

ほくでんグループレポート2025

INTEGRATED REPORT 2025

編集方針

ほくでんグループレポートは、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに、ほくでんグループの事業活動、ESGなどの非財務情報および財務に関する情報を体系的に報告する「統合報告書」として作成しています。

今後も引き続き、皆さまのニーズにお応えするとともに持続的な企業価値向上を実現するため、分かりやすく・読みやすいレポートとなることを目指し、継続的な改善に努めていきます。

ツールマップ

	レポート	Web
財務情報	■ 有価証券報告書 ■ 統合報告書 	■ 株主・投資家の皆さまへ https://www.hepco.co.jp/corporate/ir/ir.html
非財務情報	■ コーポレート・ガバナンスに関する報告書	■ データダウンロード(ファクトブック) https://www.hepco.co.jp/corporate/ir/ir_lib/datadownloads.html ■ 環境・社会・ガバナンス(ESG情報) https://www.hepco.co.jp/corporate/esg/index.html

将来の見通しに関する注意事項

本レポートに記載されている将来の計画・見通しなどは、現時点で入手可能な情報に基づいたものであり、潜在的なリスクや不確実性が含まれており、実現を約束するものではありません。

このため、今後様々な要因の変化によって、実際の業績や事業環境などが、本レポートの記載と異なる可能性があります。

対象期間

2024年度(2024年4月1日～2025年3月31日)

※2025年4月以降の活動内容などを含む。

対象組織

ほくでんグループ14社

<https://www.hepco.co.jp/corporate/company/group/group.html>

統合報告書に関するお問い合わせ

〒060-8677 札幌市中央区大通東1丁目2番地
北海道電力株式会社 経営企画室 IRグループ
TEL:011-251-1111

ホームページからのお問い合わせ

レインボーポスト

<https://www.hepco.co.jp/mailpost/mailpost.html>

CONTENTS

イントロダクション

- 01 編集方針
- 02 目次
- 03 事業基盤
- 05 HEPCO at a Glance
- 07 社長メッセージ

価値創造ストーリー

- 13 価値創造プロセス
- 15 経営理念と目指す企業像
- 17 2050年の社会像
- 21 2035年の社会像
- 23 2035年に向けたほくでんグループの経営テーマ

持続的な企業価値向上に向けて

- 25 ほくでんグループの経営目標
- 33 ほくでんグループの経営モデル
- 39 発電事業
 - 41 原子力
 - 45 火力
 - 49 水力・揚水
- 51 再生可能エネルギー開発
- 53 送配電事業
- 57 小売電気事業
- 59 事業共創による価値創造
- 61 エネルギーの脱炭素化

持続的な成長に向けた経営基盤の強化

- 63 カイゼン・DXの活用による事業変革
- 64 徹底した効率化
- 65 人的資本経営の推進
- 69 コンプライアンス・リスク管理の徹底
- 73 コーポレート・ガバナンスの充実
 - コーポレート・ガバナンス鼎談
- 76 新任社外取締役メッセージ
- 77 コーポレート・ガバナンス体制
- 85 株主・投資家の皆さまとの建設的な対話
- 86 ステークホルダーの皆さまへの適切な情報開示

財務・非財務データ

- 87 TCFD・TNFDに基づく開示
- 91 財務情報
- 92 株式情報

「ほくでんグループレポート2025」のポイント

①全体構成の適正化

これまで同様、全体ボリュームは抑えつつ、投資家の皆さまの疑問や関心に応えるべく、要点を絞った構成としています。決算情報やESG関連などの財務・非財務データについては、概要を紹介したうえで、ホームページ等詳細情報の掲載場所を記載しています。

P87-90 TCFD・TNFD

P91-92 財務情報／株式情報

②ほくでんグループ経営ビジョン2035

2025年3月に公表した新ビジョンをより深く理解いただけるよう、公表内容に加え、施策の背景や用語に関する解説などを充実させています。

P13-24 価値創造ストーリー

P25-38 経営目標／経営モデル

③各事業の記載内容の見直し

新たな事業ポートフォリオに基づき、主な事業の特長や取り組みについて、できるだけ定量的かつ簡明な紹介にするとともに、ポイントとなる事項は掘り下げて解説しています。

P39-52 発電事業

P53-56 送配電事業

P57-58 小売電気事業

事業基盤

北海道の可能性

	面積	人口	GDP (2021年)	気温※1	降水量
北海道	83,424km ²	504万人	約1,800億ドル※2	9.2℃ (札幌)	1,146mm (札幌)
日本	377,975km ²	1億2,380万人	5兆391億ドル	15.8℃ (東京)	1,598mm (東京)
アメリカ	9,833,517km ²	3億3,650万人	23兆6,811億ドル	13.5℃ (ニューヨーク)	1,149mm (ニューヨーク)
イギリス	243,000km ²	6,827万人	3兆1,440億ドル	11.8℃ (ロンドン)	633mm (ロンドン)
香港	1,110km ²	740万人	3,689億ドル	23℃	2,359mm
シンガポール	720km ²	564万人	4,365億ドル	27.8℃	2,123mm

※1 気象庁 地点別月別平均値の単純平均(1991年～2020年)

※2 IMF 2021年の日本GDPをもとに当社にて試算

デジタル産業の集積地

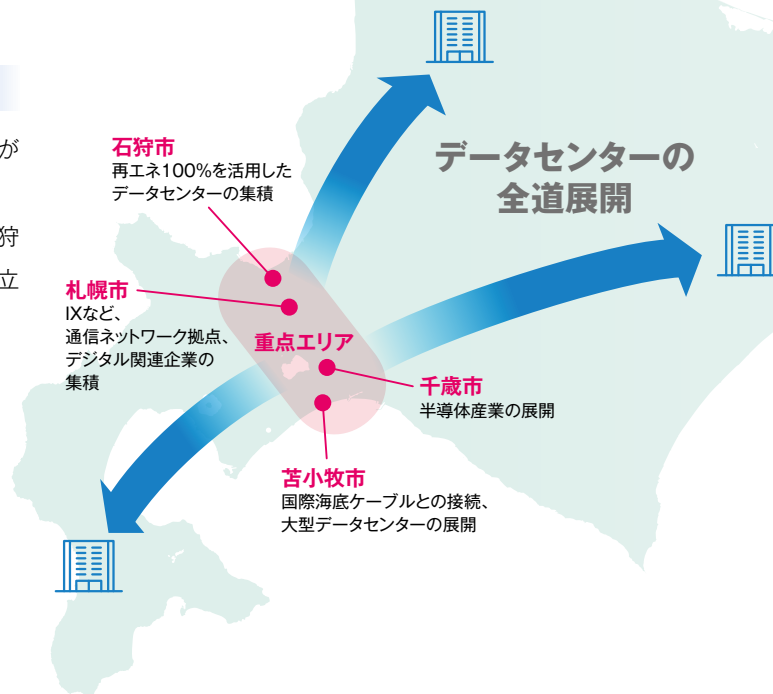
- 次世代半導体工場の建設が進み、関連産業の集積が期待されます。
- 北海道は、データセンターの全道展開を推進。特に石狩市から苫小牧市を繋ぐベルト地帯を、データセンター立地の重点エリアとして戦略的に誘致しています※3。

半導体製造拠点の立地による
道内経済への効果※4

第1工場の生産・投資…… **10.1兆円**
 第1工場および
 第2工場の生産・投資…… **18.8兆円**
 (2023年度～14年間累計)

※3 電力・ガス取引監視等委員会「局地的電力需要増加と送配電ネットワークに関する研究会」

※4 ANIC「Rapidus 株式会社立地に伴う道内経済への波及効果シミュレーション」



脱炭素エネルギーの供給基地

発電電力量に再生可能エネルギーの占める割合(2024年)

OCCTO「2025年度供給計画の取りまとめ」より試算

日本における再エネ導入ポテンシャルのうち
北海道が占める割合

環境省「再生可能エネルギー情報提供システム」提供データより当社試算



原子力発電所の再稼働

泊3号機(912MW) : 2027年のできるだけ早期
 泊1・2号機(1,158MW) : 2030年代前半

食の供給基地

食料自給率

農林水産省「2021年都道府県別食料自給率の推移(カロリーベース)」



魅力的な観光地

都道府県別魅力度ランキング

ブランド総合研究所「都道府県魅力度ランキング2025」

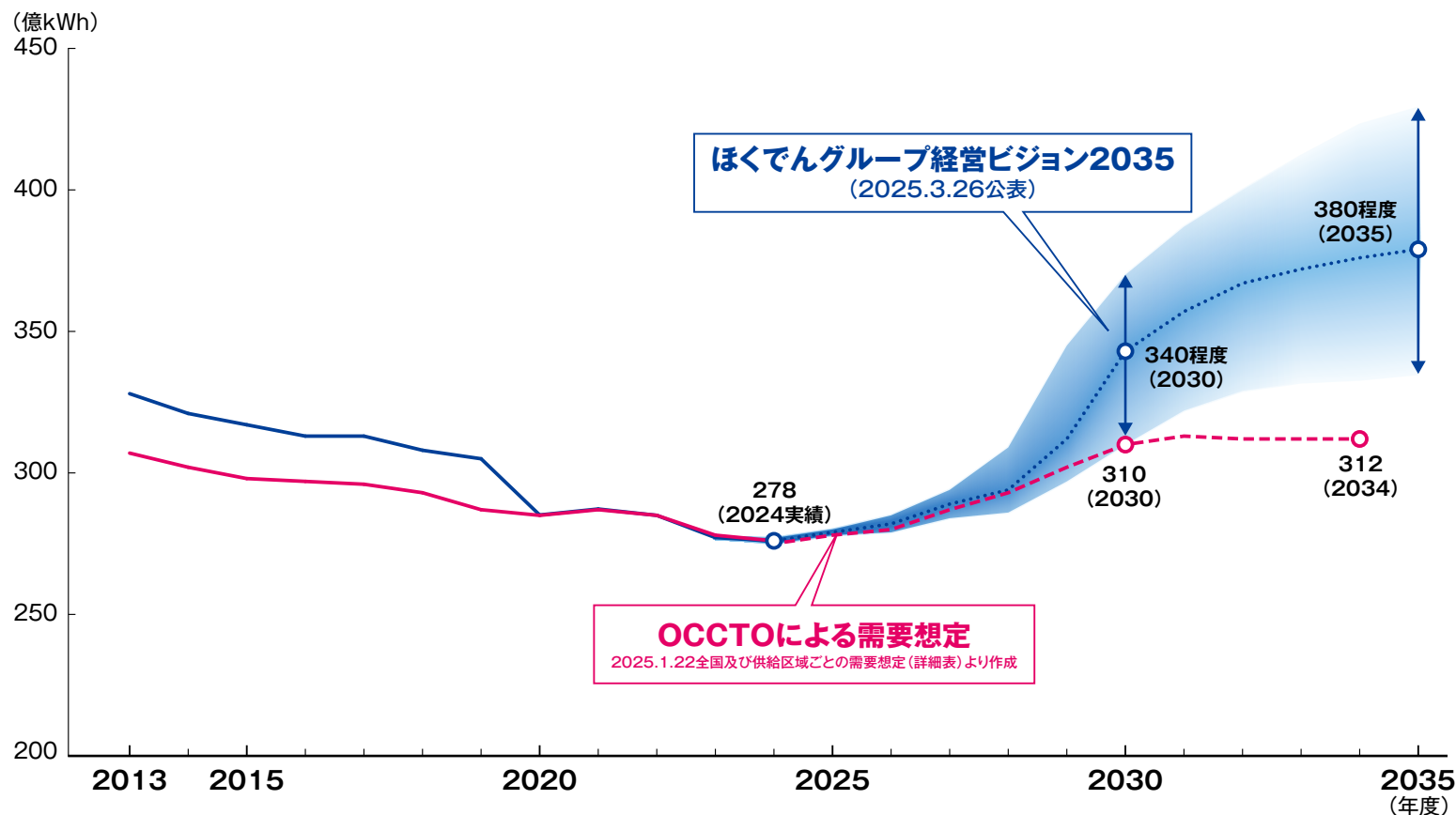
第1位 17年連続第1位

都道府県別インバウンド数ランキング

観光庁「宿泊旅行統計調査2024年間値集計結果」

第4位 延べ宿泊者数965万人

北海道エリアの需要増加と供給力確保の取り組み



電力需要の平均増減率

北海道
(当社想定)

2.8%

北海道
(OCCTO想定)

1.2%

日本の平均
(OCCTO想定)

0.6%

※OCCTOの想定は「全国及び供給区域ごとの需要想定(2025年度)表3」に基づいて作成。
当社想定期間は2024年～2035年、OCCTO想定期間2024年～2034年となっています

参考

100MWのハイパースケール・データセンター稼働による電力需要の試算

約9億kWh = 100MW × 8,760h
(365日 × 24h)

発電所	原子力	泊1・2号機	2030年代前半 再稼働
	原子力	泊3号機	2027年できるだけ早期 再稼働
発電所	LNG	石狩湾新港1号機	2019年2月 運転開始
	LNG	石狩湾新港2号機	2027年5月 着工 2031年度 運転開始予定
	LNG	石狩湾新港3号機	2030年5月 着工 2033年度 運転開始予定

HEPCO at a Glance

ROA	自己資本額	配当性向
3.5%	3,919 億円	6.5%
ROIC	有利子負債残高	DOE
3.1%	1兆4,248 億円	1.3%
ROE	自己資本比率	
18.1%	17.5%	
	EBITDA有利子負債倍率	
	9.5 倍	
2024年度	2024年度末	2024年度

R&I 発行体格付 2025年8月6日公表
A+
[安定的]

JCR 長期発行体格付 2025年7月29日公表
AA-
[安定的]

S&P 長期発行体格付 2025年4月24日公表
BBB+
[安定的]

ほくでん グループ	北海道電力 (HD)	北海道電力 ネットワーク (NW)	その他
	発電事業、 小売電気事業	一般送配電事業、 離島における発電事業	電気・電気通信工事、 不動産業、 総合建設コンサルタントなど 幅広い事業
			
従業員数 (連結)	従業員数	従業員数	従業員数
9,165人	2,302人	2,703人	4,160人
総資産 (連結) ※	セグメント資産	セグメント資産	セグメント資産
2兆2,440 億円	2兆541 億円	8,046 億円	1,810 億円
売上高 (連結) ※	売上高	売上高	売上高
9,020 億円	7,880 億円	3,211 億円	1,539 億円
経常利益 (連結) ※	セグメント利益	セグメント利益	セグメント利益
640 億円	536 億円	11 億円	121 億円

※セグメント間取引消去を含む

2024年度実績

主な供給設備 (2025年3月31日時点および2024年度)

発電設備(北海道電力及び北海道電力ネットワーク)

		最大出力(kW)	道内比率※	発電電力量(GWh)
水力	53力所	1,639,935	80%	2,992
火力	12力所	4,634,600	72%	16,167
原子力	1力所	2,070,000	100%	-
新エネルギー等	3力所	58,000	3%	117

※資源エネルギー庁 統計表 1-(1)電気事業者の発電所数、出力 1-(2)都道府県別発電所数、出力より当社作成

送配電設備(北海道電力ネットワーク)

	亘長
送電線	8,417km
配電線	68,430km

販売実績(北海道電力)

	販売電力量	道内シェア
低圧	9,569GWh	79.0%
高圧・特別高圧	13,160GWh	84.0%



社長メッセージ

アナリスト × 社長対談

大和証券株式会社
エネルギーセクター担当 アナリスト
西川 周作

2008年より大和証券グループにて日本株アナリスト業務に従事。
2013年よりエネルギー業界の担当を開始し、
現在は国内企業30社強の動向を調査している

代表取締役 社長執行役員
齋藤 晋

カーボンニュートラルと需要増で拓く、北海道とほくでんの未来

配当と成長の二兎を追う “攻め”の「ビジョン2035」

西川周作氏（以下、西川）：電力株に投資する方の多くが、配当などの株主還元注目します。今年3月に公表された「ほくでんグループ経営ビジョン2035」（以下、「ビジョン2035」）では、DOE（株主資本配当率）2%という目標を掲げましたが、どのような意図や思いがあったのですか？

齋藤晋社長（以下、齋藤）：成長路線を明確に打ち出した「ビジョン2035」において、配当などの株主還元をどうするのかについては相当悩みました。当面の間は成長投資と内部留保を優先せざるを得ませんが、その中においても



配当の予見性を高めていきます。成長投資を続けながら会社の規模を拡大していきますが、同時に利益目標も達成して株主資本も拡大させ、結果的にDOEによる配当も増やしていきたい。会社の成長と配当の成長を両立させ、成長重視の株主の皆さまと安定配当重視の株主の皆さま双方のご期待に応えていきたいと思っています。

西川：このDOE目標には「泊3号機の再稼働までは、DOE2%を目指しつつ、財務基盤の回復を念頭に置きながら総合的に判断」とのなお書きがありましたが、ビジョン2035公表直後の4月決算公表時に2025年度の配当予想を目標に近い水準で出されました。背景にはそのような思いがあったのですね。



電気事業は投資から回収までの時間

軸が長く、種をまいて実を結ぶのは10年後、15年後です。それだけに、電力会社を成長性だけで評価しづらい面があり、配当と成長を両立させていくことが大切だと思います。

齋藤：そうですね。先が読めない時代ではありますが、大切なのは株主やお客さまなどのステークホルダーの皆さまとの信頼関係を深めながら、しっかりと立ち続けること。事業環境の変化にもスピーディーに対応していかなければなりません。政府が示した「GX2040ビジョン」なども踏まえ、需要増加や再エネ導入拡大を見据えて電力インフラを着実に整備するとともに、エネルギーの脱炭素化にしっかりと取り組んでいきますので、多くの設備投資も必要となってきます。

西川：過去と比べて巨額の投資計画には驚きました。

齋藤：北海道には今、千載一遇のチャンスが訪れようとしています。この機会にほくでんグループの事業成長を果たすため、ビジョン2035でも示した「北海道の発展に向けたGX実現」と「新たな価値創造」に挑戦していきます。まずは泊発電所（原子力発電）の安全対策などに必要な投資をし再稼働を実現して利益を増やしつつ、脱炭素エネルギーの供給基地化による事業機会の拡大も目指します。さらには将来のエネルギーの脱炭素化を見据え、社会未実装の次世代エネルギーへの投資によってさらなる成長への種をまいていきます。

西川：最大のチャンスは、北海道エリアで電力需要の増加が見込まれているということでしょうか。

齋藤：そうです。データセンターは空調などに大量の電力を消費しますが、冷涼な気候はエネルギー消費の削減につながります。また、泊発電所の再稼働に

加え、洋上風力をはじめとする再生可能エネルギーの導入拡大など、脱炭素電力の拡大が見込まれることから、北海道エリアはデータセンターや半導体工場などを立地する際の好条件がいくつも揃っています。ただしそうした企業・施設に実際に進出してもらうためには、石狩湾新港2号機などのさらなる電源増設やネットワークの整備・増強などが不可欠です。

キャッシュ・フローの面から言えば、当面は利益拡大によって営業キャッシュ・フローは増加するものの、設備投資の大幅な増加によりそれ以上に投資キャッシュ・フローが拡大することになります。したがって、これまでにない水準での資金調達が必要となる見込みです。

西川：一方で、北海道エリアの電力需要は増えていくでしょうが、すべての小売事業者がその恩恵にあずかれるわけではない。その点、貴社の小売販売電力量の目標における電力量の伸びは、将来のエリア需要の伸びと同じ、つまり今後の需要増をすべてほくでん小売として獲得するというもの。非常に“攻めているな”という印象を持ちましたが、勝算はどのように考えていますか？

齋藤：増加する大規模需要のすべてを我々が獲得するという形ですので、ある意味“気合い”の目標と言えるかもしれません。ただし競争環境は厳しいものの、データセンターや半導体工場などのお客さまに対して、安定供給とカーボンニュートラルを長期的に両立できるのは私たち北海道電力しかないという自負しています。お客さまの事業成長やニーズなどに応じて遅滞なく最適なエネルギー供給が行えるよう、小売の体制も強化するなど、周到に準備を進めているところです。



エネルギー安定供給と カーボンニュートラル実現に貢献する 原子力再稼働

西川：泊発電所の再稼働も「ビジョン2035」の大きなポイントです。2025年2月に閣議決定された「第7次エネルギー基本計画」では、エネルギーの安定供給とカーボンニュートラルを両立させるために、原子力を含め使える技術はすべて活用するという現実的な方針が示されました。このような流れの中で、3号機を2027年のできるだけ早期、1・2号機を2030年代前半に再稼働するとの目標を表明した意義は大きかった。

齋藤：ありがとうございます。再稼働時期の目標を对外公表することについては、社内でもさまざまな議論がありましたが、将来にわたる北海道の安定供給と2050年カーボンニュートラルを実現するためには、安定かつ脱炭素電源である原子力が不可欠です。原子力規制委員会による新規制基準への適合性審査を受けているところであるため、再稼働時期を見通すことは難しかったのですが、具体的に社外に示すことは、企業に安心して北海道に進出していただくためにも重要だと認識しています。

西川：再稼働スケジュールを明言したことを地元の方々はどう受け止めていますか？

齋藤：さまざまなご意見をいただいています。もちろん原子力の安全性や必要性に関して慎重なご意見をお持ちの方もいらっしゃいます。一方で原子力の再稼働メリットにより電気料金が下がることへの大きな期待も感じています。再稼働にあたっては、泊発電所の安全対策や再稼働の必要性などについて、北

海道民の皆さまにご理解いただくことが非常に大切と考えており、説明会など様々な場面を通じて説明を尽くしていきます。

原子力を中心に大きな投資が継続するため、当面は厳しいキャッシュ・フローが続きますが、再稼働により営業キャッシュ・フローを大幅に増やしてフリー・キャッシュ・フローを改善させ、ゆくゆくは株主の還元と成長投資が両立する好循環に変えていきます。

投資領域を見極め、強みに注力する成長戦略

齋藤：「ビジョン2035」では、大幅な電力需要の増加やカーボンニュートラルの実現に向けた取り組みの進展など、大きく変化する経営環境に対応するための事業ポートフォリオを構築しました。PPM（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント）分析の考え方を取り入れながら、各事業を「最優先」「優先」「厳選」「最小限」の4つの投資領域で整理してお示ししています。それぞれの市場におけるポジションを踏まえながら、選択と集中による全社ROIC最大化および分散投資による全社WACC低減の観点で、リソースを配分していきます。一つひとつの投資判断にあたってもしっかりリターンの確保を当然として、いつやるべきか、持続性はあるのか、といったことも見極めていきます。

今回の事業ポートフォリオでは、原子力事業を“最優先投資領域”とする一方、事業の魅力度は高いものの自社の強みという点では低評価となった再エネ開発事業は“厳選投資領域”と位置づけました。あくまで現時点での位置付けであり、今後も見直しを行っていく前提ではありますが、西川さんの目にはどう映りましたか？



西川：原子力を“最優先投資領域”の右上に据えた点は、株式市場からも高く評価される内容だと思います。原子力の活用は、エネルギー事業者の中でも実績と知見のある限られたプレイヤーにしかできないことで、まさに強みを活かせる部分でしょう。第7次エネルギー基本計画で、政府が原子力の活用を打ち出していることも追い風になると思っています。

他方で、厳しい言い方になりますが、需要が増えて大きな投資が必要な時期であるからこそ、事業領域やお金の使い方に関する「選択と集中」をもっと強く打ち出してもよかったのではないのでしょうか。魅力が低くて自社の強みが弱い分野であるならば、“最小限投資”に留まらずに貴社の関与を低減させる方向に舵を切っていかなければならないと思います。また、魅力が高くて自社の強みが活かせる分野であったとしても、それに必要な資本を自己資金で捻出するのか、金融プレイヤーを含めたパートナーからの資金を充てていくのか、有利子負債を活用したレバレッジをもっと活用できるのかなど、資本市場をもっと活用する姿勢が求められていると感じています。

齋藤：踏み込み切れなかった部分があったというのは、ご指摘の通りと感じています。「ビジョン2035」では見えにくかったほくでんグループ全体という部分も含め、何で稼ぐか、何が強みかということを棚卸していきます。

西川：それは期待しています。強みを見極めることは非常に大切だと思います。事業ポートフォリオのところで「組み合わせによる価値向上」という表現がありますが、良い組み合わせが生まれることを受け身で待つよりも、今持っている強みを活かせるところに能動的に攻めていくことの方が、上場企業の姿勢としては王道であるように私は思います。

評価したい点として、再エネ開発を“厳選投資領域”としたことは、株式市場が求める方向性に近い考え方である印象です。北海道エリアの再エネ開発に対して、事業の魅力度は高く今後も関わっていくことは変わらないと思うのですが、その投資資金をどこから調達するのかは柔軟に考えたいとの姿勢が示されたとは私は認識しています。

齋藤：再生可能エネルギーについては、2035年度までに300万kW以上の開発を目標に掲げており、再エネ適地の確保といった課題もクリアしながら、アライアンスを活用して最大限取り組んでいきます。

カーボンニュートラルの実現に向けては、再エネにも太陽光や洋上風力などさまざまな種類がありますし、水素・アンモニア・CCSなど、技術的に過渡期なものも多くあります。今後何が主流になるのかを見極めつつ、国の制度なども活用しながら、できる準備はすべてやっていきます。

資金調達においても、グリーンボンドやトランジションボンドなどのESGファイナンスを積極的に活用し、環境問題や気候変動問題の解決に取り組んでいる投資家のニーズに応えていきます。

西川：第二次トランプ政権の発足以降、CO₂削減やカーボンニュートラルに対する風向きが変わり、株式市場もこの空気感を反映する動きがあります。しかし、地球温暖化・環境対策の流れが止まったわけではありません。あくまでスピード感が変わった、ということでしょう。

今回の「ビジョン2035」の事業ポートフォリオからは、ほくでんがこれからやっていくことをしっかりとステークホルダーに示し、理解してもらったうえで成し遂げたいという意気込みを感じました。

齋藤：そのように感じられるのは、従業員をはじめ、社外取締役、機関投資家やアナリストの方々など対話を重ねて幅広く意見を伺いながら作り上げたからかも知れません。おかげで協業・共創のお声がけをいただくことが増えました。北海道が中心となって日本の国際競争力を向上させる——これは私の夢でもあります。その役割をほくでんグループが担えれば本望です。さまざまな方とコミュニケーションを取りながら、小規模なプロジェクト単位からでも取り組んでいきたいと考えています。

私としてはもっと踏み込んでお示ししたかったのですが、社内からは「ここまで手の内を見せたら丸裸にされる」という忠告もありました。

西川：エネルギー業界が規制産業でなくなっていく中で、手の内を見せたから模倣されるようなビジネスであれば、手の内を見せずともいずれは模倣されてしまうでしょう。誰にも真似できない、ほくでんグループでなければできないことを突き詰めていくべきです。すでにほくでんグループは北海道になくてはならない存在ですが、北海道エリアのGDPに占める割合から考えると、もっと儲かっていいはず。北海道の経済発展に貢献すること、それによって適正な収益を得ることは同じ文脈です。これからも北海道になくてはならない会社とし

て邁進してください。

齋藤：ありがとうございます。私たちの強みは、北海道を事業基盤としていることに尽きます。いつまでも「困ったときには、ほくでんさん」と頼られる存在であり続けたいのです。

一方で経営環境は大きく変化しており、これまでの仕事のやり方や考え方を単純に継続するだけでは、当たり前とと思っていることを持続することさえも難しくなります。環境変化に応じ自分達の考え方や行動を変え続ける。従業員一人ひとりにそのような意識を持ってもらいたいという経営の思いとして、今回の「ビジョン2035」策定にあわせて見直した経営理念のなかでも「変革」という言葉を強調しています。

たゆまぬ変革を続け、エネルギー供給の担い手としての責任を果たすとともに、お客さまや地域社会に新たな価値をお届けすることで、北海道の経済発展と北海道民の皆さまの豊かな暮らしの実現につながると、私は確信しています。



ほくでんグループ (HOTnet 共創空間Akallabo) にて

<https://www.hotnet.co.jp/>

ほくでんグループの 価値創造 プロセス

さらなる事業成長と持続可能な社会の実現に向け、ほくでんグループは、北海道を基盤とした経営を進め、変革の力でエネルギーの未来と新たな価値を創造します。

経営理念

INPUT (経営資源)

持続的な企業価値向上を実現するために

ほくでんグループの 新たな経営理念



製造資本

発電設備：発電出力計 8,690MW
送電線巨長：8,417km、配電線巨長：68,430km

人的資本

従業員数：9,165人
技術系社員の割合：約70% (HD・NW)

知的資本

特許等保有件数：227件
電源の開発や保守・運用、電力供給に関する技術・経験
積雪寒冷地に適したZEB・ESPなどエネルギーソリューションに関するノウハウ

社会・関係資本

災害時連携協定締結数：道内全179市町村 (HD・NW)
登録取引先(資材調達)：約2,500社 (HD・NW)

財務資本

資本金 1,142億円 | 現金 1,563億円 | 有利子負債 1兆4,248億円

自然資本

燃料消費量 (2024年度)
■石炭：411.6万t
■重油：26.2万kl
■軽油：1.5万kl
■LNG：43.3万t
■核燃料物質消費量：0kg

再エネポテンシャルの高い豊かな自然
■風力：良い風況、長い海岸線
導入ポテンシャル：1兆6,803億kWh (道内需要282億kWhの約60倍)
■太陽光：広大な土地、恵まれた日照地域
導入ポテンシャル：4,377億kWh (道内需要282億kWhの約16倍)
※環境省「再生可能エネルギー情報提供システム」提供データより当社作成

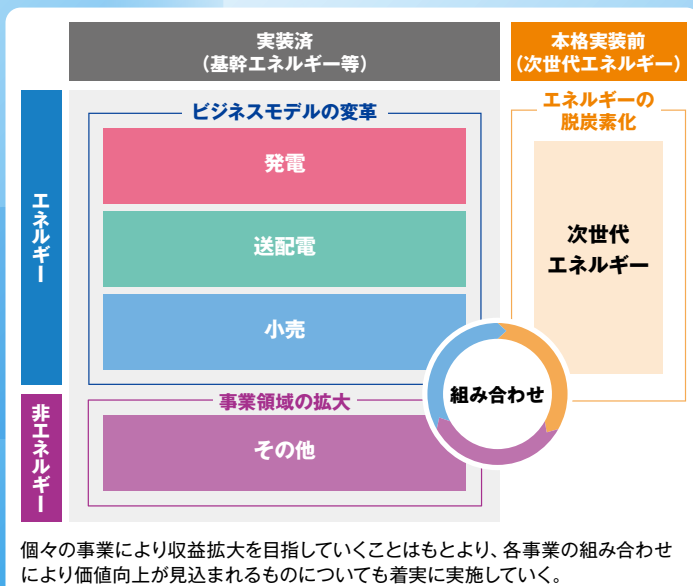
※特に時点記載のない定量データは2024年度末時点の実績
※HD:北海道電力 NW:北海道電力ネットワーク

事業活動

OUTPUT (成果)

OUTCOME (価値の創造)

目指す姿



透明・公正かつ迅速果敢な意思決定を支える
コーポレート・ガバナンスの充実

製品
サービス

北海道の電力需要
278億kWh
販売電力量
小売販売：228億kWh
卸販売：107億kWh

財務成果

売上高
9,020億円
経常利益
640億円
フリーキャッシュフロー
348億円

社会・環境への
影響

GHG (温室効果ガス) 排出量
2,216万t-CO₂
産業廃棄物
70.3万t

地域社会・お客さま

- お客さまの暮らしや経済を支え、持続可能な社会を実現。
- 責任あるエネルギー事業者として電力を安定供給。
- 皆さまと共に新たな価値を創り上げる「共創」により、地域の課題克服や持続的な発展に貢献。

株主・投資家

- ROE 18.1% ■ ROIC 3.1% ■ DOE 1.3%
- 配当
普通株式一株当たり
年間20円
総額41億円
- 支払利息 (債権者への利払い額)
103億円

従業員

- 安全で働きがいのある職場
(労働災害発生率 0.56)
- 健康経営ホワイト500
(6年連続) (HD・NW)
- 働き方改革の推進
(年次有給休暇取得率:85.5%)
(HD・NW)

環 境

- CO₂削減量 266万t (2013年度比)
※スコープ1+2+3の合計
- 産業廃棄物リサイクル率 89.1%

ともに輝く
明日のために。
Light up your future.

責任あるエネルギー供給の
担い手としての役割を全うし、
地域の持続的な発展を支えていく。

経営ビジョン
2035
(2025年3月公表)
P15~38
カーボン
ニュートラル
2050
P18~20

※特に時点記載のない定量データは2024年度の実績
※HD:北海道電力 NW:北海道電力ネットワーク(記載のないものは連結)

価値創造ストーリー

経営理念と目指す企業像

ほくでんグループの新たな経営理念

2025年3月、「ほくでんグループ経営ビジョン2035」の公表に併せて、新たな経営理念を策定しました。

ほくでんグループはこれまで、「人間尊重」「地域への寄与」「効率的経営」の3つを経営理念として掲げ、北海道を基盤とした事業運営を行ってきました。

北海道にGX産業立地が進み、中長期的な電力需要の増加が見込まれるなど、前回の経営ビジョン策定時から経営環境は絶えず変化しており、そうした中においても、ほくでんグループのさらなる事業成長と持続可能な社会の実現に向けて、私たちは変革を続け、北海道を基盤とした経営を進めていきます。

Purpose

私たちのありたい姿

ともに輝く明日のために。

地域のみなさまとともに、世界に誇れる魅力ある北海道を創り、人々の暮らしを豊かにしていく存在であり続けたい。

Mission

私たちが果たす役割

変革の力で、エネルギーの未来と新たな価値を創造する。

私たちは、たゆまぬ変革を続け、エネルギー供給の担い手としての責任を果たすとともに、お客さまや地域社会に新たな価値をお届けすることで、北海道を基盤として持続可能な社会の実現とさらなる発展を支えていきます。

Values

私たち一人ひとりが共有する価値観

挑 戦

さらなる成長を目指し、情熱を持って挑戦し続けることで、みなさまの期待を超えていきます。

共 創

北海道に根差す企業として、地域社会や企業・自治体などのみなさまとの協働により創意工夫を重ね、ともに未来を創造していきます。

信 頼

常に誠実・公正に行動し、多様な価値観を尊重しながら、ステークホルダーのみなさまをより大切にすることで、信頼にお応えしていきます。

従業員一人ひとりが自分事と捉えられる経営理念・ビジョンへ

公表前

従業員やグループ各社と複数回の対話を行い、そこで得られた意見や価値観を踏まえて経営理念やビジョンを策定しました。

従業員・グループ会社との対話の実施例

実施時期	取り組み	対象	内容
2024年 7月	事業部門との 意見交換	北海道電力および 北海道電力ネットワークの 事業部門の管理職および中堅社員 (14部室)	ほくでんグループの ありたい姿(パーパス)をテーマに 意見交換を実施
2024年 10月	従業員への アンケート調査	北海道電力および 北海道電力ネットワークの全社員 (任意回答、696名が回答)	社内イントラネット上で、 「入社動機」や「仕事のやりがい」等 に関するアンケートを実施
2024年 11月	グループ各社との 意見交換	グループ各社社長および 企画担当部長(計12社)	社長とグループ各社社長、 当社経営企画室部長と グループ各社企画担当部長が 意見交換を実施
2024年 7,9,12月	若手社員との 座談会	20~30代を中心とした当社社員 (6名/回、合計18名)	社長と若手社員が「ほくでん力」や 「人材育成とスキルアップ」、 「地域共創」のテーマで 意見交換を実施

参考 従業員アンケート調査の結果(一例)

Q.何にやりがいや 喜びを感じるか。	定型業務を着実に遂行し、電力の安定供給等の日常生活を守ることにやりがいや喜びを感じる	35%
	業務変革や技術の磨き込み、新規事業の立案や運営を行うといった、新たな挑戦にやりがいや喜びを感じる	32%
	自分が携わる事業や業務で高い収益を出すことにやりがいや喜びを感じる	15%
	お客さまとの対話や地域活動において、人々と関わり合いを持つことにやりがいや喜びを感じる	12%
	特になし	2%
	その他	4%

公表後

経営理念やビジョンは社内の組織文化として浸透してはじめて意義あるものとなるため、従業員向けに以下の取り組み等を行っています。

社長から従業員へ向けたメッセージの発信

社長が新たな経営理念やビジョンに込めた想いを生の言葉で発信。



現場事業所向け説明会の開催

従業員一人ひとりの理解促進に向け、北海道電力および北海道電力ネットワークの各事業所(計24箇所)において説明会を開催。



従業員向け説明資料の配布

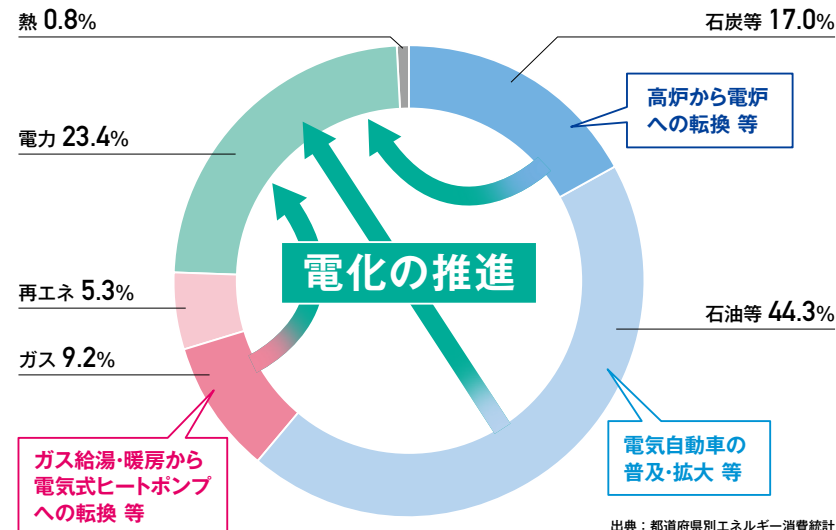
経営理念やビジョンの補足事項や策定における背景等を解説。

2050年カーボンニュートラルの実現に向けて(将来のエネルギー需要)

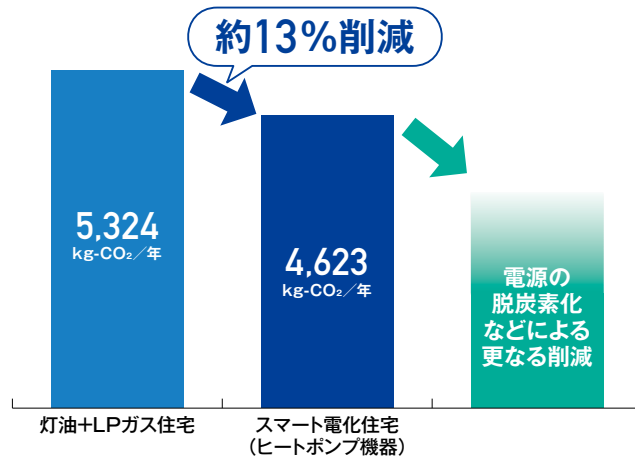
2050年カーボンニュートラルの実現には、徹底した省エネに加え、CO₂を排出する化石燃料から脱炭素電力や水素・アンモニア等の脱炭素燃料への転換が必要となります。また、広大かつ積雪寒冷地域である北海道においては、暖房や運輸などで利用するエネルギーの脱炭素化が大きなポイントであり、脱炭素電源による電化は重要な選択肢の一つです。ほくでんグループは、電源の脱炭素化や脱炭素燃料に関する供給面の取り組みに加え、ZEB*をはじめとする省エネや電化推進等の需要面の取り組みを進め、2050年の北海道におけるエネルギー全体のカーボンニュートラル実現に最大限挑戦します。

※「Net Zero Energy Building」の略称。快適な室内環境を実現しながら、建物で消費する年間の一次エネルギーの収支をゼロにすることを目指した建物のこと。

北海道の最終エネルギー消費(2022年度暫定実績、熱量ベース)



スマート電化住宅への切替によるCO₂削減効果



〈試算条件〉

札幌・木造2階建・3LDK・109.3㎡・外皮平均熱貫流率(UA値)0.29W/㎡K・4人家族・設計外気温-10℃・室温22℃設定・第1種換気システム(熱回収率58.8%)

■スマート電化住宅(8,689kWh/年) 給湯:エコキュート/暖房:空気熱ヒートポンプ 温水セントラル/調理:IHクッキングヒーター/その他電灯等

■灯油+LPガス住宅 給湯・暖房(灯油):エコフィール(1,384L/年)/調理(LPガス):ガス調理器(37.0㎡/年)/その他電灯等(3,113kWh/年)

〈CO₂排出係数〉

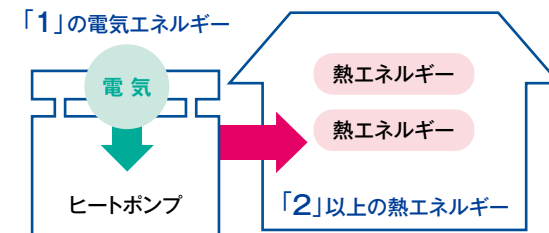
電気:0.532kg-CO₂/kWh(北海道電力株式会社2023年度実績)

LPガス:6.0kg-CO₂/㎡(日本LPガス協会)

灯油:2.49kg-CO₂/L(環境省「燃料種別発熱量および二酸化炭素排出係数一覧」)

ヒートポンプの仕組み

エコキュートやエアコンなどに使われているヒートポンプシステムは、電気エネルギー「1」を消費して空気中の熱エネルギーを「1」以上取り込み、「2」以上の熱エネルギーを生み出します。



2050年カーボンニュートラルを目指して（2025年3月ほくでんグループ経営ビジョン2035策定にあたり一部見直し）

ほくでんグループが目指す姿

ほくでんグループは2050年の北海道におけるエネルギー全体のカーボンニュートラルの実現に最大限挑戦します。

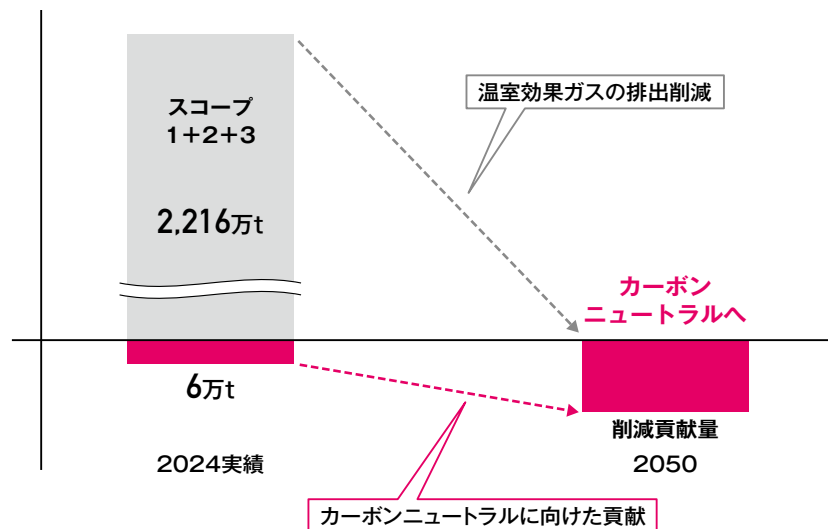
ほくでんグループは、温室効果ガス削減量の対象範囲を「発電部門からのCO₂排出量」から「サプライチェーン排出量（スコープ1+2+3）」に拡大し、2050年にカーボンニュートラルを目指しています。

さらに再エネ開発事業や脱炭素に向けたお客さまサポートや省エネのご提案、再エネである空気熱を活用したヒートポンプ機器などでの電化推進を通じて、社会全体の排出削減に貢献していきます。

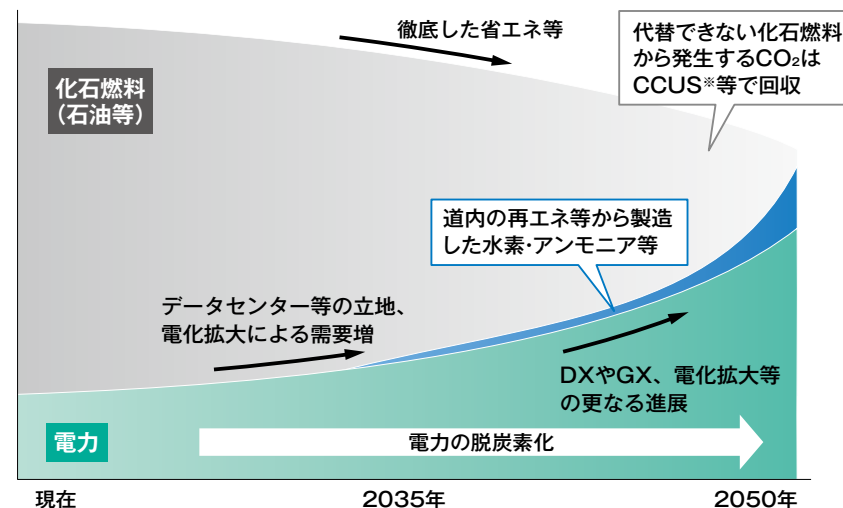
将来的な北海道のエネルギー需要は、次世代半導体工場やデータセンターといったデジタル産業の立地などによる中長期的な電力需要増加が見込まれています。

2050年カーボンニュートラルの実現に向けて、徹底した省エネに加え、CO₂を排出する化石燃料から脱炭素電力への転換（電化）や、水素・アンモニア等の脱炭素燃料への転換を進めていきます。

ほくでんグループの温室効果ガス排出削減およびカーボンニュートラルに向けた貢献（イメージ）



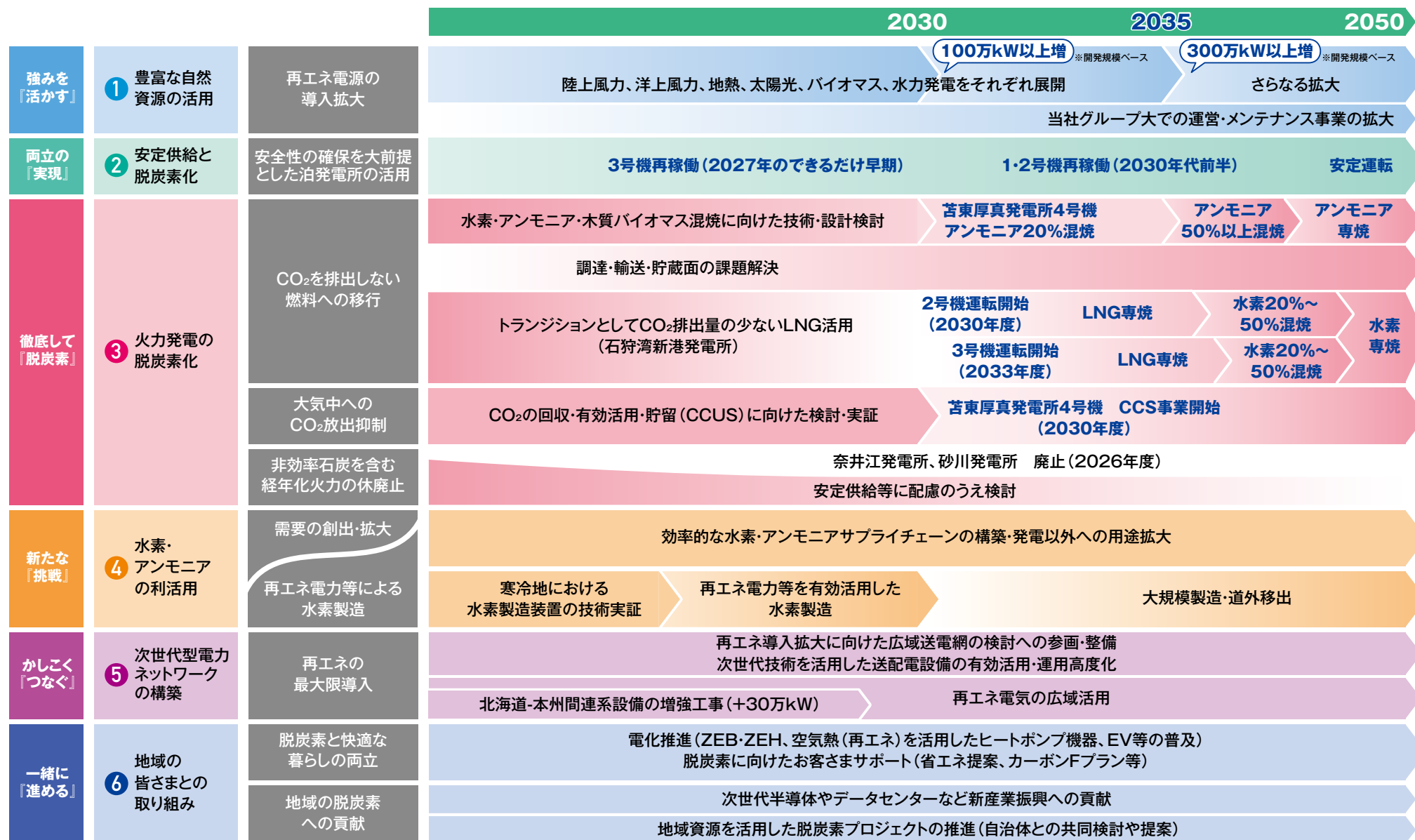
北海道における将来のエネルギー需要（イメージ）



※「Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage」の略称。排出されるCO₂を回収して地中深くへ貯留、または有効活用する新技術。

カーボンニュートラル2050ロードマップ

再生可能エネルギーの導入拡大や泊発電所の活用などの取り組みに加え、革新的技術の活用や地域の皆さまとの取り組みなど、あらゆる手段を総動員していきます。



青字はほくでんグループレポート2024から具体化した内容

価値創造ストーリー

2035年の社会像

2050年頃において持続可能で豊かな社会や生活を実現するために、今後10年間に於いて気候変動対策や経済安全保障の重要性がますます高まり、着実な対応が必要になると考えています。

また、人口減少や少子高齢化の影響が顕在化し、日々の暮らしに支障が生じる可能性があります。

こうした社会課題は、デジタル社会の基盤であるエネルギーが安定的に供給され、かつ、脱炭素化が進み、AIやロボット等のデジタル技術が社会に浸透することで解決に繋がっていくものと考えています。

ほくでんグループは、北海道が持つポテンシャルを活かし、課題を解決しながら、2035年の社会像の実現に貢献します。

想定される社会構造変化・社会課題

気候変動	世界各国で温室効果ガスの排出削減に向けた取り組みが進められているが、全体としてはまだ十分ではない	世界平均気温 今後5年間でパリ協定で目指す 1.5°C目標を一時的に超える可能性大※1						
国際社会	- 経済安全保障の重要性の高まり - 世界人口の増加等から、食料や水、エネルギー等の自給率向上がより重要に	世界人口(推計)※2 2024年 82億人 ▶ 2035年 89億人						
人口動態	- 少子高齢化の進展 - 過疎化による地域活力の低下	生産年齢人口の割合※3 <table> <tr> <th>北海道</th> <th>2025年</th> <th>2035年</th> </tr> <tr> <td></td> <td>56.5%</td> <td>54.4%</td> </tr> </table>	北海道	2025年	2035年		56.5%	54.4%
北海道	2025年	2035年						
	56.5%	54.4%						
暮らし	働き手不足等により、電気、通信、水道、医療等の公共サービスや社会インフラの維持に課題	<table> <tr> <th>全国</th> <th>2025年</th> <th>2035年</th> </tr> <tr> <td></td> <td>59.3%</td> <td>57.6%</td> </tr> </table>	全国	2025年	2035年		59.3%	57.6%
全国	2025年	2035年						
	59.3%	57.6%						

北海道の発展可能性

P22



ほくでんグループの貢献

P59.60

2035年の社会像(課題解決された姿)

安定供給の確保を前提とした
脱炭素化の進展

北海道の価値向上
(食や脱炭素エネルギーの
供給基地に)

北海道へのデジタル産業の
集積等による、エネルギー需要の
増加や地域活性化

働き手不足等、地域社会が抱える
課題の改善に向けた
取り組みの進展

※1 2024年6月5日、WMO(世界気象機関)により、公表以降5年間のうち少なくとも1年間、地球の年間平均気温が産業革命前のレベルから一時的に1.5°Cを超える可能性が80%あることが示された。

※2 総務省統計局「World Population Prospects(世界の推計人口):The 2024 Revision」より引用

※3 国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口 令和5(2023)年推計」より引用

北海道の発展可能性

国のGX政策^{*1}では、エネルギー安定供給や脱炭素化に加え、脱炭素関連技術やAIなどのデジタル技術の活用により、経済成長や国際的な産業競争力の強化を目指しており、クリーンエネルギーの大規模な地産地消が重要とされています。

北海道においては、ワット・ピット連携^{*2}のもと脱炭素電力の拡大とあわせてデジタル産業の集積が期待されており、さらなる発展に向けた強力な追い風が吹いています。

豊富な自然や広大な土地を有する北海道は、資源輸入に頼る日本において、食料だけでなく脱炭素エネルギーの供給基地にもなり得る地域であり、日本の持続可能性向上に大きく貢献します。このような北海道の“持続可能性”自体が観光資源の一つとなるなど、世界的にもさらに魅力あふれる地域になっていくと考えられます。



デジタル産業の集積地

- 現在、次世代半導体工場の建設が進んでおり、関連産業の集積が期待されます。
- AIの活用やDX進展を見据え、北海道は、データセンターの全道展開を推進しています。特に日本海側の石狩市から太平洋側の苫小牧市を繋ぐベルト地帯を、データセンター立地の重点エリアとして戦略的に誘致を推進^{*4}。



脱炭素エネルギーの供給基地

- 北海道エリアの発電電力量は、再生可能エネルギーの割合が4割^{*3}を超えます。
- 今後、泊発電所の再稼働に加え、洋上風力をはじめとする再生可能エネルギーの導入拡大など、脱炭素電力の拡大が見込まれます。



食の供給基地 魅力的な観光地

- 豊富な農林水産資源を持つ北海道は、日本の食料自給率向上に寄与しています。農業のスマート化などデジタル技術等を活用しながら産業の持続可能性を高め、引き続き重要な役割を担い続けます。
- 雄大な自然やパウダースノー、温泉などの観光資源は国内外から高い人気を博しています。

^{*1} 「GX2040ビジョン」等 ^{*2} 電力系統と通信基盤を一体的に整備する考え方

^{*3} 2023年度発電電力量(kWh)における割合 ^{*4} 「局地的電力需要増加と送配電ネットワークに関する研究会」資料

TOPICS GX政策とは

- 産業革命以来の化石燃料中心の経済・社会、産業構造をクリーンエネルギー中心に移行させ、経済社会システム全体を変革すべく、エネルギーの安定供給・経済成長・排出削減の同時実現を目指す「GX」を推進する国の政策。GX実現に向け、国は10年間で150兆円超の官民GX投資の実現を目指しており、GX経済移行債を活用した20兆円規模の投資促進策を進めています。
- 2025年2月には、国際情勢の緊迫化やGX・DXの進展に伴う電力需要増加の可能性など、投資環境への不確実性が高まる中、GXに向けた投資の予見性を高めるための長期的な方向性として「GX2040ビジョン」が策定され、脱炭素エネルギーの地域偏在性を踏まえた「新たな産業用地の整備」と「脱炭素電源の整備」を進めることや、排出量取引等の成長志向型カーボンプライシングを導入していくことなどが示されました。

価値創造ストーリー

2035年に向けたほくでんグループの経営テーマ

2035年の社会像の実現に向けたほくでんグループの貢献として、「北海道の発展に向けたGX実現への挑戦」と「新たな価値創造に向けた挑戦」を進めるとともに、これらの事業変革や挑戦を下支えする「持続的な成長に向けた経営基盤の強化」にも取り組んでいきます。

ほくでんグループが北海道の発展に貢献できるとの認識のもと、これら3点を2035年に向けた経営テーマと位置付けました。

ほくでんグループの事業成長と北海道の発展の両立に向けて、積極的に事業変革・挑戦を続けます。

ほくでんグループの事業成長と北海道の発展

北海道の発展に向けたGX実現への挑戦

北海道へのデジタル産業集積に貢献するため、需要増加や再エネ導入拡大を見据えて電力インフラを着実に整備するとともに、エネルギーの脱炭素化に挑戦

新たな価値創造に向けた挑戦

北海道の産業振興や地域課題の解決に貢献するため、エネルギー事業を中心としつつ、非エネルギー事業にも挑戦

持続的な成長に向けた経営基盤の強化

上記をはじめとする事業変革や挑戦に向け、経営基盤を強化

ほくでんグループの重要課題(マテリアリティ)

ほくでんグループは、「ほくでんグループ経営ビジョン2035」で掲げた3つの経営テーマを「重要課題(マテリアリティ)」として位置づけ、北海道のさらなる発展と持続可能な社会の実現に向けた取り組みを進めます。

大項目	小項目(主な内容)	具体的な取り組み
北海道の発展に向けたGX実現への挑戦	需要増加や再エネ導入拡大を見据えた電力の安定供給	■ 泊発電所の早期再稼働 ■ 石狩湾新港発電所2・3号機の新設 ■ 次世代型電力ネットワークの構築
	エネルギーの脱炭素化	■ 電源の脱炭素化、再エネの導入拡大 ■ 水素やアンモニア等の利活用
新たな価値創造に向けた挑戦	お客さまへの提供価値の拡大・創造	■ CNソリューション等、お客さまの課題解決に繋がるサービスの提供
	事業共創による価値創造	■ 北海道の基幹産業である農林水産業等への参画
持続的な成長に向けた経営基盤の強化	カイゼン・DXの活用による事業変革	■ カイゼンプロジェクトの確実な推進 ■ AIを含むデジタル技術の活用等による高付加価値化
	人的資本経営の推進	■ 自律的に挑戦・変化することができる人材の育成 ■ ダイバーシティ&インクルージョンや健康経営の推進
	コンプライアンス・リスク管理の徹底	■ コンプライアンスを徹底する組織風土の醸成 ■ 社内外のステークホルダーに関する人権尊重の推進
	コーポレート・ガバナンスの充実	■ コーポレートガバナンス・コードなどを踏まえたステークホルダーとの積極的なコミュニケーション

マテリアリティの 特定プロセス

STEP1

これまでの経営上の各種取り組みを振り返るとともに、持続可能な成長を目指す経営を推進するために必要なポイントを抽出。

STEP2

抽出したポイントをもとに、ほくでんグループの重要課題(マテリアリティ)を整理。

STEP3

重要課題(マテリアリティ)を含む経営方針を役付執行役員等で構成する経営会議において議論するとともに、社外役員と意見交換を実施。

STEP4

取締役会において重要課題(マテリアリティ)を含む経営方針を決定。

持続的な企業価値向上に向けて

ほくでんグループの経営目標

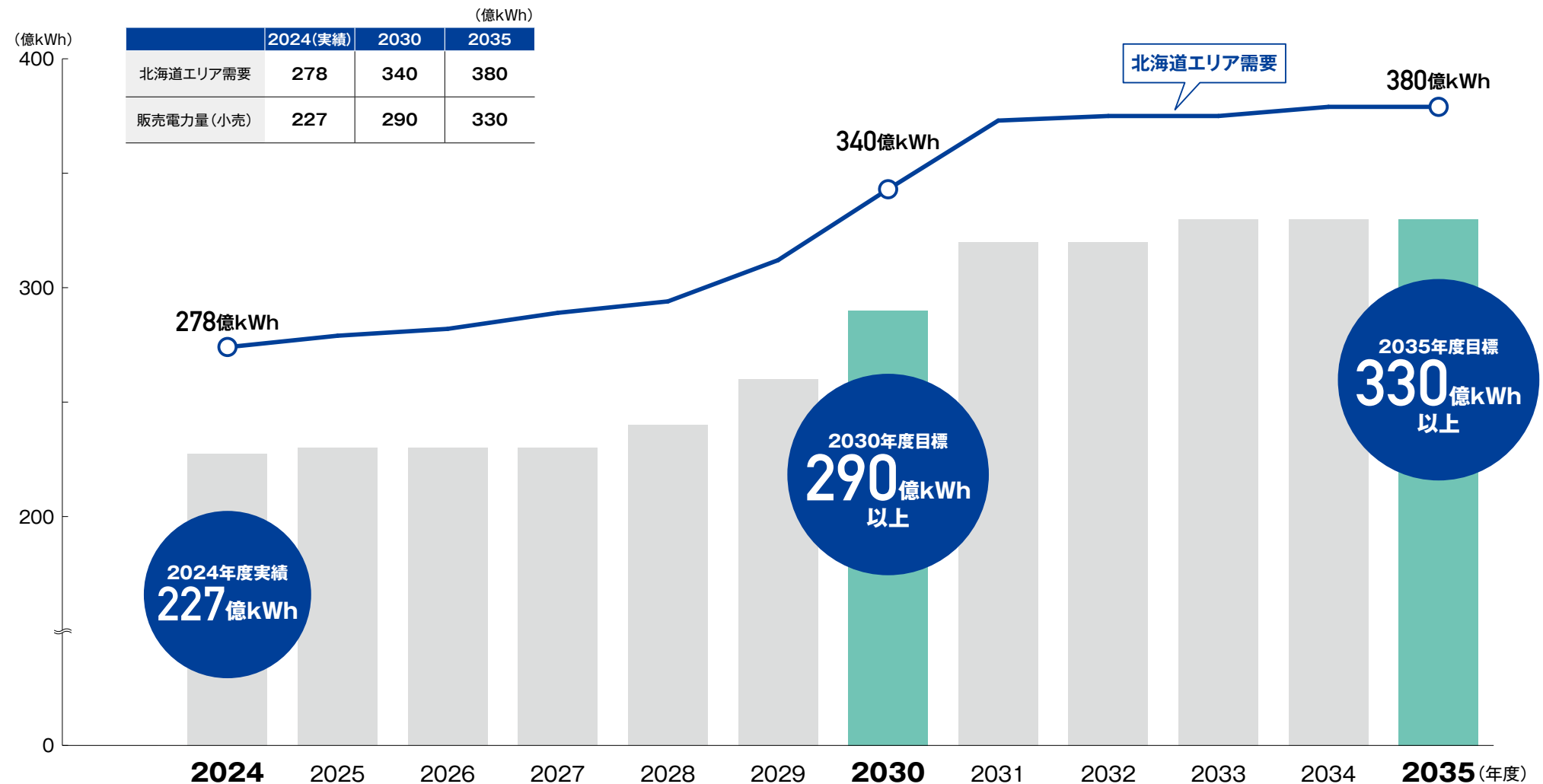
	2024実績(参考)	泊3号機再稼働前	2030年度	2035年度
販売電力量(小売)	227億kWh	290億kWh以上		330億kWh以上
温室効果ガス排出削減	▲12%※1	2013年度比:▲46%		2013年度比:▲60%
温室効果ガス削減貢献	6万t	150万t		250万t
CN関連投資額	65億円	4,000億円程度(2025~2035累計)		
再エネ目標(開発規模ベース)	4.2万kW	100万kW以上(持分ベースで30万kW以上)		300万kW以上(持分ベースで100万kW以上)
経常利益	640億円	400億円以上	700億円以上※2	900億円以上※2
ROIC(WACC)	3.1%	3.0%以上(2.2%程度)		3.5%以上(2.4%程度)
ROE	18.1%	8%以上		
自己資本比率	17.5%	20%以上		25%以上(将来的な目標は30%)
EBITDA有利子負債倍率	9.5倍	11倍程度		8倍以下
配当(年間) [DOE(株主資本配当率)]	20円/株(1.3%)	DOE2%を目安とした安定配当(泊3号機の再稼働までは、DOE2%を目指しつつ、財務基盤の回復を図ることを念頭に置きながら総合的に判断)		
次世代エネルギー投資額	63億円	2,500億円程度(2025~2035累計)		
人的投資(付加価値/人件費)	1.0倍	-		2024実績比:1.5倍程度
DX投資額	23億円	300億円程度(2025~2035累計)		

※1 速報値 ※2 泊発電所再稼働に伴う料金値下げを考慮

ほくでんグループの販売電力量（小売）

次世代半導体工場や大型データセンターの道内進出による事業機会を確実に捉え、小売販売電力量の増加を目指します。

今後北海道へ進出するこれらの大規模需要は、全て当社が獲得することを目指しています。



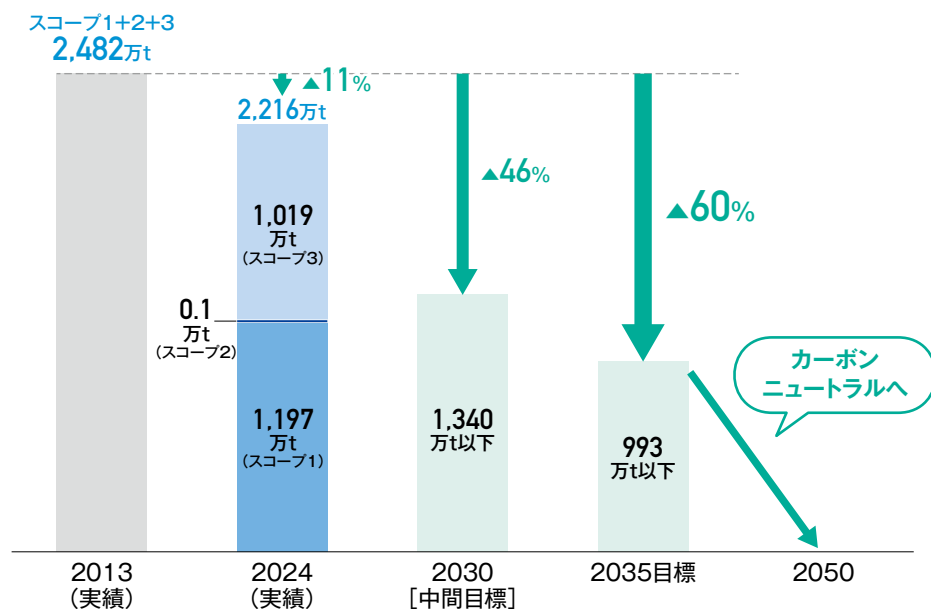
※上記は北海道電力による現時点の想定

ほくでんグループの環境目標

温室効果ガスの排出削減

地球温暖化防止に向け、事業活動に伴うすべての排出量を管理することとし、サプライチェーン全体での削減を目指すこととしました。

ほくでんグループのサプライチェーン排出量(スコープ1+2+3)について、2013年度比で2030年度に46%削減、2035年度に60%削減に挑戦していきます。



※スコープ1:当社事業所からの直接排出(主に火力発電所)
 スコープ2:当社が需要家として供給を受けた電気、熱等の使用に伴う間接排出
 スコープ3:上記以外の間接排出(主に他社購入電力に伴う間接排出)

カーボンニュートラルに向けた貢献

再エネ開発事業や脱炭素に向けたお客さまサポートや省エネのご提案、再エネである空気熱を活用したヒートポンプ機器などでの電化推進を通じて、2030年度に150万t、2035年度に250万tの排出削減に貢献していきます。

排出削減事例

再エネ開発	再エネ電源(風力・地熱・太陽光・バイオマス等)開発事業への参画に伴う社会全体の排出削減	
電化	家庭用	(既築) 灯油・LPG機器を高効率なヒートポンプ機器に切替え (新築) ZEH・ZEH-M化の推進、高効率ヒートポンプの導入
	業務用・産業用	(既築) 空調・給湯の熱源をA重油から電化に切替え (新築) ZEB化推進、高効率ヒートポンプの導入
省エネ	ZEBコンサルによるエネルギー消費量削減	

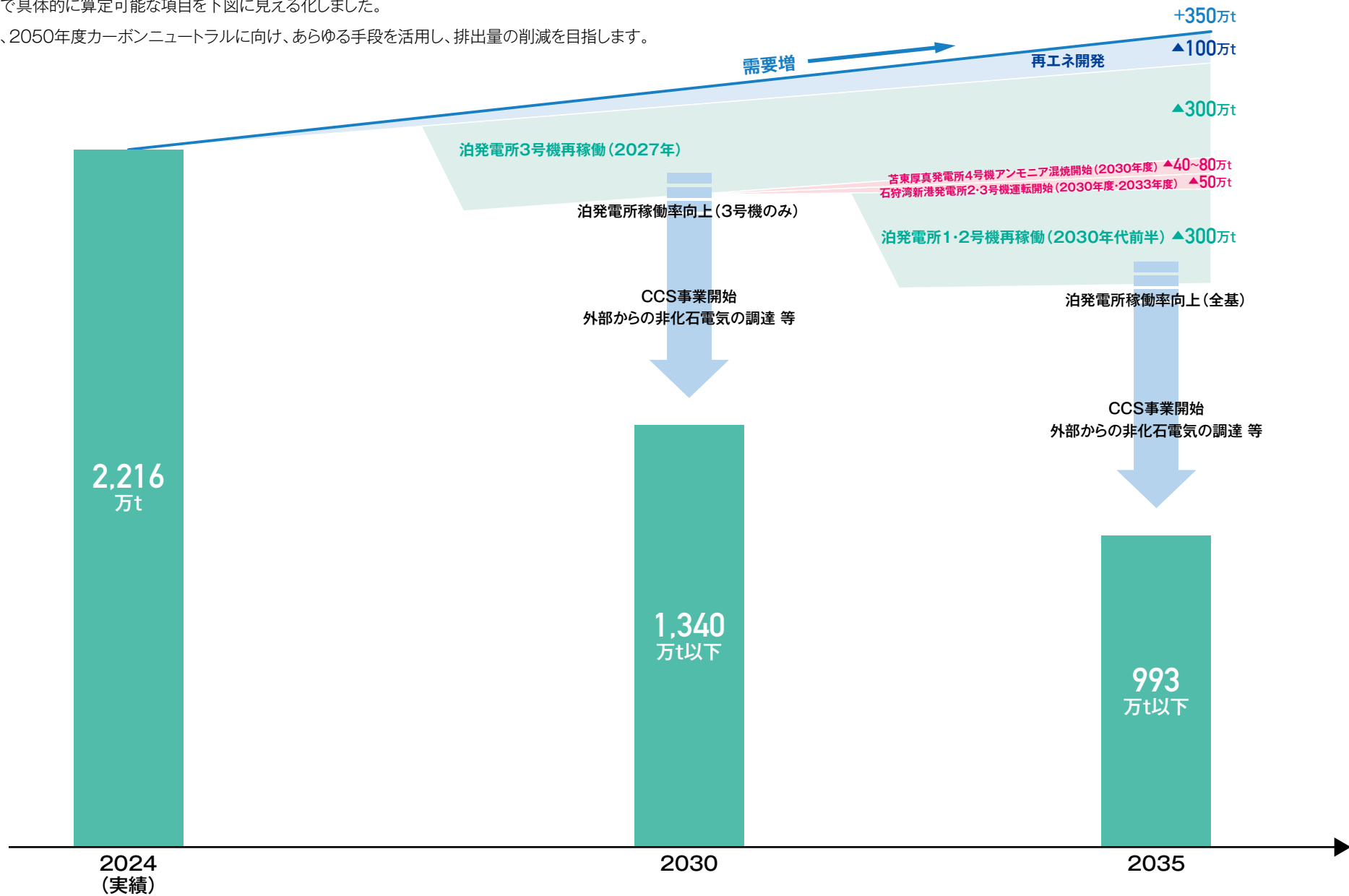


環境目標の達成に向けた道すじ(イメージ)

環境目標の達成に向けて、着実な脱炭素への移行を進めていきます。

現時点で具体的に算定可能な項目を下图に見える化しました。

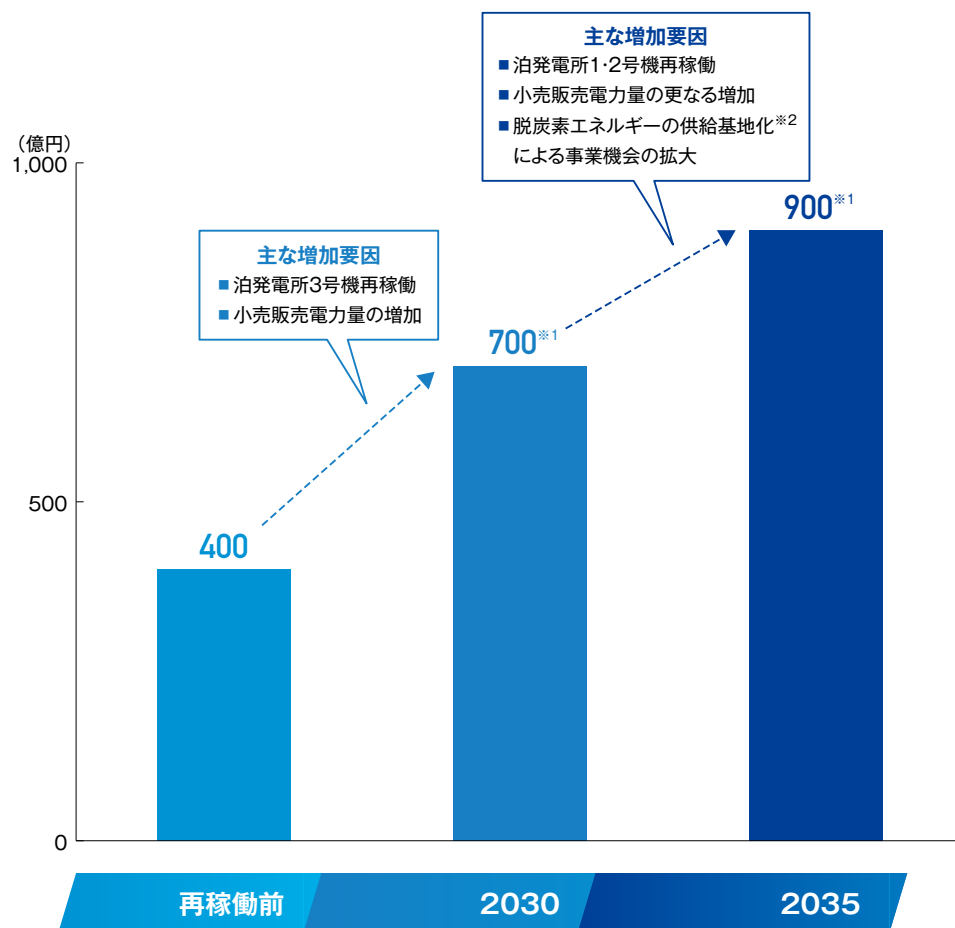
当社は、2050年度カーボンニュートラルに向け、あらゆる手段を活用し、排出量の削減を目指します。



経常利益

泊発電所の全基再稼働に伴う収支改善のほか、北海道エリアの電力需要増加やCN化進展といった環境変化を確実に捉えた小売販売電力量の増加や提供する商品・サービスの拡充、脱炭素エネルギーの供給基地化による事業機会の拡大等により、利益を着実に向上させていきます。

経常利益の推移



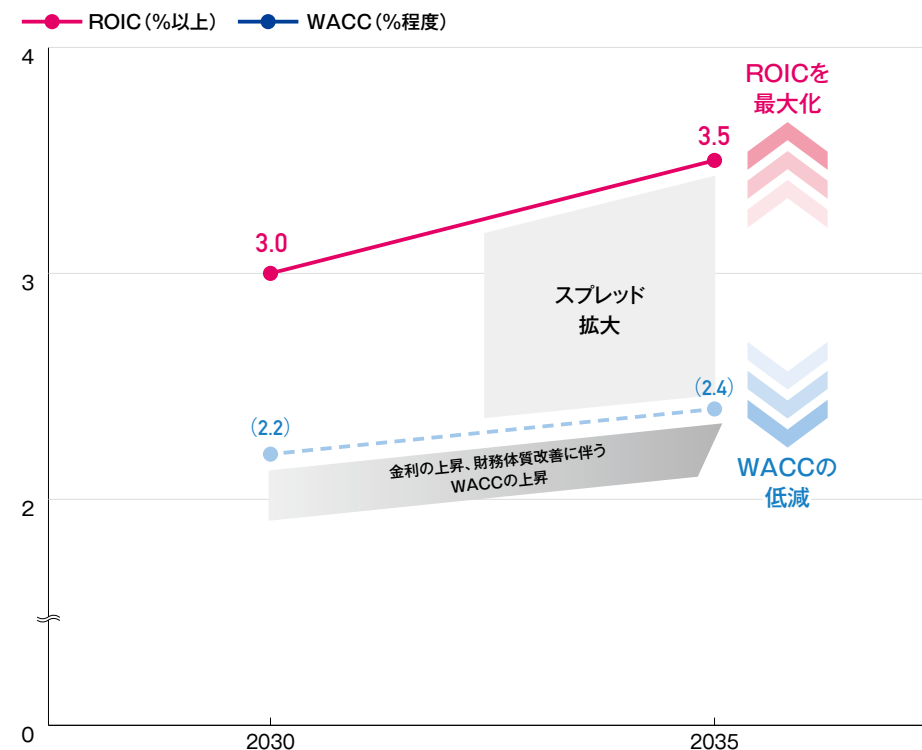
※1 泊発電所再稼働に伴う料金値下げを考慮

※2 北海道の脱炭素エネルギーを活用するための積極的な投資により北海道にとどまらず全国への脱炭素エネルギーの供給に結びつけていくビジネスモデル

ROIC (WACC)・ROE

事業ポートフォリオマネジメントにより、高収益事業への投資を強化するとともに、各事業におけるさらなる収益性向上を図ることでROICを3.5%以上に向上させます。そのことによって、適正な自己資本を確保しながら、ROE8%以上の維持を両立させていきます。

ROIC (WACC) の推移



ROE



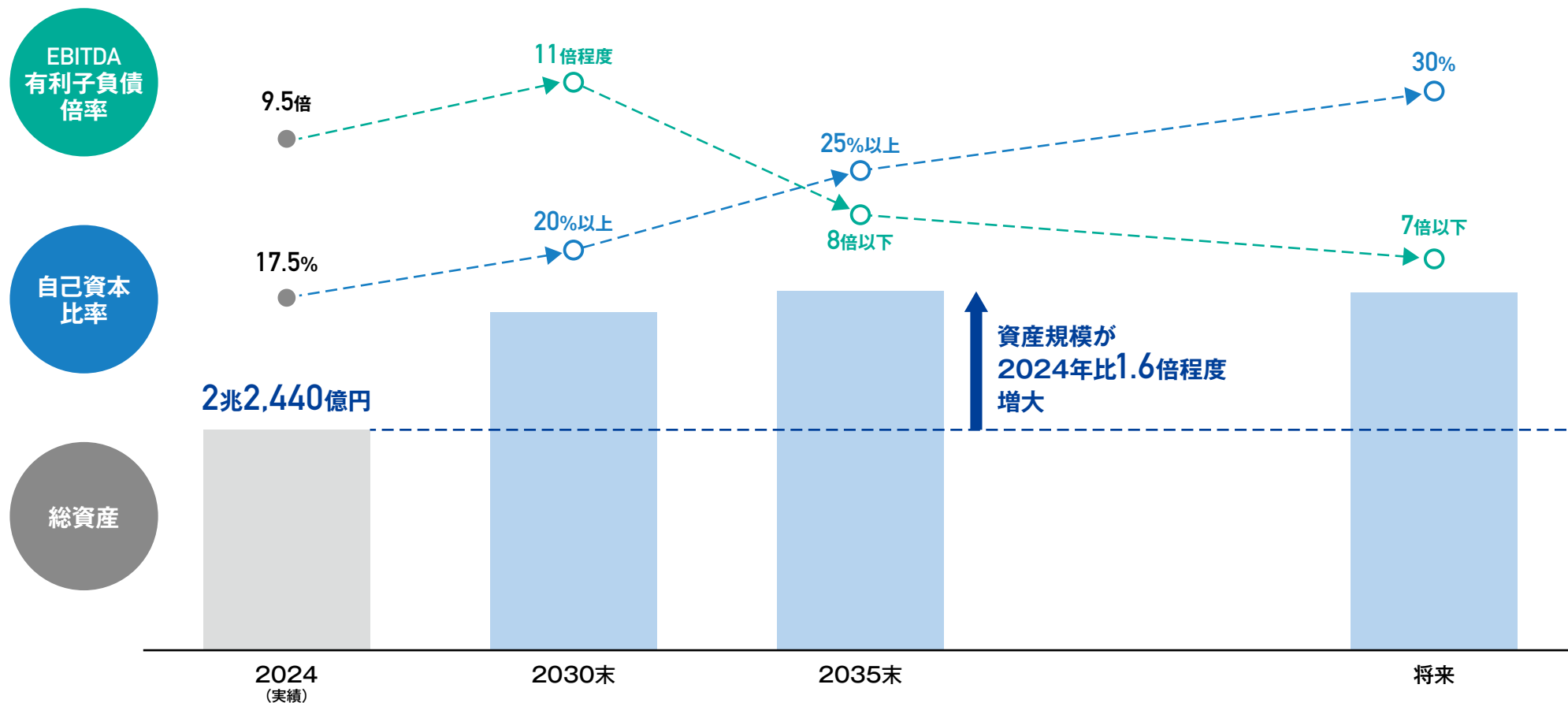
自己資本比率・EBITDA有利子負債倍率

今後、投資が拡大し、資産規模が拡大していく中でも、前述の利益目標を達成することにより、自己資本の回復を図り、財務健全性の向上に努めていきます。

自己資本比率は、2035年度末で25%以上を目標とし、将来的には、財務健全性の向上と財務レバレッジ活用の両立の観点から、30%の達成を目指していきます。

EBITDA有利子負債倍率は、当面は投資の拡大により有利子負債が増加していくこととなりますが、有利子負債の増加率以上に利益を向上させることにより、8倍以下の水準を目指していきます。

自己資本比率とEBITDA有利子負債倍率の推移



株主還元方針

これまで、当社の利益配分にあたっては、安定配当の維持を基本に、中長期的な経営環境や収支状況などを総合的に勘案して決定してきました。

今後は、引き続き安定配当方針を維持しながら、株主還元の予見性を高めるため、DOE（株主資本配当率）を導入します。

これまでの株主還元方針

安定配当

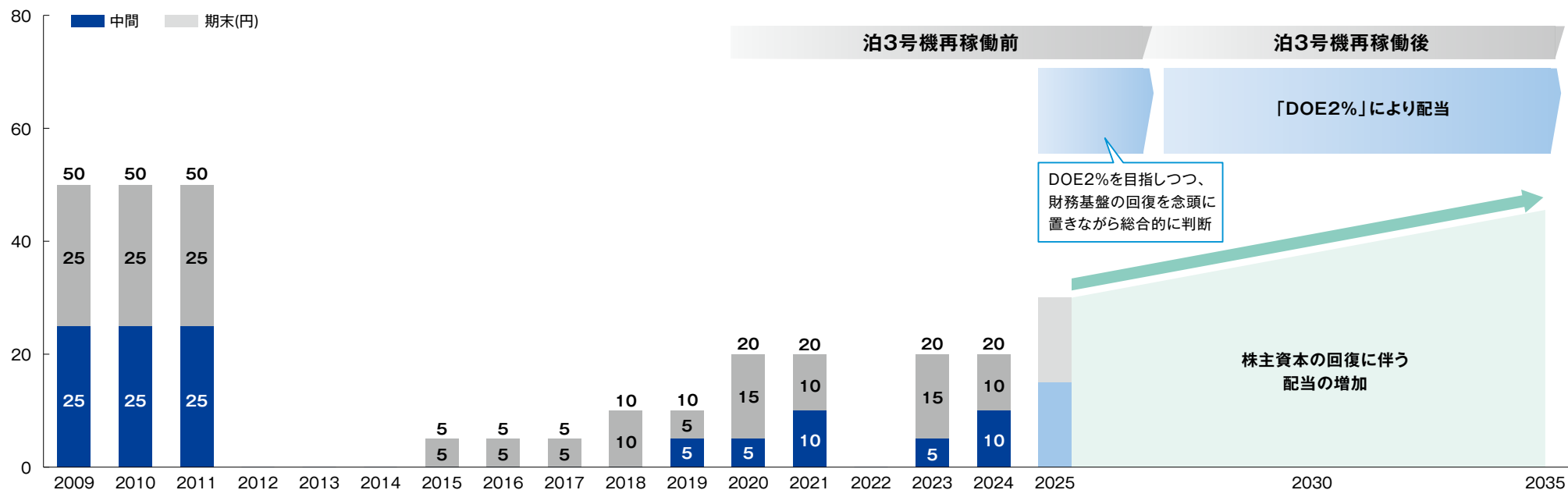
前回ビジョンでは、「自己資本の回復を図りつつ、株主の期待に応えるべく、さらなる還元を行っていく」こととしていました。

今後の株主還元方針

DOE2%を目安とした安定配当

株主還元の予見性を高めるため、DOEを導入します。
なお、泊3号機の再稼働までは、DOE2%を目指しつつ、財務基盤の回復を念頭に置きながら総合的に判断していきます。

普通株式の配当金の推移



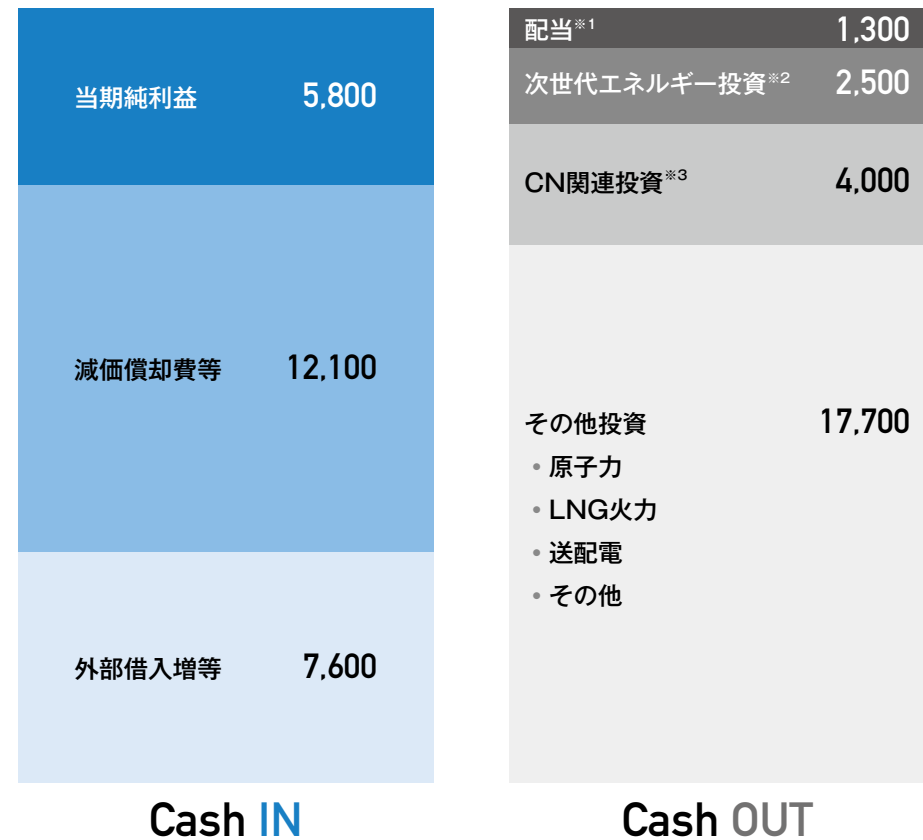
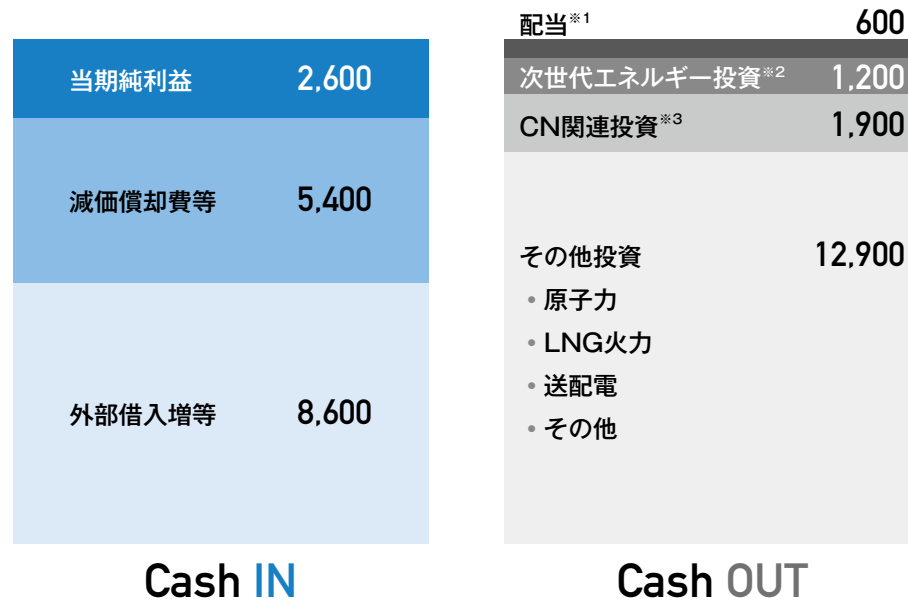
参考 キャピタルアロケーション

2025 - 35 累計(11年)

2025 - 30 累計(6年)

25,500億円

16,600億円



※1 配当:普通株式についてはDOE2%として算定。優先株式については現在の定款に基づき算定。

※2 次世代エネルギー投資:水素、アンモニア、CCUS、e-メタンなどへの投資

※3 CN関連投資:水力発電(揚水含む)事業、CN化火力事業、再エネ開発事業、蓄電所開発事業、脱炭素に関わる送配電事業への投資

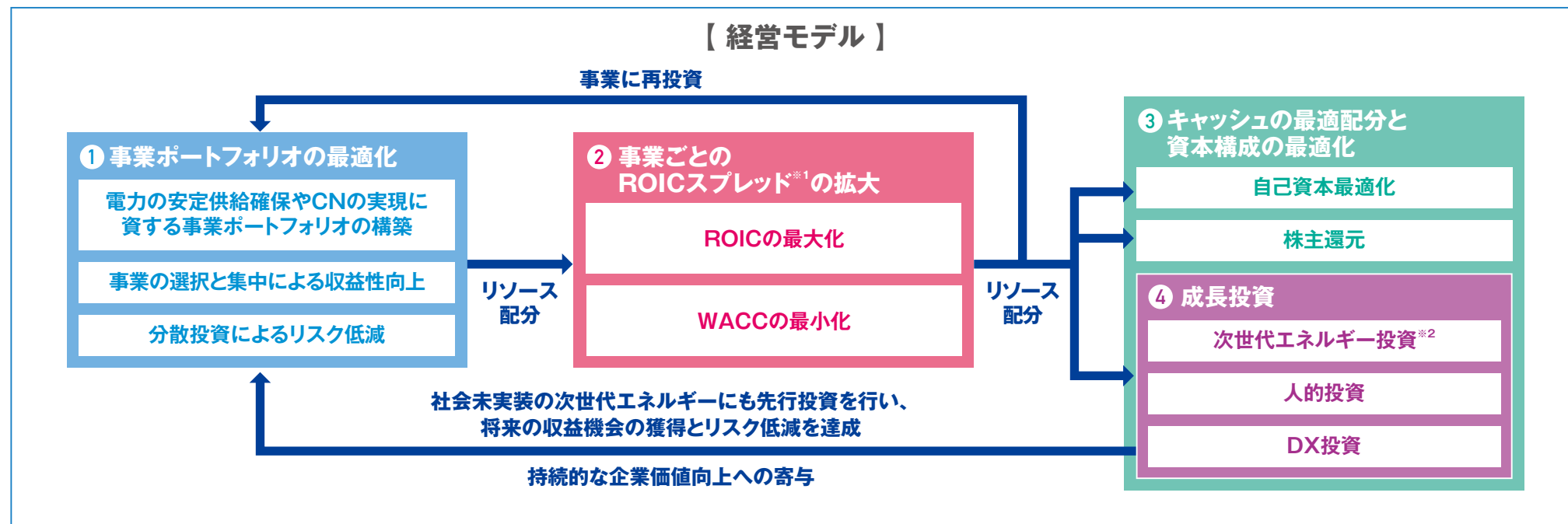
持続的な企業価値向上に向けて

ほくでんグループの経営モデル

持続的な企業価値向上方策

ほくでんグループは、P23で掲げた3つの経営テーマに取り組むことにより、2035年の社会像の実現に貢献していきます。

また、その際には、「①事業ポートフォリオの最適化」「②事業ごとのROICスプレッドの拡大」「③キャッシュの最適配分と資本構成の最適化」「④成長投資」の各方策に取り組むことにより、「持続的な企業価値向上」も同時に達成していきます。



企業価値向上の実現

※1 ROICスプレッド: ROIC(投下資本利益率) - WACC

※2 次世代エネルギー投資: 水素、アンモニア、CCUS、e-メタンなどへの投資(次世代エネルギーは収益化が見込まれる段階で事業ポートフォリオに組み込み)

持続的な企業価値向上方策と経営目標

各方策の実現に向けては、関連する経営目標を設定し、その達成を強く意識しながら取り組みを進めていきます。

方 策	概 要	関連する経営目標
① 事業ポートフォリオの最適化	- 電力需要の増加やCNの実現に向けた取り組みの進展など、 大きく変化する経営環境に対応しうる事業ポートフォリオを構築 - 事業の選択と集中により、資本効率の高い事業への投資比重を高め、全社ROICを最大化 - 分散投資により、事業間でのリスクを相殺し、全社WACCを低減	■ 販売電力量（小売） ■ 温室効果ガス排出削減量 ■ 温室効果ガス削減貢献量 ■ CN関連投資^{※1}額 ■ 再エネ目標
② 事業ごとのROICスプレッドの拡大	■ 事業ポートフォリオの最適化により、各事業単位に適正な投資、人材を配分 ■ その上で、各事業単位でROIC最大化とWACC最小化の取り組みを進めることでROICスプレッドを拡大し、継続的にキャッシュを創出	■ 経常利益 ■ ROIC (WACC) ■ ROE
③ キャッシュの最適配分と資本構成の最適化	■ 財務健全性の確保と持続的な成長を両立するために、①②で創出されたキャッシュを、自己資本の最適化と次世代エネルギーなどへの成長投資に重点的に配分するとともに、株主還元については、従来同様、安定配当を継続しつつ、予見性を向上 ■ 会社の規模が拡大局面にある中、投資の増加により有利子負債も増加していくが、①②により有利子負債の増加に見合う収益力を確保	■ 自己資本比率 ■ EBITDA有利子負債倍率^{※2} ■ DOE（株主資本配当率）
④ 成長投資	■ ③に基づき、将来のエネルギーの脱炭素化を見据え、社会未実装の次世代エネルギーへの投資を行うとともに、生産性の向上を前提とした人的投資やDX投資等によって経営基盤を強化	■ 次世代エネルギー投資額 ■ 人的投資（付加価値^{※3}／人件費） ■ DX投資額

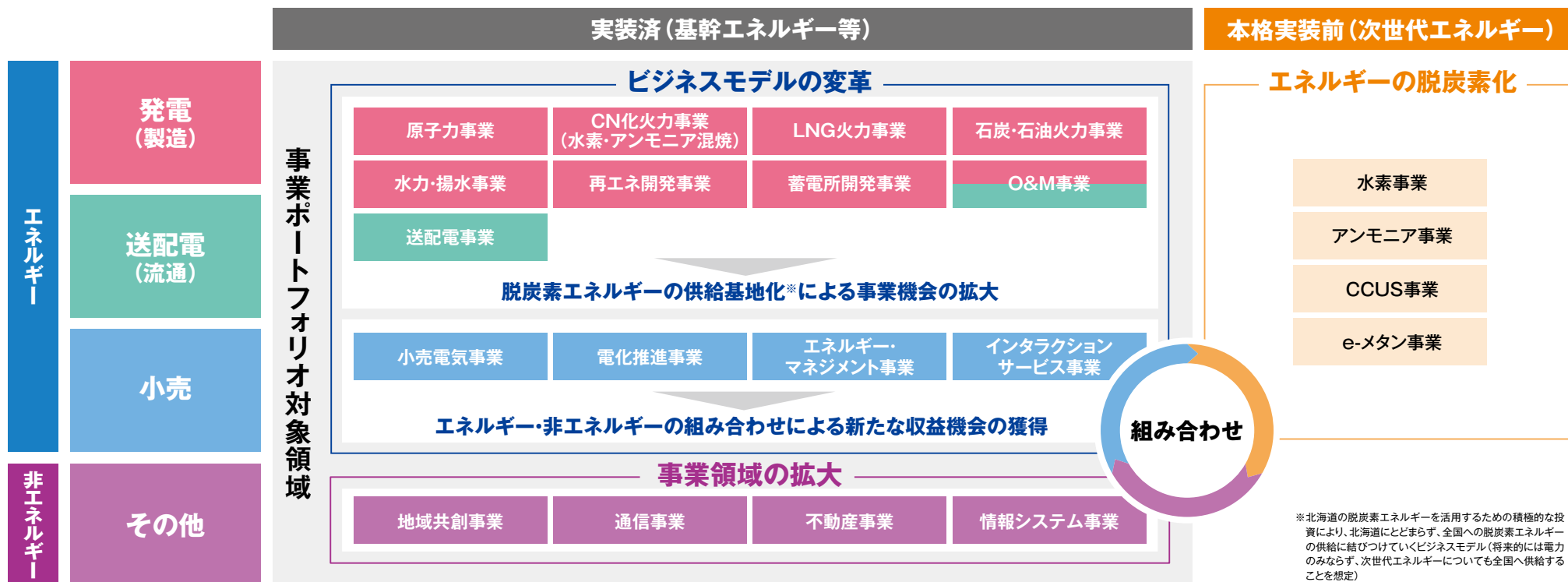
※1 CN関連投資：水力発電（揚水含む）事業、CN化火力事業、再エネ開発事業、蓄電所開発事業、脱炭素に関わる送配電事業への投資

※2 EBITDA有利子負債倍率：企業の負債返済能力を示す指標（有利子負債／EBITDA（営業利益＋減価償却費等）により算出）

※3 付加価値：人件費＋減価償却費＋支払利息＋賃借料＋公租公課＋経常利益により算出

2035年に向けたほくでんグループの事業領域

事業ポートフォリオの最適化を進める上で、当社グループの事業を「エネルギー（発電・送配電・小売）／非エネルギー」と「実装済（基幹エネルギー等）／本格実装前（次世代エネルギー）」という2つの切り口により区分しました。

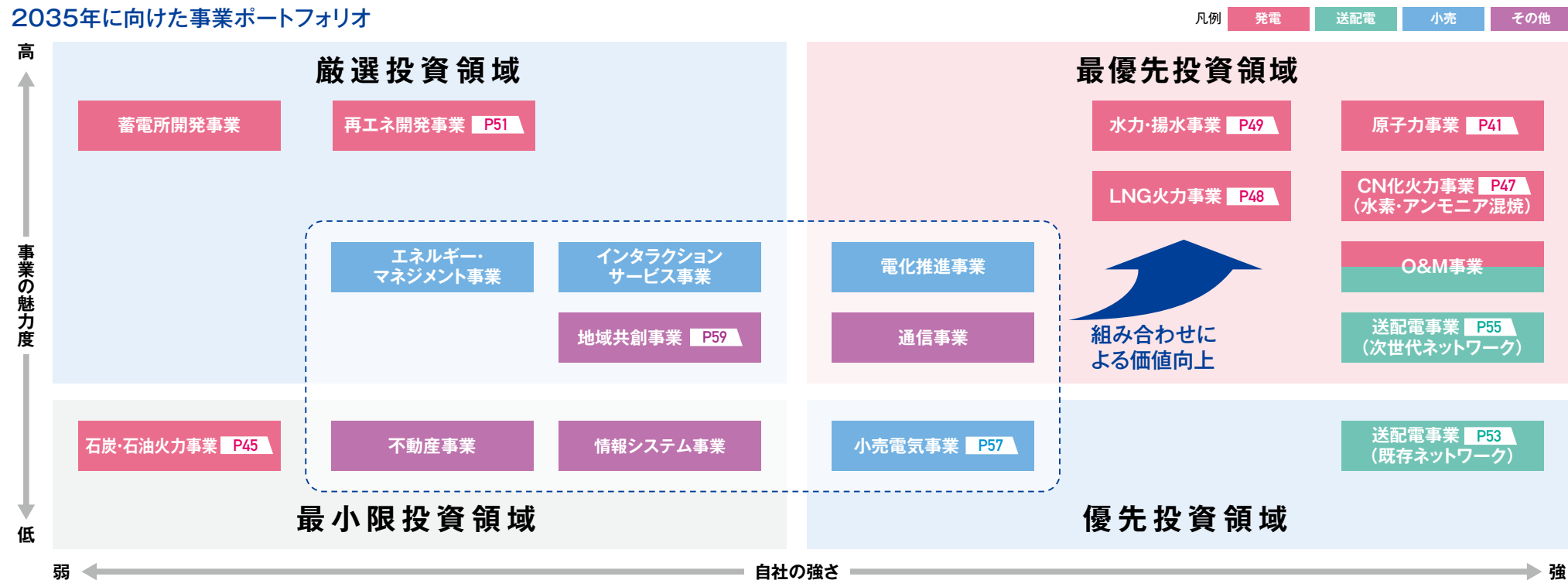


事業領域および各事業		解説（事業内容や主な実施箇所等）
発電 送配電	O&M事業	■ 他事業者が保有する発電、送変電設備の保守・運営を担う事業
小売	エネルギー・マネジメント事業	■ ESP（エネルギー・サービス・プロバイダ）や再エネ価値提供（PPA）、ERAB（エネルギー・リソース・アグリゲーション・ビジネス）等、エネルギーの効率的な利用に係る多様なサービス・ソリューションを提供する事業
	インタラクションサービス事業	■ 都市ガス販売に加え、インターネットサービスやヘルスケア、道産品販売等、様々な商品やサービスを融合させ、新たな価値を創出する事業
その他	地域共創事業	■ 一次産業をはじめとする各事業の発展や社会課題の解決に貢献する事業

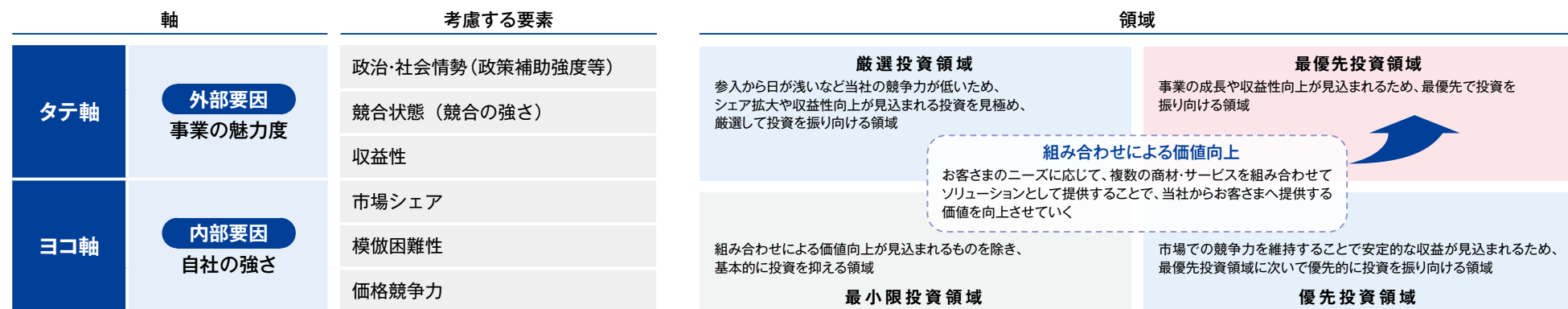
事業領域および各事業		解説（事業内容や主な実施箇所等）
次世代エネルギー	水素事業	■ 水素の製造を行い、それを販売する事業
	アンモニア事業	■ アンモニアの製造を行い、それを販売する事業
	CCUS事業	■ 発電所や化学工場などから排出されたCO ₂ を、ほかの気体から分離して集め、地中深くに貯留・利活用することによりCO ₂ 排出を抑制する事業
	e-メタン事業	■ 脱炭素製造された水素とCO ₂ の合成（メタネーション）によって、メタンを生成し、それを燃料として販売する事業

事業ポートフォリオの最適化

2035年に向けた事業ポートフォリオ



評価軸および投資領域の考え方



事業ごとのROICスプレッドの拡大

事業ポートフォリオの最適化によりリソース（投資と人材）配分された各事業については、以下のようなビジネスモデルに基づき、事業を推進しながら、売上高営業利益率の向上、投下資本回転率の向上、事業リスクの低減を図ることで、事業ごとのROICスプレッドを拡大していきます。

エネルギー	発電 (製造)	安定供給の確保に加えて、脱炭素エネルギーの供給基地化を見据えた際には、従来の電力量 (kWh) としての価値のみならず、供給力 (kW)・調整力 (ΔkW) としての価値や非化石価値も求められることを踏まえ、各電源ごとの提供価値とそれに対応する各種市場やGX関連の制度を活用して、収益拡大および安定化を図る。
	送配電 (流通)	大規模需要の進出への対応や再エネ導入拡大等に向けた長距離直流送電 (HVDC)、地内系統増強等の系統整備を着実に実施し、レベニューキャップ制度や全国調整スキームの下で、収益拡大および安定化を図る。
	小売	- 小売事業については、国内随一の再エネ導入ポテンシャルを背景に、次世代半導体工場やデータセンター等の立地が計画されていることに加え、国からは脱炭素エネルギーの地産地消を進める方向性が示されており、そのような事業機会を捉え、産業誘致を進めることにより、販売電力量を増加させ、収益拡大を図る。 - 非エネルギー事業については、北海道の強み・ポテンシャルの活用や地域社会の課題解決を事業機会と捉え、新たな価値を創造し、収益獲得を図る。 - 加えて、エネルギー・非エネルギーの組み合わせによる高付加価値化を通じて、お客さまとの繋がりを強化し、小売電気事業のシェア拡大や新たな収益機会の獲得による収益拡大を図る。
非エネルギー	その他	
参考 次世代エネルギー		次世代エネルギーにおけるファーストムーバーとして、水素、アンモニア、CCUS、e-メタンなどに投資を行い、早期の事業参入による知見やノウハウ取得を通じて、将来の事業機会を捉え、収益獲得を目指す。

ROICスプレッドの拡大に向けた事業ごとの具体的な取り組み



※投下資本が少ない小売のROICの向上については売上高営業利益率の向上に注力

持続的な企業価値向上に向けて

発電事業

発電事業は電力需要の増加を見据えた供給力の確保、電源の脱炭素化および再エネ導入拡大に資する調整力の確保のために以下の取り組みを進めています。

- 原子力発電は長期停止中の泊発電所の早期再稼働。
- 水力を含む再生可能エネルギーは更なる導入拡大。水力発電は老朽化した発電所のリブレースや部分更新。
- 火力発電は非効率石炭を含む経年化火力の休廃止。
- 石狩湾新港発電所2号機、3号機は、それぞれ2030年度、2033年度の運転開始に向けた準備。
- 石炭火力発電所は脱炭素化方策の適用に向けた検討。

取り組みの方向性

原子力発電

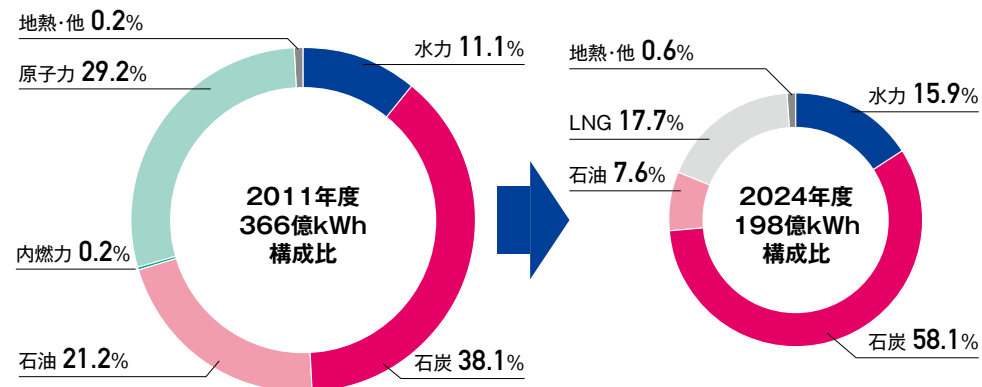
- 「世界最高水準の安全性」を追求
- 2027年のできるだけ早期に泊発電所3号機、2030年代前半に全基再稼働
- 再稼働後における安全・安定運転、利用率の向上および長期運転

再生可能エネルギー
(水力含む)

- 地域社会との共生を前提に、風力や地熱等の導入拡大を進め、2035年度に開発規模ペースで300万kW以上を目指す
- 新設やリバウリング等による水力発電出力の増加
- 他社再エネ発電所の運用や保守管理の受託等の再エネ関連事業にも取り組む

火力発電

- 非効率石炭を含む経年化火力の休廃止
- トランジションとしてのLNG活用
- 脱炭素燃料（水素・アンモニア等）への転換
- CO₂の回収・有効活用・貯留（CCUS）



ほくでんグループの発電部門における電源構成（イメージ）
[発電電力量の比率]

2013年度

水力

火力
(石油・石炭)

2030年度

水力

再エネ

原子力
(泊3号機)火力
(LNG・石炭等)

2035年度

水力

再エネ

原子力
(泊全基)低炭素
火力※

※LNG、脱炭素燃料への一部転換等、CCUS等

2050年度
(長期的に目指す姿)

水力

再エネ

原子力

脱炭素
火力※

※脱炭素燃料への転換、CCUS等

今後の主な電源計画について

北海道電力（2025年9月末時点）

	発電所	出力(万kW)	着工年月	運転開始／廃止年月
工事中	京極発電所3号機 (純揚水式水力)	20	2001年9月	2035年度以降
着工準備中	石狩湾新港発電所2号機 (LNG火力)	56.94	2027年5月	2030年度
	石狩湾新港発電所3号機 (LNG火力)	56.94	2030年5月	2033年度
廃止 POINT 2	奈井江発電所1,2号機 (石炭火力)	△ 35(△ 17.5×2台)	—	2027年3月(廃止)
	砂川発電所3,4号機 (石炭火力)	△ 25(△ 12.5×2台)	—	2027年3月(廃止)
	音別発電所1,2号機 (石油火力)	△ 14.8(△ 7.4×2台)	—	未定(廃止)

POINT 1 石狩湾新港発電所(LNG火力)の開発

今後、北海道エリアの需要が増加している見通しとなっていることを踏まえ、石狩湾新港発電所2号機および石狩湾新港発電所3号機の運転開始時期の前倒しが必要と判断したことから、2号機については2030年度、3号機については2033年度運転開始予定として長期脱炭素電源オークションに応札し、落札しました。

POINT 2 経年化火力機の休廃止

■ 奈井江発電所1・2号機(石炭火力)、砂川発電所3・4号機(石炭火力)

⇒設備の経年化の進展が著しく、安定運転を継続していくためには大規模な設備更新が必要な状態にあるため、2027年3月末に廃止する計画としています。

■ 音別発電所1・2号機(石油火力)

⇒廃止時期は未定。廃止時期については、今後の需給見通しに加えて、泊発電所再稼働時期や他の火力発電所の経年化や設備状況を見ながら検討していることから、現時点では未定としています。

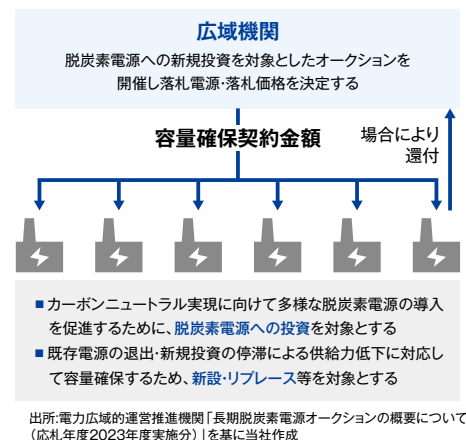
TOPICS 長期脱炭素電源オークションとは

脱炭素電源への新規投資を促進するべく、脱炭素電源への新規投資を対象とした入札制度(名称「長期脱炭素電源オークション」)を、2023年度から開始。落札電源には、固定費水準の容量収入を原則20年間得られることとすることで、巨額の初期投資の回収に対し、長期的な収入の予見可能性を付与します。ただし、卸市場・非化石市場等から得られた収益は約9割を還付する仕組み。

当社の長期脱炭素電源オークション落札結果は以下のとおりです。

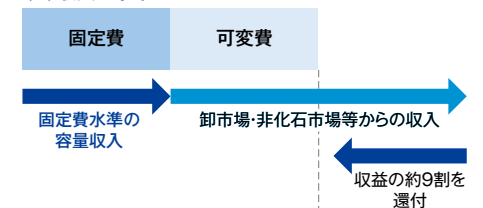
応札年度	発電所名	内容	落札容量	運用開始時期
2023年度	石狩湾新港発電所2号機	LNG専焼(将来的には水素燃焼などによる脱炭素化に向けた対応を進める)	551,217kW	2030年度予定
	苫東厚真発電所4号機	アンモニア20%混焼 [熱量比20%を石炭から転換]	132,200kW	2030年度予定
2024年度	泊発電所3号機	既設原子力の安全対策投資	902,107kW	2027年度予定
	石狩湾新港発電所3号機	LNG専焼(将来的には水素燃焼などによる脱炭素化に向けた対応を進める)	551,217kW	2033年度予定

長期脱炭素電源オークションにおける供給力確保の仕組み

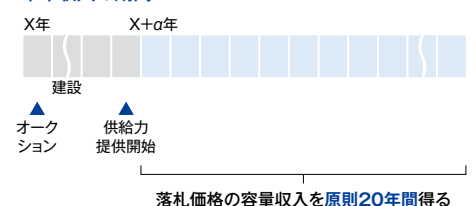


落札事業者の収入イメージ

(1) 収入の水準



(2) 収入の期間



原子力事業

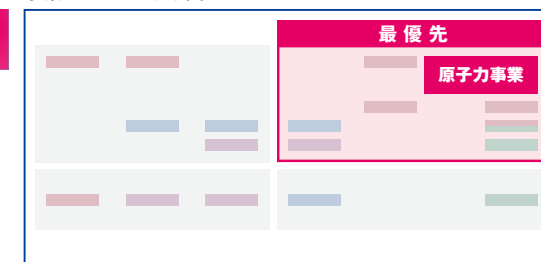
原子力発電の特徴

- 発電時にCO₂を排出しない。
- 大規模電源・ベースロード電源。
- 1kWhあたりのコストは、他電源と遜色ない水準。

当社の状況

- 泊発電所は日本の原子力発電所で比較的運転期間が短い(3号機は最新)
- 泊発電所は2012年から運転停止中。再稼働させるための新規制基準の適合性審査への対応に時間を要し、新たな防潮堤の設置を含む安全対策工事が必要。

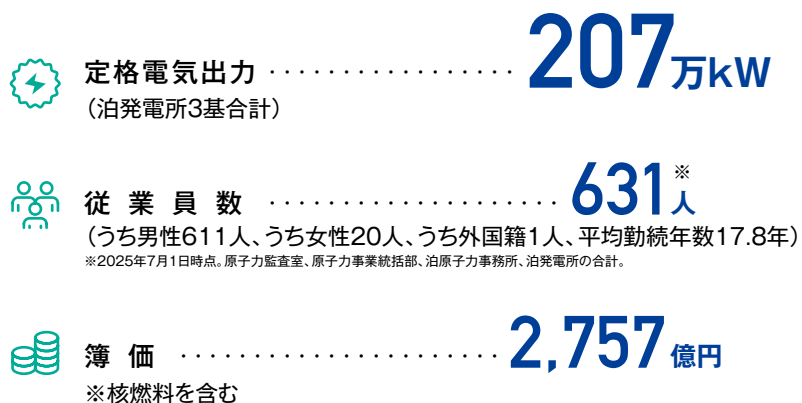
事業ポートフォリオ図



今後の取り組み

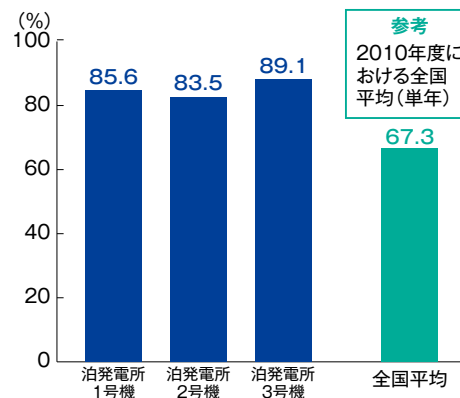
- 泊発電所3号機は2027年のできるだけ早期の再稼働に向け、新規制基準適合性審査や新たな防潮堤の設置を含む安全対策工事を着実に進めていきます。
- 泊発電所1・2号機は、2030年代前半の再稼働を進めていきます。
- 安全性の確保を目的に、燃料等の搬入出を行う荷揚場を発電所構外に設置する方針です。
- 運転停止期間の長期化に伴い、発電所の運転未経験者が年々増加し運転経験の不足が課題となっていることから、再稼働に向けて社員の技術力の維持・向上を進めています。

INPUT (北海道電力)



OUTPUT (北海道電力)

過去の設備利用率 (2010年度末までの累計)



※一般社団法人日本原子力産業協会「日本の原子力発電所の運転実績」を基に当社作成

再稼働効果(設備利用率70%)

	3号機	全基
発電量(億kWh)	51	116
CO ₂ 削減効果(万t)	300	600

燃料および放射性廃棄物について

運転に伴い発生する使用済燃料および放射性廃棄物は適切に貯蔵・保管しています。

放射性廃棄物に関する詳細情報はこちら

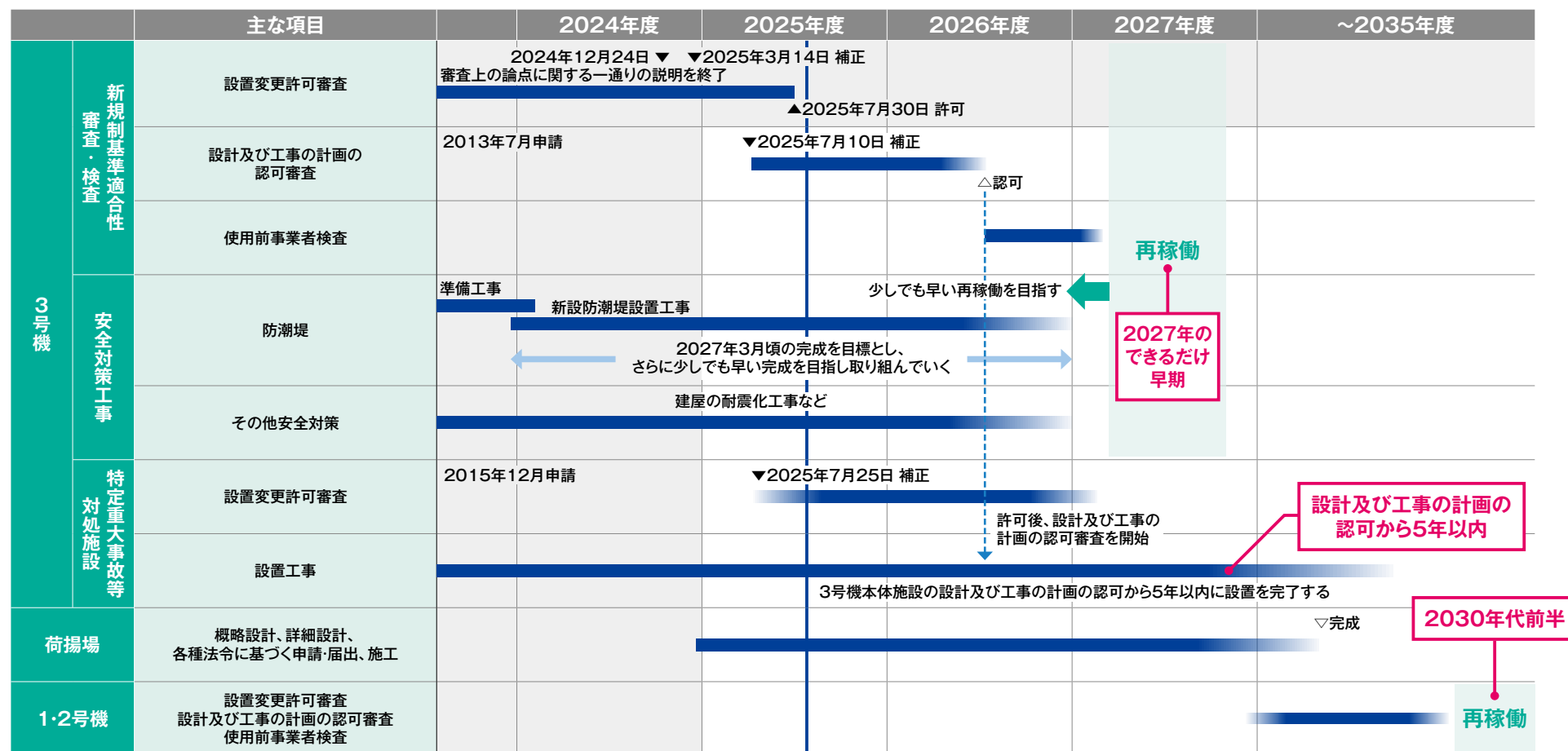
https://www.hepco.co.jp/energy/atomic/explanation/radioactive_waste_about.html

泊発電所再稼働に向けた取り組み

泊発電所3号機は2025年7月30日に設置変更許可を取得しました。今後は、設計及び工事の計画の認可審査、使用前事業者検査にも総力を挙げて対応し、2027年のできるだけ早期に再稼働させます。

泊発電所1、2号機は早期の再稼働を目指して、設置変更許可申請書の補正等に係る準備を進め、2030年代前半に再稼働させます。

特定重大事故等対処施設は、泊発電所3号機本体施設の設計及び工事の計画の認可から5年以内に設置を完了します。

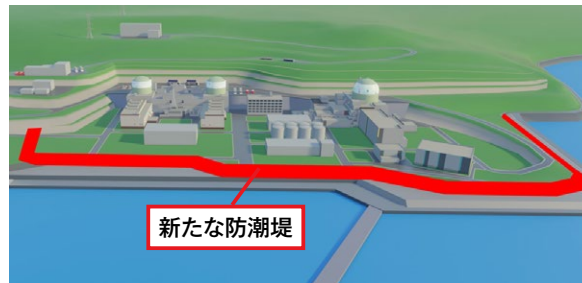
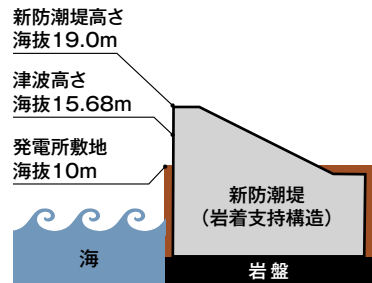


新たな防潮堤の設置工事

泊発電所の津波対策として、新たな防潮堤については2024年3月より設置工事を開始し、2027年3月頃の完成を目指し、工事を進めています。

防潮堤 関連工事	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
準備工事	土砂運搬／セメント改良土製造設備の設置など ▲11月		▼6月		
設置工事			土留め ▲3月	▼12月 掘削 ▲10月 コンクリート・セメント改良土打設 ▲3月	

新たな防潮堤の構造と設置イメージ



工事の状況
(2025年6月撮影)

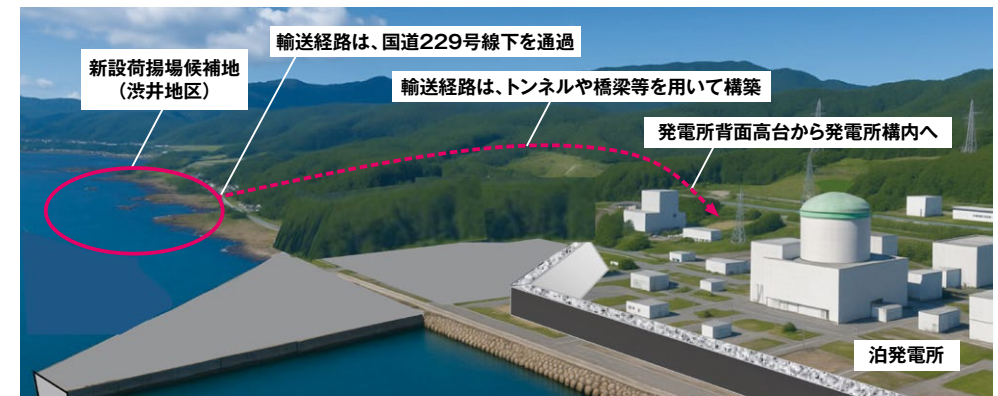
泊発電所構外における荷揚場の検討状況

適合性審査において、泊発電所専用港湾に停泊する燃料等輸送船が津波に伴い漂流し、防潮堤など津波防護施設を損傷させる「燃料等輸送船の漂流物化防止対策」が課題となりました。安全性の確保を目的に防止対策として、燃料等輸送船を泊発電所専用港湾に入港させず、燃料等の搬入出を行う荷揚場を発電所構外に設置する方針です。

具体的には、燃料等を安全で円滑に輸送する観点から、燃料等の搬入出を行う荷揚場を泊村内に設置、荷揚場と泊発電所を結ぶ道路は専用道路とすることで設計を進めています。今後詳細設計を進め、各種法令に基づく申請・届出等の手続きを行い、可能な限り、早期に完成を目指していきます。

荷揚場 検討状況	2024年度	2025年度以降
概略設計	位置、輸送経路など	
詳細設計		位置、輸送経路など
各種法令に 基づく 申請・届出		関係省庁への相談など
施工		港湾、輸送経路構築など

荷揚場設置イメージ



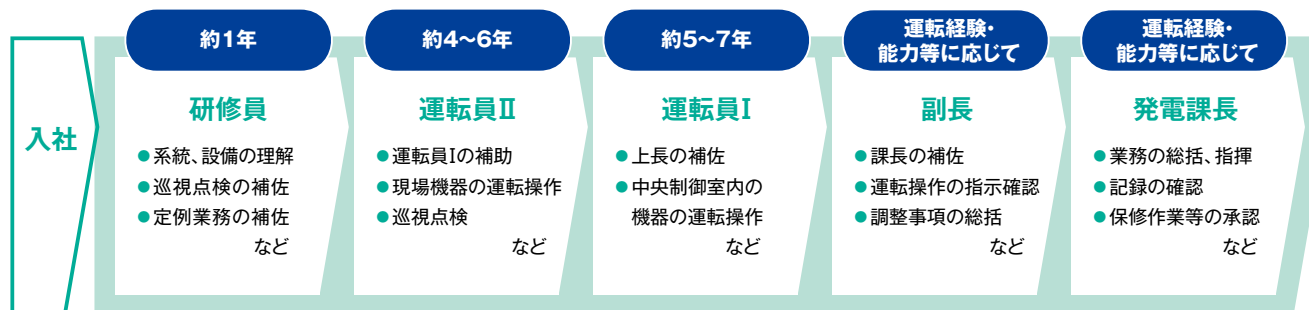
技術力の維持・継承のための取り組み

泊発電所では、運転停止期間の長期化に伴い、発電所の運転未経験者が年々増加しています。そのため、運転経験を補うための実践的な訓練の継続や、ベテラン層から若年層への技術継承が課題となっており、発電所の再稼働に向けて継続的な訓練・教育により社員の技術力の維持・継承を進めています。

長期・計画的な人材育成の必要性

原子力発電所が安全に運転を続けていくためには、現場を担う運転員や保修員の原子力の安全確保に対する高い意識や、優れた知識と技能が重要です。そのため、原子力人材の継続的な育成・確保には、長期的かつ計画的な教育や訓練が必要となります。

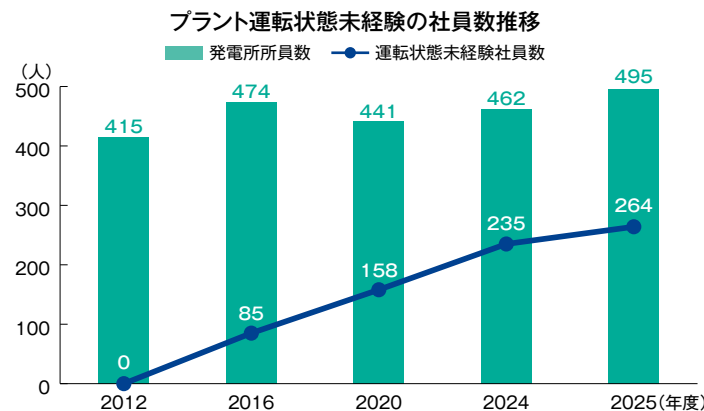
運転員の育成プロセスのイメージ



運転未経験者の増加

当社の泊発電所は、2012年5月以降、10年以上の期間に亘り運転を停止している状況です。

2025年度4月時点における泊発電所員495名に対する運転未経験者数は264名であり、割合は約53.3%となっています。



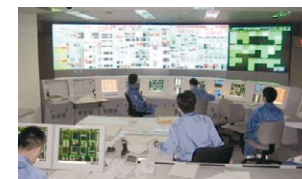
具体的な人材育成の取り組み

実践を意識した訓練の実施

運転未経験の若手運転員を対象に、予め異常を模擬した訓練設備を巡視させ、異常等を速やかに発見させる「現場異常発見能力向上訓練」を取り入れ、運転未経験者の現場での異常発見能力の向上を図る取り組みを実施しています。また、軽微な機器故障から重大事故まで様々な事象を模擬したシミュレーター訓練を継続的に実施し、運転員の技能維持・向上に取り組んでいます。



現場異常発見能力向上訓練



シミュレーター訓練

若年層への技術継承

若年層の保修員に設計から据付調整までの一連の業務を経験させ、経験者が継続的に一通りのノウハウを伝えるなど技術継承を行っています。また、指導員からの指導風景を管理職などが観察・助言することにより、指導方法も改善を繰り返し、若年層社員の育成効果の最大化に努めています。



若年社員への技術指導の様子

火力事業（CN化、LNG、石炭・石油）

火力発電の特徴

- 発電時にCO₂を排出することから、低炭素化、脱炭素化に取り組む必要あり。
（排出量原単位の多さは石炭>石油>LNG）。
- 供給力に加え、負荷追従性も高いことから調整力の役割としても活用。

当社の状況

- 非効率石炭を含む経年化火力を多く抱えている。
- 電力需要の増加に対応すべく、新增設が必要。

今後の取り組み

- 非効率石炭を含む経年化火力は、今後の需給状況を見極めながら、休廃止を計画的に進めます。
- CO₂排出量が相対的に少ないLNG発電所を新增設します。
- 石炭火力はアンモニア転換・CCUS、LNG火力は燃料種の水素転換により、2050年までに脱炭素化を目指します。

事業ポートフォリオ図



INPUT（北海道電力）

主な火力の発電設備量（2024年度末）

	発電所数	出力 (万kW)	2024年度 燃料消費量 (万t、万kl)
LNG	1	56.94	44
石油	3	165	45
石炭	3	225	409



従業員数 **428人**[※]
 （うち男性412人、うち女性16人、うち外国籍1人、平均勤続年数16.6年）
 ※2025年7月1日時点。次世代エネルギー部、火力発電所の合計。



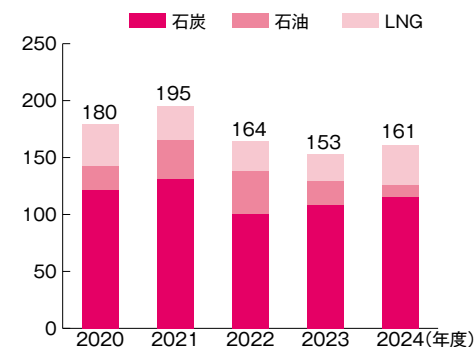
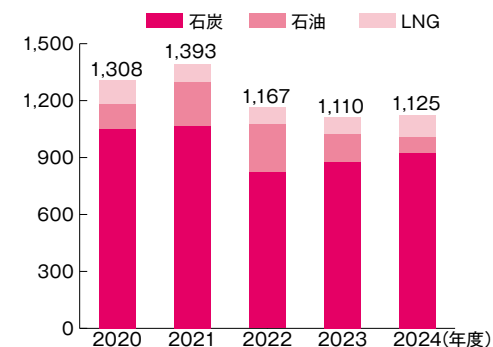
簿価 **1,604億円**

OUTPUT（北海道電力）

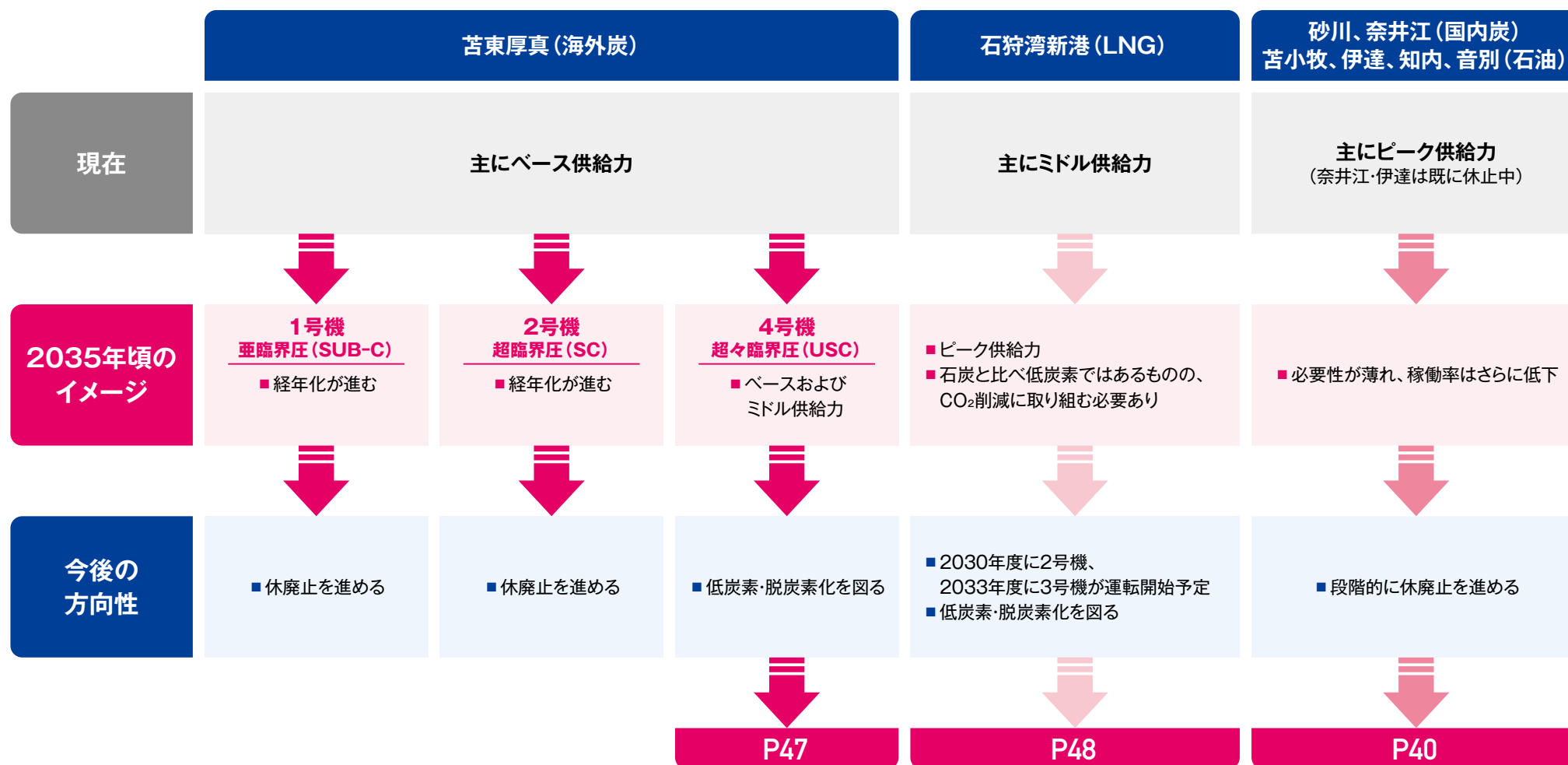
火力発電実績
(2024年度) **161億kWh**

CO₂排出量実績
(2024年度) **1,125万t**

火力発電量の推移(億kWh)

CO₂排出量の推移(万t)

各発電所の現状と今後の方向性



苫東厚真4号機（海外炭）の脱炭素化

苫東厚真4号機は燃料アンモニアの活用やCCUSなどにより低炭素化を進め、将来的にはカーボンニュートラルを目指していきます。

苫東厚真発電所の概要

出力(万kW)	号機	内訳(万kW)	発電方式	使用燃料
165.0	1	35.0	汽力	石炭
	2	60.0		
	4	70.0		

4号機の特徴

- 当社火力発電所で最大出力のユニット
- 石炭火力発電所の中では国内トップクラスの出力変化能力

4号機脱炭素化ロードマップ

電源	2023年度 (応札年度)	2020年代	2030年代	2040年代	2050年度
4号機	長期脱炭素電源 オークションで落札	改修工事 (2027~2030)	2030年代前半 長期脱炭素電源 オークションで落札	2030年代後半 長期脱炭素電源 オークションで落札	
			改修工事	改修等 工事	
			運転開始 2030年度	運転開始 2030年代後半	運転開始 2040年代
			アンモニア 20%混焼	アンモニア 50%以上混焼	アンモニア 専焼



具体的な方向性

【燃料アンモニア】

- 炭素を含まず燃焼時にCO₂を排出しないことに加えて、燃焼速度が石炭に近いことから、既設石炭火力発電所の脱炭素化に活用可能な燃料。
- 2040年代の専焼運転を目指し、2030年度に20%、2030年代後半に50%以上の燃料転換を行うべく検討。

【CCUS】

- 発電所や工場のボイラー等からの排ガスに含まれるCO₂を分離・回収し、地中深くに貯留する(CCS)に加え、合成燃料などに変換し利用する(CCU)低炭素技術。
- 苫東厚真発電所が立地する苫小牧地域には、CO₂を地下に貯留するポテンシャルがあるとともに、CO₂からの合成燃料製造に挑戦する企業などがある。
- 2030年までの事業開始に向け検討。

【バイオマス燃料】

- 既に多くの石炭火力発電所に導入されている実績のある脱炭素燃料。
- 混焼試験(ブラックペレット混焼率10wt%*)を2025年内に予定しており、試験結果やブラックペレットの供給安定性を踏まえ、発電所での適用可否について検討。

※wt% (ウェイトパーセント): 質量当たりの含有率を示す単位

石狩湾新港(LNG)の脱炭素化

水素は炭素を含まず燃焼時にCO₂を排出しないことに加えて、燃焼速度がLNGに近いことから、石狩湾新港は燃料種の水素転換により、カーボンニュートラルを目指します。

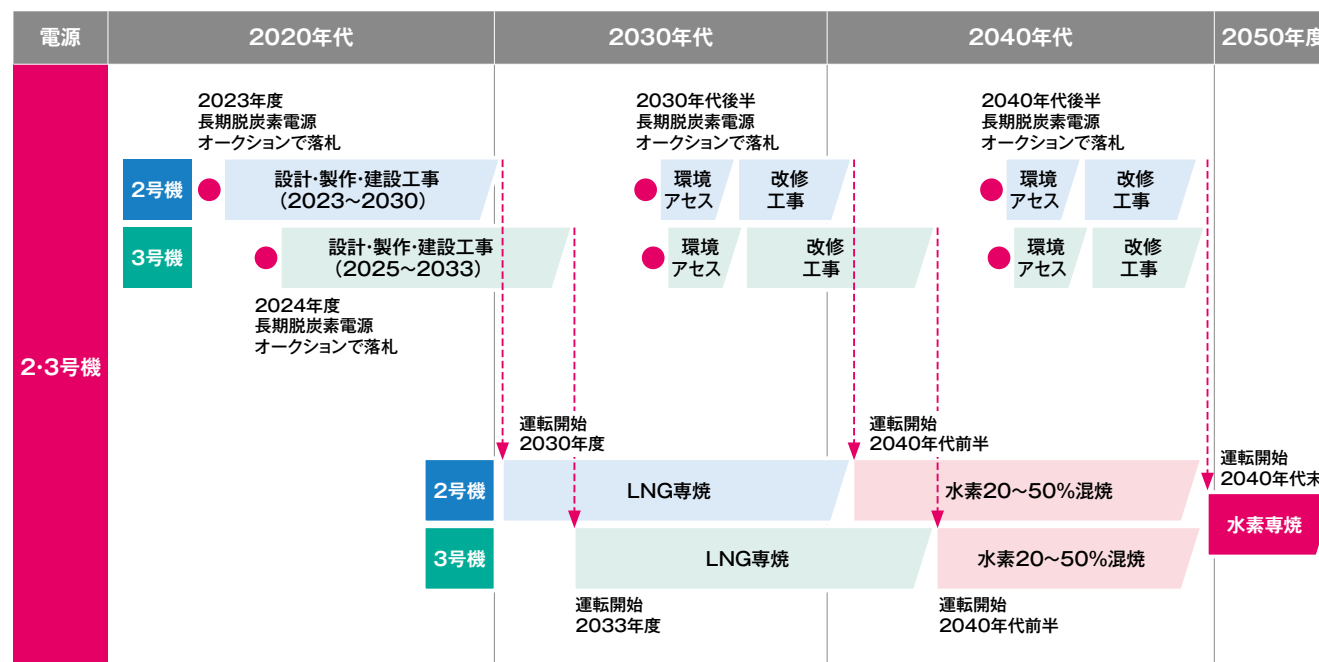
概要

出力(万kW)	号機	内訳(万kW)	発電方式	使用燃料	運転開始時期
170.82	1	56.94	コンバインド サイクル	LNG	2019年2月
	2	56.94			2030年度予定
	3	56.94			2033年度予定

特徴

- 当社火力発電所で最新鋭の発電所
- LNG火力発電所の中では国内トップクラスの発電効率

2、3号機脱炭素化ロードマップ



具体的な方向性

【1号機】

- 2050年までの脱炭素化を目指し、設備の改修などについて今後検討。

【2号機】

- 2030年度に運転開始(LNG専焼)
- 2040年代前半に水素活用(転換率は20%~50%)
- 2040年代末までに水素専焼

【3号機】

- 2033年度に運転開始(LNG専焼)
- 2040年代前半に水素活用(転換率は20%~50%)
- 2040年代末までに水素専焼

水力・揚水事業

水力発電の特徴

- 発電燃料が不要。発電時にCO₂を排出しない。
- 技術が確立しており、信頼性が高い電源。安定した発電が可能。
- 揚水発電所は余った電気を水の位置エネルギーとして貯蔵する「蓄電池」の役割。至近の太陽光発電や風力発電などの出力変動への調整電源として重要性が高まっている。

当社の状況

- 北海道の地形に合わせて、ダム式、揚水式など様々な形式の発電設備を保有
- 今後の新規開発は困難
- 多くの水力発電所は老朽化

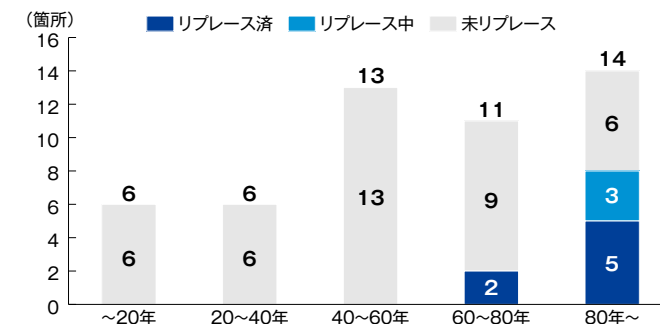
今後の取り組み

- 従来のペースやピーク対応に加え、調整力の役割に変化してきています。
- 貴重な水資源を最大限に有効活用するため、老朽化した水力発電所のリプレースや部分更新等を適宜実施します。

事業ポートフォリオ図



発電所経過年数



INPUT (北海道電力)

水力の発電設備量

	発電所数	出力[kW]
ダム式 (うち揚水)	12 (2)	593,120 (400,000)
ダム水路式	20	496,720
水路式	17	149,680
純揚水式	1	400,000
合 計	50	1,639,520

詳細情報はこちら

https://www.hepcoco.jp/energy/water_power/index.html


従業員数

258人
(うち男性253人、うち女性5人、うち外国籍0人、平均勤続年数17.6年)

※2025年7月1日時点。水力部、水力センター、藻岩山発電所リプレース工事建設所、上川発電所リプレース工事建設所の合計。



簿 価

1,871 億円

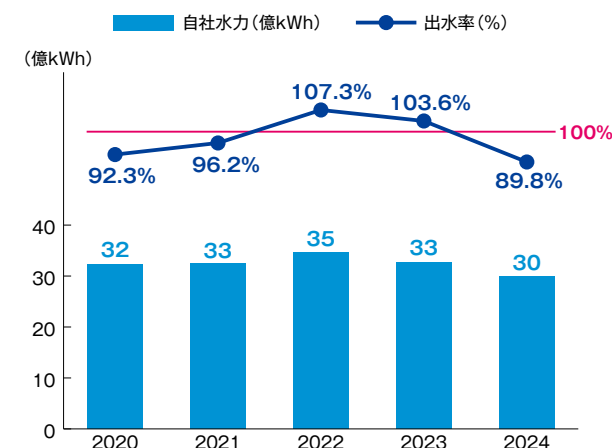
OUTPUT (北海道電力)

発電電力量 (2024年度)

30 億kWh

発電電力量の約16%
(2024年度実績)を占め、
安定的に発電

過去5か年の推移



水力発電の最大限活用に向けた取り組み

老朽化対応リプレース・部分更新

水力発電は、クリーンな再生可能エネルギーであり、カーボンニュートラルの達成には欠かすことのできない電源です。そのため、日々のメンテナンスや修繕、10～20年毎に大規模な修繕や部分更新、60年以上経過し設備の老朽化が著しい場合には大規模な更新工事（リプレース）等を行いながら安定運転に努めています。あわせて、新技術の導入や未利用エネルギーの有効活用などにより、出力や発生電力量の増加に取り組んでいます。これらはFIT制度や他社とのアライアンスなどを活用しながら順次取り進めており、将来を見据えた安定電源の維持・確保に取り組んでいます。

リプレース工事一覧（2025年9月末時点）

	発電所		発電所
済	忠別川発電所	工事中	上川発電所
	湧別川発電所		藻岩発電所
	寒別発電所		昆布発電所
	真勲別発電所	計画中	志比内発電所
	江卸発電所		
	然別第三発電所		
	層雲峡発電所		

詳細なデータなどの情報はこちら
https://www.hepco.co.jp/energy/water_power/development_improvement.html

【真勲別発電所リプレース工事】

2022年12月着工、2025年1月営業運転開始
 最大出力:18,000kW



発電機ローターの更新



水車ランナの据付

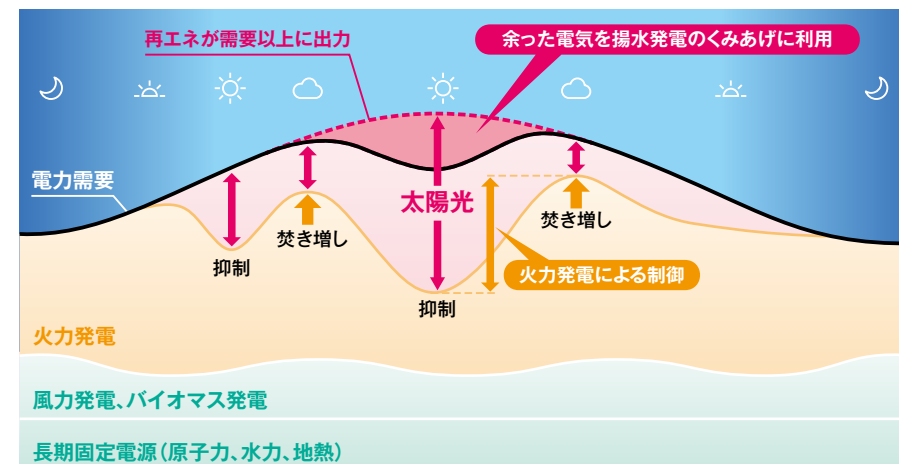
TOPICS 再生可能エネルギー導入拡大に資する揚水発電所

再生可能エネルギーを最大限有効利用するための調整電源である揚水発電所を、当社では3カ所、合計80万kW所有しています。

中でも、京極発電所（出力40万kW）は最新鋭の可変速揚水発電システムを採用しており、太陽光発電・風力発電などの出力変動に対して発電・揚水の両方の運転において迅速な対応が可能であるため、今後、北海道の再生可能エネルギー導入に対し、無くてはならない発電所の一つとなっています。

北海道電力所有の揚水発電所一覧（2025年9月末時点）

発電所名	発電所形式	出力（万kW）
京極	純揚水式	40
新冠	混合揚水式	20
高見	混合揚水式	20



電力需給のイメージ

※資源エネルギー庁資料「電力のピンチを救え!大活躍する「揚水発電」の役割とは?」を基に当社作成

再生可能エネルギー開発事業

事業ポートフォリオ図



再生可能エネルギーの特徴

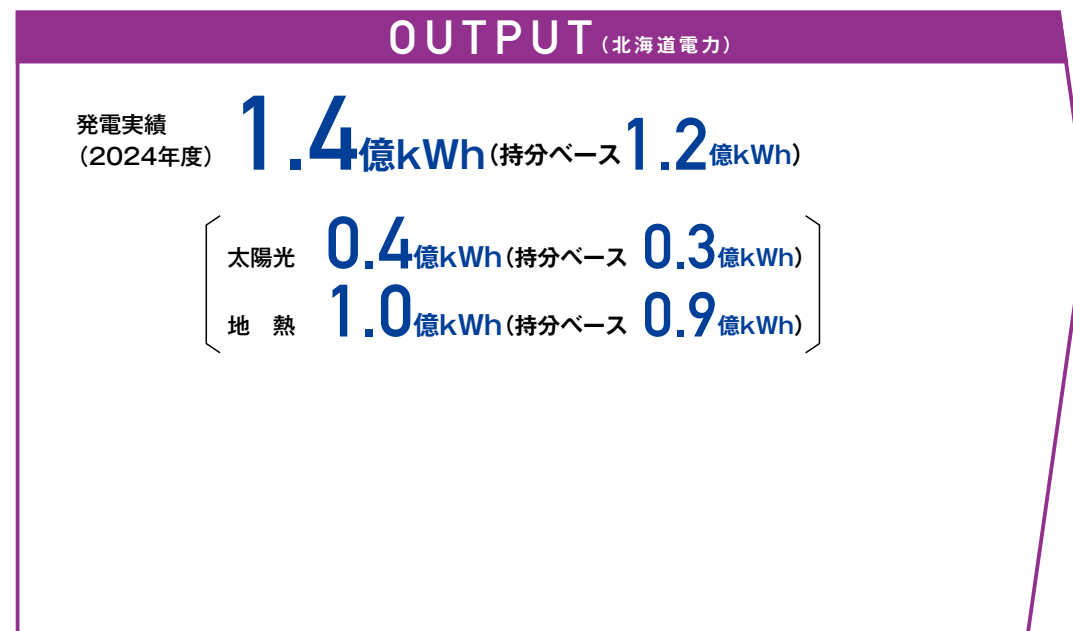
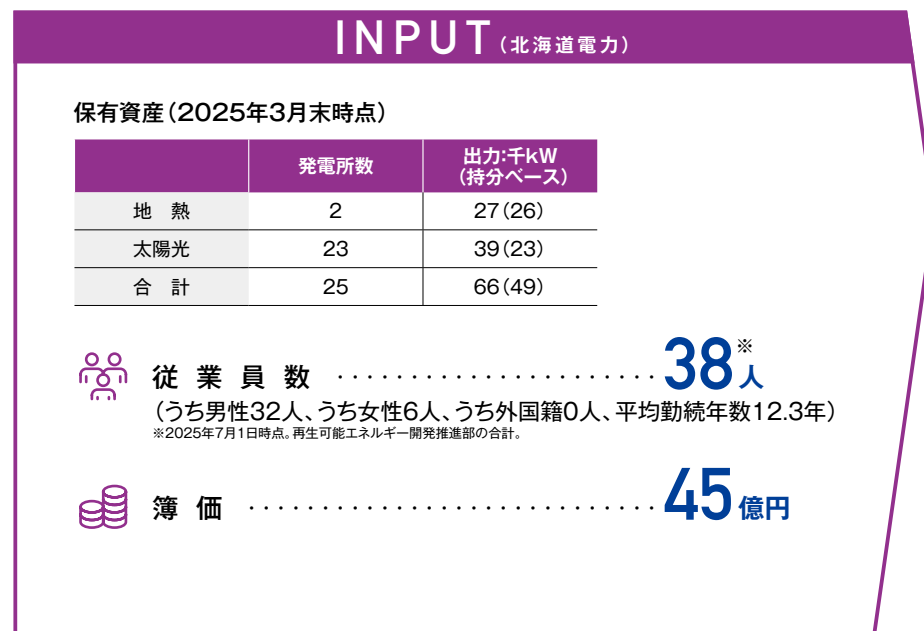
- 枯渇しない自然エネルギー資源を利用するため発電時にCO₂を排出しない。

※バイオマスは燃焼時に排出されるCO₂と、植物が成長過程で吸収されるCO₂が相殺され、大気中のCO₂濃度を増加させないと考えられていることから、再生可能エネルギーに定義。

- 天候や時間帯によって、発電量が一定ではない。

当社の状況

- 再生可能エネルギーの当社シェアは3% (kWベース、2025年3月末時点)



再エネ開発の推進

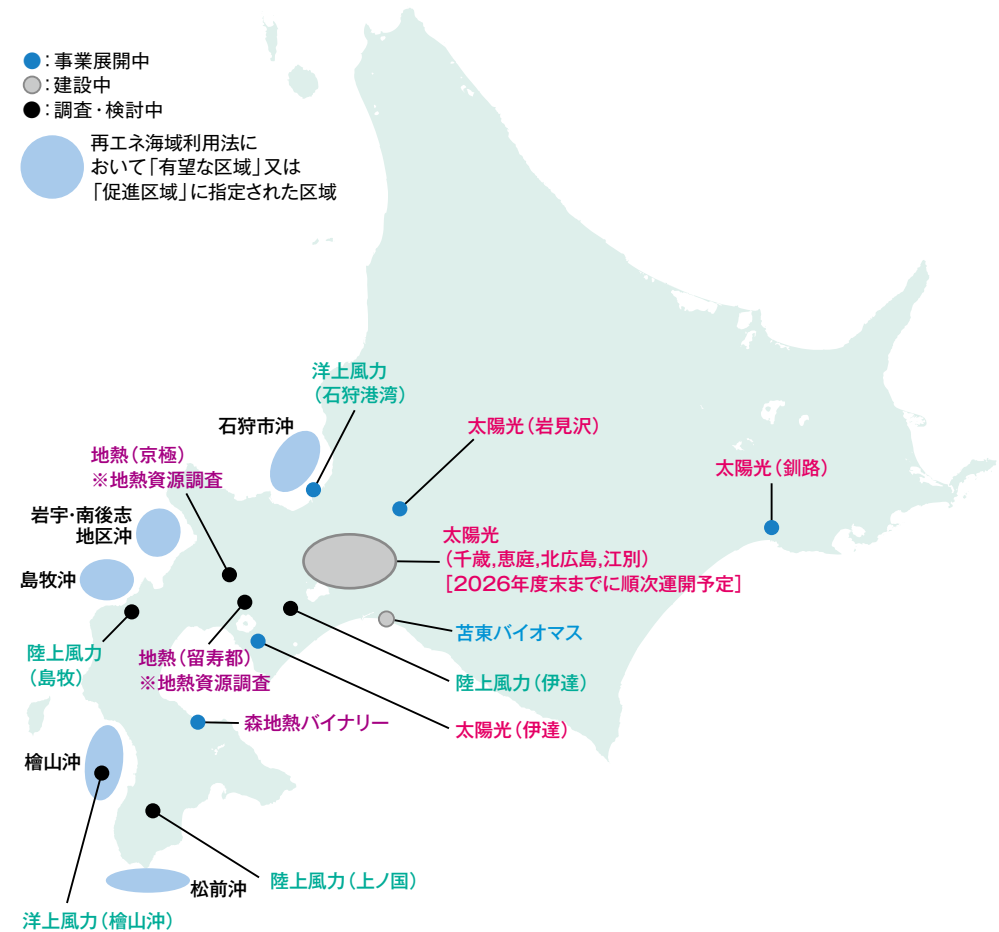
アライアンス企業などと連携し、現地調査や地元関係者との対話活動など、早期収益化に向けて具体的な案件形成の取り組みを推進していきます。

風力

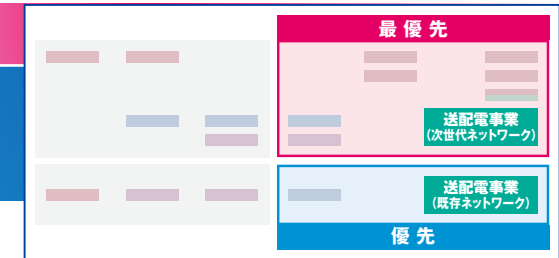
	区域	再エネ海域利用法	開発状況(2025年9月末時点)	
洋上風力	石狩市沖	有望な区域	港湾	出力11.2万kW、2025年9月に事業権益の一部を取得
			一般	GPIと連携協定締結済
	岩宇・南後志地区沖	有望な区域		-
	島牧沖	有望な区域		-
	檜山沖	促進区域		2024年11月に計画段階環境配慮書を提出
陸上風力	松前沖	促進区域		-
	伊達市	-		2023年度から開発可能性を検討
	上ノ国町	-		2024年12月に計画段階環境配慮書を提出
	島牧村	-		2025年9月に計画段階環境配慮書縦覧

地熱・太陽光・バイオマス

	地点	開発状況(2025年9月末時点)
地熱	森町	■ 森発電所(出力 2.5万kW)、1982年から運転開始 ■ 森バイナリー発電所(出力 0.2万kW)、2023年から運転開始
	京極町	■ 2022年度から発電資源量の調査
	留寿都村	■ 2024年度から発電資源量の調査
太陽光	千歳市ほか	■ 2023年7月、「合同会社HARE晴れ」を設立 ■ オフサイトPPA向け太陽光発電所を開発
バイオマス	苫小牧市	■ 苫東バイオマス発電所(出力 5.0万kW)、建設中(現在、発電設備の長期的な信頼性を確認中)



事業ポートフォリオ図



持続的な企業価値向上に向けて

送配電事業

送配電事業の特徴

- 送配電事業は、2020年4月以降、中立性を高める観点から北海道電力の100%子会社である北海道電力ネットワークが実施。
- 国から許可を受けて、北海道エリアを対象に一般送配電事業を営む。
- レベニューキャップ制度に基づいて費用回収するため、基本的に事業運営は安定的。

北海道電力ネットワークにおける現況

- 北海道エリアの電力需要は東日本大震災以降の節電・省エネの影響などから2011年度以降減少傾向で推移してきたが、データセンター・半導体工場等の新增設により今後増加が見込まれる。
- 再エネポテンシャルの高い北海道エリアにおいては、再エネ導入拡大が今後も見込まれる。

今後の取り組み

- 大規模需要の進出等の将来動向に適切に対応する等、中長期を見据えた次世代型電力ネットワークの構築に向けた取り組みを進めていきます。 **P54**
- 広域的な電力取引の活性化、レジリエンス強化、さらなる再エネの導入拡大を目的に北海道本州間連系設備の増強（新々北本）工事を進めています。 **P55**
- レベニューキャップ制度のもと、必要な投資の確保とコスト効率化を両立させ、安定的な事業運営をしていきます。 **P56**

INPUT（北海道電力ネットワーク）

総資産 **8,004** 億円
(2024年度末)

設備投資（過去5か年）

年度	2020	2021	2022	2023	2024
設備投資額（億円）	317	391	409	462	668

従業員数 **2,853** 人
(うち男性2,613人、うち女性240人、うち外国籍2人、
平均勤続年数20.9年)
※2025年7月1日時点。北海道電力ネットワークの合計。

簿価 **8,004** 億円

OUTPUT（北海道電力ネットワーク）

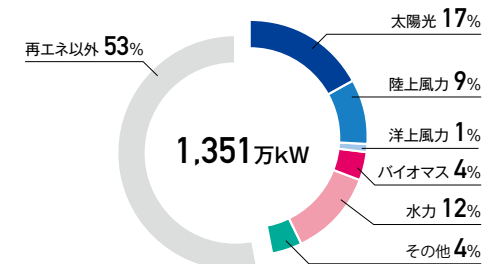
2024年度実績

エリア需要 **278** 億kWh

セグメント損益
(経常損益) **11** 億円

過去5か年の推移

年度	2020	2021	2022	2023	2024
エリア需要（億kWh）	286	286	285	282	278
セグメント損益（億円）	12	▲44	▲33	106	11

北海道における発電設備容量のうち
再エネの接続比率（2025年3月末）

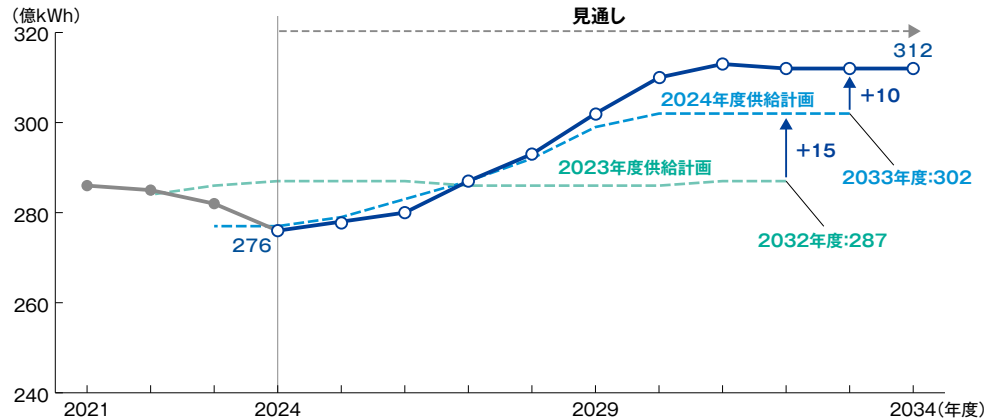
出所：ほくでんネットワークのホームページより引用、一部加工

中長期的な需要増加への対応（北海道内）

北海道エリアの需要

電力広域的運営推進機関が2025年1月22日に公表した内容は以下のとおりとなっています。

注：経営ビジョン2035における北海道エリアの需要は北海道電力が小売電気事業者として収集した情報をもとに想定しており、需要増加の内容は異なります



※全国及び供給区域ごとの需要想定（2025年度）（2025年1月22日 電力広域的運営推進機関公表）から北海道電力ネットワークが作成

	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
	推定実績	想定									
【最大需要電力】 （万kW）	[501] (0)	[502] (△1)	[503] (△5)	[513] (△2)	[517] (△2)	[529] (+3)	[539] (+10)	[540] (+11)	[539] (+10)	[539] (+11)	[538]
エリア需要電力量 （億kWh）	276 (△1)	278 (△1)	280 (△3)	287 (△1)	293 (+1)	302 (+3)	310 (+8)	313 (+10)	312 (+10)	312 (+10)	312
再 掲	家庭用その他	121	121	119	119	118	117	116	115	114	113
	業 務 用	78	78	79	79	80	80	80	81	81	81
	産 業 用	77	79	82	89	95	105	114	117	118	118

※カッコ内は、昨年（2024年1月24日）公表値からの増減

新たな需要に対する設備形成の考え方

北海道電力ネットワークでは、データセンターや半導体工場などの大規模需要の進出等に適切に対応し、中長期を見据えた次世代型電力ネットワークを構築する取り組みを進めています。

再エネの導入拡大に向けた系統整備による脱炭素化の推進、大規模・長時間停電を回避するためのレジリエンス強化にも引き続き努めています。

新たな需要に対する設備投資計画

道央圏を中心とした大規模需要の進出等へ対応するため、低廉な託送料金を維持しながら、お客さまがご要望する電力を必要な時期までに届けられるよう、効率的な設備形成を指向し、計画的に送電網の構築を進めています。

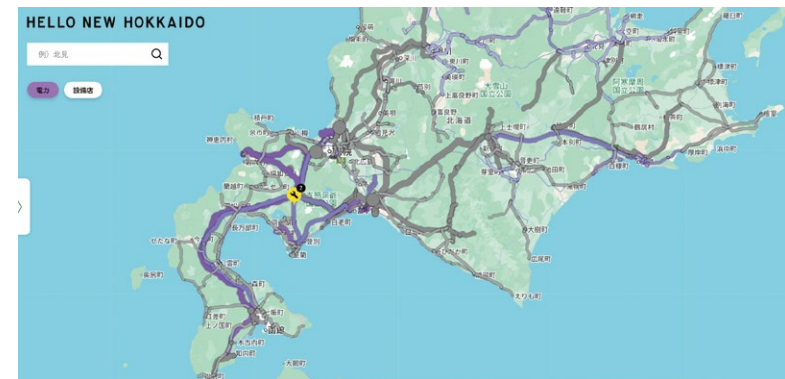
特に、恵庭・千歳地区では、半導体工場等の新規立地が見込まれることから、基幹系統の増強工事（「南千歳地中線」および「南千歳変電所」など）を進めています。

名称	工期	
	着工	使用開始
南千歳地中線（新設）	2025.1	2027.10
南千歳地中線（増設）	2025.9	2028.10
南千歳変電所（新設）	2025.5	2027.10
南早来変電所（増設）	2027.4	2030.4

出所：「2025年度供給計画の届出について」（2025年3月28日 北海道電力ネットワーク公表）

需要版ウェルカムゾーンマップの公開

系統の位置情報や需要側空き容量等の情報をウェルカムゾーンマップとして、2025年3月に公開しました。今後も内容の充実化を図り、企業の進出のお役に立てるよう対応していきます。



<http://hello.hepcoco.jp/map/?v=es>

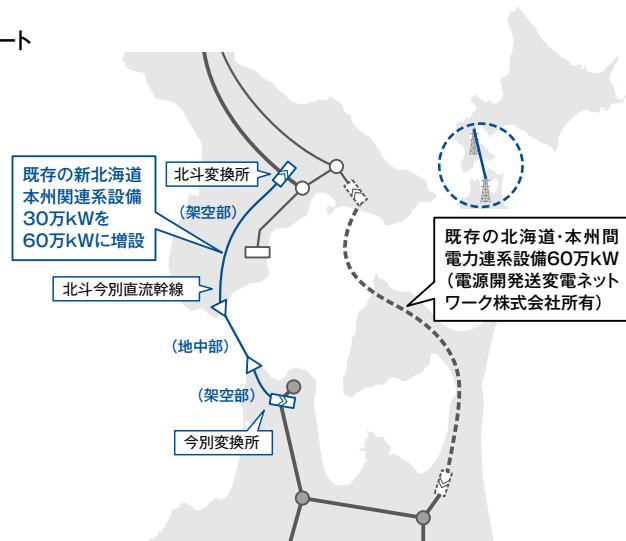
※供給余力は掲載時点の目安です。詳細については別途北海道電力ネットワークにお問い合わせいただき、供給側接続事前検討をご利用ください。

新たな連系線の整備・増強（北海道～本州間）

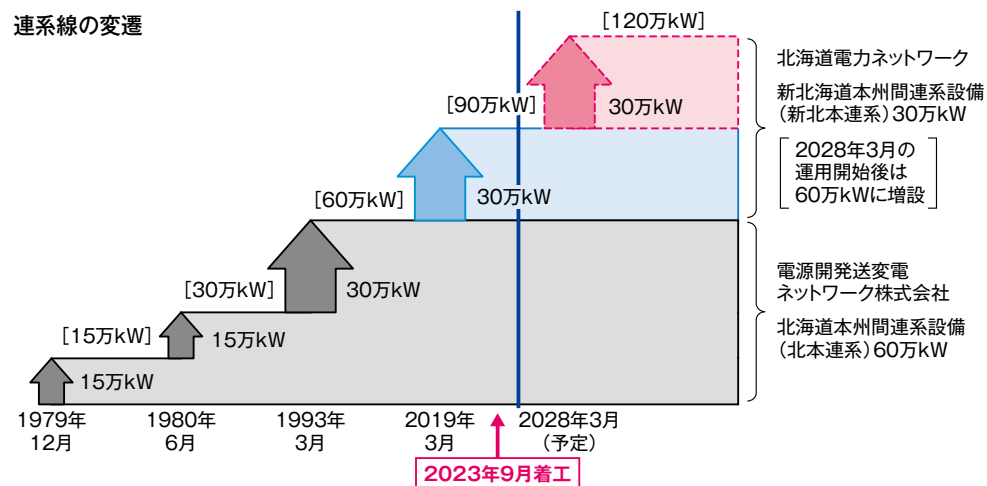
北海道本州間連系設備の増強（新々北本）

現在の北海道本州間連系設備と同一ルートにおいて、2028年3月の運用開始を目指し、30万kWの連系線増強工事を進めています。運用開始後にはさらなる再エネの導入拡大、レジリエンス強化、広域的な電力取引の活性化が見込まれます。

概略ルート



連系線の変遷



北海道本州間連系設備（日本海ルート）の整備計画

北海道エリアの再エネポテンシャルを最大限活用し、カーボンニュートラルの実現やレジリエンス強化等に寄与するため、北海道本州間の新たな連系設備（200万kW）について、国、広域機関で検討が進められています。

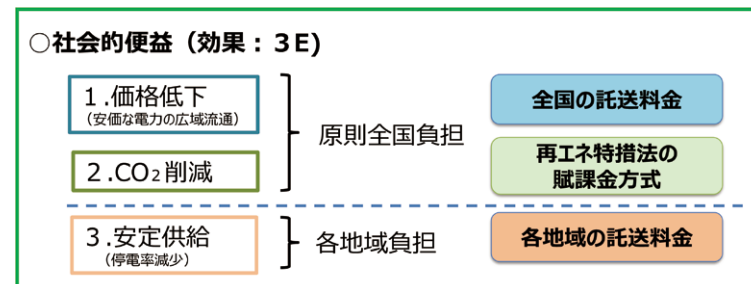
国内では過去に類を見ない大規模かつ巨額なプロジェクトとなるため、北海道電力ネットワーク、東北電力ネットワーク、東京電力パワーグリッド、電源開発送電ネットワークの4社で実施計画（実施案）の検討を進めています。

2024/ 4/ 3	広域機関が増強案の概要となる基本要件を決定
10/30	広域機関が実施案及び事業実施主体の募集を開始
12/23	4社が連名で実施案の応募意思表明書を提出
2025/ 1/15	4社が応募意思表明に付した条件を広域系統整備委員会で説明
2/26	広域機関が4社を有資格事業者に決定
12/26	実施案の提出期限（予定）
年度末	広域系統整備計画の決定（予定）

広域系統整備に係る費用回収の考え方

再エネの導入拡大に向けて地域間連系線の増強など広域系統整備を行う場合、再エネポテンシャルの高いエリアに増強費用の負担が偏ることのないよう制度設計の整備が重要と考えています。

2020年のエネルギー供給強化法改正により、広域系統整備に係る費用は「再エネ特措法の賦課金方式」や「全国の託送料金」などを通じて全国で負担する仕組みが確立されています（全国調整スキーム）。



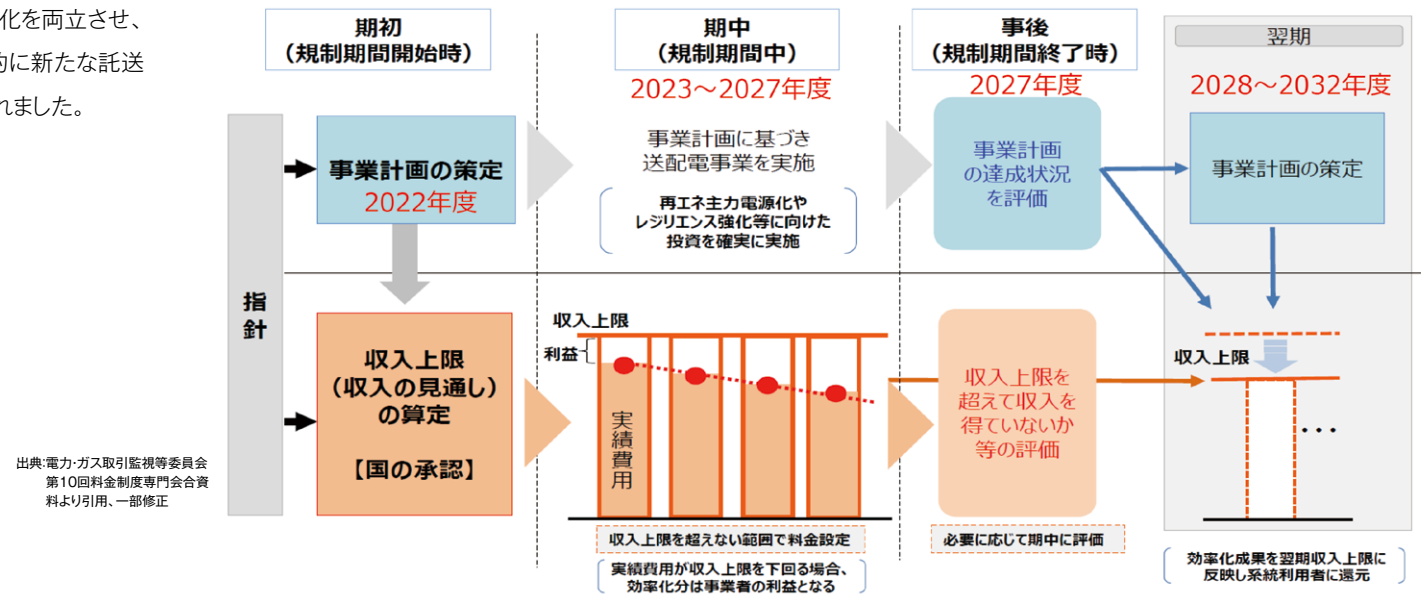
出所:資源エネルギー庁 再生可能エネルギー大量導入・次世代電力ネットワーク小委員会(第49回) 資料より抜粋

託送料金制度（レベニューキャップ制度）について

レベニューキャップ制度の導入

一般送配電事業者における必要な投資の確保とコスト効率化を両立させ、再エネの主力電源化や送配電設備の強靱化を図ることを目的に新たな託送料金制度（レベニューキャップ制度）が2023年4月から導入されました。

レベニューキャップ制度の全体像



制度開始以降に生じている課題

① 事業計画と実績の乖離（電力需要の減少に伴う託送料金収入の減少）

低圧家庭用などの電力需要が想定を下回ることなどにより、第1規制期間（2023～2027年度）中の収支が悪化する見通し。

② 原価算入が認められていないエスカレーション影響

現行制度では、期中に生じた消費者物価及び雇用者所得等の変動見込み（エスカレーション）の料金原価への反映は認められておらず、収支悪化の一因となっている。

③ 拡大する資金需要への対応

北海道エリアでは、送配電設備の高経年化対応、再生可能エネルギーの導入拡大に加え、近年では次世代半導体工場やデータセンターの立地計画が相次いでおり、これに適切に対応して設備投資を行っていくために、かつてない規模の資金調達が必要な状況。

課題への対応

① 託送料金の見直し（2025年度10月実施）

託送料金収入が当初計画から260億円程度下回る見通しであることから、この収入不足分を解消するため、2025年10月から託送料金の見直しを実施。

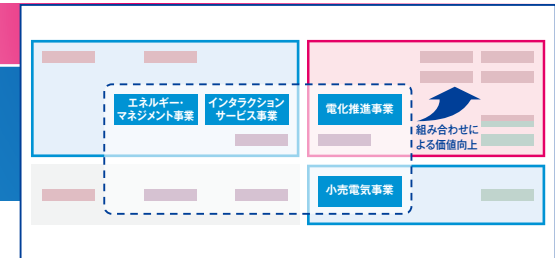
② エスカレーション影響への制度措置

近年の物価上昇影響等を踏まえ、国の審議会（料金制度専門会合）でレベニューキャップ制度にエスカレーション影響を反映させるか検討が進められている。

③ 資金調達への制度措置

事業報酬の算定の基礎となる建設中の資産の対象を拡大することや、一定規模以上の地域間連系線や地内系統整備に対し、託送料金上、収益から控除せずに運転開始前から費用の一部を回収できること等、一般送配電事業者における資金調達の円滑化を促す措置について検討が進められている。

事業ポートフォリオ図



持続的な企業価値向上に向けて

小売電気事業

小売電気事業の特徴

- 2016年4月以降、電力の小売全面自由化
- 電源の内外無差別な卸売りにより、電源調達面の差別化は困難

当社の状況

- 電気以外のサービスを含む「ソリューション提案力」が競争優位の源泉
- 道内における中長期的な電力需要の見通しが増加に転じる

事業戦略

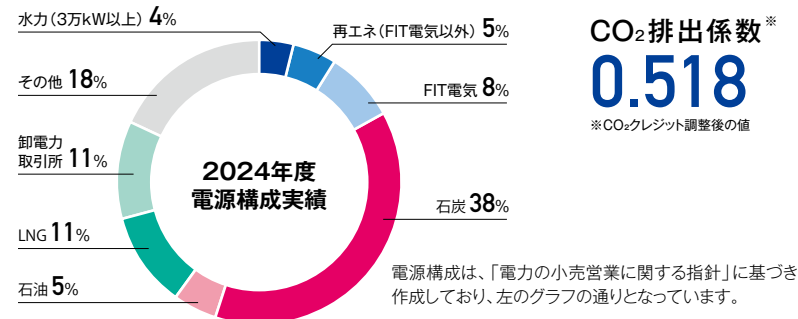
販売活動の拡充

- 他サービスとのセット販売や、アライアンスを活用した販売促進策の強化
- 顧客接点を活用した非エネルギー事業の展開・拡大

カーボンニュートラル等のお客さまニーズに対応するサービスの提供

- RE100対応電気料金プランの提供
- スマート電化の推進やZEB(ネット・ゼロ・エネルギー・ビル)コンサルティング等により、お客さまの省エネやCO₂排出量の削減に貢献

INPUT (北海道電力)

当社の小売電気事業における電源構成
およびCO₂排出係数(2024年度)

従業員数 **346人**※
(うち男性262人、うち女性84人、うち外国籍0人、平均勤続年数20.0年)
※2025年7月1日時点。バリューマーケティング部、統括支社、支社、首都圏販売部の合計。

OUTPUT (北海道電力)

2024年度実績

シェア 北海道内 **81.7%**

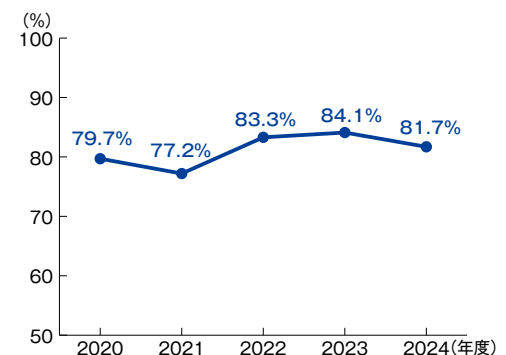
小売販売
電力量 **227** 億kWh

環境価値を提供する
電気料金プラン※の
販売口数 **832** 口

スマート電化
採用率 北海道内 **7%**

※非化石証書を活用することで、実質的に再生可能エネルギー100%および実質的にCO₂排出量ゼロとすることができるプラン。

道内の小売販売電力量のシェア



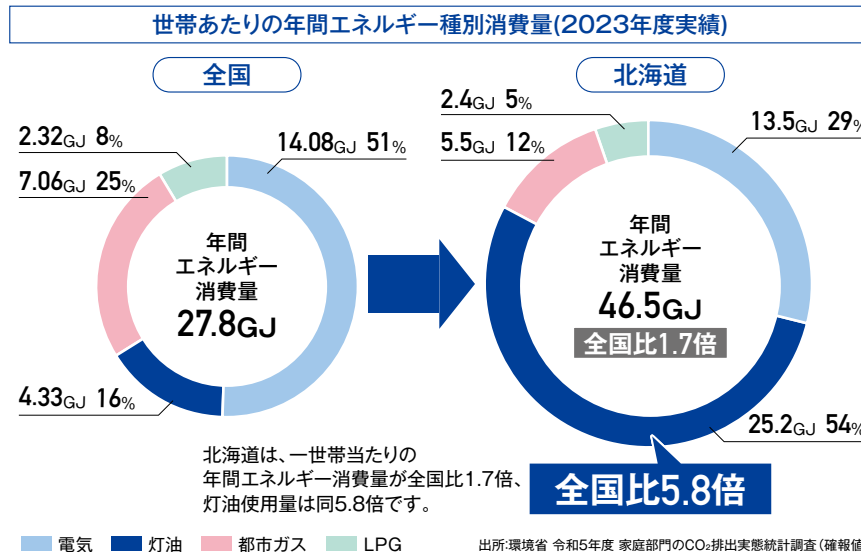
※低圧および高圧・特別高圧の合計

スマート電化の提案によるカーボンニュートラルへの貢献

北海道の電化ポテンシャル

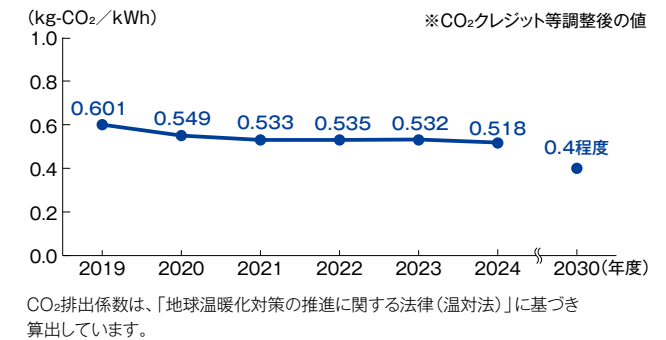
北海道は、積雪寒冷地であり、かつ国土の2割を占める広大な地域に都市が散在する、広域分散型という地域特性から、暖房用の灯油や移動に使用する自動車のガソリンなど、石油系エネルギーへの依存度が高く、温室効果ガス排出量の家庭部門・運輸部門の排出割合が全国に比べて高くなっています。

ほくでんグループは、ZEB・ZEHや空気熱（再エネ）を活用したヒートポンプ機器のご提案、電気自動車の普及促進のほか、脱炭素化に向けたお客さまサポートを通じ、エネルギー需要面の脱炭素化を進めています。

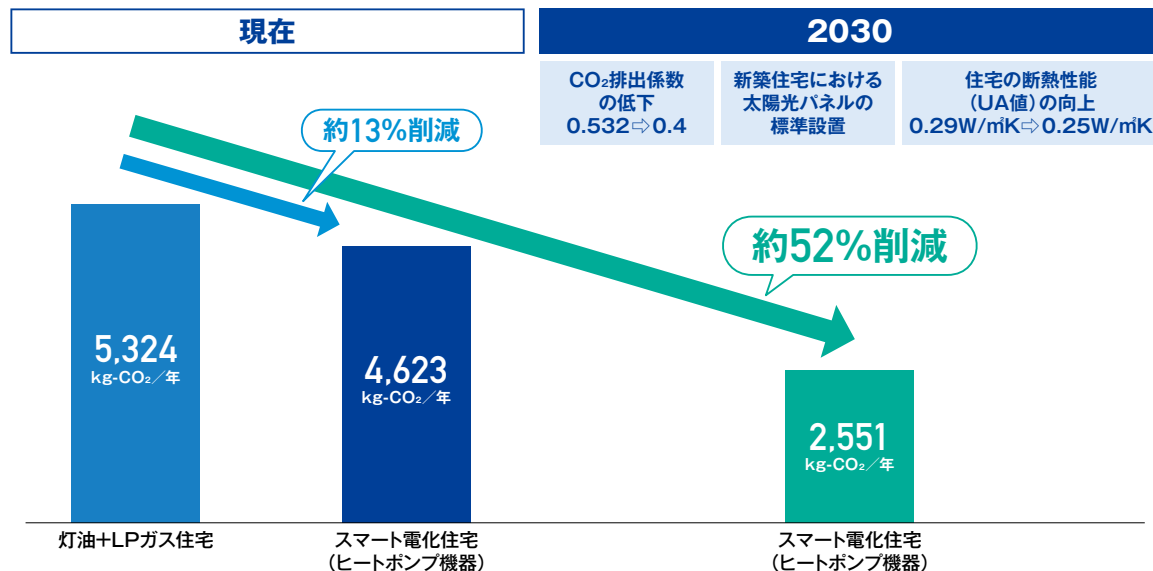


環境目標達成時のCO₂排出係数

ほくでんグループ経営ビジョン2035における環境目標達成時の当社小売電気事業におけるCO₂排出係数は、2030年度に0.4程度、2035年度の泊発電所の全機再稼働後においては更に低下することが見込まれています。



スマート電化への切替によるCO₂削減効果



〈試算条件〉

【現在】

札幌・木造2階建・3LDK・109.3㎡・外皮平均熱貫流率(UA値)0.29W/㎡K・4人家族・設計外気温-10℃、室温22℃設定・第1種換気システム(熱回収率58.8%)

■スマート電化住宅(8,689kWh/年) 給湯:エコキュート/暖房:空気熱ヒートポンプ温水セントラル/調理:IHクッキングヒーター/その他電灯等

■灯油+LPガス住宅 給湯:暖房(灯油):エコフィール(1,384L/年)/調理(LPガス):ガス調理器(37.0㎡/年)/その他電灯等(3,113kWh/年)

〈CO₂排出係数〉

電気:0.532kg-CO₂/kWh(北海道電力株式会社2023年度実績)

LPガス:6.0kg-CO₂/㎡(日本LPガス協会)

灯油:2.49kg-CO₂/L(環境省「燃料種別発熱量および二酸化炭素排出係数一覧」)

【2030年】

札幌・木造2階建・3LDK・109.3㎡・外皮平均熱貫流率(UA値)0.25W/㎡K・4人家族・設計外気温-10℃、室温22℃設定・第1種換気システム(熱回収率58.8%)・太陽光発電システム6.75kW(方位南、傾斜角10度)

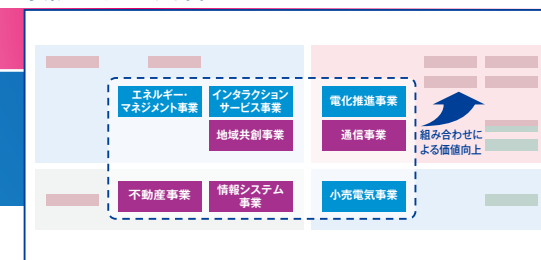
■スマート電化住宅(6,377kWh/年) 給湯:エコキュート/暖房:空気熱ヒートポンプ温水セントラル/調理:IHクッキングヒーター/その他電灯等

■灯油+LPガス住宅 給湯:暖房(灯油):エコフィール(1,234L/年)/調理(LPガス):ガス調理器(37.0㎡/年)/その他電灯等(1,816kWh/年)

〈CO₂排出係数〉

電気:0.400kg-CO₂/kWh(北海道電力株式会社2030年度想定)

事業ポートフォリオ図



持続的な企業価値向上に向けて

事業共創による価値創造

北海道の持続的な発展に貢献するため、北海道が有する強み・ポテンシャルや地域社会が抱える課題を把握するとともに、そこから事業機会を見出し、非エネルギー分野を含めた共創の取り組みにより、課題解決に貢献しながら新たな価値を創出していきます。

事業機会

北海道の強み・ポテンシャル(例)

再エネポテンシャル

広大な森林面積

肥沃な農地

多様な観光資源

豊富な水産資源

地域社会が抱える課題(例)

人口減・高齢化の進展

公共・生活サービスの低下

一次産業基盤の毀損
(後継者不足等)

物流問題の深刻化

気候変動による影響
(収穫量・漁獲量の変化等)

地域間格差の拡大

エネルギーに関するマネジメント
地域とのネットワーク、地域からの信用
豊富な資金力

ほくでん力

これまで培った
事業基盤や
技術力



アライアンス先

技術・ノウハウ

電気事業領域以外の技術・ノウハウ

新たな価値の創造(目指す姿と取り組み)

地域
コミュニティ
開発

- 自然・食・文化・歴史など地域資源を活用した地域づくり

基幹産業の
一層の強化
など

- 持続可能な次世代型農林水産業の実現
- ブランディング強化や6次産業化などによる食産業の高付加価値化
- 北海道の自然・食・文化を活かした観光関連産業の発展
- 北海道発の新産業創出

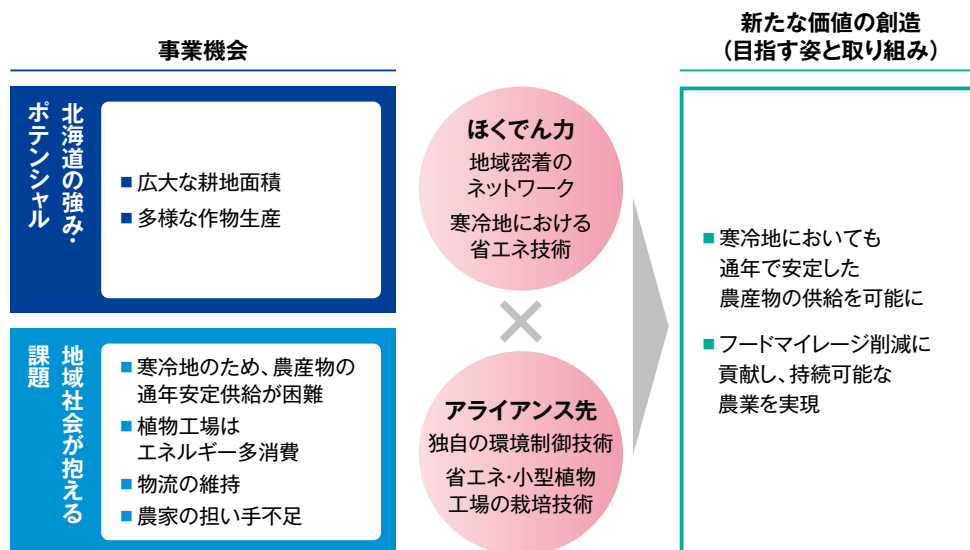
豊かな
暮らしづくり

- 魅力的で利便性の高い公共・生活サービスの提供などによる健康でいきいきとした暮らしの実現
- 資源リサイクルの推進などによる循環型システムの確立

省エネ型屋内農場システムを導入した小型植物工場の運営

北海道の基幹産業である農業は人口減少や高齢化による担い手不足に加え、冬季の葉物野菜の供給不足など様々な課題に直面しているほか、物流維持の課題も顕在化しています。

当社は、プランツラボラトリー株式会社と連携し、ニセコエリアにて、同社の特許技術である軽量遮熱パネル「PUTPANEL」を活用した省エネ型小型植物工場を運営しています。アライアンス先の環境制御と節水型栽培技術により通年で安定的な葉物野菜の生産を実現し、地産地消によるフードマイレージ削減など環境面でも高い評価を得ています。



ニセコエリアの植物工場



※取り組み詳細はこちら:

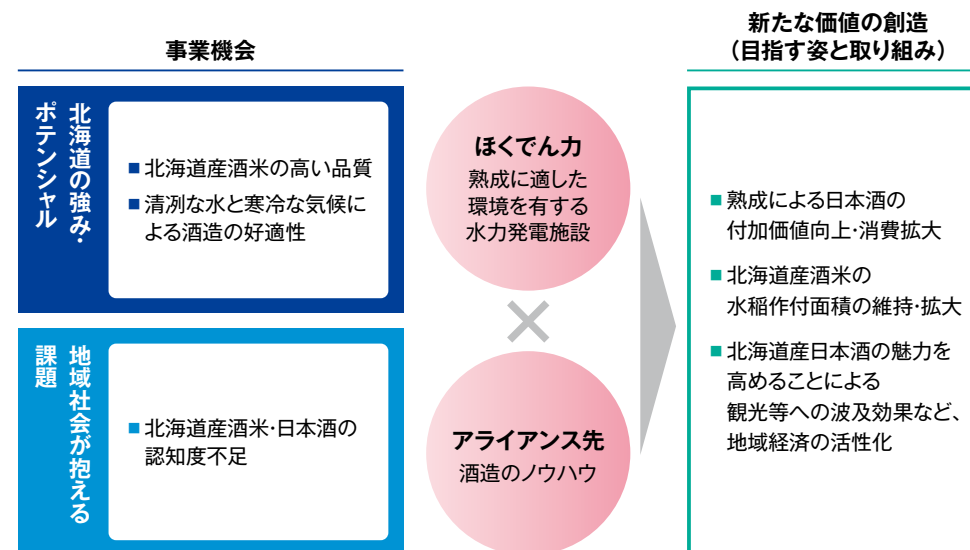
https://www.hepco.co.jp/info/2023/1252301_1972.html

北海道産酒米を使用した日本酒の付加価値向上に向けた取り組み

北海道は酒造に適した環境に恵まれています、出荷量は全国の約1%にとどまっており、北海道の酒米・日本酒の認知度不足が課題となっています。

当社は6次産業化・地方創生を目指す上川大雪酒造株式会社とともに、当社水力発電施設内トンネルを活用し、日本酒を熟成させて付加価値向上を図る実証事業を2024年10月から開始しました。

両社はこの実証事業を通じ、北海道産酒米を使った日本酒の付加価値および知名度向上、消費拡大や地酒の魅力向上による観光への波及効果を目指していきます。



日本酒の搬入



日本酒の保管状況

※取り組み詳細はこちら:

https://www.hepco.co.jp/info/2024/1252614_2023.html

持続的な企業価値向上に向けて

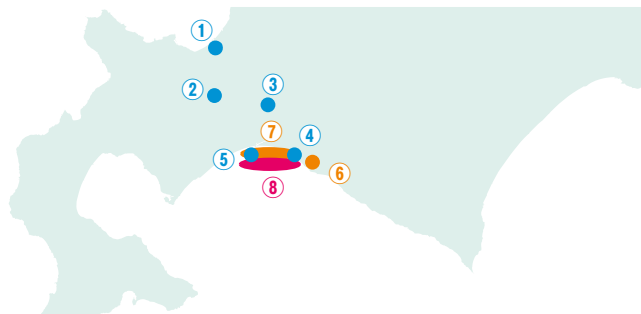
エネルギーの脱炭素化

水素・アンモニア・CCUSに係る取り組み(2025年3月時点)

燃焼時にCO₂を排出しない水素やアンモニアは、発電用に加えて産業部門や運輸部門における脱炭素燃料としての利用や、e-メタン*などの原材料としての利用、その他の電化が難しい分野での利用など、カーボンニュートラルの実現に向けて重要な役割を果たすエネルギー源になると期待されています。

ほくでんグループは、水素やアンモニア、CCUSに係る取り組みを進め、北海道から日本のエネルギー脱炭素化に貢献するとともに、事業成長を実現します。

※CCUSを活用した合成燃料の一つとして、脱炭素製造された水素とCO₂を原材料として製造するメタン



水素

- ① 石狩湾新港発電所(水素への燃料転換)
- ② 札幌市(脱炭素先行地域における水素活用への参画)
- ③ 千歳地域(グリーン水素供給)
- ④ 苫東厚真発電所隣接地(水素製造設備の運用)
- ⑤ 苫小牧地域西部(水素サプライチェーン構築)

アンモニア

- ⑥ 苫東厚真発電所(アンモニアへの燃料転換)
- ⑦ 苫小牧地域(アンモニアサプライチェーン構築)

CCUS

- ⑧ 苫小牧地域(CO₂の回収・有効活用・貯留)

※上記は現時点での取り組み状況であり、事業化を決定していないものを含みます。

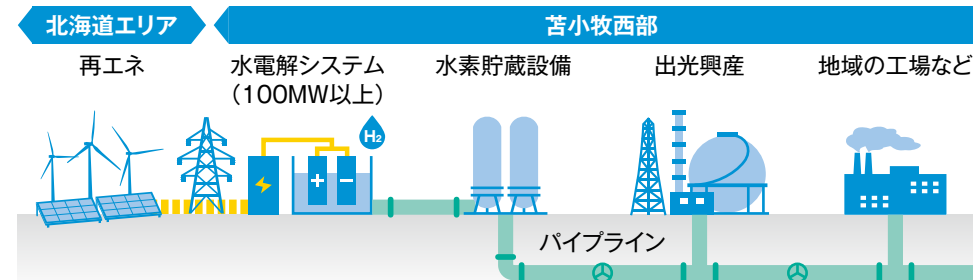
水素

グリーン水素供給に向けたサプライチェーン構築

北海道の豊富な再エネを活用したグリーン水素供給に向けたサプライチェーン構築の検討を他企業と共同で進めています。

苫小牧エリアでは、2024年2月より検討を始めており、2030年度までに、国内最大級の水電解プラント(100MW級)を建設して、1万t/年以上のグリーン水素を製造し、地域の工場等への供給を目指しています。

北海道(苫小牧)国産グリーン水素サプライチェーンイメージ



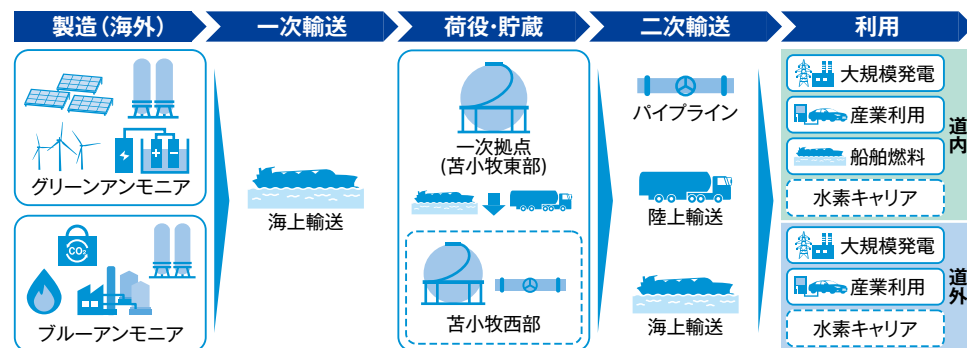
アンモニア

利活用に向けたサプライチェーン構築

当社、北海道三井化学株式会社、株式会社IHI、丸紅株式会社、三井物産株式会社、および苫小牧埠頭株式会社の6社は、2024年4月から北海道の苫小牧エリアを拠点としたアンモニアサプライチェーン構築に向けた共同検討を進めています。

2024年6月、苫小牧エリアでのアンモニア供給拠点の実現可能性調査を開始し、現在は詳細設計を実施するとともに、国の「既存燃料との価格差支援」および「拠点整備支援」の審査を受けています。

苫小牧エリアをアンモニア供給拠点と位置付け、2030年度から北海道内のみならず、北日本地域を対象としたアンモニアサプライチェーンの構築を目指しています。



CCUS

苫小牧エリアにおけるCCUS実施

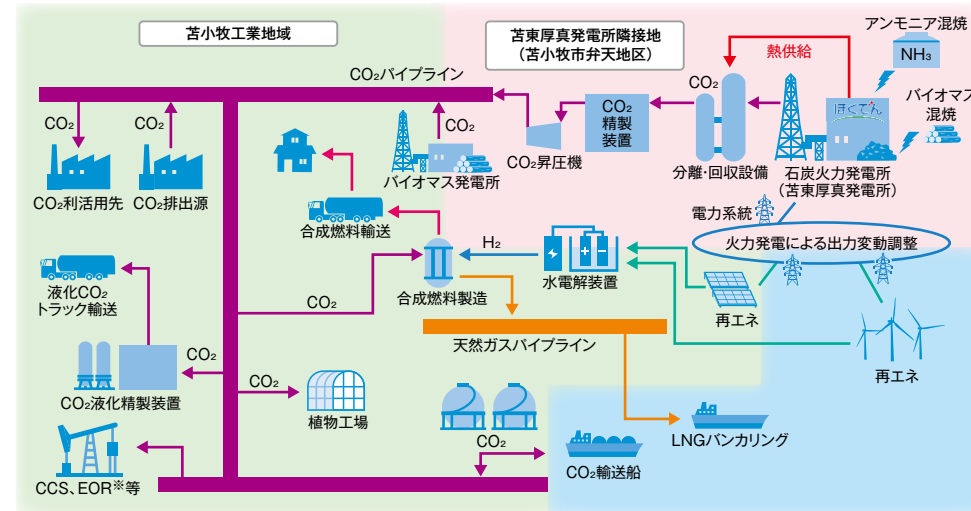
当社は、苫東厚真発電所が立地する苫小牧エリアでの実施を見据え、2023年1月からは、出光興産株式会社および石油資源開発株式会社と共同検討を進めています。

2023年9月、苫小牧エリアにおける実現可能性の調査を開始し、現在はCO₂の分離回収、輸送、貯留に必要な詳細設計やビジネススキームについて検討しており、当社は苫東厚真4号機からのCO₂の分離回収設備の検討を進めています。

2030年までの「先進的CCS事業」の事業開始を目指し、将来的にはハブ&クラスター型のCCUS事業^{*}への拡大や他産業からのCO₂抑制も視野に取り組んでいきます。

※ハブ&クラスター型CCUS事業: 1つの排出源からCO₂を回収・貯留するCCS事業のみならず、地域にある多くの排出源をカバーし、そのCO₂を有効活用することで、地域からの排出をより多く削減するCCUS事業。

苫小牧エリアにおけるCCUS実施イメージ



※Enhanced Oil Recovery (原油増進回収技術): 油田などへCO₂を圧入し、原油の回収率を向上させる技術

持続的な成長に向けた経営基盤の強化

カイゼン・DXの活用による事業変革

カイゼンやDX が「変革する力」の源泉の一つであるとの認識のもと、カイゼンやDXを強力に展開するとともに、これらを支える基盤整備に取り組み、事業変革や持続的な成長に繋げていきます。

事業変革・持続的な成長

費用低減効果※
の累計
477億円
(2018～2024年度
累計)

※当社および
北海道電力ネットワーク
における取り組み効果の
合算値

カイゼン

- 業務プロセスを時間で表現した見える化を行い、徹底的に無駄を排除する“カイゼン”を繰り返して生産性の向上を図る
- その中で仕事の本質を見極め、自分たちが生み出す価値を理解することで事業変革に繋がっていく

DX導入に向けた業務プロセスの
見直しにカイゼンの知見を活用

相互に活用

生産性向上の手段の一つとして
デジタル技術を活用

DX

- 必要な情報をリアルタイムに把握・活用し、データをより重視した意思決定や事業活動を行う（データドリブン経営）とともに、ほくでんグループの強みや事業機会にデジタル技術を掛け合わせることでDXを強力に推進し、高付加価値化や新たな事業価値の創出を実現する

効果※の累計
210億円
(2021～2024年度
累計)

※運用開始から5年間の
収益増大や費用削減の
累積額

推進体制
マインド醸成

カイゼンマインド醸成に向けた取り組み

- 一人ひとりのカイゼンに対する自発性を高めるため、継続的な教育と従業員が成功体験を得られるようにカイゼン活動を推進
- 各部門のカイゼンプロジェクトについて社長が直接指導を行なうカイゼン社長指導会を実施
- 経営課題を的確に捉えた経営への影響が大きい案件を対象に、役員指定プロジェクトを選定
- 優れたカイゼンプロジェクトを良好事例として発表し、ほくでんグループ全従業員の仕事への意識・行動の変革を促すことを目的に、カイゼンランブリを実施
- 2019年度から、人事考課項目にカイゼンに関する要素を追加

北海道電力の推進体制

CKO※
(カイゼン担当執行役員)
※CKO:Chief Kaizen Officer

カイゼン推進室※
※カイゼン活動の立案・支援

各部カイゼン部長※
※カイゼン推進室兼務

各部・室

現場事業所

推進体制
人材育成

人材育成の方針

全社員の「業務変革」「意識変革」によりDXの取り組みを拡大し、その効果を最大化するために、以下の取り組みを実施

- 全社員のデジタルリテラシーを底上げするとともに、レベルに応じた体系的な教育カリキュラムを整備し、実施
- DX推進で活躍する人物像を5類型に定義した専門人材育成で、DX推進リーダーを育成
- 2025年度から、人事考課項目にDXに関する要素を追加

※取り組みの詳細はこちら:

<https://www.hepco.co.jp/info/info2023/pdf/231121.pdf>

DX推進リーダー

DX推進メンバー

デジタルリテラシーを持つ社員

※DX推進リーダーおよびDX推進メンバーの一部のカリキュラムは応募制を想定しているため、育成目標は総数のみ設定する。

全社人材

専門人材

デジタル
リテラシーを
持つ社員

- DXストラテジスト
- DXコンサルタント
- DXテクノロジスト
- DXデータサイエンティスト
- DXエクスペリエンスアーキテクト

育成目標

2025年度末
130名程度※

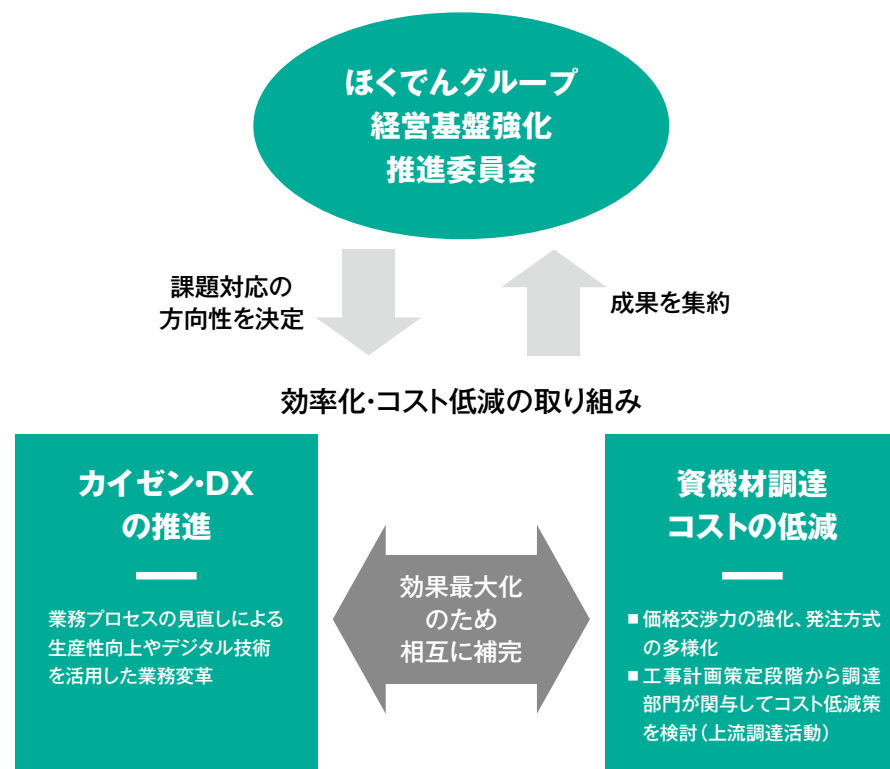
2024年度末
全社員完了

持続的な成長に向けた経営基盤の強化

徹底した効率化

費用低減に向けた取り組み

ほくでんグループ経営基盤強化推進委員会のもと、カイゼン活動やDXの活用を推進するとともに、資機材調達コストの低減に向けた取り組みを進めており、それぞれが相互に補完することで、効率化・コスト低減効果の最大化を図っています。

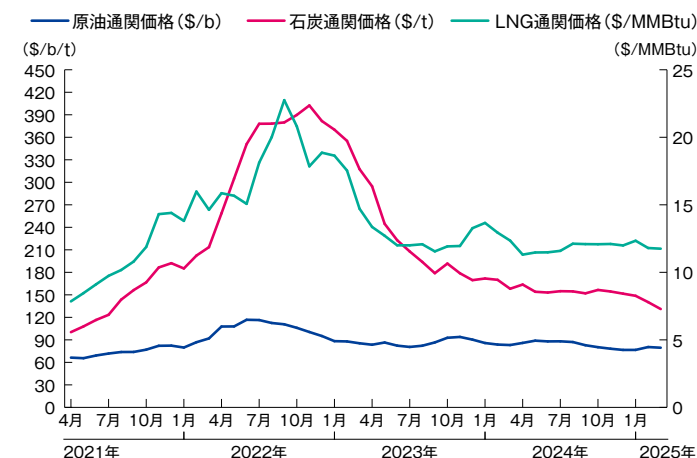


※取り組み詳細は P63

市況に応じた柔軟かつ低廉な燃料の調達

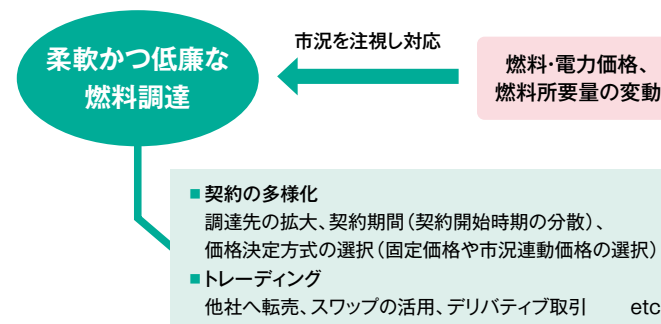
ウクライナや中東情勢等の地政学リスク、急激な為替変動などによりエネルギー価格の変動幅が拡大しています。

燃料価格推移



燃料調達にあたっては、燃料・電力価格、燃料所要量の変動に柔軟に対応すべく、従来から取り組んでいる契約の多様化に加え、トレーディングも活用することで最適化を追求し、安定調達に万全を期すとともに利益の最大化を図っています。

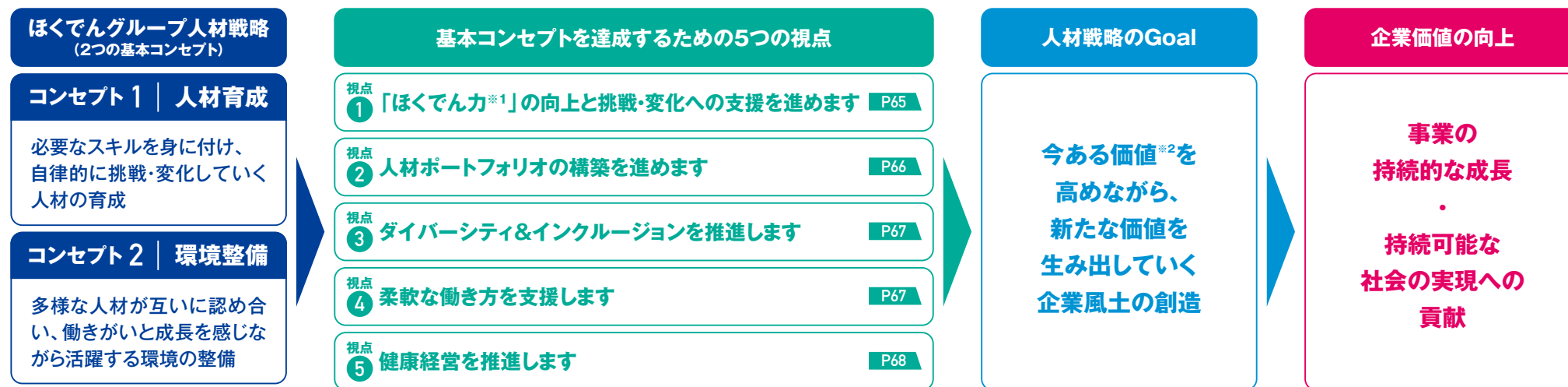
市況を注視し燃料調達を最適化



持続的な成長に向けた経営基盤の強化

人的資本経営の推進

ほくでんグループ人材戦略で定めた人材育成と環境整備の取り組みを通じて従業員の成長・活躍を後押しし、
「今ある価値を高めながら、新たな価値を生み出していく企業風土」を創造することで、企業価値を向上させていきます。



※1 ほくでん力:電気事業で培ってきた安定供給に対する責任感・使命感、技術やノウハウを集合することで発揮される力を指す。

※2 今ある価値:従業員一人ひとりが行っている既存の仕事・サービスやそれに関するルール・技術・ノウハウを指す。

視点

① 「ほくでん力」の向上と挑戦・変化への支援

必要なスキル・資格の取得・確保の支援

社員一人ひとりの挑戦心や変化への意欲に応える教育機会を広く提供し、自律的な成長を支援しています。若手社員の成長・キャリア形成意欲の喚起をねらいとした研修の拡充や、全社員を対象としたオンライン学習サービスの導入などの施策を通じて、社員の自律的な学びを促進し、「ほくでん力」の向上へと繋げています。

自律的なキャリア形成の支援

社員ニーズの高まり等を受け、従来の人材の戦略的・重点的配置を目的とした社内公募制度に、自律的なキャリア形成を目的とした新たなコースを2025年9月に追加しました。

考課処遇制度の見直し

管理職（経営職）の考課処遇制度の見直しを2025年度に実施しました。高い目標・成果を達成した場合に処遇へ一層反映するとともに、人事考課の客観性や納得感、公平性をより高めることをねらいとした多面評価を実施し、挑戦意欲の喚起や働きがいの向上を図り、更なる活性化および能力最大化を進めます。

視点

2 人材ポートフォリオの構築

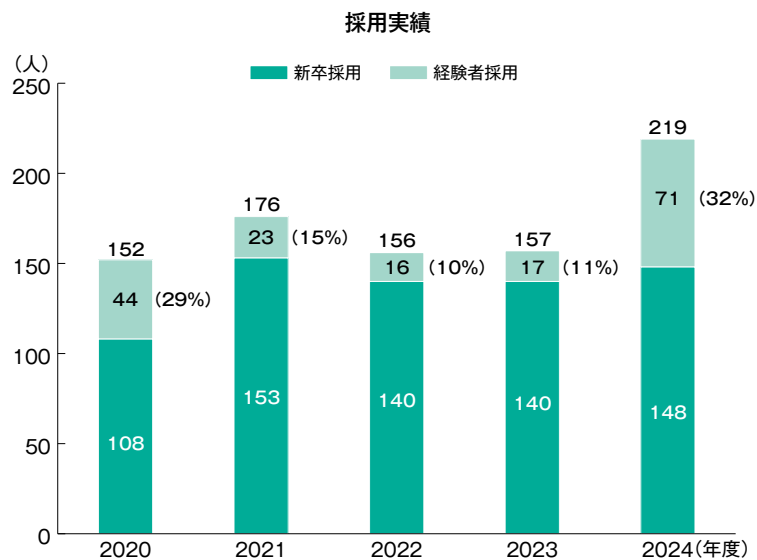
採用活動の強化

新卒採用に関して、2024年度（対象：2026年4月入社予定）より技術系社員を対象に採用サポーターを導入しました。採用担当以外の社員と学生が個別に話せる機会を設けることで、当社事業の理解度の向上、魅力度の向上に繋がっていきます。

※事務系は2023年度（対象：2025年4月入社）より開始

経験者採用に関して、2025年3月より「再応募スペシャルパス制度」を導入しました。当社新卒採用選考の合格を辞退された方を対象に、辞退後の3年間に再応募いただいた場合、採用選考における面接回数を原則1回に優遇するものです。

これらの取り組みを通じて、より多彩な人材の採用に繋がっていきます。



経営人材の育成

経営人材候補者の育成の強化に向けて、2024年7月から新たに以下の2つの研修を新設しました。

■ 事業性評価研修

2024年度実績 18名

財務諸表や経営指標の分析、戦略的思考による意思決定トレーニング等を実施。

■ 次世代リーダー研修

2024年度実績 20名

次世代リーダーに求められる素養・スキルを理解するとともに、経営目線での見方・考え方を学び実践。

加えて、2025年には、他企業等への派遣研修を新設し、派遣者の募集を開始しました。ベンチャー企業や社会課題に挑む団体等への派遣を通じ、イノベーション創出力の強化や新たなノウハウ・知見の獲得、視座の向上といった効果の創出を図ります。



次世代リーダー研修における経営層への報告会の様子

視点

3 ダイバーシティ&インクルージョンの推進

女性の活躍推進

項目	目標 (2023~2025年度)	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
女性採用比率	13%以上 ※1	11.2%	13.8%	16.2%	11.0%	15.9%
女性管理職人数	21人以上 ※2	14人	14人	15人	15人	15人
男性育児休業取得率	30%以上 ※3	9.4%	20.1%	24.1%	33.6%	47.0%

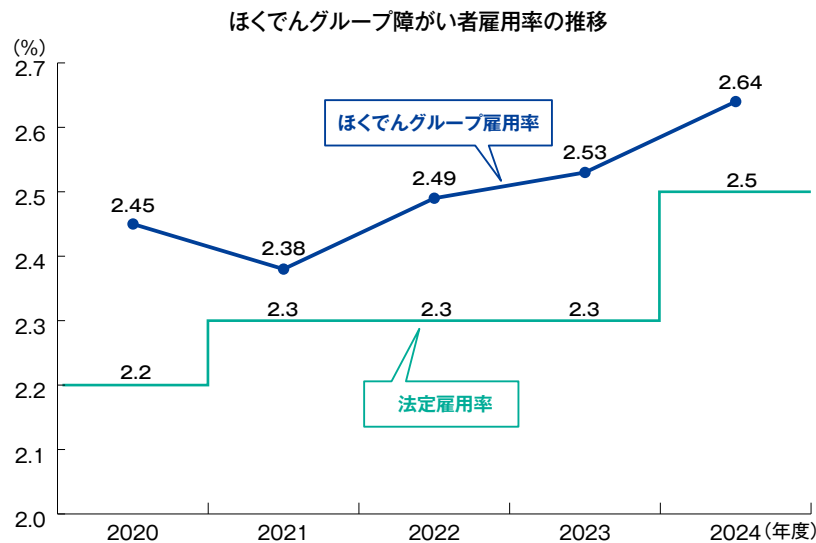
※1 採用者数(経験者採用含む)の女性の比率を2026年3月末日において13%以上とする

※2 女性管理職(課長級以上)の人数を2026年3月末日において2022年度期首比1.5倍(21人)以上とする

※3 男性の育児休業取得率を2026年3月末日において30%以上とする

障がい者の活躍推進

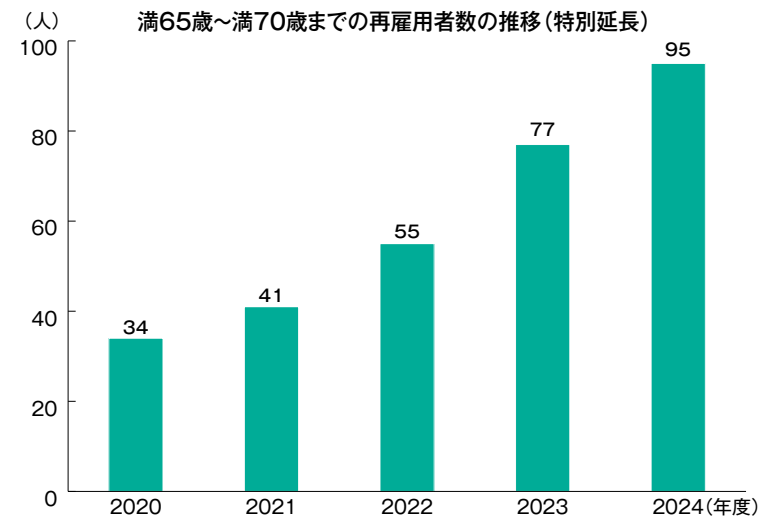
ほくでんグループとして、『障がい者雇用を進め、法定雇用率を達成する』ことを前提に、障がい者がいきいきと働くための就労の場を提供するとともに、職域拡大を進めています。



高年齢者雇用施策の見直し

高年齢者雇用安定法の趣旨や内容、今後の年齢構成の変化を踏まえ、2013年4月から、原則希望者全員を満65歳まで雇用する再雇用制度を導入し、2018年4月からは、技術・技能継承を支える高いスキルを有する者を対象に、「満70歳まで特別に雇用を延長する制度(以下、「特別延長」)」を導入するなど、適宜、制度の充実を図っています。

さらに、ほくでんグループ人材戦略に掲げた取り組みの一環として、2026年4月から、「社員の定年年齢の60歳から65歳への引き上げ」および「65歳から70歳までの再雇用制度の導入」を実施します。



視点

4 柔軟な働き方の支援

働き方の選択肢の拡大

従業員一人ひとりが能力を最大限発揮できる柔軟な働き方を可能とする環境整備を進めています。

2021年	■在宅勤務制度の対象者・適用回数等の拡充 ■自己治療短時間勤務制度の導入
2022年	■時間単位休暇の取得要件の拡大 ■育児短時間勤務・「子の養育」積立休暇および看護休暇の適用期間延長
2023年	■ナチュラルビズスタイルの開始
2024年	■配偶者転勤同行休職の導入 ■生理休暇を「Fウェルネス休暇」に改称・半日単位の取得も可能に緩和
2025年	■子の看護休暇の適用範囲を拡大 ■一日の勤務時間帯を変更する「シフト勤務制度」の適用範囲*を拡大

※妊娠中の通勤緩和に加えて、育児・介護や単身赴任元・実家への帰省等も適用可能とした

視点

5 健康経営の推進（安全と健康への取り組み）

労働災害撲滅に向けた安全活動の推進

「安全は何よりも優先する」という意識を事業に携わるすべての人と共有し、全員参加で労働安全衛生活動に取り組んでいます。

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
労働災害発生件数 (休業1日以上)	1	2	4	5	6
労働災害度率※1 (業種平均値)※2	0.09 (0.75)	0.18 (0.67)	0.37 (0.62)	0.47 (0.57)	0.56 (0.58)

※1 労働災害度率とは、延べ100万労働時間あたりの労働災害による休業1日以上の死傷者数のことで、災害の発生頻度を表す。

※2 ()は電気・ガス・熱供給・水道業平均

休業災害は5年間で18件発生しています（うち労災保険給付対象となる休業4日以上は6件）。20～30歳代前半、50歳以上の災害が相対的に多くっており、経験不足や慣れからくる過信などが考えられ、再発防止対策を全社で共有し同種・類似災害防止に取り組んでいます。

推進体制

本店に「中央安全衛生委員会」を設置し、「全社安全・健康活動重点方針」の策定や、労働災害の再発防止対策などを審議しています。全職場でこの全社方針や対策を踏まえ自律的に活動を展開し、継続的に改善のPDCAを回しています。

関連会社と一体となった安全活動の推進

工事部門と請負工事会社等で組織する「関連工事安全協議会」を設置し、各種労働災害、交通事故防止対策の協議、現場安全パトロールや研修会などを通じて、災害防止活動を行っています。



当社と請負工事会社合同の現場安全パトロール

健康づくり活動の推進

従業員が健康で活き活きと働ける環境をつくることを経営の柱として推進する「健康経営」に取り組んでいます。誰もが“生きがい・働きがい”を共有できる健康施策を家族も含めて展開するとともに、取引先企業の健康経営を支援する取り組みなどを通じて地域の健康づくりへの貢献を目指していきます。

推進体制

人事労務担当役員が健康経営推進委員会を統括し、健康保険組合、労働組合の意見を踏まえた施策を検討するとともに、関係事項を経営会議等の場で報告・連携しています。



健康経営KPI指標（2024年度調査）

良好な職場環境に向けて、健康経営の指標として「ワークエンゲージメント」、「プレゼンティーズム」、「アブセンティーズム」などの目標を設定し、パルスサーベイ等を通じて健康施策の効果検証、改善を図っています。

指標の種類	スコア	当面の目標
ワークエンゲージメント (従業員が仕事において自発的行動、ポジティブな感情をもって従事している状態を表す指標)	3項目平均 2.49 (活力:2.30 熱意:2.72 没頭:2.45)	3.00 —
プレゼンティーズム (健康問題で生産性低下状態の指標)	73.6(%)	80.0(%)
アブセンティーズム (健康問題に起因した休務を表す指標)	3.29(日)	1.50(日)

課題特定・改善

生産性低下要因の一つである生活習慣病リスクの改善に向け、職場対抗のウォーキングラリーなど全社健康イベントを展開してきた結果、適切な運動習慣は改善傾向を示していますが、生活習慣との関係が深いBMI25%以上の割合は30%前後と依然、高止まり傾向にあります。BMI改善のためには運動施策以外にも食事・飲酒といった幅広い健康施策を実施継続し、施策の参加有無による効果を検証しています。

健康データと健康施策の経年比較

	2022年度	2023年度	2024年度
適切な運動習慣がある	29.9%	31.3%	33.7%
BMI25.0以上の割合	29.8%	30.0%	31.0%
ウォーキングラリー参加状況	83.8%	83.0%	83.0%

TOPICS

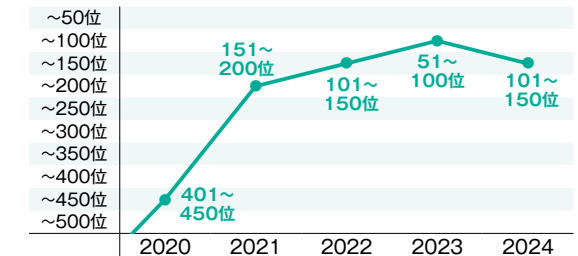
健康経営優良法人（ホワイト500）に6年連続認定

様々な取り組みが評価され、経済産業省と日本健康会議が認定する「健康経営優良法人（ホワイト500）」に6年連続で認定されました。



「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

健康経営度調査の評価（順位）変遷



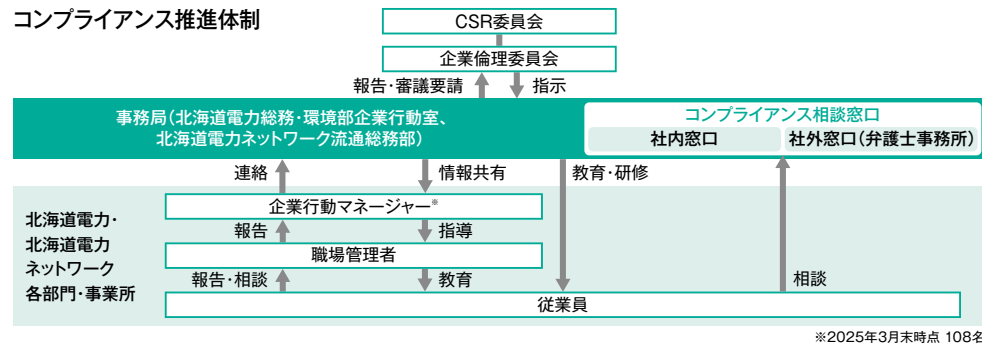
持続的な成長に向けた経営基盤の強化

コンプライアンス・リスク管理の徹底

コンプライアンス推進体制

北海道電力社長執行役員を委員長とする企業倫理委員会を四半期毎に開催し、コンプライアンスに反する事案への的確な対応・再発防止に向けた取り組みを円滑かつ効果的に推進しています。

コンプライアンス推進体制



企業倫理委員会の概要

	北海道電力	北海道電力ネットワーク	その他
委員	社長執行役員（委員長） 副社長執行役員 人事労務部担当役付執行役員 コンプライアンス担当役付執行役員	社長執行役員 副社長執行役員 コンプライアンス担当役付執行役員	外部有識者 北海道電力労働組合本部 執行委員長
オブザーバー	監査等委員（常勤）	常勤監査役	
事務局	総務・環境部企業行動室	流通総務部	
審議事項	コンプライアンスに反する事案への対応策、コンプライアンスにかかわる相談事項への対応策 等		
開催回数・時期 (2024年度)	4回（4月、8月、11月、1月）		

コンプライアンス相談窓口

「コンプライアンス相談窓口」は、職場や業務上・業務外における、従業員によるコンプライアンス違反行為等の相談を受け付けており、コンプライアンス違反行為に関する情報を広く収集できる体制となっています。

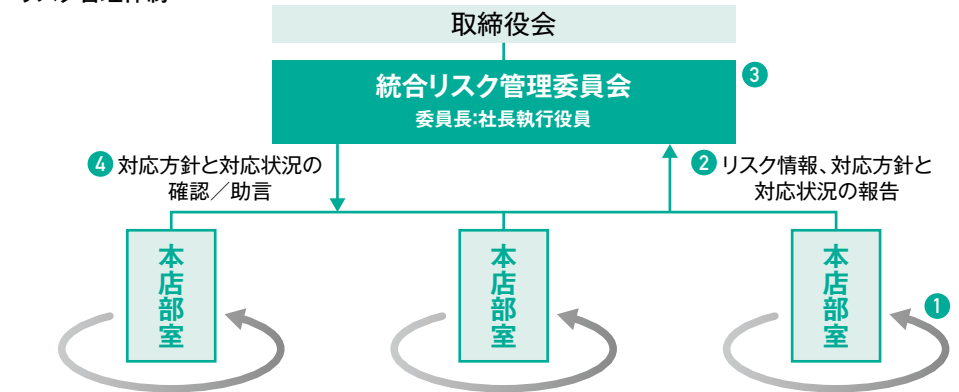
コンプライアンス相談窓口受付件数
(匿名含む)

2022年度	2023年度	2024年度
42件	37件	34件

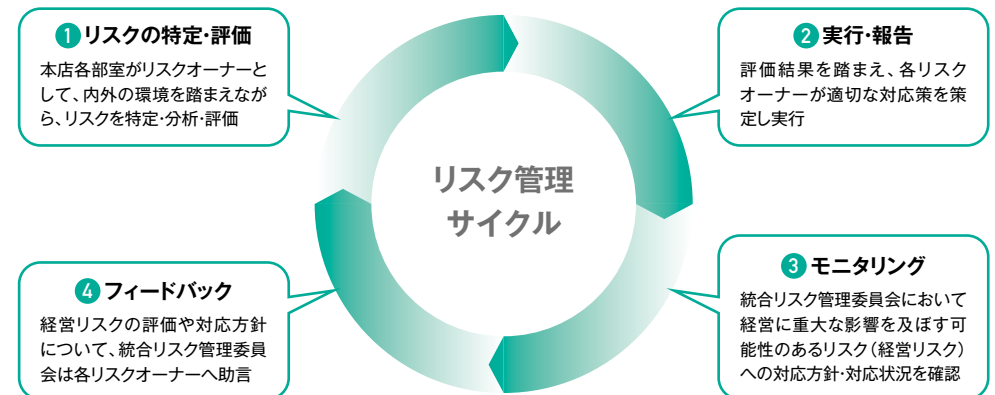
リスク管理体制

当社は、「統合リスク管理規程」に基づき、全社的な統合リスク管理体制を整備し、リスク低減に向けた取り組みを実施しています。

リスク管理体制



管理サイクル



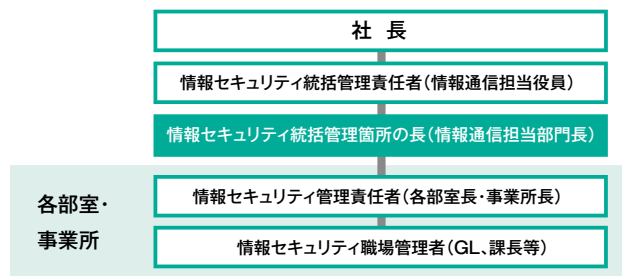
情報セキュリティ

情報セキュリティ基本方針

北海道電力および北海道電力ネットワーク（以下、「当社」という）は、電力の安定供給のため、情報セキュリティの取り組みを確実に進めています。近年、脅威が増大しているサイバー攻撃への対策として、情報セキュリティレベルの維持・向上を図りつつ、PDCAサイクルに基づく情報セキュリティマネジメントを推進していきます。

情報セキュリティ管理体制

当社の管理体制は、情報通信担当役員を「情報セキュリティ統括管理責任者」に配置したうえで、情報通信担当部門を「情報セキュリティ統括管理箇所」、本店各部室・事業所には管理箇所として「情報セキュリティ管理責任者」および各職場には取り組みを推進する「情報セキュリティ職場管理者」を配置しています。



サイバー攻撃への対策

当社は電気事業を営む重要インフラ事業者としてサイバー攻撃を大きな脅威の一つと認識し、関係法令や社内規程等に則り、以下のような取り組みを行っています。

①運用管理面の対策（組織的・人的安全管理措置）

「情報セキュリティ規程」等の社内規程の整備を行い、従業員や情報セキュリティ職場管理者へのセキュリティ教育（毎年実施）・周知徹底等の措置および外部記憶媒体の原則利用禁止、記憶媒体の管理状況の記録簿管理など情報管理の指導徹底を行っています。

また、サイバー攻撃の早期検知と迅速な対応のために、SOC^{*1}によるセキュリティ監視（24時間365日）とCSIRT^{*2}によるセキュリティ関連情報の収集・展開およびインシデント対応を行っています。さらに、平時からサイバー攻撃が行われた場合を想定した訓練を実施して課題を抽出し、対応レベルの向上に努めています。

^{*1} SOC: Security Operation Center
^{*2} CSIRT: Computer Security Incident Response Team

②人為的システム侵害に対する物理的・技術的安全管理措置

システムへの不正侵入防止、システムに対する攻撃および重要データの破壊・改ざん防止、情報流出・情報漏洩防止のための適切な防御措置を講じています。

③社外からの脅威への備え

USBメモリの使用を原則禁止としているほか、社外のホームページの閲覧制限、クラウドサービスの監視、社外からのメールの添付ファイルをウィルスチェックすることで社外とのデータを安全にやりとりする仕組みとし、社外からの脅威に備えています。

グループ全体の情報セキュリティの取り組み

当社は、グループ全体の情報セキュリティに関わる管理体系を整備するとともに、グループ全体に共通する情報セキュリティ対策を計画・推進しています。

グループ全体の情報セキュリティの維持・向上およびグループ各社が情報セキュリティ対策を統一的かつ確実に実施するため、「ほくでんグループ情報セキュリティポリシー」を制定し、本ポリシーに基づき、グループ各社は社内規程類の整備の他、各種安全管理措置を講じています。

また、グループ各社の情報セキュリティ強化に向けたアクションプランを当社支援のもとグループ各社で計画し、PDCAサイクルで取り組みを行うことにより、グループ全体の情報セキュリティレベルの向上に努めています。

TOPICS

サプライチェーンリスクを踏まえた グループ一体での情報セキュリティ対策強化

取引先やグループ会社など、いわゆるサプライチェーンを経由したサイバー攻撃が頻発している状況を踏まえ、ほくでんグループでは情報セキュリティ対策の強化にグループ一体となつて以下の取り組みを行っています。

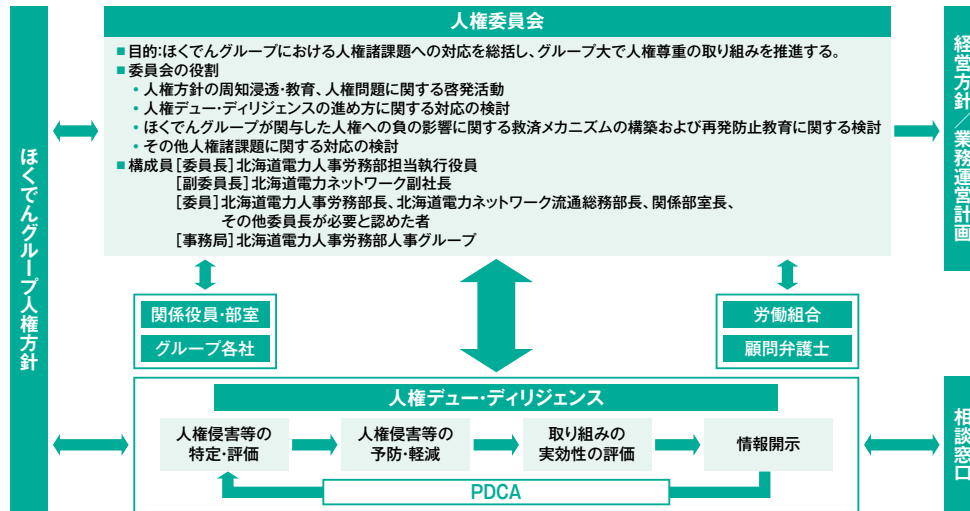
- 情報セキュリティに関わる脅威や脆弱性を速やかにグループ各社へ連携できる体制構築
- 当社およびグループ全従業員を対象とした、eラーニングや標的型メール攻撃対応訓練などの定期開催
- 外部専門家による協力のもと、初動対応訓練や関係箇所との情報伝達訓練の実施

人権デュー・ディリジェンスの取り組み

人権方針： https://www.hepco.co.jp/corporate/human_rights/respect/

人権尊重の推進体制

ほくでんグループは、グループの事業活動に関わる全ての方々の人権を尊重しており、「ほくでんグループ人権方針（以下、人権方針）」に基づき、人権デュー・ディリジェンスの取り組みを推進しています。



2024年度の主な取り組み

北海道電力・北海道電力ネットワーク（以下、「グループ本社」）、グループ各社、取引先を対象に人権に関するリスクの特定および評価を目的としたアンケート調査を実施しました。

本調査の結果、深刻度、発現可能性、ならびに優先順位のいずれの観点においても、人権侵害リスクは「低い」と評価でき、重大な人権リスクは確認されませんでした。

実施月	対 象	取り組み内容
2024年7月	グループ本社従業員	ハラスメント調査実施
8～9・12月	グループ本社従業員	労働時間調査実施
10月	グループ本社従業員	人権教育実施
11月	グループ各社従業員	人権教育実施
2025年2月	グループ本社各部門、取引先	アンケート調査実施
3月	グループ各社	アンケート調査実施
	グループ本社管理職	ハラスメント教育実施
	人権委員会	人権に関する取り組みについて報告・検討、カスタマーハラスメントに対する基本方針策定

2025年度の主な取り組み

①人権方針の周知浸透・教育 ～2024年度より継続

グループ本社およびグループ各社従業員への人権教育等を通じて、人権方針の周知徹底および人権に関する意識向上を図ります。

②人権デュー・ディリジェンス ～2024年度より継続

グループ本社、グループ各社、取引先を対象にアンケート調査やヒアリングなどの取り組みを実施します。2024年度のアンケート調査結果を踏まえて内容の見直しを行い、より実効性のある取り組みへと改善を図っています。

③情報開示 新規

人権デュー・ディリジェンスの取り組み状況について、2025年6月に当社ホームページに開示しました。

			2025年度における取り組み計画	
			上期	下期
会議				人権委員会 グループ会社連絡会議
①人権教育	グループ本社	従業員		人権教育実施
		管理職		ハラスメント教育実施
	グループ各社	従業員		人権教育実施
②人権デュー・ディリジェンス	グループ本社	従業員	モニタリング（ハラスメント、労働時間に関する調査・分析、対策検討・実施）	
	グループ各社			モニタリング（取り組み状況確認）
	取引先		アンケート調査に向けた取引先確認・選定	アンケート調査実施
③情報開示	救済メカニズム		人権対応事例の収集・蓄積	
			人権に関する取り組み状況開示	

行為規制の遵守に向けた取り組み

2020年4月、北海道電力は電気事業法の改正により、送配電事業を行う北海道電力ネットワークを分社化しました。北海道電力ネットワークを含む一般送配電事業者は、どの発電・小売事業者に対しても中立・公平であることが求められます。そのため、電気事業法で、一般送配電事業者に対して、グループ会社とそれ以外の発電・小売事業者との差別的取扱いの禁止や、競争を阻害する行為の禁止などが定められています。

北海道電力における取り組み

北海道電力ネットワークに対して情報の目的外利用・提供や差別的取扱いなどを行うよう要求してはならない旨を社内規程に定め、行為規制の遵守状況に関する自己点検と管理箇所によるモニタリング等を実施しています。また、電力・ガス取引監視等委員会から業務改善勧告を受領した事案（後記）を踏まえ、行為規制に特化した教育を実施し、自己点検・モニタリングの内容を抜本的に見直したほか、行為規制遵守委員会の設置や、外部有識者の意見を反映する仕組みの構築により、遵守体制の強化を図っていきます。

北海道電力ネットワークにおける取り組み

情報の目的外利用や差別的取扱いの禁止をはじめとする禁止行為を社内規程に定め、毎年、全職場で規程の遵守状況の点検を実施するほか、行為規制等遵守委員会を設置し、外部専門家の評価・提言を通じて、行為規制の遵守に取り組んでいます。また、電力・ガス取引監視等委員会から業務改善勧告を受領した事案（後記）を踏まえ、行為規制遵守に関わる専任組織を設置し、内部統制体制の強化を図るとともに、北海道電力ネットワーク専用の情報共有ツールの導入をはじめとした情報管理の強化にも取り組んでいます。

TOPICS

電力・ガス取引監視等委員会からの業務改善勧告に対する報告について

事案の概要

北海道電力の発電部門の従業員が、北海道電力ネットワークが作成した非公開情報に該当し得る情報を含む資料を参照し、発電設備の新設を検討し、意思決定権者への相談資料を作成するなど、発電事業の業務において利用していました。また、北海道電力ネットワークでは、北海道電力ネットワークが管理するシステム上のアクセス権限の設定不備、情報共有ツールの管理不備が判明し、北海道電力の従業員が非公開情報を閲覧することができ、実際に北海道電力の従業員による閲覧が行われていたほか、紙媒体における情報管理体制に不備が認められました。北海道電力および北海道電力ネットワークは、2025年7月23日、電力・ガス取引監視等委員会から業務改善勧告を受領し、2025年8月22日、当該勧告に対する報告書を提出しました。

再発防止に向けた取り組み

北海道電力における再発防止策

- ① 社長メッセージの発信や行為規制に特化した研修等を実施し、従業員の意識改革、理解度の向上、健全な企業風土の醸成を図る。
- ② 北海道電力と北海道電力ネットワークのサーバの分割や非公開情報を閲覧できない仕組み等を構築し、情報連携・情報管理体制の強化を図る。
- ③ 行為規制遵守委員会の設置や外部有識者等の意見を反映する仕組みの構築、自己点検・モニタリングの強化により、チェック体制・対策の整備・強化を図る。
- ④ 安全管理措置の必要な委託先の特定や行為規制遵守を含む秘密保持契約の設定などの安全管理措置を検討し、委託先に関する安全管理措置の強化を図る。

北海道電力ネットワークにおける再発防止策

- ① 行為規制遵守に関わる専任組織を設置する等、内部統制体制を強化する。
- ② 社長メッセージの発信や役員による訓示や、北海道電力従業員とのコミュニケーションガイドラインの制定、行為規制に特化した教育研修の拡充等、従業員の意識改革に取り組む。
- ③ 行為規制に関する社内サイトの充実や、教育・研修を通じ、行為規制への理解度向上を図る。
- ④ 行為規制に特化したリスク抽出・評価とモニタリングにより、適切かつ効果的な対策を実施する。
- ⑤ 非公開情報を扱うシステムや情報共有ツールに係わる適切なアクセス権限設定とデータ管理、紙資料の管理ルール整備等、情報管理を徹底する。
- ⑥ 非公開情報を扱う委託先における行為規制教育体制の構築支援や同委託先との包括的な守秘義務契約の締結により、委託先に関する安全管理措置の強化を図る。

関係者に対する処分

このたびの業務改善勧告を真摯に受け止め、業務執行に関する管理責任を明確にするため、以下のとおり、関係する役員の処分を実施しました。

北海道電力 減俸3名、厳重注意2名

北海道電力ネットワーク 減俸3名

※詳細はこちら

https://www.hepco.co.jp/info/2025/_icsFiles/afieldfile/2025/08/22/250822.pdf

※詳細はこちら

https://www.hepco.co.jp/network/info/2025/_icsFiles/afieldfile/2025/08/22/250822_2.pdf

持続的な成長に向けた経営基盤の強化

コーポレート・ガバナンスの充実

コーポレート・ガバナンス鼎談



社外取締役
吉川 武

社外取締役 監査等委員
鵜飼 光子

社外取締役 監査等委員
竹内 巖

社外取締役の問題意識が取締役会の実効性を 向上させ、ガバナンスをより強固なものにしていく

「ほくでんグループ経営ビジョン2035」について、どのように評価していますか。

竹内 取締役によるディスカッションの中で非常に印象に残っているのが、齋藤社長が「変革」を強く意識していたことです。企業には常に変革が必要です。変革がなければ活力が失われ、企業は停滞、衰退していきかねません。自由化以降、電力業界も変わったと言われますが、まだまだ安定志向的などころがあり、そこから脱皮していかないと生き残れないという危機感を社長はお持ちです。トップが変革を打ち出したことは、高く評価できます。ほくでんは、これから本当に変わっていくと思います。

鵜飼 竹内さんがおっしゃるように、齋藤社長が決意をもって新しいものを求めているということは、私も感じました。「変革」も印象的ですが、齋藤社長は、従業員がチャレンジできる職場環境をつくっていく、ボードメンバーもチャレンジする、と「チャレンジ」も強調されました。今年は「経営ビジョン2035」実践の最初の年です。ほくでんがどのようなチャレンジをしていくのか、期待しながら見ていきたいと思っています。

吉川 「経営ビジョン2035」の中に北海道や地域といった視点が非常に多く盛り込まれている点が、大変よいと思います。私も道民の一人として、北海道の皆さんがほくでんに親しみを込めて「さん」付けで呼ぶ心情が、とてもよく分かります。その信頼に対してほくでんは、「新たな経営理念」の中の

「Values」で謳っているように、「誠実・公正」な行動で応えていくとともに、北海道の皆さんと未来を「共創」していこうとしています。ほくでんはまさに一つ上のステージに昇っていく重要な時期を迎えていて、私個人としては、そのタイミングで社外取締役として関わらせていただけることに感謝しています。

鵜飼 北海道は、非常に大きな可能性を持った地域です。その可能性を引き出そうと、ほくでんは電気以外の領域で、自分が先頭に立つのではなく“支援”をしていこうとしています。その姿勢が、とても素晴らしい。

竹内 道内経済の一体的な発展に真剣に取り組んでいこうとしている点は理解、評価できますし、道内における経済的・社会的ポジションから考えれば、ほくでんグループが“やるべき仕事”であると思います。一方で、ほくでんにはほくでんの中核的事業というものがあり、何でも“北海道のため”でやっていけばいいのではなく、そこに牽制が働かないといけません。その牽制の役割を果たす上で、私たちのような社外の目が大事なのではないでしょうか。



当社のガバナンスについては、 どのように見えていますか。

吉川 ほくでんには、内部統制システム、ERM (Enterprise Risk Management) と呼ばれる全社リスク管理、それと全体を覆うコーポレート・ガバナンスがあると整理できます。それぞれ真面目に取り組んでおり、機能していると思います。あえて指摘するならば、少し縦割りのなところがあって、それぞれが連携し体系だって動くようになると、なお一層ガバナンス機能が発揮できるようになるでしょう。

竹内 私もまったく同じ意見です。情報の開示に何ら抵抗がありませんし、どんな問い掛けにも真摯に対応していただけていて、ガバナンスは機能していると思います。

しかし、今年4月、電気事業法の規定に基づく報告徴収を受領するという事案が発生してしまいました。約1カ月後、ほくでんは調査結果や再発防止策を発表していますが、私は、本当の原因の分析に踏み込めていないのではないかと感じました。対症療法ではなく、例えばセキュリティ対策よりコストを優先していないかなど、企業文化にまで遡って事案の真因を考えていく必要があります。

吉川 竹内さんのご指摘は、その通りだと思います。この事案で業務改善勧告を受けた後、取締役会等での議論を踏まえ、執行サイドが業務改善計画を取りまとめて行政庁に提出しましたが、われわれ社外取締役は、これを踏まえて、さらにその実行のモニタリングと、過去の不祥事と通底する原因の除去にどう取り組めば事案発生によって毀損した企業価値を回復させることができるのかを考えていかなければならない。そうした意味での真因を明らかにするためには、一度とことんまで突き詰めてやる必要があるでしょう。

鵜飼 ほくでんには、苦い経験から学び、その後に生かしてきた経験があります。2018年、北海道胆振東部地震に伴う大規



模停電が起きた後、取り組むべき具体的対策を「アクションプラン」として取りまとめるとともに、その実施状況を確認する委員会を立ち上げました。私も含め社外役員も入った委員会が3年間にわたって丁寧に活動を続けました。今回の事案についても報告書を出して終わりではなく、計画的・構造的な対応がなされるものと信じています。

吉川 今回の件については、残念ながら、ほくでんや他企業のこれまでの同種事案や不祥事事案が教訓とはならず、抑止力として働かなかったことが一番の問題で、行為規制に関わるリスク管理や内部統制の仕組みを基本から見直す必要があります。このことは釘を刺しておきたいと思います。

取締役会の実効性を さらに向上させていくために、 どのような取り組みが必要でしょうか。

鶴飼 私たち社外取締役は取締役会で自由に発言ができてだけでなく、会長も社長も積極的に社外取締役に意見を求め、取締役会は真剣な議論の場になっています。私は2018年から社外取締役に務めています。就任当初に比べ実効性は格段に上がったと感じています。しかし、議題が非常に多く、取締役会のアジェンダの設定が今のままでいいのだろうかというのが、現在の議論です。実際にこういうテーマで議論したいという要望も出てきていて、私たち社外取締役の側からアジェンダを出せないだろうかということまで来ています。



竹内 機械的に取締役会に上がってくる議題だけではなく、われわれ自身が問題意識を持っているテーマを議題にしていくことは大きな意味のあることです。

ただ、取締役会の実効性で一番大事なのは、経営層のおかしな判断に「NO」と言えるかどうかです。社外取締役としていざというときに毅然と「NO」と言う覚悟は持って、役割を果たしていこうと考えています。

吉川 社外取締役として事業所を訪ね若手の社員の皆さんの話を聞くことは、とても興味深く、意味のあることだと思っています。私は法曹界の恩師から「現場を離れた判断は危険だ」と教わってきました。畑は違いますが、取締役会での議論が現場を離れたものになってはいけなさと考えています。

社外取締役として、 これから最も注目していこうと 考えているのはどのようなことですか。

鶴飼 私は、泊発電所の再稼働と、再稼働後の取り組みに注目しています。ほくでんは10年以上の時間をかけ、安全な設備を作り上げてきました。この7月には3号機の原子炉設置変更許可を取得し、安全審査に合格、運転再開が現実的に視野に入ってきました。しかし、その大前提に、道民の皆さんの安心が担保されていなければならないことを忘れてはいけません。安全な運転はもちろん、さまざまな災害への対応など再稼働後の取り組みが極めて重要で、経営層の判断を注視し、適切に助言もしていきたいと考えています。

竹内 一点に絞れば、私は人材育成に注目しています。トップが中間層を鍛えて育て、その姿を見せて若手を引き上げていくという好循環、新たなマネジメントスタイルを、確立する必要があると思います。人事部門でいろいろと仕組みを考えているよ



うですが、そこはわれわれもきちんと見て、助力していきたいと思っています。

吉川 今お二人が言われたようなことが円滑に進むよう下支えすることが、私の役割です。たとえ小さな穴でも、対応を誤れば組織全体に甚大な影響が及びます。そうした芽を摘んでいくことにこれからも力を入れていこうと考えています。

新任社外取締役メッセージ



山積する課題の解決に 研究者としての経験を活かす

社外取締役 監査等委員 **五十嵐 敏文**

北海道大学大学院工学研究院名誉教授・
客員教授

——これまでのキャリア・経験について

私は修士課程を修了した後、財団法人電力中央研究所（電中研）に勤務しました。勤務地は千葉県我孫子市で、放射性廃棄物処分や石炭灰埋立処分に関する地質・地下水調査とその評価が主な業務でした。また、蛇尾川（栃木県）や京極（北海道）での水力発電所建設にともなう環境影響評価にも従事しました。在職18年間の中で、米国電力研究所（EPRI）で3ヶ月、スウェーデン核燃料廃棄物管理会社（SKB）で2年の勤務経験もあります。米国では、石炭灰中の微量元素の地中での挙動評価、スウェーデンでは岩盤中の地下水流動や地球化学環境の評価について研究していました。日本と海外の業務の両方の経験が後々の大学での教育、研究に活かされたと思います。2001年に北海道大学に戻ってからは、本来は地下水が専門であったのですが、土壤汚染対策法の施行と重なり、いつのまにか、土壤の専門家となり、建設残土の環境影響評価とそれに含まれる有害元素対策が研究の対象になりました。北海道内の高規格道路の整備、新幹線建設と相まって、全道を現場として、調査、評価を行ってきました。土壤・地下水汚染は、日本だけでなく海外でも注目され、インドネシア、ベトナム、カンボジアなどの東南アジアのほか、ザンビア、モザンビークなどのアフリカへも展開しました。その間、多くの留学生を指導し、ボリビア、フィリピン、インドネシア、ラオス、カンボジアでは大学教員として活躍している卒業生もいます。2022年からの3年間は旭川高専で校長として、現場に出かける誘惑を抑え、管理運営に従事しました。

学生時代は衛生工学を専攻し、水処理技術を学び、電中研時代は地質・地下水調査とその評価技術を身に付け、教員時代は土壤汚染調査とその対策技術や鉱山廃水対策を研究対象としたことから、浅い知識ではありますが、土木、とりわけトンネル工学、地質・地下水、資源工学、環境工学などの知識を駆使し、社

会実装に反映してきたと思っています。その面で、北海道電力あるいは電気事業に何かしらの貢献ができればと思っています。

——これからの北海道電力が取り組むべきこと

私が大学へ戻る前までは、原子力発電を中心に、それを補助すべく京極発電所を活用すれば北海道内の電力供給を網羅できるとの考えがあったと思います。その後の福島での事故を経験し、原子力発電に過度に依存するのではなく、また近年は、二酸化炭素排出抑制にともない再生可能エネルギーも積極的に活用する潮流になっています。このように、時代とともに社会からの要請がかわってきていますので、それに応える会社にならなければならないと思います。

現在、当社および電気事業に対しては、世間から厳しい目で見られています。それだけ不可欠なインフラというだけでなく、公共性が高いからです。原子力発電所の再稼働、放射性廃棄物の処理・処分、二酸化炭素の排出抑制など判断が難しい課題が山積です。その解決の道筋をつけるためにも、各現場で勤務されている方との対話を通して、複雑な課題を紐解き、監査等委員として、監査等をされる立場を理解して、皆さんといっしょに課題を解決していきたいと思っています。大学・高専では、JABEEの認定（技術者に必要な知識と能力、社会の要求水準などの観点から「技術者を育成する教育プログラム」を一般社団法人日本技術者教育認定機構（JABEE）が審査を行い認定するもの）から始まり、機関別認証評価など常に評価される側であったことから、その経験を活かしたいと思っています。

監査等委員会設置会社への移行理由 (2022年6月)

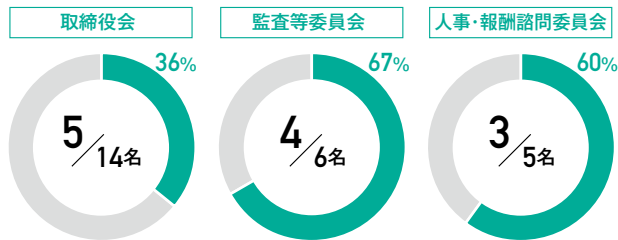
- 事業環境が大きく変化する中、重要な経営課題に対して迅速かつ機動的に対応
- 取締役会における意思決定の透明性と経営監督の実効性の更なる向上

取締役会全体としての 知識・経験・能力のバランス、多様性

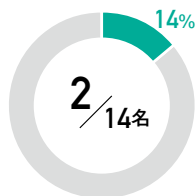
当社の取締役会は、経営課題に的確かつ迅速に対応するため、様々な専門分野や職歴を有する取締役で構成することを基本としています。

加えて、取締役会に外部の意見を取り入れ経営に反映させるため、社外取締役を選任し、企業価値の向上に努めており、他社での経営経験を有する社外取締役を選任しています。取締役会として備えるべき専門的知見等およびそのバランスの状況は、「取締役のスキル・マトリックス」のとおりです。

取締役会等における社外取締役比率（2025年7月時点）



取締役会における女性取締役比率（2025年7月時点）



取締役のスキル・マトリックス

氏 名	性別	当社における地位等	取締役に期待される知見・経験						
			企業経営・経営戦略	販売	事業開発	技術・研究開発	法務	財務会計	ESG
藤井 裕	男性	代表取締役会長	●		●				●
齋藤 晋	男性	代表取締役社長執行役員	●	●	●				
上野昌裕	男性	代表取締役副社長執行役員	●			●		●	
小林剛史	男性	代表取締役副社長執行役員	●	●				●	
勝海和彦	男性	取締役常務執行役員			●	●			●
土田 拓	男性	取締役常務執行役員			●		●		●
新沼彰人	男性	取締役常務執行役員		●	●				●
吉川 武	男性	取締役					●	●	●
大野 浩	男性	取締役監査等委員（常勤）	●	●			●		
戸巻雄一	男性	取締役監査等委員（常勤）	●			●			●
成田教子	女性	取締役監査等委員					●	●	●
竹内 巖	男性	取締役監査等委員	●		●			●	
鵜飼光子	女性	取締役監査等委員			●	●			●
五十嵐敏文	男性	取締役監査等委員			●	●			●

※各人の有する専門性及び経験のうち主なもの最大3つまで記載しています。上記一覧表は、各人の有する全ての専門性や経験を示すものではありません。

※「事業開発」の項目には、IT、デジタルトランスフォーメーションに関する専門性を含みます。

※「技術・研究開発」の項目には、「電力の安定供給」に資する専門知識のほか、カーボンニュートラルに関する専門性を含みます。

※社外取締役の選任理由については、コーポレート・ガバナンス報告書へ記載しています。

取締役会の実効性評価

2024年度に開催された取締役会について、実効性の評価を以下のとおり実施し、その結果が取締役会において報告・審議されました。

実効性評価の概要

評価対象	2024年4月から2025年2月に開催された 当社取締役会（全14回、書面決議・書面報告含む）
評価者	14名（うち、独立社外取締役5名）
取締役会議長	藤井 裕
評価方法	アンケート
評価項目	取締役会の人数・構成、取締役会の運営、取締役会を支える体制、取締役会の議題（監督機能強化、戦略への特化の観点から）、その他（コーポレート・ガバナンス全般）

評価結果

2024年度の取り組み

2023年度の実効性評価の結果を踏まえ、以下のガバナンス向上に資する取り組みを実施しました。

- 取締役会の構成に関する議論
- 環境の変化を踏まえた新たなグループ経営ビジョンの策定
- グループガバナンスの充実に向けた体制・取り組み事項に関する議論
- 社外取締役の会社現況への理解促進に資する施設見学・若手社員との懇談の実施 など

実効性評価の実施

全ての取締役に対して、監査等委員会設置会社における**取締役会の構成、運営、議題、取締役会を支える体制等の項目に関するアンケート**を行い、本年5月に取締役会の実効性に関する評価と課題について意見交換を行いました。

評価結果

業務執行会議での議論や、社外取締役に対する議案の事前説明などを通じて、取締役会での活発な意見交換および審議が行われており、**当社の取締役会の実効性は概ね確保されていることを確認しました。**

また、事業環境が急速に変化する中で、今後さらに戦略性を高め、電気事業を変革させながら安定供給の確保とエネルギーの脱炭素化の両立を進め、地域社会の課題に的確に対応し成果につなげていくため、**引き続き、当社にとって最適なガバナンス体制の構築に取り組んでいく**ことを確認しました。

2025年度の取り組み方針

2025年度は、取締役会の一層の監督機能向上および戦略性強化の観点から、「**取締役会の構成**」、「**新たな事業を展開する中での投資案件等の適切なリスクテイク**」、「**グループガバナンスの充実（グループ監査体制など）**」などについて議論を深化させていきます。

加えて、北海道が脱炭素エネルギーの供給基地やデジタル産業の集積地といった観点で、世界中から大きな注目を浴びる中、ほくでんグループの事業成長と北海道の発展の両立に繋がる経営テーマについても都度、議論を実施していきます。

運営面でも、取締役会において有意義な議論が行えるよう資料配布時期の早期化や、社外取締役に対する経営情報提供のさらなる充実化を図っていきます。

また、**社外取締役が市場関係者と対話する機会を設けるなど資本市場との積極的な対話に取り組んでいきます。**

業務執行

POINT 執行役員制度を採用

執行役員制度を採用するとともに、取締役会が重要な業務執行の権限の一部を取締役に委任することにより、取締役会の監督機能の強化と業務執行の迅速化を図っています。

執行役員の状況

	人数	役割
役付執行役員	12	取締役の監督機能、業務執行機能を明確にし、業務執行機能を強化
執行役員	15	役付執行役員の業務執行を補佐

監査・監督

POINT 実効性の高い監査体制の構築

監査等委員会では、法令、定款および社内規範に定める監査に関する重要な事項について、会計監査人、内部監査部門等から報告を受け、協議や決議を行っています。また、監査等委員会の業務を支援する専任スタッフ(7名)を配置しています。

監査にあたっては、会計監査人および内部監査部門との連携を密にして、監査業務の効率化および実効性の向上を図っています。

取締役のうち役付執行役員を兼務する者 社外取締役

	業務執行会議	取締役会	監査等委員会
構成員	齋藤 晋(議長)、上野 昌裕、小林 剛史、勝海 和彦、土田 拓、新沼 彰人、鈴木 博之、高田 聡、牧野 武史、木元 伸一、松村 瑞哉、高橋 章	藤井 裕(議長)、齋藤 晋、上野 昌裕、小林 剛史、勝海 和彦、土田 拓、新沼 彰人、吉川 武、大野 浩、戸巻 雄一、成田 教子、竹内 巖、鵜飼 光子、五十嵐 敏文	大野 浩(常勤)、戸巻 雄一(常勤)、成田 教子、竹内 巖、鵜飼 光子、五十嵐 敏文
開催回数	50回(2024年度)	14回(2024年度)	14回(2024年度)
全取締役出席率	90.4%(2024年度実施分)	96.8%(2024年度実施分)	97.6%(2024年度実施分)
目的・権限	■ グループ経営全般に関する方針、計画並びに業務執行に関する重要事項の審議	■ 法令、定款及び社内規範に定める重要な業務執行に関する意思決定 ■ 取締役から職務執行状況の報告を受け、取締役の職務の執行を監督 ※重要な業務執行の決定の一部を取締役に委任	■ 取締役(監査等委員を除く)の職務の執行を監査 ■ 取締役(監査等委員を除く)の選任や解任、報酬等についての監査等委員会の意見の決定 ■ 法令、定款及び社内規範に定める監査に関する重要な事項について、会計監査人、内部監査部門等からの報告に基づく協議・決議

人事・報酬

当社の人事・報酬諮問委員会は、構成員5名のうち独立社外取締役を3名とし、独立社外取締役を過半数とすることで委員会構成の独立性を担保するとともに、取締役・監査等委員である取締役候補者の決定、経営陣幹部の選解任、取締役の報酬の決定等にあって適切な関与・助言を行うことで決定手続きの客観性や透明性を確保しています。

なお、当該委員会は、2016年度に設置し、これまで全ての委員が全ての回に出席しています。

人事・報酬諮問委員会の概要

社外取締役

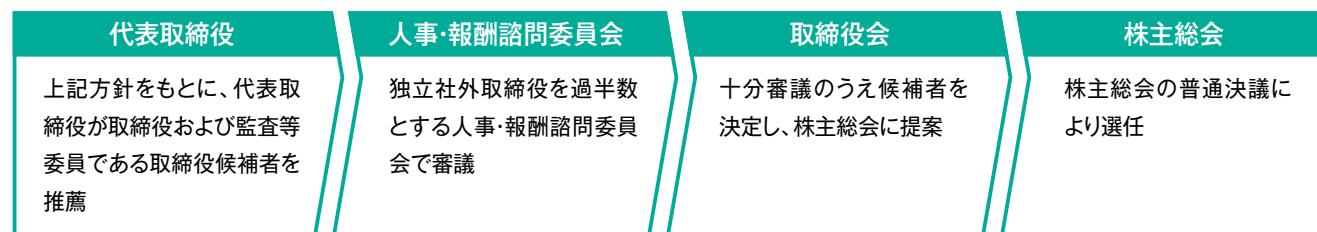
構成員	藤井 裕(委員長)、齋藤 晋、吉川 武、 鵜飼 光子、五十嵐 敏文
開催回数	1回(2024年度)
全取締役出席率	100%(2024年度)
目的・権限	取締役候補者の決定、経営陣幹部の選解任、 取締役の報酬の決定等にあって適切な関与・助言を行う。

取締役・監査等委員である取締役候補の指名

方針

- 様々な経営課題に適切な対応ができるよう、人格、識見、能力等を検討。
- 当社の取締役、監査等委員である取締役として最も適任と判断した人物を候補者とする。

手続き



経営陣幹部の選解任

方針と手続き

業績等の評価を踏まえ、独立社外取締役を過半数とする人事・報酬諮問委員会の審議を経て、取締役会において適切に実施。

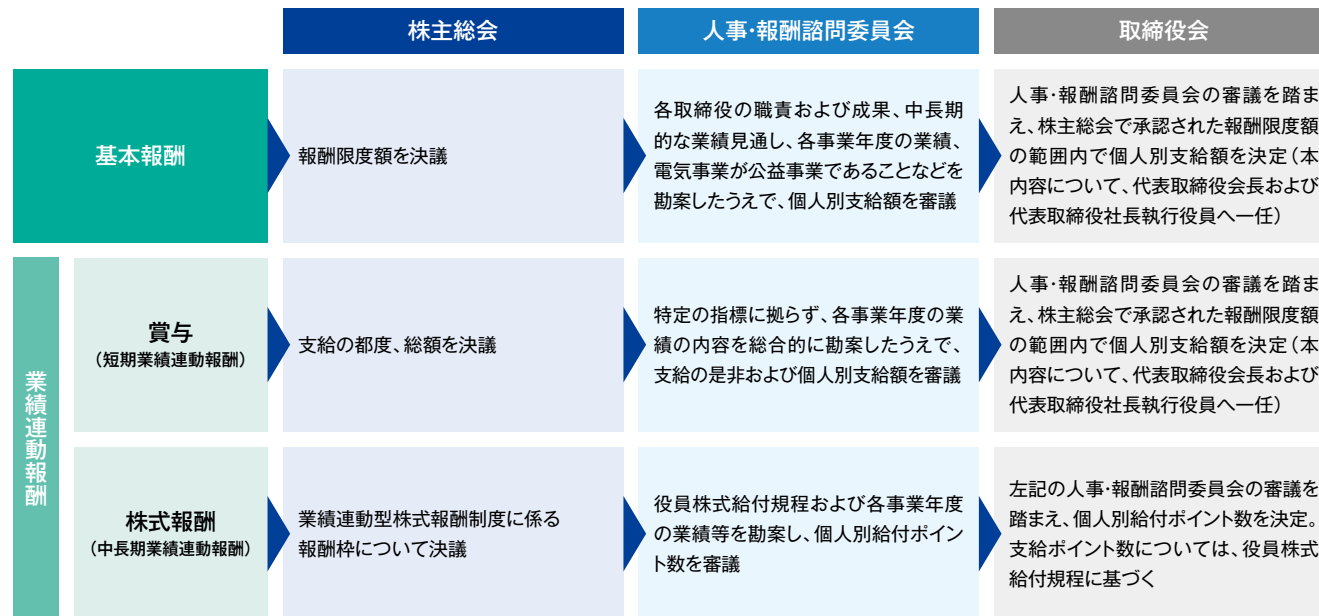
役員の報酬体系

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数（2024年度）

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額					
		金銭報酬				非金銭報酬	
		基本報酬		賞与(短期業績連動報酬)		株式報酬(中長期業績連動報酬)	
		支給員数(名)	支給額(百万円)	支給員数(名)	支給額(百万円)	支給員数(名)	支給額(百万円)
取締役 (監査等委員である 取締役及び社外取締役を除く)	329	10	282	-	-	8	47
監査等委員である 取締役 (社外取締役を除く)	60	3	60	-	-	-	-
社外役員	41	6	41	-	-	-	-

- (注) 1 左記には、2024年6月26日開催の第100回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名及び監査等委員である取締役1名並びに2025年3月1日をもって退任した取締役1名を含んでいる。
- 2 当事業年度に係る賞与については、支給しないこととした。
- 3 2022年6月28日開催の第98回定時株主総会において決議された報酬限度額は次のとおりである。
取締役(監査等委員である取締役を除く。) 月額34百万円以内(うち社外取締役 月額4百万円以内)
監査等委員である取締役 月額10百万円以内
当該定時株主総会終結時点の取締役(監査等委員である取締役を除く。)の員数は9名(うち社外取締役1名)、監査等委員である取締役の員数は6名(うち社外取締役4名)である。
- 4 株式報酬(中長期業績連動報酬)は、2022年6月28日開催の第98回定時株主総会において月額報酬とは別枠として、取締役に付与される1年あたりのポイント数の合計は86,000ポイントを上限とすることが決議されている。当該定時株主総会終結時点の取締役(社外取締役を除く。)の員数は8名である。中長期的な業績向上と企業価値増大に対する貢献意識を高めるため、「ほくでんグループ経営ビジョン2030」の利益目標である連結経常利益230億円/年の達成状況及び株主への配当状況を業績指標としている。また、報酬額は、当該事業年度の費用計上額を記載している。
業績指標とした各項目の当事業年度における実績は以下のとおり。
・連結経常利益:640億円
・配当状況:20円
なお、配当状況(1株当たり普通株式の配当額)20円のうち期末配当額10円については、2025年6月26日開催予定の定時株主総会の決議事項となっている。

報酬の決定手続き

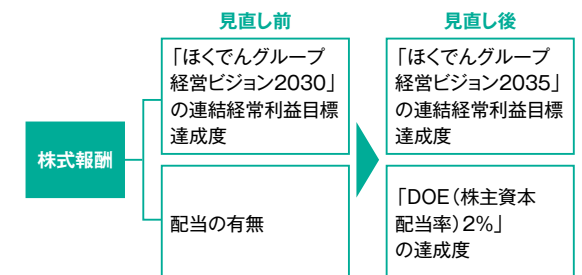
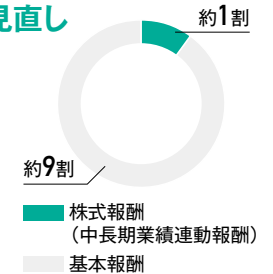


※基本報酬と株式報酬(中長期業績連動報酬)の支給割合は目標達成時においてそれぞれ9割程度、1割程度とし、賞与(短期業績連動報酬)を支給する場合、その報酬全体に占める割合は、職責および業績等を総合的に勘案して決定します。
※株式報酬(中長期業績連動報酬)は、在任中において事業年度ごとに付与したポイント数の合計を退任時に株式給付信託制度を通じて1ポイントあたり当社普通株式1株として算定されます。

TOPICS

経営ビジョン見直しを踏まえた 役員株式給付規程の見直し

本年、ほくでんグループ経営ビジョン2035への見直しを踏まえ、株式報酬(中長期業績連動報酬)の支給ポイント数(支給株式数)を決定する際に考慮する指標を見直しています。



取締役 (2025年7月1日時点)



代表取締役会長
藤井 裕 (1956年4月19日生)

1981年4月 当社入社
2015年6月 同 取締役 常務執行役員
2016年6月 同 取締役副社長
2018年4月 同 取締役副社長 送配電力カンパニー社長
2019年6月 同 取締役社長
2022年6月 同 代表取締役 社長執行役員
2023年6月 同 代表取締役会長 (現在にいたる)



代表取締役
社長執行役員
齋藤 晋 (1961年1月23日生)

原子力推進本部長
1983年4月 当社入社
2015年6月 同 苫東厚真発電所長
2017年7月 同 執行役員 苫東厚真発電所長
2019年6月 同 執行役員 火力部長
2019年7月 同 常務執行役員 火力部長
2021年6月 同 取締役 常務執行役員
2023年6月 同 代表取締役 社長執行役員 (現在にいたる)



代表取締役
副社長執行役員
上野 昌裕 (1960年12月13日生)

原子力推進本部本部長代理
内部監査室・経営企画室・総合研究所担当
1983年4月 当社入社
2011年7月 同 函館統括電力センター所長
2014年6月 同 工務部長
2016年6月 同 執行役員 企画部長
2018年4月 同 上席執行役員 経営企画室長
2019年6月 同 取締役 常務執行役員
2023年6月 同 代表取締役 副社長執行役員 (現在にいたる)



代表取締役
副社長執行役員
小林 剛史 (1961年9月19日生)

原子力推進本部本部長代理
秘書室・経理部・調達部担当・コンプライアンス担当
1984年4月 当社入社
2015年6月 同 企画部部長
2017年6月 同 経理部長
2017年7月 同 執行役員 経理部長
2020年6月 同 取締役 常務執行役員
2024年6月 同 代表取締役 副社長執行役員 (現在にいたる)



取締役
常務執行役員
勝海 和彦 (1963年1月11日生)

原子力推進本部副本部長、
原子力事業統括部長
1987年4月 当社入社
2015年8月 同 原子力部部長
2017年7月 同 執行役員 原子力部長
2021年6月 同 執行役員 泊原子力事務所長
2021年7月 同 常務執行役員 泊原子力事務所長
2023年6月 同 取締役 常務執行役員 (現在にいたる)



取締役
常務執行役員
土田 拓 (1962年3月31日生)

原子力推進本部副本部長
人事労務部・広報部・総務・環境部担当
1985年4月 当社入社
2016年6月 同 総務部企業行動室長
2019年6月 同 帯広支店長
2020年4月 北海道電力ネットワーク株式会社 帯広支店長
2020年7月 同 執行役員 帯広支店長 (2021年6月退任)
2021年6月 当社執行役員 秘書室長
2024年6月 同 取締役 常務執行役員 (現在にいたる)



取締役
常務執行役員
新沼 彰人 (1961年11月16日生)

原子力推進本部副本部長
バリューマーケティング部・首都圏販売部担当
1985年4月 当社入社
2016年6月 同 札幌支店営業部長
2018年4月 同 道東支店長
2019年7月 同 執行役員 道東支店長
2021年6月 同 執行役員 販売推進部長
2024年6月 同 常務執行役員
2025年6月 同 取締役 常務執行役員 (現在にいたる)



社外取締役
吉川 武 (1956年11月18日生)

1987年4月 弁護士登録・札幌弁護士会入会
1989年4月 釧路弁護士会に登録換え
1991年4月 札幌弁護士会に登録換え (現在にいたる)
2007年6月 株式会社エヌ・ティ・ティ・コム北海道社外監査役 (2008年6月退任)
2012年4月 札幌固定資産評価審査委員会委員
2015年5月 同 委員長 (2018年3月退任)
2024年6月 当社取締役 (現在にいたる)

取締役 監査等委員 (2025年7月1日時点)



取締役
監査等委員（常勤）
大野 浩（1960年4月5日生）

1984年 4月 当社入社
2009年 4月 同 釧路支店営業部長
2011年12月 同 総務部企業行動室長
2016年 6月 同 北見支店長
2018年 4月 同 執行役員 送配電カンパニー札幌支店長
(2020年3月退任)
2020年 4月 北海道電力ネットワーク株式会社
執行役員 札幌支店長(2020年6月退任)
2020年 6月 当社監査役
2021年 6月 同 常任監査役
2022年 6月 同 取締役 監査等委員(現在にいたる)



取締役
監査等委員（常勤）
戸巻 雄一（1963年1月18日生）

1987年4月 当社入社
2017年4月 同 流通企画部長
2018年4月 同 送配電カンパニー流通企画部長
2019年7月 同 執行役員 送配電カンパニー
流通企画部長(2020年3月退任)
2020年4月 北海道電力ネットワーク株式会社
執行役員 企画部長
2022年6月 当社執行役員 原子力監査室長
2024年6月 同 取締役 監査等委員
(現在にいたる)



社外取締役
監査等委員
成田 教子（1951年4月11日生）

1979年 4月 弁護士登録・札幌弁護士会入会
(現在にいたる)
2014年12月 北海道労働委員会会長(2016年11月退任)
2016年 6月 当社監査役
2022年 6月 同 取締役 監査等委員(現在にいたる)



社外取締役
監査等委員
竹内 巖（1958年4月5日生）

1981年 4月 株式会社北洋相互銀行入行
2012年 6月 株式会社北洋銀行 執行役員 釧路中央支店長
2013年11月 同 執行役員 融資第一部審議役
2014年 6月 同 常務執行役員
2016年 6月 同 常務取締役
2019年 6月 同 取締役副頭取
2021年 6月 当社監査役
2022年 6月 株式会社北洋銀行 常任監査役(2024年6月退任)
2022年 6月 当社取締役 監査等委員(現在にいたる)
2024年 6月 交洋不動産株式会社 取締役会長(現在にいたる)



社外取締役
監査等委員
鵜飼 光子（1952年4月20日生）

1983年4月 お茶の水女子大学大学院人間文化研究科助手
(1985年3月退任)
1985年4月 群馬女子短期大学助教授(1991年3月退任)
1991年4月 武蔵丘短期大学助教授(2001年3月退任)
2001年4月 北海道教育大学大学院教育学研究科教授
2018年4月 同 名誉教授(現在にいたる)
2018年6月 当社取締役
2022年6月 同 取締役 監査等委員(現在にいたる)



社外取締役
監査等委員
五十嵐 敏文（1958年8月8日生）

1983年4月 財団法人電力中央研究所入所
1999年6月 同 我孫子研究所 上席研究員(2001年3月退任)
2001年4月 北海道大学大学院工学研究科 助教授
2008年4月 同 教授
2010年4月 北海道大学大学院工学研究院 教授
2016年4月 同 副研究院長(2019年3月退任)
2019年4月 北海道大学技術支援本部 副本部長
(2022年3月退任)
2022年4月 旭川工業高等専門学校 校長(2025年3月退任)
北海道大学大学院工学研究院
名誉教授・客員教授
2025年6月 当社取締役 監査等委員(現在にいたる)

株主・投資家の皆さまとの建設的な対話

株主・投資家の皆さまと建設的な対話を行うため、専門部署を設置し、担当の取締役を指定しています。

株主総会における株主さまとの対話

株主総会の開催にあたっては、株主総会資料の内容充実や早期開示を行うほか、事業報告の説明動画を事前公開するなど株主さまへのわかりやすい説明や早期の情報提供に努めています。

また、株主さまがご発言しやすい審議方式（報告事項と決議事項へのご質問・ご意見をまとめて承り、ご審議いただく方式）を採用しています。多くの株主さまからのご質問に対して丁寧に説明・回答し、対話の充実に努めています。

アナリスト・機関投資家との対話

対話の手段として会社説明会を開催するなど、当社事業活動の理解促進やコミュニケーションの充実に努めています。会社説明会の資料や当日の主な質疑内容については、当社ホームページで開示しています。対話を通じて得られた関心事項・ご意見等については、適時・適切に取締役へ報告しています。

https://www.hepcoco.jp/corporate/ir/ir_lib/ir_lib-01.html

2024年度における対話実績

対話活動の種類	実施時期	対応者	出席者（対話相手）
株主総会	6月	取締役14名	当社株主158名
株主総会議案に係る面談	5月 (株主総会議案の確定後)	総務・環境部企業行動室長 総務・環境部企業行動室 株式グループリーダー	国内機関投資家（議決権行使担当） および議決権行使助言会社 2024年度実績:7社
会社説明会	5月・11月 (年度決算および中間決算公表後)	社長 経営企画室長 経理部長	機関投資家やアナリスト等 5月:会場25名・オンライン50名 11月:会場30名・オンライン45名
株主・投資家面談	四半期毎の決算公表後 (2024年度実績:延べ167回)	IRグループリーダー	国内外の機関投資家や アナリスト等 2024年度実績:延べ309名、192社
アナリスト向け施設見学会	10月・2月	経営企画室長 IRグループリーダー	機関投資家やアナリスト等 10月:7名 2月:5名
アナリスト向けスモールミーティング	7月・10月	社長 副社長 経営企画室長	機関投資家やアナリスト等 7月:7名 10月:9名



株主総会



アナリスト向けスモールミーティング



会社説明会



ステークホルダーの皆さまへの適切な情報開示

財務・非財務データの開示

株主さまをはじめとするステークホルダーに対し、財政状態・経営成績等の財務情報や経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等の非財務情報について、法令等に基づく開示を適時・適切に行うとともに、法令等に基づく開示以外の情報提供にも努めます。

開示情報の充実や、ステークホルダーの皆さまの利便性向上のため、財務・非財務指標・実績値等を、エクセルデータでダウンロードすることができる「データダウンロード」のページを公開しています。

https://www.hepco.co.jp/corporate/ir/ir_lib/datadownloads.html

サステナブルファイナンスの活用

2021年度より、調達資金の使途を再生可能エネルギーの開発等に限定した社債「北海道電力グリーンボンド」を発行しています。

また、2024年度より、カーボンニュートラルの実現に必要な脱炭素化移行（トランジション）への取り組みを資金使途とする社債「北海道電力トランジションボンド」を発行しています。

社債発行実績

（単位：億円）

	2021	2022	2023	2024
総額	700	1,235	650	1,449
（再掲） グリーンボンド	(50)	(50)	(-)	(50)
（再掲） トランジションボンド	(-)	(-)	(-)	(600)

ファイナンスに係るフレームワークや外部評価を含む詳細については、当社ホームページで開示しています。

https://www.hepco.co.jp/corporate/ir/ir_lib/finance/index.html

国際イニシアティブへの参加

TCFD・TNFD提言に基づく情報開示

当社は、「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」および「自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）」の枠組みに基づき、気候変動および自然資本に係る情報を開示しています。

気候変動および自然関連に伴うリスクと機会に係る最新の公開情報は、以下をご参照ください。

https://www.hepco.co.jp/corporate/environment/tcfd_sasb/tcfd.html

https://www.hepco.co.jp/corporate/environment/tcfd_sasb/tnfd.html



SASBスタンダードに基づく情報開示

当社は、米国サステナビリティ会計基準審議会（SASB^{*}）の産業別スタンダード（ユーティリティ・発電）に基づく情報開示に対応しています。

※Sustainability Accounting Standards Boardの略。2011年に米国で設立された非営利の基準設定組織であり、産業別の情報開示基準を作成することで、投資家と事業者間の対話を促進させることを目的としている。

https://www.hepco.co.jp/corporate/environment/tcfd_sasb/sasb.html

CDP質問書への対応

当社は、国際的な環境NGOであるCDP^{*}の気候変動質問書に2020年度から回答しており、2024年度まで5年連続で「B」評価を取得しています。

「B」評価は当社が気候変動問題に対して「マネジメントレベル」に位置することを意味しており、気候変動に係るリスクの最小化および気候関連の機会を認識するための取り組みを進めていると評価されたものです。

※2000年に発足した英国に本部を置く環境NGO。世界の主要企業の環境の取り組みに関する情報を収集・分析・評価し、評価結果などを機関投資家向けに公表している。



TCFD・TNFDに基づく開示

気候変動・自然資本に係るガバナンス・リスク管理体制

※詳細はこちら

https://www.hepco.co.jp/corporate/environment/tcfd_sasb/tcfd_tnfd_grc.html

ほくでんグループは、気候変動に伴う事業環境の変化を成長の機会と捉えて積極的に事業展開を図っていきます。

気候変動に伴うリスク・機会の特定、影響評価、対応策は、TCFDが推奨するフレームワークに則り、概ね年一回、開示内容を議論・更新しており、

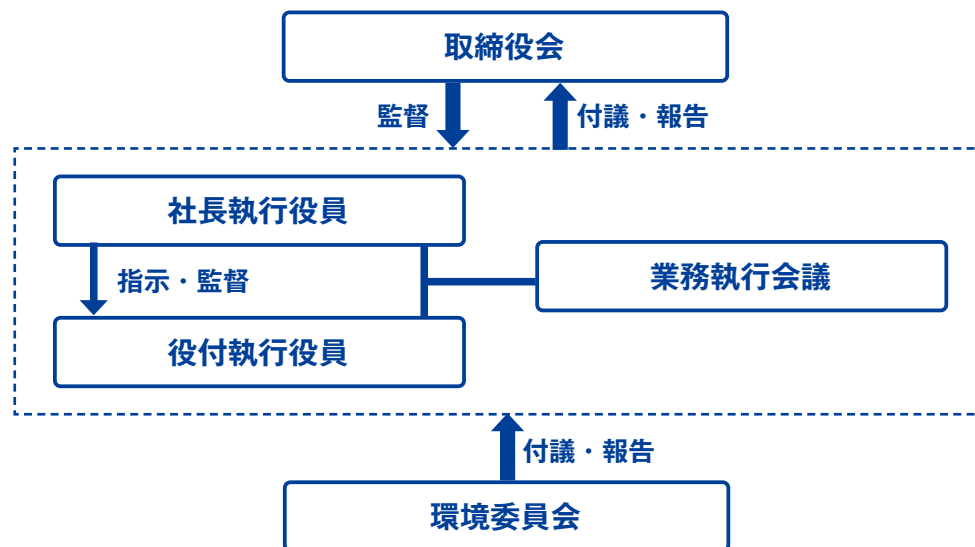
引き続き開示情報の充実化を継続するとともに、ステークホルダーの皆さまとの対話を推進していきます。

また、自然資本に関するリスクと機会についても、2023年9月に公表されたTNFD提言に基づき、事業に伴う自然への依存と影響を勘案の上特定し、

情報を開示することとしました。今後、開示情報の充実化を図り、ステークホルダーの皆さまとの対話を推進していきます。



ガバナンス・リスク管理体制



ガバナンス

社長執行役員を委員長とする環境委員会においてほくでんグループの重要な環境施策を議論する体制としており、同委員会での議論を踏まえ、ほくでんグループの経営方針や重要な環境施策について業務執行会議において審議を行い、特に重要な事項は必要に応じて取締役会に付議しています。

リスク管理

全社的な統合リスク管理体制の下で、気候変動に伴う環境変化や自然資本の減少に伴うリスクを含め、リスクの体系的な把握、対応方策の立案・実行、対応状況の確認等を行っています。経営に重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクについては、社長を委員長とする「統合リスク管理委員会」にて対応方針と対応状況を確認し助言を行うとともに、毎年のグループの経営方針に反映し、取締役会に付議するなど、経営管理サイクルのなかでリスクの発現防止と低減に努めています。

※詳細はこちら

https://www.hepco.co.jp/corporate/environment/tcfd_sasb/tcfd.html

TCFD提言に基づく情報開示の概要

戦略

気候変動に伴うリスクと機会を検討するにあたり、IEA（国際エネルギー機関）やIPCC（国連の気候変動に関する政府間パネル）の公表データが示す1.5℃シナリオや4℃シナリオを参照しています。

泊発電所3号機の再稼働に向けた審査状況や、電力需要の増加に伴うCO₂対策費の増加などの状況変化等を踏まえて、気候変動に伴うリスクと機会を特定しました。影響度・貢献度が大（収益又は、費用影響100億円超／年）の内容は以下のとおりです（詳細については、本ページ右上のURLよりリンク先を参照）。

	リスク	機会	
1.5℃シナリオ	1 2 CO ₂ 排出に対する政策・法規制の強化に伴う費用の増加 【発現時期:短～長期】 ↓ （主な対応策） ■ 泊発電所の早期再稼働 ■ 再生可能エネルギー開発推進 ■ 水素・アンモニア活用、CCUS活用など ■ 調達する電力の低・脱炭素化	電力需要の増加 【実現時期:短・中期】 ↓ （主な対応策） ■ 電化推進策の展開、道外企業の誘致 ■ 再生可能エネルギー電力供給などお客さまニーズへの対応	1 非化石エネルギーの発電電力量の増加 【実現時期:短～長期】 ↓ （主な対応策） ■ 泊発電所の早期再稼働 ■ 再生可能エネルギー開発推進 ■ 発電の効率向上や運用最適化
		CO ₂ フリー水素の供給に伴う収益の増加 【実現時期:長期】 ↓ （主な対応策） ■ 水素・アンモニア事業推進	火力電源の低・脱炭素化に伴う発電電力量の増加 【実現時期:中・長期】 ↓ （主な対応策） ■ 水素・アンモニア活用、CCUS活用など
4℃シナリオ	気象パターンの変化などに伴う発電電力量の減少 【発現時期:短～長期】 ↓ （主な対応策） ■ 発電の効率向上や運用最適化		

気候変動に伴うリスク・機会の主な財務影響（試算）

- 1 泊発電所の設備利用率が1%変動した場合のCO₂対策費 17億円程度／年
- 2 販売電力量想定に対し、1%の上振れが生じた場合のCO₂対策費 33億円程度／年

指標と目標

「カーボンニュートラルに向けた移行計画」に基づき、温室効果ガス排出削減・削減貢献の目標達成を目指していきます。

※目標に関する達成方法および考え方は [P27-28](#) をご覧ください。

温室効果ガス排出・削減貢献の目標

目標年度	目 標
2030年度	■ 温室効果ガス排出削減（スコープ 1+2+3）：2013年度比で46%削減 ■ 温室効果ガス削減貢献：150万tの削減に貢献
2035年度	■ 温室効果ガス排出削減（スコープ1+2+3）：2013年度比で60%削減 ■ 温室効果ガス削減貢献：250万tの削減に貢献
2050年度	■ 北海道におけるエネルギー全体のカーボンニュートラルの実現に最大限挑戦

※詳細はこちら

https://www.hepco.co.jp/corporate/environment/tcfd_sasb/tnfd.html

TNFD提言に基づく情報開示の概要

北海道電力は自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）の趣旨に賛同し2025年2月、TNFD提言の採用者「TNFD Adopter」に登録しました。

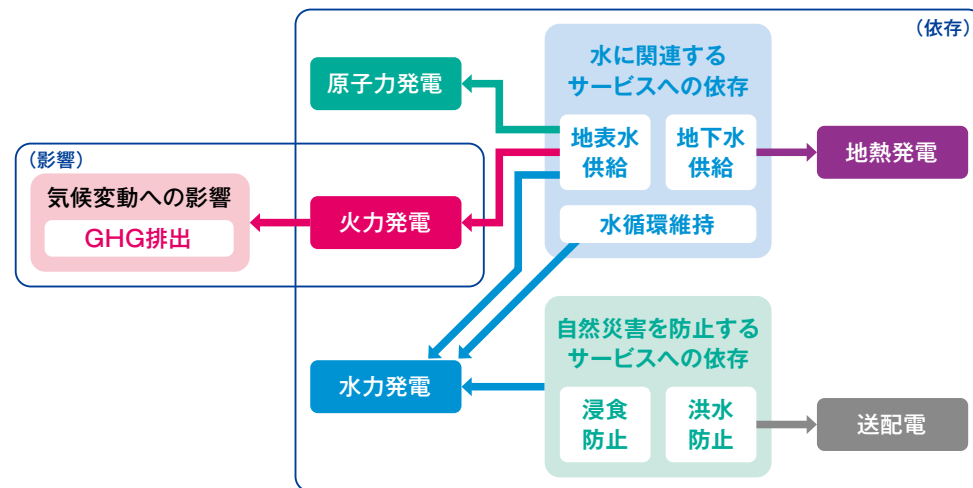
さらに、2025年6月、TNFD AdopterとしてTNFD提言に基づく情報開示を行いました（詳細については、本ページ右上のURLよりリンク先を参照）。

戦略

依存・影響

ほくでんグループの事業のうち、膨大な設備を使用する北海道電力および北海道電力ネットワークにおける発電事業および送配電事業に焦点を当て、自然への依存度と影響度を5段階（Very High、High、Middle、Low、Very Low）で評価しました。

事業活動における自然への依存・影響の関係（評価HまたはVH）



リスク・機会

評価した依存、影響を踏まえ、電気事業における自然関連のリスクと機会（対応策）について特定しました。

物理リスク

急性リスク

リスク	自然災害の発生に伴う設備被害
対応策	設備の迅速な復旧、設備対策
関連事業	水力発電 地熱発電 送配電

慢性リスク

リスク	水の供給量の減少等に伴う発電量減少
対応策	設備効率の向上等
関連事業	水力発電 火力発電 原子力発電 地熱発電
リスク	海水温上昇（気候変動）に伴う発電効率低下
対応策	脱炭素電源導入促進、カーボンニュートラルの取り組み
関連事業	火力発電 原子力発電

移行リスク

政策リスク

リスク	規制強化に伴う運転制限、追加の設備対策
対応策	電源の脱炭素化推進等
関連事業	火力発電 原子力発電 地熱発電 送配電

評判リスク

リスク	事業における自然への悪影響による風評被害
対応策	GHG排出削減、環境法令遵守等
関連事業	火力発電 原子力発電 地熱発電 送配電

リスクと機会の管理

評価した依存、影響を踏まえ、当社が管理すべきリスクと財務への影響、機会については以下のとおりと考えました。

リスクの管理

		リスク	事業	財務影響
物理リスク	急性	激甚化する自然災害の発生による設備被害	水力発電 地熱発電 送配電	■ 復旧費用や災害対策の設備・修繕費用の増加 ■ 地熱発電の蒸気配管損壊に伴う長期発電停止
		気象変化・降水量の低下による発電電力量減少	水力発電	■ 発電量減少による収益減
	慢性	ダム湖等の堆砂による発電電力量減少	水力発電	■ 発電量減少による収益減
		取水設備への海生生物付着による発電電力量減少	火力発電 原子力発電	■ 発電量減少による収益減
		気候変動に伴う海水温の上昇による発電効率の低下	火力発電 原子力発電	■ 発電効率低下によるコスト増
		地下水の供給量減少による発電電力量減少	地熱発電	■ 発電量減少による収益減
移行リスク	政策	環境保全に係る政策転換、新規政策による規制強化	火力発電 原子力発電 地熱発電 送配電	■ 規制強化による発電所の運転制限およびコスト増 ■ 規制強化による追加の設備対策コスト増
	評判	自然への影響に関する風評被害（火力発電によるGHG排出、原子力発電による放射性物質漏洩、地熱発電による温泉枯渇、電力流通設備建設時における生物への配慮不足等）	火力発電 原子力発電 地熱発電 送配電	■ ステークホルダーからの信頼の毀損

機会の管理

機 会	事業	概要（自然影響・財務影響）
台風や地震、大雪などの激甚化する自然災害を想定した訓練や設備対策、災害復旧に係る自治体との協定による電力設備のレジリエンス強化	水力発電 火力発電 原子力発電 地熱発電 送配電	■ 大規模停電の早期復旧による電力安定供給の実現 ■ 停電情報の早期提供によるお客さま、地域等との信頼関係構築
水力発電設備における設備改修等による効率の向上、および保守運用の最適化による発電電力量の増加	水力発電	■ 河川水の効率的利用 ■ 水力発電の有効活用によるGHG排出抑制
火力発電および原子力発電における取水設備への海生生物付着防止対策による発電出力低下の抑制	火力発電 原子力発電	■ 原子力発電の有効活用によるGHG排出抑制 ■ 脱炭素電源の導入を推進しつつ、化石燃料の有効活用 ■ 気候変動に伴う海水温上昇による発電効率低下の抑制
地熱発電における効率的な坑井のスケール除去	地熱発電	■ 貴重な水資源の有効活用 ■ 健全な水循環の維持
火力発電設備および原子力発電設備設置地域の自治体との協定に基づく環境汚染物質の適切な管理	火力発電 原子力発電	■ 環境汚染物質等による環境負荷の低減 ■ お客さま、地域等との信頼関係構築
社員教育の徹底による環境法令およびコンプライアンスの遵守	水力発電 火力発電 原子力発電 地熱発電 送配電	■ 有害化学物質等の適正な処理 ■ 環境への適切な取り組みによるお客さま、地域等との信頼関係構築

指標と開示項目

TNFDが提案している指標を踏まえ、当社事業と関係が深い事項を開示項目として設定しています。

TNFDの目標については現在検討中です。公表済みの「環境目標」を踏まえながら検討を進め、来年度開示する予定です。

[環境目標]

https://www.hepcoco.jp/corporate/environment/env_management/target.html

(2024年度末時点)

カテゴリー	指標	開示項目			単位
気候変動	GHG排出	GHG排出量※	Scope1	1,154	万t-CO ₂
			Scope2	0	
			Scope3	815	
陸上、淡水、 海水利用の変化	総空間フットプリント	発電設備、電力流通設備の 土地面積（借地含む）	発電設備面積	105,498	千m ²
	陸上、淡水、海水利用・変化範囲		流通設備面積	108,002	
汚染、汚染除去	排水	火力・原子力発電所取放水温度差		7	℃以下
	廃棄物の発生と処理	排水排出量		244.4	万m ³
		産業廃棄物の発生量		68.8	万t
	プラスチック汚染	産業廃棄物のリサイクル率		89.7	%
		廃プラスチック類排出量		0.8	千t
	非GHG大気汚染物質	プラスチック再資源化率		92.8	%
Nox発生量			8.5	千t	
資源の利用、補充	水不足地域からの取水と消費	※北海道は水リスクゼロ			無し
	陸・海・淡水から調達するリスクの 高い天然商品の量	発電燃料消費量	石炭	411.6	万t
			重油	26.2	万kl
			軽油	1.5	万kl
			LNG	43.5	万t

※ GHG排出量は2023年度実績

財務情報

主要データ5か年の推移(連結)

(百万円)

	2020	2021	2022	2023	2024
営業収益(売上高)※1	585,203	663,414	888,874	953,784	902,053
電気事業営業収益	547,329	625,497	835,974	912,066	855,136
その他事業営業収益	37,874	37,916	52,899	41,718	46,916
営業費用	531,428	638,443	911,405	852,628	826,214
電気事業営業費用	496,140	604,947	864,358	817,351	786,799
その他事業営業費用	35,288	33,496	47,046	35,277	39,415
営業利益又は営業損失(△)	53,775	24,970	△ 22,530	101,155	75,838
経常利益又は経常損失(△)	41,150	13,830	△ 29,251	87,315	64,051
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	41,411	12,194	△ 26,596	88,597	84,355
法人税等合計	5,071	4,864	△ 4,783	21,676	19,161
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)	36,155	6,864	△ 22,193	66,201	64,218
総資産額	2,001,650	1,992,879	2,093,339	2,141,691	2,244,003
純資産額	289,733	285,717	258,106	333,528	407,336
設備投資額	78,360	87,185	100,064	130,774	179,307
有利子負債残高	1,397,394	1,385,387	1,475,953	1,405,940	1,424,809
1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失(△)(円)※2	169.09	26.57	△ 114.96	315.44	305.90
1株当たり配当金(普通株式)(円)	20	20	-	20	20
1株当たり配当金(B種優先株式)(円)	3,000,000	3,000,000	-	6,060,164	3,000,000
配当性向(%)	11.8	75.3	-	6.3	6.5
自己資本比率(%)	13.8	13.7	11.7	14.9	17.5
ROA 総資産営業利益率(%)	2.7	1.3	△ 1.1	4.8	3.5
ROE 自己資本利益率(%)※3	14.1	2.5	△ 8.6	23.5	18.1
支払利息	10,400	9,513	9,507	12,183	10,991
減価償却費	79,267	77,435	80,176	73,450	73,241
営業活動によるキャッシュ・フロー	136,547	102,337	△ 574	176,135	125,588
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 85,607	△ 77,720	△ 85,248	△ 80,841	△ 90,702
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 24,662	△ 19,489	86,795	△ 74,654	10,726
現金及び現金同等物の期末残高	83,767	88,894	89,867	110,709	156,322

※1 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等が適用されたことに伴い、「電気事業会計規則」が改正され、2021年度から再生可能エネルギー固定価格買取制度に関する影響額について収益及び費用計上の対象外となりました。2020年度の経営指標等については、この改正を過去の期間に遡って適用しています。

※2 1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失(△)は、親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)から当期に帰属する優先配当額を差し引いて算定しています。

※3 自己資本については、純資産額から非支配株主持分を差し引いた値を用いて算定しています。

(百万kWh)

	2020	2021	2022	2023	2024
販売電力量	26,553	29,930	31,080	33,949	33,570
低圧	10,815	10,345	9,962	9,851	9,569
高圧・特別高圧	11,791	11,734	13,413	13,620	13,160
その他※4	77	86	557	315	71
小売販売電力量合計	22,683	22,165	23,932	23,786	22,800
他社販売電力量	3,870	7,765	7,148	10,163	10,770
供給電力量	29,359	32,819	33,787	36,687	36,252
水力	3,450	3,454	3,832	3,597	2,992
火力	18,007	19,554	16,487	15,382	16,167
原子力	-	-	-	-	-
新エネルギー等	129	113	111	104	117
他社受電電力量※5	7,998	9,901	13,732	17,925	17,427
揚水発電所の揚水用電力量等	△ 225	△ 203	△ 375	△ 321	△ 451
原子力設備利用率(%)	-	-	-	-	-

セグメント情報

(百万円)

売上高	585,203	663,414	888,874	953,784	902,053
北海道電力	538,672	597,934	779,676	861,640	788,051
北海道電力ネットワーク	243,773	267,999	347,960	313,795	321,189
その他※6	139,621	136,331	155,128	154,980	153,954
調整額※7	△ 336,862	△ 338,851	△ 393,891	△ 376,632	△ 361,142
セグメント利益又はセグメント損失	41,150	13,830	△ 29,251	87,315	64,051
北海道電力	36,226	12,000	△ 34,471	68,961	53,689
北海道電力ネットワーク	1,197	△ 4,444	△ 3,352	10,666	1,115
その他※6	4,745	7,965	9,309	11,592	12,172
調整額※7	△ 1,019	△ 1,690	△ 737	△ 3,904	△ 2,926

参考諸元(燃料価格)

為替レート(円/\$)	106	112	135	145	153
原油CIF(BL)	43.4	77.2	102.7	86.0	82.4
海外炭CIF(\$/t)	79.8	161.1	357.9	195.9	151.1
LNGCIF(\$/t)	389.9	621.6	929.7	647.0	613.8
出水率(%)	92.3	96.2	107.3	103.6	89.8

※4 その他欄は、北海道電力ネットワーク(株)の販売電力量を示しています。なお、2023年度以前については、2023年10月1日に当社が吸収合併した北海道電力コグリエーション(株)の販売電力量も含まれています。

※5 他社受電電力量には、連結子会社や持分法適用会社からの受電電力量が含まれています。

※6 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、その他の連結子会社等を含んでいます。

※7 「調整額」は、連結決算におけるセグメント間取引の消去額です。

※8 端数処理の関係で合計が一致しない場合があります。

株式情報

2025年3月31日時点

株式基本情報

●株主数	普通株式	106,612名
	B種優先株式	2名
●発行可能株式総数	4億9,500万株	
●発行済株式総数	普通株式	2億1,529万1,912株
	B種優先株式	470株
●独立監査法人	EY新日本有限責任監査法人	
●上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場 札幌証券取引所	
●株主名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社	

主要株主の状況

(1) 普通株式

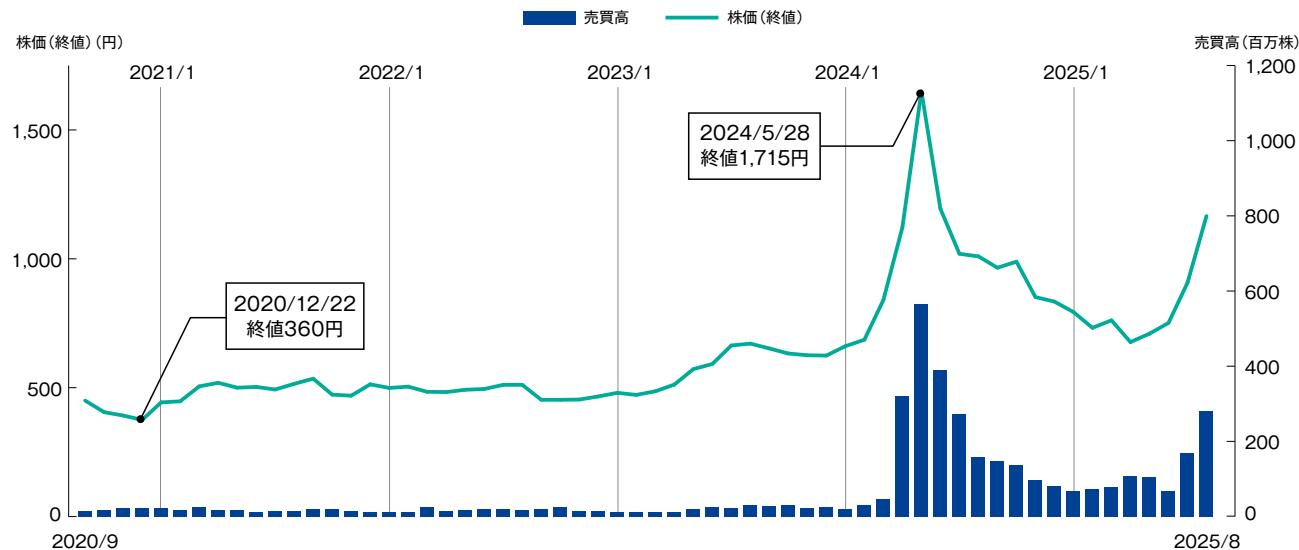
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	20,563	9.99
株式会社北洋銀行	10,215	4.96
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	7,006	3.40
日本生命保険相互会社	6,147	2.99
北海道電力従業員持株会	5,015	2.44
株式会社北海道銀行	4,131	2.01
明治安田生命保険相互会社	4,048	1.97
CGMI-PRIME FINANCE CLEARANCE SECURITIES ACCOUNT	3,635	1.77
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT	3,017	1.47
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	2,886	1.40

(注)持株比率は、発行済株式総数から自己株式9,543,325株を控除して計算しています。

(2) B種優先株式

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
株式会社日本政策投資銀行	400	85.11
株式会社みずほ銀行	70	14.89

株価(終値)と売買高の推移(2020/9~2025/8)



株主構成

