

# Jera

エネルギーを新しい時代へ

# 2025年度に向けた 財務戦略と新たな経営目標について

2022年5月  
株式会社JERA

# 財務戦略について

# 財務戦略

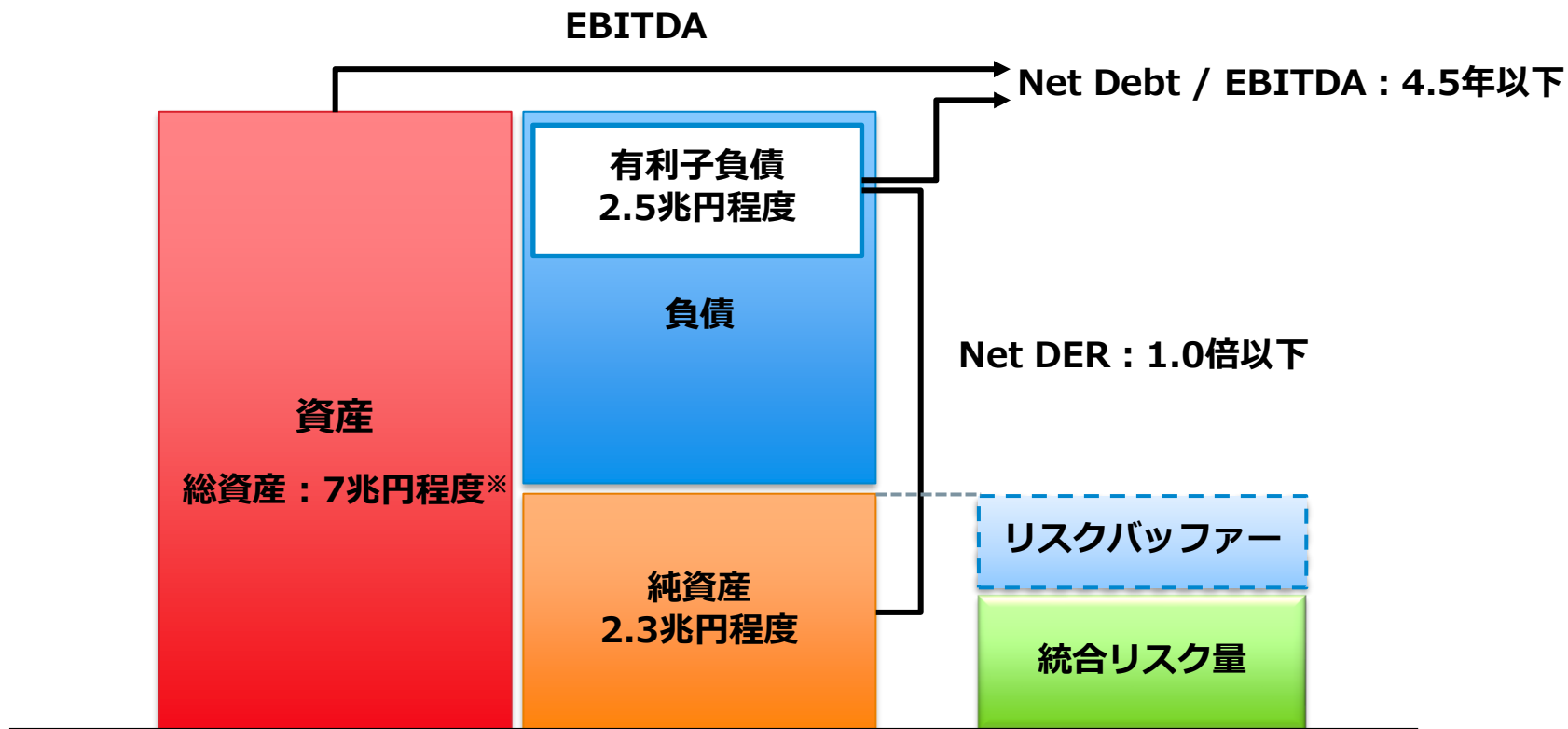
- 財務健全性を維持しつつ、成長投資を推進。
- 「率」としての「Net DER」は、「1.0倍以下」を目標とし、財務健全性を維持。
- 「額」としての自己資本は、統合リスク量を上回る規模を保有。

		現在	2025年度
最適資本構成 バランスシート マネジメント	安全性	-	Net DER 1.0倍以下
	債務返済能力	-	Net Debt/EBITDA 4.5年以下
	信用格付	A格	A格
	リスクキャピタル	-	統合リスク量を上回る規模
キャピタル・ アロケーション	資金配分	-	持続的成長に向けた投資を推進
	規律	十分な営業キャッシュフローを確保	

# 財務戦略 – バランスシートマネジメント –

- A格を維持するためのバランスシートマネジメントを実施。
- 純資産は、統合リスク量を上回る規模を保有。

【2025年度（見込み）】



※現預金3,000億円を含む

# リスクキャピタルと統合リスク量のバランス

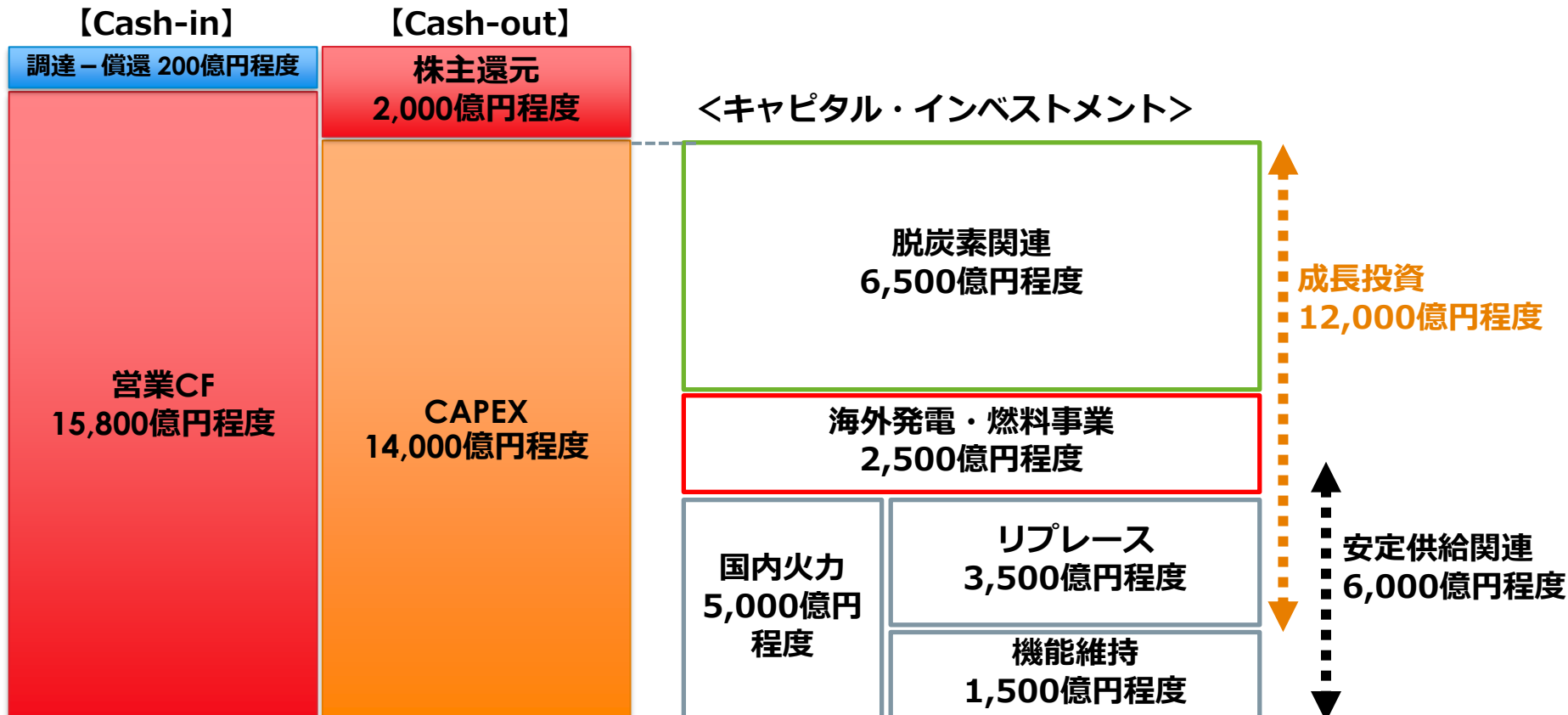
- 当社が保有するリスクを「市場リスク」「信用リスク」「オペレーショナルリスク」の3つに定義し、「市場リスク」「信用リスク」から統合リスク量の定量化を実施。
- 統合リスク量とリスクキャピタルとの差分を「リスクバッファ」と定義。
- オペレーショナルリスクの存在を考慮し、一定のリスクバッファの水準を維持する方針。

## 【統合リスク管理】



- 2022年度～2025年度の4年合計で、営業キャッシュ・フローを中心とした1兆6,000億円程度のCash-inを基に、持続的な成長を目的とした成長投資に積極的に配分。
- 成長投資のうち、脱炭素関連事業には、6,500億円程度の資金配分を予定。
- 安定供給関連分野には、6,000億円程度の資金配分を予定。

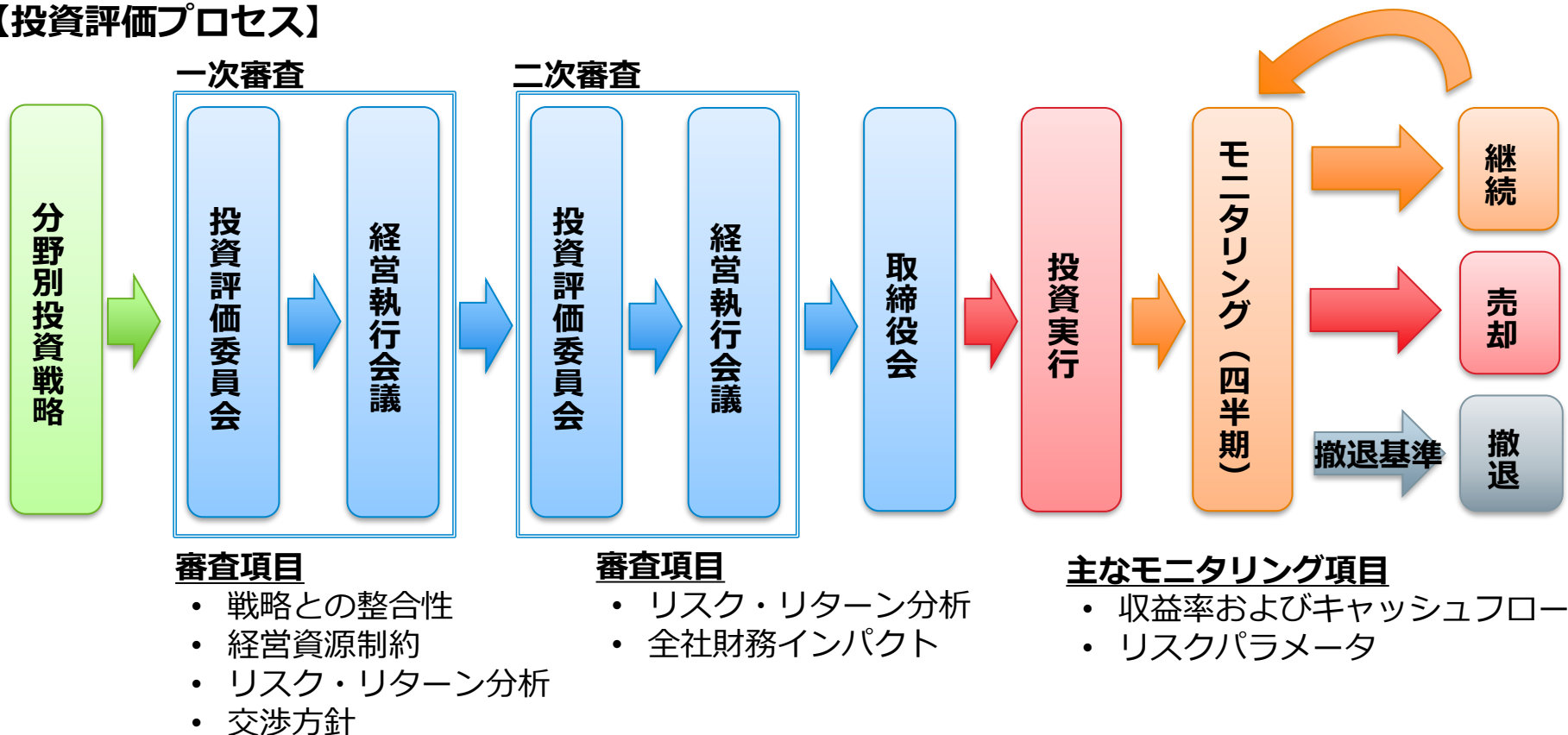
## < キャピタル・アロケーション >



# 厳格な投資評価プロセス

- 事業投資にあたっては、分野別投資戦略を策定した上で、金融機関等で投資審査を経験したメンバーを含む投資評価委員会による審査、定期的なモニタリング、撤退基準の設定により、リスクの適切な評価、管理を実施。
- 「リスク・リターン分析」の際には、投資対象国および事業毎に算定した200を超える目標値としての「ガイドラインレート」を活用することで、企業価値創出を担保。

## 【投資評価プロセス】



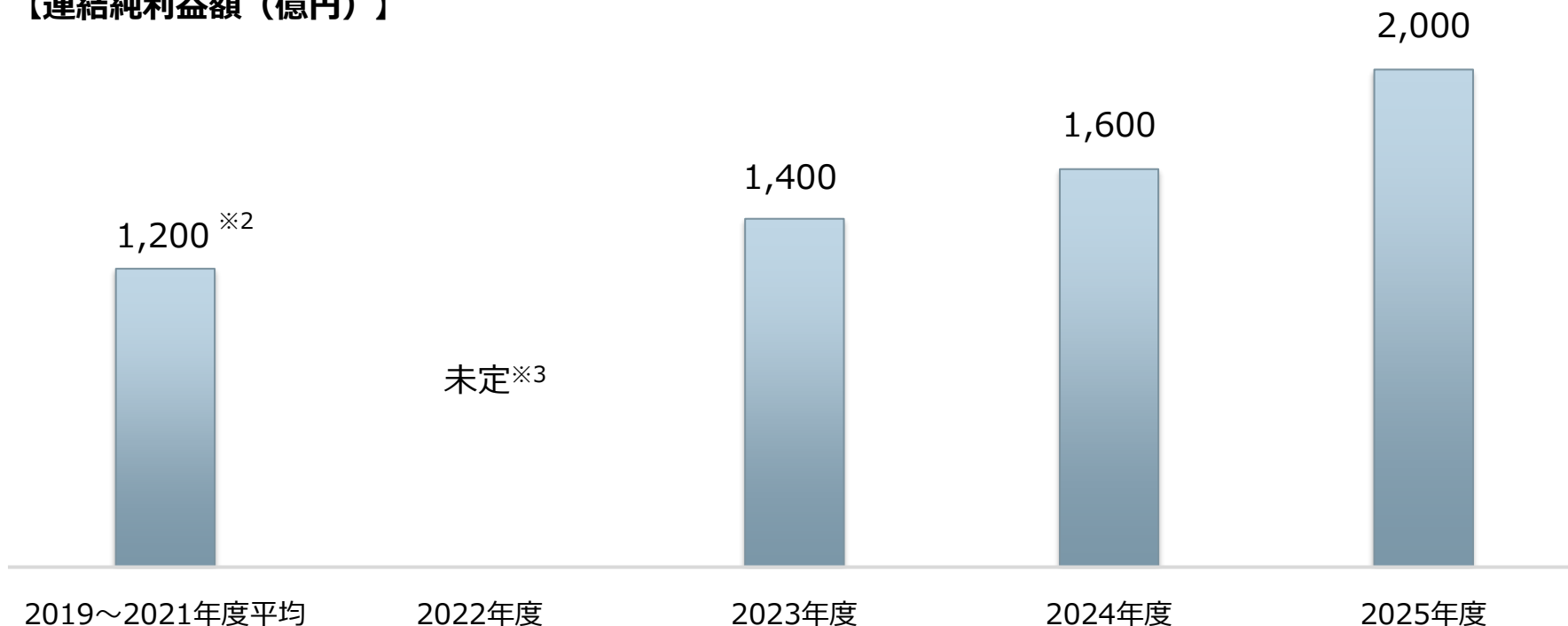
# 新たな経営目標について



# 2025年度までの収支水準

- 連結純利益額※1は、引き続き「2025年度：2,000億円」を目指す。

## 【連結純利益額（億円）】



※1 燃料費調整の期ずれ影響は除く。

※2 2021年度のトレーディング事業に関する一時的利益（1,200億円程度）を除く。

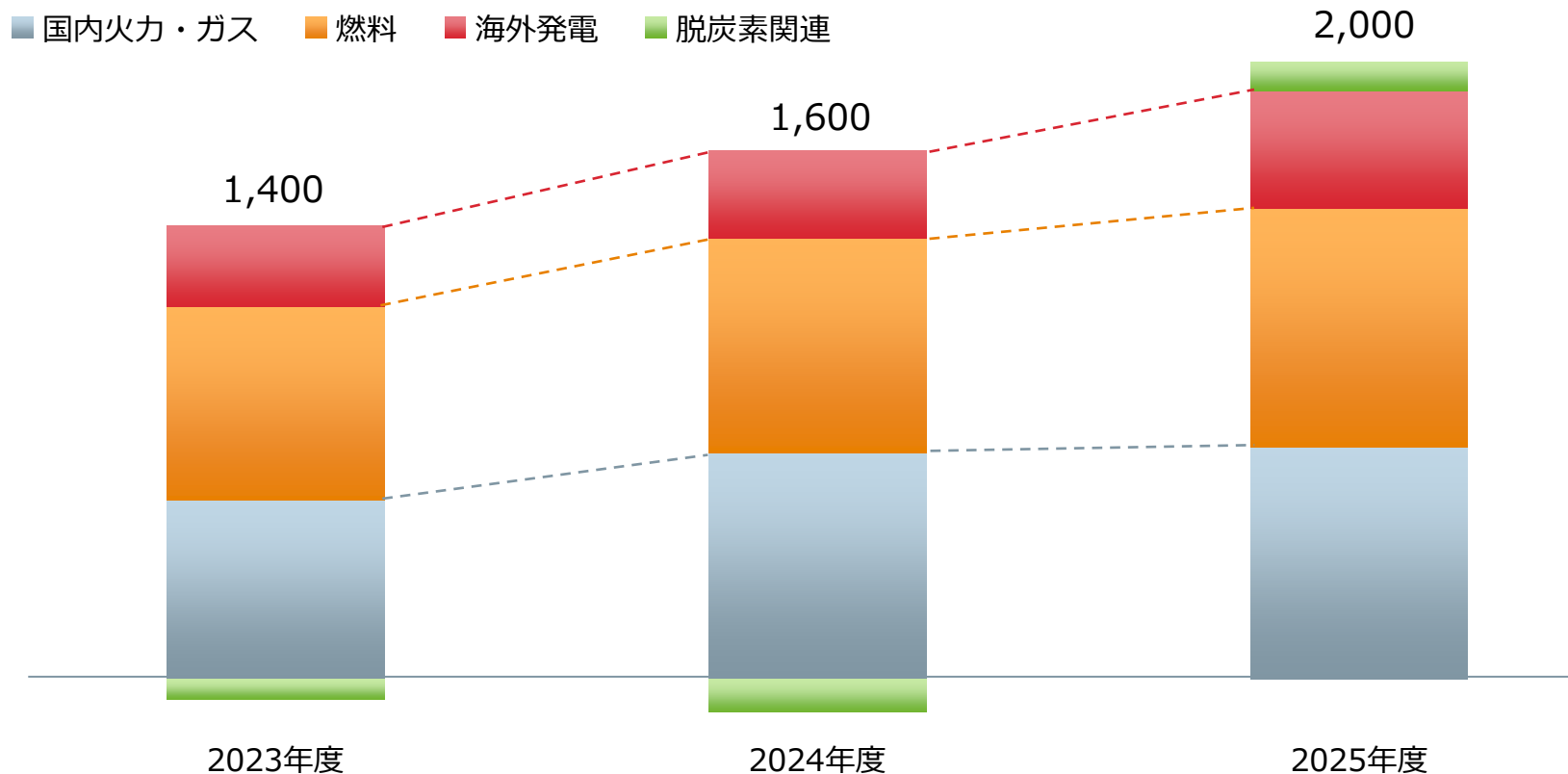
※3 合理的に業績を算定出来ないことから未定としている。

※4 算定上の前提条件 為替レート：2023～2025年度 平均110円/USD程度

# セグメント別収支水準

- 2025年度2,000億円の計画利益のうち、約8割は既存投資からの利益を予定。
  - 国内火力・ガス事業：LNGの数量調整処理が終了、高効率なリプレイス電源による利益を見込む。
  - 燃料事業：引き続きトレーディング、上流事業等での利益を見込む。
  - 海外発電事業：低競争力案件の整理が終了、アジアのトランジション投資推進による利益を見込む。

## 【セグメント別連結純利益額※（億円）】



※燃料費調整の期ずれ影響は除く。

# 新経営目標

- 収益性、資本効率性、成長性および財務健全性の経営目標を設定、規律を踏まえつつ、積極的な成長投資の実行により企業価値最大化を実現。
- 資本コストを超えるROICを意識した経営を実践。

	経営指標	2019年度～2021年度平均	2025年度目標値
収益性	当期純利益※	1,200億円	2,000億円
	EBITDA※	3,500億円	5,000億円
資本効率性	ROIC※	3.5%程度	4.5%程度
	WACC	3.0%程度	3.5%程度
成長性	投資CF	2019～2021年度累計 12,000億円程度	2022～2025年度累計 14,000億円程度
財務健全性	Net DER	1.0倍程度	1.0倍以下
	Net Debt/EBITDA※	4.0年程度	4.5年以下
ご参考	脱炭素関連投資	2019～2021年度累計 800億円程度	2022～2025年度累計 6,500億円程度
	アンモニア混焼	—	20%実証試験完了
	水素混焼	—	30%実証試験完了
	ROE※	7.0%程度	9.0%程度

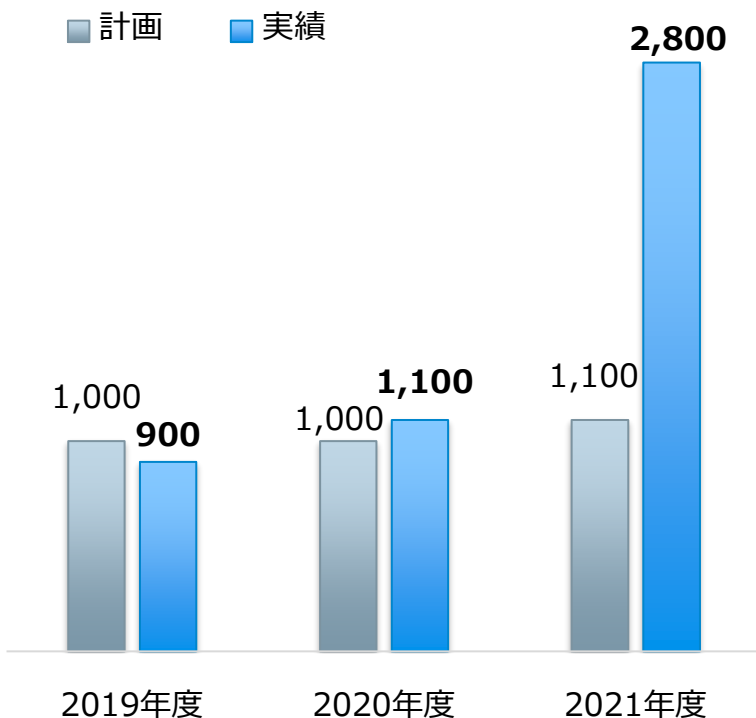
※ 燃料費調整の期ずれ影響は除く。2021年度のトレーディング事業に関する一時的利益（1,200億円程度）を除く。

**【ご参考】  
事業計画（2019年4月公表）の振り返り**

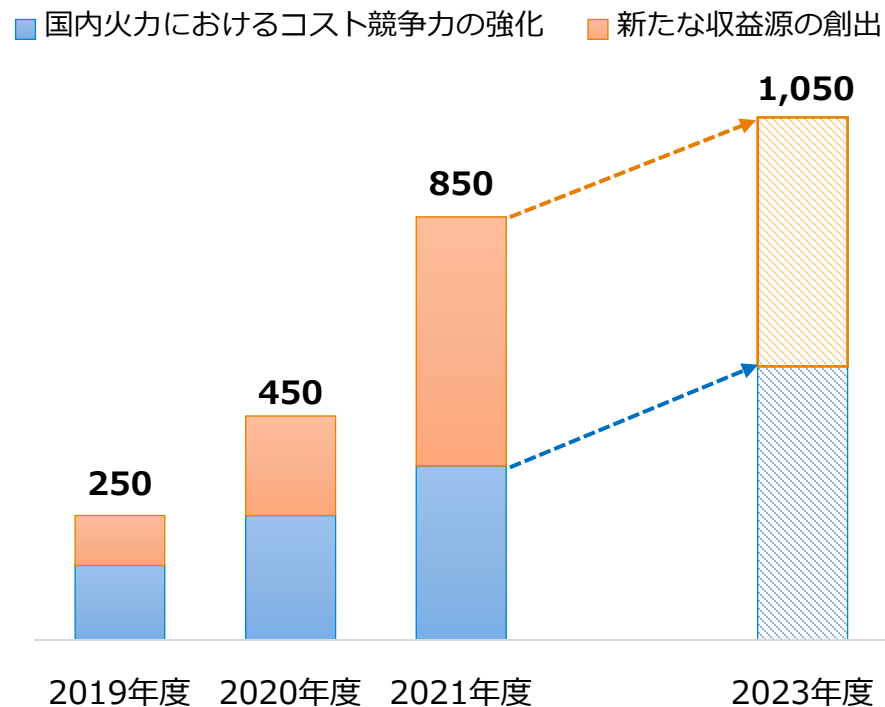
# 事業計画の振り返り－収支水準の状況－

- 連結純利益額※：2019年度は計画対比未達であったものの、その後計画以上の数値を実現。
- シナジー効果：「統合5年以内の1,000億円以上／年のシナジー効果創出」は着実に進展。2023年度の達成を見込む。

【連結純利益額（億円）】

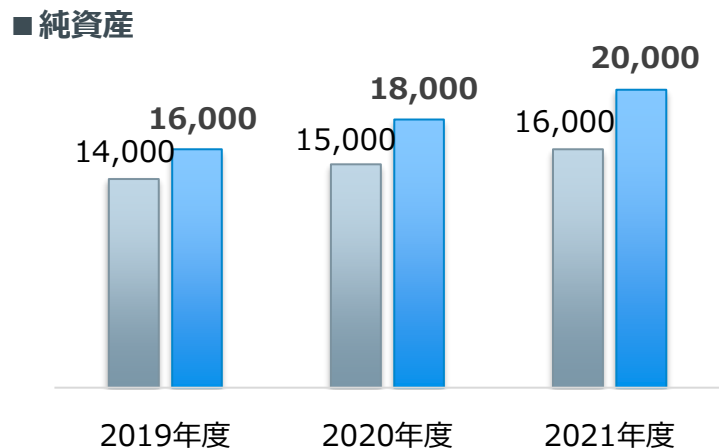
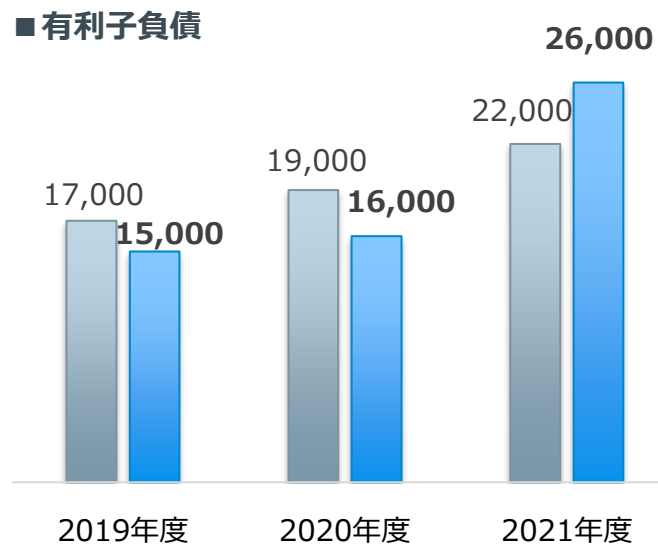
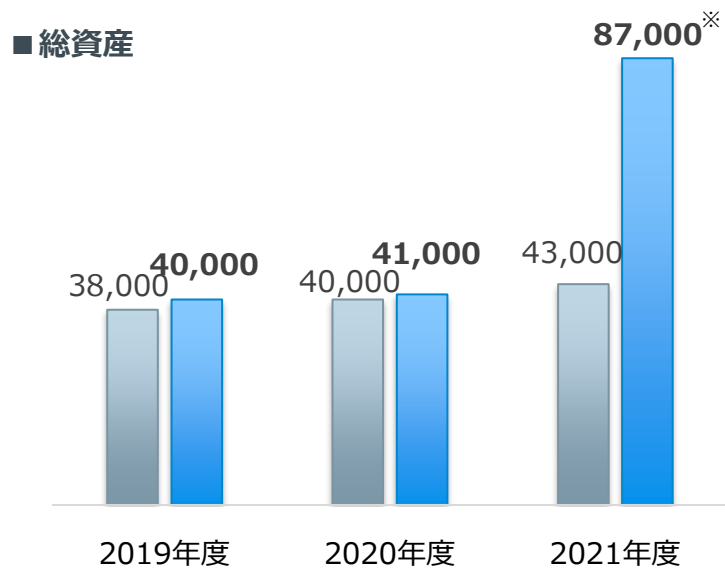


【シナジー効果（億円）】



※燃料費調整の期ずれ影響は除く。

# 事業計画の振り返り－B/Sの状況－

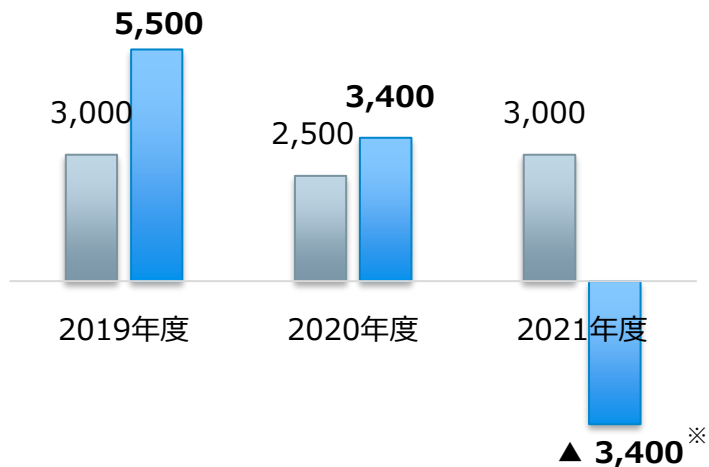


単位：億円  
凡例：■ 計画 ■ 実績

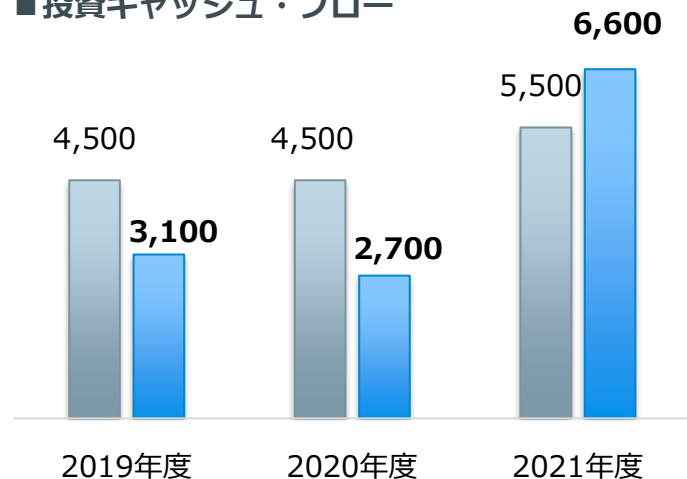
※燃料トレーディングを営む子会社（JERAGM）における、デリバティブ債権・債務による増加（3兆円程度）を含む。

# 事業計画の振り返り－C/Fの状況－

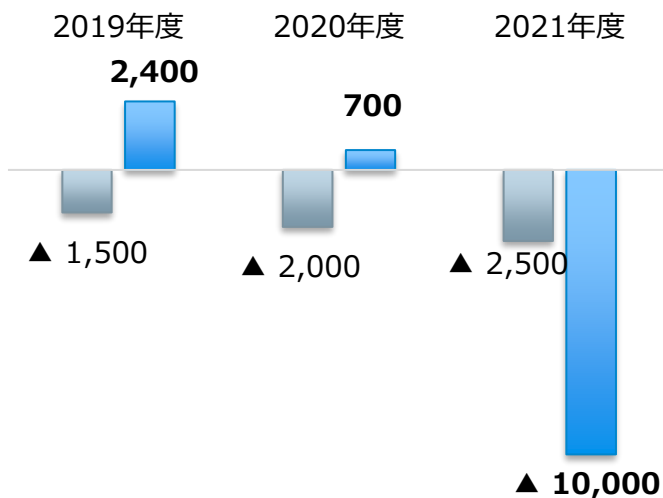
## ■ 営業キャッシュ・フロー



## ■ 投資キャッシュ・フロー



## ■ フリー・キャッシュ・フロー



単位：億円  
凡例：■ 計画 ■ 実績

※期ずれ差損およびJERAGMにおける証拠金の増加等の一時的な要因（▲6,500億円程度）を含む。

# 事業計画の振り返り

## －「2025年における目標」の進捗状況－

- 2025年における目標達成に向け、各本部の取り組みは着実に進展。

	計画	2021年度までの進捗
事業開発	<ul style="list-style-type: none"><li>● 国内リプレース開発：7～9GW（5～7地点）</li><li>● LNG船：25隻程度</li><li>● 再生可能エネルギーの持分出力目標：5GW</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 国内リプレース開発：7GW程度（5地点）の開発に向けて順調に推移</li><li>● LNG船：20隻程度</li><li>● 再生可能エネルギー持分出力：1.7GW</li></ul>
最適化	<ul style="list-style-type: none"><li>● LNG取扱量：3,500万トン程度</li><li>● LNG船を活用した最適化</li><li>● トレーディングによる利益</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 2021年度取扱実績：3,700万トン程度</li><li>● LNG船の利用、JERAGMによる石炭・LNGトレーディングによる利益を獲得（JERAGM LNG販売量 1,900万トン程度）</li></ul>
O&M	<ul style="list-style-type: none"><li>● 80GW相当の世界での発電所での運転・保全</li><li>● O&amp;Mコストを20%削減（統合前東電・中電対比）</li><li>● 定検期間短縮：▲50%</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 世界で70GW相当の発電所の運転・保全</li><li>● コスト20%削減の早期化（2023年）に向けて取組中</li><li>● Kaizen等により順調に定検期間を短縮</li></ul>



## 将来の見通しの記述について

本資料にある計画、戦略、業績予想等に関する記述は、記述した時点で当社が入手できた情報に基づいたものです。これらの予想・予測には、当社を取り巻く経済情勢、競合環境、関連法規、為替レート等不確実な要素が含まれており、これらの予想・予測を覆す潜在的なリスクが顕在化する可能性もあります。

したがって、将来の実際の業績・事業環境等が本資料の記述と異なったものとなる可能性があることをご承知おきください。