



三井海洋開発株式会社 中期経営計画2024-2026

2024年2月14日

2025年2月13日付更新：
16ページに記載の2026年度財務目標の再設定

イントロダクション

| | |
|-----------------------------|---|
| 全体的枠組み..... | 2 |
| 新しいビジョン、ミッション、コア・バリュー..... | 5 |
| 中期経営計画 2021-2023の振り返り | 6 |
| 事業環境認識 | 7 |

マテリアリティ、ビジョン 2034

| | |
|-----------------|----|
| 当社のマテリアリティ..... | 9 |
| ビジョン 2034..... | 10 |

中期経営計画2024-2026

| | |
|-------------------------------|-------|
| 全体戦略..... | 12 |
| 収益力の強化..... | 13-16 |
| 2026年度財務目標..... | 16 |
| 戦略的資源配分と獲得..... | 17 |
| FPSO脱炭素化の推進..... | 18 |
| 新事業具現化への布石..... | 19 |
| グループコラボレーションとシナジーの深化..... | 20 |
| サステナビリティ追求によるグループガバナンス向上..... | 20 |

その先へ

| | |
|-------------------------------|----|
| 2050年ネットゼロに向けて..... | 22 |
| 私たちの世界観 : 海は可能性に満ちあふれている..... | 23 |

イントロダクション

全体的枠組み

新しいビジョン、ミッション、コア・バリュー

中期経営計画 2021-2023の振り返り

事業環境認識



ビジョン

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

ミッション

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放します

コア・バリュー

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

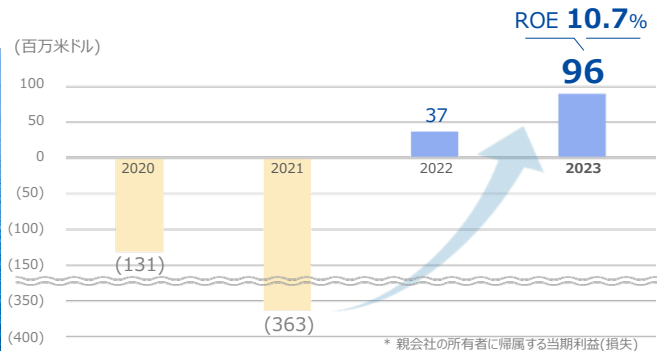
結果に直結させる意識を高く持ち、変化に俊敏に対応し、継続的な改善を追い求めます

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

連結業績

当期純利益(*)



- ・主に新型コロナウイルス感染症の世界的流行の為、当初の財務目標（2023年に2億米ドル）を下回る
- ・2022年以降は、当社の取組並びに好調な市況を背景に安定成長軌道に回復
- ・チャーター事業に伴う資金需要を増資と社債発行にて手当

戦略

アセット・インテグリティ

- ・ コロナ禍の影響を受けるも、集中作業船を活用し、FPSOのコンディションを維持・改善
- ・ 画期的なタンクメンテナンス・検査手法をパートナーと共同開発

デジタライゼーション

- ・ AIによる故障予知モデルを開発し、オペレーションの費用削減に貢献
- ・ 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

新事業

- ・ NEDO「浮体式洋上風力発電グリーン・イノベーション・プログラム」フェーズ1にて業務委託契約を締結

ESG

- ・ GHGプロトコルに基づくGHG排出量開示を開始（スコープ1～3）
- ・ 「2050年ネットゼロ」ロードマップを策定

- 気候変動対策に求められる社会的要請の拡大
- 世界人口の更なる増加
- 人々の価値観とライフスタイルの多様化

▶ 長期（10年超）

- 地政学的リスクと社会における不確実性と複雑性の増大
- 脱炭素化に向けた世界的な取り組みの進展
- 自動化とデジタル化が加速

▶ 短～中期

短～中期

マクロトレンド

オフショア業界の動向

長期

▶ 長期（10年超）

- エネルギー転換において、海洋開発が引き続き重要な役割を果たす
- 再生可能エネルギーと代替エネルギー向けの新しいフローティング・ソリューションの出現
- イノベーションがビジネスの変革を促進

▶ 短～中期

- 競争力のある深海鉱区の開発が続く
- 安定した石油・ガス供給で世界のエネルギー需要に対応
- 浮体洋上設備における脱炭素技術の採用・導入の加速

マテリアリティ、ビジョン 2034

当社のマテリアリティ

ビジョン 2034



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定義し、対応を推進

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。

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。

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事業を推進します。
- 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。

気候変動への取り組み

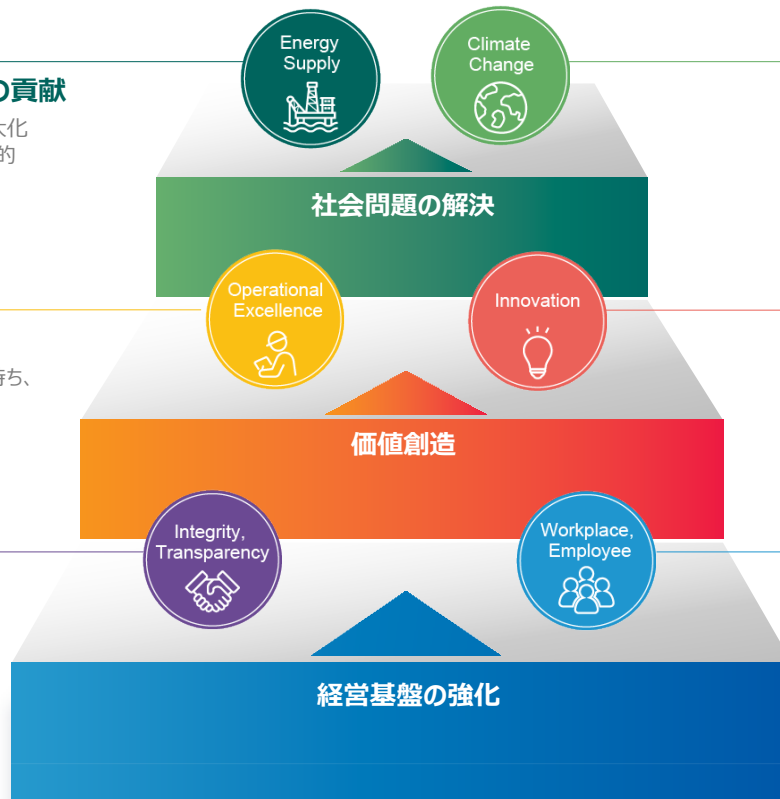
- 事業活動およびサプライチェーン全体から排出される温室効果ガス等を最小化し、クリーンエネルギーソリューションを開発することで、世界的な目標達成に貢献します。

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。

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、多様性に富み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。



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”



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**最小の二酸化炭素排出量**を実現



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



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



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



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

マテリアリティ



中期経営計画2024-2026

全体戦略

収益力の強化

2026年度財務目標

戦略的資源配分と獲得

FPSO脱炭素化の推進

新事業具現化への布石

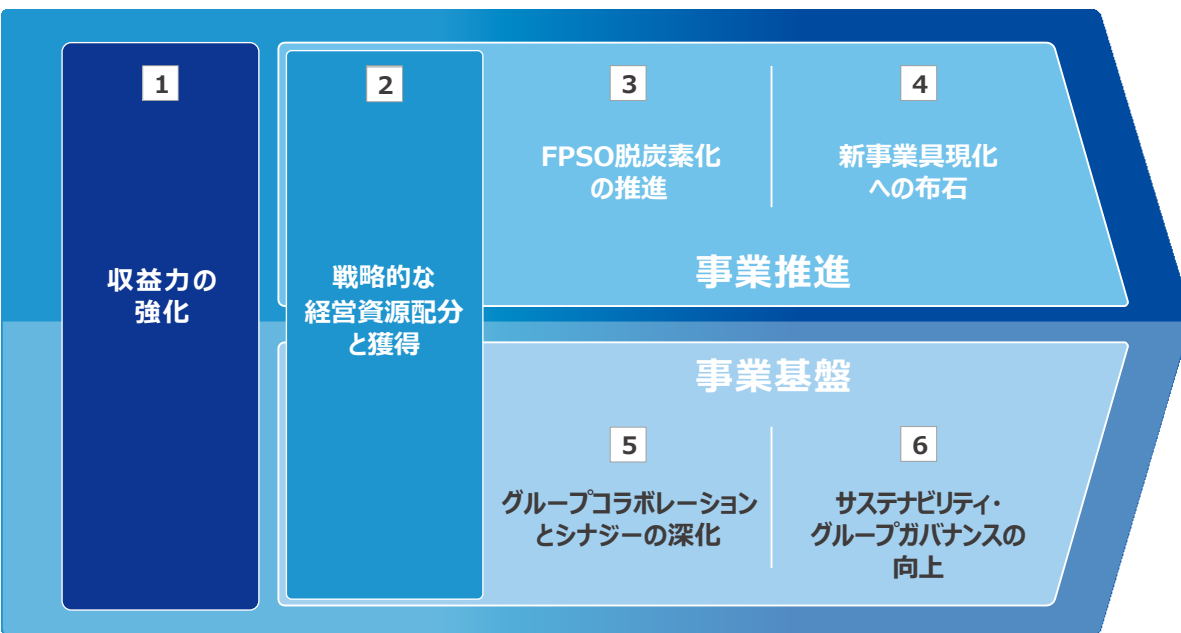
グループコラボレーションとシナジーの深化

サステナビリティ追求によるグループガバナンス向上

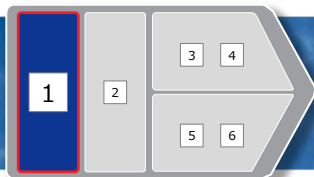


MTP 2024 - 2026

"イノベーションで持続可能な未来を拓く"



* ガスタービン・コンバインドサイクル発電機



収益力の強化

収益基盤の拡大

完工プロジェクト

| | |
|------|------|
| 2021 | MV30 |
| 2022 | MV31 |
| | MV34 |
| 2023 | MV32 |
| | MV33 |

建造中プロジェクト

| | |
|-------|----------|
| 2024* | Sangomar |
| 2025* | Bacalhau |
| 2026* | Uaru |
| 2027* | Raia |

* 完工年

FPSOのグローバル・リーディング・プレイヤーとしての卓越したオペレーション

EPCI (設計、調達、建造、据付)

- 建造実績・デジタル化を裏付けし高度なプロジェクト管理による顧客価値最大化
- 進行中のプロジェクトの着実な遂行と、新規受注確保

チャーター

- 新規チャータープロジェクトの操業開始による収益基盤拡大

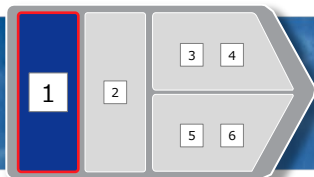
オペレーション

- アセット・インテグリティ向上による高稼働率維持
- 累計稼働時間合計300年超から得られたノウハウに基づく卓越したオペレーション実践と収益力向上

デジタル

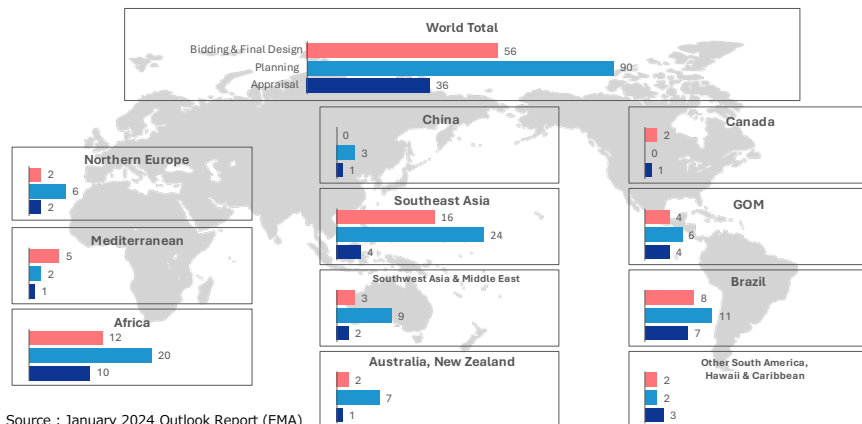
- 設計データの統合及びAIを用いた設計・操業の最適化による単位時間当たり生産量の最大化
- 設計作業及び操業の自動化による生産性向上





収益力の強化

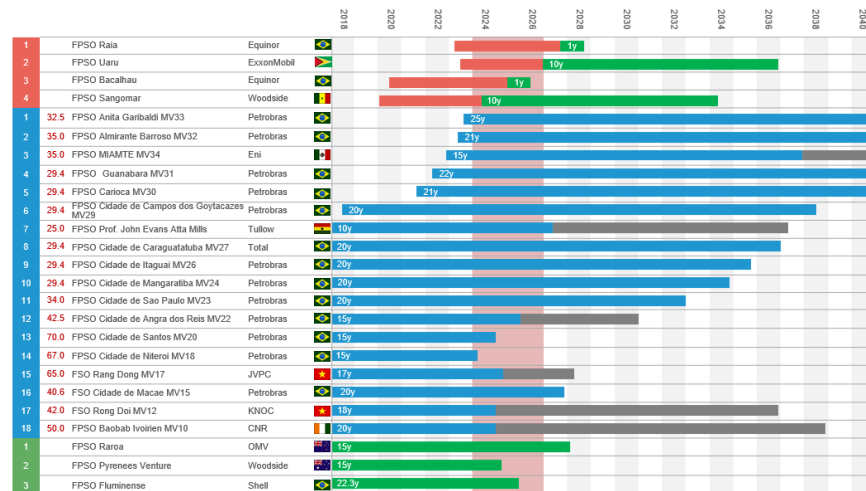
新規プロジェクトの展望



Source : January 2024 Outlook Report (EMA)

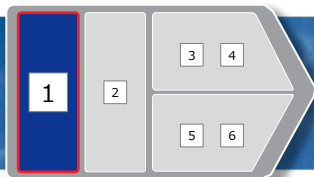
- ブラジル、アフリカの大規模深海油田を中心に当社が競争力を発揮できる多数の新規案件が期待される
- 主要顧客との関係強化により、ターゲット地域での開発機会を追求

受注済プロジェクト・タイムライン



- チャーター及びオペレーション契約により長期的に安定した利益とキャッシュを創出

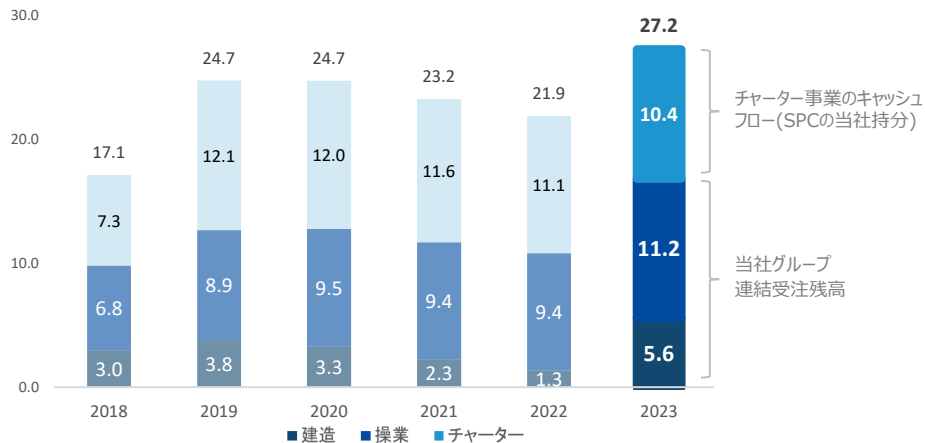
■ EPC(1)期間
■ 用船契約 (確定期間)
■ 用船契約 (オプション期間)
■ オペレーション契約期間



収益力の強化

受注残高推移

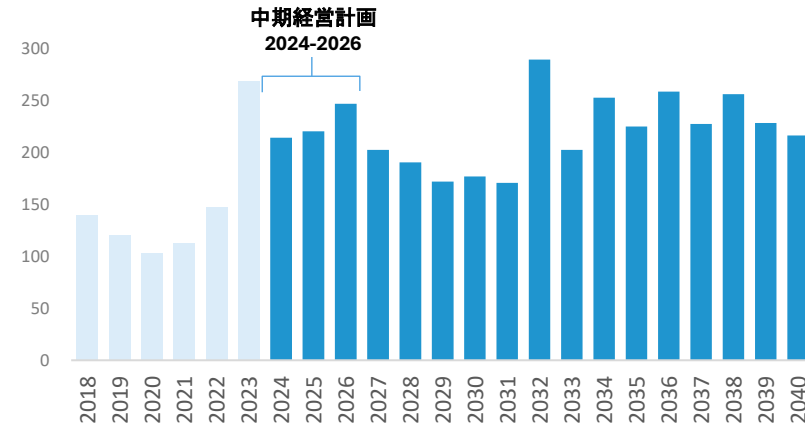
(十億米ドル)



- 2023年の受注残高は過去最高を記録。
将来にわたる安定したキャッシュフローの基盤を確保

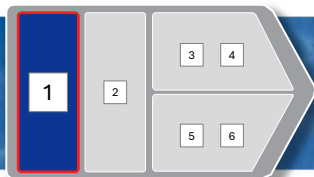
受注済チャーター事業からのネット・キャッシュフロー*

(百万米ドル)



* SPCのキャッシュフロー見込みの当社持分 (運営費用・税金・借入金元利支払後)

- 受注済チャーター事業によって、向こう10年以上の期間、安定したキャッシュフローが見込まれる



収益力の強化

財務KPI

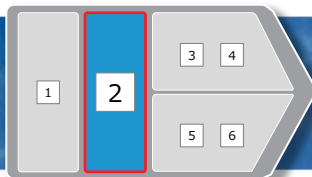
| | 2023年度 (実績) | 2024年度 (実績) | 2025年度 (予想) | 2026年度 (百万米ドル) | | 2026年度目標の再設定の理由 |
|-----------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|-------------------|---|
| | | | | 2024年2月 当初目標 | 2025年2月 目標の再設定 | |
| 純利益 (*1) | 96 | 220 | 270 | 175 | 300 | <ul style="list-style-type: none"> 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およびコストの徹底した管理による損益改善 |
| 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 (*2) | 218 | 328 | - | 300 | 450 | |

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、当社の将来の為に投資（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

*1 親会社の所有者に帰属する当期利益(損失)

*2 一過性損益調整前



戦略的資源配分と獲得

収益力の強化

- EPCI完工と品質
- 堅固な受注残と安定したキャッシュフロー
- アセット・インテグリティ維持・向上



経営資源



- フリーキャッシュフロー
- 人財

将来の為の資源配分

- 研究開発
- M&A



FPSO事業の価値向上

- FPSO事業の脱炭素化推進
- FPSO事業の安全性と効率性の向上
- プロジェクト実行力の強化



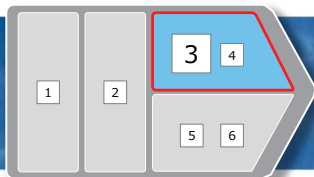
新事業

- 浮体式洋上風力発電
- 代替エネルギー製造システム（アンモニア、メタノール、水素など）
- その他当社の浮体ソリューションを活用できる事業



人的資本

- 様々な研修機会を通じた人材育成への投資
- 次世代を担うリーダーの育成
- 組織のDE&I（多様性、公平性、包括性）の促進



FPSO脱炭素化の推進

～ 2023年

段階的削減措置

2024年～2026年

抜本的削減への準備

ビジョン2034

“Target Zero” FPSO

Low Carbon FPSO 第1世代

第2世代

第3世代/第4世代

実現

- アセットインテグリティ及び設計の改善と生産の最適化により、排出量を削減

- GTCCの稼働
- バリューチェーンを通じた温室効果ガス削減の推進
- FPSO 運転方法の改善
- 持続可能性意識の醸成

- (燃焼後の)二酸化炭素回収貯蔵設備の稼働
- フレア(随伴ガス燃焼)及び生産設備からのGHG漏洩の最小化

デザイン・研究開発段階

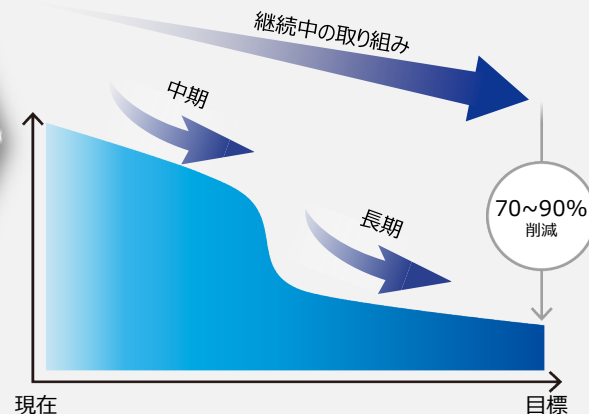
- GTCCのFPSO設計への導入

- (燃焼後の)二酸化炭素回収貯蔵設備^{(*)1}の設計とデモプラントの設置
- (新事業として)代替エネルギー生産システム的设计

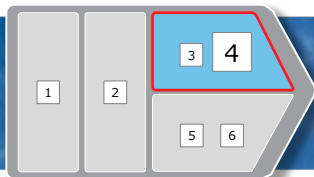
- 更なるFPSO及び代替エネルギー生産設備のイノベーション

*1 二酸化炭素回収・貯留技術 (Carbon capture and storage)

FPSO炭素排出原単位(FPSO Carbon Intensity)^{(*)2} を戦略的なKPIに設定



*2 炭化水素の生産あたりで排出される二酸化炭素換算値(トン)



新事業具現化への布石



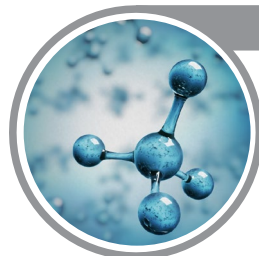
浮体式洋上風力

- 15MWクラス以上の浮体式洋上風力デモプラント開発を推進
- コンセプト・スタディー、初期FEEDプロジェクトに鋭意取り組み



デジタル

- 当社のFPSO事業(建造・操業)を通じて獲得した知見を土台とし、デジタル・ソリューションの外販による収益を拡大



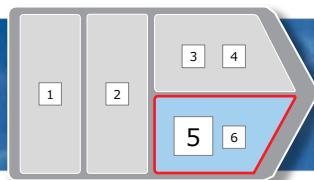
代替エネルギー

- 今後のアンモニア、メタノール、水素を含む非石油の代替エネルギーへの需要増加に備える
- 当社が持つ浮体式設備に関する経験及び顧客・事業パートナーとのネットワークを最大限に活用

その他の潜在的な新事業

組織内でイノベーションの文化を浸透させ、浮体式及びデジタル・ソリューションを活用した新事業を開拓・育成

ビジネスの基盤にサステナビリティを統合



グループコラボレーション とシナジーの深化



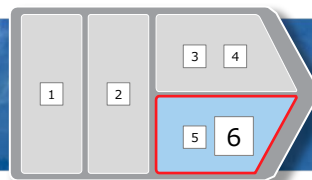
デジタルを活用したマネジメントシステム

- マネジメントシステムの強化によるビジネスプロセスの標準化
- エンタープライズデータプラットフォームの構築。リアルタイム、過去情報を活用したデータに基づく意思決定の促進



人的資本経営の推進

- コアバリュー「OCEAN」に基づく企業文化の醸成
- 多様な育成機会を通じた人財の強化
- 統合的な人的資本管理システムの導入及びDE&I促進による従業員能力の発現強化



サステナビリティ・ グループガバナンスの向上



サステナビリティ経営

- サステナビリティ委員会を通じ、グループ全体の活動を推進
- GHG排出量測定・報告対応の向上（第三者保証を含む）



安全と人権

- MODECグループ全体と協力会社の「安全意識とマインド」の向上
- サプライチェーンにおける人権デュー・デリジェンスの適切な実施・評価

その先へ

2050年ネットゼロに向けて

私たちの世界観：海は可能性に満ちあふれている



FPSOの脱炭素化やその他新規事業開発等の戦略を進め、2050年「ネットゼロ」(*1) 達成に向けて取り組みます。

2050年ネットゼロに向けた道筋

MODEC FPSO
からの排出削減

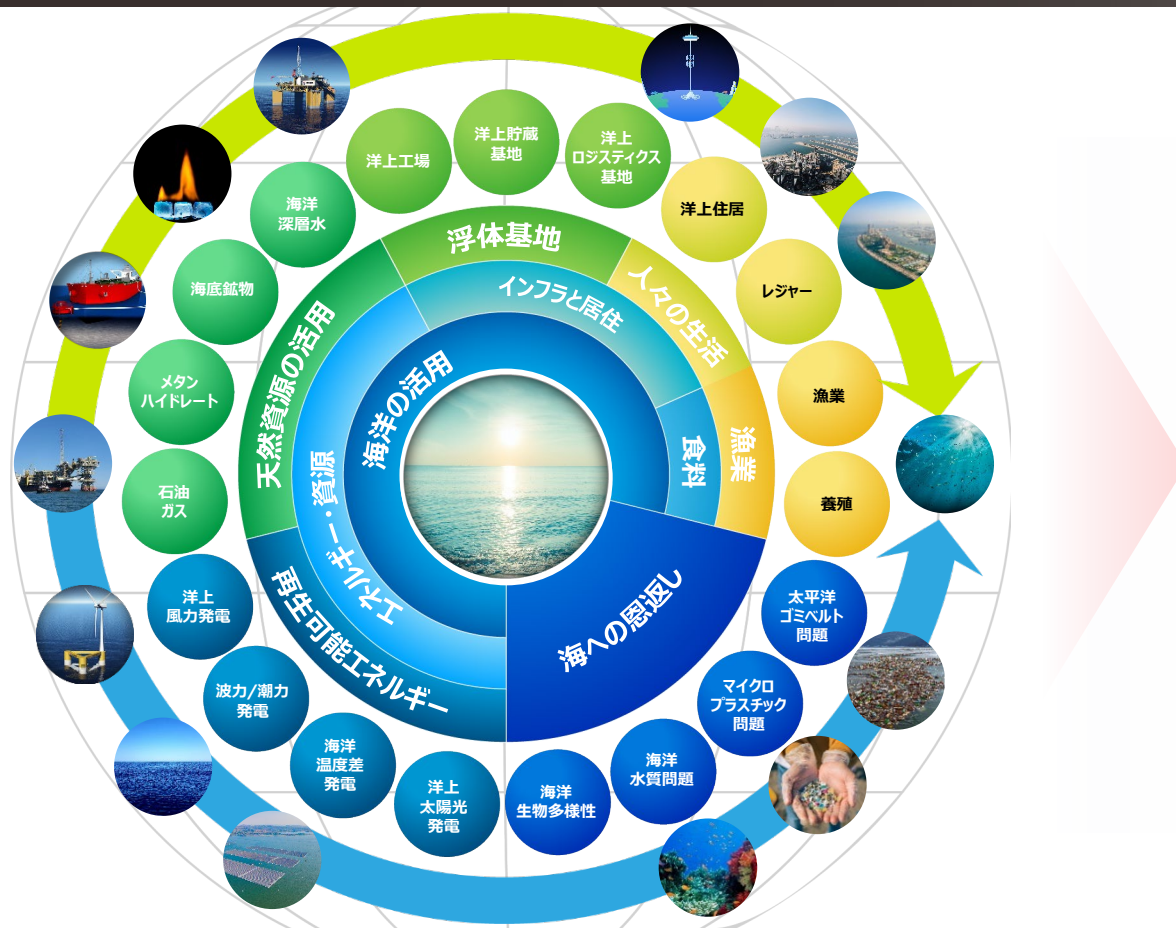
新規事業による
削減貢献

2050年「ネットゼロ」達成を目指す

- クリーンエネルギーを供給する
革新的なソリューション
- 第三者の設備においても貢献する
デジタル事業
- クリーンエネルギーを生産する
浮体式洋上風力
- デジタライゼーションによりカーボンフット
プリントを最小限に抑えながらエネル
ギーを安定的に供給し続ける**FPSO**



*1 -当社のScope 1、Scope 2 及び Scope 3 (Category 13 - リース資産のみ) 排出を削減の対象とし、その残存量については新規事業によるGHG排出量削減を削減貢献としてオフセットする。例：従来型エネルギーを洋上風力発電に置き換える事により生じる削減貢献
-同時にScope 3 Category 1 (サプライチェーン排出量)については調査中。
-上記道筋の中で2030年までに Scope 1 及び Scope2 についてネットゼロ達成を目指す。



Our 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

Our 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

