

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。

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。

