)を通じて海底から原油を含んだ油層流体をFPSOへ送ります。

2. 生産

油層流体から原油・ガス・水分・不純物を分離

海底から送油された油層流体は、通常ガスや水などの不純物を含んでいるため、圧力容器で原油、ガス、随伴水等に分離します。

3. 貯蔵

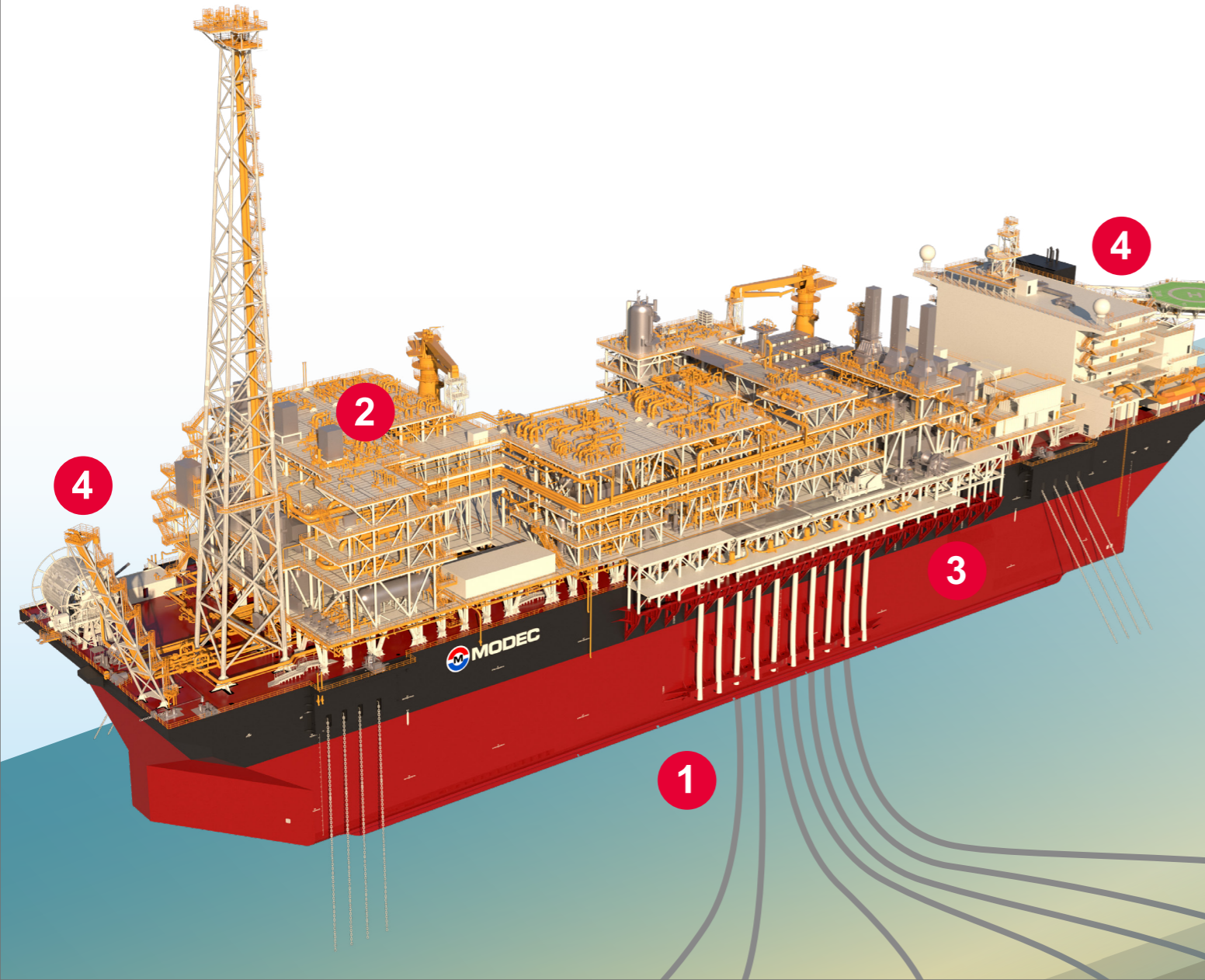
タンク内に一時保管

分離された原油は船体内の貯油タンクに貯蔵されます。

4. 積出

定期的にタンカーへ出荷

定期的に配船される輸送タンカーに積み出されます。



INTRODUCTION

- 01 ビジョン、ミッション、コア・バリュー
- 02 At a Glance
- 03 Contents
- 04 編集方針
- 05 沿革
- 06 FPSOとは
- 07 CEO Message

MODEC'S VALUE CREATION
MODEC'S BUSINESS STRATEGY
SUSTAINABILITY
GOVERNANCE
DATA



INTRODUCTION

- 01 ビジョン、ミッション、コア・バリュー
- 02 At a Glance
- 03 Contents
- 04 編集方針
- 05 沿革
- 06 FPSOとは
- 07 CEO Message

MODEC'S VALUE CREATION
MODEC'S BUSINESS STRATEGY
SUSTAINABILITY
GOVERNANCE
DATA



CEO Message

**変化する
エネルギー市場の中で、
私たちはどう進化して
いくか**

代表取締役 社長執行役員

宮田 裕彦



CEO Message

MODECのビジネスモデルと足元の業績を
どのように見えていますか

当社のビジネスは、国営石油会社や世界の大手オイルメジャーなどのエネルギー企業との信頼関係を基盤とし、長期的に安定した価値提供を行う点に特徴があります。特にFPSO*1のような洋上で長期間にわたって実施する大規模なプロジェクトにおいては、確実な遂行力とさまざまな実績が重要です。当社は1985年にFPSO建造工事を初受注して以来、建造後の操業・保守(O&M*2)やチャーター*3にも業容を拡大し、世界各地で着実に数多くの実績を積み重ねてきました。その累計の建造実績は53基となっています。また、現在稼働中のFPSOも20隻であり、そこから生産される原油は世界の原油生産高の約1%相当と認識しています。このような長年の蓄積が、現在のビジネスモデルを支える重要な基盤となり、FPSO業界では世界的なリーディングカンパニーになりました。また、サステナビリティへの取組みも進めており、2026年には国際的なサステナビリティ評価機関であるEcoVadisより評価の上位35%以内の企業に与えられるブロンズメダルを獲得しました。

当社はFPSO分野において、設計、調達、建造、据付(EPCI*4)、O&M、チャーターまでを一貫して提供するトータル・ソリューションを展開しています。ビジネスの大半は信用力の高い顧客との中長期の契約に基づいており、石油・ガス価格の変動の影響を受けにくい、安定した収益構造となっています。

このビジネスモデルの強さは、足元の業績にも表れています。コロナ禍の頃の業績悪化を乗り越えて、2025年度の連結業績は当期利益*5360百万米ドル、

調整後EBITDA440百万米ドルと、2期連続で過去最高を更新しました。EPCIでは大型案件を2件受注し、受注残高は過去最高水準に達しています。また、O&Mは最長20年以上に及ぶ長期契約を基盤とし、平均残存期間は14.2年と、中長期にわたる安定収益の礎となっています。

事業環境のトレンドをどのように認識していますか

現在のエネルギー市場は大きな転換期にあります。地政学的な不確実性の高まりに加え、AIやデータセンターの普及による電力需要の増加を背景に、エネルギーの安定供給に対するニーズは世界的に急速に高まっており、エネルギー源としての石油・ガスは引き続き重要な役割を担うことが期待されています。

このような状況のもと、中東という一大石油ガス生産地とは異なり、ラテンアメリカ諸国、アフリカ西海岸、アジア・オセアニアなどに海洋油田は分散しており、また、大規模でコスト競争力のある大水深海域を中心とした海洋開発への流れは変わらず、FPSOの需要は引き続き拡大しています。特にブラジル・ガイアナ及び西アフリカをはじめとするアトランティック・マージンではFPSOによる生産方式が主流であり、当社の実績と信頼が各国の開発において重要な役割を果たし、当社にとって大きな成長機会になるものと確信しています。業界調査*6によれば、入札・最終計画段階、計画段階、評価段階のパイプラインが浅海は31件であるのに対し、当社が豊富な実績を誇る大水深海域・超大水深海域は67件あり、今後もFPSOの需要は伸長し当社はこの成長を直接取り込める位置にあります。



一方で、中長期的には脱炭素化の流れを踏まえた環境負荷低減への対応が求められることは不変です。しかし、脱炭素化をめぐる規制や政策は流動的でもあり、事業性の観点からは不確実性を伴います。私たちは、アフォーダブルな(無理なく支払える価格の)エネルギーという視点を踏まえながら、事業性と環境対応の両立に柔軟に対応していく必要があります。

こうした事業環境のトレンドを的確に捉えるため、私は顧客との直接対話や国際展示会・カンファレンスへの参加などを通じた一次情報の収集を重視しています。会社としても、事業環境を正しく把握するための情報収集や分析を重要と位置づけ、インテリジェンス体制の強化を進めています。

*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

*3 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こと

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

*5 親会社の所有者に帰属する当期利益

*6 出所 : EMA-Floating Production Report Data-Q4 2025

INTRODUCTION

- 01 ビジョン、ミッション、コア・バリュー
- 02 At a Glance
- 03 Contents
- 04 編集方針
- 05 沿革
- 06 FPSOとは
- 07 CEO Message

- MODEC'S VALUE CREATION
- MODEC'S BUSINESS STRATEGY
- SUSTAINABILITY
- GOVERNANCE
- DATA



CEO Message

競争優位性の源泉は何ですか

当社の競争優位性の源泉は、FPSO事業におけるEPCIからO&M及びチャーターまで一貫して担う複合型ビジネスモデル、グローバルで積み上げてきた実績及びそれに基づく顧客やパートナー企業との信頼関係が有機的に結びついている点にあります。

近年、FPSO需要の拡大を背景に、造船会社など新たなプレイヤーがEPCプロジェクトへの参入を志向する動きが見られます。しかし、当社はFPSOの建造工事だけでなくO&Mやチャーターのサービス事業も長年にわたり提供しており、その実績や知見、さらにはサービス提供を通して蓄積してきたデータは新たなプレイヤーとの明確な差別化要素となっています。

そして、これまでの実績と経験に基づいた知見は、特に大型の案件を進める上で必要となる顧客からの信頼を得る重要な要因となっています。我々の操業するFPSOに乗船した顧客はその質の高さに満足し、当社へのFPSO発注の大きな要因となっています。また、構築された顧客との信頼関係により、当社はアーリーコラボレーションという形で早い段階からプロジェクトへ参画することが可能となっており、このアーリーコラボレーションにより、当社は建造工事に向けた造船所のスロット確保や長納期品の発注を前倒して進めることができるなど、プロジェクト全体の期間短縮を実現してきました。その結果、顧客はいち早く石油やガスの生産を開始し、投資の回収を進めることが可能となります。こうしたウィン・ウィンの信頼関係に裏打ちされた付加価値の提供が当社の優位性の表れでもあります。

当社のこれまでの歩みは、組織全体の知見である「Lessons Learned (得られた教訓)」の蓄積の上に成り立っており、これらをシステムチックに蓄積・活用する体制も整えています。プロジェクトの最前線において、刻々と変化する状況を的確に捉え、自律的かつ迅速に意思決定を行う力と、顧客のニーズに真摯に向き合いプロジェクトごとに最適解を追求する現場の力が、当社の成長を支えてきました。また、経営においては「現実」と「理想」の双方を見据え続けることが重要であり、現実の制約の中で意思決定を行う一方で、自らが実現したい価値や目指す姿を見失わないこと、その両立を図りながら着実に前進していくことが、変化の大きい事業環境においても成長を続けるための本質だと捉えています。

変化や不確実性の高い中で、
成長戦略をどのように描いていますか

当社は、FPSO事業の強化を成長戦略の中核に据え、その競争力を起点とした新事業領域の創出を通じて持続的な成長の実現を図ります。

FPSO事業に関しては、大水深海域における石油・ガス開発の拡大が続く中で、FPSOのニーズは今後も増加すると予想されています。そのために、EPCIの拠点、能力の拡充と競争力強化に努めてきており、エンジニアリングの拠点をマレーシアにも拡充し、詳細設計の拠点をインドにも設け、持続的な体制を強化しています。また、O&Mやチャーターで培ってきた知見を活かし、EPCIの品質と効率性を高め、事業の付加価値を

“ 変化するエネルギー市場の中で、FPSO事業で培った実績と強みを軸に、成長を通じて持続可能な社会の実現に貢献していきます ”

INTRODUCTION

- 01 ビジョン、ミッション、コア・バリュー
- 02 At a Glance
- 03 Contents
- 04 編集方針
- 05 沿革
- 06 FPSOとは
- 07 CEO Message

MODEC'S VALUE CREATION
MODEC'S BUSINESS STRATEGY
SUSTAINABILITY
GOVERNANCE
DATA



CEO Message

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

*8 GHG (Greenhouse Gas):
温室効果ガス

向上させています。データとデジタル活用を推進し、設計データの管理から、操業中の遠隔監視や予知保全までの事業全体の高度化と品質向上を実現し、競争優位性を一層強固なものへと高めていきます。これは顧客からも高く評価されており、我々の差別化要因を高めていると言えます。

同時に、新たな事業領域への挑戦を進めています。現在のポートフォリオはFPSOを主軸とした構成となっており、事業の多角化は重要な経営課題です。その実現に向けて、創出したキャッシュは、事業基盤の拡充、そして成長余地の大きい領域への投資や必要な場合にはM&Aにも割り当て、持続的な成長機会の拡大につながるよう戦略的に活用していきます。

また、グループ内でイノベーションや新規事業を生み出す取組みを継続的に行っており、こうした取組みを通

じて、既存事業の強化と新たな成長機会の創出を両立させていきます。

現在の「中期経営計画2024-2026(中計)」は、端的に申し上げると、まずは、収益力を強化し、そこから創出されたキャッシュを付加価値向上に活用していくというものです。収益力の強化という点では、中計3年間で計画していた利益水準の確保を中計初年度に達成し、計画の大幅上方修正を行いました。それも中計2年目に達成し、現在は当初計画の2倍強の水準となっています。また、そこから生み出されているキャッシュ・フローをR&Dに積極的に投下しており、CCS*7や燃料電池のFPSOへの展開などに積極的に取り組んでいます。また、同計画では「イノベーションで持続可能な未来を拓く」を掲げました。ここでいう持続可能とは現状維持ではなく、成長を通じて持続可能な社会の実現に貢献していくことだと私は考えています。

デジタルへの投資や更なる付加価値の向上について、より具体的な取組み、戦略を聞かせください

当社におけるテクノロジー投資は、事業のパフォーマンス、環境対応、安全性を向上させることが狙いです。これまで蓄積してきたフローティング・ソリューションの知見を基盤に、FPSO事業の競争力強化と脱炭素化への対応を進めています。

具体的には、FPSOの納期短縮や操業効率向上に向けたデジタル技術の活用や、GHG*8排出量削減を目的としたガスタービン・コンバインドサイクル発電の導入、前述したR&Dで行っているCCS開発や燃料電池

への転換など、性能向上と環境負荷低減を両立する技術の実装を進めています。また、洋上風力や洋上原子力など次世代エネルギー分野についても長期的な視点で研究開発を推進しています。

特にデジタル技術の活用は、EPCIとO&Mの双方で重要性がますます高くなっています。EPCIにおいては、設計データの統合や品質管理にAIを活用するとともに、シミュレーションやデータ処理の自動化、業務プロセスのデジタル化を進めており、品質・生産性の向上や納期短縮、意思決定の迅速化・高度化を実現しています。

一方、O&Mにおいては、操業プロセスのデジタル化を進めるとともに、AIやデジタルツインを活用した高度なソリューションを展開中です。AIによる故障予知、回転機の運転最適化によるGHG排出量の削減、操業データの統合によるプロセス安全性の評価などを実装し、FPSOの稼働信頼性と環境性能の向上につなげています。実際、2025年のFPSOの稼働率は98.7%となっており、継続して行っているアセット・インテグリティの維持・強化に加え、デジタルによる故障予知などが寄与していると認識しています。

これらのデジタル技術は、当社のFPSO事業だけではなく、関連会社のShape Digital社を通じて外部へも提供しており、また、顧客との共同開発も進めています。FPSO事業の高度化に向けたデジタル技術の活用にとどまらず、デジタルを軸とした新たな収益基盤の構築にもつなげるべく、2026年にはShape Digital社の米国拠点を開設、また世界最大級のエネルギーサービス企業であるHalliburton社との戦略的提携も開始し、今後その流れを加速させていきます。



左：
2025年4月OFSマレーシアオフィスの
開所式にて

右：
2026年3月に米ヒューストンで開かれた
世界最大のエネルギー業界向け国際会議
CERAWEEK(セラウィーク)にて

INTRODUCTION

- 01 ビジョン、ミッション、コア・バリュー
- 02 At a Glance
- 03 Contents
- 04 編集方針
- 05 沿革
- 06 FPSOとは
- 07 CEO Message

MODEC'S VALUE CREATION
MODEC'S BUSINESS STRATEGY
SUSTAINABILITY
GOVERNANCE
DATA



INTEGRATED REPORT 2025

INTRODUCTION

- 01 ビジョン、ミッション、コア・バリュー
- 02 At a Glance
- 03 Contents
- 04 編集方針
- 05 沿革
- 06 FPSOとは
- 07 CEO Message

MODEC'S VALUE CREATION
MODEC'S BUSINESS STRATEGY
SUSTAINABILITY
GOVERNANCE
DATA

CEO Message

中長期的な成長の源泉となる人的資本について、グローバル企業のCEOとして目指す姿をお聞かせください

ファブレス企業である当社にとっては、人材こそが最も重要な競争力の源泉であると考えています。顧客から求められる専門性や要求は年々高度化・複雑化しており、多岐にわたる要素に対して高い水準で応えていく必要があります。プロジェクトの規模が大きくなり複雑性が増し、事業環境の変化や不確実性も高まる中で、個人としても組織としても、こうした変化に確実に対応できるフレキシビリティとレジリエンスを備えることが不可欠です。高度な専門性を持つプロフェッショナルであることは大前提ですが、それに加えて、複合的な課題に対して個人と組織が連携して適時適切に対応できる力が求められています。

当社は世界30拠点で事業を展開し、多様な国籍の人材が動くグローバル組織です。営業、EPCI、O&M、チャーターといった機能が世界各地に分散していますが、こうした多様な人材が一体となって発揮する現場力こそが当社の強みとなっています。一方で、この強みを十分に活かすための組織運営や人材活用の面では、なお改善の余地があると認識しています。

特に、人的資本経営の観点から見ると、人材の育成・配置・任用をより戦略的に行い、個々の能力を最大限に引き出し、組織力の最大発揮につなげる仕組みづくりが重要です。その一環として、拠点や機能をまたいだ人材交流やローテーションの強化を進め、グローバルに活躍できる人材の育成を加速していきます。

また、多様な人材が一体となって機能する組織であ

るためには、従業員エンゲージメントの向上や組織構造、ガバナンスのあり方を含めた企業文化を進化させていくことが肝要です。変化を前向きに受け入れ、挑戦を後押しする環境を整えることで、人材の力を最大限に引き出し、中長期的な成長につなげられると考えています。

ビジネスは必ずしも計画や想定のとおりに進むものではなく、予想外の事象や困難に直面することがありうることを前提として取り組む必要があります。重要なのは、それらを学びの機会として捉え、次に活かしていくことです。その積み重ねこそが、人と組織を強くし、結果として会社の持続的な成長につながると考えています。

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

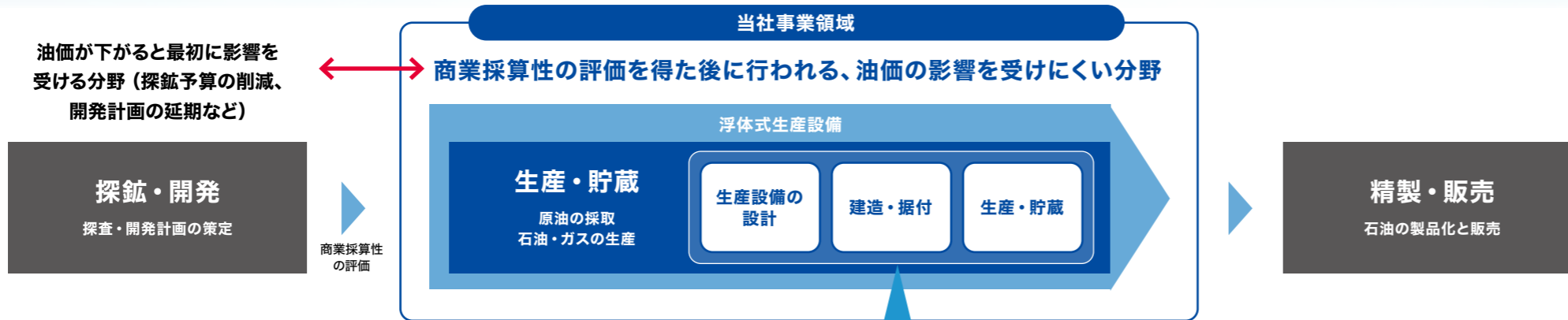
当社は、地球に残された最大のフロンティアである海洋と人をつなぐグローバル・リーディング・プレイヤーとして、長年にわたって培ってきた技術・人材・実績及び信頼を基盤に、FPSOを中心とするフローティング・ソリューションを機動的に展開することで、当社だからこそ実現できる新たな価値を生み出し、世界市場での存在感をさらに高めてまいります。そして、事業を通じた社会的価値と経済的価値の双方を創出し、エネルギーの安定供給と脱炭素化への対応に貢献すべく、スピード感を持って成長戦略をドライブさせ、ステークホルダーの皆様とともに果敢に挑戦し、力強く成長し続けていきます。



- 12 FPSO事業のビジネスモデル
- 13 MODECの優位性
- 14 MODECの事業環境
- 15 ビジョン2034
- 16 中期経営計画2024-2026の進捗
- 17 MODECの価値創造プロセス
- 18 MODECのマテリアリティ
- 20 経営資本

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、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。



生産設備の設計	建造・据付	生産・貯蔵
<p>FEED(基本設計)</p> <p>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。顧客と密にコミュニケーションを取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。FEEDの段階でプロジェクトの不確実性を解消した上で、生産設備の本格的な設計へと移ります。</p>	<p>Engineering(設計) Procurement(調達) Construction(建造) Installation(据付)</p> <p>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。</p>	<p>Charter(チャーター) Operation&Maintenance(操業・保守)</p> <p>当社関連会社がFPSOを保有しリースとO&Mを組み合わせ提供するチャーター事業では、契約に基づく安定的な収入を長期にわたり計上できるほか、当社グループ従業員がFPSOに乗船して生産業務及び保守点検・管理を行うO&Mサービスで蓄積されたノウハウが、より優れたエンジニアリング・建造へとフィードバックされることで、顧客満足のさらなる向上につながっています。</p>



- 12 FPSO事業のビジネスモデル
- 13 MODECの優位性
- 14 MODECの事業環境
- 15 ビジョン2034
- 16 中期経営計画2024–2026の進捗
- 17 MODECの価値創造プロセス
- 18 MODECのマテリアリティ
- 20 経営資本

MODECの優位性

三井海洋開発(MODEC)は、商業性が確認された油田の生産フェーズに特化したFPSO事業で、設計、建造、O&Mの一貫したサービスにより差別化。豊富な実績に裏打ちされた大水深対応力と、EPCIからチャーター・O&Mに至る長期契約による安定収益で、予測可能性の高い事業運営を実現しています。

1 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、すで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。

2 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O&M契約・チャーター契約)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。

3 超大水深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、長年の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。

4 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。



Vanessa DIATTA
IMS Department
セネガル



社員メッセージ

FPSOの安全操業とエネルギーの未来

安全性・信頼性・高性能なFPSOの操業を確実に行うために戦略と実行を結びつける役割を担っています。セネガル初のFPSOの操業にあたり現在の課題は、規制対応、多文化で安全重視の企業文化の浸透、そして現地調達促進です。規制対応に関しては、当局と信頼関係を築き、透明性の高い情報を共有することで規制の不確実性に対処し法令に則した実装を行っています。また、安全を最優先する多文化的な思考を定着させるために、異文化適合プログラム等により行動の一体化を進め、チームの結束と安全リーダーシップを強化しています。現地調達の促進は、当社の使命の中核をなすものです。現地人材の登用と明確なキャリアパス、地域サプライヤーを底上げする包摂的な調達、そして子供や少女の教育支援に焦点を当てたCSRプログラムを通じてその促進を図っています。

私たちの情熱こそが障害を推進力へと変える原動力となっています。協働型のガバナンスや規律ある実行、そして人を中心に据えた開発によって複雑さを明確さへ転換し、安全な操業と国の自立を支えるエネルギーの未来を実現します。



MODECの事業環境

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。

安定的な需要が見込まれる石油

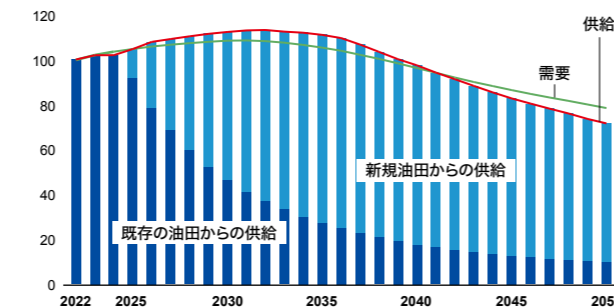
今後も続く予想される人口の増加と経済の成長に伴い、エネルギーの需要も引き続き増加することが見込まれています。エネルギーの種類別供給量においては、気候変動対策として、脱炭素化の世界的な取り組みが進展することにより再生可能エネルギーの供給が急速に増加することが見込まれる一方で、石油は2030年近辺をピークに漸減するものの、今後も依然として主要なエネルギー源であり続けることが予想されています。

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。

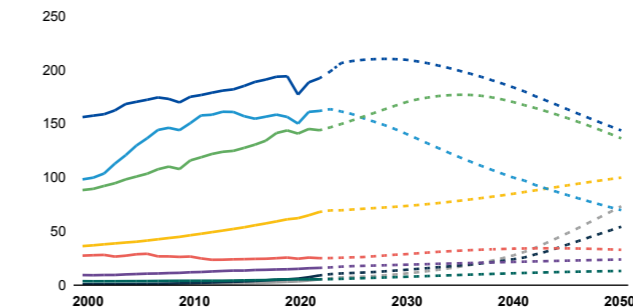
そのため、当社グループの主要事業であり豊富な建造・操業実績を持つFPSOを用いるこれらの地域での開発プロジェクトに引き続き注力し、持続可能なエネルギー供給を目指します。

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)

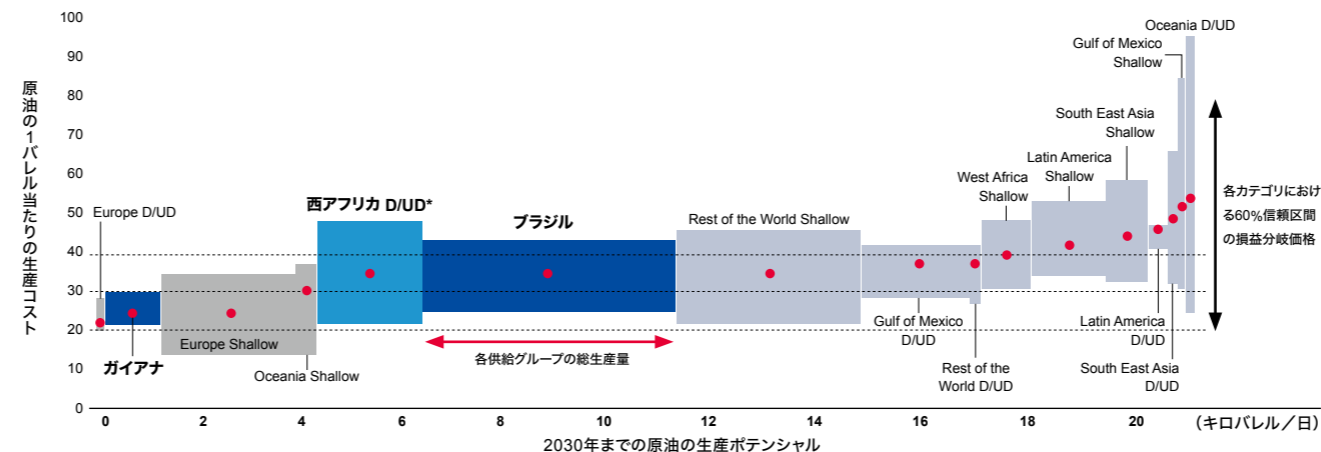


出所：Rystad Energy December 2024

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) ●平均損益分岐価格



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

出所：Rystad Energy December 2024

INTRODUCTION

MODEC'S VALUE CREATION

- 12 FPSO事業のビジネスモデル
- 13 MODECの優位性
- 14 MODECの事業環境
- 15 ビジョン2034
- 16 中期経営計画2024-2026の進捗
- 17 MODECの価値創造プロセス
- 18 MODECのマテリアリティ
- 20 経営資本

MODEC'S BUSINESS STRATEGY
SUSTAINABILITY
GOVERNANCE
DATA



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、これらの取組みを支える人的資本の拡充と企業文化の醸成にも取り組んでいきます。

“海洋と人をつなぐ グローバル・リーディング・プレイヤー”

FPSO

世界最高のFPSOビルダー・オペレーターとして、安全性・高稼働時間と両立する**最小のCO₂排出量**を実現

デジタル・ソリューション

GHG排出削減を含む産業界の課題解決を支援する革新的なデジタル・ソリューションの提供

浮体式洋上風力

海に優しい**独自のソリューション**を提供する浮体式洋上風力発電のエッセンシャル・プレイヤー

企業文化と人財

- ・イノベーションと新事業のインキュベーションを促進する文化
- ・組織のDE&I(多様性、公平性、包括性)を通じて、従業員の人的資本の潜在能力を引き出す

代替エネルギー

カーボンフリー代替エネルギーの浮体生産ソリューションを実現

INTRODUCTION

MODEC'S VALUE CREATION

- 12 FPSO事業のビジネスモデル
- 13 MODECの優位性
- 14 MODECの事業環境
- 15 ビジョン2034
- 16 中期経営計画2024-2026の進捗
- 17 MODECの価値創造プロセス
- 18 MODECのマテリアリティ
- 20 経営資本

MODEC'S BUSINESS STRATEGY

SUSTAINABILITY

GOVERNANCE

DATA



中期経営計画2024-2026の進捗

三井海洋開発(MODEC)は、各種取組みの効果により中期経営計画策定時の想定を大きく上回って収益力が向上し、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)などの財務目標を2025年2月に見直しました。

01 収益力の強化

2023年の大型FPSO受注案件進捗や既存船の好調、金利収入でコロナ禍以降の最高益を達成しました。2025年に2件受注し収益力を強化しています。過去の費用超過などから学び、建造・操業データを蓄積してAI等のデジタル技術で生産性向上や効率化を図るとともに、付加価値創出施策や外部向けデジタルサービスを拡大。優良顧客との関係強化とアセット運用の高度化を推進しています。

02 戦略的な経営資源配分と獲得

自社の強みと業界ポジションを再整理し、石油・ガス市場や気候変動など外部環境を踏まえて経営資源の配分先を選別しています。人的資本や資金を重要プロジェクトへ集中させるとともに、外部パートナーシップや人材確保を戦略的に進め、新たな経営資源の獲得に注力して競争力を維持・強化しています。

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CCS(CO₂回収・貯留)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。

04 新事業具現化への布石

オフショア技術とプロジェクト遂行力を基盤に、フローティング・ソリューションやデジタルを活用した新事業を加速し次世代収益源を拡大していきます。ブルーアンモニアFPSO、浮体式洋上風力発電システム「i-TLP™2」、FSIU(浮体式貯蔵・注入ユニット)などで基本設計承認を取得しており、実用化へ向け改良を続けつつ持続可能な新事業の実現を目指しています。

05 グループコラボレーションとシナジーの深化

グローバルデータプラットフォームでデータを収集・構造化し、事業ライフサイクル全体で活用を促進しています。人的資本経営の強化のためワーキンググループを設置し、専門家の知見を取り入れてグループ全体の人材戦略を策定・推進することでシナジー創出を図っています。

06 サステナビリティ・グループガバナンスの向上

2025年6月に初の統合報告書を発行し価値創造ストーリーを提示しました。サステナビリティ委員会を設置し「気候変動」「人権」「人的資本・ダイバーシティ」の各ワーキンググループでロードマップを作成して具体的な取組みを推進しています。現場・コーポレートの連携強化で意思決定の質とスピードを両立させ、グループガバナンスの実効性を高めています。

(百万米ドル)

	2024年度(実績)	2025年度(実績)	2025年2月 目標の再設定	2026年 目標の再設定**3
純利益*1	220	360	300	370
自己資本利益率(ROE)	20.3%	27.4	20.0%	—
株価純資産倍率(PBR)	1.2	3.5	>1.0	—
調整後EBITDA*2	328	440	450	450

*1 親会社の所有者に帰属する当期利益 *2 一過性損益調整前

*3 2025年に中期経営計画の最終年度目標値として再設定した純利益を2025年度に再度達成したことから、これらの業績動向を踏まえ、中期経営計画の最終年度である2026年度の数値目標を上方修正しています。



INTRODUCTION

MODEC'S VALUE CREATION

- 12 FPSO事業のビジネスモデル
- 13 MODECの優位性
- 14 MODECの事業環境
- 15 ビジョン2034
- 16 中期経営計画2024-2026の進捗
- 17 MODECの価値創造プロセス
- 18 MODECのマテリアリティ
- 20 経営資本

MODEC'S BUSINESS STRATEGY
SUSTAINABILITY
GOVERNANCE
DATA



MODECの価値創造プロセス

当社の価値創造の中核はFPSO事業です。高いプロジェクト遂行力と多様性ある組織を原動力として、蓄積したLessons Learnedをビジネス全体で循環させ、ライフサイクル・バリューを最大化します。こうした独自の事業基盤を活かし、専門性を強化することで、次なる実績と信頼を積み重ねてきました。更にソリューションを進化させ、エネルギーの安定供給とネットゼロへの貢献といったステークホルダーへの価値を創出していきます。



INTRODUCTION

**MODEC'S
VALUE CREATION**

- 12 FPSO事業のビジネスモデル
- 13 MODECの優位性
- 14 MODECの事業環境
- 15 ビジョン2034
- 16 中期経営計画2024-2026の進捗
- 17 MODECの価値創造プロセス
- 18 MODECのマテリアリティ
- 20 経営資本

- MODEC'S BUSINESS STRATEGY
- SUSTAINABILITY
- GOVERNANCE
- DATA



- 12 FPSO事業のビジネスモデル
- 13 MODECの優位性
- 14 MODECの事業環境
- 15 ビジョン2034
- 16 中期経営計画2024-2026の進捗
- 17 MODECの価値創造プロセス
- 18 MODECのマテリアリティ
- 20 経営資本

MODECのマテリアリティ

三井海洋開発(MODEC)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、「社会問題の解決」「価値創造」「経営基盤の強化」に分類しています。マテリアリティを土台として、2024年に「ビジョン2034」及び「中期経営計画2024-2026」を策定し、関連する取組みのターゲット設定及び評価を実施しています。

特定プロセス 推進体制

安定的かつ持続可能なエネルギー供給への貢献

- 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



社会問題の解決

気候変動への取り組み

- 事業活動およびサプライチェーン全体から排出される温室効果ガス等を最小化し、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

卓越した事業オペレーション

- 環境保全、製品・サービスの品質、法令遵守に責任を持ち、建造工事および操業を安全かつ確実に遂行します



価値創造

イノベーションによる新しい価値の創造

- 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

インテグリティと透明性のある組織

- 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します
- コンプライアンス・倫理プログラムを厳守するとともにベストプラクティスを追求します



経営基盤の強化

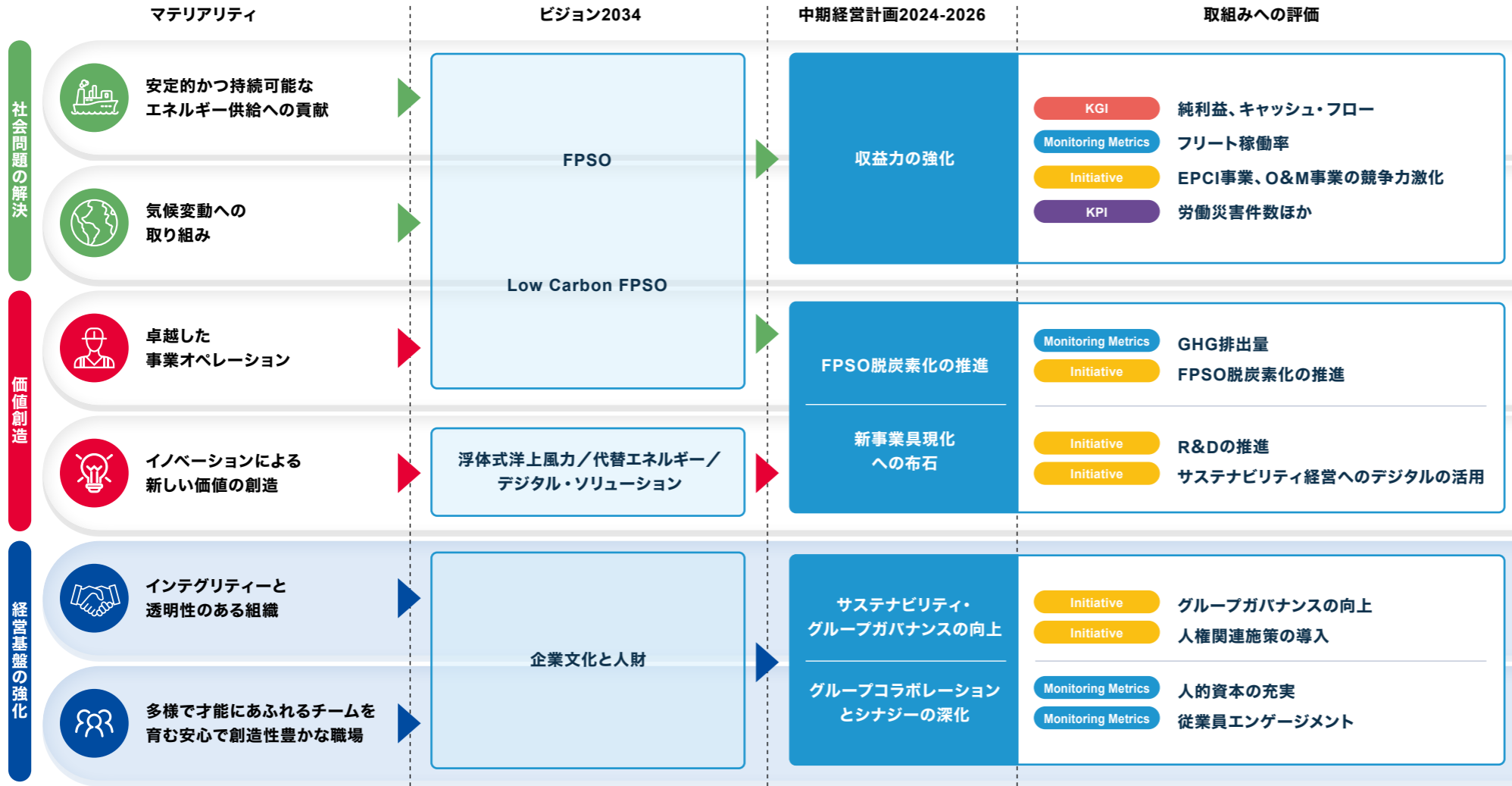
多様で才能にあふれるチームを育む安心で創造性豊かな職場

- 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
- 全従業員が誇りをもって最高の能力を発揮できるよう、健康・安全・安心およ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



MODECのマテリアリティ

KGI Key Goal Indicator KPI Key Performance Indicator Monitoring Metrics 現時点ではTargetは定めてないもの、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



INTRODUCTION

MODEC'S VALUE CREATION

- 12 FPSO事業のビジネスモデル
- 13 MODECの優位性
- 14 MODECの事業環境
- 15 ビジョン2034
- 16 中期経営計画2024-2026の進捗
- 17 MODECの価値創造プロセス
- 18 MODECのマテリアリティ
- 20 経営資本

MODEC'S BUSINESS STRATEGY

SUSTAINABILITY

GOVERNANCE

DATA



経営資本

三井海洋開発(MODEC)は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、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
 <p>人的資本</p>	<ul style="list-style-type: none"> 6,998名(臨時雇用を含む)、計19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/2025年度) 	<ul style="list-style-type: none"> 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 多国籍な従業員 レジリエンスの高い組織風土 	<ul style="list-style-type: none"> 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
 <p>知的資本</p>	<ul style="list-style-type: none"> 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 53基の建造実績 350年以上の累積操業実績 	<ul style="list-style-type: none"> 係留技術をはじめとする建造ノウハウ・実績 累計350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 	<ul style="list-style-type: none"> 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
 <p>社会関係資本</p>	<ul style="list-style-type: none"> 国数: 19カ国 拠点数: 30カ所 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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
 <p>自然資本</p>	<ul style="list-style-type: none"> リース中のFPSOなどからのGHG排出量 (Scope 3 カテゴリ13のみ): 5,228,769t-CO₂ 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> FPSOの脱炭素化の推進 新事業によるGHG排出量削減貢献
 <p>製造資本</p>	<ul style="list-style-type: none"> 自社の工場及び造船所を持たないファブレス体制 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> EPCI事業の体制強化
 <p>財務資本</p>	<ul style="list-style-type: none"> Fitch格付 BBB (2026年4月時点) 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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

INTRODUCTION

MODEC'S VALUE CREATION

- 12 FPSO事業のビジネスモデル
- 13 MODECの優位性
- 14 MODECの事業環境
- 15 ビジョン2034
- 16 中期経営計画2024-2026の進捗
- 17 MODECの価値創造プロセス
- 18 MODECのマテリアリティ
- 20 経営資本

MODEC'S BUSINESS STRATEGY
SUSTAINABILITY
GOVERNANCE
DATA



取締役 常務執行役員
鈴木 亮

CFO Message

予見性の高い収益基盤を礎に、 成長機会を着実に取り込みながら収益の 質を高め、企業価値の持続的な向上を 図っていきます

収益構造の進化を通じて、 企業価値の向上につなげる

当社が目指す成長は、単に案件を積み上げることではありません。予測可能性の高い収益基盤を土台に、成長機会を着実に取り込める財務基盤を維持・強化しながら、持続的に企業価値を高めていくことです。

私はCFOとして、当社の企業価値を考える上で最も重要なのは、利益の大きさだけでなく、その利益がどのように生み出され、どのような質を伴って積み上がっていくかという点にあると考えています。短期的に利益が伸びていても、その背景に過度

な集中や大きなボラティリティがあれば、資本市場から長期的に評価を得ることは難しいでしょう。一方、安定性と予見性を備えた収益基盤の上に成長機会を積み上げていくことができれば、利益の質は高まり、企業価値の向上にもつながっていきます。当社は今、そうした収益構造への転換を着実に進行中です。

当社は海洋石油・ガス生産のバリューチェーンの中でも中流領域を担っており、収益の多くは長期契約、固定レート、あるいはコスト回収可能な契約に基づいています。したがって、原油価格やガス価格の変動が当社業績に直接影響するわけではありません。この点は、当社の事業特性を理解いただく上



INTEGRATED REPORT 2025

INTRODUCTION
MODEC'S VALUE CREATION

MODEC'S BUSINESS STRATEGY

- 21 CFO Message
- 25 プロジェクト・パイプライン
- 26 プロジェクト紹介
FPSO Errea Wittu
次世代技術で海洋開発をリード
- 27 FPSOの脱炭素への取組み

SUSTAINABILITY
GOVERNANCE
DATA

CFO Message

で重要です。数字そのものだけでなく、その数字を支える契約構造や事業モデルも含めてお伝えすることが、適切な評価につながると考えています。

その上で、足元の当社を語る際に特に強調したいのは、収益の「量」だけでなく、「質」が大きく変わってきているという点です。数年前までの当社は、利益構造の面でチャーター*1ビジネスへの依存度が高い時期がありました。チャーター事業は、長期契約に支えられた極めて安定的な収益源であり、当社の財務基盤を支える大きな柱であることに変わりはありません。一方で、企業価値の観点で重要なのは、特定の事業や収益源への依存を抑えながら、収益の安定性と持続性を高めていくことです。

この数年で、当社の収益構造は着実に変化してきました。2025年度末時点で、EPCI*2事業の受注残高は57億米ドル、O&M*3事業の受注残高は122億米ドルといずれも過去最高水準となりました。O&M契約の平均残存期間は14.2年に達しており、加えてチャーター事業でも11.8年の平均残存年数を有しています。これらが示しているのは、長期契約に支えられた安定収益基盤が一段と厚みを増し、当社の収益構造が中長期にわたり見通しを持ちやすいものへと進化しているということです。重要なのは、収益の安定性が高まっているだけでなく、利益の生み出され方そのものも変化していることです。O&M事業の収益性が改善し、さらにEPCI事業も大きく利益に貢献する局面が出てきたことで、3つのセグメントが以前よりもバランスよく利益を生み出す構造となりました。加えて、顧客や収益源の分

散も進みました。これは単なる事業構成の変化ではなく、リスクプロファイルの改善であり、収益の質の向上でもあることから、将来の企業価値を支える基盤そのものが、着実に強化されていると捉えています。2025年4月にFitchの格付がBBBに格上げされたことも、こうした収益基盤の安定性や多様化が、一定程度評価された結果の一つであると受け止めています。

EPCI、O&M、チャーターは、それぞれ性格が異なる事業です。EPCI事業は案件進捗に応じて売上・利益が計上されるため、一定のボラティリティを伴います。一方で、大型案件を着実に遂行できれば、利益成長に大きく貢献する事業です。これに対し、O&M事業とチャーター事業は契約期間が長く、毎期の収益予見性が高いアニュイティ型のビジネスです。契約は10年、20年という単位に及び、安定的なキャッシュ・フローを継続的に生み出します。私は、企業価値を持続的に高めていく上では、この2つの性格の異なる収益をどう組み合わせるかが極めて重要だと考えています。すなわち、O&M事業とチャーター事業によってベースとなる安定収益を着実に積み上げ、その上にEPCI事業の成長機会を取り込んでいく。この組み合わせによって、短期的な変動を吸収しながら、長期的には右肩上がりの成長軌道を描くことが可能になります。こうした収益構造の進化が、当社の企業価値向上を支える重要な要素になると考えています。

長期契約型の財務基盤と成長投資が、 次なる成長を支える

こうした収益構造を支えているのが、当社の財務基盤です。EPCI事業では、工事進行に応じた前受金の回収に努めることで、資金繰りへの影響を抑えています。また、チャーター事業はSPC*4を活用し、当社本体のバランスシートを過度に膨らませることなく、案件ごとの収益を取り込む仕組みです。FPSO1基当たりの投資規模は年々大きくなっており、現在では20億米ドルを超え、30億米ドル規模に達するケースもあります。その意味で、この事業は引き続き大きな資金需要を伴いますが、当社はビジネスモデルと資本政策の両面から、案件拡大に対応できる体制を整えてきました。実際、Debt/調整後EBITDA倍率は1.0倍と健全な水準を維持しており、成長投資に機動的に対応できる財務柔軟性を確保しています。

見方によっては、現在の当社のバランスシートは保守的に映るかもしれませんが、私はそれを単なる保守性とは捉えていません。将来の成長機会を確実に取り込むための、戦略的な財務柔軟性だと考えています。CFOとして特に避けたいのは、良い投資機会があるにもかかわらず、財務面の制約からそれを取り込めないという事態です。当社は投資適格格付を維持しながら、必要に応じて相応の資金調達が可能状態を保っています。借入余力があり、株式の流動性も以前と比べて大きく改善し

- *1 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こと
- *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 SPC：Special Purpose Company/親会社の財務リスクを分離し、特定のプロジェクトや資産に関連するリスクを管理するために設立される法人



CFO Message

ました。これは、単に調達しやすくなったということではなく、成長戦略の実行可能性そのものが高まっているということです。企業価値向上のために重要なのは、いたずらにレバレッジを高めることではありません。リスクを適切な水準でコントロールしながら、成長投資に対して機動的に資本を振り向けられる体制を維持することです。当社の財務方針は、リスク管理であると同時に、成長機会を確実に捉えるための備えでもあります。

余剰キャッシュの配分についても、考え方は明確です。最優先は、将来の成長につながる投資に振り向けることです。投資家の皆様との対話においても、まずは成長投資に資金を充ててほしいという期待

を強く感じており、私自身もその考えに同意しています。当社の強みを活かせる領域に資本を投下し、将来の収益基盤をさらに厚くしていくことが、結果として中長期的な株主価値の向上につながると考えています。

具体的には、まずデジタル分野への投資を強化していきます。当社はO&Mを通じて長年蓄積してきたデータを有しており、これは非常に価値のある経営資源です。AIなども活用しながら、そのデータを解析し、O&Mの高度化、コスト低減、安定操業の実現につなげる取組みはすでに進んでいます。今後はその知見をEPCI事業にも展開し、工期短縮やコスト低減、ひいては収益性改善と競争力強化に結

びつけていきます。さらに、デジタル技術の外販もすでに始めており、将来の新たな収益源として育てていく考えです。

同様に重視しているのが、FPSOの脱炭素化に向けた投資です。燃料電池やCCS*5といった技術は、FPSOのエネルギー効率向上やGHG排出量の削減に寄与するだけでなく、顧客にとっても付加価値の高い提案になります。環境対応は単なるコストではなく、長期的な事業競争力を高め、顧客から選ばれる理由を増やすための投資です。エネルギー安全保障と環境対応の両立が求められる中、当社が技術と実行力で応えていくことは、社会的意義だけでなく、企業価値向上の観点からも重要です。

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

戦略的資源配分と獲得



INTRODUCTION

MODEC'S VALUE CREATION

MODEC'S BUSINESS STRATEGY

- 21 CFO Message
- 25 プロジェクト・パイプライン
- 26 プロジェクト紹介
FPSO Errea Wittu
次世代技術で海洋開発をリード
- 27 FPSOの脱炭素への取組み

SUSTAINABILITY GOVERNANCE DATA



INTEGRATED REPORT 2025

INTRODUCTION

MODEC'S VALUE CREATION

MODEC'S BUSINESS STRATEGY

- 21 CFO Message
- 25 プロジェクト・パイプライン
- 26 プロジェクト紹介
FPSO Errea Wittu
次世代技術で海洋開発をリード
- 27 FPSOの脱炭素への取組み

SUSTAINABILITY

GOVERNANCE

DATA

CFO Message

加えて、中長期的には、当社の浮体技術と超長期の運転・保守の知見を活かせる新領域にも取り組んでいきます。浮体式洋上風力、ガス関連分野、その他フローティングの知見が求められる領域は、当社の実績や強みを活かして、事業機会を見いだせる可能性のある分野です。もちろん、当社単独で進められるものばかりではありません。必要に応じてアライアンス、出資、買収といった手段も含め、最適な形を選択していきます。重要なのは、既存事業と地続きの強みを活かしながら、新たな成長機会を現実のものにしていくことです。



株主還元については、長期安定的に積み上げていくことを基本方針としています。当社の事業はインフラに近い性格を持ち、長期契約に支えられた予見性の高いキャッシュ・フローが特徴です。したがって、還元方針についても、短期的な利益変動に過度に連動させるのではなく、着実に引き上げていく考え方が当社には適しています。成長投資と株主還元は対立するものではありません。将来の成長に必要な投資を着実に実行しながら、安定的な株主還元を両立していきます。

企業価値の適切な理解と評価につなげるため、対話の質と量をさらに高める

こうした実態を資本市場における評価につなげるためには、IRの強化が欠かせません。2024年の株式売出しを経て、当社株式の流通株式比率は66.5%^{*6}となり、30%を下回る水準だった以前と比べて流動性は大きく改善しました。流動性が低ければ、どれほど丁寧にIRを行っても、投資対象として十分に検討されにくいという現実があります。逆に言えば、流動性が改善した今、IRの効果が本格的に表れ始めています。実際、この1年で投資家との対話機会は大きく増え、株主層の広がりや売買高の増加にもつながってきました。

私は、株主層の拡大そのものが企業価値向上に資すると考えています。当社のビジネスを正しく理

解し、長期目線で評価してくださる投資家が増えることで、売買の厚みが増し、株価形成もより安定していく。そうした好循環が、さらに新たな投資家を呼び込み、企業価値の向上につながると考えています。この流れを、より一層強化していくため、今後も投資家の理解度や関心に応じて、説明を尽くしていく考えです。私は、適切な相手に、適切な情報を、適切な方法で届けることを常に意識しています。市場が求める情報を、市場が理解しやすい形で提示する。この基本を徹底することが、適正評価への近道だと考えています。

株式会社として重要なのは、持続的な成長を通じて株主価値の向上を実現することです。当社は今、予測可能性の高い収益基盤を一段と強固にしながら、事業ポートフォリオと収益構造の両面で質的な進化を遂げつつあります。この変化こそが、当社の企業価値向上を支える重要な要素になると考えています。

今後も、成長投資と株主還元のバランスを取りながら、財務柔軟性を維持し、収益の質をさらに高めていきます。そして、当社の実力が資本市場で適切に評価していただけるよう、対話と開示の両面から取組みを強化していく考えです。株主・投資家の皆様には、当社の今後の成長と、それを支える収益基盤の進化にご期待いただきたいと思います。

^{*6} 三井グループ3社が保有する株式を除く



世界を舞台に展開するMODECのEPCI・O&M プロジェクト・パイプライン

当社は4基のFPSOを建造し、21基のFPSO/FSOの操業を行っています(2026年4月現在)。累積工事件数は53基にのぼり、オペレーションの累積操業年数は350年を超えます。



#	現状	名称	顧客	所在国	Start Date	End Date	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046	2047	2048	2049	2050	
1	EPCI	FPSO Hammerhead - 2025年新規受注	ExxonMobil	🇧🇷	—	—																												
2	EPCI	FPSO Gato do Mato - 2025年新規受注	Shell	🇧🇷	—	—																												
3	EPCI	FPSO Raia	Equinor	🇧🇷	—	—																												
4	EPCI	FPSO Uaru	ExxonMobil	🇧🇷	—	—																												
1	チャーター	FPSO Anita Garibaldi MV33	Petrobras	🇧🇷	2023	2048																												
2	チャーター	FPSO Almirante Barroso MV32	Petrobras Consortium	🇧🇷	2023	2044																												
3	チャーター	FPSO MIAMTE MV34	Eni Consortium	🇮🇹	2022	2037																												
4	チャーター	FPSO Guanabara MV31	Petrobras Consortium	🇧🇷	2022	2044																												
5	チャーター	FPSO Carioca MV30	Petrobras Consortium	🇧🇷	2021	2042																												
6	チャーター	FPSO Cidade de Campos dos Goytacazes MV29	Petrobras Consortium	🇧🇷	2018	2038																												
7	チャーター	FPSO Prof. John Evans Atta Mills MV25	Tullow Consortium	🇳🇮	2017	2027																												
8	チャーター	FPSO Cidade de Caraguatatuba MV27	Total Consortium	🇧🇷	2016	2036																												
9	チャーター	FPSO Cidade de Itaguaí MV26	Petrobras Consortium	🇧🇷	2015	2035																												
10	チャーター	FPSO Cidade de Mangaratiba MV24	Petrobras Consortium	🇧🇷	2014	2034																												
11	チャーター	FPSO Cidade de Sao Paulo MV23	Petrobras Consortium	🇧🇷	2013	2033																												
12	チャーター	FPSO Cidade de Angra dos Reis MV22	Petrobras Consortium	🇧🇷	2010	2030																												
13	チャーター	FPSO Cidade de Santos MV20 - in decommission	Petrobras	🇧🇷	2010	—																												
14	チャーター	FPSO Cidade de Niteroi MV18 - in decommission	Petrobras	🇧🇷	2009	—																												
15	チャーター	FSO Rang Dong MV17	JVPC Consortium	🇻🇳	2008	2027																												
16	チャーター	FSO Cidade de Macae MV15	Petrobras	🇧🇷	2007	2027																												
1	O&M	FPSO Bacalhau	Equinor	🇧🇷	2025	2026																												
2	O&M	FPSO Sangomar	Woodside	🇳🇮	2024	2034																												
3	O&M	FPSO Raroa	OMV	🇺🇸	2013	2028																												
4	O&M	FPSO Pyrenees Venture	Woodside	🇺🇸	2010	2026																												
5	O&M	FPSO Baobab Ivoirien (ex-MV10) - in refurbishment	CNR Consortium	🇮🇹	2005	2026																												

2026年4月末時点

■: EPCI(I)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 ■: O&Mオプション期間

INTRODUCTION
MODEC'S VALUE CREATION

MODEC'S
BUSINESS STRATEGY

- 21 CFO Message
- 25 プロジェクト・パイプライン
- 26 プロジェクト紹介
FPSO Errea Wittu
次世代技術で海洋開発をリード
- 27 FPSOの脱炭素への取組み

SUSTAINABILITY
GOVERNANCE
DATA



世界を舞台に展開するMODECのEPCI・O&M

プロジェクト紹介

FPSO Errea Wittu

次世代技術で海洋開発をリード

三井海洋開発(MODEC)は、南米ガイアナ沖合のUaru(ウアル)プロジェクト向けFPSOについて、EPCI契約及び10年間のO&M契約をExxonMobil Guyana社より2023年に正式受注しました。本FPSOは当社では初のガイアナの開発向け浮体式生産設備となります。これまでの大水深域における大型で複雑なFPSOプロジェクトでの実績を活かし、エネルギーの安定供給に貢献していきます。

プロジェクトの概要

ガイアナ沖約200kmに位置するStabroek(スターブルーク)鉱区において、Uaruなどの油田群の開発に用いられるFPSO Errea Wittuは、FPSO用新造船体をベースに設計・建造されています。日量25万バレルの原油生産能力、日量540百万立方フィートのガス生産能力、日量35万バレルの水圧入能力、200万バレルの原油貯蔵能力を備え、水深約1,690mの海上にSpread Mooring(スプレッド・ムアリング:多点係留)設備で係留される予定です。原油及びガスの生産開始後は、当社が10年間のO&Mを提供する予定です。



Vipul Sharma
Project Controls Manager
シンガポール

社員メッセージ

チーム全体で支えるEPCIプロジェクト

FPSOのEPCIプロジェクトで10年以上にわたりコントロールマネージャーを担当し、複雑な技術・操業上の課題への対応に関する知見を培ってきました。プロジェクトにおける主な課題は、設計変更、サプライチェーンの制約、厳しい工期、インターフェース調整、内外のステークホルダーの管理、フェーズ間の移行への対応、そして正確な進捗報告とデータ管理を行いながら新たな国で操業体制を構築することでした。

これらの課題には、力量のある人材による強固なプロジェクト組織の構築、先を見据えた計画作成、効果的なステークホルダーエンゲージメント、サブコントラクターやベンダーとの緊密な調整で対処しました。リスクを低減し円滑にプロジェクトを遂行するには、戦略的思考、不測の事態への対応、データに基づく意思決定が不可欠であり、また、顧客との透明性の高い協働が、プロジェクトの成功に大きく寄与します。

最大の原動力は、チーム全員が共有する情熱とコミットメントでした。これらの課題を乗り越える過程で、私は問題解決力、忍耐力、チームワークへの敬意が一層高まり、結果としてプロジェクトの成功と主要マイルストーンの達成につながりました。

プロジェクトマイルストーン

- 2022年10月
FPSOの基本設計業務を受注
- 2023年5月
EPCI契約およびO&M契約を受注
- 2023年
FPSO建造プロジェクト開始
- 2026年
原油生産を開始予定

プロジェクトサマリー

所在地	ガイアナ
クライアント名	ExxonMobil Guyana社
契約形態	建造工事 + オペレーション
サービス内容	設計、資材調達、建造、据付、 オペレーション&メンテナンス
現在のステータス	建造中
オペレーション期間	10年



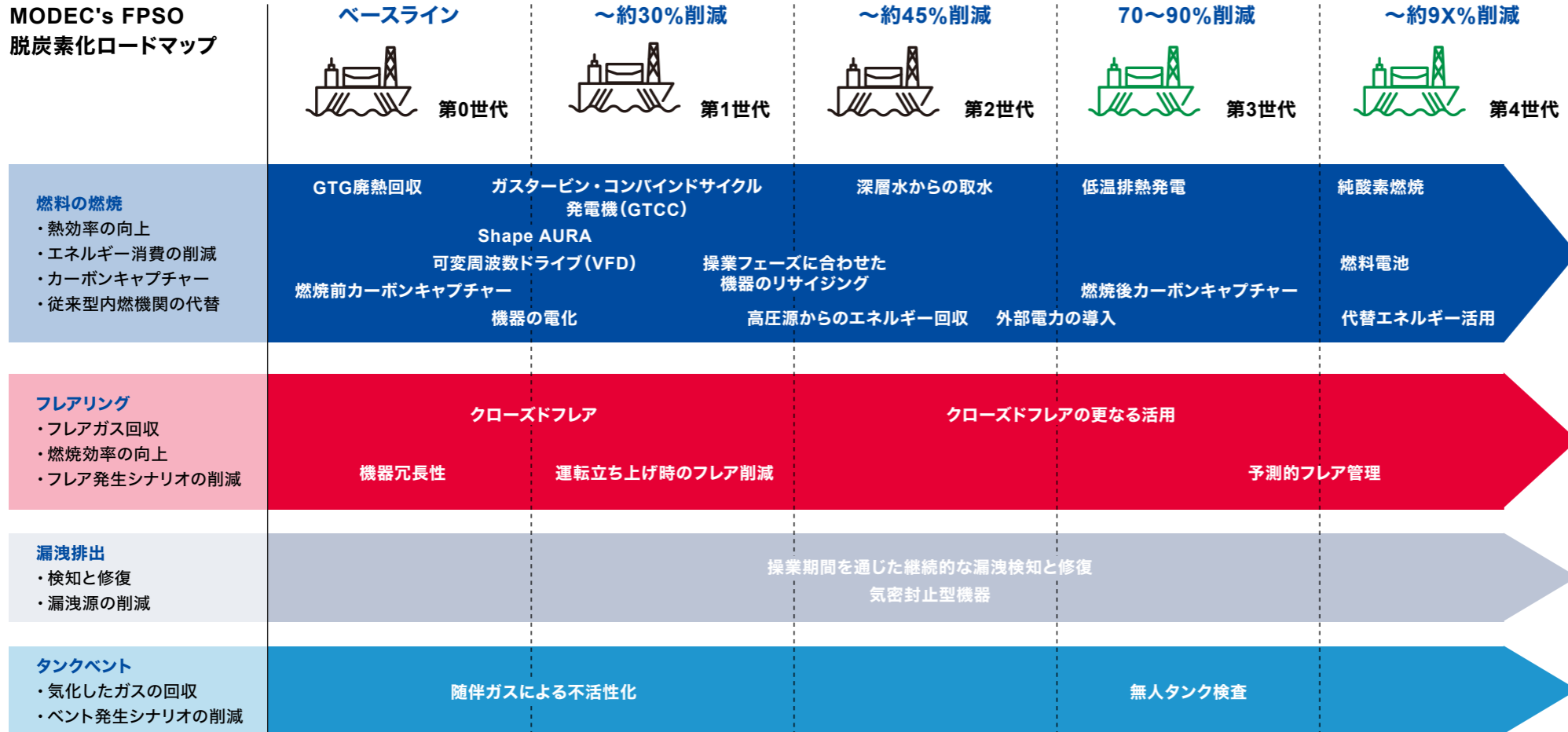
- 21 CFO Message
- 25 プロジェクト・パイプライン
- 26 プロジェクト紹介
FPSO Errea Wittu
次世代技術で海洋開発をリード
- 27 FPSOの脱炭素への取組み



世界を舞台に展開するMODECのEPCI・O&M
FPSOの脱炭素化への取組み

当社は2050年「ネットゼロ」達成に向けて、FPSOにおける原油生産に伴う主要なGHG排出源となる「燃焼排ガス」「フレアリング」「漏洩排出」「タンクからの排気(タンクベント)」に対する施策を講じ、FPSOの脱炭素化を推進しています。

**MODEC's FPSO
脱炭素化ロードマップ**



EPCI中の排出削減

INTRODUCTION
MODEC'S VALUE CREATION

**MODEC'S
BUSINESS STRATEGY**

- 21 CFO Message
- 25 プロジェクト・パイプライン
- 26 プロジェクト紹介
FPSO Errea Wittu
次世代技術で海洋開発をリード
- 27 FPSOの脱炭素への取組み

SUSTAINABILITY
GOVERNANCE
DATA



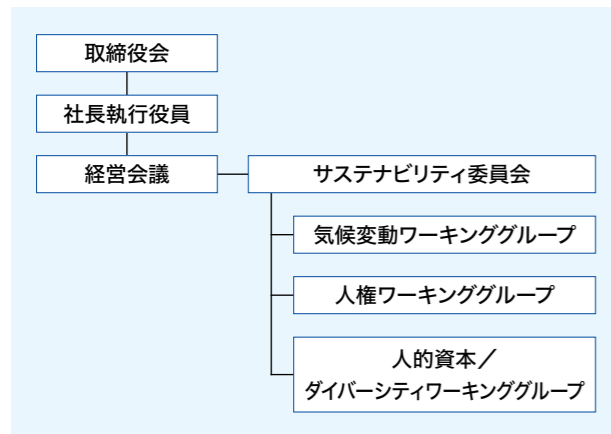
サステナビリティマネジメント

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。同委員会は副社長執行役員（副社長執行役員を定めないときは経営企画担当執行役員）を委員長、主要子会社の社長／CEO、経営企画及び人事担当執行役員等を委員として構成されており、経営会議に対し報告・提言を行い、取締役会に対しても適宜報告しています。

当社は2025年度には7回のサステナビリティ委員会を開催し、重要テーマである「気候変動」「人権」「人的資本／ダイバーシティ」の各ワーキンググループで検討及び実行したアクションを中心に議論を行いました。

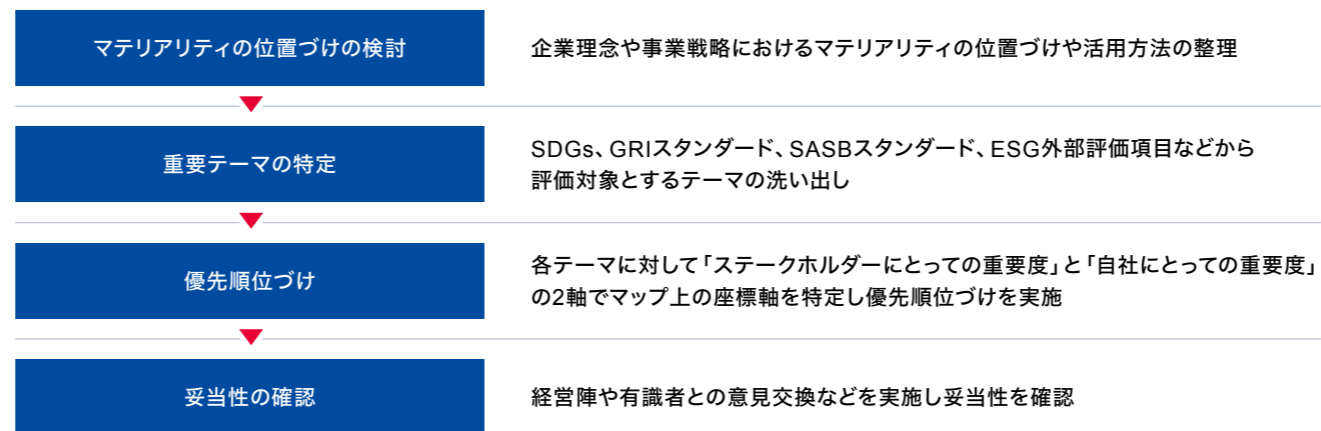
サステナビリティ推進体制



リスク管理

当社では、「サステナビリティ委員会規程」に基づき、サステナビリティ委員会が当社グループのサステナビリティ課題のリスクと機会の評価を定期的に行うこととしています。具体的には、マテリアリティ特定のプロセスの中で当社に関するサステナビリティ課題をリストアップし、各課題の重要度について当社とステークホルダーの両方の観点から評価した上で、重要度の高い課題についてリスクの分類と機会の特定を行い、それらの発現可能性やビジネスへの影響度を評価することとしています。また、社内での議論やビジネスパートナーからのヒアリング及び外部有識者との対話による示唆をもとに、経営レベルでの議論を踏まえて、マテリアリティを定期的に見直すこととしています。さらに、委員会の職務を遂行するために設置される各ワーキンググループは、リスクと機会の分析及び再評価を行い、委員会を支援することとしています。

マテリアリティの特定プロセス



サステナビリティ課題

マテリアリティをサステナビリティ課題と認識して設定しています。

当社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。

サステナビリティ方針

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



気候変動

三井海洋開発(MODEC)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°Cと1.5°Cの2つの温度帯のシナリオを選択しました。

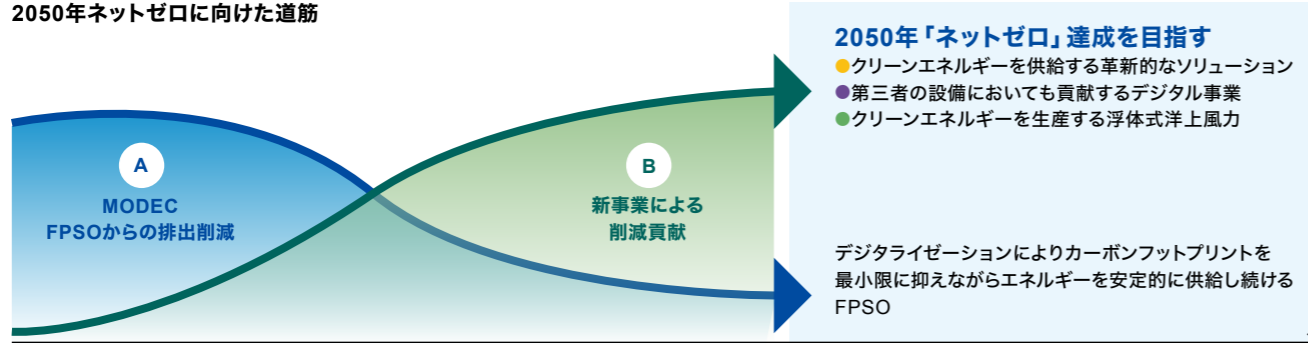
目標とロードマップ

事業モデルの着実な進化を通して、2050年「ネットゼロ」達成を目指します

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。今後は未来への架け橋となるべく、エネルギーの「安定的」かつ「持続可能」な供給に取り組んでいきます。当社の強みとコンピテンシーを活用し、エネルギー移行における以下2つの重要な役割を担っていきます。

- **A: FPSOからのGHG排出量を低減しつつ、FPSOによる石油・ガスの安定供給に継続的に貢献**
- **B: クリーンエネルギーの提供に貢献するため、事業モデルの進化を加速**

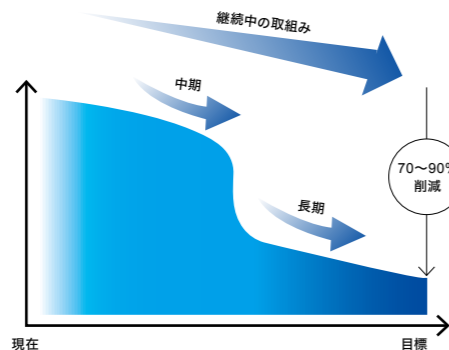
2050年ネットゼロに向けた道筋



● A FPSOの脱炭素化の推進

FPSO炭素排出原単位(FPSO Carbon Intensity)*を戦略的なKPIに設定し、計画的にFPSOの脱炭素化に取り組んでいます。

* 炭化水素の生産当たりで排出される二酸化炭素換算値(トン)



● B 新事業による削減貢献

FNPP(浮体式原子力発電プラント)

当社は、FNPPが、温室効果ガス排出抑制と電力需要増の双方に対応する上で重要な役割を果たすと考えています。FNPPは再生可能エネルギーを補充する、安定的に稼働するベースロード電源として、沿岸・島嶼地域の系統安定化に寄与。クリーンエネルギーの需要増に対応するための実用的・拡張性のあるソリューションを開発します。

アンモニアFPSO

エネルギー転換の過程で、アンモニアなどの低炭素燃料は電力・産業の脱炭素化に一定の役割を果たすと期待されています。市場の成熟化を見据え、新たな需要に対応する製品コンセプトを開発しており、その一つが「低炭素アンモニアFPSO」です。現在は再圧入されている、原油生産に伴う余剰な随伴ガスを用いて洋上で低炭素アンモニアを生産することを可能にします。

Jéssica Carvalho

Global Environmental Coordinator
ブラジル



社員メッセージ

海洋保安とオペレーショナル・エクセレンス

グローバル環境コーディネーターとして地域横断的に基準の統一やコンプライアンス強化、イニシアチブの横展開を推進しています。各地域の優れた事例をハイライトすることは、グローバルHSSEの重要な原動力となっています。

海洋の保安はオペレーショナル・エクセレンスと切り離すことはできず、効率的で信頼性の高いプロセスが環境負荷を着実に低減します。データ品質/レポートの強化や、使い捨てプラスチック削減イニシアチブといったISO14001と一致した各地域の取組みとグローバルプログラムとの統合を進めています。

FPSOの建造・操業に伴う環境影響を理解することは、海洋と地域社会を守る上で不可欠です。複数プロジェクトを同時に管理し、累積的・相乗的な影響まで視野に入れなければならない。この理解こそが我々の情熱と規律を支えています。未然に防いだガス等の漏洩や1m³の排水、削減した廃棄物やCO₂e、その一つひとつに意味があります。

オペレーショナル・エクセレンスは、環境影響の抑止、リスクの低減、海洋保安、ひいては長期成長可能性の可視化など結果以上の価値につながっていきます。

TCFD提言に基づく情報開示

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

詳細は上記ウェブサイトをご参照ください。



- 28 サステナビリティマネジメント
- 29 気候変動
- 30 プロセスセーフティ
- 31 HSSE (Health, Safety, Security and Environment)
- 32 人的資本
- 34 人権
- 35 R&D (研究開発)

プロセスセーフティ

プロセスセーフティは、石油や化学業界などにおける、火災・爆発・海洋油濁等、人命・環境に甚大な影響を及ぼしうる重大事故を未然に防ぐための体系的な管理手法です。当社はプロセスセーフティマネジメントにより、重大事故リスクをALARP*の状態に維持し続けることで、将来にわたる「重大事故ゼロ」の実現に向けた取り組みを推進・強化しています。

MODECのプロセスセーフティ

当社はFPSOのEPCIから操業までを一貫して担う強みを活かし、操業段階の教訓と実情を織り込んだ設計と運用でプロセスセーフティマネジメントを行っています。FPSOは一つひとつがオーダーメイドであるため、プロジェクトごとに重大事故要因(MAH)を特定・評価する必要があります。評価対象には、原油や可燃性ガス漏洩に起因する火災・爆発に加え、海洋油濁、他船やヘリコプターの

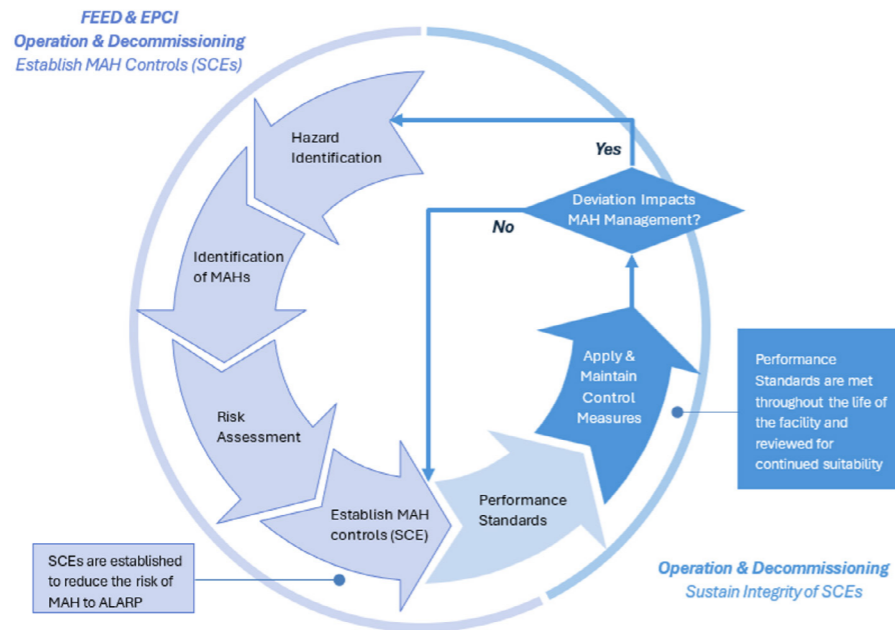
衝突、非常時の安全脱出手段など、海洋プラント特有の要素も含まれます。ヒューマンエラー等のトリガーが重大事故に直結しないよう複数のバリアを設計しますが、隔離された環境かつ限られた人員で運用するFPSOの特性を踏まえ、保全負荷を考慮して過剰な装置の追加を避けることを目指した設計を行っています。

操業開始後は、バリアが適切に維持管理され、設計意図どおりの性能を維持していることを確認します。万一適切に機能していない場合や、設計想定と異なる操業条件・変更案が生じた場合は、リス

クの再評価を行い、必要な正・補強措置により、重大事故リスクをALARP*に維持します。あわせて、操業時のProcess Safety Events (PSEs)のモニタリング、従業員への継続的トレーニング、操業時の教訓を将来のFPSOの安全設計に反映させ、操業中の他FPSOと共有するなど、FPSOのライフサイクルにわたってプロセスセーフティマネジメントを強化しています。

* ALARP (As Low As Reasonably Practicable) : 合理的に実行可能な限り低減

MODEC MAH Lifecycle Management



ト部 祐輔
Lead Engineer, Process Safety
マレーシア

社員メッセージ

MODECにおけるプロセスセーフティの重要性

プロセスセーフティエンジニアの使命は「重大事故を起こさないこと」であり、それはMODECの責務でもあります。一方、洋上で油ガスを生産する限り、重大事故リスクをゼロにすることはできません。予算・スケジュールに制約のあるEPCIフェーズにおいて、どこまで安全設計を追求すれば許容リスクと言えるのか。刻々と状況が変化する操業フェーズにおいて、今のリスクのまま生産を続けても大丈夫なのか。明確な使命・責務に対して絶対解のない曖昧さが存在するからこそ、社員全員が同じ方向を向き、一貫した思想に基づく適切な判断を各自が行うことが重要です。プロセスセーフティマネジメントを主導するエンジニアとして、これら難題に挑み続けます。



HSSE (Health, Safety, Security and Environment)

KPI

労働災害件数ほか

三井海洋開発(MODEC)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 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とどめず、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。

HSSE統計値

	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
総労働時間(従業員及びコントラクター)	57,003,832	64,004,670	43,697,775	53,885,127	59,011,628
死亡災害件数(従業員及びコントラクター)	2	0	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)	0.18	0.11	0.32	0.24	0.31
職業病(従業員のみ)*	0.00	1.08	1.79	0.15	2.20

HSSE統計値一覧は右記をご参照ください。 <https://www.modec.com/jp/sustainability/hsse.html>

* 2025年から算出方法を変更した影響で、2023年以降の数値が統合報告書2024の掲載数値と異なっております。

当社のHSSEとCAREプログラムの特徴

当社のHSSEとCAREプログラムには、以下の4つの大きな特徴があります。

- Stop Work Authority: 全ての役職員は不安全行動・状態を目撃した場合、直ちに作業の停止を命じることができます。MODECはいかなる不安全行動や不安全状態を許しません。
- CAREカード: 全ての役職員が不安全な状態や改善すべきことに気づいた際に簡便に報告できるツールで、安全の向上に役立ちます。
- CARE Survey: 定期的に安全文化度の診断を実施し、改善すべき点や弱み・強みを全役職員で共有し、安全行動の見直しや安全文化の醸成に役立ちます。
- Life Saving Rules: 特に危険度の高い作業を抽出し、Life Saving Ruleとして全役職員へ訓練やマテリアルを通じ注意喚起を行います。

MODEC Group HSSE Executive Committee

当社グループ全体の環境安全衛生を統括する組織として、Global HSSEリードが議長を務め、当社社長、重要子会社社長、チーフ・コンプライアンス・オフィサーなどを委員とする「MODEC Group HSSE Executive Committee」を設置しています。



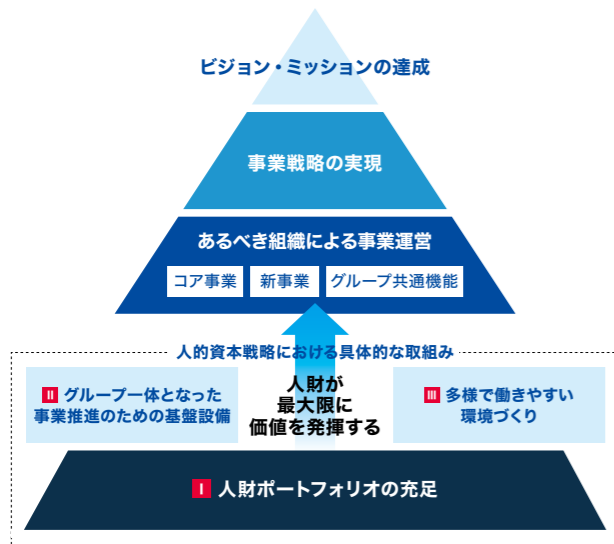
人的資本

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、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

- ・新規採用者：1,276名
- ・研修参加者人数(延べ人数)：7,762名
- ・従業員1人当たり平均研修時間：52.1h/名

Monitoring Metrics*

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、

一層の安定的な人材確保のために、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備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

リーダーシップ/管理職研修

Monitoring Metrics*

・参加者数：963名 ・参加率：76.0%

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。

* Monitoring Metrics：現時点ではTargetは定めてないものの、取組みをモニタリングする数値 (P19参照)



人的資本

II グループ一体となった事業推進のための基盤整備

- エンゲージメントスコア*1: 76%
- 離職率: 7.8% ・ 自己都合退職率: 5.8%

Monitoring Metrics*2

*1 エンゲージメントスコア: 2024年 その他2025年末時点

*2 Monitoring Metrics: 現時点ではTargetは定めてないものの、取組みをモニタリングする数値 (P19参照)

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、要素を体現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

- 女性従業員の割合*1: 19.7%
- 女性管理職の比率(単体)*2: 14.5%
- 女性管理職の比率(連結)*3: 11.2%

Monitoring Metrics*4

*1 2025年末時点 *2 管理職相当のスペシャリストを含む *3 オフショアクルーも含む

*4 Monitoring Metrics: 現時点ではTargetは定めてないものの、取組みをモニタリングする数値 (P19参照)

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。

取組み事例

女性活躍推進への取組み

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。2025年12月時点の女性従業員の割合は19.7%(連結)、管理職における割合は11.2%(連結)、役員における割合は15.8%(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シップ制度などの拡充をしており、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らる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。



Marie Villarin-Chua

Senior Application Engineer
Information Management - EDS
シンガポール

社員メッセージ

多様な人材の活躍とデジタル化推進

デジタル化は、MODECの設計・建設・操業を変革し、情報を戦略的優位性へと転換しています。情報の可用性、コンプライアンス、一貫性を担保することは、利用者へ信頼できるインプットを提供する基盤です。これこそが情報管理の中核であり、適切な情報を、適切な人に、適切なタイミングと場所で届けることで、Global Digital and Analyticsが信頼性のあるデータを有用な知見と拡張性のあるソリューションへと変換します。

私はアプリケーションエンジニア、そして現在はプロジェクトEDSリードとして、ドキュメント中心型のワークフローから、タグ・モデル・図面を唯一の信頼できる情報源とするデータ中心型エコシステムへの移行を主導してきました。基準の強化、チームのコーチング、ステークホルダーとの連携を行い、アプリケーションを統合してEPCIデジタルツインと接続することで、知見を引き出し、データ品質を強化し、建造、試運転、操業を力強く支援しています。

MODECの女性ネットワークとHERizonは、私の自信を高め、目標を明確にしてくれました。経営陣の後押しとコミュニティのエネルギーを得て、私は価値を創出し、DE&Iを促進し、次世代リーダーを育むデジタル化を加速しています。これが、MODECがよりスマートなアセットと強いチームを築く方法です。



人権

人権に関する基本的な考え方

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、全ての人々の尊重、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。詳細は右記ウェブサイトをご参照ください。 <https://www.modec.com/jp/sustainability/social.html>

Initiative

人権関連施策の導入

サブコントラクターへの取組み

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上で、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

2025年度の実績及び今後の取組み

- 当社及びサプライチェーン企業の従業員に対する人権リスクを考慮した「Saliency Assessment (人権リスクの優先順位付け)」を実施。
- オフショアも含めた建設業界の労働者の権利を守り、福祉を尊重することを目的とする人権イニシアチブである「Building Responsibly」に加盟し、専任の人権スペシャリストを採用するなど、専門性を強化。
- 当法人権方針の見直しやデューデリジェンス・プログラムの設計・開発の継続検討。

Jaewon Kim

Senior Human Rights Specialist
シンガポール

社員メッセージ

業界全体で進める人権課題への対応

人権ワーキンググループにおいて当社グループ全体の人権プログラムを策定するとともに、グループ各社における人権状況のモニタリングを行っています。

企業が人権を保護・尊重する責任を負う対象を「ライトホルダー」と呼びますが、当社においては、従業員、サプライチェーン上の労働者、そして事業所周辺のコミュニティの方々が、その対象となります。なかでも、開発途上国に所在するサプライチェーン上の労働者は、相対的に人権侵害へのリスクが高いとされています。

これらのリスクに対し、当社ではこれまで様々な人権尊重の取組みを実施してきました。とりわけ、造船所における労働者の労働・人権状況を把握し、改善に向けた努力を重ねてきました。ただし、国ごとに人権リスクは異なり、長時間労働が懸念される国もあれば、過度なあっせん・仲介手数料が労働者の負担として問題視される国もあります。いずれの事案も容易に解決できるものではないため、長期的な視点を持ち、ビジネスパートナーとの対話を継続しながら、改善に向けた取組みを進めています。

人権への配慮はMODECの事業と切り離して考えるべきものではないと考えます。従業員を含む事業に関わる全ての人のために、公正かつ正しい事業の進め方として、企業文化の中に定着させ続けていきます。



R&D(研究開発)

R&Dの方針

三井海洋開発(MODEC)では、「イノベーションで持続可能な未来を拓く」の実現に向け、①既存事業であるFPSO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、②今後の新事業化を見据えた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研究開発活動を展開しています。

既存事業の強化

省人化(安全・危険作業)

限られた洋上人員での効率的な設備保全を実現すべく、ロボット技術で高所・閉所等の危険作業を代替する研究開発を行っています。

- 無人小型潜水艇/自律型無人潜水機によるダイバー作業の代替
- 板厚測定ドローン/ロボットを活用したクリーニング作業

インテグリティ

安定的に稼働する高いアセット・インテグリティのFPSOの実現に向け、設計・建造段階における効率化や、それに伴うヒューマンエラーの低減に向けた研究開発を進めています。

- AIチャットボット(Computer Vision/Large Language Model/Vision Language Model/Agentic RAG)の開発・導入により、過去の技術資産を活用した設計上の意思決定の迅速化・高度化
- シミュレーションやデータ処理の自動化、エンタープライズデータ基盤の活用によるEPCI工程の品質・生産性向上と工程管理の高度化
- CFRP補修手法など、火気工事を伴わない補修技術の開発・評価
- Shape Digital社と共同で、効果的なメンテナンスに向けたコンディション・ベースド・メンテナンス(CBM)やプレディクティブ・メンテナンス(PdM)及びAIを用いた安全リスク評価の効率化

GHG排出量削減

主要発生源対策と回収・代替技術を組み合わせ、FPSOのGHG排出を低減する研究開発を行っています。

- Shape Digital社と共同でデジタルツインとAIによる運転最適化ソリューションを既存FPSOの操業に導入
- 高発電効率を実現するコンバインドサイクル発電モジュールの実用化とFPSO Bacalhauでの運転開始
- 燃焼後カーボンキャプチャー技術(PCC)の開発。FPSO搭載に向けた技術評価と革新的PCCのパイロットプラントのFPSOへの搭載
- 低GHG排出の発電手段のFPSO搭載(固体酸化燃料電池のパイロットプラントの設計・製作を開始)
- クローズドフレアシステムの既存プラットフォームへの搭載。予知運転により機械の異常停止低減を支援するデジタルツールの開発
- ロボット技術を用いたヴェントや漏洩ガスの検出自動化を通じた排出削減



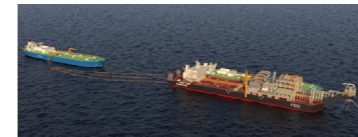
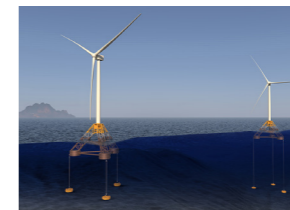
新事業への挑戦

FPSOのEPCI及びオペレーションから得た知見・技術資産を組み合わせ、当社独自の実現可能なソリューションを追求します。

- 浮体式原子力発電：浮体・送電設備の開発
- アンモニアFPSO：余剰伴生ガスからブルーアンモニアを製造し、貯蔵・積出。アンモニア変換過程やガスタービン自家発電機(GTG)からのCO₂もあわせて回収
- TLP型洋上風力発電設備・変電設備：当社の強みであるTLP型浮体技術と係留技術を組み合わせた発電単価競争力のある設備を開発

上記に加え、当社は次の実用化に向けた開発にも取り組んでいます。

- 浮体式液化CO₂貯蔵・注入ユニット(FSIU)
- 油井水や海水からのリチウム回収設備

LCO₂ FSIU

iTLP™2-FOWT

INTRODUCTION

MODEC'S VALUE CREATION

MODEC'S BUSINESS STRATEGY

SUSTAINABILITY

28 サステナビリティマネジメント

29 気候変動

30 プロセスセーフティ

31 HSSE (Health, Safety, Security and Environment)

32 人的資本

34 人権

35 R&D(研究開発)

GOVERNANCE

DATA



R&D (研究開発)

既存事業の強化の具体的事例

● 2025年8月、Shape Digital社、Shell Brazil社、MODEC、カンピーナス州立大学でAI活用のリスク評価手法の共同開発を開始

ブラジルのShape Digital社及びMODEC Brazil社が、Shell Brazil社及びカンピーナス州立大学と、AIを用いたオフショア設備のプロセス安全管理手法の共同開発を開始しました。

ANPの資金提供のもと、36カ月で①セーフティバリア劣化、②ガス漏洩シナリオを対象に、AIとデータによる新たなリスク評価を構築します。稼働中のShape Reefを基盤に、流体力学モデルとフィールドデータを組み合わせてAIモデルを適用し、リアルタイムでの可視化と迅速な意思決定を強化。MODEC Brazil社はFPSOの操業知見を提供し、当社は安全・安定操業へ貢献します。

https://www.modec.com/jp/news/2025/20250813_pr_shape-digital.html
詳細は上記ウェブサイトをご参照ください。

既存事業の強化の具体的事例

● FPSOの原油貯蔵タンク検査に関するテラドローンとの共同研究開発契約を更新

三井海洋開発は、テラドローンとFPSO原油貯蔵タンク内部の非破壊検査用Terra UTドローンに関する共同研究開発契約を更新しました。2024年の取組みで、超音波センサー改良、ガス検知器搭載、ケレンブラシ高性能化、有線給電により、測定精度・安全性・作業効率を向上。2025年度は、機体構造の最適化やメンテナンス性向上、防爆対応、有線ケーブルの高耐久化・延長、航空輸送対応に加え、検査用ジェル不要の新方式導入を進めます。

当社はドローン技術で検査の省人化・効率化と労働安全性の向上を推進していきます。

https://www.modec.com/jp/news/2024/20240701_pr_TerraDrone.html
詳細は上記ウェブサイトをご参照ください。



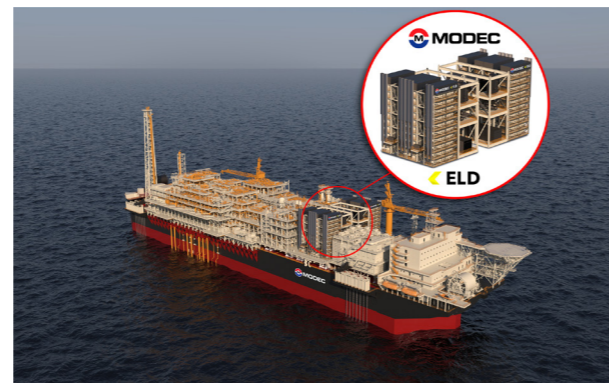
既存事業の強化／新事業への挑戦の具体的事例

● 将来のゼロエミッションFPSOを目指し、1.2MW級SOFC+CO₂回収設備統合システム開発に関する基本合意書(MOU)をEld Energy社と締結

当社は、ノルウェーのEld Energy社と、FPSO向け高効率1.2MW級SOFC+CO₂回収設備の統合システム開発でMOUを締結しました。当社はCO₂回収とFPSO統合を担い、2029年に陸上試験、その後長期実証を行う予定です。

2025年より両社は40kWから120kW SOFC+CO₂回収システムのパイロット試験へと段階的に開発を進めており、拡張性の実証と、洋上電源のCO₂排出量の管理を目指します。SOFCは高温で化学エネルギーを直接電気に変換し、複数の燃料に対応可能です。これに排ガスからのCO₂回収を組み合わせることで、稼働率を損なうことなくFPSO電源の本格的な脱炭素化に向けた実用的な道筋を提供します。

https://www.modec.com/jp/news/2026/20260604_pr_MoU_Eld-Energy.html
https://www.modec.com/jp/news/2025/20250716_pr_SOFC.html
https://www.modec.com/jp/news/2026/20260127_pr_SOFC.html
https://www.modec.com/jp/news/2026/20260130_pr_SOFC-Ceremony.html
詳細は上記ウェブサイトをご参照ください。



100MW SOFC+CO₂回収設備統合システムを搭載したFPSO (イメージ)

新事業への挑戦の具体的事例

● 浮体式液化CO₂貯蔵・注入ユニット(FSIU)のAiPを取得

当社は、洋上で液化CO₂(LCO₂)を受け入れ・貯蔵し、海底井戸へ高圧注入するFSIUについて、米国船級協会ABS及び仏ビューローベリタス(BV)からAiP(基本設計承認)を取得しました。

FSIUは最小総貯蔵容量100,000m³、年間最大1,000万トンの注入能力を備え、コンセプト開発には商船三井が参画し、LCO₂輸送の知見を反映。船級協会による設計レビューを経て技術的・運用上の実現性を確認しています。

当社はFSIUをはじめとするCO₂バリューチェーンの中で浮体式ソリューションの進化を加速していきます。

https://www.modec.com/jp/news/2025/20250911_pr_FSIU-AIP_ABS.html
https://www.modec.com/jp/news/2025/20250912_pr_FSIU-AIP_BV.html
詳細は上記ウェブサイトをご参照ください。

新事業への挑戦の具体的事例

● 革新的な浮体式洋上風力発電システムに関するAiPをABSから取得

当社は、革新的な浮体式洋上風力発電システム「iTLP2-FOWT (i-TLP™2)」の支持構造物について、米国船級協会ABSからAiPを取得しました。

本システムは、水深50m以上を対象に、従来のセミサブ/スパーの緩係留方式に比べて浮体の揺れと海底占有面積を抑えるTLP方式を採用し、固定式向けタービン・タワーの流用、サイト当たり発電容量の最大化、迅速な陸上での建造・据付、あらゆる海底土質への適用を可能にします。

当社はFPSO等で培った浮体・係留の総合技術を基盤に、安価でクリーンな電力の実現に向けた洋上風力ソリューションの実用化を着実に前進させていきます。

https://www.modec.com/jp/news/2025/20250731_pr_iTLP2.html
詳細は上記ウェブサイトをご参照ください。



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。

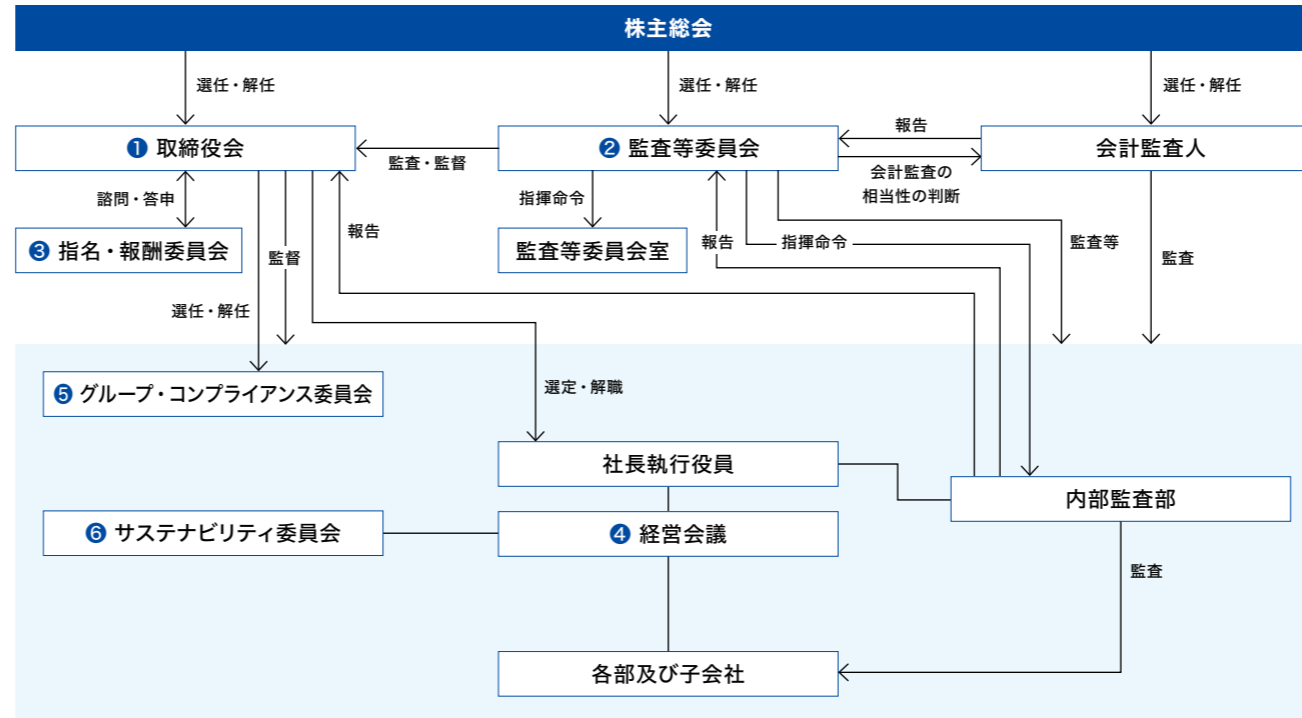
コーポレート・ガバナンス体制

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

2026年3月26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を規定しています。2026年3月26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、社長執行役員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執行役員が指名し、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化を図っています。

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・コンプライアンス委員会」を設置しています。同委員会は、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。同委員会は副社長執行役員(副社長執行役員を定めないときは経営企画担当執行役員)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、経営会議に対し報告・提言を行い、取締役会へも適宜報告します。

ガバナンス強化の変遷

- 2011 ● 取締役の任期を2年から1年に短縮
- 2015 ● 独立社外取締役1名選任
- 2016 ● コーポレートガバナンス・ガイドライン制定
● 独立社外取締役を3名に増員
● 指名・報酬委員会設置
- 2018 ● 株式報酬制度の導入
- 2019 ● 独立社外取締役を5名に増員
● 初の女性取締役就任
- 2021 ● 取締役会の実効性評価開始
- 2022 ● 取締役・監査役のスキルマトリックス開示
- 2023 ● サステナビリティ委員会設置
- 2024 ● 監査役会設置会社から
監査等委員会設置会社に移行



コーポレート・ガバナンス

取締役(監査等委員を除く)

						
	<p>宮田 裕彦 代表取締役 社長執行役員</p> <p>在任年数 2年9カ月 所有株式数 2,400株</p>	<p>鈴木 亮 取締役 常務執行役員CFO</p> <p>在任年数 1年 所有株式数 200株</p>	<p>清水 一樹 社外取締役</p> <p>在任年数 1年 所有株式数 0株</p>	<p>杉山 正幸 社外取締役</p> <p>在任年数 1年 所有株式数 0株</p>	<p>小林 雅人 社外取締役</p> <p>在任年数 5年 所有株式数 0株</p>	<p>前田 裕子 社外取締役</p> <p>在任年数 1年 所有株式数 0株</p>
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	●	●		●		●

☑ スキルマトリックスの各項目の選定理由

☑ 取締役の選任基準

INTRODUCTION
MODEC'S VALUE CREATION
MODEC'S BUSINESS STRATEGY
SUSTAINABILITY

GOVERNANCE

37 コーポレート・ガバナンス

44 コンプライアンス/リスクマネジメント

46 社外取締役×社長座談会

DATA



コーポレート・ガバナンス

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
在任年数 2年
所有株式数 1,522株



藤田 利彦
社外取締役
監査等委員
在任年数 2年
所有株式数 200株



田中 由紀
社外取締役
監査等委員
新任
所有株式数 0株



磯部 貢一
社外取締役
監査等委員
新任
所有株式数 0株

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			●	

INTRODUCTION
MODEC'S VALUE CREATION
MODEC'S BUSINESS STRATEGY
SUSTAINABILITY

GOVERNANCE

37 コーポレート・ガバナンス
44 コンプライアンス/リスクマネジメント
46 社外取締役×社長座談会

DATA



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とあり、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、法令・規則に適合するだけでなく、コンプライアンスを遵守した適正な業務遂行が不可欠であり、該当事項に関わる知識・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上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。

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 役員等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。

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。



コーポレート・ガバナンス

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。2025年度の実効性評価結果の概要は下記のとおりです。

評価の方法

- (1) 各取締役にアンケートを配布し、無記名の回答を得る方法（全51問）
- (2) 社外取締役7名、及び社内取締役3名を対象に個別にインタビューする方法（各1時間程度）
- (3) 上記(1)、(2)の実施に際し、外部機関を起用
- (4) アンケート及びインタビュー結果をもとに、取締役会において討議

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
- 経営戦略、経営計画
- 内部統制、リスク管理
- 指名、報酬
- (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
- 取締役自身の取組み
- 指名・報酬委員会の評価
- 総括

2023年度の評価

前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

- 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。
- 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。

取組み

- 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委譲を徐々に進め、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年度の評価

前年度の実効性評価において提言のあった課題に対する2024年度の取組みは以下のとおりです。

評価

- 取締役会において、中長期的な経営戦略・経営課題等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すること。

取組み

- 取締役会内外でのフリー・ディスカッション等の機会も活用し、中長期的な経営戦略・経営課題等の大局的な議論の比重を拡大することで、モニタリング・ボードとしての機能強化を図る。

2025年度

前年度の課題に対する2025年度の取組みの評価結果及び今後の施策は以下のとおりです。

評価

- 総じて、取締役会が実効的に機能していることを確認できましたが、監督機能を重視する取締役会としての実効性の更なる向上のために、中長期的な経営戦略、及び、コーポレート・ガバナンスの更なる進化に向けた議論をより充実させることが必要であると評価しました。

取組み

- オフサイトミーティングの活用等を通じて、中長期的な経営戦略やコーポレート・ガバナンスの更なる進化に関する議論の時間を継続的に確保し、取締役会の監督機能の実効性を高めていきます。



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。

取締役の報酬などの総額(2025年度)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(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	
取締役(監査等委員を除く) (内、社外取締役)	406 (31)	132 (31)	126 (—)	147 (—)	12 (8)
取締役(監査等委員) (内、社外取締役)	62 (32)	62 (32)	— (—)	— (—)	4 (3)

※ 上記には、2025年3月27日開催の定時株主総会終結の時をもって退任した取締役(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)を含んでいます。

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。



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	取組み	
特に重要なリスク	不透明な世界情勢による影響	<ul style="list-style-type: none"> 政治・経済の急変、労使問題、商習慣に関する障害、資金移動の制約、特別税・関税等による現地での人員動員や資機材の調達が遅れることに起因した、プロジェクトの採算悪化と全体業績に影響を及ぼす可能性 経済安全保障、エネルギー安全保障、関税強化や米中摩擦などによりサプライチェーンが寸断され、供給集中が事業継続性を脅かすリスク 	<ul style="list-style-type: none"> インテリジェンス体制を強化し情報収集と対応策の検討を迅速に行う サプライチェーンの過度な一極集中を避けるため主要サブコントラクターの多角化を推進し、顧客と協力して影響の分散を図る
	原油価格低迷による影響	<ul style="list-style-type: none"> 原油価格の長期低迷によるオイルメジャーの新規プロジェクト開発遅延に起因し、受注が一時的に減少する可能性 	<ul style="list-style-type: none"> 海洋油田探査の超大水深海域へ拡大によるニーズ及びエネルギー需要の堅調な推移を見込みFPSO事業開発に取り組む
	アセット・インテグリティの低下	<ul style="list-style-type: none"> 2000年代に受注した初期FPSOの経年劣化により、操業率低下や保守・強化コストの増加が生じる可能性 改善は進むものの、劣化・保守不足は引き続き収益や事業継続に影響する重要課題 	<ul style="list-style-type: none"> 数年間にわたりアセット・インテグリティ改善に集中的に取り組み、初期FPSOの状況は改善 引き続きアセット・マネジメントを強化し、収益力向上につなげる施策を推進する
	価格変動リスク	<ul style="list-style-type: none"> 地政学的緊張や政策変化がインフレ・為替等に影響し、事業採算を悪化させる可能性 資機材価格や調達コストの変動がプロジェクト採算へ影響するリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客との契約で一定程度の価格変動リスクをヘッジ。為替は客先からの入金や主要サプライヤー支払いを米ドル決済とすることでリスクを低減 資機材調達先の多様化、要求仕様の標準化による納期短縮とコスト削減を進める
	化石燃料需要の減少	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素の進展に伴い長期的に石油・ガス需要が漸減し、投資抑制や事業転換が進む可能性 対応遅延により事業構成や財政状態に悪影響を与えるリスク 	<ul style="list-style-type: none"> 洋上風力など代替エネルギー向けの独自浮体式構造・係留技術の開発を推進し事業の多角化を図る 市場動向を注視し、戦略を柔軟に見直すことで環境変化への対応力を高める
	新規受注におけるリスク	<ul style="list-style-type: none"> FPSOの大型化・複雑化により完工遅延・コスト増加・性能未達のリスクが高まり、建造能力を有する造船所への集中リスクも増大している 海外の大手造船所の入札参加等で競争環境が変化する可能性 	<ul style="list-style-type: none"> 長年にわたり設計・建造から操業までライフサイクル・バリューの最大化に貢献しており、この経験に裏打ちされた専門性を競合優位性の一つと位置付け活かしていく
その他の重要なリスク	大規模災害について	<ul style="list-style-type: none"> 地震、風水害、パンデミック等で物的・人的被害や物流麻痺の発生による、建造工事、リース、チャーター及びオペレーション等の事業活動が停滞する可能性 	<ul style="list-style-type: none"> グループ危機管理ガイドラインを策定し、発生時の対応体制や対応指針を整備して損失最小化に努める 継続的な防災対策の強化により、影響の緩和を図る
	法規制について	<ul style="list-style-type: none"> 国内外の法令改廃や新規規制の導入により、許認可やコスト構造等が変化し、業績・財務に影響を与える可能性 	<ul style="list-style-type: none"> 各国の法令・規制を遵守するとともに、法令改正の動向を注視し、必要な対応（許認可取得、業務プロセス・コンプライアンス体制の見直し等）を速やかに実施する



社外取締役×社長座談会

多様な視点で
現場力を経営力へ—
不確実な時代の
意思決定

1.MODECの成長を支える多様性と現場力

宮田 当社の特徴は、日本国内で確立した事業基盤を海外展開したというよりは、主に海外プロジェクトを世界各地の現場が主体的に推進する過程を経て、現在のグローバルな企業体が形成されてきた点にあります。各現場で実績と課題解決を積み重ねてきたことが、現在の競争力の基盤になっています。

前田 就任前のMODECに対する印象は、どちらかという「建造」が中心の会社というものでした。国立研究開発法人での経験などを通じて名前は存じ上げていましたが、実際に関与するようになってから、リース・O&Mの長期契約に基づく安定収益モデルがしっかりと事業基盤を支えていることが分かりました。建造だけでなく、その後の操業・保守まで一貫して事業を行う構造が、安定性と収益性を支えている点は非常に優れたビジネスモデルだと思います。

社外取締役
杉山 正幸社外取締役
前田 裕子社外取締役(監査等委員)
藤田 利彦代表取締役 社長執行役員
宮田 裕彦

社外取締役×社長座談会

杉山 私はパートナーの立場から見てきましたが、その一貫通貫のサービス提供力と現場力が、まさに競争力の源泉だと感じていました。複雑な案件でも確実にやり切る実行力は、MODECの大きな強みです。

藤田 元々海外展開が進んでいる会社という理解でしたが、実際に関与してみると想像以上の「超グローバル企業」でした。MODECの強みは、EPCI*1からO&M*2まで手がけることで多くのデータやノウハウが蓄積されているという点にあります。案件で得られた経験を「Lessons Learned (得られた教訓)」として次の案件に活かす仕組みができており、知見が循環している点が競争優位につながっています。

前田 私も、皆さんがおっしゃるとおり、現場力の重要性は強く感じています。海外でここまで競争力を維持していることの重みを実感するとともに、そうした現場で培われた知見や経験をグループ全体でどう共有していくかが、今後のさらなる強化につながるのではないかと考えています。

宮田 現場に一定の権限と裁量があるからこそ、トラブルが起きたときにもその場で課題を突破していく力が培われてきました。そうした現場力が、当社が業界の中でここまで成長して一定の地位を確保してき

た背景の一つだと考えています。一方で、このような現場主導の強みは、時に部分最適や属人化に陥るリスクも併せ持っており、企業グループとしての組織力発揮やガバナンスの観点からは経営課題でもあると認識しています。

杉山 取締役会では、安全・品質・稼働率といった現場に直結するテーマが継続的に議論されています。現場で培われた強みが、取締役会レベルでの監督と結びついている点は、MODECの特徴の一つだと感じています。

藤田 取締役会の雰囲気としても、社外取締役から率直に発言しやすく、執行側もそれを受け止めて次に活かすという好循環があります。こうした対話の積み重ねが、現場と経営の距離を縮めているのではないかと感じています。

宮田 ご指摘いただいた現場力や、多様性は当社の強みとして認識しています。一方、多様性を強みとして活かすためにも、コミュニケーションの円滑化と情報の可視化・透明性の向上が不可欠です。現場・経営・取締役会が共通の情報基盤で意思決定できる状態をつくるのが、持続的な競争力の強化につながると考えています。



2. 外部環境の変化の中で、取締役会は何を重要論点として見ているか

宮田 外部環境の不確実性が高まる中で、経営としての判断の難易度は確実に上がっています。予見性が高い環境であれば解を見つけやすいのですが、現在はそうではありません。だからこそ、一定の柔軟性と選択肢を持ちながら意思決定していくことが重要だと考えています。

藤田 地政学リスクの高まりとエネルギー安定供給の重要性が再認識される現在、MODECが担う第一の使命は、FPSO*3事業のさらなる強化です。具体的には脱炭素化・省人化を推進しながら既存事業の競争力を維持・向上させることが、当面の最重要課題だと考えています。新規事業やR&Dへの取り組みも並行して進めることはもちろん重要ですが、現

*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

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



社外取締役×社長座談会

時点ではまず既存FPSO事業の基盤をさらに強固にすることが優先順位として高いと認識しています。

杉山 おっしゃるとおりで、エネルギー安全保障の重要性の高まりと、脱炭素化の流れの不可逆性、この2つが大きな潮流です。足元では前者の重要性が特に高く、既存のFPSO事業で操業の安定性を高め、着実にキャッシュを生み出し続けることが最も重要な使命だと考えています。その上で、中長期的に既存の強みと親和性の高い領域へどのように成長投資を振り向けるかが問われています。

藤田 成長投資とキャピタルアロケーションについては、今の業績好調の状況を踏まえ、株主に対しても真摯に向き合うことが求められます。機関投資家を中心に、株主還元よりも中長期的な成長投資を重視する傾向が強まっており、MODECもその期待に応える必要があります。



自社内の取組みにとどまらず、外部との協業も視野に入れながら、成長への道筋を具体的に示していくことが重要です。また、その基盤となる人材育成も、中長期の企業価値向上に直結する重要なテーマだと考えています。

前田 私が就任してから比較的短い期間で企業価値が大きく向上し、MODECへの注目度は急速に高まりました。こうした成長の中で、「人に依存した強さ」から「組織として同じパフォーマンスを出せる強さ」への転換が求められていると感じています。ローテーションが可能な体制を整えることが重要です。

加えて、係留設備等に関する知財戦略の重要性も高まっています。MODECが持つ技術や知見は他社には容易に代替できない唯一無二の資産であり、これを守りつつ、新しい技術や事業領域へ上手に裾野を広げていくことが重要だと思います。

宮田 現在当社はキャッシュ・フローを積み上げる段階から、成長投資に如何に資本配分するかという段階に移行しています。しっかり稼げるようになったことで経営としては変数が増えましたが、新規事業やM&A、他社との連携も含め、キャピタルアロケーションについて誠実に示していくことが、資本市場での信頼につながると考えています。そうした中で、資本コストや株価を意識した経営の重要性も高まっていると認識しており、引き続き、透明性と説明責任を意識しながら取り組んでいきたいと思っています。

3. 成長戦略を支えるために、取締役会はどう進化しているか

宮田 成長投資や資本配分の意思決定を支えるため、取締役会の役割はますます重要になっています。当社におけるガバナンスは、大きく2つの側面があります。一つは取締役会から執行に対するコーポレート・ガバナンス、もう一つは執行がグローバルに展開する事業をどう統治するかというグループガバナンスです。2024年3月に監査等委員会設置会社へ移行し、執行への権限委譲を進めつつ、取締役会はモニタリングボードとしての機能を高めてきました。

前田 取締役会における議論は、多様な専門性を持つ取締役が各自の知見と問題意識を率直に提起できる環境のもとで行われており、実効性という観点からは高い水準にあると評価しています。また、投資家との対話内容も含む財務情報の月次報告が拡充され、市場の視点を踏まえた議論ができるようになってきました。

藤田 私も同様の認識です。2024年に監査等委員会設置会社へ移行したことは大きな転換点でした。執行への権限委譲が進み意思決定の迅速化が図られる一方で、内部監査機能の強化も進み、ガバナンスは着実に進化していると感じています。

「コーポレートガバナンス部」の新設により、取締役会の事務局機能が強化され、議題の整理や情報提供の質が向上しています。

INTRODUCTION

MODEC'S VALUE CREATION

MODEC'S BUSINESS STRATEGY

SUSTAINABILITY

GOVERNANCE

37 コーポレート・ガバナンス

44 コンプライアンス/リスクマネジメント

46 社外取締役×社長座談会

DATA



社外取締役×社長座談会

前田 異なる専門領域を持つ取締役が同じ議題に向き合うことで、単一の視点では見えにくい論点が浮かび上がる点も大きな強みです。多様な専門性が「気づき」を与え合う場として機能しているからこそ、経営の質が高まっていると感じています。一方で、現場で培われた知見を、コーポレート機能や取締役会の議論にどう反映させていくかは重要なテーマだと認識しています。例えば、現場を統括した経験のある人材がコーポレート機能に参画することで、より知識や経験を共有できる体制になるのではないかと思います。加えて、取締役会や組織全体の多様性を高めていくという意味では、DE&Iや女性活躍の推進も重要だと考えています。

杉山 その点は重要だと思います。取締役会はモニタリングボードとしての性格を強めてきましたが、その実効性を高めるには、事務局機能の充実と人材育成が不可欠です。

私自身は、事業パートナーとしての現場目線と、株主としての資本目線の双方を持ち込むことを意識しています。マーケットや顧客のリアルな情報を踏まえて論点を提示することで、議論の解像度を高める役割を果たしたいと考えています。一方で、事業パートナーとして関与している立場である以上、利益相反の可能性がある議題については、判断への関与を避ける対応を行っています。こうした運用を通じて、利益相反リスクの適切な管理が図られており、独立社外取締役の方々が適切に監督されていると認識しています。

藤田 通常の実務取締役会では時間や議題の制約もあるため、中長期テーマについて十分に議論しきれないこともあります。その補完として、2025年から実施している中長期課題について議論するオフサイトミーティングのような取組みは有効です。通常の実務取締役会とは別に、執行側からレクチャーを受けた上で、フランクに意見交換できる場があることで、中長期テーマについて地に足の着いた深い議論が可能になっています。

2025年度は2度実施し、1回はデジタル、もう1回はR&D・新規事業をテーマに議論を行いました。うちデジタルをテーマにした回では、FPSO事業で蓄積してきたデータ活用の可能性について議論しました。社内活用だけでなく外販も含めた可能性を認識できたことは非常に有意義でした。

宮田 オフサイトミーティングの取組みは、取締役と執行の情報格差を埋めるという意味でも重要だと考えています。両者の間には、それぞれの専門性に基づく情報の偏りがありますので、それを双方向に補完していく必要があります。

前田 その点は非常に重要だと思います。社外取締役には、執行側とは異なる前提から問いを投げかける役割があると考えています。事業に直接携わっていない立場だからこそ素朴な疑問も含めて、議論の質を高めるための視点を持ち込むことが、社外取締役としての重要な役割だと認識しています。



藤田 まさにそのとおりで、社外取締役の役割は「気づき」を提供することだと思っています。必ずしも答えを示すのではなく、「ここは大丈夫か」という視点を投げかけることで、議論を深める役割です。

宮田 ありがとうございます。当社は非常にユニークなグローバル企業であり、それにふさわしい経営やガバナンスのあり方を追求していく必要があります。過去の成功体験への過剰適応が失敗の本質という説があるように、新しいことに果敢に挑戦していくことも重要だと思います。取締役の皆さんのキャリア、ご経験、ネットワークをぜひ最大限に発揮していただき、取締役会としての付加価値をさらに高め、取締役会と執行の信頼関係を基盤に、会社の企業価値向上、持続可能性促進、成長力強化につなげていきたいと思っています。



8カ年の財務サマリー

	日本基準			IFRS			(百万米ドル)		
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
経営成績									
受注残高	9,796	12,662	12,749	11,671	10,934	16,817	12,944	18,588	
売上収益	1,998	3,036	2,994	3,899	2,739	3,574	4,186	4,581	
営業利益	134	(44)	(208)	(317)	75	192	322	437	
親会社の所有者に帰属する当期利益	197	(166)	(126)	(363)	37	96	220	360	
財政状態									
資産合計	3,092	3,498	3,454	3,425	3,136	3,887	4,496	4,762	
資本合計	1,484	1,144	918	555	841	1,035	1,198	1,474	
有利子負債*1	279	226	130	426	393	570	514	420	
現金及び現金同等物残高	461	478	638	810	492	1,013	1,253	1,326	
営業活動によるキャッシュ・フロー	407	(29)	299	152	(208)	485	560	244	
投資活動によるキャッシュ・フロー	(37)	239	(7)	(220)	(56)	(210)	(122)	5	
財務活動によるキャッシュ・フロー	(153)	(189)	(134)	265	(49)	241	(186)	(194)	
経営指標									
調整後EBITDA*2	271	91	93	76	202	306	328	440	
ROE(%)	15.1	(13.3)	(12.3)	(52.7)	5.6	10.7	20.3	27.4	
株価純資産倍率(PBR)(倍)	0.8	1.2	1.2	1.3	0.7	1.1	1.2	3.5	
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	30.5	
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	140.0	
配当性向(%)	13.5	—	—	—	0.0	10.0	15.7	16.9	
1株当たり純資産(円)*3	2,707.95	2,161.43	1,622.30	9.45	14.40	14.53	17.28	21.26	
株価(円)	2,273	2,665	1,873	1,377	1,362	2,318	3,345	11,900	
FX Rate(円/米ドル)	111.02	109.54	103.50	115.01	132.71	141.83	158.15	156.53	

※ 2020年度までは日本会計基準(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

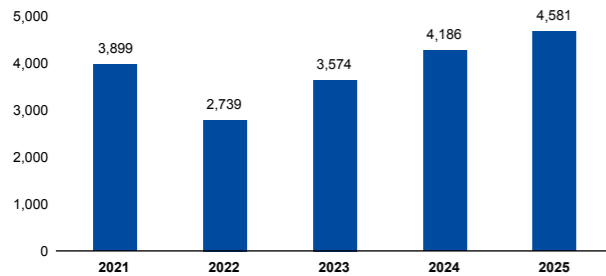
*3 2021年度以降は米ドル



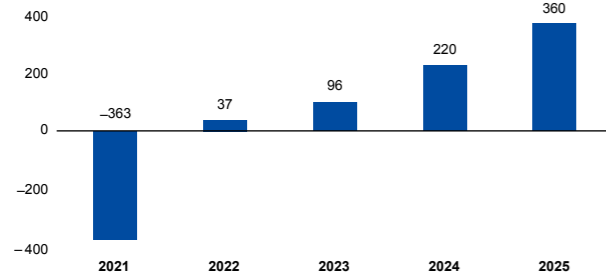
財務・非財務ハイライト

財務

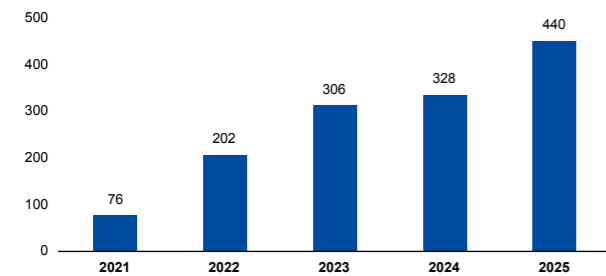
売上収益
(百万米ドル)



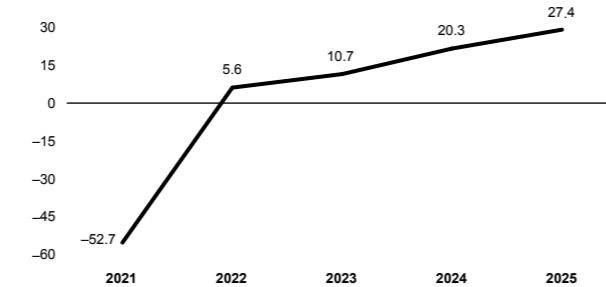
親会社の所有者に帰属する当期利益
(百万米ドル)



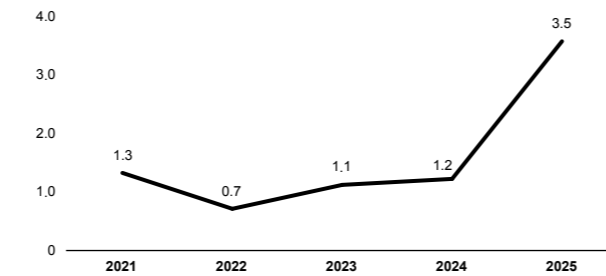
調整後EBITDA
(百万米ドル)



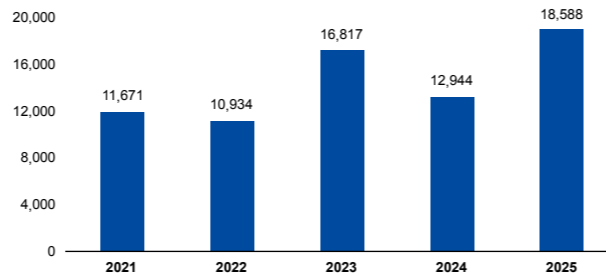
ROE
(%)



株価純資産倍率 (PBR)
(倍)

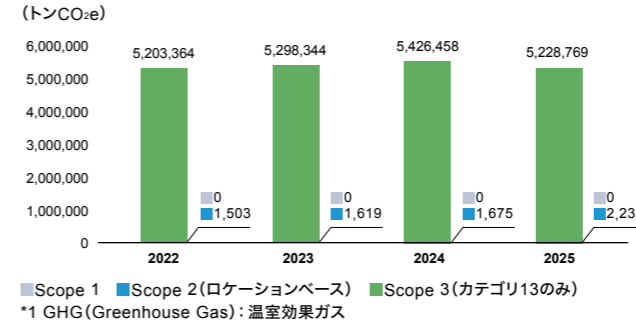


受注残高
(百万米ドル)



非財務

環境 GHG**排出量



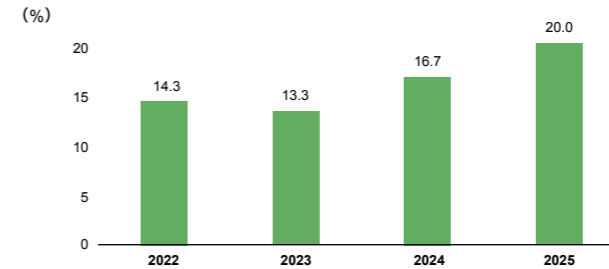
社会

The High Potential Incidents Rate (連結)
0.58**

男性労働者の育児休業及び育児目的休暇取得率(日本国内)
2023年 2024年 2025年
81.8% 75.0% 100.0%

*2 2025年値、1,000,000労働時間当たり

ガバナンス 女性役員比率**3



*3 取締役における女性の比率。2022年度及び2023年度は、監査等委員会移行前の、監査役会設置会社として、取締役・監査役に占める女性の比率を算出しています。

- INTRODUCTION
- MODEC'S VALUE CREATION
- MODEC'S BUSINESS STRATEGY
- SUSTAINABILITY
- GOVERNANCE

DATA

- 50 8カ年の財務サマリー
- 51 財務・非財務ハイライト
- 52 会社情報・株式情報



会社情報・株式情報

会社情報(2025年12月31日現在)

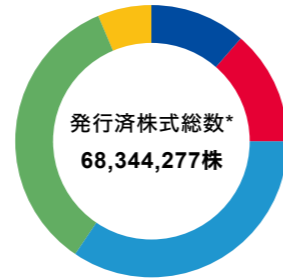
会社名 三井海洋開発株式会社(MODEC, Inc.)
設立 1987年6月1日
資本金 181億6,686万円
従業員数(連結)* 6,998名
所在地(本社) 〒103-0027
 東京都中央区日本橋二丁目3番10号
 日本橋丸善東急ビル

*平均臨時雇用者数を含む

株式情報(2025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 68,345,300株
株主数 29,886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
 三井住友信託銀行株式会社
お問い合わせ先 三井住友信託銀行株式会社 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)

発行済株式総数



- 個人.....11.02%
- 金融機関.....20.78%
- 国内法人.....34.53%
- 外国法人.....28.92%
- 金融商品取引業者.....4.75%

* 自己株式(1,023株)を除く

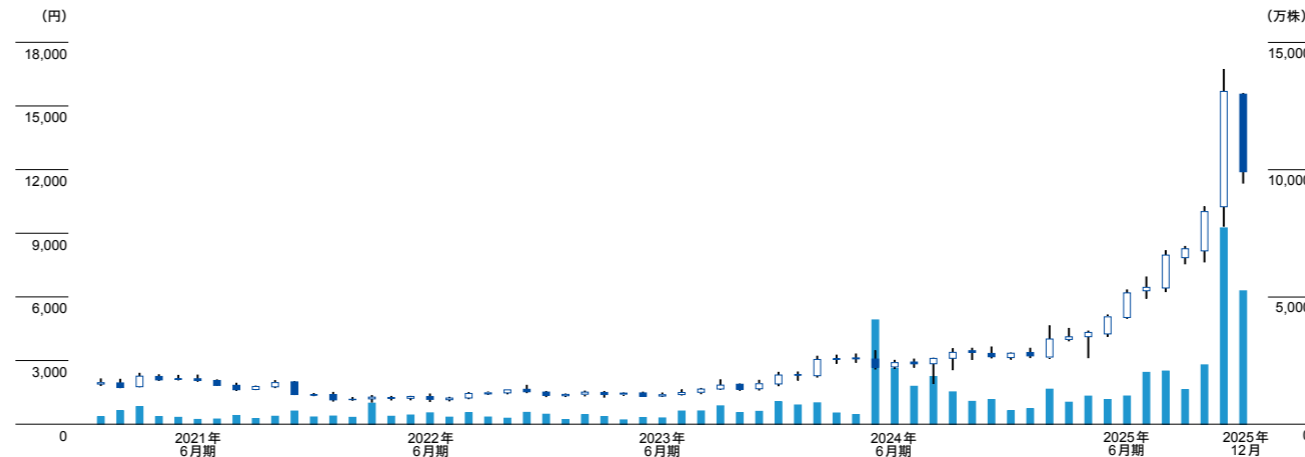
大株主

名称	所有株式数(株)	株式数比率(%)
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)	8,151,000	11.92
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,495,006	6.57
株式会社三井E&S	2,502,400	3.66
ザ チェース マンハッタン バンク エヌエイ ロンドン エス エル オムニバス アカUNT	1,406,617	2.05
ジェービー モルガン バンク ルクセンブルク エヌエイ 384513	1,291,673	1.88
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505223	1,127,138	1.64
JPモルガン証券株式会社	803,948	1.17
ビーエヌワイエム アズ エージーテイ クライアント 10 パーセント	753,811	1.10

※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12月31日現在)



- INTRODUCTION
- MODEC'S VALUE CREATION
- MODEC'S BUSINESS STRATEGY
- SUSTAINABILITY
- GOVERNANCE

DATA

- 50 8カ年の財務サマリー
- 51 財務・非財務ハイライト
- 52 会社情報・株式情報

