

Jera

エネルギーを新しい時代へ

既存火力発電事業等の統合を 反映した事業計画等について

株式会社 J E R A
2019年4月2日

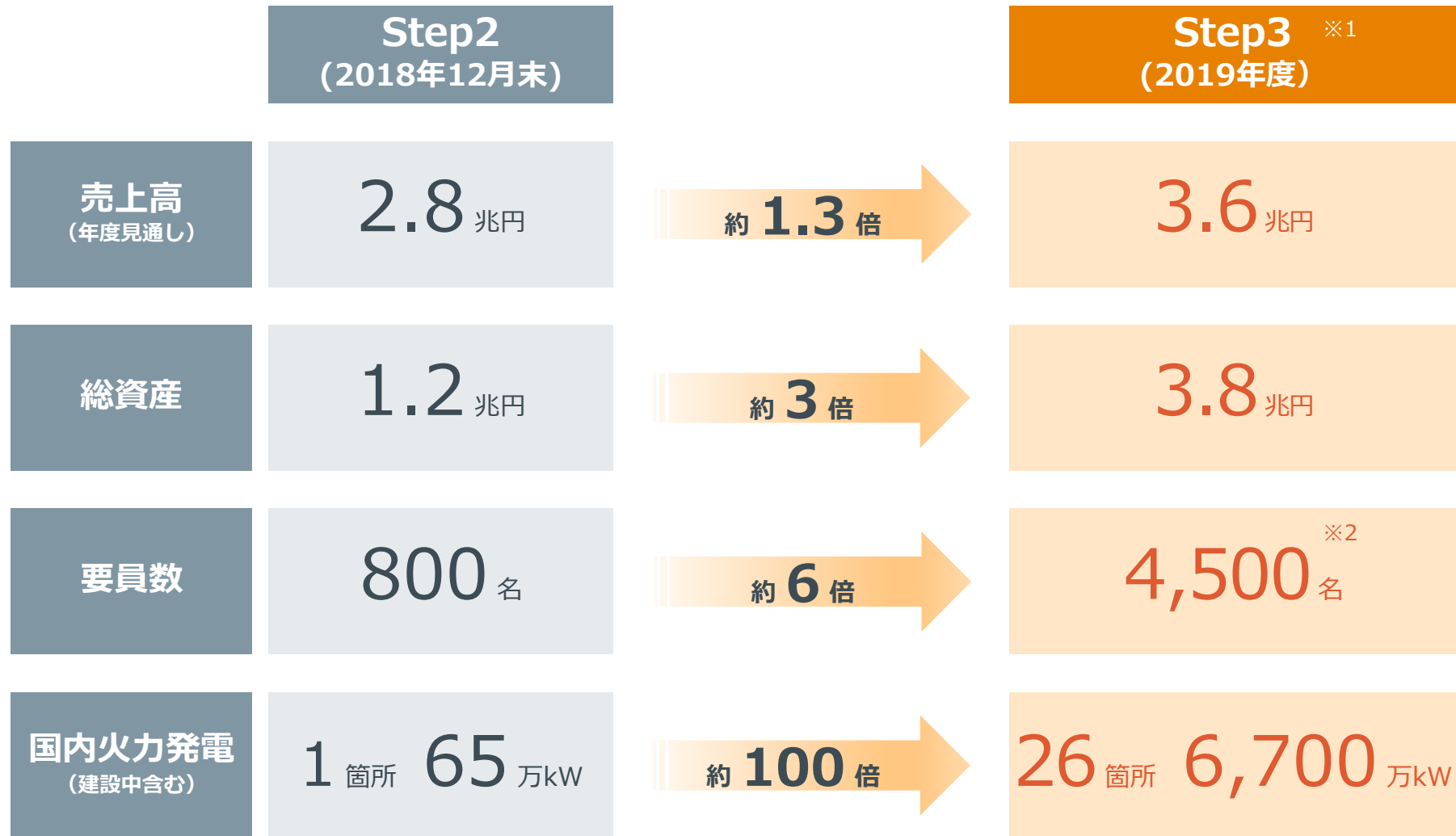
余白

- (1) 新生JERAの姿
- (2) 予想されるビジネス環境の変化
- (3) 環境変化を踏まえたビジネスモデルの
再構築と各機能が目指す方向
- (4) 事業戦略
- (5) 目指す収支水準
- (6) 環境方針

(1) 新生JERAの姿

新生JERAの姿（Step3完成）

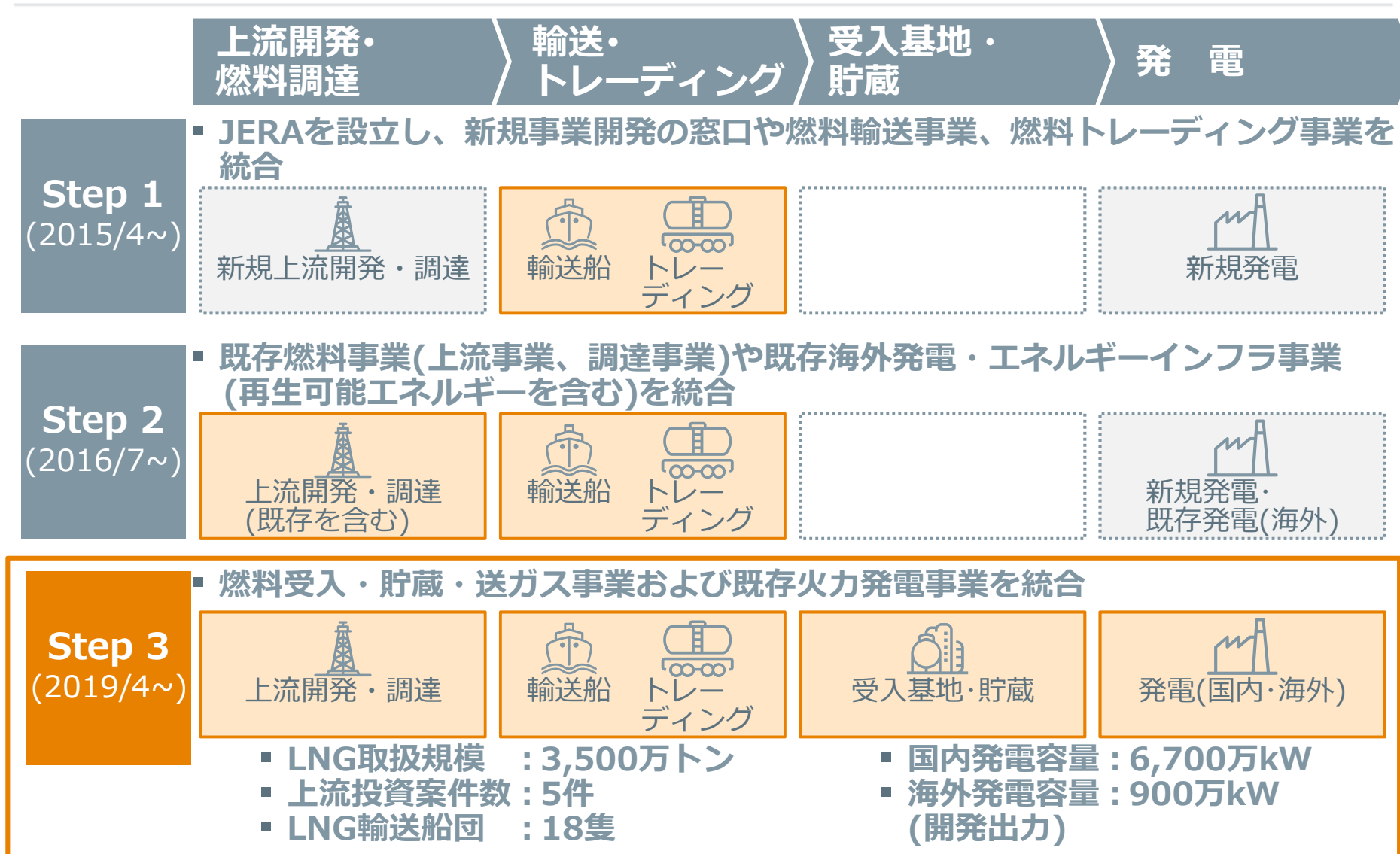
- Step2事業（燃料輸送・トレーディング、上流・調達、海外発電・Iレバインワ等）に既存国内火力発電事業等を統合
- 本統合により一連の統合プロセスが完了し、JERAのIレバインワチェーンが完成



※1：推定値。総資産は2019年度末時点、要員数・国内火力発電は2019年度期初時点。

※2：2019年4月承継対象会社についてはJERAからの出向者のみを記載。

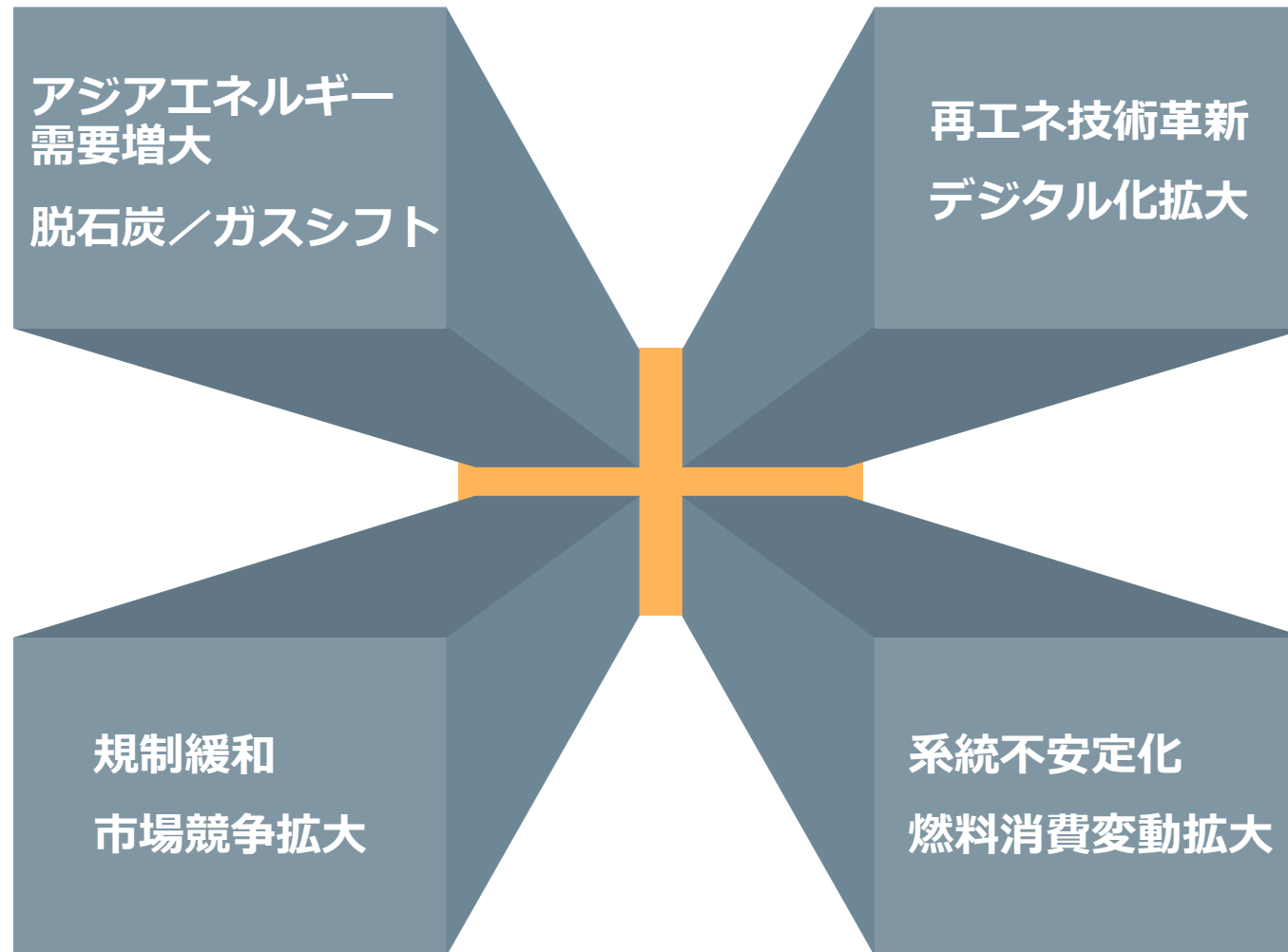
（参考）日本発のグローバル・エネルギー企業を目指し 効果が高く進めやすい分野から段階的に事業を統合



(2) 予想されるビジネス環境の変化

世界でEnergy Transitionが進行中

- 世界的な再エネ・ガスシフトによる供給構造の変化（国内では電力需要の低迷と同時進行）
- 市場化の進展により燃料・電力市場間のスプレッド管理が新たな利益の源泉に
- AI・IoT等のデジタル技術の進展による発電所のO&M手法の変化。分散型電源や蓄電池の系統への接続に対応する高度なO&Mサービスが必要に

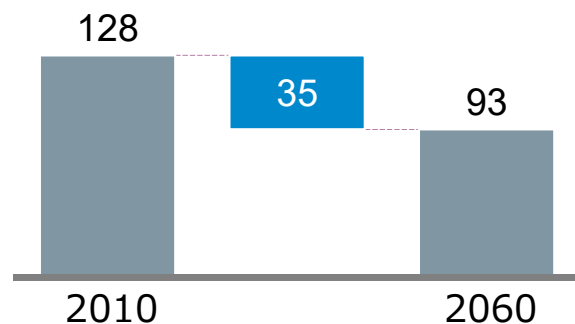


日本特有の要因も影響

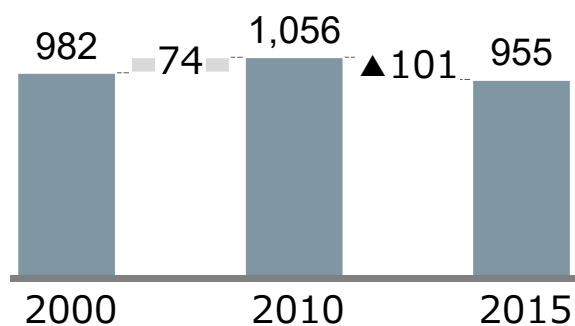
1 人口減少による需要の停滞

右肩上がりの国内電力需要は期待できない

人口; 百万人



電力需要; TWh



2 電力・ガス市場完全自由化

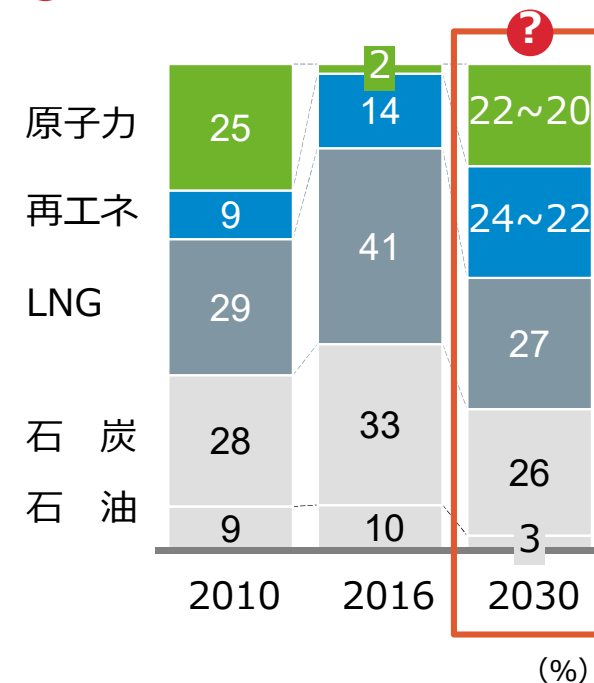
市場取引の割合が拡大している



3 不透明な将来電源構成

電源構成の方向性に不透明感
太陽光の大量導入が系統に大きな負担となりつつある

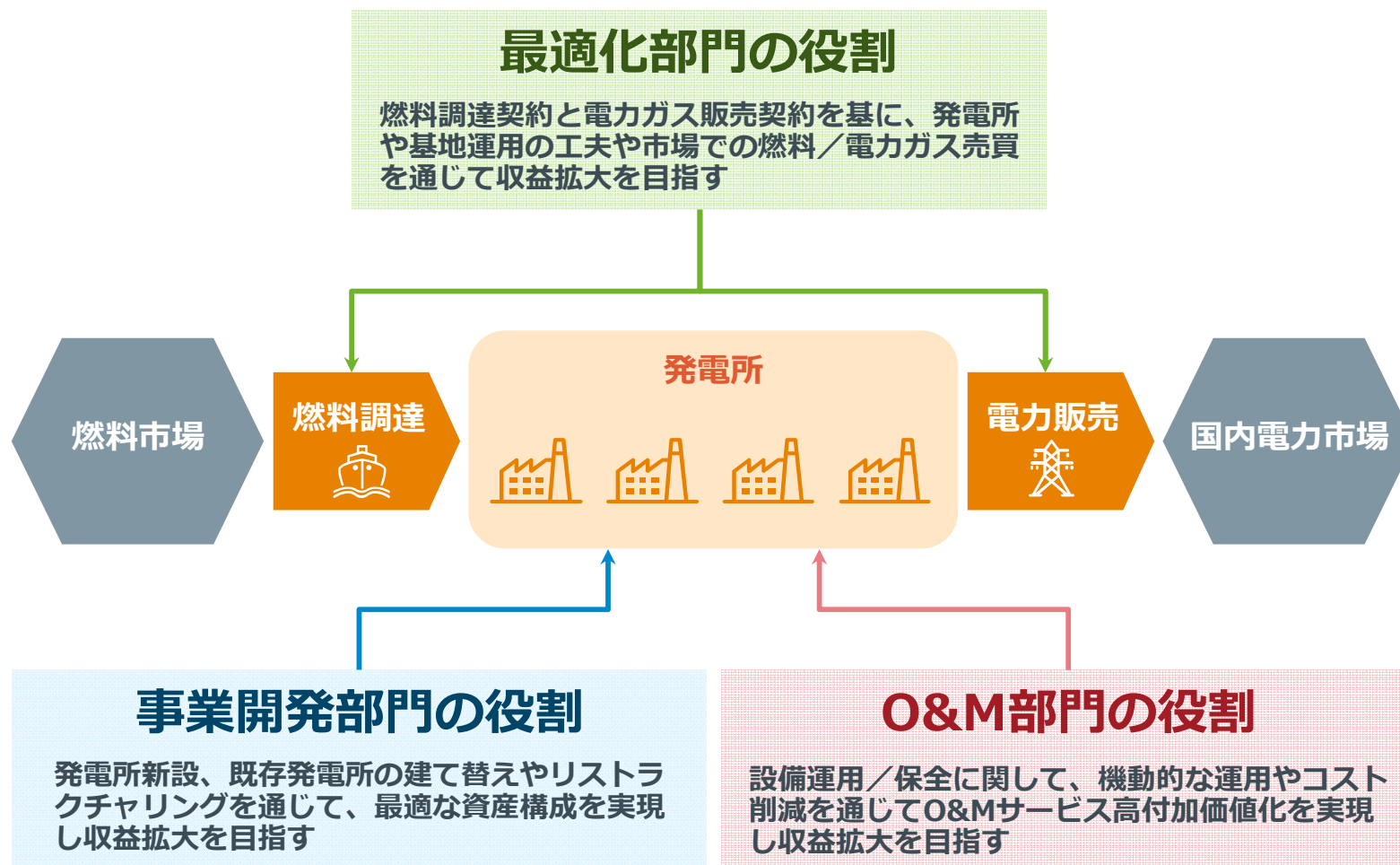
- ? 環境政策(再エネ、石炭スタンス)
- ? 原子力政策
- ? 系統不安定化対応



(3) 環境変化を踏まえたビジネスモデル の再構築と各機能が目指す方向

国内外の環境変化に的確に対応するためビジネスモデルを再編成

- 組織を、市場取引を利益の源泉とする最適化、投資収益を利益の源泉とする事業開発、O&Mサービスを利益の源泉とするO&Mの3つのプロフィットセンターに再編成



3つの機能（プロフィットセンター）の現状と目指す方向性

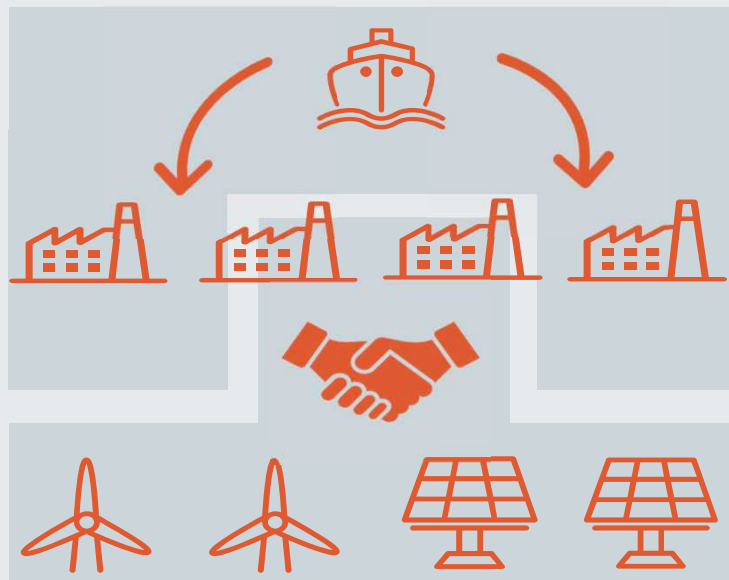
- 再編成された3つの機能毎に環境変化に対応できる卓越したスキルを確保・強化することにより、変化をビジネスチャンスにして利益を拡大



Mission & Vision

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”
2025年に向けた Vision	“クリーン・エネルギー経済へと導く LNGと再生可能エネルギーにおけるグローバルリーダー”

LNGバリューチェーン強化と大規模再生可能エネルギー開発を通じてLNGと再生可能エネルギーとの補完関係を構築し、安定的に安価でクリーンな電気をお届けする



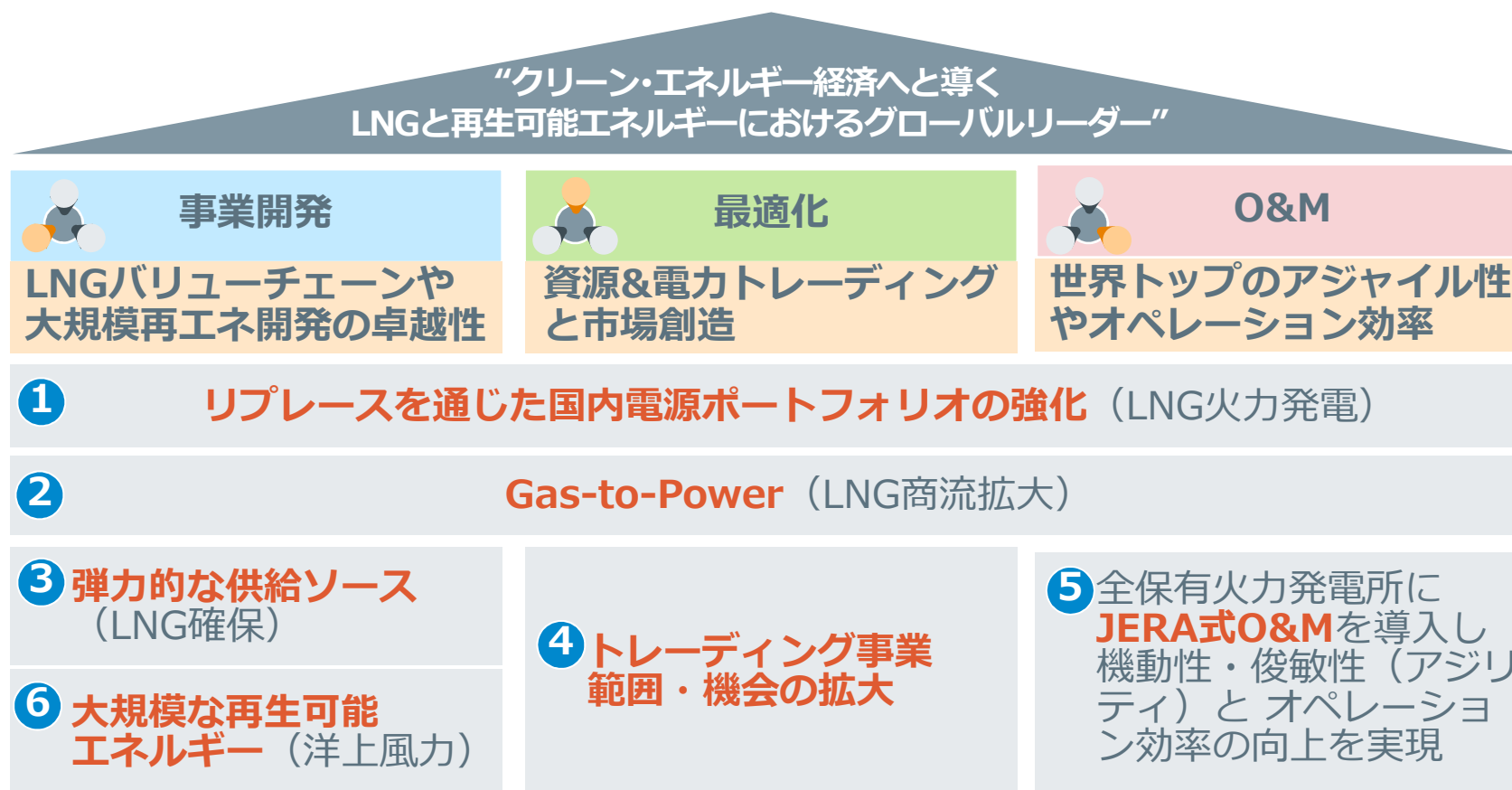
- 再生可能エネルギーの変動を吸収する柔軟なLNG火力運用
- 資源トレーディングの活用等による弾力的な燃料調達

- 太陽光だけに偏らない再生可能エネルギーの開発（洋上風力等）
- 蓄電池導入による再生可能エネルギーの供給安定性向上

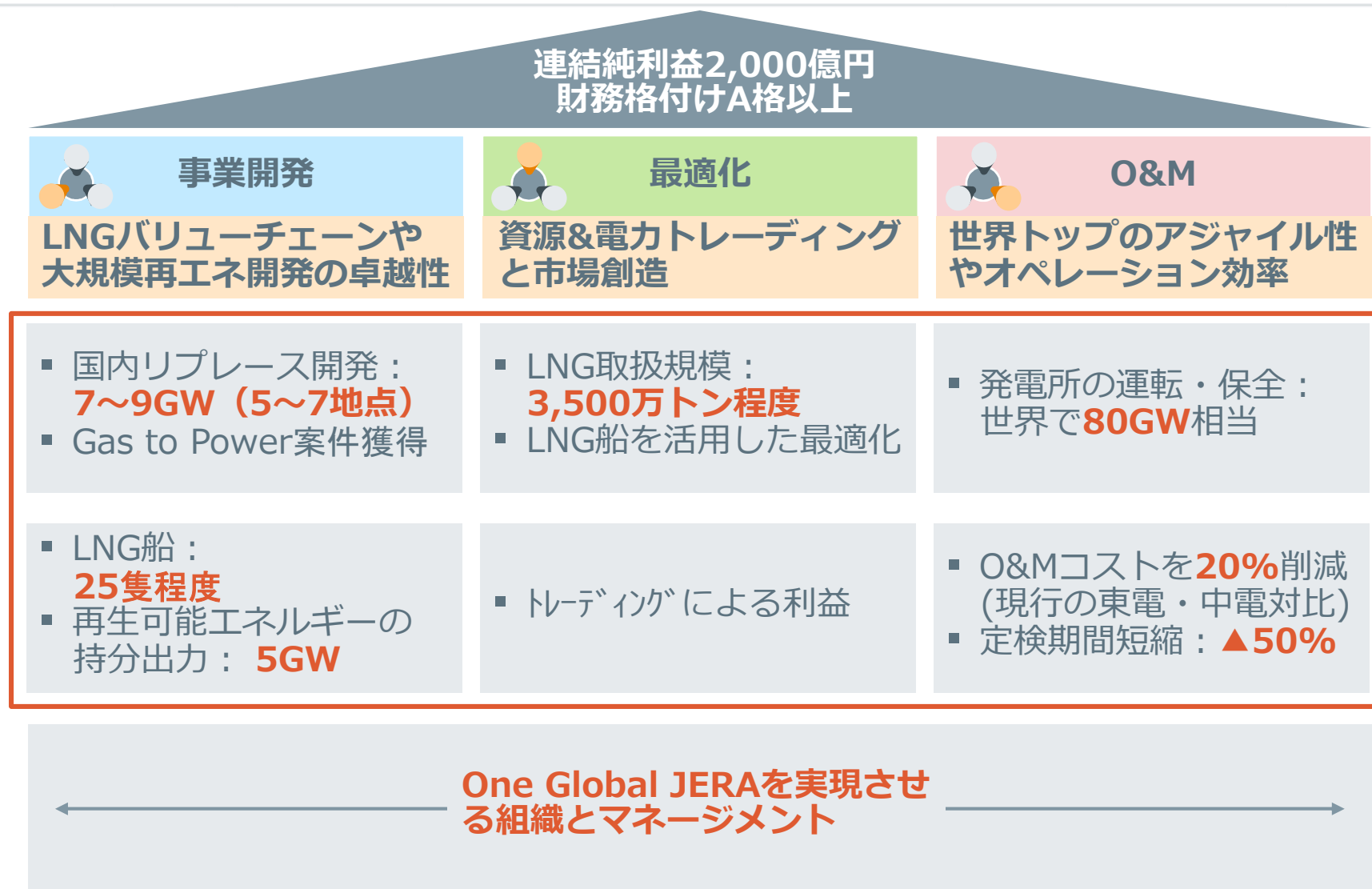
(4) 事業戦略

Mission & Vision達成に向けて「6つの施策」を実行する

- LNGについて、国内発電の高効率化リブレースと国外発電の拡大により燃料調達規模を維持拡大。同規模をトレーディング拡大や上流事業参画に繋げバリューチェーン全体での収益性を向上
- 再エネについて、既存事業で培った大規模事業開発能力を活用して特に洋上風力を中心に開発を進め、今後の事業ポートフォリオにおける主要事業の一つに成長させる



2025年における目標



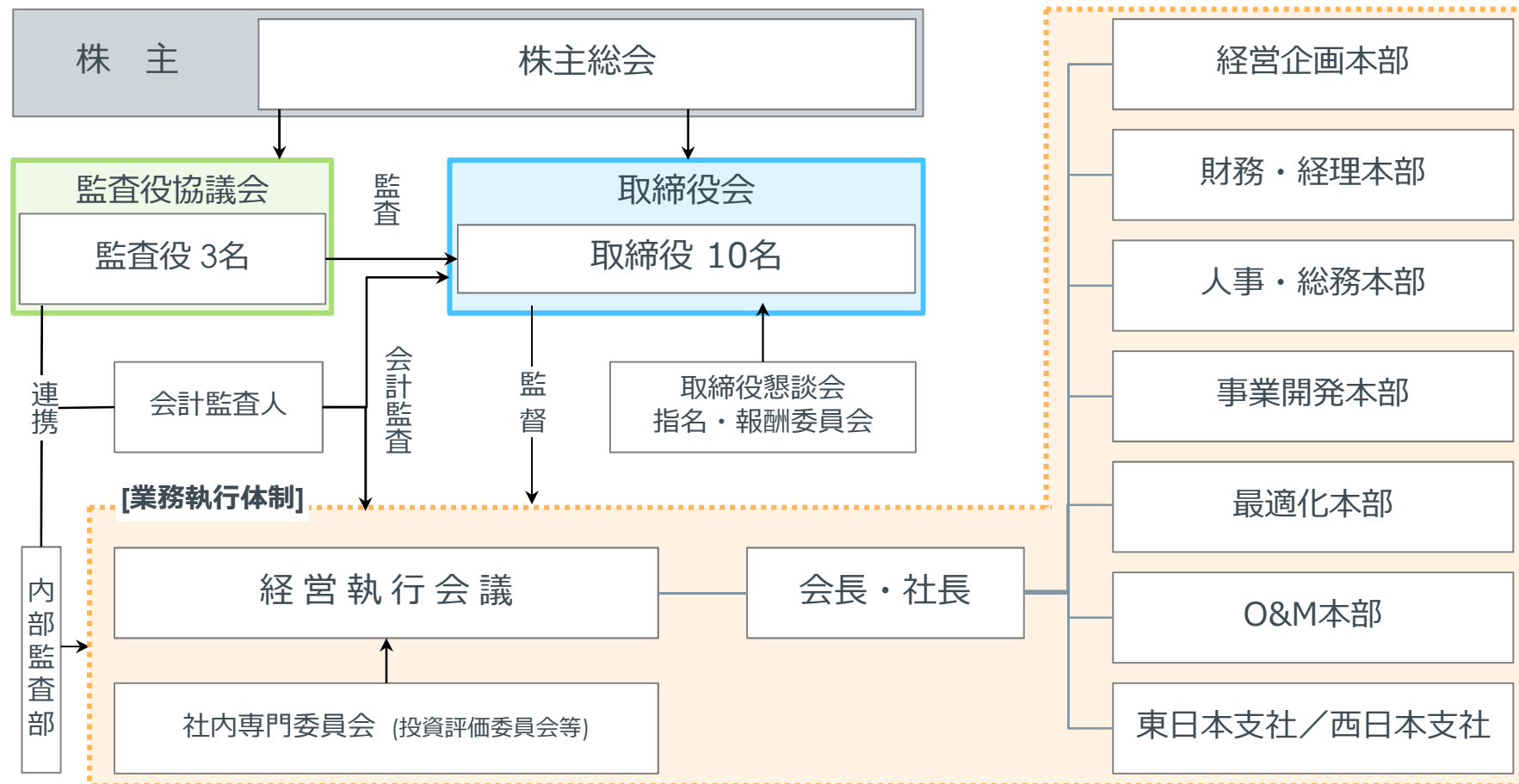
(参考) ガバナンス体制

- 監督・監査・執行を分離し、自律的な事業運営が可能な経営体制の構築
- グローバル発電事業、トレーディング事業、M&A等の専門的知見を持った外部人財4名を取締役に登用

✓ 取締役会の監督機能強化

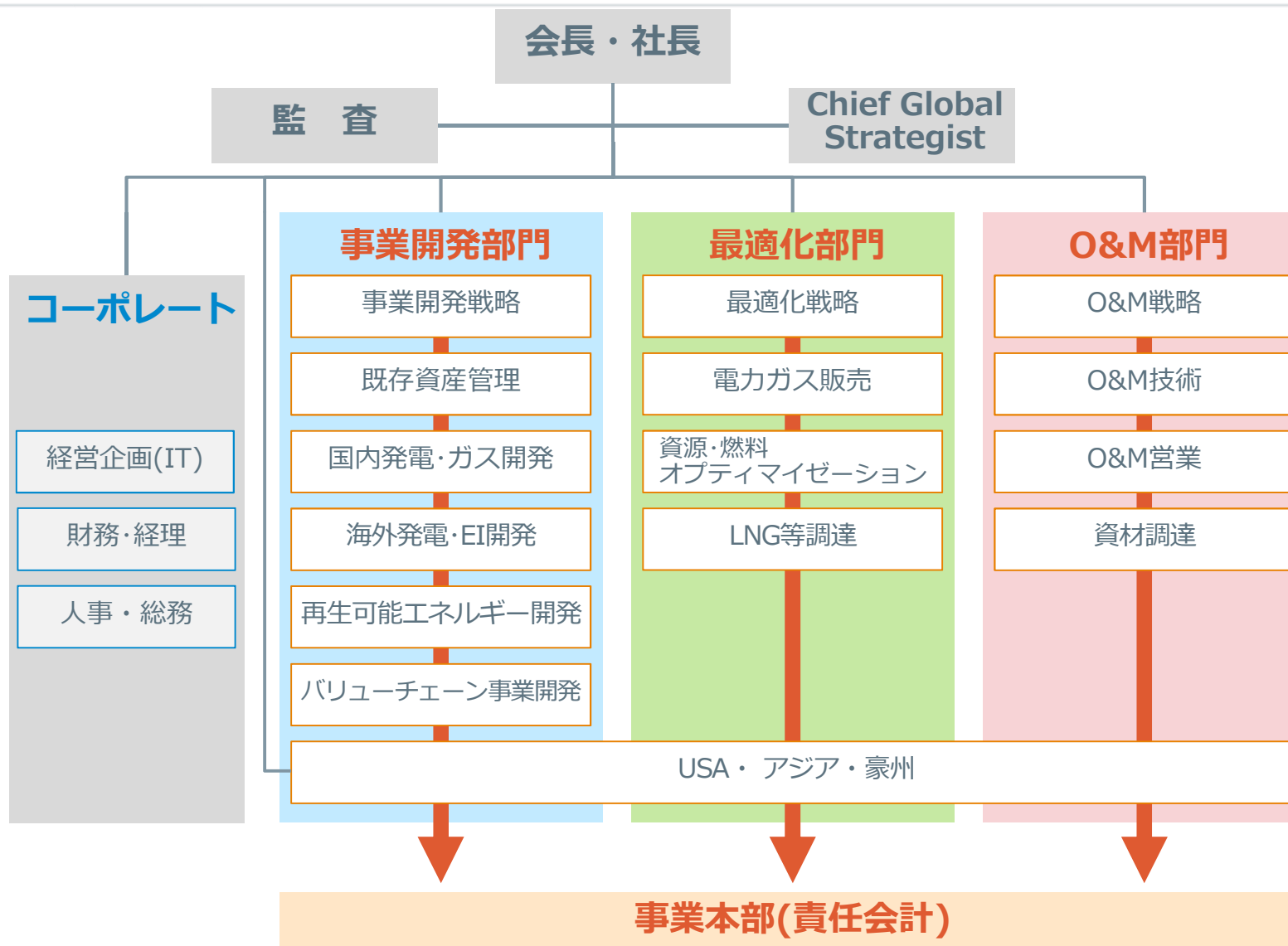
✓ 監査機能の強化

✓ 業務執行体制の強化



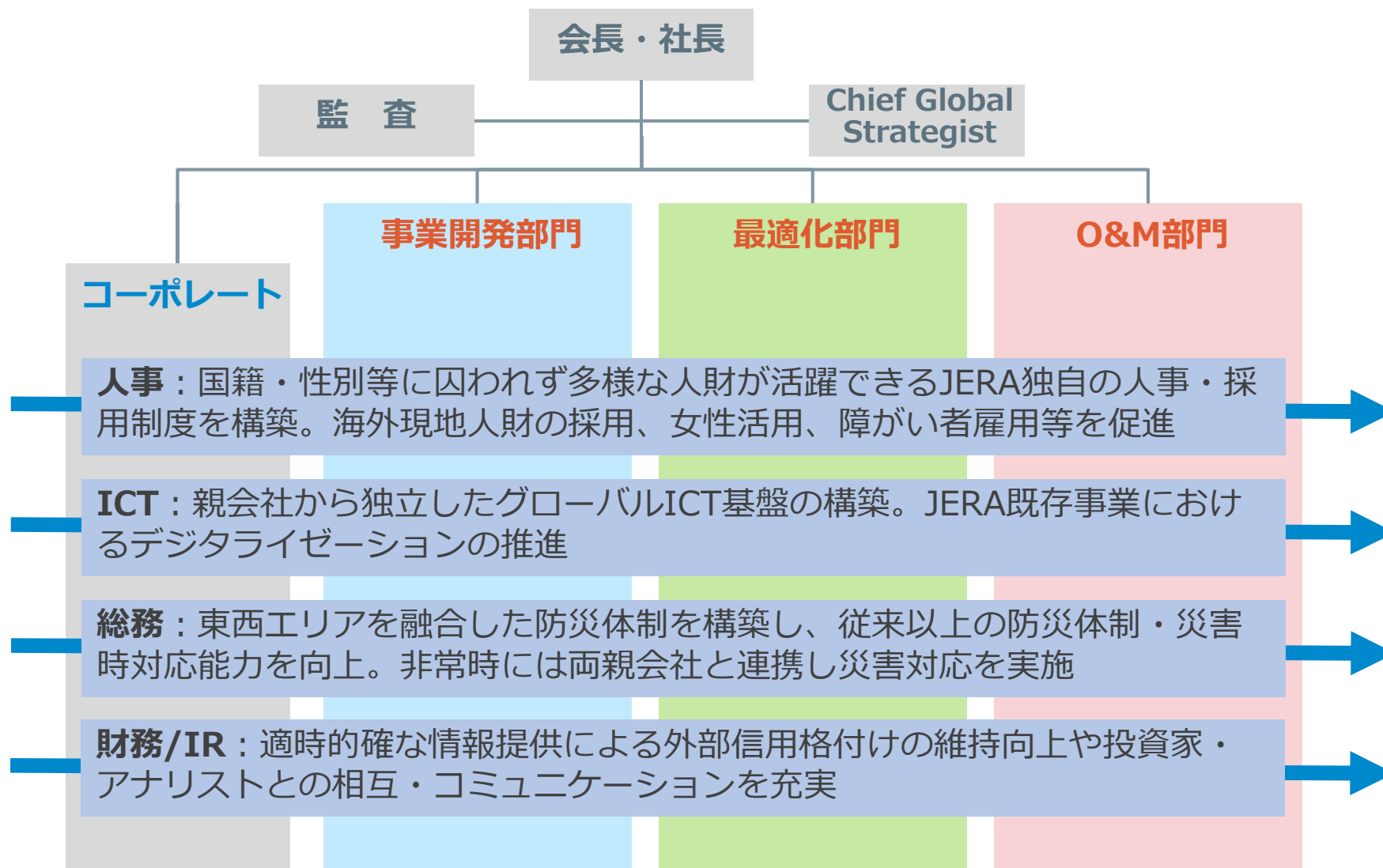
組織体制（１）

- ビジネスモデルを踏まえ、機能別に組織再編し、本部大で責任会計を導入



組織体制（２）

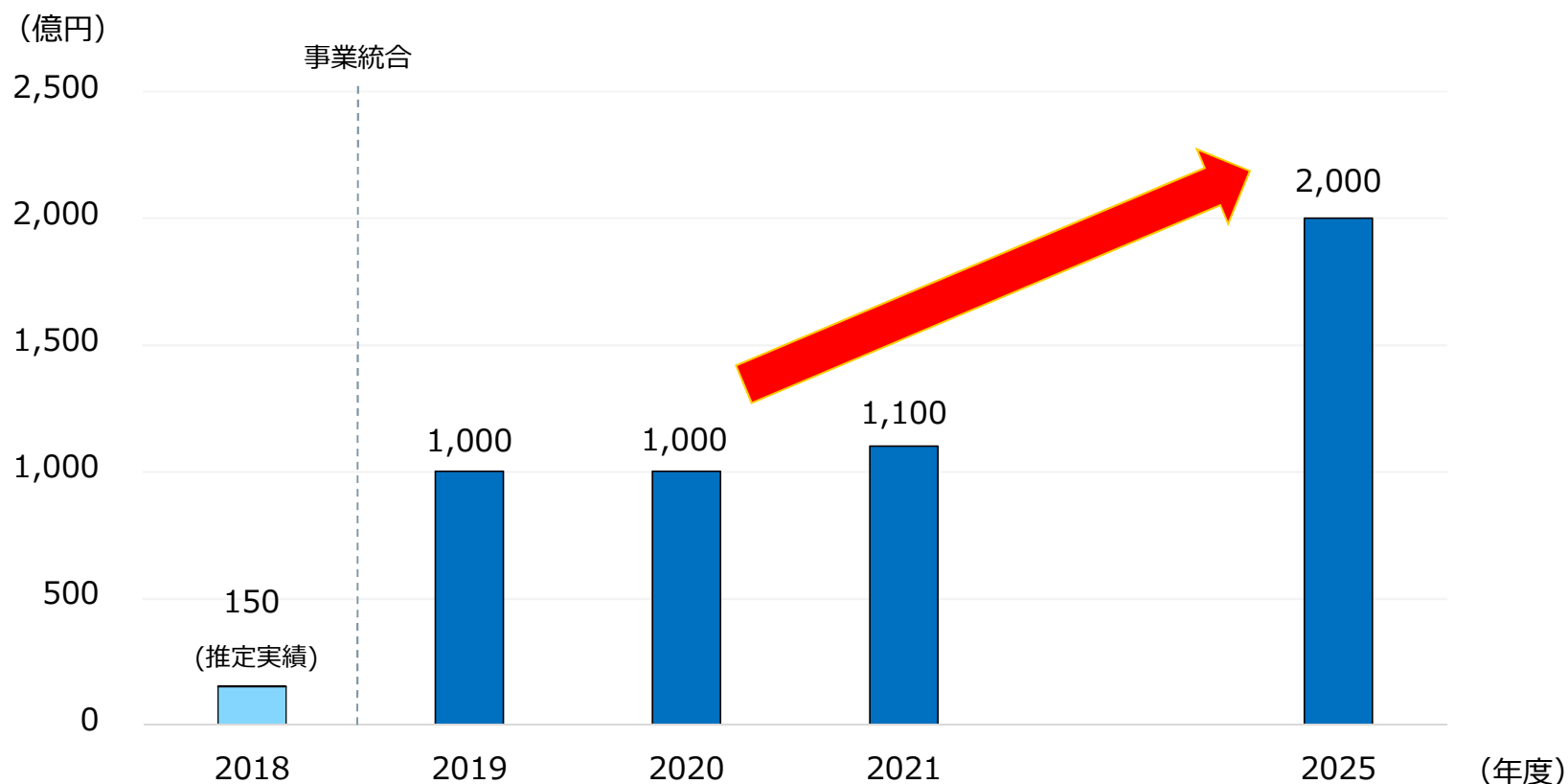
- コーポレート機能を拡充し、事業計画を支える強固な経営基盤を確立



(5) 目指す収支水準

収支水準（P/Lの状況） 【期ずれ除き】

＜連結純利益額＞



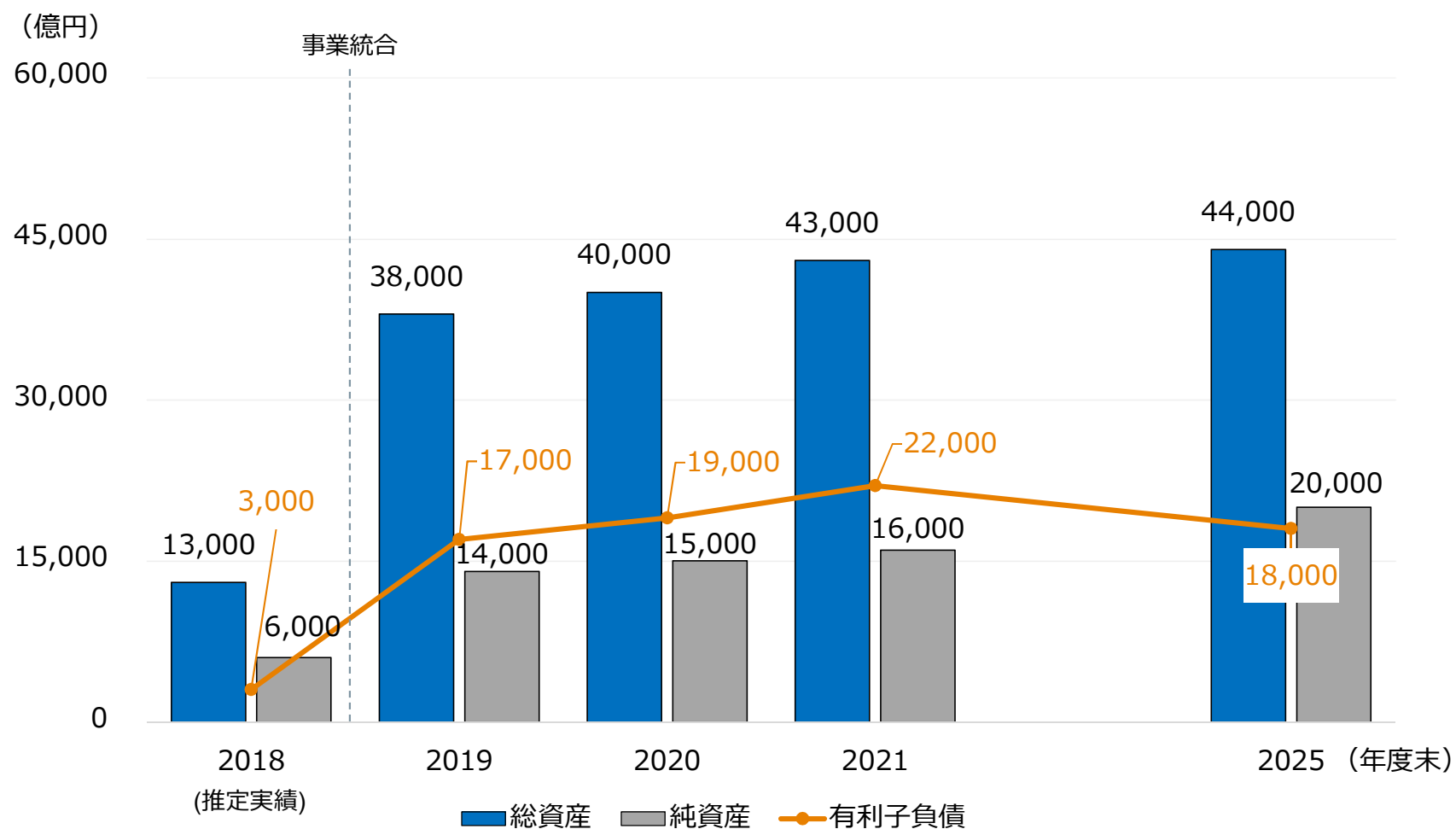
(注1) 燃料費調整制度の期ずれ影響は除いております。

(注2) 算定上の前提条件

- ・為替レート：各年とも110円/USD
- ・原油価格(名目値)：2019～2021年 平均65USD/bbl程度、2025年 100USD/bbl程度

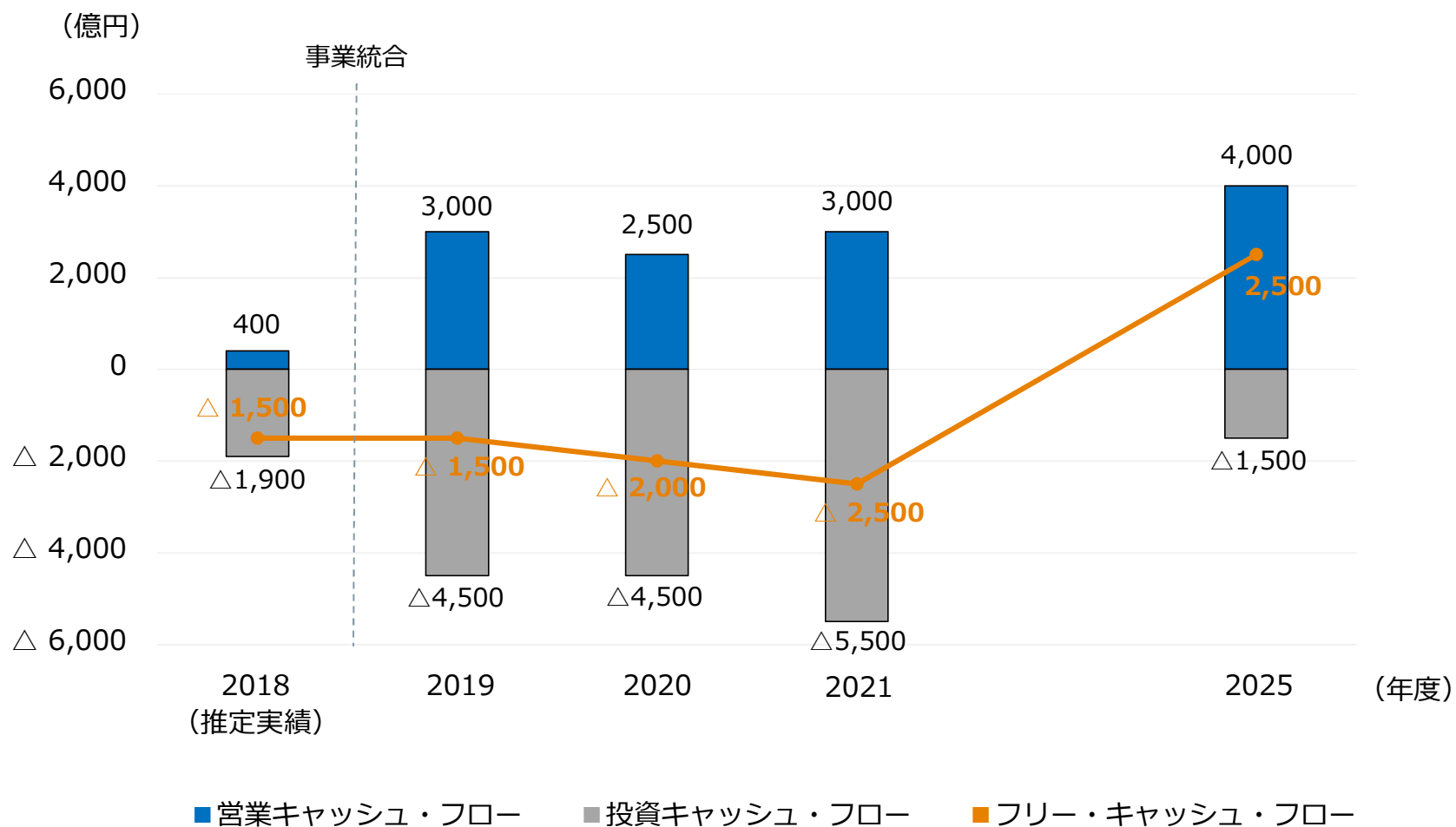
B/Sの状況

<総資産・純資産・有利子負債>



C/Fの状況

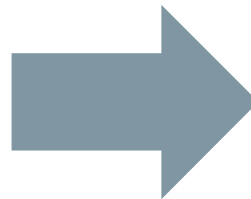
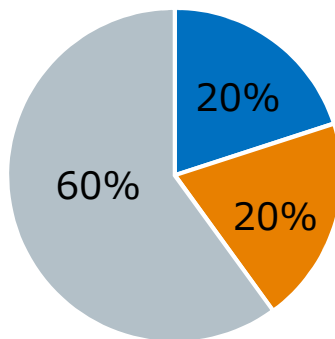
<連結キャッシュ・フローの見通し>



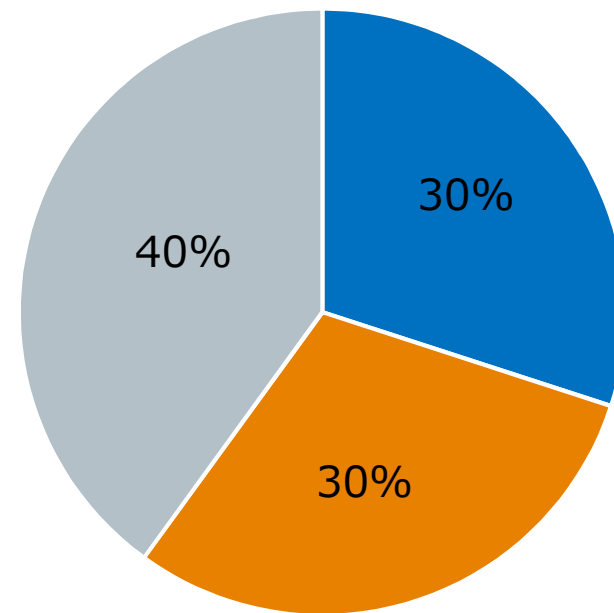
(参考) 利益の事業構成イメージ

- 国内発電比率は、60%から40%へ低下

2019～2021年度
(3力年平均)



2025年度

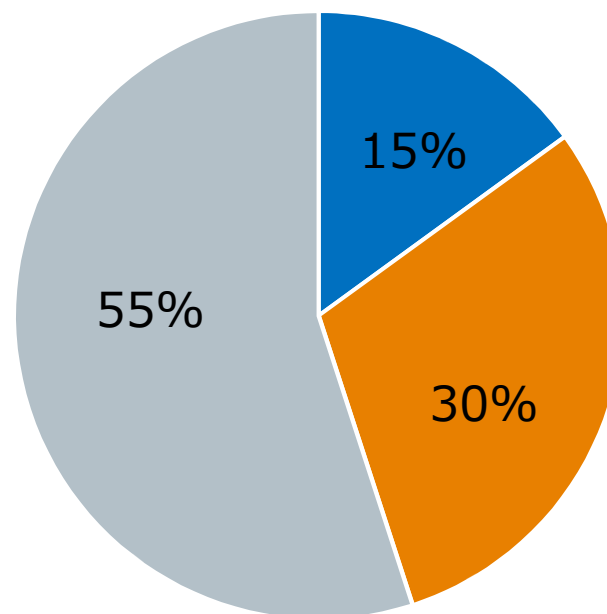


■ 燃料事業 ■ 海外発電事業 ■ 国内発電事業

(参考) 投資の事業構成イメージ

- 投資額の90%以上は、長期契約等により収入額を確保
- 投資額の70%程度は、LNGおよび再生可能エネルギー関係

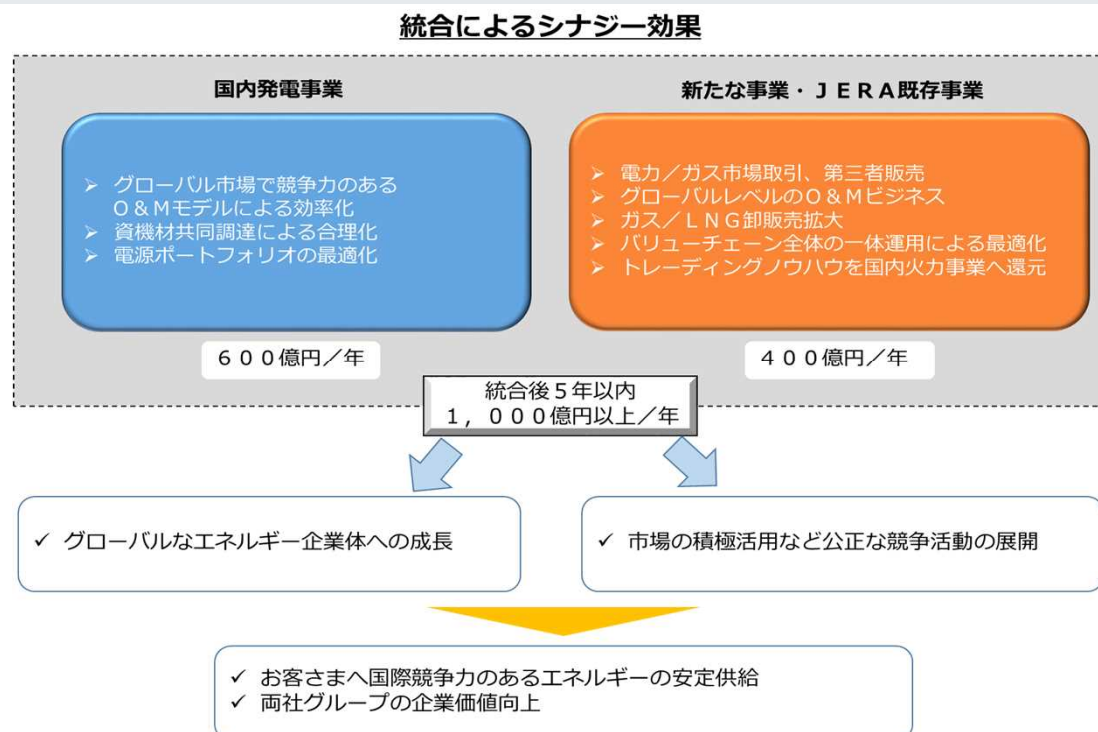
〈2019～2025年度累計投資額の内訳〉



■ 燃料事業 ■ 海外発電事業 ■ 国内発電事業

統合によるシナジー効果

- 統合後5年以内に1,000億円以上／年のシナジー効果を創出することを目標に事業を展開。
- O&Mの効率化・資機材の共同調達等のコストダウン施策については検討を開始しており、当初想定した過半程度については、既に費用削減が実現する見込み。
- 引き続き、コストダウンの深掘りを進めるとともに、グローバルレベルのO&Mビジネス等の新たな収益拡大施策について、早期実現に向け、検討を加速する。
- 統合シナジーの実現による効果は、当社の企業価値を最大化すべく、市場において競争力のある電力/ガスの提供や内部留保・再投資という形で活用する。



(6) 環境方針

JERA環境方針

【環境方針】

エネルギーは社会・経済を支える基盤であり、電源構成については環境、安定供給、コストなど多角的な視点から検討される必要があります。現状に鑑みると、石炭火力は安定的かつ安価な電源として多くの国で利用されている一方、技術革新を背景に再生可能エネルギーの利用が世界的に拡大しております。

JERAは、国内火力発電業界のリーダーとしてエネルギー基本計画に代表されるエネルギー・環境政策を尊重すると共に、再生可能エネルギーの開発も積極的に推進するなど、持続可能な環境・社会・経済の実現を目指してCO2排出量削減に向けた取り組みを進めてまいります。



JERA環境目標

【環境目標】

省エネ法 ベンチマーク指標

高経年火力を最新鋭の高効率火力発電所に建て替えることで、省エネ法ベンチマーク指標（A指標、B指標）を速やかに達成

非効率石炭火力

エネルギー基本計画に規定された「非効率な石炭火力（超臨界以下）のフェードアウト」について検討

再生可能エネルギー

再生可能エネルギーの開発・保有とそれを支えるLNG火力の機動性向上や蓄電池等の新技術導入に関する取り組みを推進

CO2排出量/ 排出原単位

2030年度までに国内外発電事業におけるCO2総排出量およびCO2排出原単位を削減（2017年度比）

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。