

日本から世界へ。 エネルギーの未来を切り拓いていく

JERAは2015年、東京電力株式会社(当時)と中部電力株式会社の出資により、「グローバルで競争力を持つエネルギー企業」を目指して設立された。

その原点には、東日本大震災以降に顕在化した日本のエネルギー供給への強い危機感がある。

燃料を安定的に確保し、電力インフラを支え、社会に必要な電気を絶やすことなく届け続ける。その使命に応えるため、JERAは誕生した。

設立後、JERAは燃料の上流開発、輸送、トレーディング、調達、発電に至る事業を段階的に統合し、2019年には現在のバリューチェーンの原形を築いた。

資源に乏しい日本において、バリューチェーンを一体的に担い、社会に電力を届ける。

この一連の機能を磨き上げることで、JERAは日本の安定供給を支えるとともに、世界最大規模のエネルギー企業へと成長してきた。

この10年、エネルギーを取り巻く環境は大きく変化した。

地政学リスクの高まり、資源価格の乱高下、再生可能エネルギーの拡大に伴う需給変動。

JERAは、こうした不確実性の中で、Stability(安定供給)、Affordability(手ごろな価格)、Sustainability(脱炭素への移行)を同時に追求するエネルギーのトリレンマに向き合ってきた。

2020年に「JERAゼロエミッション2050」を公表し、

再生可能エネルギー、水素・アンモニアによるゼロエミッション火力など、次世代エネルギーへの挑戦を加速させている。

JERAが目指すのは、理想だけを掲げる脱炭素ではない。

今日の電気を支えながら、将来の社会に必要な選択肢を準備し、実装していく、現実的で途切れることのない移行である。

JERAの歩みとは、危機を原点に、統合によって力を蓄え、不確実な時代の中で挑戦を重ねてきた歩みである。

これからもJERAは、日本から世界へ、エネルギー供給の在り方そのものを進化させ、持続可能な未来のエネルギーシステムを切り拓いていく。

JAPAN'S ENERGY FOR A NEW ERA

Mission・Vision・Core Value

Mission

世界のエネルギー問題に
最先端のソリューションを提供する

Vision

再生可能エネルギーと低炭素火力を組み合わせた
クリーンエネルギー供給基盤を提供することにより、
アジアを中心とした世界の健全な成長と発展に貢献する

Core Value

Ownership to Serve Our Tomorrows

自ら踏み出し、明日の社会のために力を尽くす。

Fairness / Diversity / Openness / Respect & Safety

あらゆる違いに、心を開き、公正に。自分と他者を、どこまでも尊重する。

JERA Core Value

日々の判断や行動において、当社グループ全体で共有する価値観「Core Value」が重要になると考え、経営陣だけでなく、発電所や海外拠点なども含めて議論し、2026年5月にJERA Core Valueを策定しました。

MissionとVisionは当社グループが目指す方向を示すもので、JERA Core Valueは、一人ひとりがどのように考え、どのように行動するかをつなぐものとなります。

Ownership to Serve Our Tomorrows

自ら踏み出し、明日の社会のために力を尽くす。

私たちJERAは、世界のエネルギー問題を一つひとつ解決し、世界の健全な成長と発展に貢献し、社会からの信頼に応え続けたい。

そのために、私たち一人ひとりが、第一に大切にしたいこと。

Ownership to Serve Our Tomorrows

自ら踏み出し、明日の社会のために力を尽くす。

エネルギー事業を営む私たちの全ての仕事には、明日の社会を支え変えていく多くの可能性がある。その可能性を、現実にしていくために、自分にできることはなんだろう。JERAにできることはなんだろう。誰もがそう考え一歩踏み出す。そこに、役職や肩書きは関係ない。喜びも悔しさも、自分で受け止めるからこそ、一人ひとりが強くなれる。そうして培われた個の強さと営みが、明日の社会を支え、新たな価値を切り拓いていくためのインパクトを届けるための源となる。

策定チームの声



JERAを動かす、変わらない軸

小山 豊

企画統括部付 部長

JERA Core Valueの構築は、10年前に約40人で始まったJERAが、6,000人を超えるチームへと成長する中で、Missionの実現に向けて何を大切にしてきたのかを探る旅でした。

社会にポジティブなインパクトを与え続けるため、私たちの譲れない価値観を言葉として残し、一人ひとりが実践を通じてその意味を深めながら、次の世代へ継承していきたいと考えています。

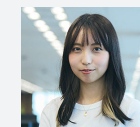


普段使いのJERA Core Valueを作りたい

山田 優太郎

グループ経営企画部 グループ組織戦略ユニット長

飾られるだけのものではなく、日常的に意識され、自然と仲間同士の会話に織り込まれるようなValueを作りたいとの思いで検討しました。両CEOと事務局で作った案をもとに50回を超える社員との対話を実施。最も大事にしたのは、「スツと入るか」。様々な意見をもらい、修正に修正を重ね、仲間全員が共有する譲れない価値観をまとめることができました。



社員との対話から形になったJERA Core Value

秋由 みなみ

グループ経営企画部 グループ組織戦略ユニット

JERA Core Valueを形にする過程では、社員の皆さんから「これは分かる」「これはしっくりこない」という率直な声を数多くいただき、対話を重ねながら、使命感や責任感、仲間への敬意、社員の皆さんが大切にしている価値観が言葉になっていきました。皆が共感し、自分事として受け止められる表現にするため、コピーライターの手を借りながら何度も磨き込み、今回のJERA Core Valueが生まれました。

社員の声から生まれたJERA Core Value

Ownership to Serve Our Tomorrows

JERAで働いていて「成果が出たな」と思うときは必ず、自分の領域を超えて一歩踏み出して、何かを成し遂げたときだ。



電気は全ての基盤である。自分は田舎出身で、初めて東京に行ったとき、ビルの街並みなんかを見て、こういっところにも電気は使われているんだ、すごい仕事なんだなと思った。入社したときは発電機も手動で、先輩と一緒にいろんなプロセスを、実際に手を使って行った。そうして発電していると実感したとき感動した。その後、メンテナンスにも関わったが、初めて定検をして、通常運転ができたときも、達成感や感動があった。お客さまの役に立てたという喜び。この初心を忘れないようにしたいと思う。

自分は発電所のユニットを個人の愛車だと思っている。壊れないためにどうしたらいいかを常日頃、自分事として考える。



自分は「JERAだったら大丈夫」と思われる会社になりたい。本当に社会にとって良いこと、価値を残せて初めて社会からの信頼が生まれる。

自分は発電所の運転業務を行っているが、自分が操作を行う場合、操作の内容や目的の理解、現場を事前確認し、不具合が発生した場合、どう対処すればいいかなどを、事前検査して操作に臨むようにしている。自分が責任を持つてやるために、オーナーシップを発揮するために行っている。



技術を標準化し、手順書やマニュアルを整備することで、次世代につなげたい。自分なりの付加価値をつけて、技術をしっかり後世に遺していきたい。

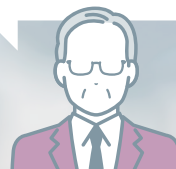
3年目になってから任される仕事が増えた。今やっている自分の仕事は責任を持ってやりたいと思っている。自分で考えたり、それを説明して、上司に認めてもらって進めるみたいなのは、そういう機会が増えると、やりがいとか、仕事の面白さっていうところも生まれてきた。Ownershipを持って働くことは、社会を支えるだけでなく、自分のやりがいだったり、自分自身の幸福に関わると思う。

We are all part of the JERA Group effort to deliver a better tomorrow... we are all doing our part regardless of our functions/divisions.

私たちは皆、より良い「明日」を実現するためのJERAグループの取り組みの一員であり、部門や機能の違いにかかわらず、それぞれが自分の役割を果たしています。



JERAが創立10周年を迎え、次の10年を見据える今、私自身も現場の一員として、評価や立場に左右されることなく周囲と向き合い、必要な支援を行い、次世代へとバトンを託していける存在でありたい。その積み重ねこそが、組織の持続的な成長を支え、次の世代へと継承されていくバリューであると信じています。



I try to take the initiative and act when I see an opportunity for improvement. I believe that small, proactive steps help shape a better future.

改善の機会に気づいた際には、自ら率先して行動するようにしています。小さな前向きな行動の積み重ねが、より良い未来を形づくると考えています。

Fairness / Diversity

真摯に、物事をフェアに判断できているか。人間同士だけでなく制度やルールもフェアになっているか？そういう観点を大事にしている。



Diversityは、性別・国籍といった表層的な属性の話ではなく、「一人ひとりがそれ自体で多様性である」という意味で重要だ。



Team members are encouraged to speak openly regardless of seniority, nationality, or background. As a result, even new joiners feel comfortable sharing their views, which helps build mutual trust within the team.

年次や国籍、バックグラウンドに関係なく発言しやすい環境があり、新しく加わったメンバーであっても安心して意見を共有できます。これが、チーム内の相互信頼の構築につながっています。

Openness

電気が少し止まると、それはどこかの人の命につながっている。だから、仕事でおかしいことがあればすぐ相談するし、隠さない。この誠実さも培われてきたものだと思う。

If something does not look right, we raise it early and talk it through. That openness helps us solve issues faster and work better together.

何か違和感があるときには早めに共有し、話し合うようにしています。そのようなオープンな姿勢が、問題解決を早め、より良い協働につながっています。

自分たちの発電所は、協力会社とも風通しが良い。小さいトラブルでも「こうした方がいい」と互いに言い合っていて、JERAだから、他社だから、という垣根がない。



Respect & Safety

I feel that people here consciously show respect for one another and make an effort to understand different perspectives. In this environment, individuals feel comfortable and safe speaking up, knowing that their voices are valued.

この職場では、互いを尊重し、異なる視点を理解しようとする姿勢が意識的に示されていると感じます。そのため、一人ひとりが自分の意見は大切にされていると感じ、安心して発言できる環境が築かれています。

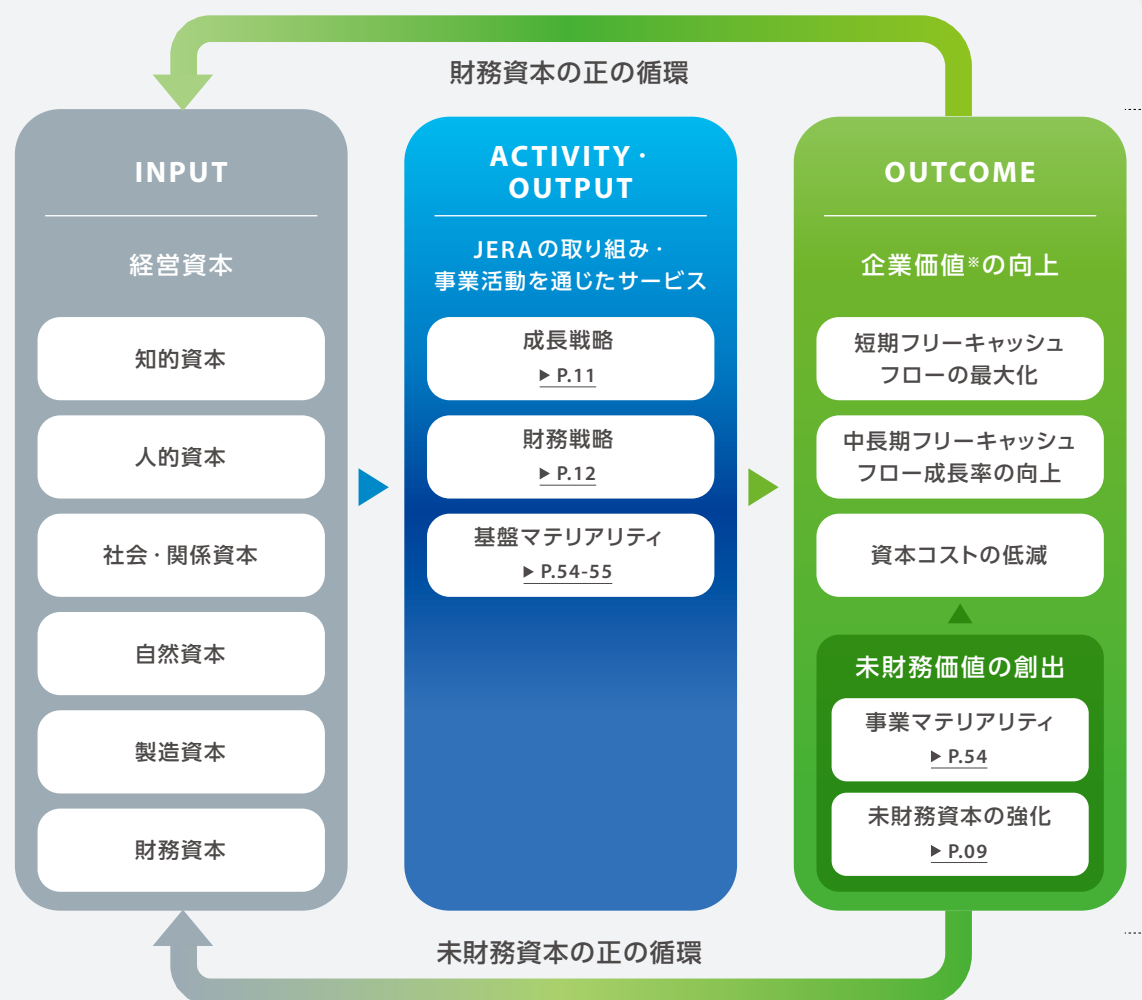
自身と本気で向き合ってくれているからこそ、その場限りの取り繕いをせずに、真剣に意見・指摘をしてくれる人がいる。これはRespectの現れだと思う。



上の役職の方が、年齢や役職を問わずに分からないことがあったら、私の席に「ここが分からないんだけど教えて」と話しかけに来る。この人なら分かるだろうと、自身の能力をRespectしてもらっていると思うし、うれしい。自分がうれしいことはひとにも返していきたい。

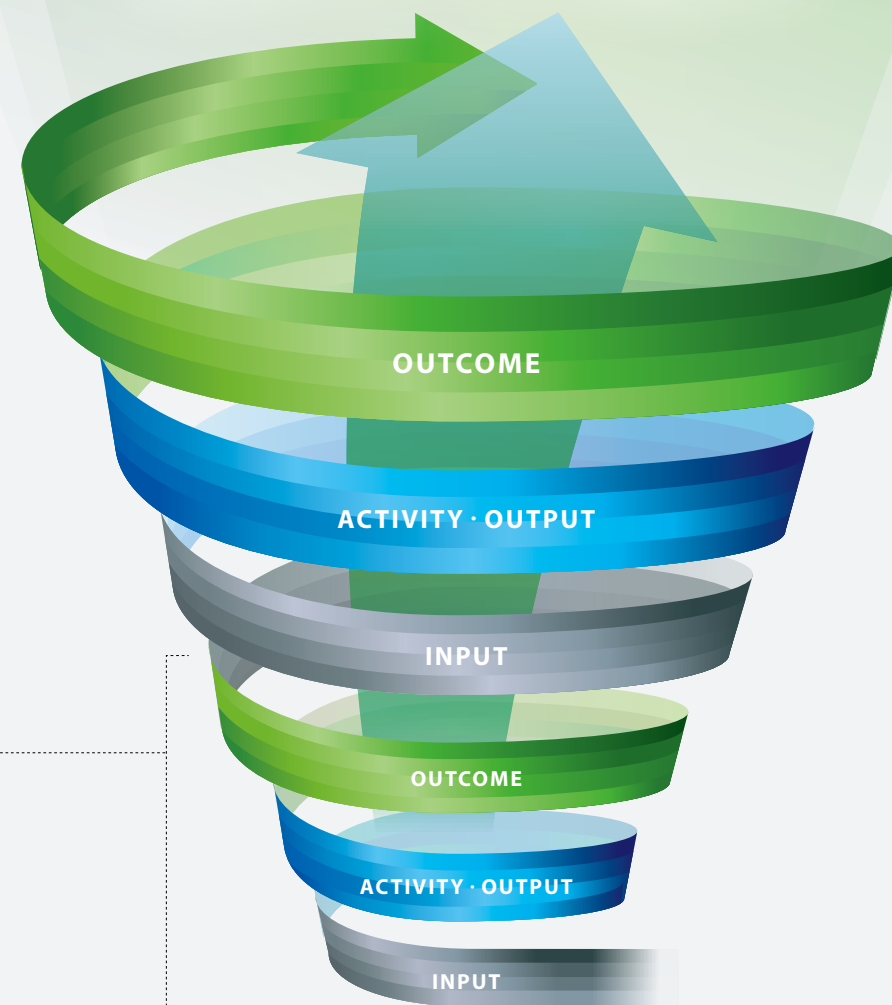
価値創造プロセス

当社は「短期フリーキャッシュフローの最大化」「中長期フリーキャッシュフロー成長率の向上」「資本コストの低減」を、企業価値向上の要件として位置付けています。サステナビリティ経営体系の下、これらを支える各資本を繰り返し循環させ、企業価値を高めていく流れが、当社の価値創造プロセスです。



Mission

世界のエネルギー問題に
最先端のソリューションを提供する

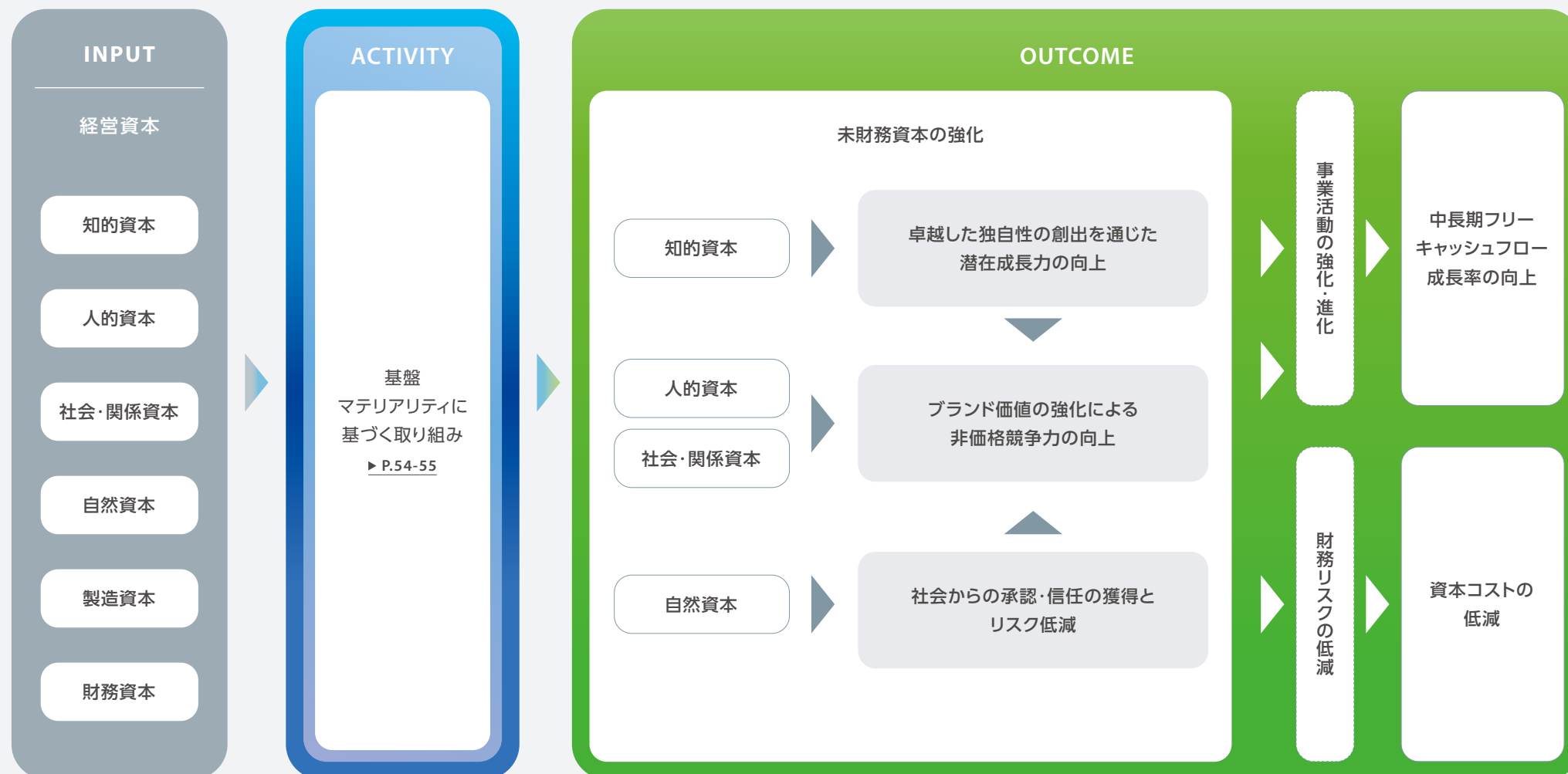


※ 企業が将来生み出すキャッシュフローに着目し、それを現在価値に換算するDCF(ディスカウント・キャッシュフロー)モデルは、企業価値を包括的かつ分かりやすく示すものです。当社はこのDCFモデルの考え方にに基づき、企業価値を上記の通り位置付けています。

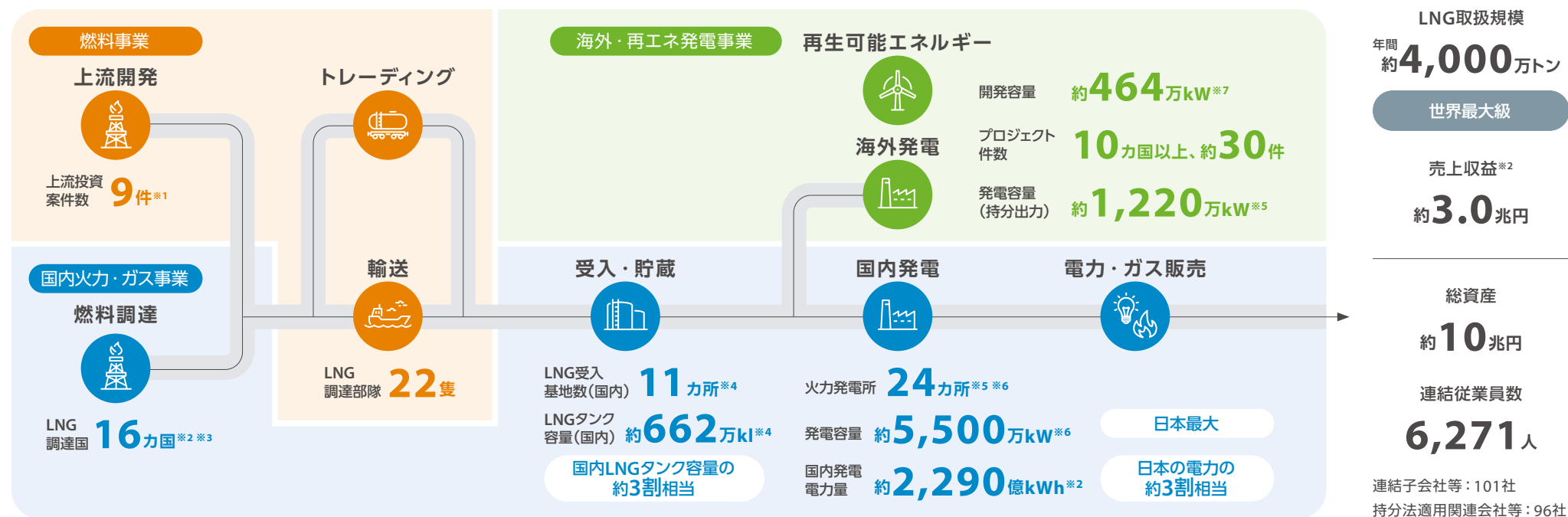
未財務から財務へのつながり

ここでは、価値創造プロセスのうち、未財務から財務へのつながりを示しています。基盤マテリアリティの取り組みは、未財務資本の強化を通じて企業価値向上へつながります。

なお、今回基盤マテリアリティについて、内外事業環境変化等を踏まえ、見直しを行いました。(➡P.56参照)

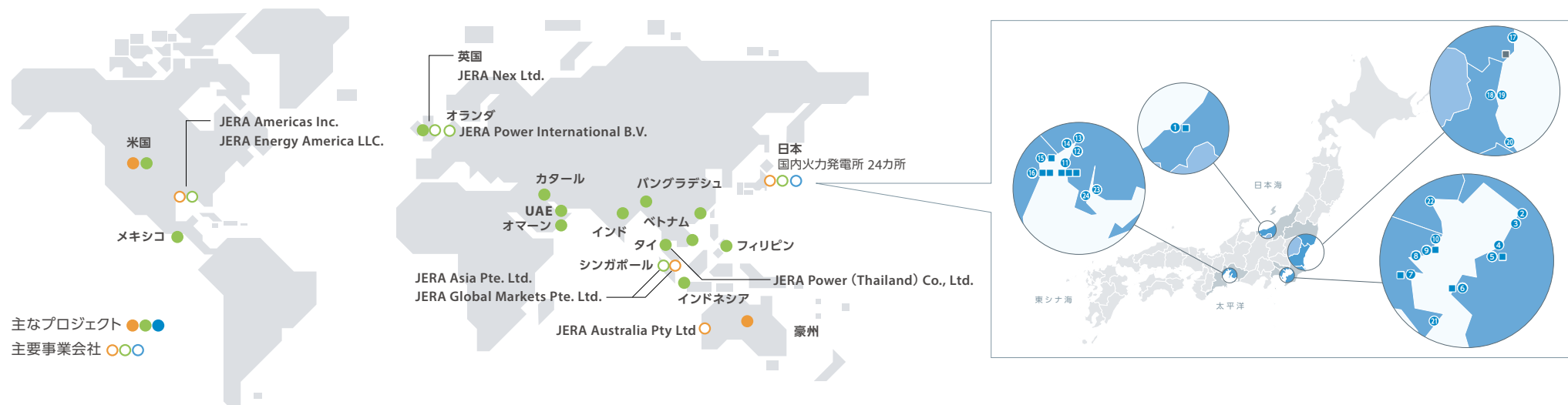


JERAのビジネスとAt a Glance



2026年3月31日時点

※1 アンモニア製造事業を含む ※2 2025年度 ※3 当社の受入基地に輸入した国の数を表す ※4 知多・四日市地区は他社との共同基地を含む ※5 建設中を含む ※6 共同火力保有分を除く ※7 累積開発容量



2035年ビジョン実現に向けた成長戦略

エネルギーの世界には「Stability(安定供給)」「Affordability(手ごろな価格)」「Sustainability(脱炭素への移行)」という3要素を同時に実現するという「トリレンマ」への挑戦が存在します。

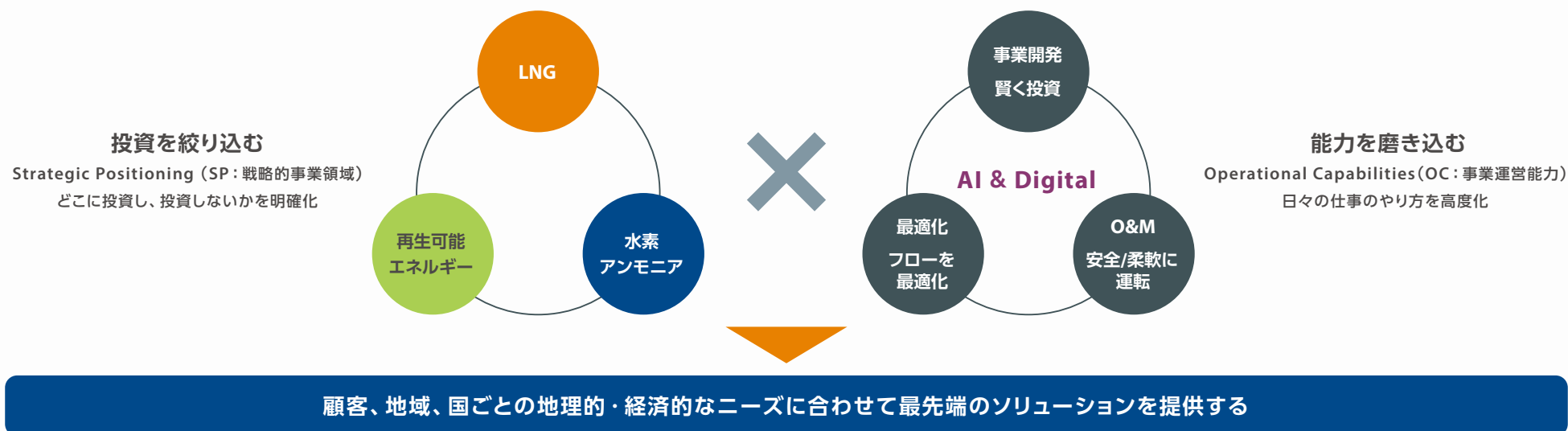


現在、ロシアによるウクライナ侵攻に加え、2026年の中東情勢、資材価格や金利の上昇などを背景に、エネルギーを巡る不確実性は一段と高まっており、このトリレンマへの対応はこれまで以上に重要性を増しています。また、対応に求められる解は、各国・地域の状況によっても異なります。

当社は、このような環境変化や各国・地域の多様な事情を踏まえながら、現実解を提示し、実装することを社会的使命としています。同時に、それは当社にとって持続的な成長を実現する機会でもあります。

当社はLNG、再生可能エネルギー、水素・アンモニアを戦略的事業領域と位置付け、事業環境の変化を捉えながら機動的に経営資源を配分していきます。また、専門性と事業運営能力をさらに磨き上げ、グローバルに強化していきます。この戦略的事業領域と事業運営能力を掛け合わせることで、顧客・地域・国ごとのニーズに応じた最先端のソリューションを提供します。

地政学リスクや、資材価格・金利上昇による脱炭素ソリューションの競争力低下、国内のLNG需要の変動など、市場環境の大きな変化が続く中であっても、当社のミッションである「世界のエネルギー問題に最先端のソリューションを提供する」という方向性は変えません。昨今、急速に規模とニーズが拡大しているデータセンター向け電力供給など、新たな価値とソリューションの創出にも貢献していきます。



財務戦略

2035年ビジョンの実現に向け、営業キャッシュフローを基盤に、成長戦略に基づく規律ある投資と、事業環境の変化に応じた柔軟な資本配分を進めます。

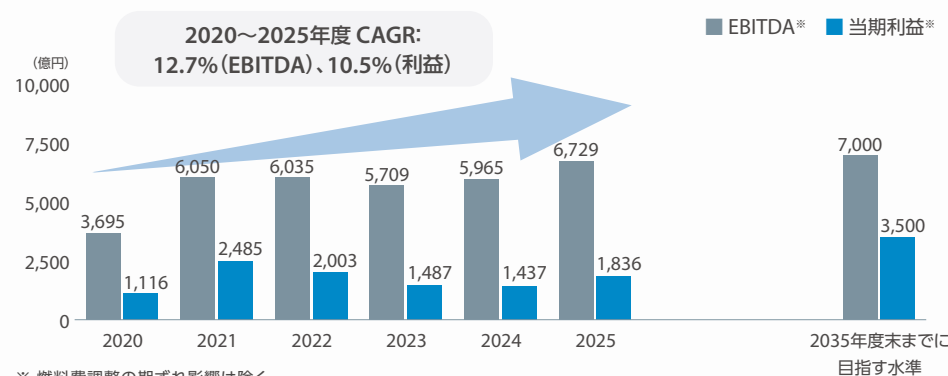
資本効率の向上と財務健全性の維持を両立しながら、3つの戦略的事業領域への成長投資を着実に実行し、2035年度までに当期純利益3,500億円、EBITDA 7,000億円の収支水準を目指します。

2035年までに目指す収支水準と2025年度実績

2025年度は、当期利益が目標値を下回った一方、EBITDAは目標値を上回り、過去最高水準となりました。安定したキャッシュ創出力と財務健全性を維持し、2035年ビジョンの実現に向けた成長投資を支える財務基盤を着実に強化しています。

	経営指標	2025年度目標値	2025年度実績値	2035年度までに目指す水準
収益性	当期利益*	2,000億円	1,836億円	3,500億円
	EBITDA*	5,000億円	6,729億円	7,000億円
資本効率性	ROIC*	4.5%程度	4.4%程度	ROIC - WACC スプレッド* 150bps以上
	WACC	3.5%程度	4.5%程度	
成長性	投資CF	2022~2025年度累計 14,000億円程度	2022~2025年度累計 17,186億円	2024~2035年度累計 50,000億円程度
財務健全性	Net DER	1.0倍以下	0.5倍程度	0.5倍以下
	Net Debt/EBITDA*	4.5年以下	2.4年程度	2年以下
ご参考	ROE*	9.0%程度	6.0%程度	9.0%程度

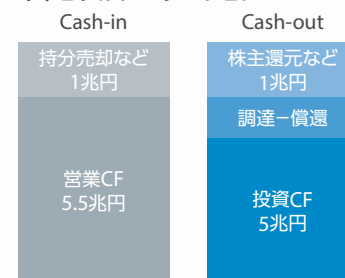
EBITDA・当期利益の実績



2035年度に向けたキャピタルアロケーション

営業キャッシュフロー(CF)を原資として、成長戦略で掲げる3つの戦略的事業領域に、市場環境／技術革新／政策動向を見ながら柔軟に投資配分します。足元の事業環境は大きく変化していますが、LNG調達ソースの分散化の徹底、LNGバリューチェーンの強化、データセンターへのエネルギー供給、再生可能エネルギーおよび水素・アンモニアの規律ある事業継続を通じて、安定供給と成長を両立していきます。

キャピタルアロケーション



(注) 2024~2035年度までの概算の累計

キャピタル・インベストメント

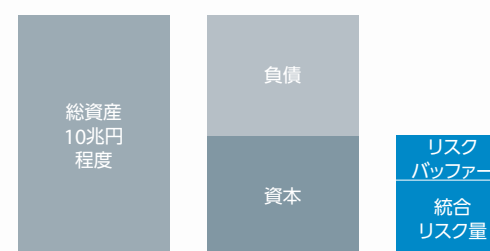
3つの戦略的事業領域に対して、迅速・柔軟に投資配分を変更



2035年度に向けたバランスシートマネジメント

統合リスク量を上回る資本を保有し、信用格付A格を維持してまいります。

2035年度のイメージ



2035年度に向けた バランスシートマネジメント

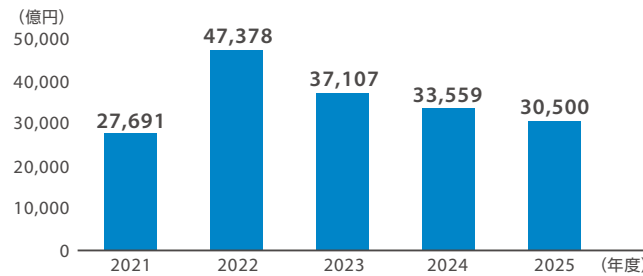


財務ハイライト

当社は2035年度までに目指す水準(2024年5月公表)として、収益性、資本効率性、成長性、財務健全性に関する経営目標を掲げています。

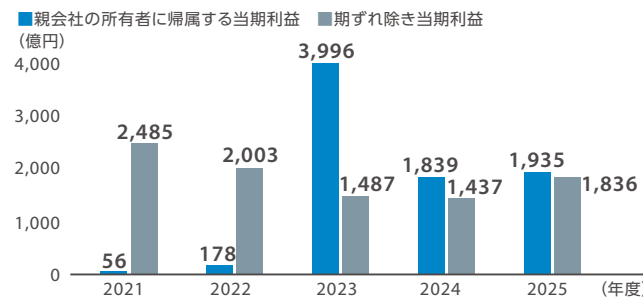
これらの経営目標の達成に向けて、様々な取り組みを進めています。なお、2022年度期末の連結決算より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しており、2021年度期末の数値もIFRSベースに組み替えて表示しています。

売上収益



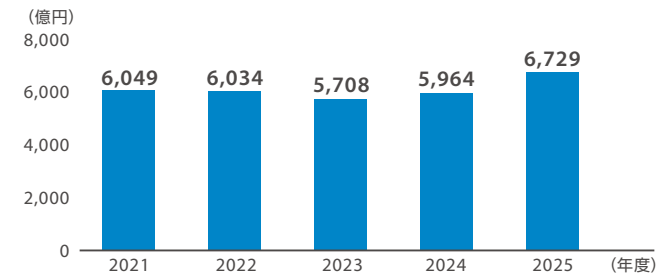
2025年度の売上収益は、電力販売における収入単価の下落等により、前期比3,059億円減(9.1%減)の3兆500億円でした。

親会社の所有者に帰属する当期利益(期ずれ有・無)



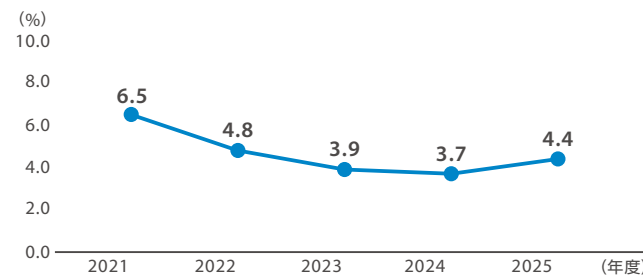
2025年度の期ずれ除き当期利益は、期首燃料在庫単価影響や燃料事業利益減があったものの、燃料調達価格影響や海外・再エネ発電事業の利益増等により増益となりました。

EBITDA



2025年度は、前年度比で期ずれ除き当期利益や減価償却費等が増加したことにより、EBITDAは高い水準を維持しました。
EBITDA=税引前利益+減価償却費+支払利息
※期ずれ影響額は除く

ROIC



2025年度は、期ずれ除き当期利益の増加等により、前年度比で改善しました。

ROIC = {当期利益^{※1}+支払利息×(1-実効税率^{※2})} / (有利子負債^{※3}+自己資本^{※4})^{※5}

※1 期ずれ影響額は除く

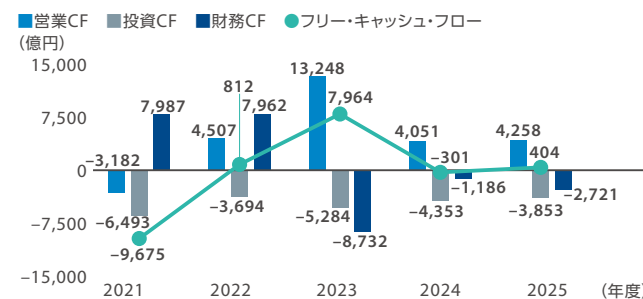
※2 当社実効税率を使用(有価証券報告書記載数値を参考)

※3 運転資金を除く現金ネット後

※4 資本-非支配持分

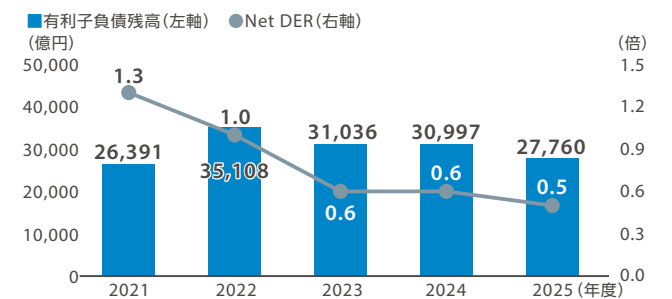
※5 期首期末平均

営業活動・投資活動・財務活動によるキャッシュ・フロー(CF)/フリー・キャッシュ・フロー



2025年度は、減価償却費や税金等調整前当期利益が増加したため、営業キャッシュ・フローは、前年度比206億円増の4,258億円となりました。
投資キャッシュ・フローは北米IPPの資産売却等を行ったことにより、前年度比500億円増加し、-3,853億円となりました。この結果、フリー・キャッシュ・フローは、706億円増加し404億円となりました。

有利子負債残高/Net DER



2025年度の有利子負債残高は、JERA Nex bpへのアセット移管等により、前年度比で減少となり、27,760億円でした。それにともない、Net DERも0.5倍となりました。

Net DER=(有利子負債-現預金)÷ 自己資本[※]

※資本-非支配持分



可児 行夫
代表取締役会長
Global CEO

Global CEO Message

会長 Global CEOメッセージ

不確実性を、企業価値創造の力に変える 日本発の統合エネルギープラットフォームとして、次の成長へ

JERAの歩みと、次の成長ステージ

JERAは2015年の設立以降、東京電力と中部電力の燃料・火力・海外発電事業を段階的に統合し、日本の安定供給を支えるとともに、燃料から発電、国内外の電力事業までを一体で展開する基盤を築いてきました。現在JERAは、「日本のエネルギーを支える事業者」「世界を結ぶLNGバリューチェーンプレイヤー」「エネルギー問題の解決に取り組むソリューション企業」という3つの役割を併せ持つ統合エネルギープラットフォームへと進化しています。

JERAは、日本のエネルギーを支える国内最大級の発電基盤を起点に、世界有数のLNGバリューチェーンを築き、その調達力や事業運営力を活かして、海外におけるガス火力、低炭素燃料、再生可能エネルギー事業へと展開してきました。

これらの事業は、それぞれ独立した事業ではありません。国内の強固な電力需要がLNGバリューチェーンを支え、LNGの調達力・柔軟性が国内外の発電事業を強くし、そこで培っ

た経験と知見をもとに、多様なソリューションを世界へ展開する。この循環こそが、JERAの統合エネルギープラットフォームの強みです。

不確実性の時代にMissionを貫く

エネルギー業界は、地政学リスク、燃料価格の変動、電力需要構造の変化、金利・資材価格の上昇など、複数の不確実性が同時に高まる時代にあります。一方で、生成AIやデジタル化の進展に伴う国内電力需要の増加、LNG市場の成長、脱炭素等の顧客ニーズの多様化は、JERAにとって大きな成長機会でもあります。

環境がどれだけ変わろうとも、「世界のエネルギー問題に最先端のソリューションを提供する」というJERAのMissionを貫きます。私たちが向き合うエネルギー問題とは、Sustainability、Affordability、Stabilityを同時に実現することです。

Sustainabilityとは、CO₂排出を抑え、将来にわたって持続可能なエネルギーを実現すること。Affordabilityとは、家庭や企業が

会長 Global CEOメッセージ

使い続けられる価格でエネルギーを届けること。そしてStabilityとは、国際情勢や天候、市場環境が変化しても、必要なエネルギーを安定して届け続けることです。

この3つに単一の正解はありません。

正解がないからこそ、国内外の信頼できるパートナーやその他ステークホルダーと共に解をつくります。

そして私たちは、多様な事業基盤を活かし、地域と時代に応じた現実解を社会に実装していきます。

LNGを安定供給と成長の基盤に

JERAの大きな強みは、国内の確かな需要

基盤に裏づけられたLNGバリューチェーンです。長期契約、上流権益、輸送船団、受入基地、在庫運用、販売、JERA Global Markets (JERAGM)によるトレーディング・最適化機能を一体で運営することで、安定供給を守りながら、市場変動を価値創造の機会へ変える体制を構築しています。

国内発電需要を背景とする大規模な燃料調達力は、上流案件への規律ある参画や、柔軟なLNGポートフォリオの構築、輸送・受入基地・トレーディングを含むバリューチェーン全体の競争力とレジリエンスの向上につながります。足元では、北米シェールガス田権益の取得や米国・カタール・マレーシ

アからの長期LNG調達、LNG輸送船の拡充、KOGASやダンケルク社との連携強化などの具体的な施策を着実に進めています。

資源を持たない日本にとって、LNGバリューチェーンの強靱化は、事業戦略であると同時にエネルギー安全保障そのものです。私たちは、日本の安定供給を守り抜く責任を果たしながら、グローバルな成長を実現します。

新たな電力需要に応えるデータセンター向けエネルギー供給

AIやデジタル化の進展により、電力需要は新たな局面を迎えています。データセンターや半導体工場は、24時間365日、安定的で大規模な電力を必要とします。日本の電力需要が再び成長に転じる可能性が高まる中、国内最大の発電基盤を持つJERAにとって、これは重要な成長機会です。

JERAは、国内最大級のガス火力発電所を建設、保有、運営しており、その発電基盤を活用して、拡大するAIデータセンターの需要に応えていきます。電力供給だけでなく、それを支えるグローバル市場からのLNG調達、受入基地からガス導管、発電に至るまで、AIデータセンター向けのエネルギーバ

リューチェーン全体を一体的に運用できることがJERAの強みです。この強みを活かし、お客さまが求めるソリューションをスピーディーに提供していきます。

脱炭素化に向けた選択肢を広げる

再生可能エネルギーや水素・アンモニアを取り巻く事業環境は、資材価格や金利の上昇、サプライチェーン制約により厳しさを増しています。それでも、これらは脱炭素だけでなく、安定供給やエネルギー安全保障の観点からも中長期的に重要です。

再生可能エネルギーでは、洋上風力発電事業を展開するJERA Nex bpを通じて、グローバルな開発・運営能力を高め、投資規律を徹底しながら競争力を構築しています。水素・アンモニアでは、米国で世界最大規模の低炭素アンモニア製造を目指す「Blue Point」への投資、燃料アンモニア輸送船の定期用船契約、碧南火力発電所での石炭火力へのアンモニア20%転換実証の成功など、製造・輸送・利用をつなぐバリューチェーン構築を進めています。発電用途に加え、船舶燃料や産業用途など異なる分野の需要を開拓し、それらを束ねることで需要規模を確保しながら、サブ



会長 Global CEOメッセージ

ライチェーン全体の事業性向上を図る「マルチパーパス戦略」を推進します。

私たちは、将来の脱炭素化に向けた取り組みとして、短期的な拡大を急ぐのではなく、変化を見極め、機が熟したときに一気に踏み込めるよう、体制を整えているところです。

組織変革で、成長戦略の実行力を高める

成長戦略をより早く、より確実に実行するため、組織そのものも進化させます。JERAはこの10年で事業領域と規模を大きく拡大し、それぞれの事業に求められる専門性も高

度化してきました。変化の激しい市場環境の中で、より迅速かつ専門性の高い意思決定を行うため、これまで展開してきた多様な事業を、LNG・低炭素燃料、トレーディング、国内火力、国内電力・ガス販売、海外火力、再生可能エネルギーの6つの事業単位へ再編し、それぞれの責任と権限を明確にします。各事業が自律的に意思決定し、専門性と競争力を高めることが狙いです。

JERAの最大の強みは、燃料の上流投資・調達・輸送から、トレーディング、発電、電力・ガス販売までを一つのバリューチェーンとしてつなぎ、全体を最適化できる

ことにあります。6つの事業の自律性を高めながら、その間の連携をこれまで以上に強化することで、JERA全体としての価値創出力を同時に高めていきます。

こうした自律と連携を両立する経営体制のもと、私たちは事業環境の変化に応じた機動的な資本配分を進め、資本効率と成長性を意識した経営へと進化していきます。

Core Valueを、JERAらしさの源泉にする

組織が大きく変わるときほど、変えてはならない価値観が重要になります。私たちは、Missionを持続的に実現していくための判断基準として、「JERA Core Value」を策定しました。

「Ownership to Serve Our Tomorrows — 自ら踏み出し、明日の社会のために力を尽くす」、
「Fairness/Diversity/Openness/Respect & Safety — あらゆる違いに、心を開き、公正に。自分と他者を、どこまでも尊重する」。

外部環境が変化し、資本市場からの期待が高まる時代においても、一人ひとりが自らの役割に責任を持ち、公正さと安全を大切にしながら力を結集することが、JERAらしい価値創造の源泉です。

その積み重ねが、より豊かな社会を次の世代へつなぐ力となり、ステークホルダーの皆さまからの信頼につながると考えています。

ステークホルダーの皆さまとともに、現実解を社会に実装する

エネルギー問題の解決は、JERAだけで成し遂げられるものではありません。投資家の皆さまをはじめ、ビジネスパートナー、燃料供給国・供給者、お客さま、地域社会、政府、金融機関など、多様なステークホルダーとの協働が不可欠です。Sustainability、Affordability、Stabilityをどのように両立していくのか。それぞれの立場や課題を共有し、対話を重ねながら、ともに実行可能な解をつくり上げていくことが重要だと考えています。

社会のエネルギー課題に答え続けることが、JERA自身の持続的な成長、そして企業価値の向上につながります。不確実性が高まる時代だからこそ、私たちは「世界のエネルギー問題に最先端のソリューションを提供する」というMissionを貫き、ステークホルダーの皆さまとともに、より持続可能なエネルギーの未来を切り拓いてまいります。



CEO and COO Message

社長 CEO兼COOメッセージ

不確実性の時代に、変化への対応力を競争力として、
人々の生活・産業基盤を支えながら成長を実現する



奥田 久栄

代表取締役社長
CEO兼COO

不確実性に強い事業構造を競争力に

エネルギーは、人々の暮らしと産業を支える社会的基盤です。そのため、地政学リスクの高まりや自然災害などにより供給と価格が不安定化する場合、社会全体に大きな影響を及ぼします。

日本は二度の石油危機を契機に、電源の多様化と燃料調達先の多様化を進めてきました。その結果、現在ではLNG、石炭、再生可能エネルギー、原子力を組み合わせたバランスの取れた電源構成を実現し、今回の中東情勢の緊迫化においても、安定供給を維持できる強靱な供給基盤を築いています。

一方で、不確実性が高まる現在の世界では、安定供給を維持するだけでは十分ではありません。地政学リスクは燃料価格や電力市場価格の急激な変動を引き起こし、その影響は電気料金を通じて人々の暮らしや産業に及びます。安定供給に加え、価格変動リスクへの耐性を高めることも、エネルギー事業者の重要な責務です。

JERAは2015年の設立以降、燃料の上流開発から調達、輸送、トレーディング、発電までを一体で運営する独自のバリューチェーンを構築し、世界最大級のLNG取扱規模とグローバルなトレーディング機能を活かしながら、不確実性に強い事

業構造を構築してきました。

バリューチェーン上流の燃料事業と下流の発電事業は異なる特性を有しているため、例えば、燃料価格が上昇する局面では発電事業のコストは増加するものの、燃料事業では収益を拡大する事業構造を有しています。そのため、燃料価格が変動する中でも発電事業の競争力を維持しながら、バリューチェーン全体で利益を創出することが可能です。このようにバリューチェーン全体を保有することで、上流と下流が相互にリスクをヘッジし合い、事業環境が変化する中でも安定的に収益を生み出す構造を実現しています。

その上で、JERAは燃料ポートフォリオとトレーディング機能を活用し、燃料の安定的な確保、価格変動リスクへの耐性を高めています。具体的には、LNG調達先を米国、豪州、中東、アジアへ地域分散し、異なる価格指標を参照するLNGを組み合わせることで、供給リスク・価格変動リスクを低減しています。また、LNG需要の季節間格差に対応して、長期・短期契約、スポット調達を適切に組み合わせたポートフォリオを構築するとともに、JERA Global Markets (JERAGM) のトレーディング機能を機動的に活用することで、拡大する市場変化への対応力を高めています。

社長 CEO兼COOメッセージ

成長戦略で注力する再生可能エネルギーは、純国産のエネルギーとして海外依存度を低減し、エネルギー安全保障に寄与します。需要変動に即応できる柔軟な調整力を有する低炭素火力と組み合わせることによって、安定した供給基盤を構築しています。一つの電源を選択するのではなく、多様な電源を選択肢として用意し、事業環境の変化に応じて最適に組み合わせることが重要です。

この考え方は日本に限らず、世界のエネルギー問題の解決に寄与するものです。各国はそれぞれ異なる地理的条件や産業構造、地政学的リスクの下にあり、エネルギー問題（安定供給、経済性、持続可能性の同時達成）に対する解決策や優先順位は国ごとに異なります。そのため、急増する電力需要への対応を優先しなければならない国もあれば、エネルギー安全保障や脱炭素化への対応を優先しなければならない国もあります。求められる解決策や優先順位が国ごとに異なるからこそ、多様な選択肢を持つことが重要になります。

JERAは、低炭素火力や再生可能エネルギー、LNGや水素・アンモニアといった多様な電源・燃料の選択肢を有しているため、これらを組み合わせることで、各国のニーズに応じた最適なソリューションを提供することで、日本にとどまらず、世界の市場においても成長機会を獲得し、企業価値の向上につなげていきます。

不確実性の時代だからこそ、平時からリスクに備え、有事には状況に応じて対応する柔軟性、変化への対応力が不可欠です。JERAはフルバリューチェーン経営を通じて構築した事業ポートフォリオを活用し、事業環境の変化に応じて最適な選択肢を提供できることを強みとしています。この変化への対応力はJERAの優位性であり社会へ提供する価値の源泉になります。

また、変化への対応力は企業の競争力にもつながります。事業環境の変化に応じ最適な資源配分と事業運営を行うことで、安定したキャッシュフローを創出し、将来への投資を継続することができます。将来への投資は、今後も人々の暮らしと産業を支え続ける基盤になるとともに、JERAの中長期的な企業価値向上にも寄与していきます。

脱炭素を、次の時代の産業競争力へ

昨今、世界の脱炭素機運が後退しているという見方がありますが、各国は自国に競争力がある脱炭素分野へ戦略的にシフトし、時には国家資本を投下しながら競争力あるクリーンエネルギー供給基盤を構築しています。

例えば、米国は自国に競争力がある低炭素・脱炭素事業（原子力、天然ガス、CCS、ブルー水素）を継続し、次世代原子力については国家レベルの戦略として官民一体の開発を進めています。風力発電や太陽光発電に対する政策支援は縮小しま

したが、米国の広大な国土では陸上風力・太陽光発電は自然体で普及が進んでいます。

中国は、太陽光発電や陸上・洋上風力発電、蓄電池、グリーン水素に至るまで、国家資本を活用し、圧倒的な競争力を背景に生産体制を構築、積極的にアジア各国等への輸出を進めています。

こうした動きは、脱炭素を気候変動対策という環境政策としてだけでなく、各国産業の非価格競争力を強化するという産業政策としての一面も有しています。世界的にAIデータセンターや半導体産業を中心に電力需要が急増する中、これからの時代はエネルギーを安定的かつ低炭素で供給する国に新しい産業が集積し、競争力を有することになります。

日本においても、脱炭素は、気候変動対策に

加えて将来の産業競争力に影響する重要な取り組みですが、地理的条件、気象条件、災害リスクなどから、諸外国に比べ再生可能エネルギーの導入ポテンシャルは限られます。加えて、太陽光発電への依存度が高く、季節間や時間帯による出力変動が大きいことから、再生可能エネルギーだけで電力システムを支えることは容易ではありません。

脱炭素の普及にはこのような各国が抱える固有の事情を踏まえた現実解が必要です。日本においては、事業環境に応じてスピード調整をしながらも、需給変動に即応できる柔軟な調整力を有する「火力発電」の低炭素化と洋上風力・太陽光・蓄電池等の「再生可能エネルギー」を組み合わせることで脱炭素化を進めることが、現実的な進め方



社長 CEO兼COOメッセージ

であると考えています。

世界には、日本同様にエネルギー資源や再生可能エネルギーの導入ポテンシャルに恵まれない国々があります。JERAは、フルバリューチェーンと多様な電源・燃料を組み合わせた日本での知見を活かし、各国の固有の事情に応じた脱炭素ソリューションを提供していきます。こうした取り組みは、世界のエネルギー問題の解決に寄与するとともに、JERAの持続的な成長と企業価値の向上につながるものと考えています。

AI時代を支えるエネルギー供給体制の構築をリード

昨今、世界的にAIデータセンター・半導体産業向けの電力需要が急増しています。これらは、各国の経済成長や産業競争力を支える新しい産業として期待が高い一方、高品質の電力を大量に必要とするため、そのニーズを満たす十分な電源や送電インフラを直ちに確保できないことが、投資判断を左右するボトルネックになっています。

日本においても、AIデータセンター・半導体産業は国の国際競争力を左右する重要な産業基盤であり、高品質な電力を迅速に供給できなければ、競争力は失われてしまいます。

高度経済成長期やバブル期のような国全体での需要増を前提とした電源開発ではなく、AIデータセンター・半導体産業を中心とした特定の産業に対して高品質な電力を迅速に供給する事業モ

デルを構築することが必要である中、JERAがこのようなモデルをいち早く提供することができれば、日本のみならず、世界において非常に大きなビジネスチャンスになると考えています。

電源新設の時間軸や系統接続の長期化を踏まえた場合、迅速な電力供給の実現は容易ではありません。そのためJERAでは一例として、既存の火力発電所構内にデータセンターを併設し、直接的に供給する新しい電力供給スキームを検討するとともに、海外では地域特性やお客さまニーズに応じて、火力発電、再生可能エネルギー、蓄電池を組み合わせたソリューションを提供していきます。

また、迅速な電力供給を実現するためには、需要側と供給側の双方が新たな投資を着実に進めることができる事業環境の整備が不可欠です。JERAはこうした取り組みの旗振り役として、官民の皆さまと実現に向けた議論をさせていただきながら、持続可能な供給体制の構築、産業の競争力向上に貢献していきます。

世界的に急増する新しい産業向けの電力需要に対して最適なソリューションを提供することは、社会全体の発展に貢献するとともに、JERAの持続的な成長と企業価値の向上につながるものと考えています。JERAは国内外を問わずこのような成長機会をいち早く捉え、エネルギー事業者として、新しい産業を支えるエネルギー供給体制の構築をリードしていきます。

JERA Core Valueを判断と行動の拠り所として、新たな価値を創造する

不確実性の時代における変化への対応力の源泉は、変化を先取りし、自ら考え、行動する人財と組織にあります。

JERAは、多様な専門性を持つプロフェッショナルが、各事業領域で責任を持ちながら価値創造するグループ体制へ移行しようとしています。事業領域や国・地域が異なっても、「世界のエネルギー問題に最先端のソリューションを提供する」というMissionは変わりません。

今後も、このMissionの実現に向けてグループが一体となって挑戦し続けるため、このたび、グループ共通の価値観として、日々の判断や行動の拠り所とする「JERA Core Value」を策定しました。

「Ownership to Serve Our Tomorrows 自ら踏み出し、明日の社会のために力を尽くす。」この言葉には、JERAグループの全ての業務において、「明日の社会を支える価値を生み出さなくてはならない」という思いを込めています。大規模な投資実行から日々の設備運営、それを支える事務的な業務に至るまで、「自らの仕事 genuinely 明日の社会のためになっているのか」を問い続けます。不十分であれば自らが進んで改善をします。この一人ひとりの行動の積み重ねが明日の社会を支えることにつながると考えています。

「Fairness/Diversity/Openness/Respect & Safety あらゆる違いに、心を開き、公正に。自

分と他者を、どこまでも尊重する。」これはJERAの組織力の源泉となる考え方です。立場や所属を超えて、「もっと良くできないか」「ここにリスクはないか」「新しい可能性はないか」ということを自由に議論できる組織でありたいと考えています。異なる意見や価値観を持ち寄り、互いに学び合いながらよりよい答えを生み出していく、この積み重ねが、JERAをより強くしなやかな組織にしていきます。

JERAは、「JERA Core Value」を日々の判断と行動の拠り所として位置づけ、一人ひとりが明日の社会のために力を尽くす、その積み重ねによって不確実性の時代においても成長を続け、社会から信頼されるエネルギー事業者であり続けたいと考えています。

JERAの価値創造の挑戦は、一朝一夕に実現できるものではありません。短期的な変化に左右されることなく、長期的な視点を持ち続けながら、着実に歩みを続けていきます。



CFO Message

CFOメッセージ



酒入 和男

取締役副社長執行役員
Chief Financial Officer(CFO)

持続的な企業価値向上を支える経営基盤の強化

これまでの10年を振り返って

2025年度、JERAは発足から10年という大きな節目を迎えました。この10年間で、当社は燃料上流から調達・輸送・トレーディング、発電、販売に至るまで一貫したバリューチェーンを構築し、日本最大の発電容量と世界最大級の燃料取扱量を有するエネルギー会社へと成長してきました。

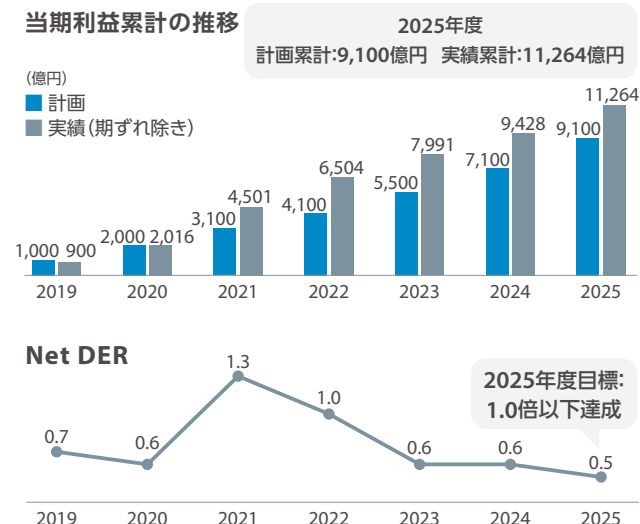
CFOとして振り返るべきことは、財務数値の拡大だけではありません。JERAは、電力の安定供給という社会的責任を果たすため、コロナ禍、ウクライナ危機、中東情勢の緊迫化など、予見が難しい有事においても、燃料調達、資金調達、リスク管理を一体で機能させてきました。特にLNG需給が逼迫した局面では、スポット調達を含め大規模な燃料確保に取り組み、日本の電力安定供給を支えてきました。これは、JERA設立以降に築いてきたバリューチェーン、燃料調達力、財務基盤、金融機関との関係性、市場とのエンゲージメントがあってこそ可能となった対応です。

2025年度の連結業績は、売上収益3兆500億円、当期利益1,836億円*となりました。2,000億円の利益目標にはわずかに届かなかったものの、当期利益は過去3番目の高水準であり、過去7期(両株主からの資産のJERAへの統合が

完了した2019年度以降)の累積利益は、計画値を2,164億円上回りました。

また、Net DERも0.5倍程度と高い財務健全性を維持しており、発足10年で築き上げた事業基盤と財務体質を土台に、今後も安定供給、成長、資本効率、将来リスクへの対応を一体で進め、持続的な企業価値向上を実現してまいります。

※ 燃料費調整の期ずれ影響は除く。



CFOメッセージ

これからの10年に向けて

JERAは発足から10年を経て、次の10年に向けた新たな成長フェーズへと歩みを進めています。今後の10年は、過去10年にも増して、地政学リスク、気候変動、エネルギー需給の変動、政策・制度変更など、事前に予測することが難しいリスクへの対応力が問われる時代になります。こうした環境下においても、JERAはエネルギーの安定供給を担う責任を果たしながら、脱炭素社会の実現と企業価値向上の両立を目指します。その実現を支える基盤が、キャピタルアロケーションと規律ある財務戦略です。

キャピタルアロケーションについては、2035年に向けた成長戦略を実現するため、営業キャッシュフローを中心とした資金創出力を基盤に、戦略的な投資を進めます。当社は2024年度から2035年度までに、LNG/再生可能エネルギー/水素・アンモニアの3つの戦略的事業領域に対して、累計で約5兆円の投資を計画しており、収益性と成長性の両

面を重視しながら、「市場環境」や「技術革新」「政策動向」といった事業環境に応じて柔軟に資本を配分していきます。なお、キャピタルアロケーションにおいては、単に成長投資を積み上げるのではなく、不確実性の高い環境下でも安定供給を継続し、財務健全性を維持しながら、将来の成長機会を確実に取り込むことが重要であり、柔軟な資本政策の確保が必要です。

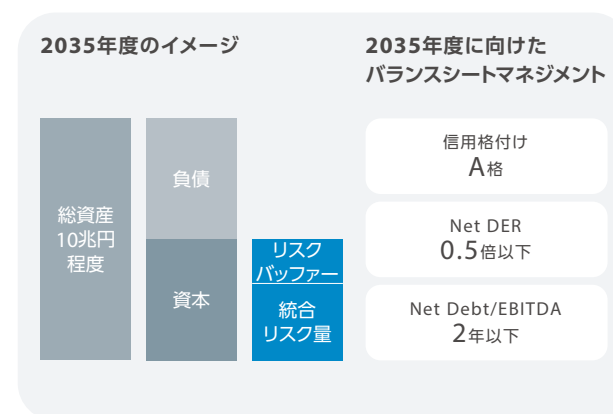
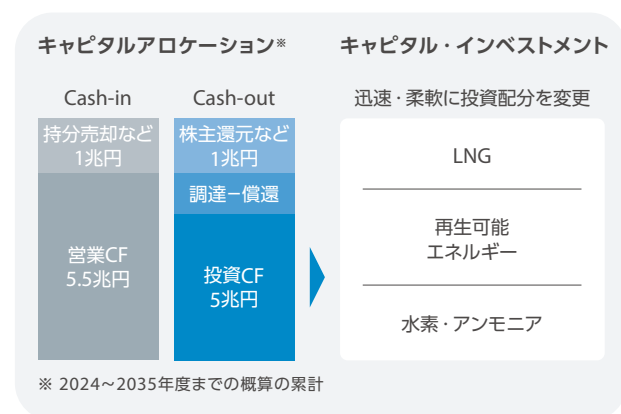
2030年代前半に向けて、当社は期ずれ除き当期利益3,500億円、EBITDA 7,000億円を目標として掲げました。特に、中長期の事業環境変化を見通すことが難しい現状を鑑み、資本効率性については、ROICの実数目標を設定するのではなく、海外のユーティリティ企業やエネルギー上場企業の指標も参考にして、資本コストを意識した資本効率性向上を目指し、ROIC-WACCスプレッド150bps以上の実現をKPIとしました。また、財務健全性の維持を前提に、Net DER 0.5倍以下、Net Debt/EBITDA 2年以下を目指し、

資本効率と財務規律を一層高めていきます。

一方で財務戦略の中核は、持続的な成長と財務健全性の両立です。当社は、A格相当の信用力維持、適切なリスク管理、資本コストを意識した投資判断を徹底し、危機時にも機動的に対応できる財務基盤を維持していきます。特にリスク管理にあたっては、当社が保有するリスクを「市場リスク」「信用リスク」「オペレーショナルリスク」の3つに定義し、統計的に発生確率が計算可能なリスクである「市場リスク」「信用リスク」から統合リスク量の定量化を実施しています。統合リスク量とリスクキャピタルとの差分を「リスクバッファ」と定義したうえで、発生確率が計算できないオペレーショナルリスクの存在を考慮し、一定のリスクバッファの水準を維持する方針です。

JERAにとって最も重要なことは、リスクをゼロにすることではなく、有事においても電力・燃料の安定供給を継続できることと考えています。そのため、統合リスク量による財務健全性管理に加え、ストレスシナリオ下でのキャッシュフローや流動性を継続的にモニタリングし、危機時にも機動的に対応できる財務基盤の維持に努めています。

また、将来のリスクに備え、将来キャッシュフロー創出能力を高めるためには、財務基盤だけでなく、事業ポートフォリオ、人財、ガバナンス、技術開発を含めた総合的な経営基盤の強化が不可欠です。JERAは、次の10年に向けて、事業の自立性とグループ最適を両立できる経営体制の構築を進めていきます。



CFOメッセージ

企業価値向上に向けて

足元では、AI・データセンターの拡大に伴う電力需要の増加、地政学リスクの高まり、有事への備えなどを背景に、エネルギー安全保障の重要性が改めて強く認識されています。一方で、これは脱炭素やネイチャーポジティブの重要性が低下したことを意味するものではありません。むしろ、安定供給と脱炭素、自然資本への配慮を両立できる企業こそが、中長期的に社会から選ばれ、資本市場からも評価される企業になると考えています。

JERAは、現実的かつ責任あるエネルギーtransitionを進めるとともに、気候変動や自然資本への対応を企業価値向上の重要な要素として位置づけています。

脱炭素、サーキュラーエコノミー、ネイチャーポジティブへの取り組みは、単なる社会的要請への対応ではなく、将来の事業リスクを低減し、新たな成長機会を創出するための重要な投資であると考えています。

さらに、これらの企業価値向上を支える基盤として、組織・人財・ガバナンス・イノベーションの強化にも継続的に取り組んできました。エネルギー業界を取り巻く課題が複



CFOタウンホールでJERA Australiaメンバーへ講演

雑化・グローバル化する中、多様な視点を経営に取り込むことが競争力の源泉になると考えています。当社では、社外取締役の拡充や外国籍役員の登用を進めるとともに、専門性の高い人財を国内外から採用し、多様なバックグラウンドを有する人財が活躍できる組織づくりを進めています。私が率いる財務・経理部門内でも、定期的にCFOタウンホールを実施し、本社・事業部門・海外拠点・発電所の若手社員と直接対話し、率直な意見を経営に反映するなど、オープンでフラットなカルチャーの醸成を進めています。

また、今後の成長戦略を支える高度専門人財を確保するため、Job型人事制度の導入を進めています。変化の激しい事業環境において、優秀な人財こそが最も重要な経営資本であり、一人ひとりが専門性を高め、より大きな価値を創出できる組織を目指しています。

加えて、事業規模の拡大やグローバル展開に対応するため、取締役会の実効性向上やグループガバナンス強化にも取り組んでいます。JERA本体だけでなく、重要子会社の取締役会のスキルマトリックスの整備や内部監査機能強化を通じて、グループ全体のガバナンス水準を継続的に高めていきます。

当社は、既存事業の競争力強化に加え、新たな技術やビジネスモデルへの挑戦を進めています。従来の延長線上だけでは将来の競争力を確保することはできません。

そのためJERA Ventures(CVC)を通じて世界中のスタートアップとの共創を進めています。低濃度CO₂回収



2025年11月 投資家向けカンファレンス(ロンドン)にて
左から、J.P. Morgan Securities LLC Managing Director, Head of North America Credit Research Tarek Hamid氏、Cheniere Energy CFO Zach Davis氏、JERA CFO 酒入

ソリューションの商用化に向けたイノベーションハブのNewlabとの連携や、次世代地熱発電技術を有するQuaise Energyへの出資などはその一例です。スタートアップとの協業や出資を通じ、エネルギーtransitionや次世代技術に関する知見を得て、将来の新たな事業機会を創出していきます。

当社はこうした成長戦略、財務戦略、資本配分方針、サステナビリティの取り組みについて投資家、金融機関など資本市場との対話を行うとともに、対話を通じて得られた期待や課題を経営に反映しています。資本市場との建設的な対話を通じて、企業への理解と信頼を深めることが、結果として企業価値向上につながると考えています。

JERAは、これまで以上に次の10年に向けた「安定供給」「成長」「脱炭素」の実現を支える経営基盤を強化し、社会や株主を含む多様なステークホルダーに持続的な企業価値を提供し、更なる価値向上を目指します。