北海道電力
https://www.hepco.co.jp/

INTEGRATED REPORT 2026

ほくでんグループレポート2026



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 ■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
非財務情報	■コーポレート・ガバナンスに関する報告書	■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

2025年度（2025年4月1日～2026年3月31日）
※2026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
09 社長対談

価値創造ストーリー

13 ほくでんグループの価値創造プロセス
15 2050年の社会像
19 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

21 ほくでんグループの経営目標
29 ほくでんグループの経営モデル
35 発電事業
39 原子力事業
43 火力事業
45 水力・揚水事業
47 再生可能エネルギー開発事業
49 送配電事業
53 小売電気事業
55 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

59 カイゼン・DXの活用による事業変革
60 徹底した効率化
61 人的資本経営の推進
65 コンプライアンス・リスク管理の徹底
71 コーポレート・ガバナンスの充実
社外取締役鼎談
75 コーポレート・ガバナンス体制
83 政策保有株式　親子上場
84 サステナブルファイナンスの活用
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 財務情報
88 株式情報

「ほくでんグループレポート2026」のポイント

①要点を絞った構成
投資家の皆さまの関心にお応えし、疑問を解決するためのツールとなることを目指して製作しました。このため決算情報やESG関連をはじめとする財務・非財務データについては、ホームページなど詳細情報の掲載先をご案内するなど、全体のページ数を抑えつつ、ポイントを絞った簡潔な構成としています。

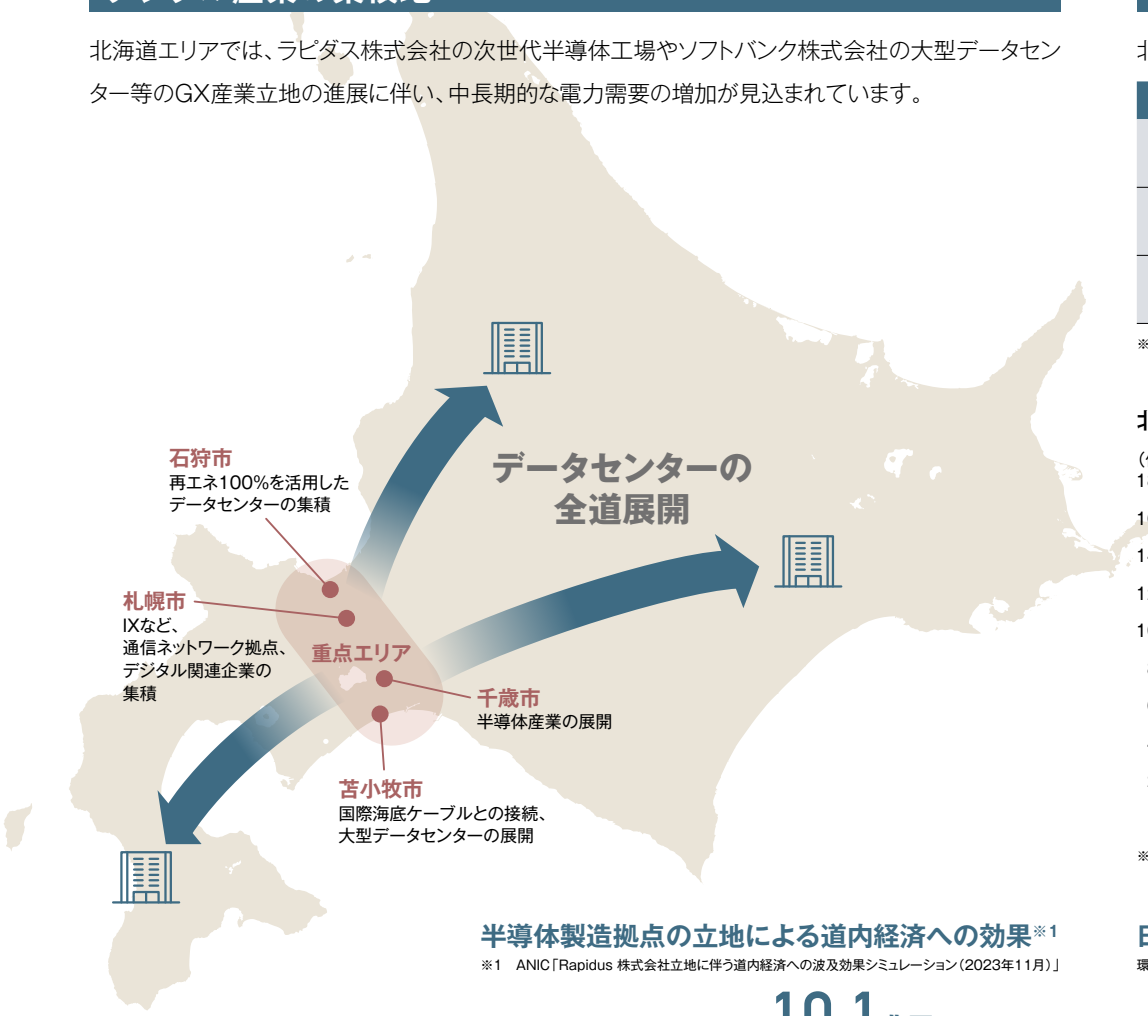
②「ほくでんグループ経営ビジョン2035」の理解促進
2025年3月に策定した「ほくでんグループ経営ビジョン2035」について、この1年間の進捗に加え、投資家の皆さまからいただいたご意見も踏まえ、QA形式で疑問に直接お答えするなど、当社事業をより深くご理解いただけるよう内容を充実させています。

P13-20 価値創造ストーリー
P21-34 ほくでんグループの経営目標・経営モデル

事業基盤　北海道の可能性

デジタル産業の集積地

北海道エリアでは、ラピダス株式会社の次世代半導体工場やソフトバンク株式会社の大型データセンター等のGX産業立地の進展に伴い、中長期的な電力需要の増加が見込まれています。



半導体製造拠点の立地による道内経済への効果※1

※1　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（2023年11月）」

第1工場の生産・投資 …… 10.1兆円

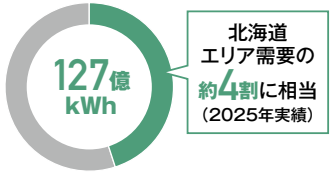
第1工場および
第2工場の生産・投資 …… 18.8兆円

（2023年度～14年間累計）

脱炭素エネルギーの供給基地

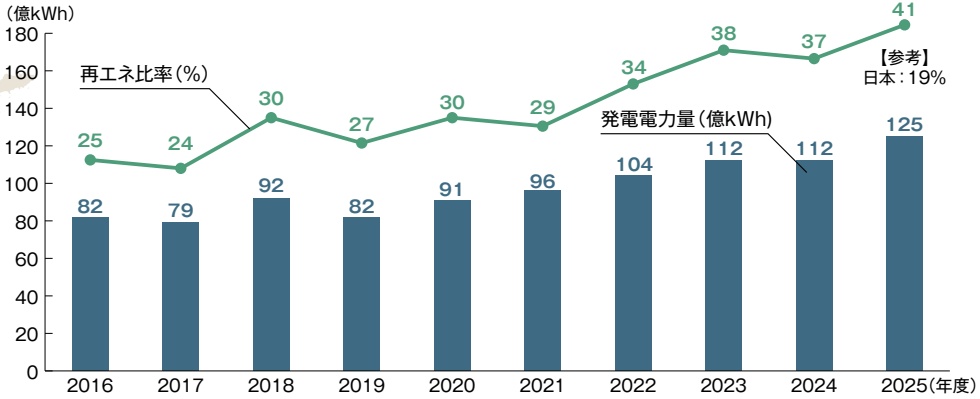
北海道エリアにおける原子力発電所は、当社が所有する泊発電所のみです。

	3号機	1・2号機
定格電気出力	912MW	1,158MW
再稼働時期	2027年の できるだけ早期	2030年代 前半
発電電力量 （発電端）※1	**56億kWh**	**71億kWh**



※1　算定方法：発電電力量（kWh/年）＝出力（MW）×8,760（h/年）×設備利用率70%

北海道における再生可能エネルギー※2の発電電力量と比率の推移（2016～2025年度）

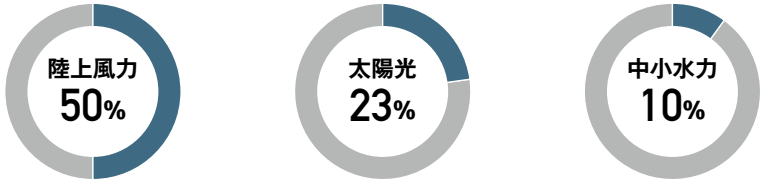


※2　再生可能エネルギーは、水力・風力・太陽光・地熱・バイオマス・廃棄物を指す

資源エネルギー庁「都道府県別発電実績」より当社試算

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

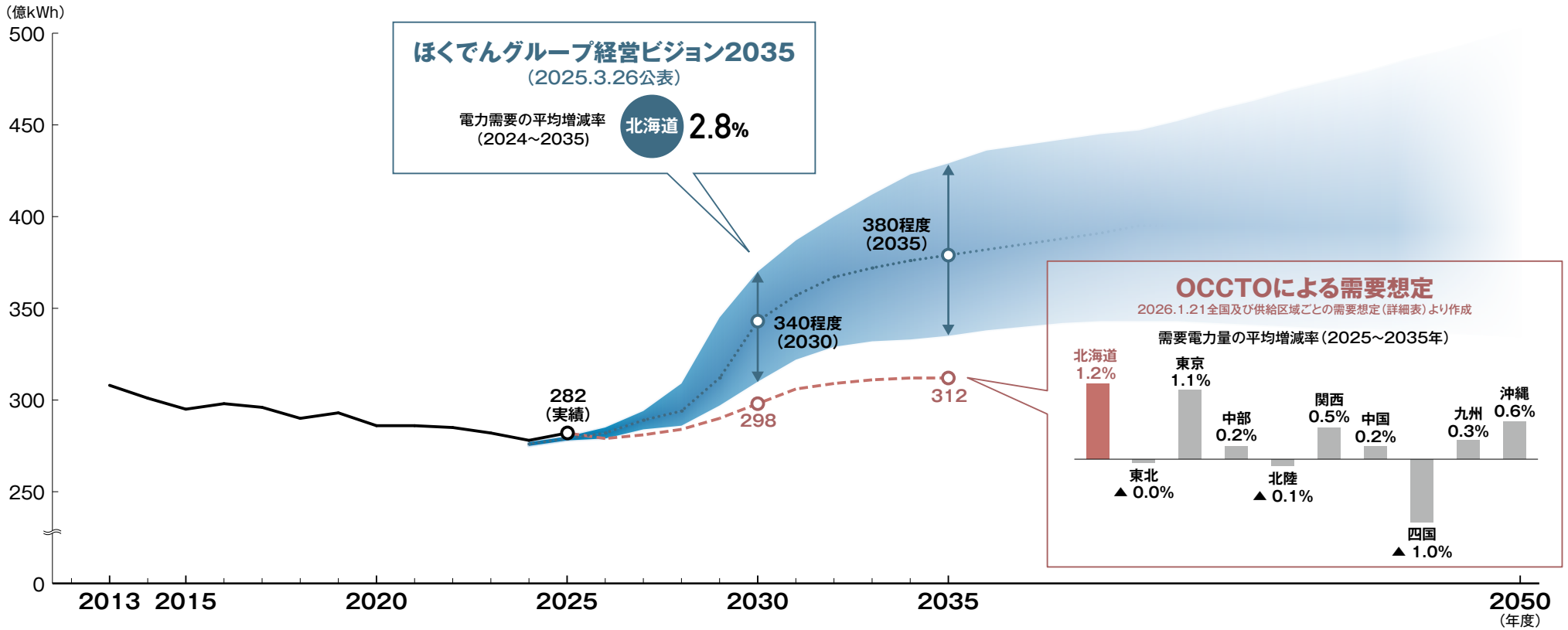
環境省「再生可能エネルギー情報提供システム」提供データより当社試算



北海道エリアの電力需要増加と供給力の確保

北海道は、今後の電力需要の伸びが日本国内でもっとも高いと見込まれているエリアです。

ほくでんグループは、泊発電所の再稼働や将来的な脱炭素化を前提とした火力発電所の建設などにより、中長期的な電力需要増加を見据えて供給力を確保していきます。



原子力発電所	泊1·2号機（579MW×2）	2030年代前半 再稼働	
	泊3号機（912MW）	2027年のできるだけ早期 再稼働	
LNG発電所	石狩湾新港1号機（569.4MW）	2019年2月 運転開始	
	石狩湾新港2号機（580MW）	2026年8月 着工	2030年度 運転開始予定
	石狩湾新港3号機（580MW）	2030年5月 着工	2033年度運転開始予定
	苫東地点 次期LNG電源	2035年度目途での設置検討	

燃料種の水素転換により2050年までの脱炭素化を目指す

HEPCO at a Glance

企業規模

従業員数（連結）
9,239人

売上高（連結）※
8,559億円

総資産（連結）※
2兆4,710億円

収益性・資本効率

ROA
3.1%

ROIC
2.8%

ROE
10.4%

経常利益（連結）※
613億円

財務健全性

自己資本額
4,569億円

自己資本比率
18.5%

有利子負債残高
1兆5,600億円

EBITDA有利子負債倍率
10.3倍

株主還元

配当性向
15.4%

DOE
1.8%

成長性

設備投資額
2,416億円

フリー・キャッシュ・フロー
△985億円

2025年度および2025年度末

過去5年間の推移（2021～2025年度）

	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
経常利益（連結）※	138億円	△292億円	873億円	640億円	613億円
ROE	2.5%	△8.6%	23.5%	18.1%	10.4%
ROIC	1.1%	△1.0%	4.2%	3.1%	2.8%
自己資本比率	13.7%	11.7%	14.9%	17.5%	18.5%
EBITDA有利子負債倍率	13.6倍	24.8倍	8.3倍	9.5倍	10.3倍
DOE	1.8%	-	1.6%	1.3%	1.8%
設備投資額	871億円	1,000億円	1,307億円	1,793億円	2,416億円
フリー・キャッシュ・フロー	246億円	△858億円	952億円	348億円	△985億円

※セグメント間取引消去を含む

主な供給設備（2026年3月31日時点および2025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）		発電電力量（GWh）
			道内比率※	
水力	53ヵ所	1,639,935	80%	3,646
火力	12ヵ所	4,634,600	74%	15,186
原子力	1ヵ所	2,070,000	100%	-
新エネルギー等	3ヵ所	58,000	2%	59

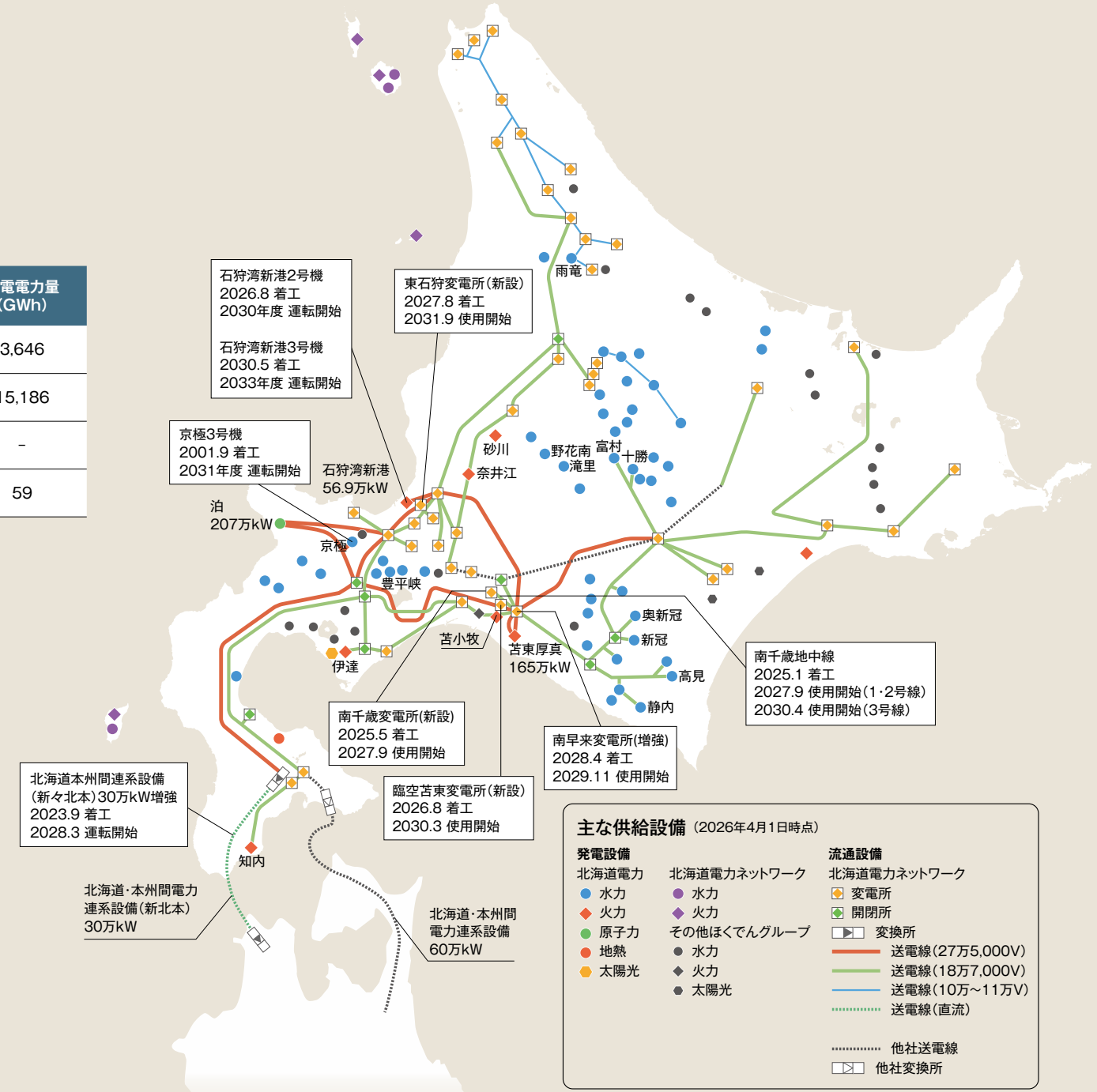
※資源エネルギー庁 統計表 1-(1)電気事業者の発電所数、出力 1-(2)都道府県別発電所数、出力より当社作成

送配電設備（北海道電力ネットワーク）

	亘長
送電線	8,377km
配電線	68,450km

販売実績（北海道電力）

	販売電力量	道内シェア
低圧	9,430GWh	76.8%
高圧･特別高圧	12,628GWh	79.6%



社長メッセージ

代表取締役 社長執行役員　齋藤　晋



変革の力で北海道の可能性を切り拓き、北海道とともに成長する

自らの原点と使命を守りながら、変えるべきことに果敢に挑戦する

私は社長就任以来、「電力の安定供給を守り抜くこと」と「将来の成長基盤をつくること」の両立に取り組んできました。近年、エネルギーを取り巻く環境は大きく変化しています。電力システム改革の進展、エネルギー安全保障への関心の高まり、カーボンニュートラルへの対応、さらにはDXやAIの急速な発展など、事業環境の変化のスピードはかつてないほど加速しています。

こうした大きな変化の中にあっても、当社グループが果たすべき使命は変わりません。それは、北海道の暮らしと産業を支えるエネルギーを安定的に届けることです。しかし、従来の延長線上にとどまるだけでは企業としての持続的な成長は実現できません。電力の安定供給というDNAを守りながら、同時に変革を続けること。それが今の私たちに求められている役割と考えています。

「ほくでんグループ経営ビジョン2035」（以下、「ビジョン2035」）の公表に併せて策定した経営理念では、「変革の力で、エネルギーの未来と新たな価値を創造する」というミッションを掲げました。この「変革」という言葉には強い思いが込められています。社内からは「安定供給を担う会社に変革が必要なのか」という意見もありましたが、変化しなければ安定供給そのものを守れない時代になったと考えています。脱炭素化やDX、AIなど社会の大きな変化に対応しなければ、お客さまに新たな価値を提供することもできません。

変革とは、これまで積み上げてきたものを否定することではありません。自らの原点と使命を守りながら、変えるべきことに果敢に挑戦することです。

北海道に訪れた大きな成長機会

現在、当社グループは新たな成長局面を迎えています。広大な土地、冷涼な気候、豊富な再生可能エネルギー資源など、北海道が持つ優位性に改めて注目が集まっており、Rapidus株式会社による先端半導体工場の建設をはじめ、データセンターの集積やGX産業の拡大といった投資機運が大きく高まっています。

当社では、2030年代にかけて電力販売量の増加を見込んでいますが、これは単なる需要拡大を意味するものではありません。北海道の産業競争力を高め、地域の持続的な発展につながる大きな可能性を秘めています。

私は、北海道の持つ大きな可能性を地域の成長につなげ、北海道とともに持続的な発展を実現したいと考えています。そのためには、将来の需要拡大を見据えた電源開発と送配電ネットワーク整備を着実に進めなければなりません。

特に安定供給と環境適合の両立は当社グループの企業価値向上に直結する重要なテーマです。

泊発電所再稼働は将来価値創造の重要な基盤

その中核を担うのが泊発電所3号機です。原子力発電は、燃料供給の安定性、長期的な価格安定性、そして発電時にCO_2を排出しないという特長を有しています。安全性を大前提としたうえで、S+3E（安全性、安定供給、経済効率性、環境適合）を実現する重要な電源と考えています。

2025年7月には原子炉設置変更許可を取得し、大きな節目を迎えました。現在も再稼働に必要な安全対策工事や設計および工事計画の認可申請に取り組んでいます。再稼働までの道のりは決して平坦ではありませんが、年間1,000回を超える訓練や継続的な設備強化を通じて、世界最高水準の安全性を目指しています。北海道の成長を支えるためにも、泊発電所の再稼働は極めて重要な意味を持っています。

「電力会社」から「エネルギー価値創造企業」へ

一方、私たちは電力事業だけに依存する企業であってはならないと考えています。2025年には勇払地区のガス事業譲受を決定し、ガスの製造から販売までを一貫して担う体制づくりを進めています。また、苫小牧地域を中心とした水素・アンモニア・CCUSを活用した次世代エネルギーサプライチェーン構築にも取り組んでいます。

これらは、北海道におけるエネルギーインフラの高度化と脱炭素社会の実現を支える戦略的な投資です。今後も資本効率を重視しながら、電力事業とのシナジーや北海道の発展への貢献という観点で投資を厳選し、事業ポートフォリオの最適化を進めていきます。

失敗を恐れず、様々なことに挑戦できる環境を整備する

「ビジョン2035」の実現に向けて、人材と組織の変革にも力を入れています。電力システム改革から10年が経過し、社員の意識も大きく変わってきました。かつては部門ごとの利益が重視される傾向がありましたが、現在は資本効率や収益構造への理解が進み、グループ全体を俯瞰して考える文化が根付き始めています。

そうした中、私は若手社員との対話を大切にしています。経営理念の策定では、ある若手社員の意見から「情熱」という言葉を採り入れ、「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。」としました。これからのほくでんグループをつくるのは若い世代です。彼らが失敗を恐れず、様々なことに挑戦できる環境を整備することが、人的資本経営における重要な施策であると捉えています。

情熱と変革の力で北海道の未来を切り拓いていく

私たちは、北海道の成長なくして自らの成長はないと考えています。また、自らが持続的に成長しなければ、地域へ貢献することもできません。だからこそ、社会的使命と企業価値向上の両立に挑戦し続けます。

北海道が持つ大きな可能性を将来の成長へつなげ、地域の皆さまと共創しながら新たな価値を生み出していくために、私は社長就任以来、各地の自治体や企業のトップなどの皆さまと対話を重ねてきました。その中で改めて感じたのは、多くの方々から寄せられている信頼の大きさです。私たちの仕事は社会に必要とされてこそ価値があります。だからこそ「ほくでんさん」と親しみを持って呼ばれる企業であり続けたいと思っています。

「ビジョン2035」は、当社グループを持続的に発展させるための挑戦の証です。75年にわたり培ってきた現場力と技術力、地域との信頼関係、使命感を持った人材、そして数々の困難を乗り越えてきた経験を礎に、私たちは次の成長ステージへ挑戦していきます。投資家をはじめとする皆さまには、その挑戦を見守り、ともに歩んでいただけたらと思います。

情熱と変革の力で北海道の未来を切り拓いていく、当社グループの今後にぜひご期待ください。

社長対談

アナリスト × 社長

左：野村アセットマネジメント株式会社
サステナブル投資戦略室長 兼
グローバル・リサーチ部企業調査シニア・アナリスト
大畠　彰雄

1998年より金融業界で日本株アナリスト業務に従事。
2005年に野村アセットマネジメント株式会社へ入社し、
エネルギー業界を中心とする企業調査を担当。
2024年にネットゼロ戦略室長、
2025年にサステナブル投資戦略室長に就任。
サステナビリティ関連業務を統括する一方、
引き続き企業調査シニア・アナリストを務めている。

右：代表取締役 社長執行役員
齋藤　晋



北海道の成長と脱炭素化を追い風に未来への投資を加速する

北海道に訪れた“千載一遇の機会”を捉え成長に向けた助走期間を着実に進む

大畠：昨年公表された「ほくでんグループ経営ビジョン2035」（以下、「ビジョン2035」）では、北海道に“千載一遇の機会”が訪れているとして、2030年度に経常利益700億円、小売販売電力量290億kWh以上という意欲的な目標を掲げられました。一方、足元の業績では利益や販売電力量が減少しており、目標達成に向けた道程は平坦ではないようです。現在をどのような経営ステージと捉えているのでしょうか。

齋藤：私は現在を「成長に向けた助走期間」と考えています。事業環境は大きく変化しており燃料価格などの変動は年々ありますが、将来に向けた方向性は変わっていません。Rapidus株式会社をはじめとする半導体関連投資やデータセンター立地に向けた動きは着実に進行しています。実際、データセンターや関連産業に関するご相談やお問い合わせは引き続き増えてきており、私たちが想定している以上に北海道の成長ポテンシャルは大きいのではないかと感じています。しかし、こうした大型需要が実際に電力販売として顕在化するまでには一定の時間が必要です。だからこそ供給力の確保やネットワーク整備を着実に進めていく必要があります。今の投資は将来の成長のための準備であり、「ビジョン2035」の達成に向けた重要なプロセスだと考えています。

大畠：私も同じ印象を持っています。北海道では様々なテーマが同時進行しており、電力需要の拡大や再生可能エネルギーの活用など、大きな成長ポテンシャルがあります。こうした北海道の可能性を、IR活動などを通じて投資家にさらに広く伝えていく余地があると感じています。注目すべきは、電力の供給・需要の両面における北海道



の成長余地です。日本は平地が限られているために太陽光発電の適地が少なく、風力発電の設備利用率も欧州などに比べて低いといわれています。そうしたなか、北海道は太陽光や風力に加え、バイオマスを含む再生可能エネルギーの導入ポテンシャルが非常に大きい地域です。

齋藤：再生可能エネルギーについては、北海道の持つポテンシャルを活かしながら、経済性を有した主力電源として活用していきたいと考えています。そのために「洋上風力推進本部」を立ち上げてサプライチェーン上の課題や制度面の課題に取り組み、社内の総力をあげて開発に向けた動きを加速させています。

大畠：泊発電所が再稼働すれば、非化石電源比率は全国平均を大きく上回る水準になると見込まれます。一方、需要面でもデータセンターや半導体工場とそれらに関連する産業の立地が進みつつあります。こうした供給力と需要の拡大が顕在化すれば、御社の成長率は大きく高まる可能性があります。しかし、現時点では実現時期などに不確実性があるため、こうした中長期的な成長余地は株式市場に十分織り込まれていません。トップラインつまり販売電力量や売上高の成長が見えてくると、市場の見方も大きく変わってくるのではないでしょうか。

齋藤：その点は私たちも強く意識しています。販売電力量の増加が最もわかりやすい成果ですが、その背景にある需要開拓や企業誘致の進展についてもしっかり発信していきたいと考えています。半導体やデータセンターだけでなく、その先にあるAI活用や関連産業の集積まで見据えた場合、北海道にはさらに大きな可能性があります。そうした成長ストーリーを丁寧に伝えていきたいと思います。

泊発電所3号機再稼働がもたらす収益改善と北海道の競争力強化

大畠：「ビジョン2035」実現の前提として、泊発電所3号機の再稼働は極めて重要だと思います。投資家の立場から見ると、その意義は財務·非財務の両面にあります。財務面では、再稼働によって石炭やLNGなどの化石燃料への依存度が低下し、燃料費の削減や収益性の改善が期待できます。燃料価格や為替相場の変動による影響も抑えられるため、利益とキャッシュ·フローの安定化にもつながるでしょう。非財務面では、天候に左右されず安定的に発電できる非化石電源であることに注目しています。再生可能エネルギーの導入拡大を支えながら、電力の安定供給と脱炭素化を両立するうえで重要な役割を果たします。特に、データセンターや半導体工場など、安定した電力と環境価値の双方を重視する需要家の立地を促す観点からも北海道の競争力向上に寄与すると考えます。泊発電所3号機の再稼働は単なる発電所の稼働にとどまらず、御社の収益基盤の強化と北海道の産業成長を左右する重要なテーマです。現時点の見通しはいかがでしょうか。

齋藤：クリティカルパスとなっているのは防潮堤工事です。設計および工事計画の認可については現時点で大きな問題はないと認識しています。審査は継続中ですので予断を許しませんが、2027年のできるだけ早期の再稼働





という目標に向けて必要なことを一つひとつ着実に進めていきます。

大畠：投資家が注目しているのは再稼働そのものだけではありません。再稼働後にどのようなキャッシュを生み出すのかという点です。利益改善だけでなく、株主還元や成長投資、財務改善にもつながる重要な転換点になります。

齋藤：おっしゃる通りです。再稼働によって営業キャッシュ・フローは大きく改善します。当面は設備投資が続くためフリー・キャッシュ・フローはマイナスとなりますが、利益基盤が強化されることで財務健全性は着実に改善していきます。また、再稼働は収益面だけの話ではありません。電気料金の引き下げ、脱炭素化の推進、そして北海道の産業競争力向上にもつながります。原子力は単なる発電設備ではなくGXに貢献し、産業立地を可能にし、電気料金の安定にも貢献する北海道全体の競争力を支える重要な基盤だと考えています。

過去最大の設備投資は未来への先行投資

大畠：2026年度の設備投資額は4,200億円規模と過去最大となります。フリー・キャッシュ・フローでは大幅なマイナスとなるため市場には不安視する声もありますが。

齋藤：確かに今は投資が先行する局面です。泊発電所3号機への投資に加え、石狩湾新港発電所、送配電ネットワーク、再生可能エネルギー、さらには将来の水素・アンモニアなど多くのテーマが重なっています。これらは将来の需要増加と脱炭素化に備えるための投資です。また、それぞれの案件について投資回収の予見性を重視し、長期脱炭素電源オークションなど国の制度も最大限活用しています。将来の北海道の需要拡大と脱炭素化に必要な投資であることを前提に財務規律を保ちながら進めています。

大畠：市場はどうしても目先のフリー・キャッシュ・フローに注目しがちです。しかし、重要なのはその投資が将来どのようなキャッシュを生むかだと思います。私自身は、北海道の構造的な需要増加とGXの進展を踏まえれば、御社の投資の背景には十分な合理性があると見ています。すでに大規模な半導体工場の建設が進み、データセンターや関連産業の立地も具体化しつつあります。これらの施設は大量の電力を長期にわたって安定的に使用するため、本格稼働に伴い販売電力量の継続的な増加が期待できます。さらに、半導体工場などを起点に関連企業の集積が進めば、地域全体の電力需要が飛躍的に拡大する可能性もあります。一方、発電設備や送配電ネットワークの整備には長いリードタイムを要します。需要が顕在化してから投資に着手したのでは供給力や系統容量の確保が間に合わず、北海道への企業立地そのものを制約しかねません。したがって、足元のフリー・キャッシュ・フローが一時的に悪化するとしても将来の需要の立ち上がりを見据え、先行して必要な設備を整備することには戦略的な意義があると考えます。加えて、北海道は再生可能エネルギーの導入ポテンシャルが大きく、泊発電所の再稼働が実現すれば、非化石電源を活用した電力供給の競争力は一段と高まります。脱炭素電力を求める企業の立地を促し、そこで生まれた需要が新たな電源やネットワークへの投資を支えるという好循環も期待できます。つまり、現在の投資は単なる設備の維持・更新にとどまらず、将来の販売電力量、利益、キャッシュ・フローを拡大するための成長投資と捉えるべきでしょう。

北海道におけるGX中核企業として ガス、水素、CCUSが生み出す価値に着目

大畠：ガス事業への本格参入については、移行燃料として評価する声がある一方で、化石燃料への投資と捉える

向きもあります。どのように考えればいいでしょうか。

齋藤：北海道では暖房需要が大きく、依然として灯油やその他の化石燃料が多く使われています。その現実を踏まえると、まずは石油や石炭からLNGへの転換によって着実に脱炭素化を進めることが重要です。同時にこのインフラは将来的に水素などへの転換に活用できるという利点があります。さらに北海道にはCCS·CCUSの大きな可能性があります。私は、北海道は日本の中でも数少ないCCUSの実装可能地域になると考えています。将来的には再生可能エネルギーや水素、CCUSを組み合わせることで、全国でも先進的な脱炭素モデルを構築できる可能性があります。

大畠：サステナブル投資の世界でもCCUSは「排出削減が困難な産業の移行を支える技術」として重要性を増しています。日本では、GX経済移行債による支援対象にCCSが含まれています。海外でもノルウェーの「Northern Lights」のように、政府支援と民間企業の投資を組み合わせ、複数の排出源から回収したCO_2を輸送·貯留する事業が具体化しています。脱炭素化は再生可能エネルギーへの転換だけで実現できるものではありません。例えばセメント産業では、燃料の使用だけでなく石灰石を焼成する製造工程そのものからCO_2が発生します。鉄鋼産業でも、原料炭を水素などで代替するには大規模な設備更新や多額のコストを伴います。こうした排出削減が難しい産業にとって、CCUSは残余排出を削減するための有力な選択肢です。また、エネルギーの安定供給を維持しながら既存の火力発電設備を有効活用するという観点からもその役割は重要です。しかし、実際に導入し事業として成立させた例はアジアでも限られているだけに、御社には期待しています。北海道が先行事例になれば大きな意味を持つと思います。

サステナビリティは企業価値そのもの

大畠：私はサステナブル投資を担当する立場として、御社が早くから温室効果ガス削減貢献量を開示していることを高く評価しています。電力会社は自社排出量だけで評価すると不利になりがちですが、本来は社会全体の排出削減への貢献も評価されるべきです。

齋藤：ありがとうございます。私たちも自社の排出削減だけではなく、社会全体の排出削減にどれだけ貢献できるかを重視しています。再生可能エネルギー開発、電化推進、省エネ提案などを通じて、お客さまや地域社会の脱炭素化に貢献することはほくでんグループの重要な役割であり、北海道全体のGX実現に貢献することが結果的に企業価値向上にもつながると考えています。これからも透明性の高い情報開示を続けていきたいと思います。

北海道とともに成長するために

大畠：最後に投資家へのメッセージをお願いします。

齋藤：北海道は大きな可能性を持っています。私たちは、その可能性を現実の成長へ変えるため、供給力の確保、脱炭素化、地域との共創に取り組んでいます。現在は投資が先行していますが、その一つひとつは将来の北海道の成長とほくでんグループの企業価値向上につながるものです。「ビジョン2035」は北海道とともに持続的に成長するための挑戦の道筋です。これからも責任あるエネルギー供給の担い手として、地域とともに未来を切り拓いていきます。



ほくでんグループ〈HOTnet 共創空間Akallabo〉にて
https://www.hotnet.co.jp/
※本対談は2026年8月26日に実施しました。

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



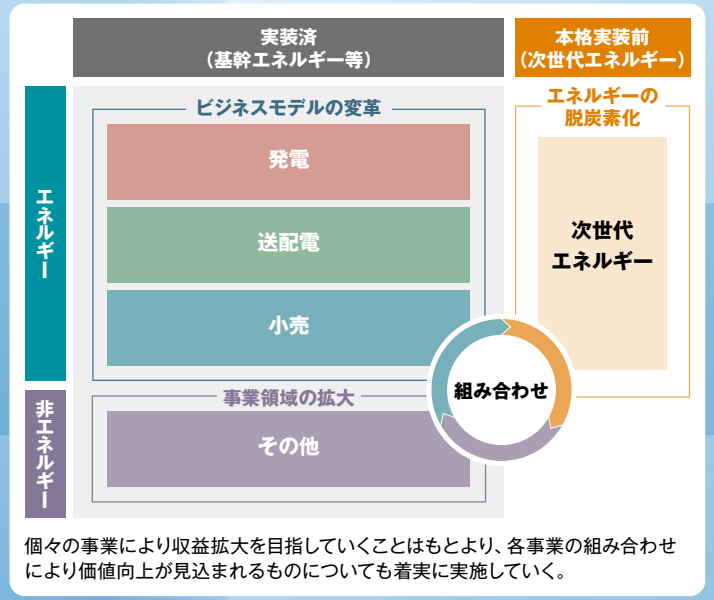
INPUT（経営資源）

持続的な企業価値向上を実現するために

製造資本	発電設備：発電出力計 8,691MW 送電線亘長：8,377km、配電線亘長：68,450km
人的資本	従業員数：9,239人 技術系社員の割合：69.2%（HD・NW）
知的資本	特許等保有件数：217件（HD・NW） 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2,600社（HD・NW）
財務資本	資本金 1,142億円｜現金 1,846億円｜有利子負債 1兆5,600億円
自然資本	燃料消費量 （2025年度・全てHD・NW） ■石炭：409.3万t ■重油：32.75万kl ■軽油：1.69万kl ■LNG：27.45万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2025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



個々の事業により収益拡大を目指していくことはもとより、各事業の組み合わせにより価値向上が見込まれるものについても着実に実施していく。

透明・公正かつ迅速果断な意思決定を支える
コーポレート・ガバナンスの充実

OUTPUT（成果）

製品 サービス

北海道の電力需要
282億kWh

販売電力量
小売販売：221億kWh
卸販売：120億kWh

財務成果

売上高
8,559億円

経常利益
613億円

フリーキャッシュフロー
△985億円

社会・環境への影響

GHG（温室効果ガス）排出量
（スコープ1+2+3の合計）
2,230万t-CO_2

産業廃棄物
70.5万t

OUTCOME（価値の創造）

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 10.4%　ROIC 2.8%　DOE 1.8%
- 配当
  普通株式一株当たり
  年間32円
  総額65億円
- 支払利息（債権者への利払い額）
  138億円

従業員

- 安全で働きがいのある職場
  （労働災害度数率 0.37）
- 健康経営ホワイト500
  （7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

- GHG排出削減貢献量（スコープ4）
  20万t-CO_2
- 産業廃棄物リサイクル率 94.6%

目指す姿

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）
P15〜34

カーボン
ニュートラル
2050
P16〜18

※特に時点記載のない定量データは2025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

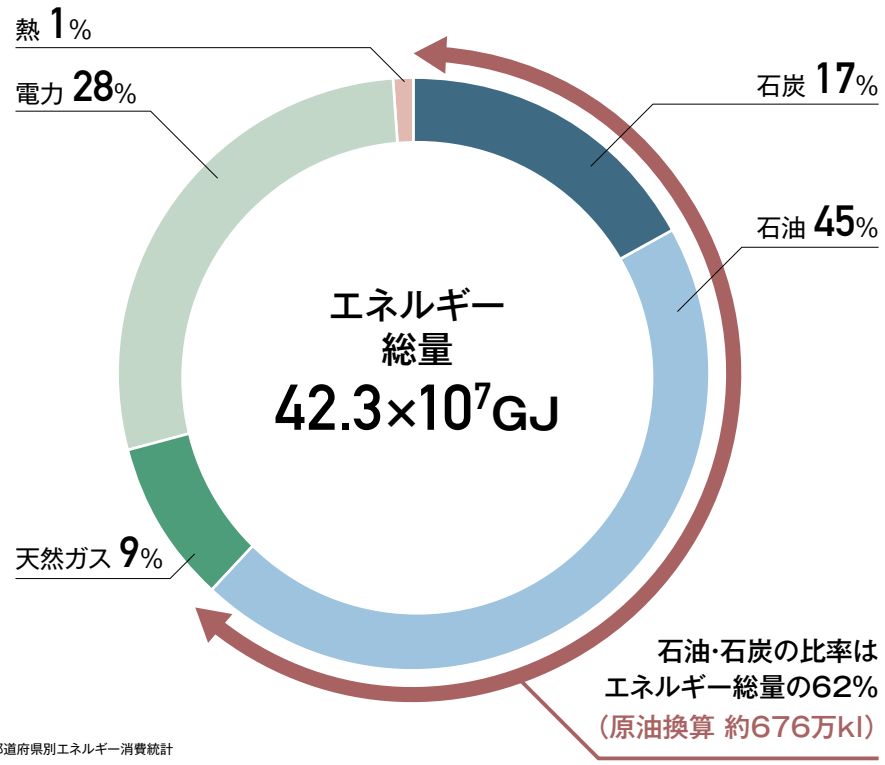
2050年の社会像

経営ビジョン2035

北海道におけるエネルギー需要の特徴と低炭素・脱炭素化に向けたエネルギー転換余地について

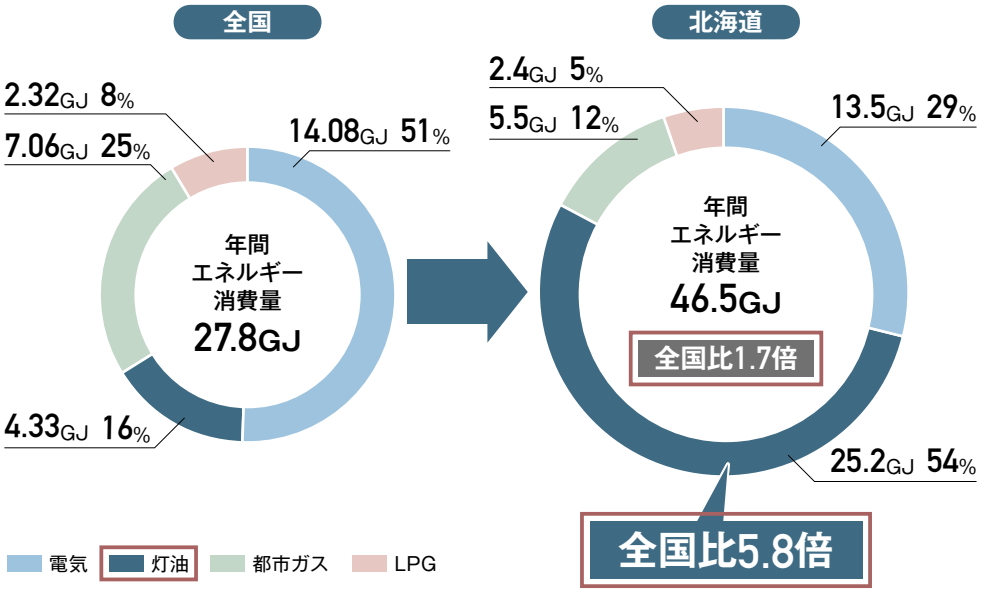
北海道は積雪寒冷地であり、広大な土地に都市が点在しているという地域特性から、最終エネルギー消費に占める石油・石炭の比率は62%程度と高く、その規模は26.2×10^{7}GJ（原油換算 約676万kl）に及ぶなど、低炭素・脱炭素化に向けたエネルギー転換の余地が大きい状況にあります。このうち、家庭用（世帯当たり）のエネルギー消費についても、全国に比べてエネルギー全体で1.7倍程度、うち灯油については5.8倍程度と消費量が多くなっています。

北海道の最終エネルギー消費割合（2023年度暫定実績、熱量ベース）



出所:都道府県別エネルギー消費統計

世帯あたりの年間エネルギー種別消費量（2023年度実績）



出所:環境省 令和5年度 家庭部門のCO_2排出実態統計調査（確報値）

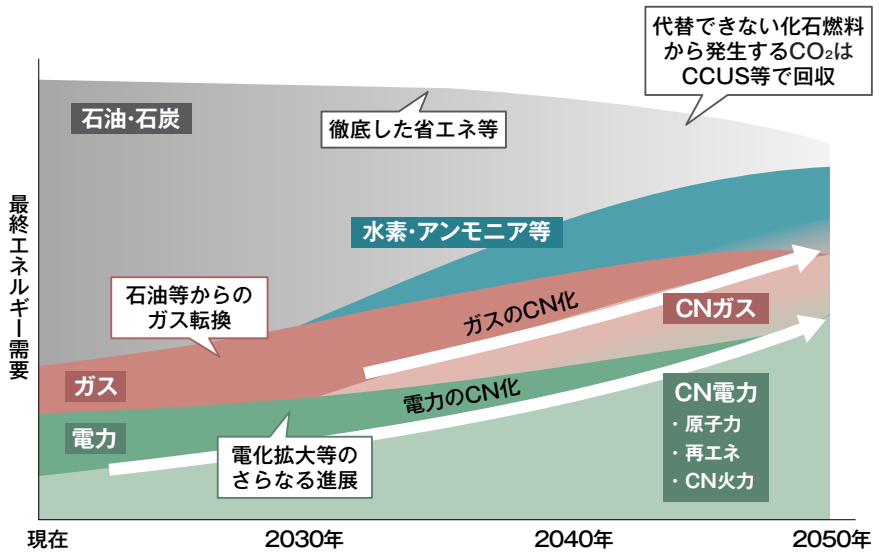
カーボンニュートラルへの道筋

北海道におけるカーボンニュートラルの実現

北海道では次世代半導体工場や大型データセンターの立地が進展しており、将来的にエネルギー需要の大幅な増加が見込まれています。

こうした需要増に対応しながらカーボンニュートラルを実現するため、電気は泊発電所の再稼働や洋上風力などの再生可能エネルギーの導入拡大、非化石エネルギーの活用、水素・アンモニア等への燃料転換を進めます。また、ガスはe-メタンやバイオガスへの転換を進めるとともに、これらにCCUSを組み合わせることで、2050年のカーボンニュートラル実現を目指します。

多様な脱炭素ソリューションの提供による北海道におけるカーボンニュートラルの実現（イメージ）



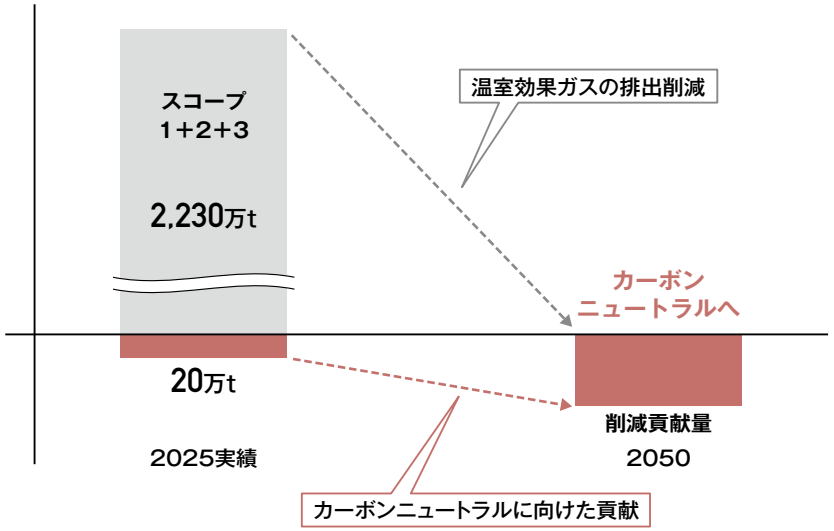
ほくでんグループが目指す姿

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、温室効果ガス削減の対象範囲をサプライチェーン排出量（スコープ1・2・3）とし、2050年のカーボンニュートラル実現を目指します。

また、これまでの再生可能エネルギー開発やZEB・ZEH、高効率ヒートポンプなどの省エネルギー・電化の推進に加え、将来的には次世代エネルギー（水素・アンモニア・e-メタン）を活用したエネルギーサプライチェーンの構築を通じて、社会全体の排出削減に貢献していきます。

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）



※2025（実績）の各スコープ値は端数を切り捨てた値
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実現に向けた主な取り組みの方向性

北海道におけるカーボンニュートラルの実現に向け、ほくでんグループは「電力のCN化」「水素・アンモニアの利活用」「ガスのCN化」を一体的に推進します。

ほくでんグループの主な取り組み

電力のCN化

多様な電源の組み合わせによる
低・脱炭素電力の供給

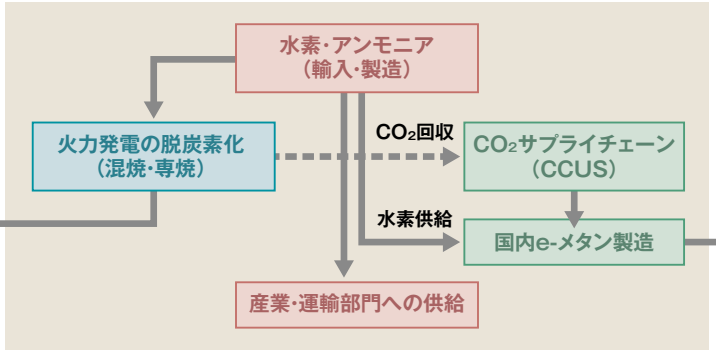
再生可能エネルギーの導入拡大	■洋上風力 ■陸上風力 ■地熱発電 ■太陽光発電 ■バイオマス発電 ■水力発電
原子力の活用	■泊発電所の再稼働 ■安全・安定運転
火力発電の脱炭素化	■水素・アンモニア混焼・専焼 ■LNGの活用 ■CO_2の分離・回収・貯留

水素・アンモニア

水素・アンモニアのサプライチェーン構築による
脱炭素燃料の供給

国産グリーン水素サプライチェーン	■水素製造プラントの整備 ■再エネ由来水素の供給
アンモニアサプライチェーン	■アンモニア基地(拠点)の整備

発電・産業・運輸での利用拡大



ガスのCN化

LNG供給基盤の強化とCCUS・e-メタン等
によるカーボンニュートラルガスの供給

LNG供給基盤の強化	■ガス事業への本格的参入 ■苫小牧・石狩の2拠点化
CCUSの活用	■CO_2サプライチェーン(CCUS)構築 ■CO_2の分離・回収・貯留
e-メタン等の製造・供給拡大	■国内e-メタン製造 ■e-メタン・バイオガスへの転換
CNガス利用の拡大	■石油・石炭からガスへの転換 ■ガス需要の開拓・拡大

3つの取り組みをつなぎ、循環するエネルギーサプライチェーンを構築

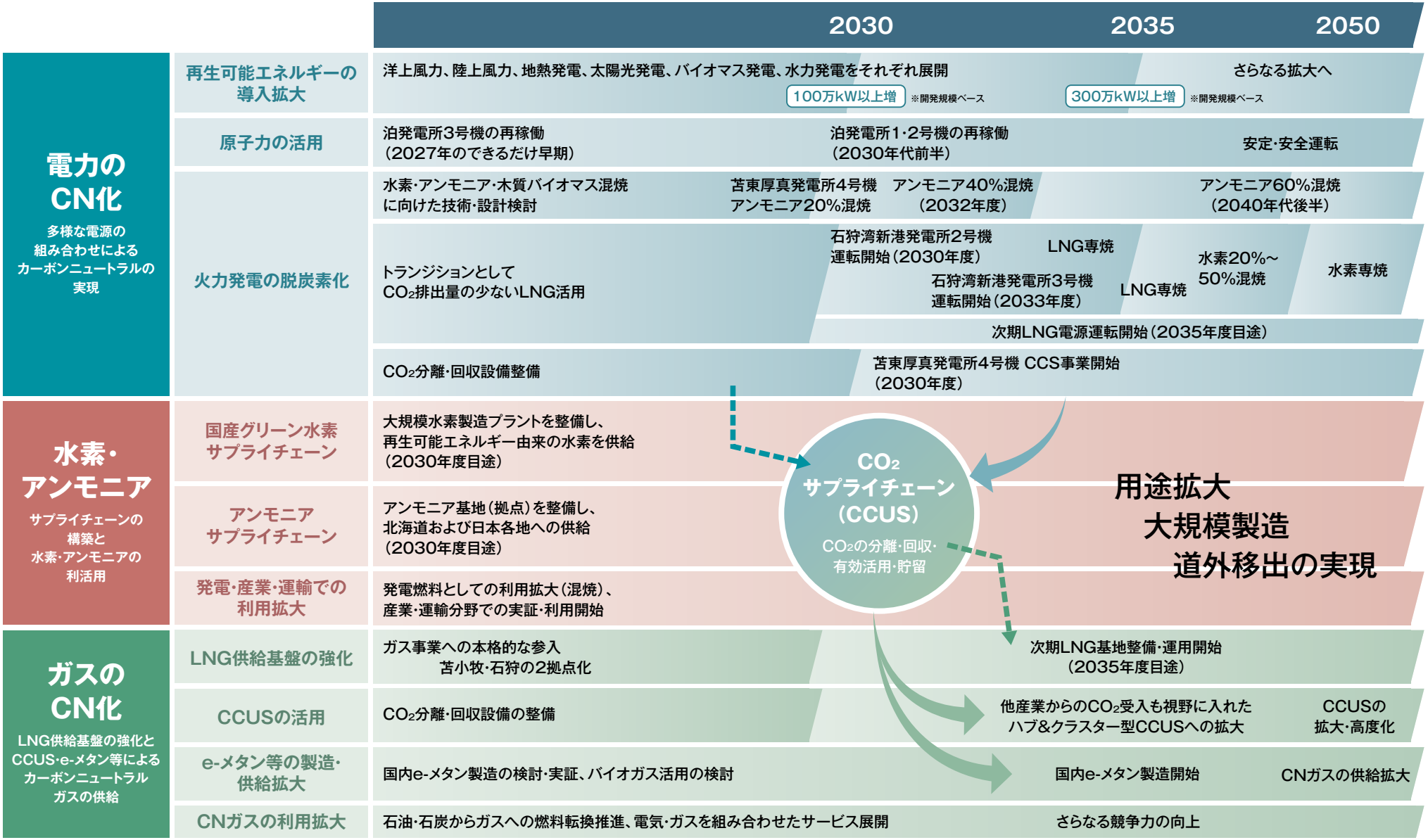
■水素・アンモニアを火力発電に活用し、電力を低・脱炭素化
＋
■産業・運輸部門への水素・アンモニアの供給
■火力・産業から分離回収したCO_2と水素を活用したe-メタン製造によるガスの脱炭素化
＝
電力・ガス・水素・アンモニアの供給基盤の強化と合理的なエネルギーミックスにより安定供給と脱炭素化を両立

これらの取り組みを、2030年・2035年・2050年に向けて着実に進めていきます。

次ページ「カーボンニュートラルへのロードマップ」へ

カーボンニュートラルへのロードマップ

「電力のCN化」「水素・アンモニアの利活用」「ガスのCN化」を着実に進め、2050年のカーボンニュートラル実現を目指します。



経営ビジョン2035

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（2026～2028年度）
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3号機の早期再稼働 ➡ 2027年のできるだけ早期の再稼働を目指す P40 ■ 石狩湾新港発電所2・3号機の新設 ➡ 2号機は2030年度、3号機は2033年度の運転開始に向け建設を進める P44 ■ 京極発電所3号機の新設 ➡ 2031年度の運転開始に向け建設を進める P46 ■ 次世代型電力ネットワークの構築 ➡ 2028年3月の運用開始を目指し、新北本連系設備の増強工事を進める P51
	エネルギーの脱炭素化	■ 苫小牧・厚真地域を起点とした新たなエネルギーサプライチェーン構築に向けた取り組み ➡ 2030年度までの水素・アンモニア・CO_2（CCUS）のサプライチェーン構築を目指す P57-58 ■ ガス事業への本格的な参入 ➡ 石油資源開発株式会社が道内で運営するガス製造事業、販売事業および導管事業を円滑に事業承継する P56 ■ 風力・太陽光・地熱・水力等の再エネ電源の開発等 ➡ 新規地点の開発や出資参画、水力発電所のリプレース等を進める P46-48
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	■ エネルギーを中心とした事業を通じたお客さまとの関係強化や顧客価値の拡大、新たな価値の創造 ➡ 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を提供する
	事業共創による価値創造	■ 非エネルギー分野を含めた共創の取り組みによる課題解決・価値創造 ➡ 農林水産業、観光、福祉等の様々な分野における事業共創の取り組みを推進する ➡ 電力スマートメーターを活用したIoT通信サービスの拡大に取り組む
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 ➡ 生産性4倍増を目標に着実に成果を積み上げる P59 ■ DXの推進による付加価値の向上 ➡ 全社DX方針に基づく取り組みを着実に展開する P59
	人的資本経営の推進	■ 自律的に挑戦・変化していく人材の育成 ■ ダイバーシティ&インクルージョンや健康経営の推進 ➡ ほくでんグループ人材戦略に基づく取り組みを推進する P61-64
	コンプライアンス・リスク管理の徹底	■ コンプライアンスに関する取り組みの実効性向上 ➡ コンプライアンスを徹底する組織風土の醸成に向けて教育・研修等を実施する P65 ■ リスク管理の徹底 ➡ 内外の環境変化を踏まえたリスク分析・評価を実施し、実効的なPDCAを展開する P67
	コーポレート・ガバナンスの充実	■ ステークホルダーとの対話／地域社会との共生 ➡ 株主・投資家などのステークホルダーと積極的にコミュニケーションを行う。社会のニーズを捉えた情報開示を推進する。TCFD、TNFDなどの枠組みを活用し、社会のニーズを捉えた情報開示を推進する。 P85-86

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

	2025実績	泊3号機再稼働前	2030年度	2035年度
販売電力量（小売）	221億kWh	290億kWh以上		330億kWh以上
温室効果ガス排出削減	▲10%	2013年度比:▲46%		2013年度比:▲60%
温室効果ガス削減貢献	20万t	150万t		250万t
CN関連投資額	223億円	4,000億円程度（2025~2035累計）		
再エネ目標（開発規模ベース）	20.9万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	613億円	400億円以上	700億円以上※	900億円以上※
ROIC（WACC）	2.8%	3.0%以上（2.2%程度）		3.5%以上（2.4%程度）
ROE	10.4%	8%以上		
自己資本比率	18.5%	20%以上		25%以上（将来的な目標は30%）
EBITDA有利子負債倍率	10.3倍	11倍程度		8倍以下
配当（年間）［DOE（株主資本配当率）］	32円／株（1.8%）	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	12億円	2,500億円程度（2025~2035累計）		
人的投資（付加価値／人件費）	1.1倍	-		2024実績比:1.5倍程度
DX投資額	20億円	300億円程度（2025~2035累計）		

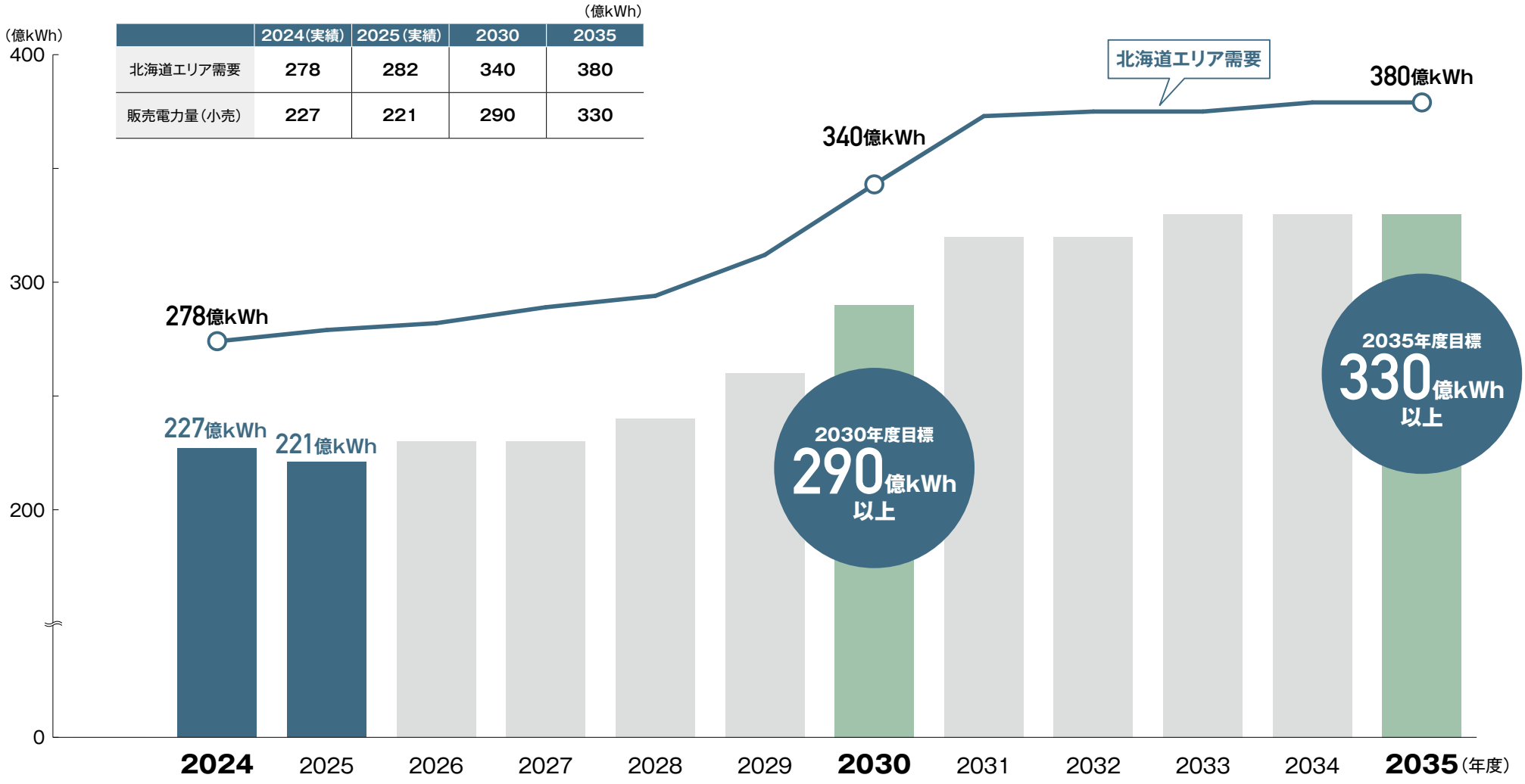
※泊発電所再稼働に伴う料金値下げを考慮。

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。

（億kWh）

	2024（実績）	2025（実績）	2030	2035
北海道エリア需要	278	282	340	380
販売電力量（小売）	227	221	290	330



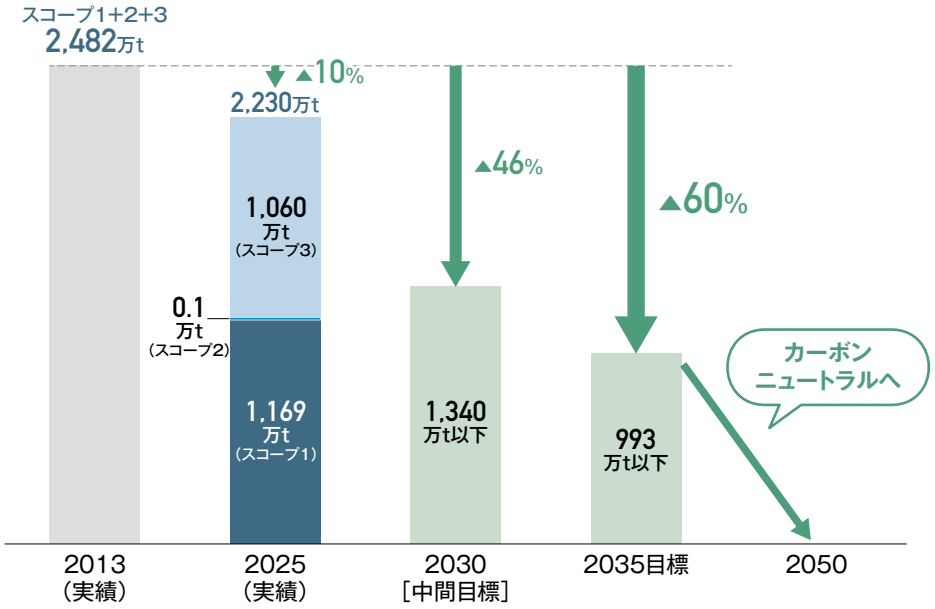
※上記は北海道電力による現時点の想定

ほくでんグループの環境目標

温室効果ガスの排出削減

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。

カーボンニュートラルの実現に向けて、泊発電所の再稼働、再エネの導入拡大、火力発電の燃料転換等による電源の脱炭素化や電化推進等に着実に取り組むとともに、LNGを含む低・脱炭素エネルギーの活用や次世代エネルギーの社会実装に向けた検討を進めていきます。



※2025（実績）の各スコープ値は端数を切り捨てた値
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）

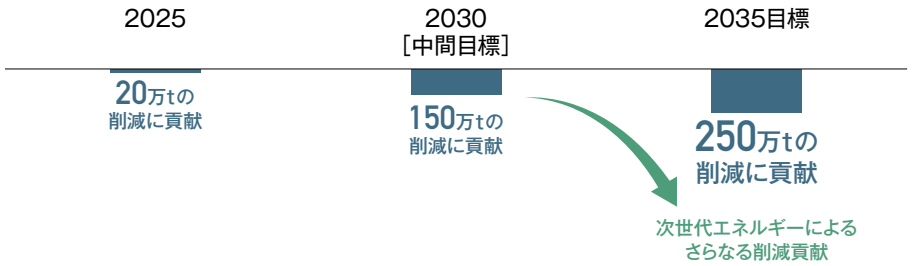
カーボンニュートラルに向けた貢献

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。

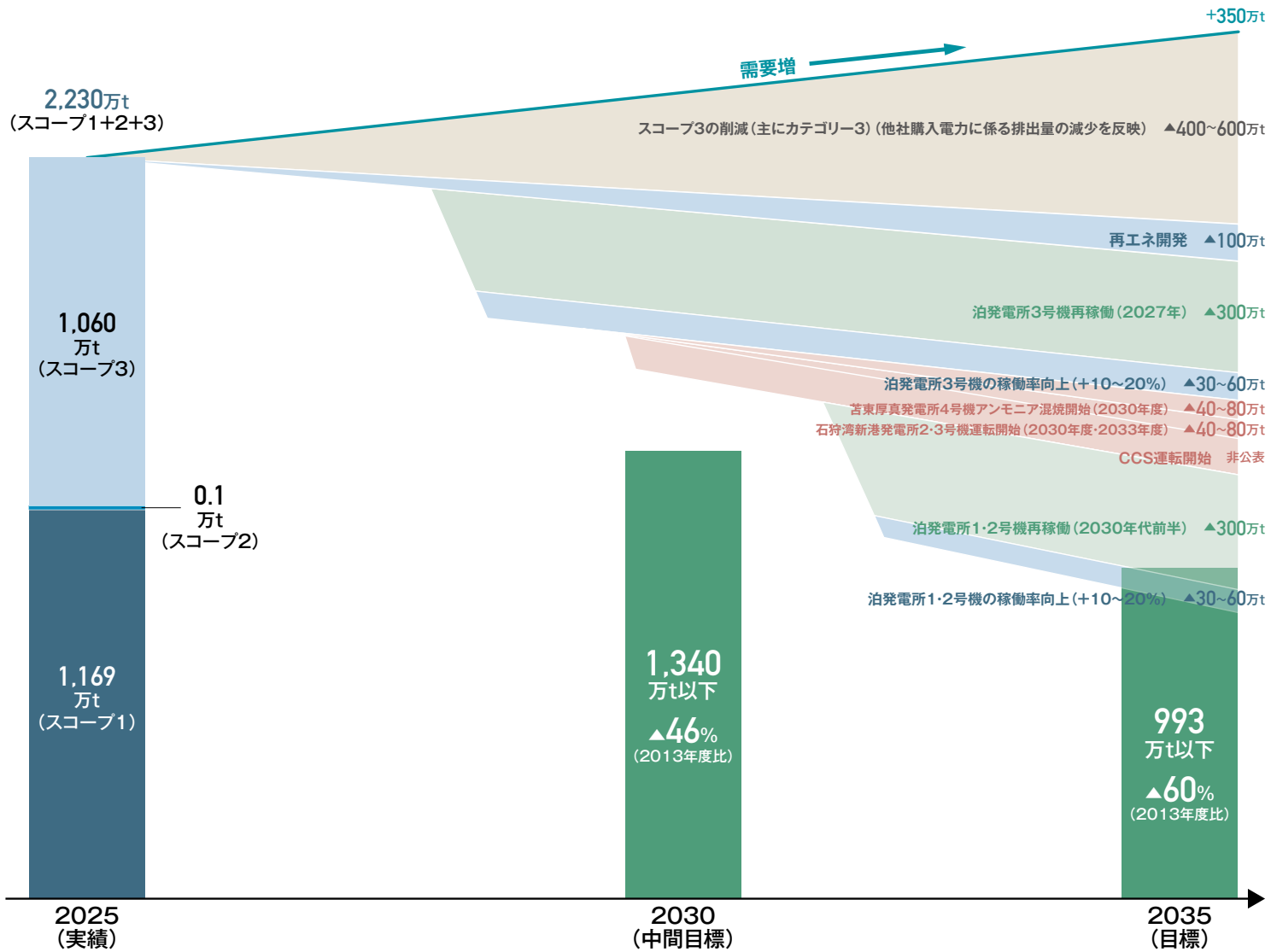
将来的には、水素やアンモニアなどの新たなエネルギーサプライチェーンを構築し、多様な脱炭素ソリューションの提供を目指します。

排出削減事例		主な内容
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

将来削減構想	主な内容
次世代エネルギー	次世代エネルギー（水素・アンモニア・e-メタン等）サプライチェーン構築に伴う社会全体の排出削減
ガスへの転換	灯油等からガスへの転換に伴う排出削減



北海道エリアでは、次世代半導体工場や大型データセンター等のGX産業立地の進展に伴い、中長期的な電力需要の増加が見込まれています。
当社は、2050年度カーボンニュートラルの実現に向けた温室効果ガス排出削減目標を設定しています。
その実現に向け、泊発電所の再稼働や再生可能エネルギーの導入拡大、火力発電の燃料転換などの取り組みを進めており、
2035年度目標の達成を目指しています。



※2025(実績)の各スコープ値は端数を切り捨てた値

目標達成に向けて

❶現時点での排出量見通しを反映

現時点で想定する需要水準を前提としており、将来の需要動向等に応じて排出量が変動する可能性があります。

❷スコープ3(主にカテゴリー3)を反映

排出量算定対象にスコープ3(主にカテゴリー3)を追加し、泊発電所の再稼働による自社供給力の向上等を踏まえた他社購入電力に係る排出量の変化を反映することで、より実態に即した見通しとしています。

❸再エネ電源の拡大

自社の再エネ電源の拡大による火力稼働減として100万t程度の削減効果を見込んでいます。

❹泊発電所による削減効果

泊発電所3号機の再稼働により約300万t、全基再稼働により合計約600万tの削減効果を見込んでいます(設備利用率70%を前提)。

※稼働率向上による削減効果は、一定の前提条件に基づく試算であり、現時点の運転計画を示すものではありません。

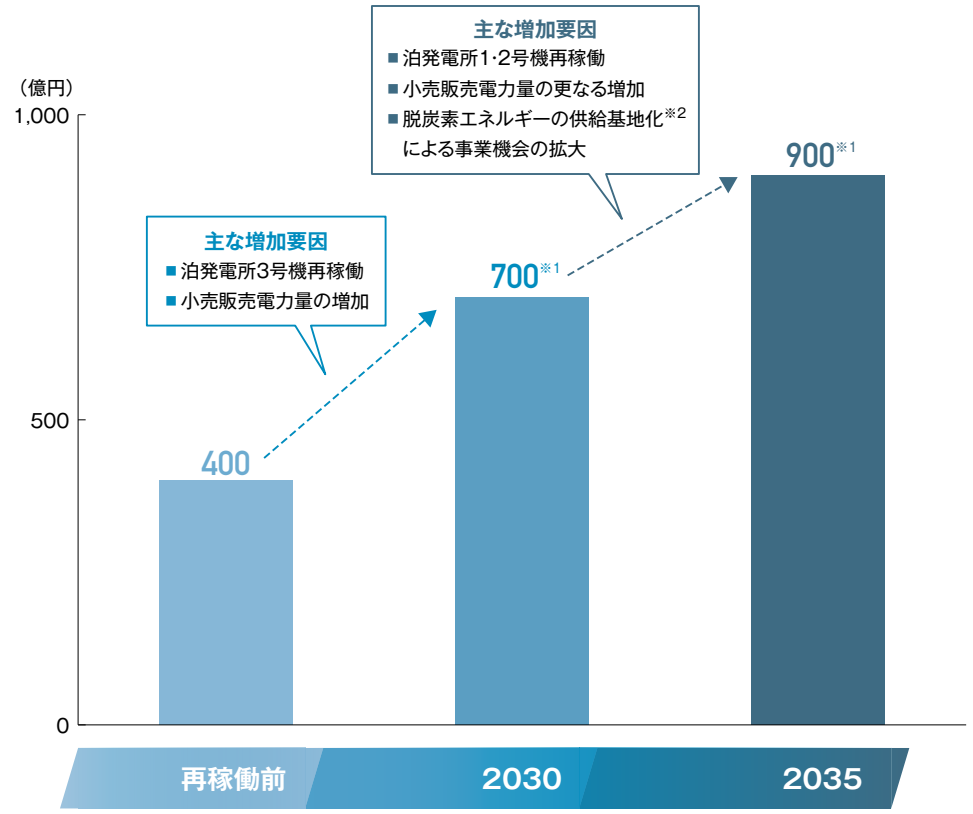
❺火力発電所の低·脱炭素化

石狩湾新港発電所2·3号機の運転開始等により、50万t程度の削減効果を見込んでいます。その他、苫東厚真発電所4号機でアンモニア混焼を開始する等、さらなる削減を目指しています。

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

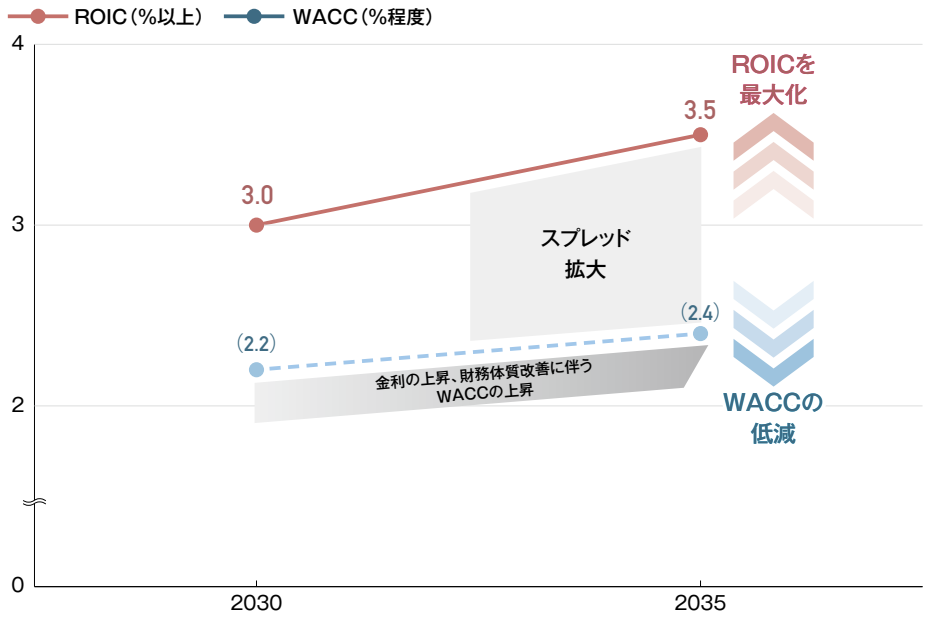


※1 泊発電所再稼働に伴う料金値下げを考慮
※2 北海道の脱炭素エネルギーを活用するための積極的な投資により北海道にとどまらず全国への脱炭素エネルギーの供給に結びつけていくビジネスモデル

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



POINT

Q.2025年3月のビジョン公表以降金利が上昇基調にあるが、それに伴い経営目標を見直さないのか？

A.足許の金利上昇をもって直ちに経営目標を見直すことはありませんが、今後の金利動向について引き続き注視しつつ、ROICスプレッドの最大化に取り組んでいきます。

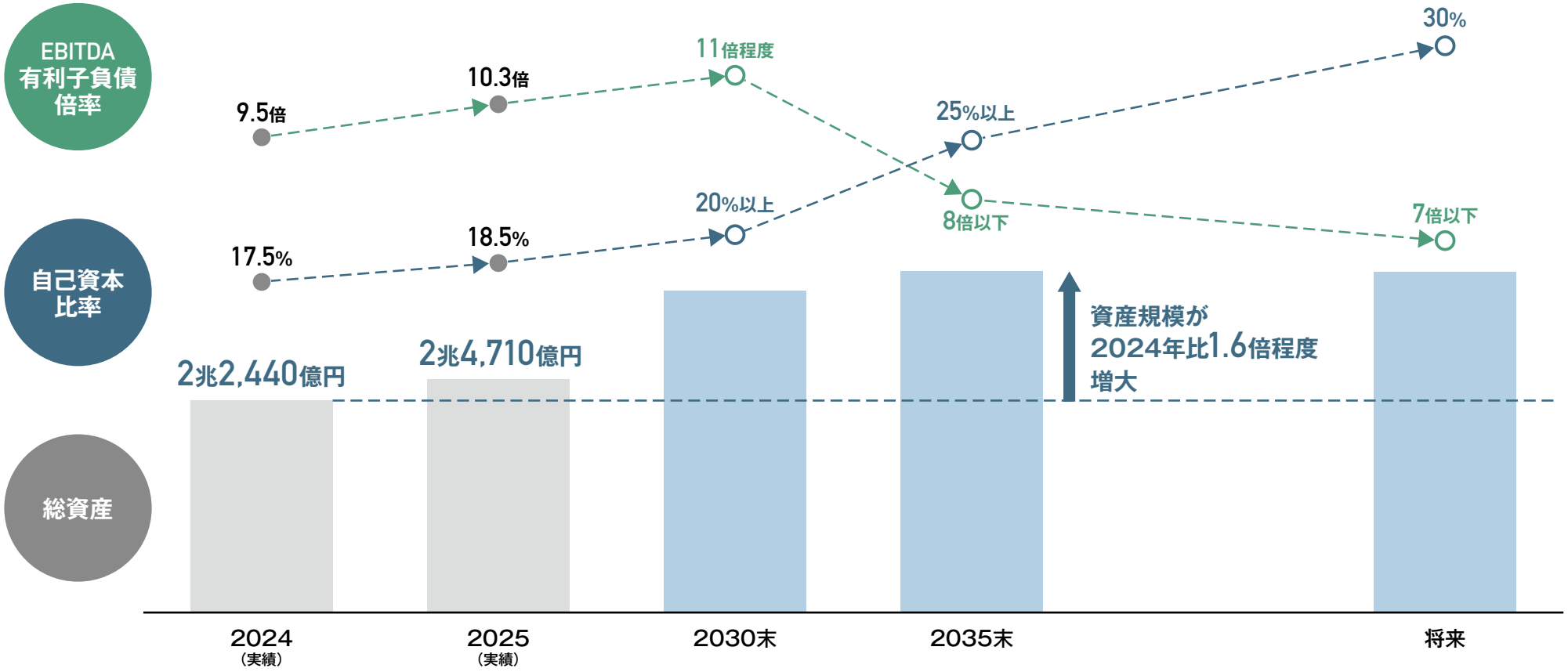
自己資本比率・EBITDA有利子負債倍率

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

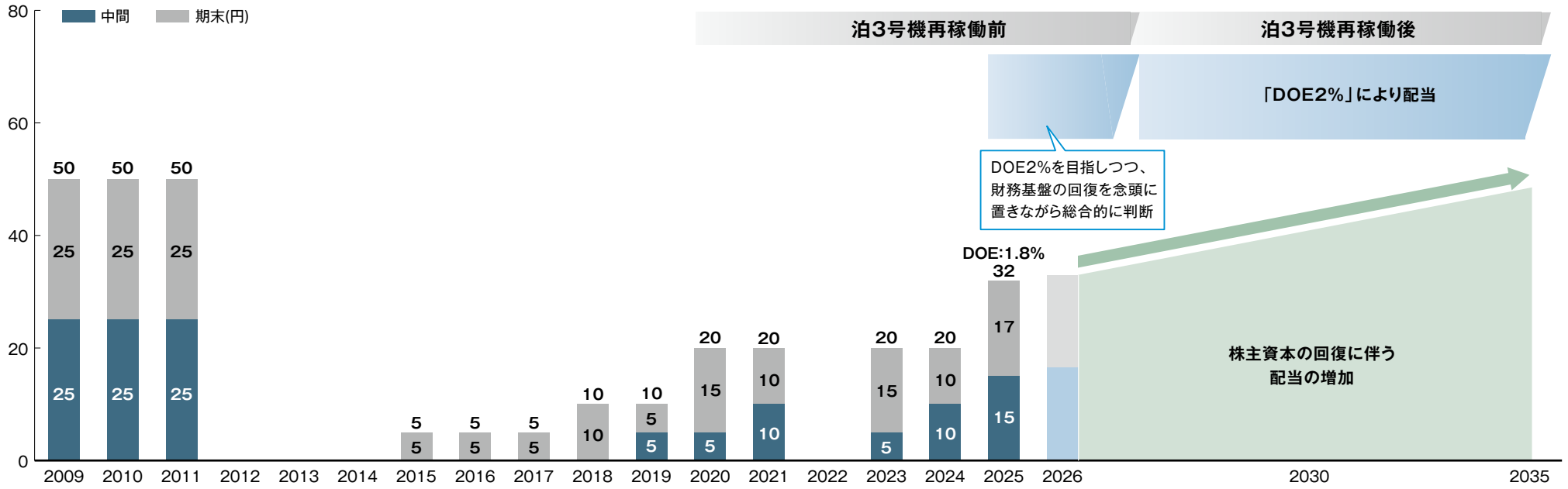
前回ビジョンでは、「自己資本の回復を図りつつ、株主の期待に応えるべく、さらなる還元を行っていく」こととしていました。

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

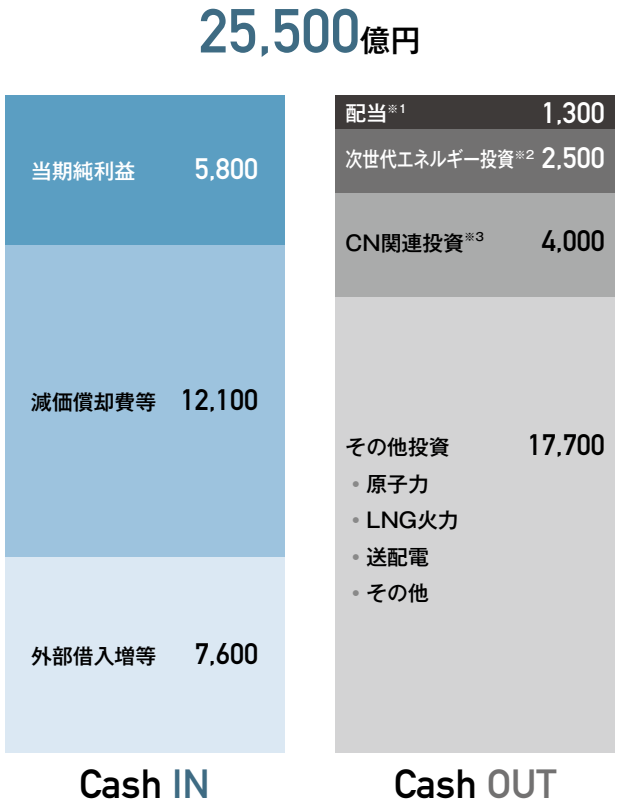


参考 キャピタルアロケーション

2025 - 35 累計（11年）

2025 - 30 累計（6年）





参考:2025年度実績



※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

POINT

Q.2025年3月のビジョン公表以降に生じた投資規模の拡大や物価･金利の上昇に伴い、キャピタルアロケーションの見通しに大きな変化が生じていないか?

A.投資の増加や物価･金利の上昇などの変化は生じていますが、現時点において、設備投資の総額や時間軸など全体のキャピタルアロケーションの見通しに変更はありません。ビジョン策定時には物価や金利の上昇を一定程度織り込んでおり、さらなる物価や金利の上昇影響は、2030年までは累計16,000億円（2030年までの累計額16,600億円から配当600億円を除いた金額）、2035年までは累計24,200億円（2035年までの累計額25,500億円から配当1,300億円を除いた金額）のキャピタルアロケーション内で吸収を図っていきます。

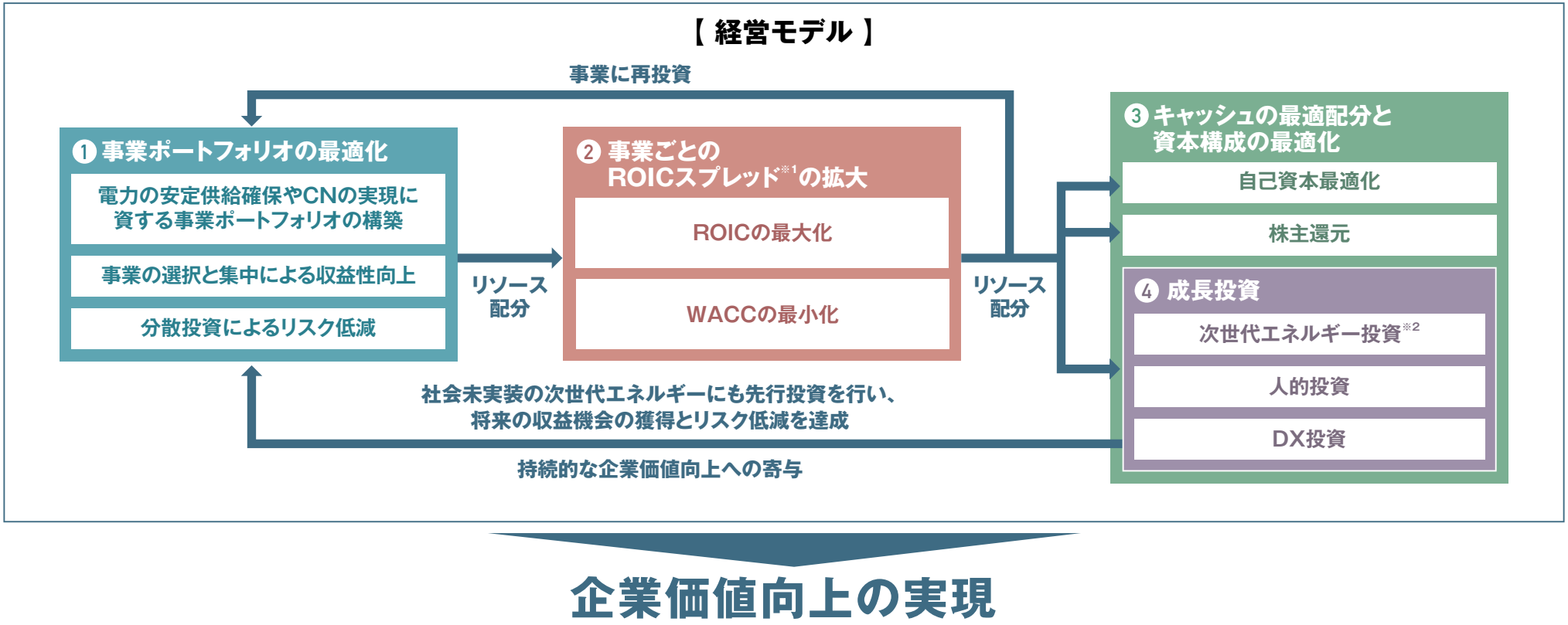
持続的な企業価値向上に向けて

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、P19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

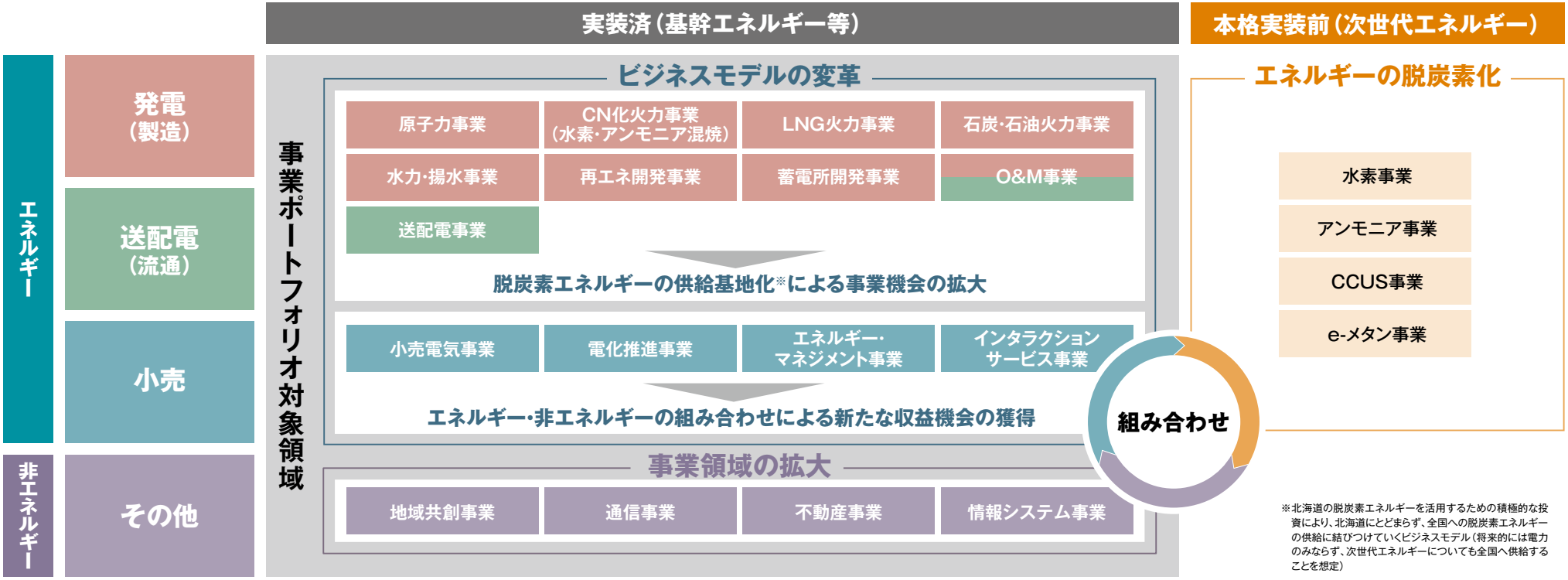
各方策の実現に向けては、関連する経営目標を設定し、その達成を強く意識しながら取り組みを進めていきます。

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**	■ 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
	■ 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**	■ 経常利益 ■ ROIC（WACC） ■ ROE
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	
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。



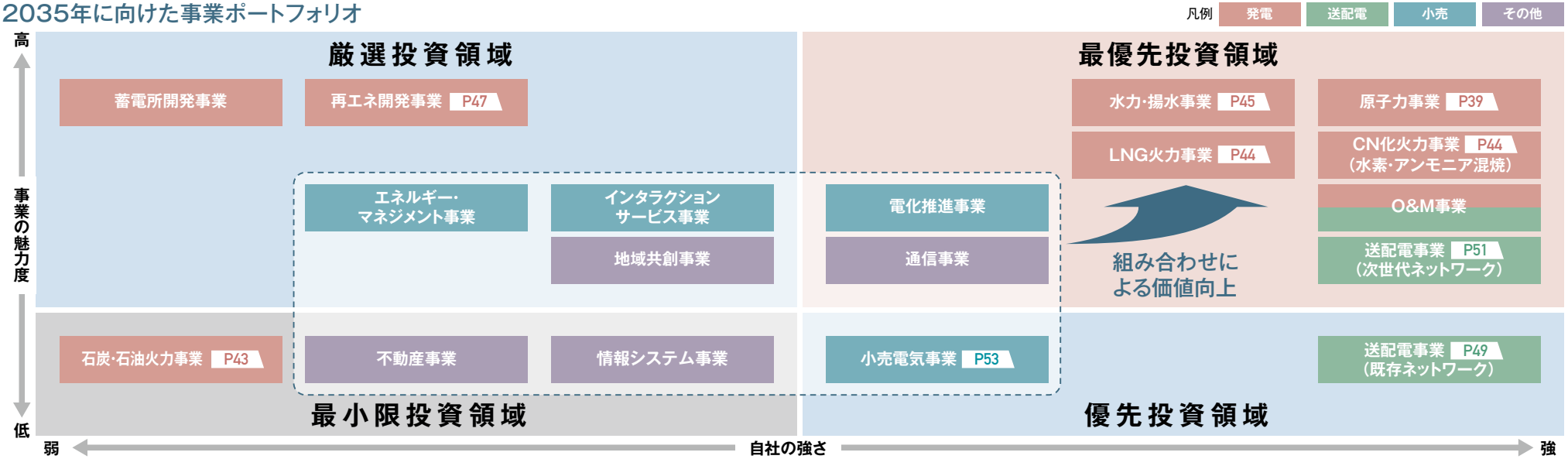
※北海道の脱炭素エネルギーを活用するための積極的な投資により、北海道にとどまらず、全国への脱炭素エネルギーの供給に結びつけていくビジネスモデル（将来的には電力のみならず、次世代エネルギーについても全国へ供給することを想定）

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	■クリーンアンモニアを受け入れ・貯蔵する広域供給ターミナルを設置し、大規模アンモニアサプライチェーンを構築していく事業
	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

軸		考慮する要素
タテ軸	外部要因 事業の魅力度	政治・社会情勢（政策補助強度等） 競合状態（競合の強さ） 収益性
ヨコ軸	内部要因 自社の強さ	市場シェア 模倣困難性 価格競争力

領域

厳選投資領域
参入から日が浅いなど当社の競争力が低いため、シェア拡大や収益性向上が見込まれる投資を見極め、厳選して投資を振り向ける領域

最優先投資領域
事業の成長や収益性向上が見込まれるため、最優先で投資を振り向ける領域

組み合わせによる価値向上
お客さまのニーズに応じて、複数の商材・サービスを組み合わせてソリューションとして提供することで、当社からお客さまへ提供する価値を向上させていく

組み合わせによる価値向上が見込まれるものを除き、基本的に投資を抑える領域
最小限投資領域

市場での競争力を維持することで安定的な収益が見込まれるため、最優先投資領域に次いで優先的に投資を振り向ける領域
優先投資領域

POINT

Q.2026年1月に公表した「北海道苫小牧地域を起点とした新たなエネルギーサプライチェーン構想について（https://www.hepco.co.jp/info/2025/1252997_2068.html）」において、今後ガス事業を強化する方針を示したが、事業ポートフォリオ上ではどこに位置付けられるのか?

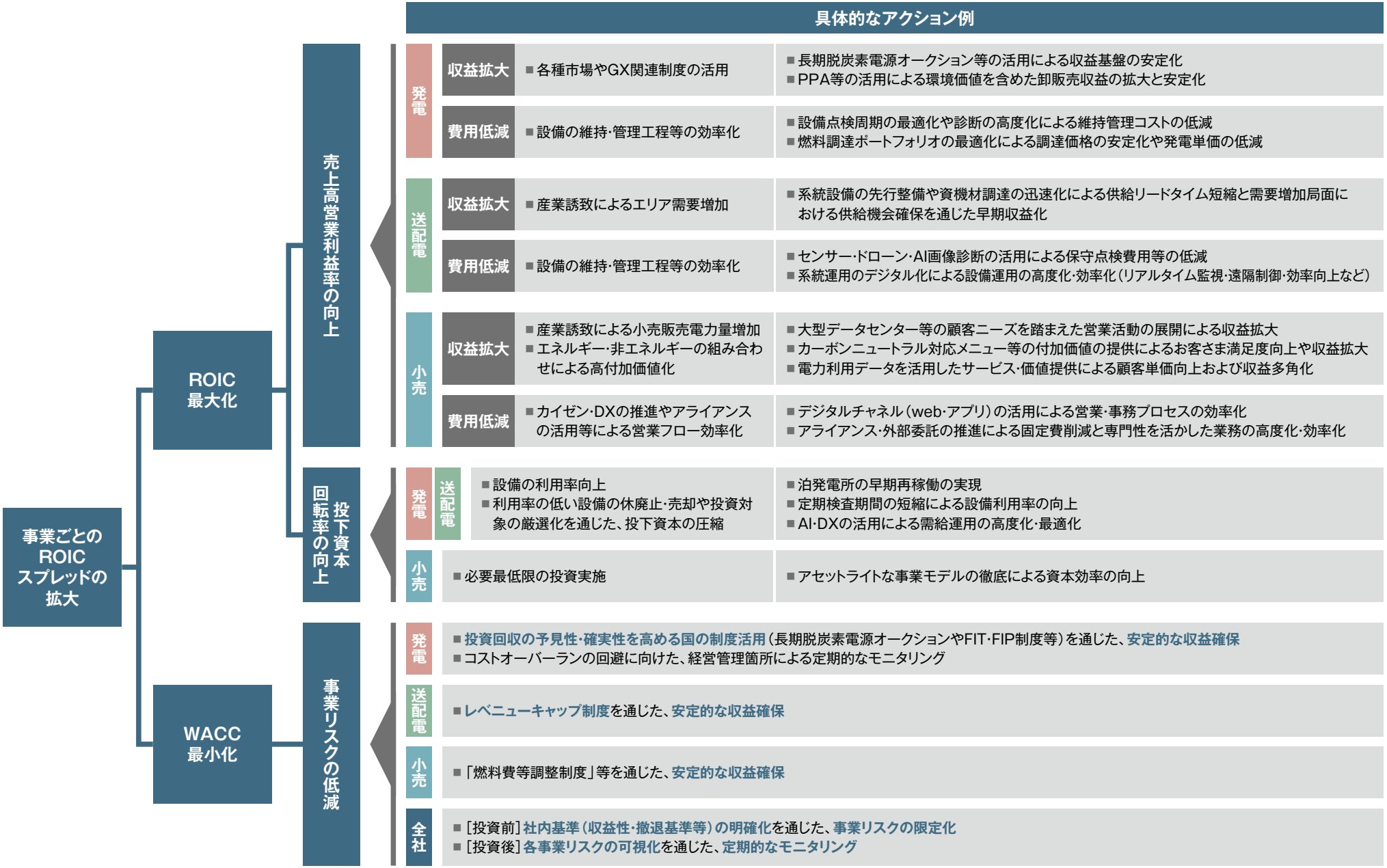
A.ガス販売事業については、昨年公表したビジョンにおける事業ポートフォリオでは「インタラクションサービス事業」に含めています。今後については、勇払基地をはじめとする石油資源開発株式会社からのガス事業譲受の進捗を踏まえながら、事業ポートフォリオ上における「ガス事業」の位置付けについて検討していきます。

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



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きます。

- 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プレースや部分更新。京極発電所3号機の2031年度運転開始に向けた準備。
- 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。
- 次期LNG電源は2035年度目途とする運転開始に向けた各種検討。

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年度に開発規模ベースで300万kW以上を目指す
- 新設やリパワ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
- CO_2の回収・有効活用・貯留（CCUS）

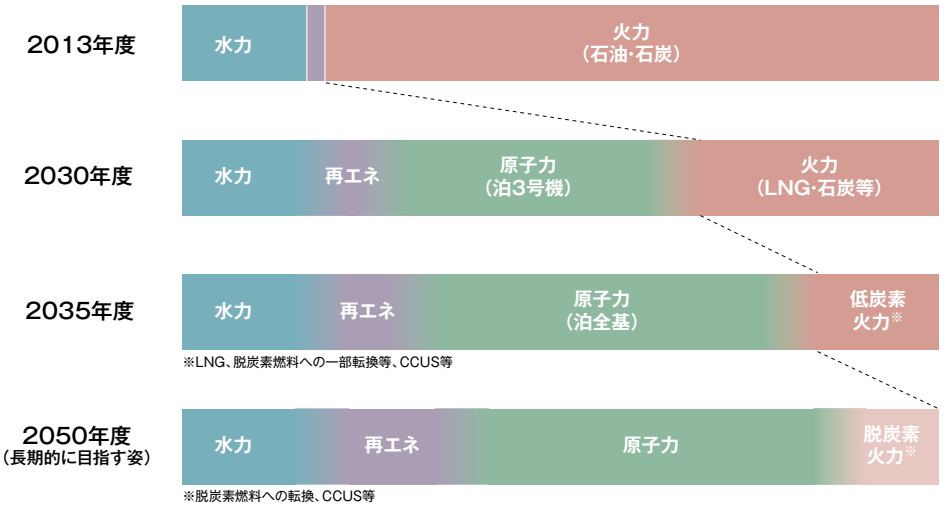
各電源の発電電力量

（単位:億kWh、%）

	2011年度		2025年度		増減
水力	40.6	(11.1)	38.6	(19.7)	△2.1
石炭	139.4	(38.1)	116.0	(59.4)	△23.4
石油	89.3	(21.2)	18.2	(9.3)	△71.1
LNG	-	(-)	22.1	(11.3)	22.1
原子力	106.9	(29.2)	-	(-)	△106.9
地熱・他	0.7	(0.2)	0.6	(0.3)	△0.1
合計	366	(100.0)	195	(100.0)	△171.0

（ ）内は発電電力量合計に占める割合

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］



※LNG、脱炭素燃料への一部転換等、CCUS等

※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（2026年9月末時点）

	発電所	出力（万kW）	着工年月	運転開始／休止・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	2031年度
	石狩湾新港発電所2号機（LNG火力） POINT 1	58	2026年8月	2031年3月
着工準備中	石狩湾新港発電所3号機（LNG火力）	58	2030年5月	2034年3月
休廃止 POINT 3	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）
	苫小牧発電所1号機（石油火力）	△25	−	2030年3月（休止）
	音別発電所1・2号機（石油火力）	△14.8（△7.4×2台）	−	2030年3月（廃止）
設置検討中	次期LNG電源 POINT 2	検討中	検討中	2035年度目途

POINT 1 石狩湾新港発電所2・3号機の出力変更について

石狩湾新港発電所2号機および3号機について、設備仕様に係る検討を進めた結果、当初計画していた出力を56.94万kWから58.00万kWへ見直すこととしました。

また、工程に係る詳細な検討を踏まえ、建設準備が早期に整う見通しとなったことから、2号機の着工時期を、2027年5月から2026年8月へ前倒しすることとしました。

POINT 2 次期LNG電源の設置について

当社は、将来的な北海道の電力需要の増加および当社電源の低炭素・脱炭素化（エネルギー転換）に対応するため、泊発電所の再稼働や洋上風力などの再エネの導入拡大を着実に進めながら、次期電源設置に向けた検討を進めています。現時点で計画されている次世代半導体工場や大型データセンターなどへの電力の安定供給のみならず、今後、企業誘致を進める中で期待される電力需要への対応に万全な供給体制で臨むという観点から、将来的な脱炭素を見据えたトランジション（移行期）電源であるLNG電源を設置する構想としています。

本電源は、上記の需要対応のみならず、再エネ導入拡大に伴う調整力として活用し、電力系統の安定化にも貢献するとともに、将来的にはLNGから水素・アンモニアなどの脱炭素燃料への転換を図ります。

POINT 3 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ことから、2027年3月末に廃止する計画としています。

苫小牧発電所1号機（石油火力）

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ことから、2030年3月末に休止する計画としています。

音別発電所1・2号機（石油火力）

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ことから、2030年3月末に廃止する計画としています。

次期LNG電源とLNG基地の設置について

次期LNG電源

当社は、将来的な北海道の電力需要の増加および既存石油･石炭火力からの低炭素･脱炭素化（エネルギー転換）に対応するため、泊発電所の再稼働や洋上風力などの再エネの導入拡大を着実に進めながら、北海道苫小牧地域を起点とした新たなエネルギーサプライチェーン構想の一環として、苫東地域における次期電源設置に向けた検討を行っています。

具体的には現時点で計画されている次世代半導体工場や大型データセンターなどへの電力の安定供給のみならず、今後、企業誘致を進める中で期待される電力需要への対応に万全な供給体制で臨むという観点から、将来的な脱炭素を見据えたトランジション（移行期）電源であるLNG電源を設置する構想としています。

本電源は、上記の需要対応のみならず、再エネ導入拡大に伴う調整力として活用し、電力系統の安定化にも貢献するとともに、将来的にはLNGから水素･アンモニアなどの脱炭素燃料への転換を図ります。

脱炭素化のロードマップ

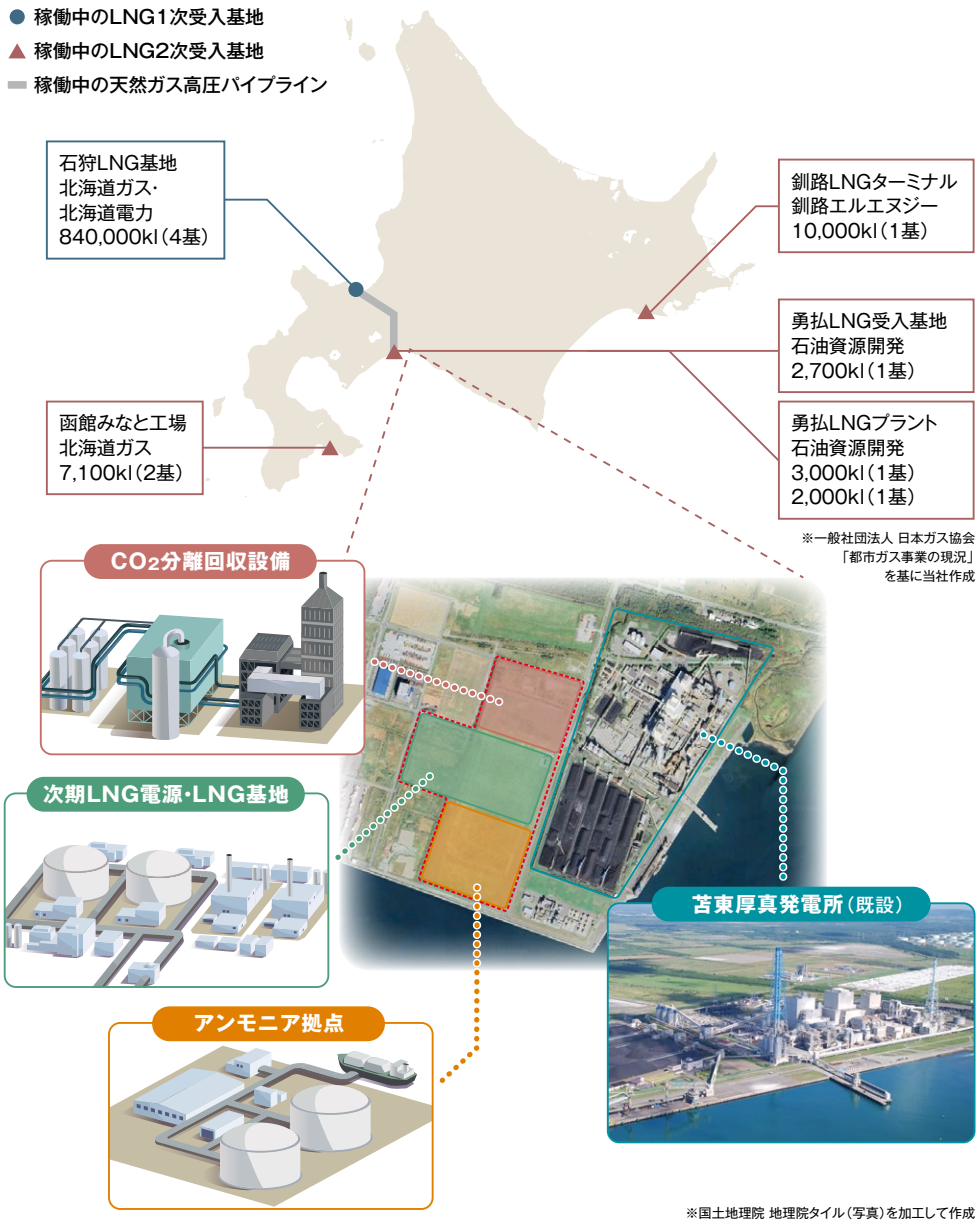
2030	2040	2050
設置に向けた検討及び建設	2035年度目途 運転開始（LNG専焼）	運転開始後10年を目途 脱炭素燃料（水素等）へ転換

LNG基地整備

次期LNG電源に必要となるLNGやアンモニアを取り扱うために大型外航船の受入を見据えた基地整備についても検討を行います。こうした基地整備により、LNGの安定供給および調達コストの低減を図っていきます。

本LNG基地は、発電事業での活用のみならず、ガス事業と組み合わせることで、北海道全域へのさらなる安定的かつ価格競争力のあるガスの供給に繋げていきます。

北海道におけるLNG基地と主要導管の現状



※一般社団法人 日本ガス協会「都市ガス事業の現況」を基に当社作成

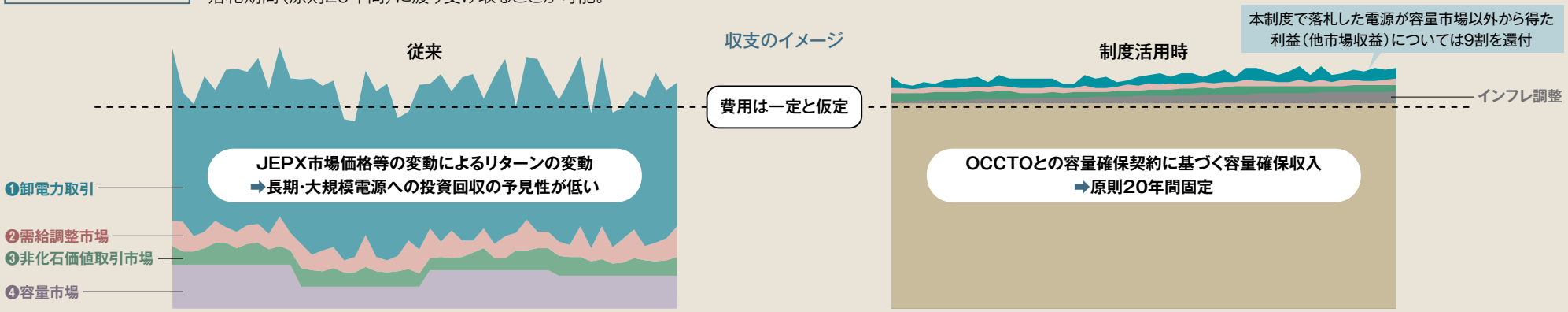
※国土地理院 地理院タイル（写真）を加工して作成

TOPICS 長期脱炭素電源オークションとは

長期脱炭素電源オークションの概要

長期脱炭素電源オークション（以下「本制度」）は、脱炭素電源への新規投資を促進することを目的として、2023年度より開始された入札制度。本制度は電源開発事業者に対して長期・大規模電源への投資に対するインセンティブを付与するための制度であり、落札事業者は電力広域的運営推進機関（以下「OCCTO」）との容量確保契約に基づく収入を、落札期間（原則20年間）に渡り受け取ることが可能。

収支のイメージ



市場価格次第で利益の上振れが見込める	メリット	市場価格に左右されず固定収入を得られ、投資回収の予見性が向上
収入が市場価格等に左右され、投資回収の予見性が低い	デメリット	利益の大きな上振れは期待できない

参考 電源ビジネスの主な収益機会

発電事業は、発電所の持つ特性に応じて、複数の市場等から同時に収入を得ることが可能。

区分		特徴	取引タイミング	主な取引相手または契約相手
❶卸電力取引		市場取引または相対取引により、発電した電気のkWh価値を取引	市場取引:毎日 相対取引:随時	小売電気事業者、発電事業者
❷需給調整市場		短期間の需給調整能力を市場取引	毎日	一般送配電事業者
❸非化石価値取引市場		非化石電源で発電された電気に付随する環境価値（非化石証書）を市場取引	年4回 （四半期ごと）	小売電気事業者、需要家
❹容量市場	メインオークション	オークション方式により、4年先の供給力を取引	年1回 （実需給の4年前）	OCCTO
	長期脱炭素電源オークション	オークション方式により、脱炭素電源の長期間（原則20年間）における供給力を取引	年1回	OCCTO

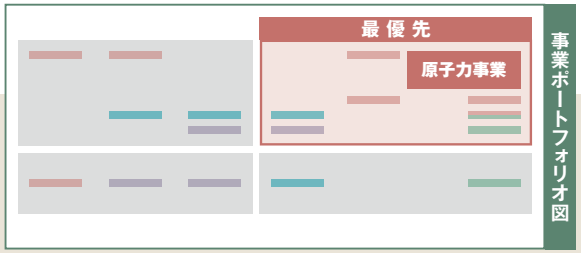
Q&A

Q1 20年間もの長期間の契約価格を、先に決めてしまって問題ないのか？

A 北海道エリアでは今後、電力需要の増加が見込まれていますが、どの程度増加するのかを見通すのは難しく、また供給力についても再エネの導入拡大も見込まれる中、新規電源に対する投資回収の予見性が見通せずリスクが大きい状況となっています。
本制度において落札した電源は、事業者が設定した制度適用期間にわたり、他市場収益の約9割を還付するものの、建設費や運開後の運転維持費、事業報酬を安定的に回収できる制度であるため、投資回収の予見性が確保できると判断しています。
また、今後の物価・金利変動に対しても、制度適用期間中の各年度において、容量確保契約金額を物価・金利の変動に応じて補正することが可能となっています。

Q2 発電所の建設・運転などに要するコストが、落札時の想定よりも増加した場合の取り扱いは？

A 建設費については、増加リスクへの対応として、建設費の10%を予備費として応札価格に織り込むことが認められています。
また、供給力提供開始期限が10年以上となり、かつ設備容量が30万kW以上の電源の新設・リプレースについては、事業者にとって他律的に発生し、あらかじめ見積もることが困難であった費用に限り、国による審査を受けた上で、容量確保契約金額に反映することができます。この費用については、建設費だけでなく、運転維持費や、資本コストについても対象となっています（建設費は、上記の予備費を超えた金額に限ります）。



持続的な企業価値向上に向けて ｜ 発電事業

原子力事業

原子力発電の特徴

- 発電時にCO_2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。

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）

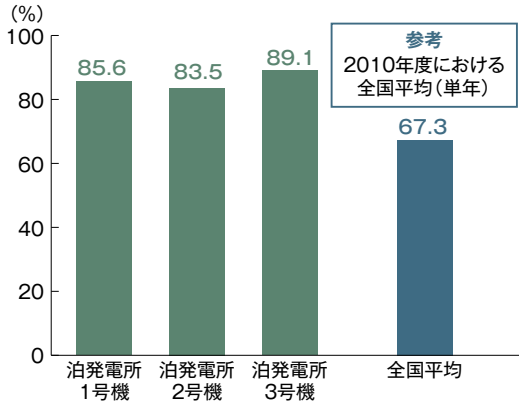
定格電気出力 …… **207万kW**
（泊発電所3基合計）

従業員数 …… **664※人**
（うち男性641人、うち女性23人、
うち外国籍1人、平均勤続年数17.3年）
※2026年4月1日時点。原子力監査室、原子力事業統括部、泊原子力事務所、泊発電所の合計

簿価 …… **2,744億円**
※核燃料を含む

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

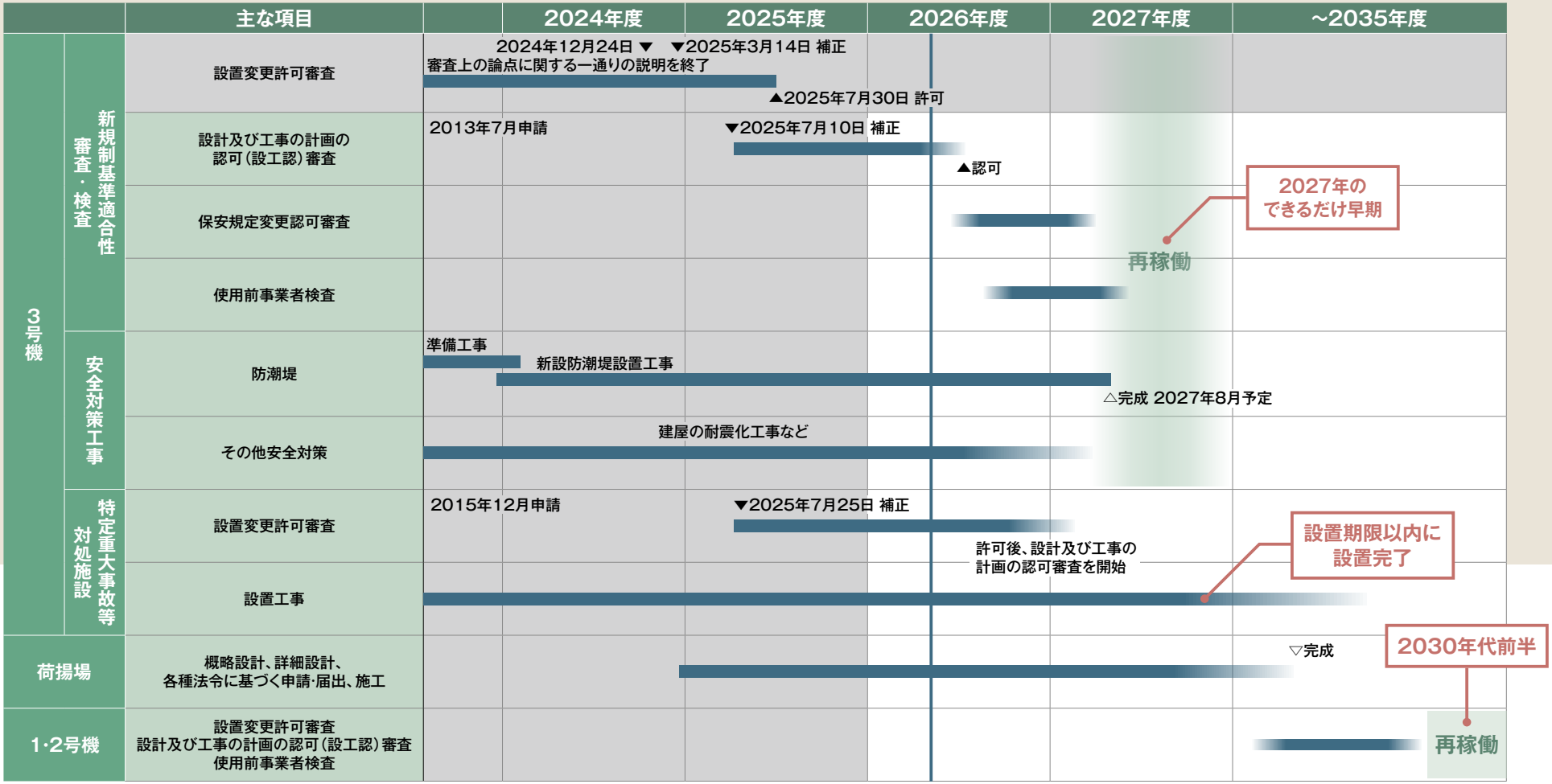
燃料および放射性廃棄物について

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

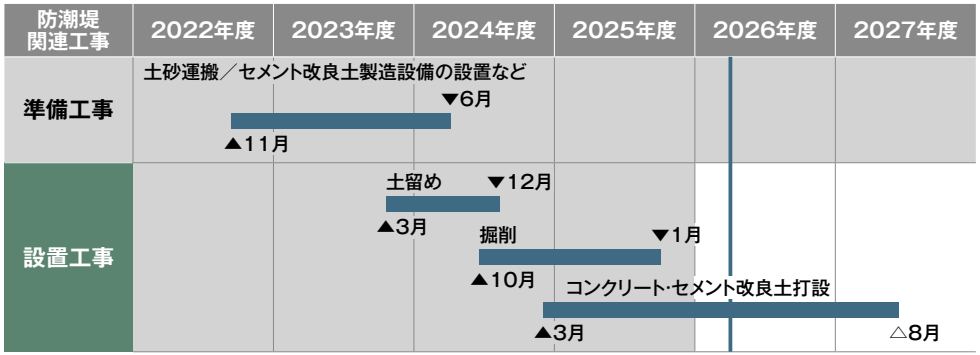
泊発電所再稼働に向けた取り組み

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号機本体施設の使用前確認日から5年以内に設置を完了します。

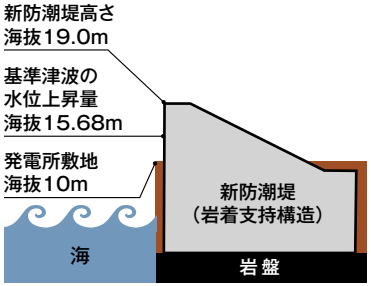


新たな防潮堤の設置工事

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ており、2027年8月に完成する見通しとなりました。引き続き、少しでも早い完成を目指し、工事を進めています。



新たな防潮堤の構造と設置イメージ





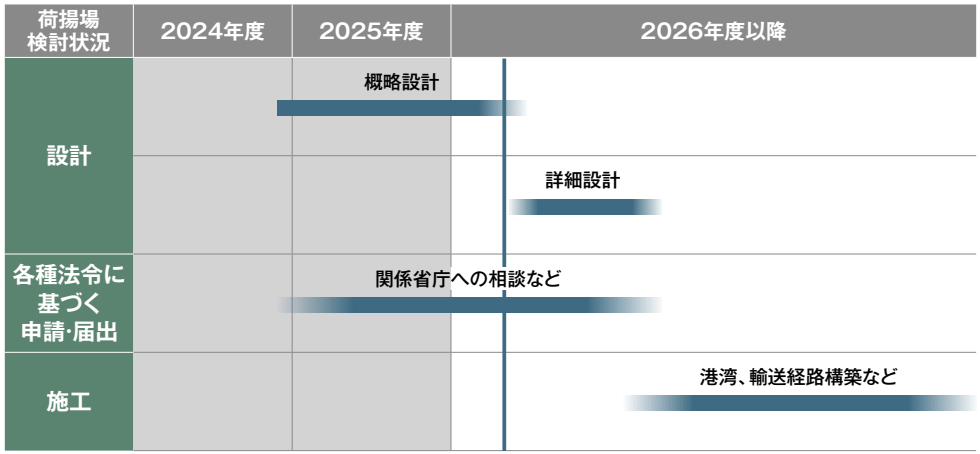


工事の状況
（2026年9月撮影）

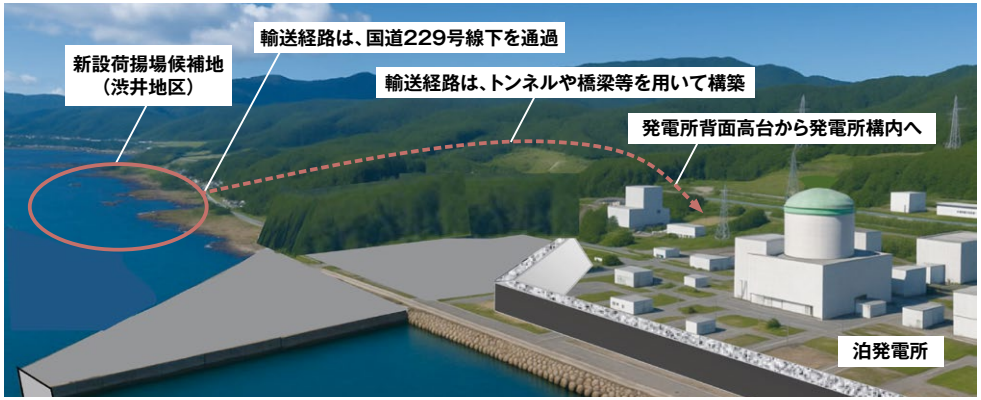
泊発電所構外における荷揚場の検討状況

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



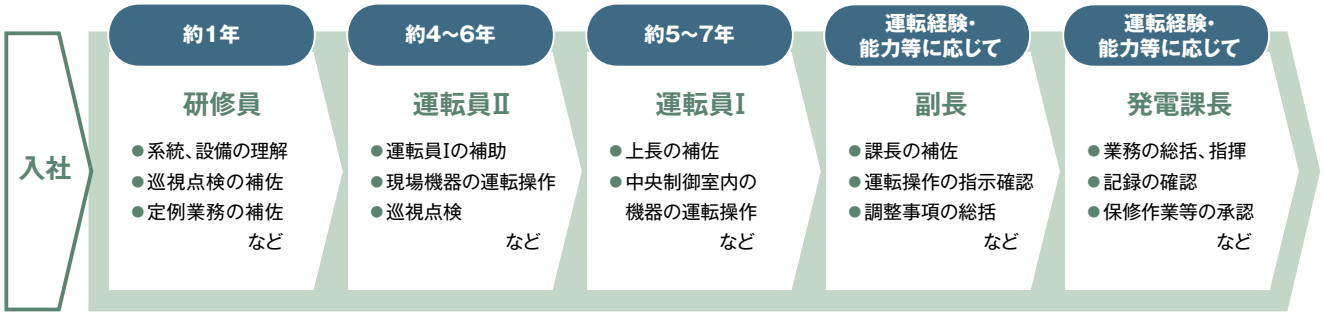
技術力の維持・継承のための取り組み

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

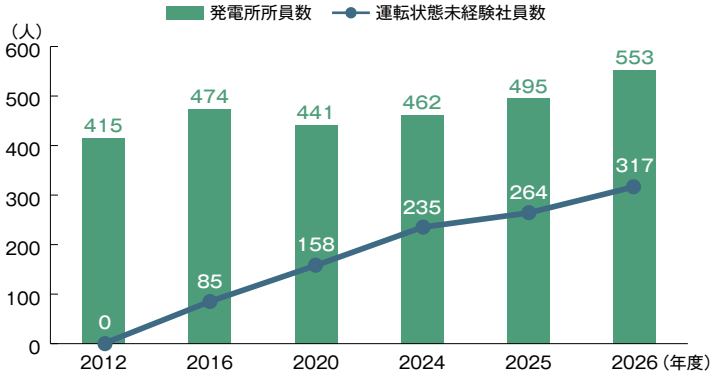


運転未経験者の増加

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。

2026年4月時点における泊発電所員（技術系）553名に対する運転未経験者数は317名であり、割合は約57.3%となっています。

プラント運転状態未経験の社員数推移



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。

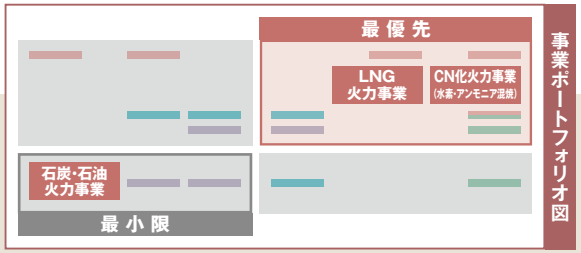




若年社員への技術指導の様子

持続的な企業価値向上に向けて ｜ 発電事業

火力事業（CN化、LNG、石炭・石油）



火力発電の特徴

- 発電時にCO_2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、新増設が必要。

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。
- CO_2排出量が相対的に少ないLNG発電所を新増設します。
- 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。

INPUT（北海道電力）

主な火力発電設備量（2025年度末）

	発電所数	出力（万kW）	2025年度燃料消費量（万t、万kl）
LNG	1	56.94	28
石油	3	165	31
石炭	3	225	375

従業員数 …… 440※人
（うち男性425人、うち女性15人、
うち外国籍1人、平均勤続年数17.1年）
※2026年4月1日時点。次世代エネルギー部、火力発電所、石狩湾新港火力発電所建設所の合計

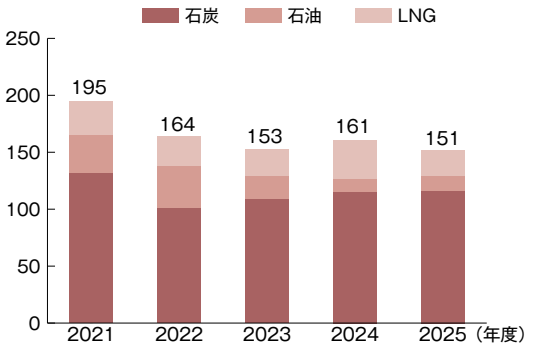
簿価 …… 1,475億円

OUTPUT（北海道電力）

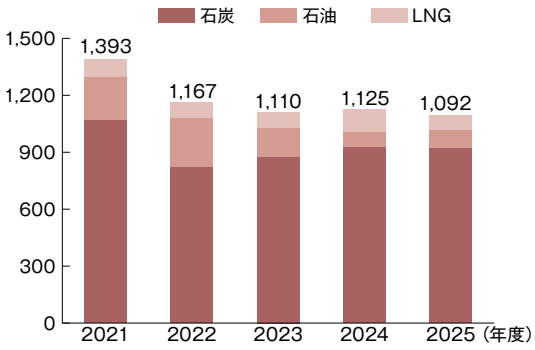
火力発電実績（2025年度） 151億kWh

CO_2排出量実績（2025年度） 1,092万t

火力発電量の推移（億kWh）

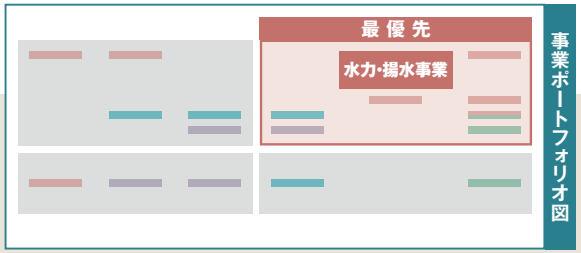


CO_2排出量の推移（万t）



各発電所の現状と今後の方向性

		現在	2035年頃のイメージ	今後の方向性
海外炭 苫東厚真	1号機 亜臨界圧（SUB-C）	■主にベース供給力 運転開始から45年が経過	■需要動向次第でミドルあるいはベース供給力として必要 運転開始から54年が経過→更に経年化が進む	■需要の動向を踏まえつつ廃止の方向で検討
	2号機 超臨界圧（SC）	■主にベース供給力 運転開始から40年が経過	■需要動向次第でミドルあるいはベース供給力として必要 運転開始から49年が経過→更に経年化が進む	■需要の動向を踏まえつつ廃止の方向で検討
	4号機 超々臨界圧（USC）	■主にベース供給力 運転開始から23年が経過	■ベース及びミドル供給力	■アンモニア燃料転換（2030年度に20%、2032年度に40%）を行うとともに、CCSを組み合わせた脱炭素化を検討
LNG 石狩湾新港	1号機	■主にミドル供給力 運転開始から7年が経過	■主にミドル供給力	■2050年までの脱炭素化
	2号機		■2030年度に運転開始 ■主にミドル供給力	■2040年代前半に水素活用（転換率:20~50%）、2040年代末までの水素専焼に向けて検討
	3号機		■2033年度に運転開始 ■主にミドル供給力	■2040年代前半に水素活用（転換率:20~50%）、2040年代末までの水素専焼に向けて検討
石油 知内		■主にピーク供給力 運転開始から42年（1号機）、27年（2号機）が経過	■主にピーク供給力 運転開始から51年（1号機）、36年（2号機）が経過 →更に経年化が進む	■需要の動向を踏まえつつ廃止の方向で検討
国内炭 砂川、奈井江 石油 苫小牧、伊達音別		■主にピーク供給力 （奈井江・伊達は既に休止中） 運転開始から43~57年が経過	■必要性が薄れ、稼働率は更に低下 運転開始から52~66年が経過 →更に経年化が進む	■段階的に休廃止を進める



持続的な企業価値向上に向けて ｜ 発電事業

水力・揚水事業

水力発電の特徴

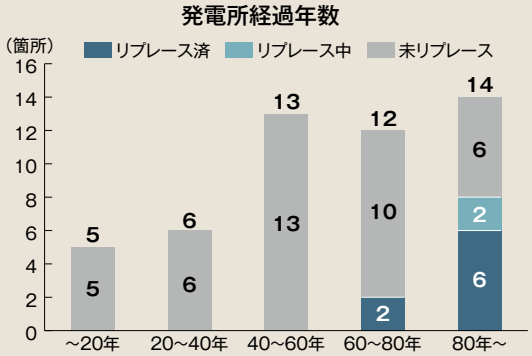
- 発電燃料が不要で、発電時にCO_2を排出しない。
- 技術が確立しており、安定した電力供給に貢献。
- 揚水発電所は、余剰電力を水の位置エネルギーとして貯蔵し、電力需給の変動に対応する役割を担うなど、再生可能エネルギーの導入拡大に伴い重要性が高まっている。

当社の状況

- 北海道の地形や河川の特性に応じて、ダム式、ダム水路式、水路式など様々な形式の水力発電設備を保有。
- 新規地点開発には制約があることから、既設設備の有効活用が重要。
- 多くの水力発電所が高経年化しており、計画的な更新が課題。

今後の取り組み

- 従来のベースやピーク対応に加え、再生可能エネルギーの導入拡大に伴い、需給調整を担う役割が一層重要となっている。
- このため、老朽化した水力発電所のリプレースや部分更新を進めるとともに、揚水発電所の活用・拡充などを通じて、電力の安定供給に貢献。



INPUT（北海道電力）

水力の発電設備量（2026年3月末時点）

	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

	発電所数	出力[kW]
純揚水式	1	400,000
合　計	50	1,639,520

詳細情報はこちら
https://www.hepco.co.jp/energy/water_power/index.html

従業員数 …… **280**※**人**
（うち男性276人、うち女性4人、
うち外国籍0人、平均勤続年数17.8年）
※2026年4月1日時点。水力部、水力センター、藻岩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

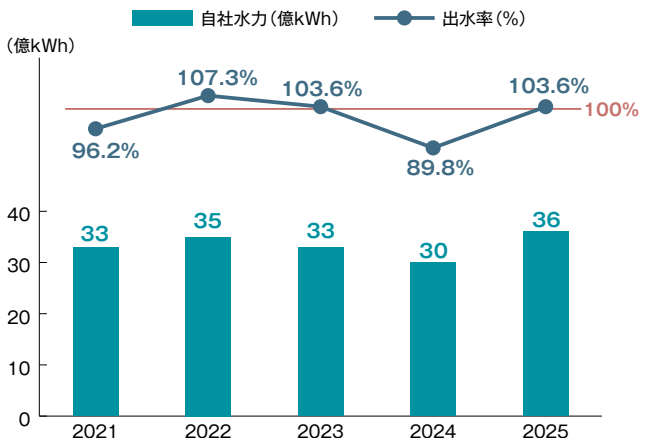
簿価 …… **1,811億円**

OUTPUT（北海道電力）

発電電力量（2025年度）
36億kWh

発電電力量の約19%（2025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

京極発電所の増設

京極発電所は、当社の電源構成におけるピーク時の供給力を担う純揚水式発電所として、3台･合計出力60万kWの計画で開発が進められ、1号機が2014年10月、2号機が2015年11月に営業運転を開始しました。

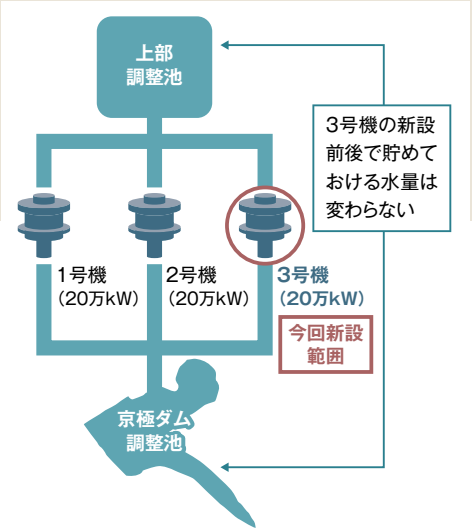
3号機については、経済性を踏まえたうえで検討することとしており、これまで建設を延期してきましたが、2025年度の第3回長期脱炭素電源オークションにて落札し、経済性を確保できる見通しとなったため、運転開始時期を前倒しすることとしました。

上部調整池、下部調整池等は3台共用で建設済みであり、3号機の新設で既存設備の最大限の活用が可能となります。完成後は合計出力60万kWとなり、必要に応じてより大きな出力が得られるようになるため、調整力としての活用の幅が広がります。また、揚水能力の向上により短時間での汲み上げが可能となり、再生可能エネルギーの余剰を機動的に吸収できる場面が広がります。

【京極発電所全景】



【3号機建設イメージ図】



老朽化対応リプレース・部分更新

水力発電は、発電時にCO_2を排出しない再生可能エネルギーであり、カーボンニュートラルの実現と電力の安定供給の両立に資する重要な電源です。

そのため、日々のメンテナンスや修繕に加え、設備の劣化状況等を踏まえた大規模修繕、部分更新、リプレース等を計画的に進めることで、既設水力設備の長期的な活用と安定運転の確保に取り組んでいます。あわせて、新技術の導入や未利用エネルギーの有効活用を通じて、信頼性の向上や発電電力量の維持･拡大など、既設水力設備の価値向上に取り組んでいます。

今後も、将来を見据えた水力発電設備の維持･活用を通じて、電力の安定供給と脱炭素化に貢献していきます。

リプレース工事一覧(2026年9月末時点)

	発電所名	所在地	最大出力(現在)	最大出力(リプレース後)	運開予定(予定･実績)
更新済	昆布発電所	蘭越町	9,000kW(変更なし)		2026年9月
工事中	上川発電所	上川町	12,000kW(変更なし)		2027年3月
	志比内発電所	東神楽町	1,600kW	1,700kW	2028年1月
	藻岩発電所	札幌市	12,600kW	13,400kW	2029年3月
計画中	蘭越発電所	蘭越町	5,700kW	検討中	2030年11月
	安足間発電所	上川町	11,500kW	検討中	2030年12月

【昆布発電所リプレース工事】

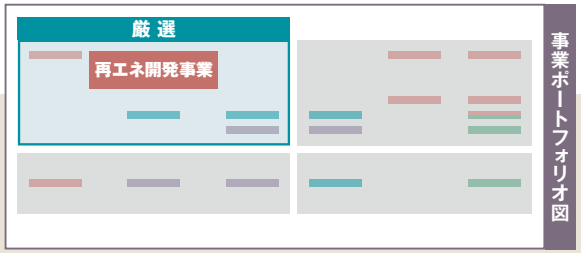

発電機の据え付け


水車の据え付け

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

持続的な企業価値向上に向けて ｜ 発電事業

再生可能エネルギー開発事業



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CO_2を排出しない。

※バイオマスは燃焼時に排出されるCO_2と、植物が成長過程で吸収されるCO_2が相殺され、大気中のCO_2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。

■ 政策的に将来的な主力電源と位置付けられているものの、建設コストの上昇や制度の変化等により事業環境は不確実性を増している。

当社の状況

■ 再生可能エネルギーの当社シェアは4%（kWベース、2026年3月末時点）

■ 再エネ適地である北海道を事業基盤としている強みはあるものの、水力・火力などの既存電源と比べ、開発実績やノウハウが乏しい。

今後の取り組み

■ 不足するリソースやノウハウを補うべくアライアンスなど他事業者と連携しつつ、これまで他事業で培った地域との信頼を生かした地域共生型の開発をめざす。

■ 洋上風力：海洋再エネ整備法の5区域で事業検討中。檜山沖では2024年11月に計画段階環境配慮書提出済。

■ 陸上風力：4地点で事業検討中。その他複数地点で風況観測中。

■ 地熱：案件ごとにポテンシャル調査中。

■ 太陽光：オフサイトPPAスキームによる新規開発を進行中。

INPUT（北海道電力）

保有資産（2026年3月末時点）

	発電所数	出力:千kW（持分ベース）
地　熱	2	27（26）
太陽光	30	41（24）
風力	1	112※

	発電所数	出力:千kW（持分ベース）
バイオマス	1	50（10）
合　計	34	230

※持分ベースは非公表

従業員数 …… 37※人
（うち男性32人、うち女性5人、
うち外国籍0人、平均勤続年数12.7年）
※2026年4月1日時点。再生可能エネルギー開発推進部の合計

簿価 …… 158億円

OUTPUT（北海道電力）

発電実績

（2024年度）
1.4億kWh（持分ベース1.2億kWh）

地　熱 …… 1.0億kWh
（持分ベース 0.9億kWh）

太陽光 …… 0.4億kWh
（持分ベース 0.3億kWh）

（2025年度）
3.5億kWh（持分ベース1.4億kWh）

地熱、太陽光、風力、バイオマスの内訳については、洋上風力における共同事業の契約上、秘密情報に当たるため非公表。

再エネ開発の推進

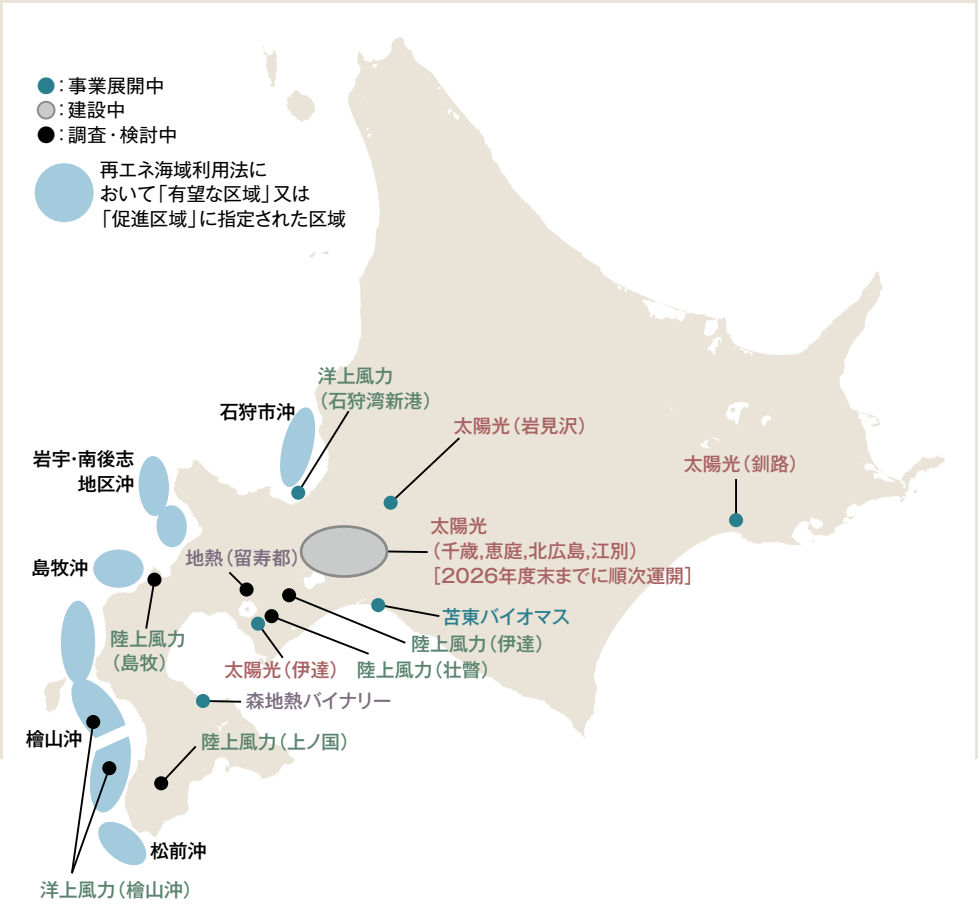
アライアンス企業などと連携し、現地調査や地元関係者との対話活動など、早期収益化に向けて具体的な案件形成の取り組みを推進していきます。

風力

	区域	再エネ海域利用法	開発状況（2026年8月末時点）
洋上風力	石狩市沖	有望な区域	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
	松前沖	促進区域	－
	石狩湾新港	－	出力11.2万kW、2025年9月に事業権益の一部を取得
陸上風力	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を提出
	壮瞥町	－	2026年3月に計画段階環境配慮書を提出

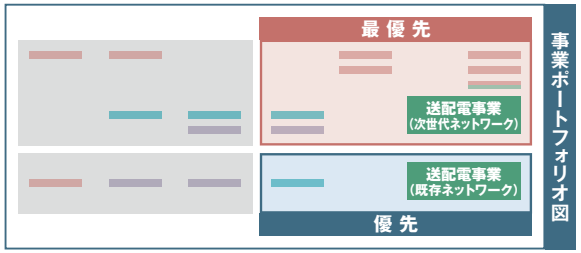
地熱･太陽光･バイオマス

	地点	開発状況（2026年8月末時点）
地熱	森町	■ 森発電所（出力 2.5万kW）、1982年11月から運転開始 ■ 森バイナリー発電所（出力 0.2万kW）、2023年11月から運転開始
	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	■ 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）、2026年2月から運転開始



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

- 2020年4月以降、送配電事業は中立性を確保するため、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・半導体工場等の新増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。P50
- 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。P51
- 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。P52

INPUT（北海道電力ネットワーク）

総資産（2025年度末） …… **8,467億円**

設備投資（過去5か年）

年度	2021	2022	2023	2024	2025
設備投資額（億円）	391	409	462	668	822

従業員数 …… **2,783※人**
（うち男性2,553人、うち女性230人、
うち外国籍2人、平均勤続年数20.7年）
※2026年4月1日時点。北海道電力ネットワークの合計

簿価 …… **8,467億円**

OUTPUT（北海道電力ネットワーク）

2025年度実績

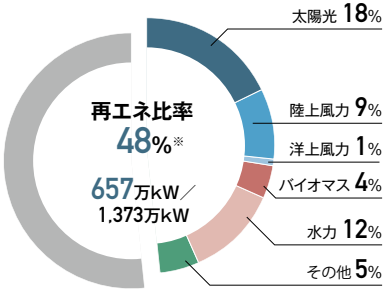
エリア需要 …… **282億kWh**

セグメント損益（経常損益） …… **25億円**

過去5か年の推移

年度	2021	2022	2023	2024	2025
エリア需要（億kWh）	286	285	282	278	282
セグメント損益（億円）	▲44	▲33	106	11	25

北海道における発電設備のうち再エネ電源の接続比率（2026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
※端数処理の関係で内訳の合計と一致しない

中長期的な需要増加への対応（北海道内）

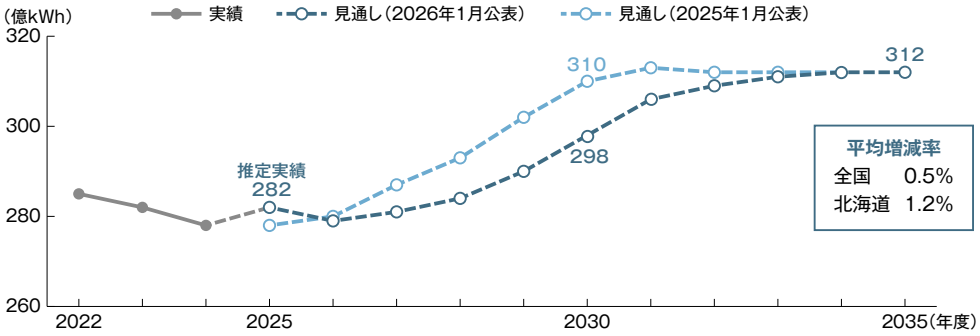
北海道エリアの需要

電力広域的運営推進機関が2026年1月21日に公表した内容は以下のとおりとなっています。

【前回想定との比較】

想定最終年度（2035年度）の北海道エリアにおける需要電力量は、前回並みの312億kWhとなっています。

なお、最終年度までの各年度については、全国的なデータセンターの動向（段階的に最終需要規模に到達する傾向等）を踏まえた結果、運開時期や最終需要規模に到達する時期が後ろ倒しとなることから、需要電力量（使用端合計）の伸びは後年度に後ろ倒しとなりました。



		2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
		推定実績	想　定									
最大需要電力（万kW）		506 (4)	506 (3)	509 (△4)	517 (0)	524 (△5)	539 (0)	544 (4)	543 (4)	542 (3)	539 (1)	537
エリア需要電力量（億kWh）		**282** (4)	**279** (△1)	**281** (△6)	**284** (△9)	**290** (△12)	**298** (△12)	**306** (△7)	**309** (△4)	**311** (△1)	**312** (0)	**312**
再掲	家庭用その他	123	120	119	118	117	116	115	113	112	111	110
再掲	業 務 用	81	80	80	80	80	80	81	80	80	80	81
再掲	産 業 用	78	80	82	86	93	102	110	115	118	121	121

※1 カッコ内は、昨年（2025年1月22日）公表値からの増減。　※2 端数処理により合計が一致しない場合がある。

新たな需要に対する設備形成の考え方

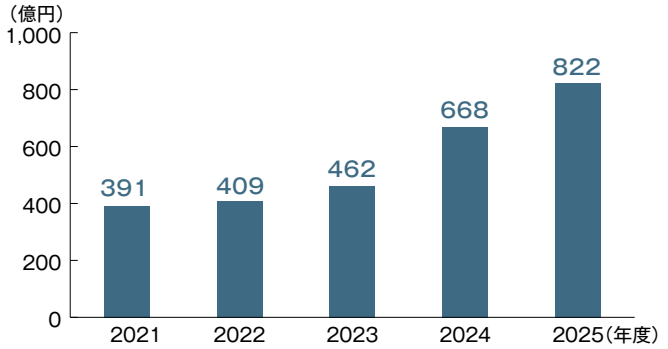
北海道電力ネットワークでは、データセンターや半導体工場などの大規模需要の進出等に適切に対応し、中長期を見据えた次世代型電力ネットワークを構築する取り組みを進めています。

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きます。

新たな需要に対する設備投資計画

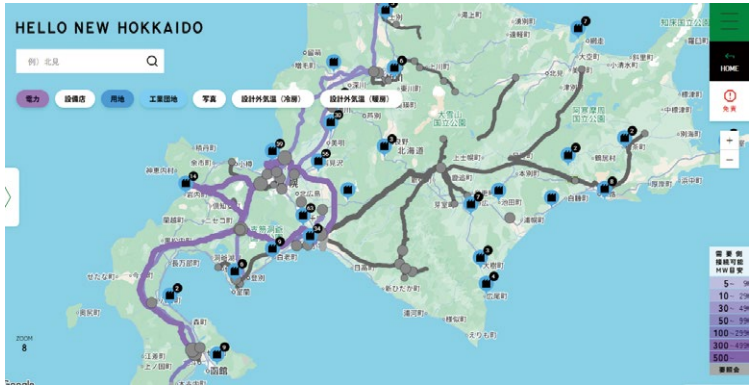
データセンターや半導体関連産業などの新たな大口需要の増加に伴い、系統接続や送配電設備の増強に向けた工事量が急速に拡大しています。近年は工事量がこれまでにない水準で増加しており、拡大する接続ニーズに対応するため、施工体制の確保と計画的な設備投資を進めています。

北海道電力ネットワークにおける設備投資実績



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.hepco.co.jp/map/?v=es

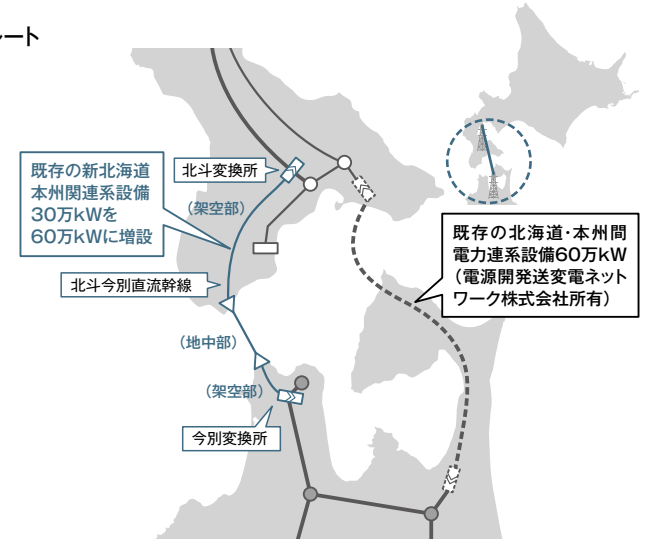
※供給余力は掲載時点の目安です。詳細については別途北海道電力ネットワークにお問い合わせいただき、供給側接続事前検討をご利用ください。

新たな連系線の整備・増強（北海道～本州間）

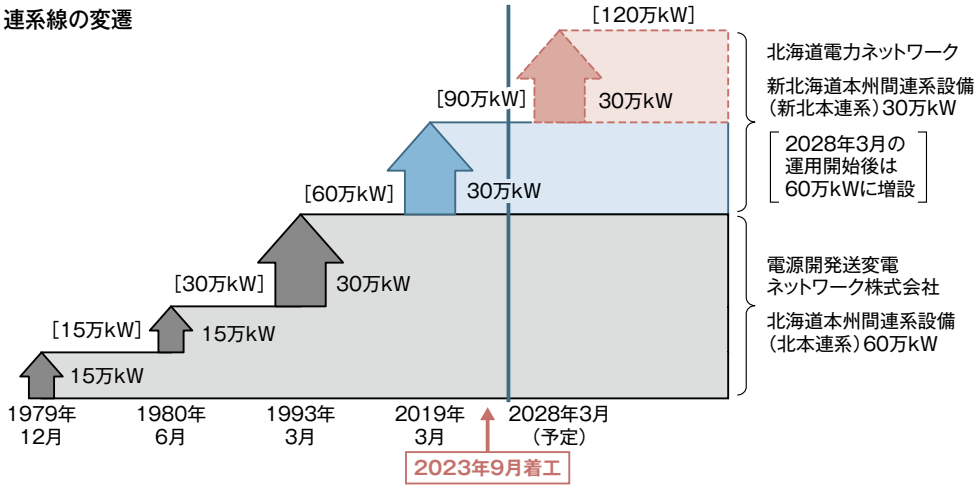
北海道本州間連系設備の増強（新々北本）

現在の新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、電源開発送変電ネットワークの4社で実施計画（実施案）の検討を進めています。

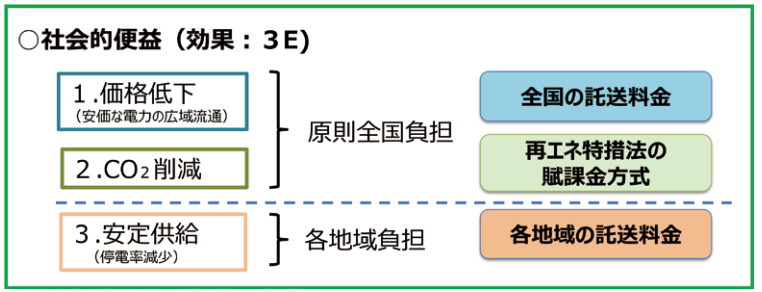
2024/ 4/ 3	広域機関が増強案の概要となる基本要件を決定
10/30	広域機関が実施案及び事業実施主体の募集を開始
12/23	4社が連名で実施案の応募意思表明書を提出
2025/ 1/15	4社が応募意思表明に付した条件を広域系統整備委員会で説明
2/26	広域機関が4社を有資格事業者に決定
2026/12/25	実施案の提出期限（予定）
年度末目途	広域系統整備計画の決定（予定）

広域系統整備に係る費用回収の考え方と制度措置

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靭化法改正により、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）。

さらに、近時の制度見直しでは、大規模な系統整備に係る資金調達円滑化の観点から、電力広域的運営推進機関による貸付制度の拡充、託送料金による費用回収前倒しの制度整備も進められています。



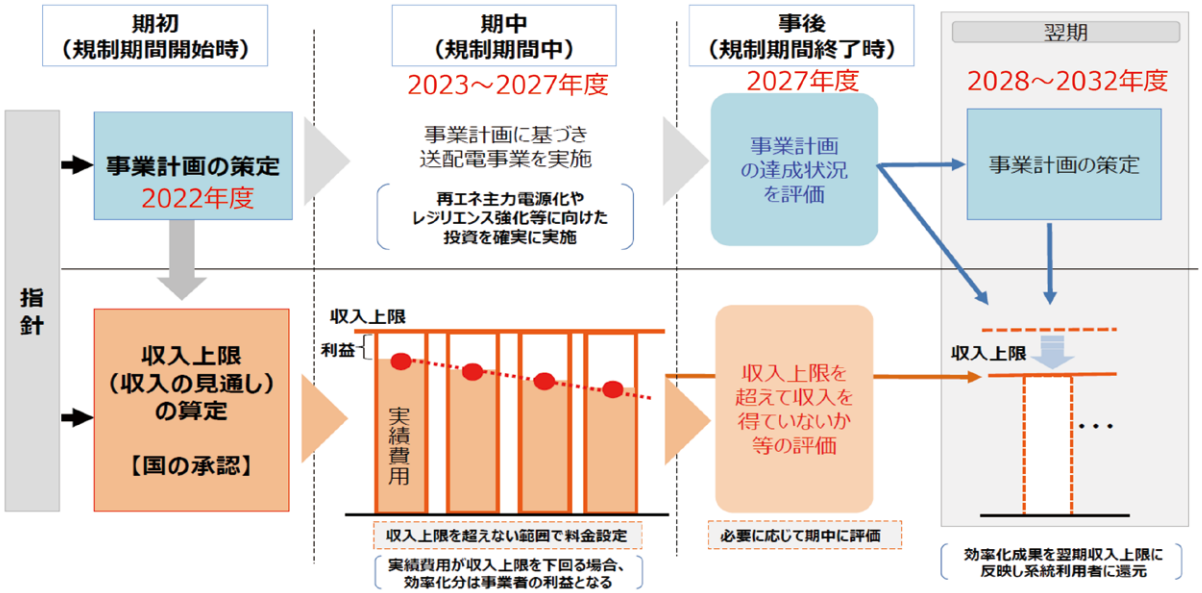
出所:資源エネルギー庁 再生可能エネルギー大量導入・次世代電力ネットワーク小委員会（第49回）資料より抜粋

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靭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

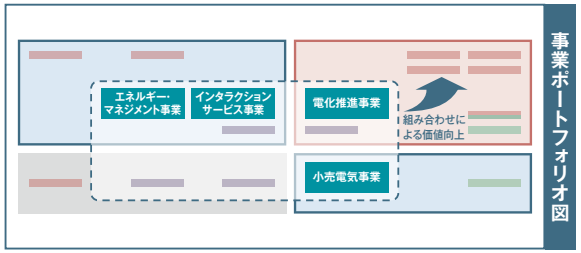


出典:電力・ガス取引監視等委員会
第10回料金制度専門会合資料より引用、一部修正

制度開始以降に生じている課題	課題への対応	
	第1規制期間（2023~2027年度）	第2規制期間（2028~2032年度）
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。	対応済 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。**	制度措置に向けて今後詳細検討予定 **第1規制期間で発生した事業計画と実績の乖離**のうち、実績費用が事業計画を下回った場合の利益の扱いや、実績費用が事業計画を上回った場合の損失の扱いについて、**第2規制期間の収入上限への具体的な反映方法が今後検討**される見通し。
原価算入が認められていないエスカレーション影響 制度開始時点では、期中に生じうる物価や金利等の変動見込み（エスカレーション）の料金原価への反映は認められていなかったため、至近で生じている物価・金利上昇が収支悪化の一因となっている。	対応済 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）でエスカレーション影響の原価算入が認められたため、2026年11月から託送料金の見直しを実施。	制度議論済み **物価・金利変動の見込み値を用いて、あらかじめ料金へ反映することとなった。** 制度措置に向けて今後詳細検討予定 加えて、規制期間中に生じる物価・金利変動などの客観的かつ外生的な変動要因は、**一定期間ごとに自動的に料金反映させる方向で検討中。**
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。	制度措置に向けて今後詳細検討予定 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。**	制度措置に向けて今後詳細検討予定 必要な資金調達コストとして原価算入されている事業報酬について、**第2規制期間の事業報酬率の算定方法（自己資本比率の考え方やβ値の設定方法など）の検討が進められている。**

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

- 北海道エリアの小売販売電力量で約80%のシェア
  - 中東情勢影響による市況価格高騰等はあるものの、依然として新電力との厳しい競争は継続
  - 対面での顧客接点を多く持つ一部新電力への契約切り替えが増加傾向
- 北海道エリアにおける半導体工場やデータセンター等のGX産業の立地によって、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

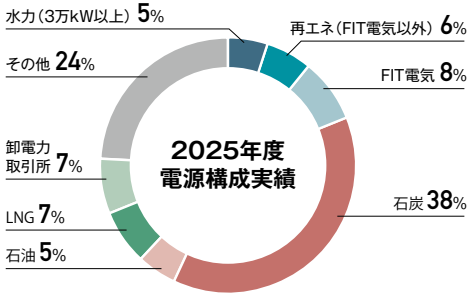
- お客さまの需要特性に応じた最適なメニュー提案
- 顧客接点を多く持つ事業者とのアライアンスの強化・拡大
- PPAサービスや省エネ診断など、他社と差別化したソリューション活動の展開

新たな大規模需要への的確な対応

- 半導体工場やデータセンター等の新規立地および早期受電に向けた総合的な支援
- 安定的かつ低炭素な電力供給を通じたGX産業の事業活動支援

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CO_2排出係数（2025年度）



CO_2排出係数※
0.522
※CO_2クレジット調整後の値

電源構成は、「電力の小売営業に関する指針」に基づき作成しており、左のグラフの通りとなっています。

従業員数 …… **360**※人
（うち男性277人、うち女性83人、
うち外国籍0人、平均勤続年数16.8年）
※2026年4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）

2025年度実績

シェア …… 北海道内 **78.4**%

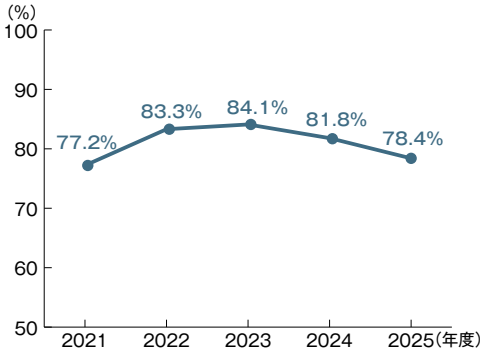
小売販売電力量 …… **221**億kWh

環境価値を提供する電気料金プラン※の販売口数 …… **929**口

スマート電化採用率 …… 北海道内 **10.5**%

※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CO_2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



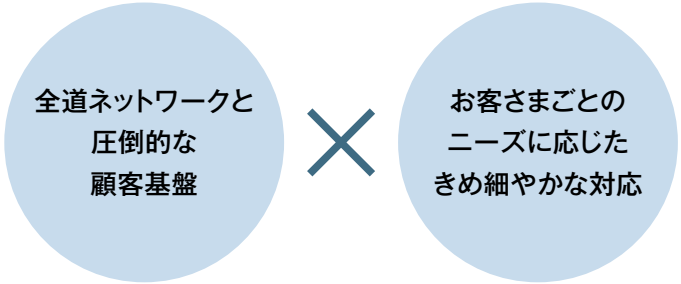
※低圧および高圧・特別高圧の合計

販売活動の拡充

法人向け（主に高圧・特別高圧）

価格重視だが、価格以外のニーズに的確に対応することも重要。

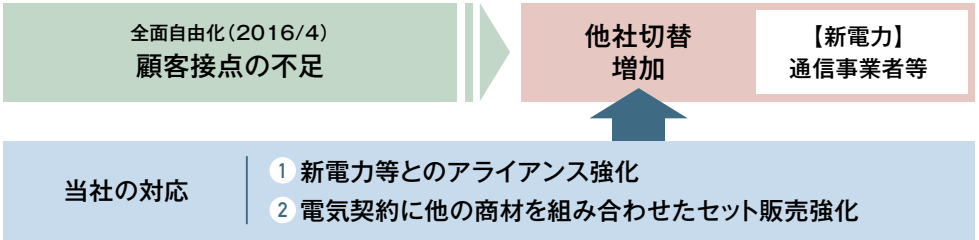
- 北海道全域をカバーする営業基盤と、長年にわたり築き上げてきた顧客基盤および販売実績を有しています。
- これまで培った顧客接点を生かし、脱炭素や省エネルギーなど、お客さまごとに異なるニーズに的確に対応し課題解決による価値提供をすることで、契約の獲得や維持につなげています。



家庭向け（主に低圧）

価格以上に事業者が提供するサービスとの関係性が重要。

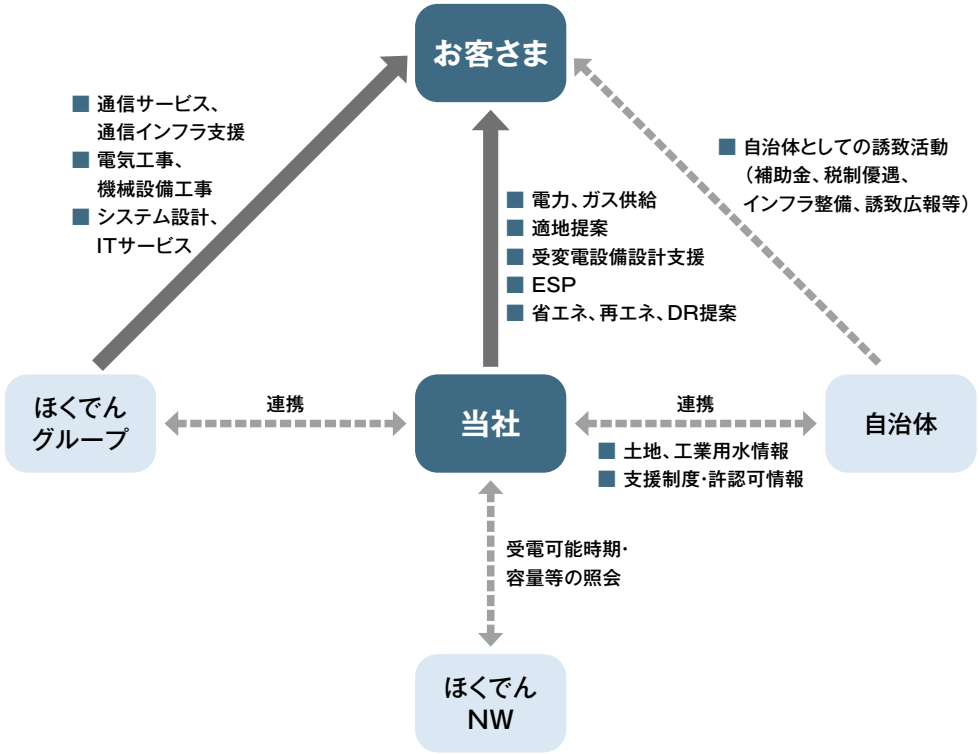
- 全面自由化以降、顧客接点を多く持つ新電力への契約切替が増加しています。
- これに対し、顧客基盤を有する新電力等とのアライアンス強化に加え、電気契約に他の商材を組み合わせたセット販売により契約獲得を図っています。



新たな大規模需要への的確な対応

データセンターや半導体関連産業を中心とした新たな大規模需要の拡大を見据え、ほくでんグループは自治体・経済団体等との連携のもと、立地検討・誘致から事業開始後の運用までを一貫して支援。誘致活動とエネルギーソリューション提案を通じて、電力需要の獲得とグループ全体の収益拡大を目指しています。

新たな大規模需要誘致推進体制



持続的な企業価値向上に向けて

エネルギーの脱炭素化

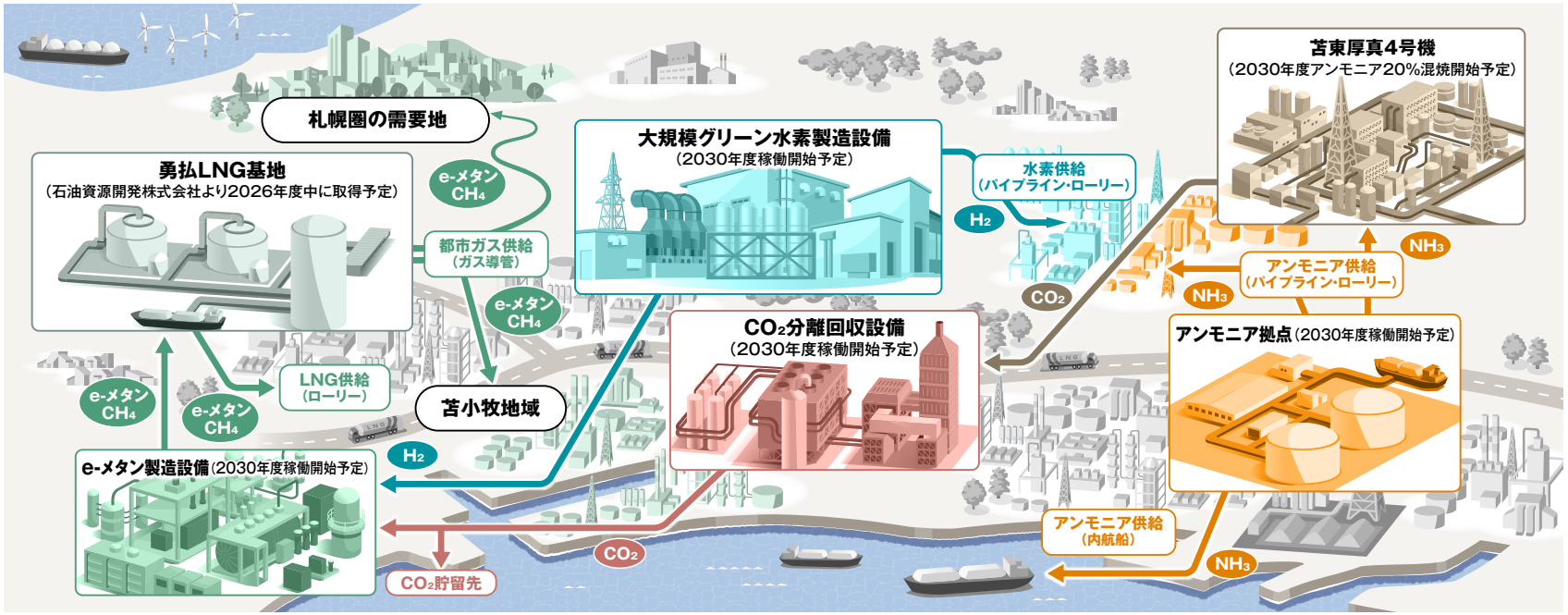
北海道苫小牧地域を起点とした新たなエネルギーサプライチェーン構想

石油・石炭の低炭素・脱炭素化（エネルギー転換）とエネルギー需要の増加といった事業機会を確実に捉えた取り組みを進めていくとともに、将来的には、産業が集積する苫小牧地域を起点とした新たなエネルギーサプライチェーンを構築し、多様な脱炭素ソリューションの提供を目指します。

2030年の苫小牧地域統合エネルギーハブ構想（イメージ）

CCS・水素・e-メタン・アンモニア等の多様なエネルギーを組み合わせた脱炭素エネルギー拠点を形成





※本図は2030年時点のイメージであり、今後の検討や政策・市場動向等により変更となる可能性があります。

苫小牧地域を起点とした新たなエネルギーサプライチェーン構築による脱炭素化ロードマップ

	現状	2030	2035
① 国産グリーン水素サプライチェーン	苫小牧地域において、大規模水素製造プラントの導入について検討中	大規模水素製造プラントを建設し、苫小牧周辺地域の工場等へ供給	用途拡大、大規模製造、道外移出等による水素供給事業の更なる拡大
② アンモニアサプライチェーン	苫小牧地域におけるアンモニア供給拠点の実現可能性調査を進めており、現在は事業化に向けた詳細設計を実施中	北海道のみならず日本全域を対象としたサプライチェーンを構築し、アンモニアを供給	用途拡大等によるアンモニア供給事業の更なる拡大
③ CO_2サプライチェーン	苫東厚真4号機向けCO_2分離・回収設備について基本設計を実施中	苫東厚真4号機から分離・回収したCO_2を利活用先へ供給・貯留	ハブ&クラスター型のCCUS事業※を開始し、他産業からのCO_2抑制を実現
④ CNガスサプライチェーン	【自社でのガスインフラの構築】石油資源開発株式会社からのガス供給事業譲受に向け準備中（2026年度中完了予定） 【e-メタン】苫東厚真発電所等から分離・回収したCO_2と、水電解装置により製造したグリーン水素を原料とするe-メタンの自社製造について検討中	ガスパイプラインやローリーを用いてe-メタンを供給	e-メタンの供給拡大に加え、バイオメタンなど幅広いCNガスを供給することで、都市ガスのCN化を推進

※1つの排出源からCO_2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CO_2を有効活用することで、社会としての排出をより多く縮減するCCUS事業。

ガス事業への本格的な参入

本格的な参入にあたっては、石油資源開発株式会社からのガス製造事業、販売事業および導管事業の譲受などを着実に進め、製造から販売まで一貫したガス事業のサプライチェーン構築を図ります。

事業環境

積雪寒冷地の北海道は、**石油・石炭から低炭素・脱炭素化に向けたエネルギー転換の余地が大きい** P15

北海道では次世代半導体工場や大型データセンターの立地が進展しており、**電力のみならず、ガス需要も大きく増加** P16

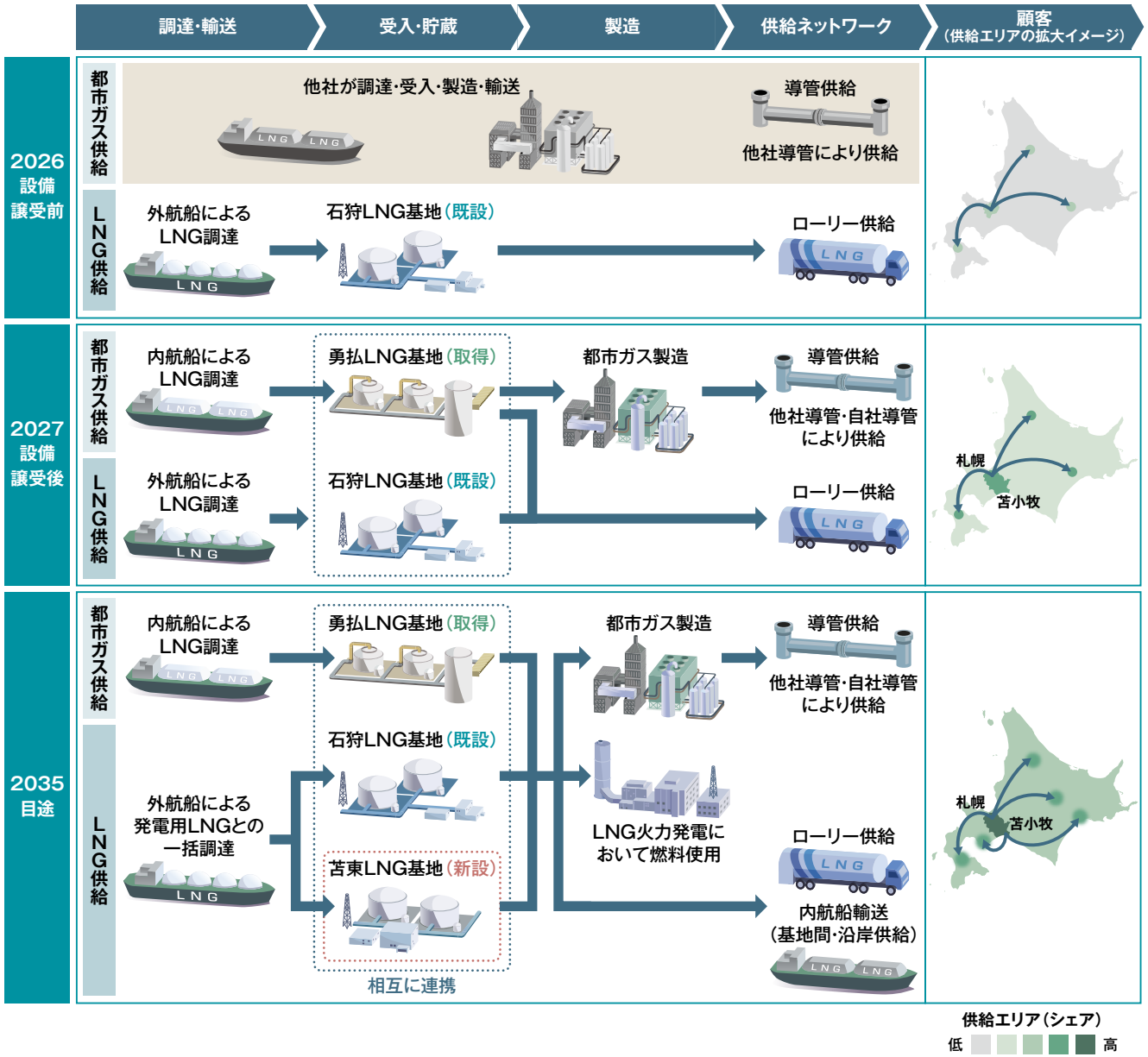
現状（2025年度実績）

ガス供給事業収益: 49億円
ガス供給事業損益: △16億円

供給量　小売事業: 1.0万t
LNG供給事業: 3.0万t

課題

- 将来的な自社での都市ガス製造等によるガス事業のコスト削減
- エネルギー転換需要を捉える低・脱炭素型ガス供給体制の構築
- 拡大するガス需要に応え得る安定供給体制の確立



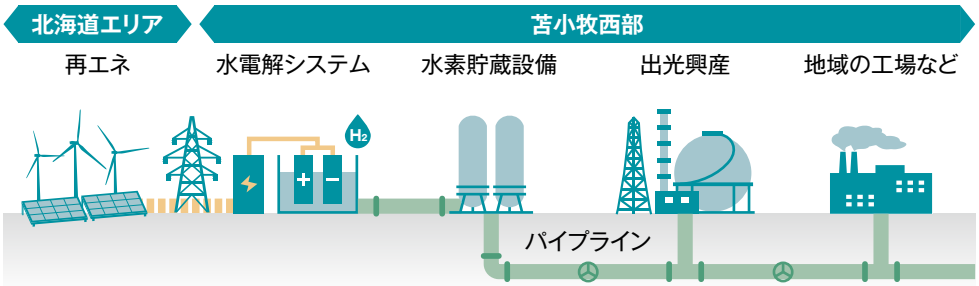
水素 －2030年度を目標にグリーン水素サプライチェーンを構築－

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年度までに大規模な水電解プラントを建設して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



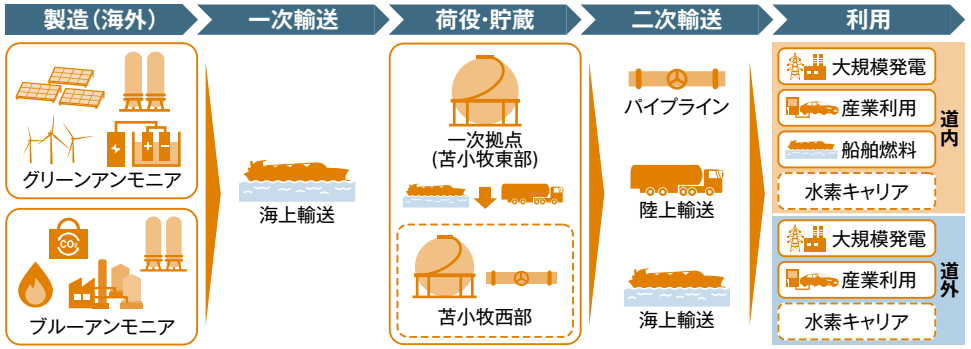
アンモニア －2030年度を目標にアンモニアサプライチェーンを構築－

利活用に向けたサプライチェーン構築

当社、IHI-Vopak共同事業体、三井物産株式会社、および苫小牧埠頭株式会社の4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、2025年12月に国の「既存燃料との価格差支援（三井物産株式会社）」の認定を取得、2026年3月に国の「拠点整備支援」の認定を取得および2026年6月に国の「既存燃料との価格差支援（株式会社IHI）」の認定を取得しました。これらを受け、現在は事業化に向けた詳細設計を進めています。

苫小牧エリアをアンモニア供給拠点と位置付け、2030年度から北海道のみならず、日本全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 －2030年度を目標に先進的CCS事業を開始－

苫小牧エリアにおけるCCUS実施

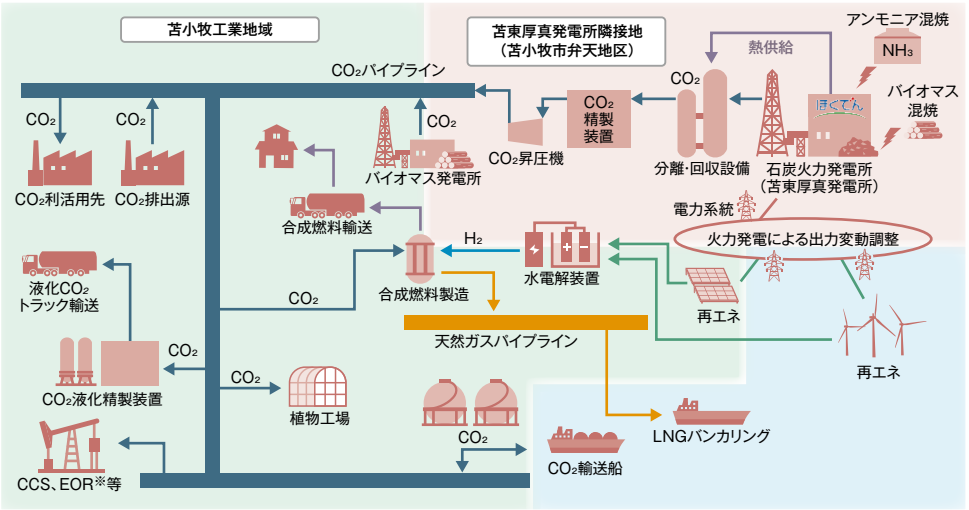
当社は、苫東厚真発電所が立地する苫小牧エリアでの実施を見据え、2023年1月からは、出光興産株式会社および石油資源開発株式会社と共同検討を進めています。

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CO_2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CO_2の分離回収設備の検討を進めています。

2030年度までの「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CO_2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CO_2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CO_2を有効活用することで、地域からの排出をより多く縮減するCCUS事業。

苫小牧エリアにおけるCCUS実施イメージ

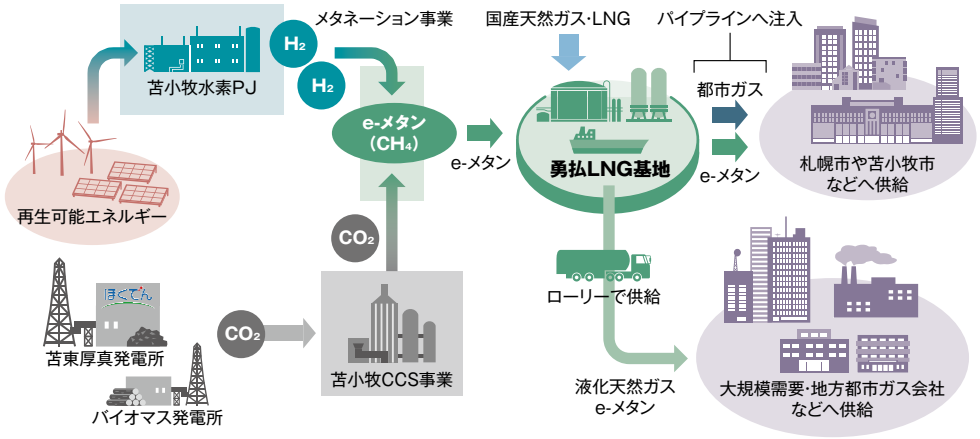


※Enhanced Oil Recovery（原油増進回収技術）:油田などへCO_2を圧入し、原油の回収率を向上させる技術

e-メタン －2030年度を目標にe-メタンを製造・供給－

当社は、2030年度のe-メタン製造・供給の実現を目指し、苫東厚真発電所等から分離・回収したCO_2と、水電解装置により製造したグリーン水素を原料とするe-メタン製造の検討を進めています。

製造したe-メタンについては、既存の都市ガスパイプラインへの注入による供給を想定しており、水素やアンモニアなどとあわせ、脱炭素化を目指すお客さまのニーズに応じた多様な脱炭素ソリューションの提供を目指しています。



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
508億円
（2021～2025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げていく

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
222億円
（2021～2025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

2025年度実績
DX投資額
（ビジョン2035経営目標）
20億円
投資内容
システム・ソリューション導入費用、新規DX案件の検証費用、DX教育費用など

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、カイゼングランプリを実施
- 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

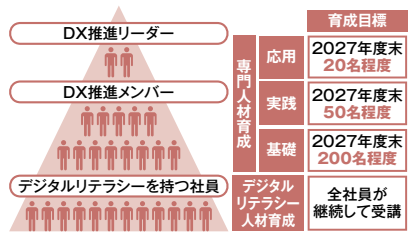
推進体制 人材育成

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・メンバーを育成
- 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/info2025/pdf/251125.pdf



※DX推進リーダーおよびDX推進メンバーの育成目標は、専門人材5分類全体の総数として設定する。

人材類型	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

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。

ほくでんグループ経営基盤強化推進委員会

課題対応の方向性を決定

成果を集約

効率化・コスト低減の取り組み

カイゼン・DXの推進

業務プロセスの見直しによる生産性向上やデジタル技術を活用した業務変革

効果最大化のため相互に補完

資機材調達コストの低減

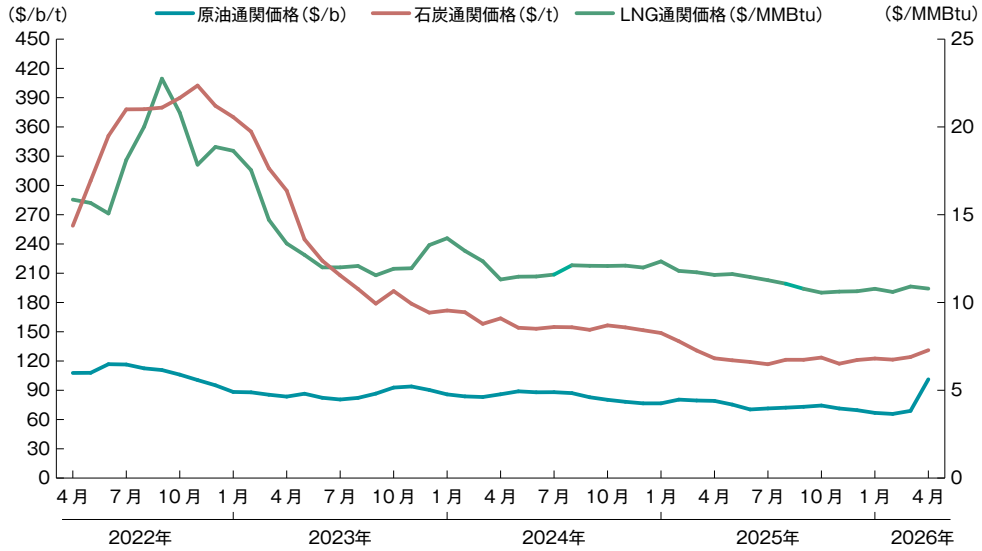
- 価格交渉力の強化、発注方式の多様化
- 工事計画策定段階から調達部門が関与してコスト低減策を検討（上流調達活動）

※取り組み詳細は P59

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。

燃料調達の最適化手法

手　法	目　的
調達先の分散	調達先の偏りを避けることで調達における柔軟性を高め、供給途絶リスクの回避および中長期的な調達価格低減を図る
価格決定時期の分散	電力需要・発電計画に合わせざるを得ないが故に生じる燃料調達上のさまざまな制約を、トレーディングを含めた複数の取引条件の組み合わせにより解消し、より有利な条件での調達を可能にする
価格決定方式（固定／市況連動）の選択	
トレーディング	

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。

「ほくでんグループ人材戦略」（2024年3月公表）はこちらへ掲載
https://www.hepco.co.jp/corporate/human_rights/hc_strategy/pdf/hc_strategy.pdf

As-is

電気事業で培ってきた責任感・使命感を有し、電気事業に関わるスキル・技術等を保持した人材が計画的に育成・配置され、電力の安定供給を確保している状態

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の創造

自律的に行動し、挑戦しながら成果を創出できる人材の育成・活躍

To-be

経営戦略・事業ポートフォリオに応じて、必要なスキル・技術等を保持した多様な人材が戦略的に育成・配置され、人的資本による価値創出が加速している状態

ほくでんグループ人材戦略（2つの基本コンセプト）

コンセプト1 | 人材育成

必要なスキルを身に付け、自律的に挑戦・変化していく人材の育成

コンセプト2 | 環境整備

多様な人材が互いに認め合い、働きがいと成長を感じながら活躍する環境の整備

基本コンセプトを達成するための5つの視点

- 視点1 「ほくでん力※1」の向上と挑戦・変化への支援を進めます P62
- 視点2 人材ポートフォリオの構築を進めます P62-63
- 視点3 ダイバーシティ&インクルージョンを推進します P63
- 視点4 柔軟な働き方を支援します P63
- 視点5 健康経営を推進します P64

人材戦略のGoal

今ある価値※2を高めながら、新たな価値を生み出していく企業風土の創造

企業価値の向上

事業の持続的な成長
・
持続可能な社会の実現への貢献

※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・サービスやそれらに関するルール・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

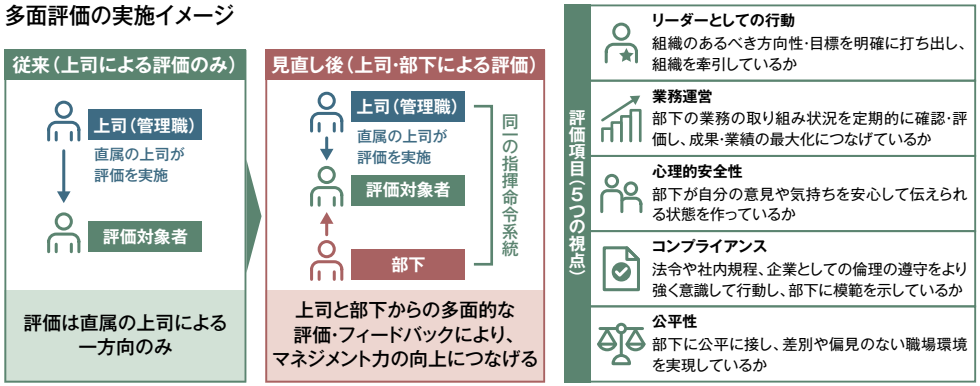
電力の安定供給等の使命を今後もしっかりと果たしていくために、従業員のスキル・ノウハウ等の維持・向上を一層支援していきます。

区分	人材面の課題・背景	施策	期待する効果
スキル・資格取得支援	事業環境の変化への対応や事業領域の拡大に向け、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が必要。**	■オンライン学習サービスの導入 2024年度開始 ■若年社員向けの研修の拡充 2024年度開始	社員の自律的な学びの促進により、**事業環境の変化に対応できる人材を育成。**
自律的なキャリア形成支援	社員のキャリア観や働き方の多様化に伴い、会社が一方的に社員のキャリアを決めるのではなく、社員一人ひとりの**主体的なキャリア形成や挑戦を支援することが必要。** 社員一人ひとりの意欲・能力を最大化し、更なる成長・活躍を後押ししていくことが必要。	■社内公募制度に社員が自律的にキャリアを形成していくことを目的としたコースを追加 2025年度開始	多様なキャリア形成と挑戦機会の創出により、自らのキャリアに責任を持ち、**自律的に挑戦・変化していこうとする社員が増加。**
能力発揮・成果創出支援	挑戦や成果が的確に反映される組織風土を醸成するため、**人事評価における客観性・納得感・公平性を高めることが必要。**	考課処遇制度の見直し 【管理職（経営職）】2025年度開始 ■能力評価・業績評価の新設 ■多面評価制度の導入 【一般職】2026年度開始 ■「挑戦」を適切に評価する考課項目への見直し ■目標管理制度の導入	人事考課に対する納得感を向上させ、社員のエンゲージメント・働きがいを向上。 また、挑戦に対する適切な評価を行い、**社員の更なる能力発揮・成果創出を促進。**

多面評価制度の導入

管理職を対象に、多面評価を導入しています。従来の上司による評価に加え、部下からの評価を通じて、マネジメント力の向上や組織運営の改善につなげています。

多面評価の実施イメージ



視点 2

人材ポートフォリオの構築

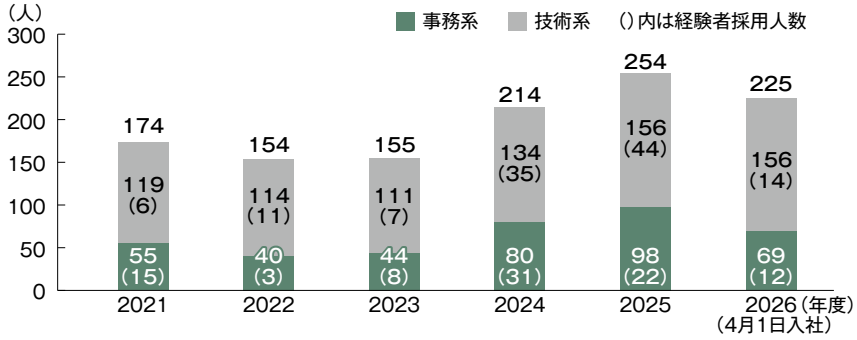
事業ポートフォリオの最適化を進めるうえでの課題を以下のとおり特定しました。

区分	人材面の課題・背景	施策	期待する効果
人材確保	近年、転職によるキャリア形成が一般的になるとともに、働く価値観やキャリア志向も多様化することで、人材の流出が増加している。 それに伴い、人材獲得競争も激化しており、特に電力の安定供給を支える**技術系社員の確保が課題。**	■大学・高専との連携強化 ■インターンシップの拡充 ■デジタル採用広報の強化	多様な採用施策を通じて必要な人材を安定的に確保し、電力の安定供給と**事業成長を支える人材基盤を強化。**
経営人材	経営環境の変化に伴い、経営的視点を持った人材に加え、変革の推進や新たな事業展開を担う人材が求められている。一方で、事業性評価や経営判断に必要な知識・経験を有する人材は十分ではなく、**経営視点を持つ人材の計画的な育成が課題。**	■事業性評価研修 ■次世代リーダー研修	経営に必要な知識・経験を計画的に付与することで、事業変革等を担う**次世代経営人材を育成・確保。**
専門人材	当社は新卒一括採用・メンバーシップ型の人材マネジメントを基本としており、必要なスキルを持つ人材は社内育成を中心に計画的に育成してきた。 一方、経営環境の変化に伴い、社内の様々な業務領域・ポジションで高度な専門性を有する人材の重要性が高まる中、社員の人事制度や社内育成の枠組みでは雇用が困難な、卓越した専門知識・スキル・経験等を有する**高度専門人材への処遇の仕組み**が十分ではなく、当該人材の**雇用・定着が課題。**	■高度専門人材雇用職種（エグゼクティブ・スペシャリスト）の導入	**高度専門人材の雇用・定着**と活躍を支援し、企業・採用競争力の向上と新たな**事業成長等を後押し。**

採用活動の強化

人材獲得競争が激化する中、教育機関との様々な方策により母集団形成と採用力向上に取り組んでいます。

採用実績



経営人材の育成

経営人材の育成のため、以下の研修を実施しています。

研修名	対象	内容	実績
事業性評価研修	近い将来、上位管理職を担う人材	■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	2024年度:18名 2025年度:17名 2026年度:13名 （予定）
次世代リーダー研修	将来、上位管理職を担う人材	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・考え方を学ぶ実践研修	2024年度:20名 2025年度:20名 2026年度:23名 （予定）

高度専門人材雇用職種「エグゼクティブ・スペシャリスト」の導入

卓越した専門知識・スキル・経験等を備えた高度専門人材を雇用・処遇する新職種「エグゼクティブ・スペシャリスト」を2026年6月に導入しました。

新職種「エグゼクティブ・スペシャリスト」の概要

業務従事領域	卓越した専門知識・スキル・経験等を要する様々な業務領域・ポジション 例:DX、サイバーセキュリティなど
報酬水準	対象者の市場価値に応じて個別に設定
雇用形態	有期雇用
採用実績（2026年8月末時点）	2名 （電力トレーディング領域）

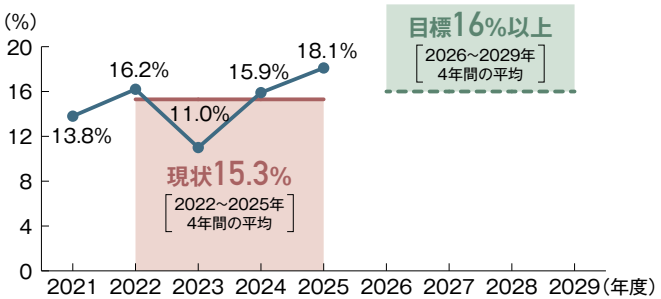
視点 3

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

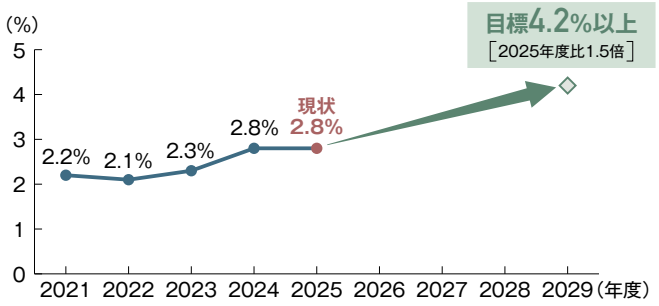
女性の活躍推進

性別にとらわれない多様な人材が、その能力を十分に発揮し、さらに活躍できる職場環境を整備するため、女性採用比率・女性管理職比率の数値目標設定に基づく様々な女性活躍推進の取り組みを実施しています。

女性採用比率



女性管理職比率



障がい者の活躍推進

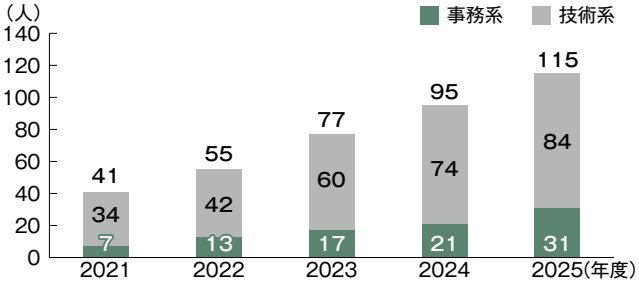
ほくでんグループとして、障がい者雇用を進め、法定雇用率を達成することを前提に、障がい者の雇用拡大・職域拡大を進めています。

	2022	2023	2024	2025	2026
法定雇用率	2.3	2.3	2.5	2.5	2.5
ほくでんグループ雇用率	2.48	2.53	2.64	2.65	2.73

高年齢者雇用施策の見直し

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月より、スキルや経験を有するベテラン社員が活躍できる環境を整備するため、社員の定年年齢を60歳から65歳へ引き上げました。また、改正高年齢者雇用安定法に基づく70歳までの就業確保措置の努力義務へ対応するため、65歳以降も70歳まで就業可能な再雇用制度を導入しました。

満65歳~満70歳までの再雇用者数の推移



視点 4

柔軟な働き方の支援

多様な人材が活躍できる、働きやすい環境づくりを目指し、フレックス勤務、時差勤務、在宅勤務や時間単位休暇等を導入しています。

https://www.hepco.co.jp/corporate/human_rights/work_labor/index.html

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方と共有し、全員参加で労働安全衛生活動に取り組んでいます。

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
労働災害発生件数（休業1日以上）	2	4	5	6	4
労働災害度数率※1（業種平均値）※2	0.18 (0.67)	0.37 (0.62)	0.47 (0.57)	0.56 (0.58)	0.37 (0.93)

※1　労働災害度数率とは、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21件発生し、うち休業4日以上は7件です。20~30歳代前半、50歳以上が増加傾向にあり、経験不足や慣れからくる過信などが考えられることから、再発防止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（2025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	2.51	3.00
	(活力:2.30　熱意:2.75　没頭:2.48)		—
プレゼンティーズム（健康問題で生産性低下状態の指標）		73.7(%)	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）		3.01(日)	1.50(日)

効果検証では、会社との適合感とワークエンゲージメントに高い関係性を確認しており、組織へのフィードバック等を通じて更なる改善に取り組んでいます。

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。

健康施策と健康データの経年比較

	2023年度	2024年度	2025年度
適切な運動習慣がある	31.3%	33.7%	34.3%
BMI25.0以上の割合	30.0%	31.0%	31.3%
ウォーキングラリー参加状況	83.0%	83.0%	85.0%

TOPICS

健康経営優良法人（ホワイト500）に7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7年連続で認定されました。

2026 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門 ホワイト500

「健康経営®」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

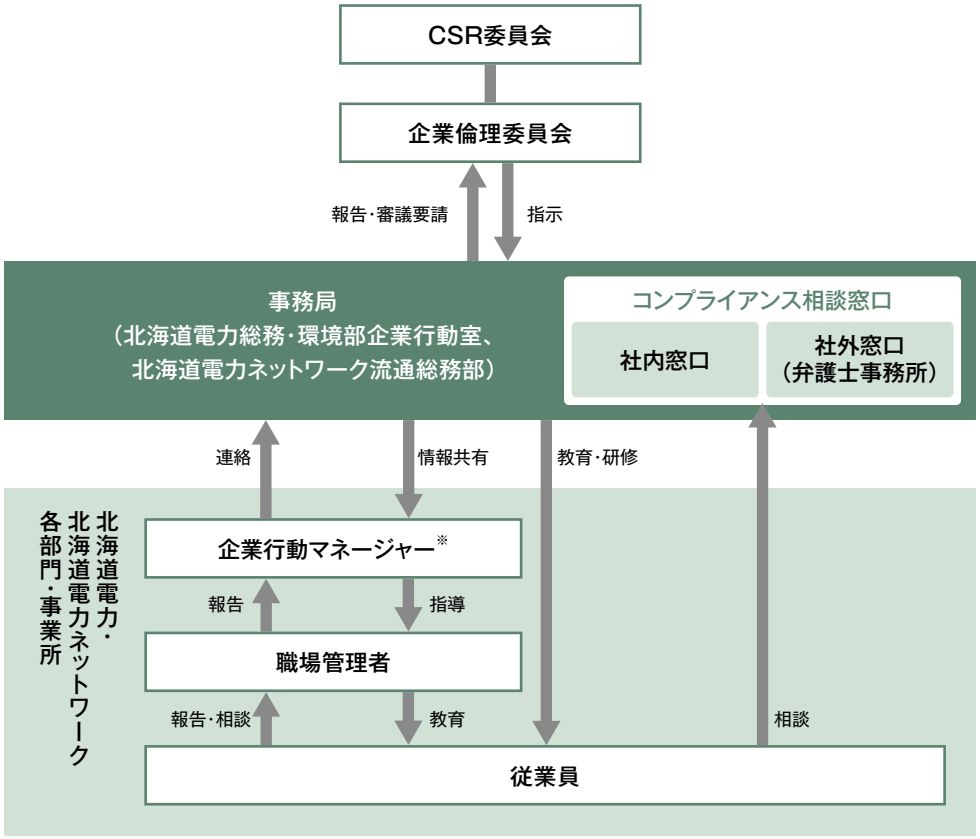
持続的な成長に向けた経営基盤の強化

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



※2026年3月末時点 110名

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（2025年度）	4回（5月、9月、10月、2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）

2023年度	2024年度	2025年度
37件	34件	32件

行為規制の遵守に向けた取り組み

2025年7月、北海道電力および北海道電力ネットワークは、非公開情報を含む資料を北海道電力の従業員が所持・閲覧し、発電事業の業務において利用した事案に関し、経済産業省の電力・ガス取引監視等委員会より業務改善勧告を受けました。北海道電力および北海道電力ネットワークでは、本事案を重く受け止めており、行為規制に関する内部統制体制の強化や従業員の意識改革等により、同様の事案を再発させないという意識を強く持ち、取り組みを進めていきます。

【再発防止に向けた取り組みの主な実施内容】※は継続中の案件

北海道電力

❶ 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、従業員の意識変革、理解度の向上、健全な企業風土の醸成を図る。
- 社長によるメッセージ発信(4、7、1月)、及び全事業所での対話活動
- 全従業員・管理者向けの教育、各部門の実態に即した研修
- 取締役・役付執行役員向けの外部専門家による勉強会

❷ 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。
- 北海道電力ネットワークにおける、北海道電力からアクセス不可能な情報共有サーバの構築※
- 電子ファイル毎に閲覧者の範囲を設定できる仕組みの整備

❸ 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。
- 企業倫理委員会、取締役会へのレポートラインの構築
- 弁護士などの外部専門家との意見交換
- 北海道電力と北海道電力ネットワークとの業務接点の洗い出し
- 行為規制リスクシナリオの洗い出し、統制の整理
- 統制の有効性や運用状況に係る自己点検・モニタリング

❹ 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。
- 北海道電力との関係性や非公開情報に触れる可能性を考慮して重要な取引先を整理
- 特にリスクの高い取引先との行為規制遵守に向けた包括的な覚書の締結
- 安全管理措置の運用状況のモニタリング

北海道電力ネットワーク

❶ 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。
- 「行為規制遵守推進グループ」を設置
- 行為規制に係る報告経路や様式等を整備

❷ 社長メッセージの発信や役員による訓示、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、従業員の意識改革への取り組みを実施。
- 社長メッセージの発信（2025年4、7、8月、2026年4月）
- 社長による全事業所訪問訓示（9～11月）、役員による全事業所訪問訓示（4月）
- 北海道電力と北海道電力ネットワークの従業員間のコミュニケーションガイドラインの制定
- マネージャー層を対象とするeラーニング等、行為規制遵守に特化した階層別教育の実施
- 所属長による職場従業員との意見交換等のコミュニケーションの強化

❸ 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。
- 相談事例集の掲載等、行為規制専用ポータルサイトの充実
- 全従業員を対象としたeラーニングおよび理解度テストの実施
- 内部通報窓口の周知・理解度向上、通報者保護の周知徹底

❹ 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。
- 業務総点検により行為規制リスクを洗い出し、そのリスクの評価と対応策を策定
- 事業部門に対する実地モニタリングを実施

❺ 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。
- 非公開情報の管理の用に供するシステムの総点検を実施
- 同システムにおけるアクセス権限設定及び定期的な確認ルールの整備
- 情報共有フォルダ等におけるアクセス権限やアクセスログの調査の実施
- アクセス権限管理状況のモニタリング
- 紙媒体に印刷された非公開情報の管理
- NW専用の新たな情報共有ツールの導入※

❻ 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重要な委託先との包括的な守秘義務契約の締結による安全管理措置の強化。
- 行為規制教育資料の配付や理解度テストの実施等、委託先における行為規制教育の支援
- 委託先に対するリスク評価を実施し、重要な委託先を設定
- 重要な委託先に対し、包括的な守秘義務契約を締結
- 重要な委託先に対する実地モニタリングの実施

【社長による全事業所での対話活動・訪問訓示の様子】


北海道電力


北海道電力ネットワーク

リスク管理体制

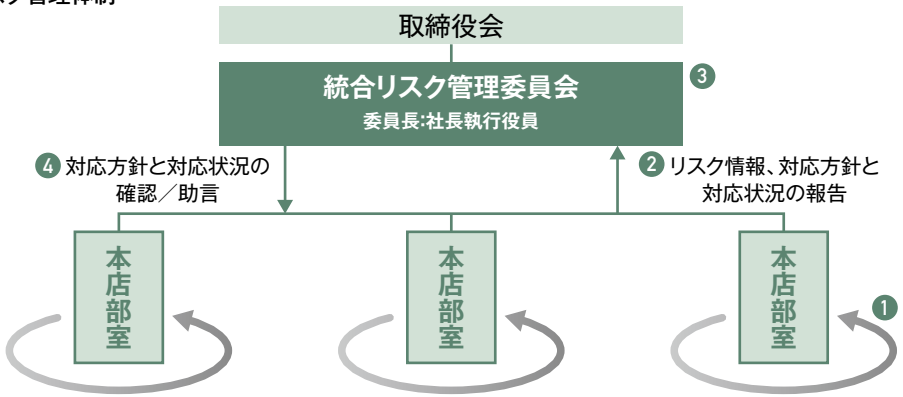
当社は、「統合リスク管理規程」に基づき、全社的な統合リスク管理体制を整備し、リスク低減に向けた取り組みを実施しています。

当社の本店部室はリスクの所有者（リスクオーナー）として、内外の環境を踏まえながら、事業目標あるいは組織目標の達成を阻害する可能性のある事象をリスクとして認識し、分析・評価を行っており、当該評価を踏まえた適切な対応策を策定・実行するとともに、定期的に実施状況等を統合リスク管理箇所に報告しています。

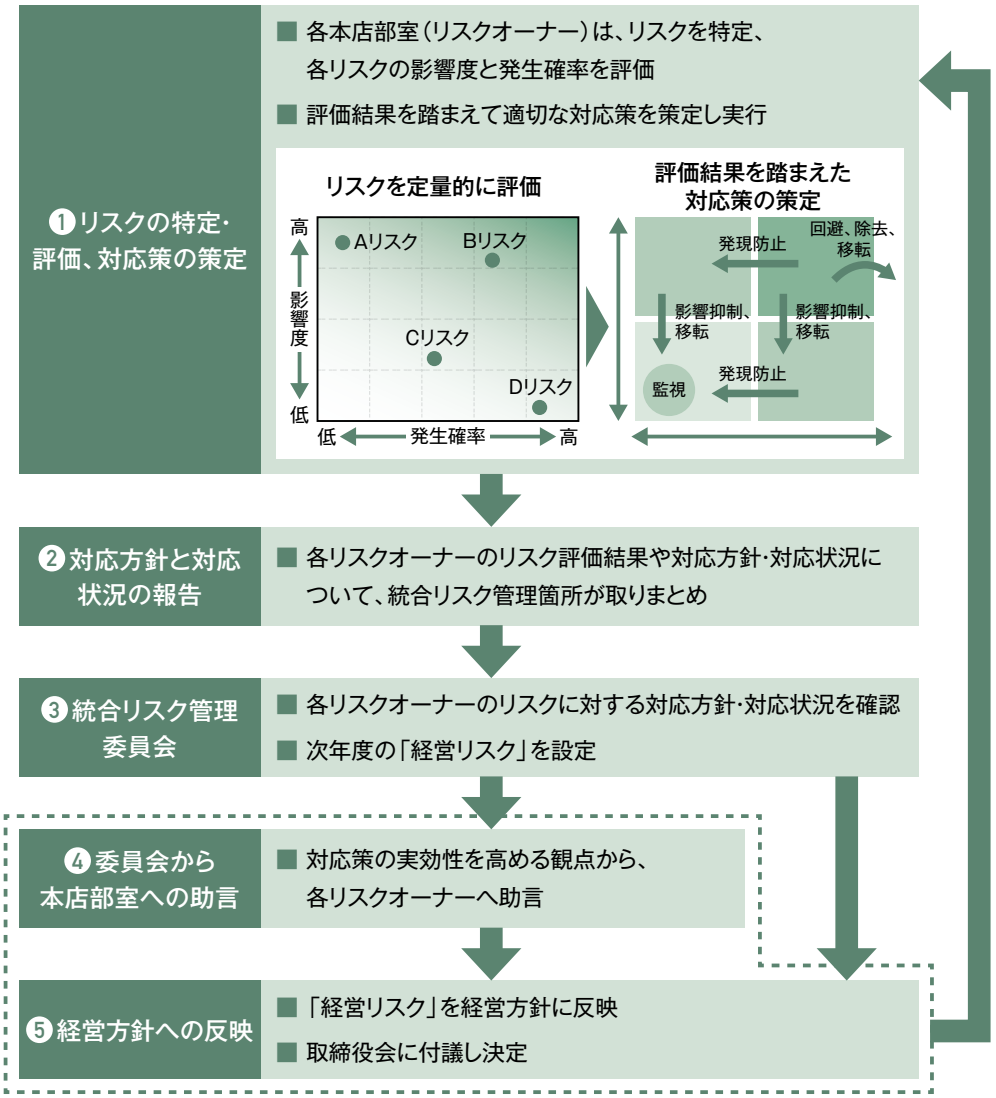
統合リスク管理箇所は、各リスクオーナーから集約した情報を全社的に一元化し、経営に重大な影響を及ぼす可能性のあるリスク（経営リスク）を抽出したうえで、社長を委員長とする「統合リスク管理委員会」が経営リスクへの対応方針とリスクオーナーの対応状況を確認し、助言を行っています。

統合リスク管理委員会は、全ての役付執行役員で構成しており、さらに社外取締役等がアドバイザーとして参加することで、外部の専門的な視点を含めた活発な議論を行っています。また、統合リスク管理委員会で議論した経営リスクとその対応方針については、毎年の経営方針に反映し、取締役会に付議しています。

リスク管理体制



リスク管理サイクル



経営リスク（例）

ほくでんグループの経営に重大な影響を及ぼす可能性のあるリスク（経営リスク）には、以下のようなものがあります。
ほくでんグループでは、これらのリスクを認識した上で、発現の回避や発現した場合の対応に努めていきます。

分類	項目	内容	対応策（例）
ハザード	大規模・長期の供給支障リスク	自然災害や設備の故障などに伴う大規模・長期間の電力供給支障による信頼喪失、復旧工事費の発生	■供給支障の防止に向けた設備対策 ■設備不具合への対応体制の整備、復旧訓練の実施
	事業継続リスク	自然災害や感染症拡大などに伴う事業所の機能喪失・対応要員不足などによる業務遂行不能	■BCP（事業継続計画）の策定 ■感染拡大防止策の実施
	情報セキュリティリスク	サイバー攻撃や情報セキュリティ対策不備などによるシステム障害や設備の機能停止、情報流出	■情報セキュリティ対策の強化 ■インシデント発生時の対応要領の整備、対応訓練の実施
戦略・財務	再稼働遅延リスク	泊発電所の新規制基準適合性に係る審査への対応や安全対策工事の遅れなどによる停止期間の長期化	■総力を挙げた審査・検査対応 ■的確な工程管理による安全対策工事の着実な実施
	電気事業制度変更リスク	エネルギー政策の変更（市場制度の変更を含む電力システム改革、原子力バックエンド事業の制度変更など）による事業基盤の大きな変更	■国のエネルギー政策に関する動向の把握、規制・制度変更への的確な対応
	気候変動関連リスク	環境政策の変更（カーボンプライシングの導入などの温室効果ガス排出量規制、火力発電所の運転制限など）による事業や財務への影響 カーボンニュートラルの実現に向けて的確に対応できないことによる競争力の低下、レピュテーションの悪化、資金調達の制約など	■国の環境政策に関する動向の把握、規制・制度変更への的確な対応 ■脱炭素化に向けた的確な対応
	市場価格変動リスク	商品、為替、金利、有価証券などの様々な市場の変動による収支への影響	■デリバティブ取引などを用いたリスクヘッジ
オペレーショナル	コンプライアンス違反リスク	業務上および業務外におけるコンプライアンス違反に起因する法的制裁および事業活動全般に対するお客さまからの信頼喪失	■コンプライアンス教育の充実 ■行為規制遵守体制の強化、情報管理の徹底

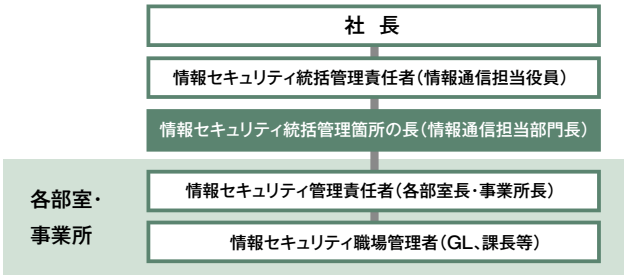
情報セキュリティ

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。

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。

情報セキュリティの維持・向上及び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、当社支援のもと、グループ各社で情報セキュリティ強化に向けたアクションプランを計画し、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向上に努めています。

知的財産の活用

当社は、技術や研究開発活動を通じて創出される知的財産を、成長戦略を支える重要な経営資源として位置づけています。

基本方針

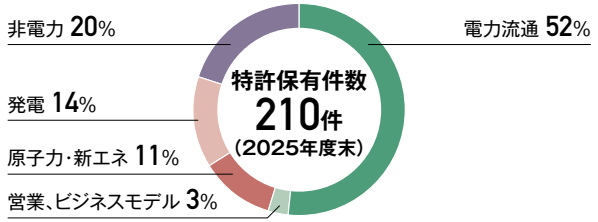
1. 当社事業を支える知的財産を適切に保護する
2. 他社の知的財産を尊重し、権利侵害の回避に取り組む
3. 知的財産に対する社員の意識向上を図る

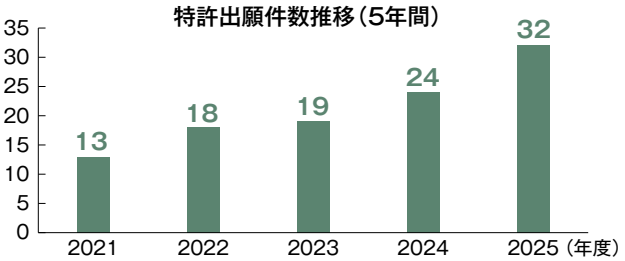
権利化の事例

電力の安定供給を支える鋼管柱の腐食診断装置やコンクリート柱の補強板など、設備保守分野に関する多数の知的財産権を保有しています。

近年では、カイゼンの取り組みにより電力流通設備などの保守高度化、省力化に係る出願が増加傾向にあります。

参考：知的財産・研究成果の実用化
https://www.hepco.co.jp/corporate/research/outline/intellectual_property.html





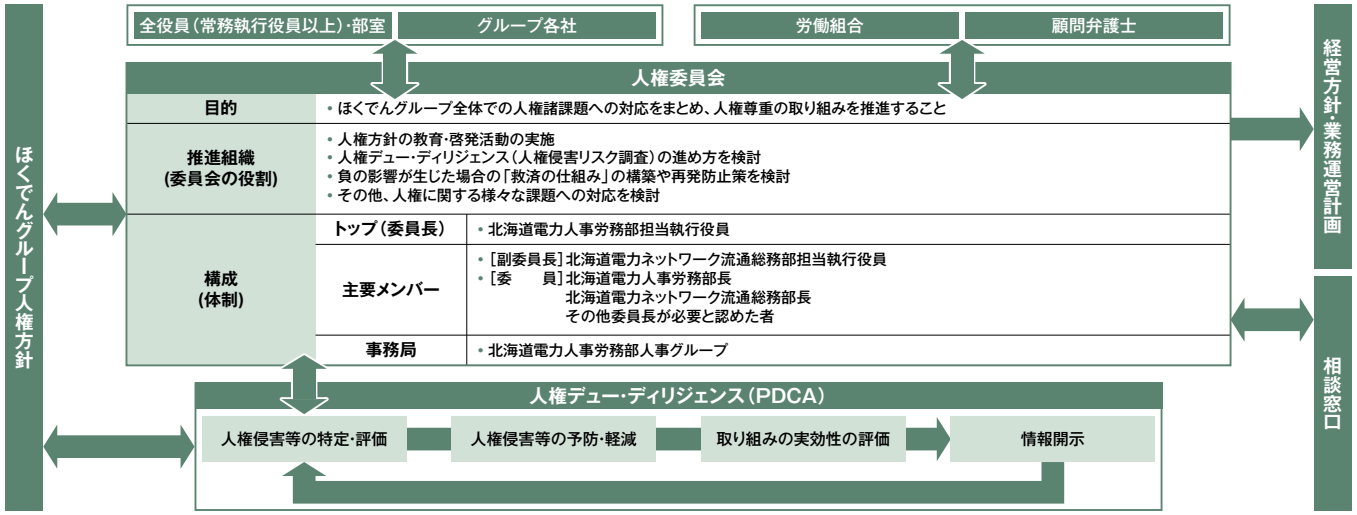
人権尊重の取り組み

ほくでんグループ人権方針：https://www.hepco.co.jp/corporate/human_rights/respect/pdf/human_rights_policy.pdf

人権尊重の推進体制

ほくでんグループは、北海道電力人事労務部担当執行役員をトップとする会議体のもと、人権デュー・ディリジェンスの取り組みを着実に実践する社内体制を整備しています。人権尊重の取り組み状況は人権委員会へ報告され、必要に応じて対応を検討しています。

さらに、これらの内容は人権委員会から取締役会へ報告され、取締役会は、これらの報告に基づき、人権に関する事項を監督しています。



2025年度の主な取り組み

※詳細はこちらへ掲載

https://www.hepco.co.jp/corporate/human_rights/respect/pdf/initiatives_report.pdf

①人権方針の周知・浸透

北海道電力・北海道電力ネットワーク（以下、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っています。

②人権デュー・ディリジェンス

グループ本社におけるハラスメントや労働時間に関する調査、取引先へのアンケート調査を通じて人権侵害リスクの特定を行っていますが、重大な人権侵害リスクは確認されませんでした。

対　象	取り組み内容
グループ本社従業員	人権教育 ハラスメント調査 労働時間調査
グループ本社管理職	ハラスメント教育
グループ各社従業員	人権教育
取引先	人権に係るアンケート調査

③情報開示

ほくでんグループにおける人権に関する取り組み状況について、当社ホームページに情報開示を行いました。

④カスタマーハラスメントへの対応

従業員が心身ともに安心して業務に従事できる環境整備を目的として、グループ本社において「カスタマーハラスメント対応マニュアル」を制定しました。

2026年度の主な取り組み

①人権方針の周知・浸透

グループ本社およびグループ各社従業員への教育内容を充実し、人権に関する更なる意識向上を図っていきます。

②人権デュー・ディリジェンス

2025年度におけるグループ本社およびグループ各社のモニタリング結果、取引先へのアンケート調査結果等を踏まえて、より実効性のある取り組みへと改善を図っていきます。

2026年度における取り組み計画

			上期	下期
会議体				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
		管理職	ハラスメント教育（新任管理職・全管理職）	
	グループ各社	従業員		人権教育
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			アンケート調査実施
	救済メカニズム		人権に関する対応事例の収集・蓄積	
③情報開示			人権に関する取り組み状況開示	

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

社外取締役鼎談

持続的な企業価値向上に向けて 事業ポートフォリオ改革と人材戦略をどう見るか



左から：

社外取締役 監査等委員
竹内 巌

社外取締役 監査等委員
成田 教子

社外取締役 監査等委員
五十嵐 敏文

ほくでんグループは大きな変革期を迎えています。

北海道では半導体関連産業やデータセンターの集積などにより中長期的な電力需要の拡大が期待されるなか、

泊発電所再稼働や送配電ネットワーク整備などの大規模投資に向けて限られた経営資源をどのように配分し、企業価値向上につなげていくかが問われています。

持続的な企業価値向上の実現に向けて社外取締役は何を見ているのか。

事業ポートフォリオ改革と人材戦略をテーマに、それぞれの視点から語り合いました。

Chapter 1

北海道に訪れた成長機会をどう捉えるか

五十嵐：社外取締役に就任して約1年になりますが、率直に感じるのは、ほくでんグループが想像以上に幅広い役割を担っているということです。もちろん電力会社としての事業が中核にあることは間違いありません。しかし実際には、北海道全体のエネルギー政策や産業振興とも深く関わりながら経営に取り組んでいます。北海道出身の私が子どもの頃に抱いていた「地域の電力会社」という以前のイメージとは大きく異なります。とりわけ最近は、Rapidus株式会社をはじめ半導体産業やデータセンターの進出が相次いでいます。北海道全体が新しい発展段階に入りつつある中で、求められる役割も大きく変わろうとしていると感じています。北海道の産業をどのように維持･発展させるかという視点は、ほくでんの企業価値を考えるうえで極めて重要だと思います。

竹内：私も北海道の成長がほくでんの成長につながるという点は同じ考えです。これまで北海道では需要減少を前提に議論されることが多かったのですが、いまは需要拡大を前提に考えなければならない。その意味では経営環境が根本的に変わりました。電力需要の拡大はほくでんグループにとって大きなチャンスです。しかし、チャンスがあるからといってすべてに手を広げることはできません。何に集中するのか、どこに経営資源を投入するのか、その優先順位を明確にすることが重要だと思います。新たな企業価値創出に向けた極めて重要な局面であると考えています。



成田：私は企業の取り組みを経営理念との関係で見ています。ほくでんグループの特徴は、「北海道とともに成長する」という理念が経営の中心にあることです。企業価値の向上も重要ですが、それだけでなく北海道の暮らしや産業を支えることも求められています。だからこそ、地域の発展と企業価値向上をどう両立させるかが大きなテーマであり、この両立に挑戦できることが強みだと思っています。私たち社外取締役の役割は、地域への貢献と企業価値向上という視点、その両方がきちんと満たされているかを見ていくことだと思っています。

Chapter 2

成長機会を前に何を見極めるのか

竹内：私は金融機関出身ですから、成長機会に伴う投資を収益にどう転換するのかということを強く意識しています。投資判断で私が最も重視しているのはROICであり、本質は限られた資本をどこへ配分するかということです。その投資が本当に企業価値向上につながるのかを見極めなければなりません。現在のほくでんグループは泊発電所や送配電設備を含めて大規模投資を進めていますから資本効率の観点は極めて重要です。また、成長のためには投資が必要ですが、成長と財務規律は両立しなければなりません。



五十嵐：その意味では技術の世界も似ていますね。技術者はどうしても自分の専門分野を伸ばしたいと思うものです。しかし会社全体で考えたときに、その技術や事業がどのような価値を生むのかという視点が必要です。だからこそ事業ポートフォリオを明確に示しながら、同時に将来の可能性を閉ざさないことも重要だと思います。

成田：電力事業での投資は一般的な事業投資とは少し性格が異なります。例えば原子力や送配電設備への投資には、安定供給やエネルギー安全保障、カーボンニュートラルへの対応という大きな社会的使命もあります。そのため、短期的な収益性だけで判断することはできません。長期的な視点から企業価値を考える必要があると思います。



五十嵐：Rapidus株式会社のように電力需要の増加に直結する案件はわかりやすいのですが、農業や観光などは一見すると電力事業とは直接関係がないように見えるかもしれません。しかし、北海道の産業が成長すれば電力需要も増え、人口流出の抑制にもつながります。北海道の発展とほくでんグループの成長は切り離せない関係にあります。

竹内：現在のほくでんグループは、原子力、再生可能エネルギー、水素、ガス事業、データセンター関連など多くの投資テーマを抱えています。だからこそ「何をやるか」だけでなく、「何をやらないか」を決めることも重要です。場合によっては撤退の判断も必要になるでしょう。目的は何か、どれだけの資本を投入するのか、期待するリターンは何か、撤退基準はどうするか。こうした視点を常に持ちながら経営を行っていく必要があります。

成田：ガバナンスの観点で重要なのは変化に対応できる仕組みです。事業ポートフォリオは固定的なものではありません。社会情勢も変わり技術も進歩します。例えばエネルギー政策を見ても、数年前と現在では議論の前提が大きく変わってきています。ほくでんグループの事業ポートフォリオにおいて、今は「厳選投資領域」に位置づけられている事業が将来は中核事業になる可能性もあります。今あるポートフォリオを前提とするのではなく、近い将来も最適なのかを問い続けることが重要だと思っています。取締役会として常に見直しを続け、妥当性を検証していく必要があります。

Chapter 3

泊発電所再稼働後を見据えた成長戦略

五十嵐：私が最近強く感じているのは、次のステージを考える必要があるということです。現在は泊発電所再稼働が最大の経営課題ですが、それが実現した後、どの成長領域に重点を置くのか、その議論を今から始めなければならないと思います。CCUSや放射性廃棄物の最終処分など、非常に長い時間軸で考えなければならない課題も多いと考えています。

竹内：私は泊発電所再稼働をスタートラインだと捉えています。収益基盤が強化されることで、初めて将来への成長投資が可能になる。その投資をどう配分するかが次の経営課題です。成長戦略とガバナンスは表裏一体です。成長への期待が大きい局面ほど冷静な視点が必要です。本当に収益性があるのか、リスクは適切に管理されているのか。社外取締役としては、成長ストーリーに整合性があるかを見ていきたいと思います。経営陣の意思決定をモニタリングし続けることが重要だと考えています。

成田：ほくでんグループの根幹には「電力の安定供給」という使命があります。成長戦略を考える際もこの基盤を支える技術や人材を軽視してはいけません。新規事業だけでなく、安定供給を支える人的・技術的基盤への投資も重要です。

Chapter 4

成長を支える人材戦略

五十嵐：人材の重要性が高まる中、技術系人材の育成が重要だと考えています。現場を訪問して感じるのは、ほくでんグループには優秀な人材が多いということです。専門知識と経験を高いレベルで融合させている社員がたくさんいます。こうした個々の強みをさらに伸ばしていくことが重要ではないでしょうか。AIやDXによる効率化も必要ですが、それだけでは技術は継承できません。現場で設備を見て異常の兆候を感じ取る力、経験から得られる判断力、そうしたものは最終的に人にしか蓄積されません。専門性を持った技術者をどう育てるかが今後の競争力につながると思います。

成田：私も技術承継を重視しています。デジタル化は進んでいますが、技術者がどのような視点で設備を見ていたのか、どのように判断していたかはデータでは伝わりません。また、人材戦略で掲げる「自律的に挑戦する人材」の育成も重要です。そこに向けた評価制度やキャリア形成の仕組みについて、さらに議論を深めていきたいと思っています。

竹内：私が注目しているのは人事制度です。社員は非常に真面目で優秀ですが、もう少し柔軟な仕組みが必要だと思います。昇格や異動のあり方を見直し、失敗しても再挑戦できる組織にすることが重要です。また、時代が変化する中で中間管理職の負担が非常に重くなっています。優秀な人材が管理職を目指したくなる環境づくりも必要です。私は以前から人事が企業価値向上の中心にあると申し上げてきました。どれだけ戦略が優れていても実行する人が育たなければ成果は出ません。挑戦した人が評価される。失敗しても再挑戦できる、優秀な管理職が報われる、そうした制度がなければ組織は活性化しません。機能的な制度のもとでトップが育ち、中間層が育ち、若手が育つ。その好循環が企業価値向上につながる。人材へ

の投資はコストではなく将来への投資だと考えています。

成田：ダイバーシティ&インクルージョンも非常に重要なテーマだと考えています。女性活躍推進だけをイメージされることがありますが、私が重視しているのは認知的多様性です。異なる経験を持つ人、異なる価値観を持つ人、異なる専門性を持つ人、そうした人材が意見を交わすことで組織は強くなります。実際、若手社員との対話を通じて感じるのは、能力の高い人材がいる一方で、自分の考えを周囲にぶつけて実現するという経験は必ずしも多くないということです。中間層も失敗を避ける傾向があります。企業が変革していくためには、挑戦する人材を評価する文化が必要です。その意味でダイバーシティ&インクルージョンは、経営戦略として位置づけるべきものだと考えています。

Chapter 5

社外取締役として果たすべき役割

竹内：今年4月に実施したセルサイドアナリストとの対話イベントでは、北海道への期待と同時に、「本当に選択と集中ができているのか」という厳しいご意見もいただきました。ほくでんグループならではの成長ストーリーについてもさらにわかりやすく発信する必要があると感じました。こうした問題意識をテーマとして取締役会で議論していくことも大きな意味のあることです。

成田：投資家との対話を通じて感じたのは、ROIC経営や資本効率向上への取り組みをより可視化して発信する必要があるということです。私たち社外取締役も経営と市場との橋渡し役を果たしていかなければなりません。外部の視点から新しい価値観や多様な意見を持ち込むことが役割だと思っています。

五十嵐：おっしゃるとおり社外取締役の役割は社内にはない視点を持ち込むことだと思います。私は技術畑出身ですが、異業種との連携やリスクの見方など、外部での経験を生かしていきたいと考えています。ほくでんグループには大きな可能性があります。その可能性を実現するために、私たちもそれぞれの立場から貢献していきます。

竹内：電力業界は安定志向になりがちです。しかし変わらなければ生き残れない時代になっています。私は齋藤社長の変革への姿勢を高く評価していますし、その挑戦を社外取締役としてしっかり後押ししていきたいと思っています。



※本鼎談は2026年8月4日に実施しました。

TOPICS

当社初となる社外取締役と資本市場の対話を実施

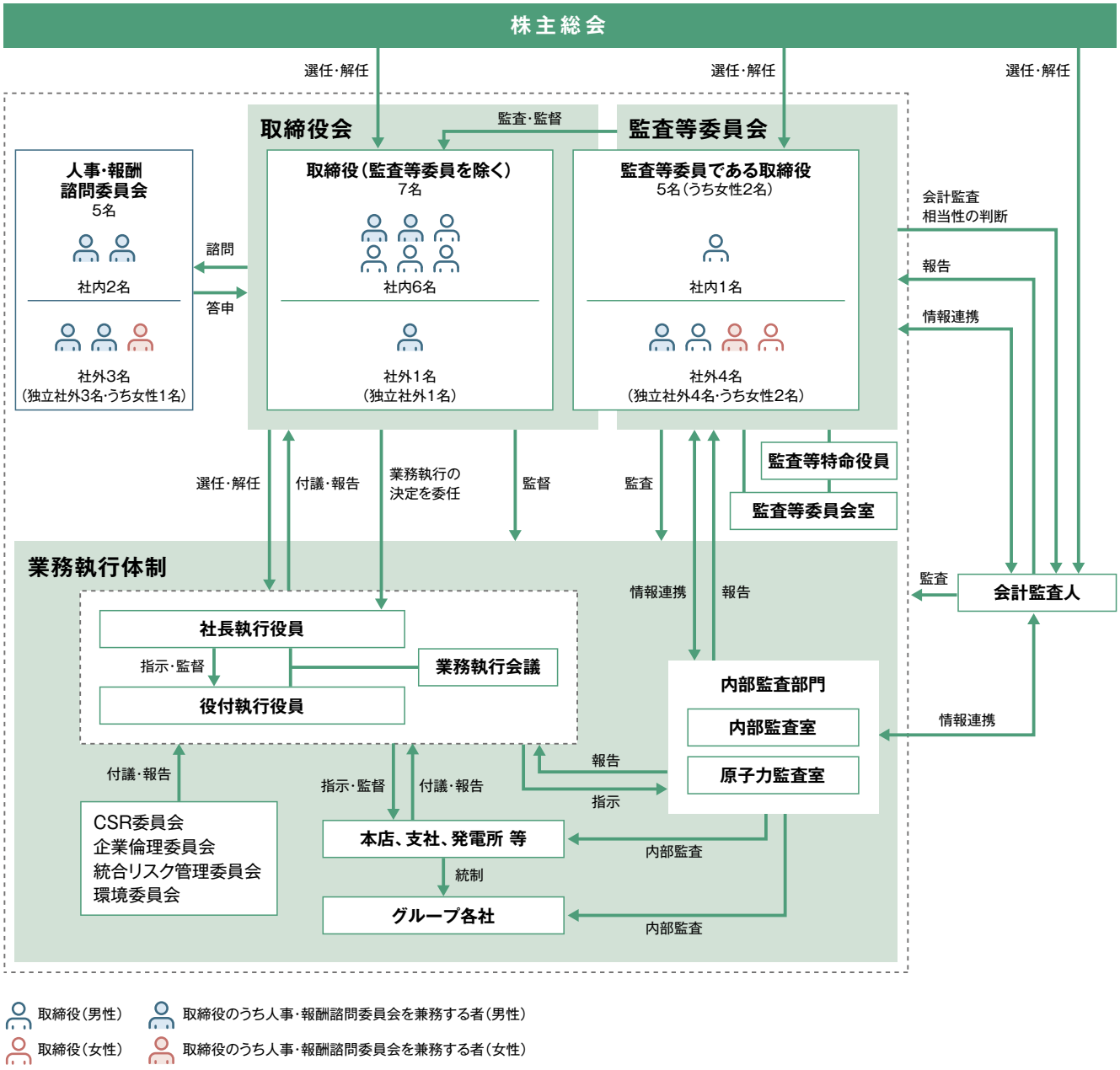
2026年4月、社外取締役である成田取締役、竹内取締役とエネルギーセクターを担当する証券アナリスト5名とのスモールミーティングを実施しました。

今回の対話では、企業文化改革や人的資本経営、ガバナンスの実効性向上、成長投資と財務規律の両立などをテーマに、社外取締役とセルサイドアナリストとの間で率直かつ活発な意見交換が行われました。

市場からの期待や課題認識を共有するとともに、多様な視点から企業価値向上に向けた示唆を得る有意義な機会となりました。当社は今後も建設的な対話を重ね、その成果を経営や取締役会での議論に生かしていきます。



コーポレート・ガバナンス体制（2026年7月時点）



コーポレート・ガバナンス体制早見表（2026年6月26日時点）

機関設計	監査等委員会設置会社
取締役	12名（うち、独立社外取締役5名）
取締役会議長	藤井　裕
監査等委員	5名（うち、独立社外取締役4名）
執行役員制度採用	有
取締役会の任意諮問委員会	人事・報酬諮問委員会を設置
会計監査人	EY新日本有限責任監査法人
コーポレート・ガバナンス報告書	https://www.hepco.co.jp/corporate/management/pdf/corporategovernance_report.pdf

取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性

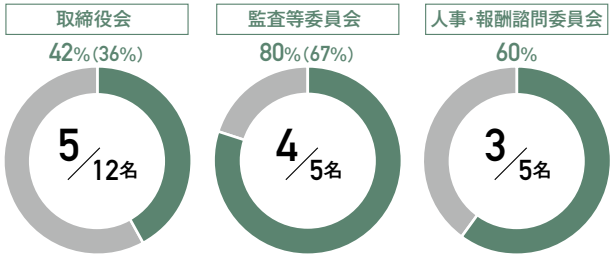
当社の取締役会は、経営課題に的確かつ迅速に対応するため、様々な専門分野や職歴を有する取締役で構成することを基本としています。

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。

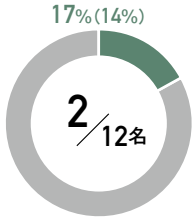
取締役会として備えるべき専門的知見等およびそのバランスの状況は、「取締役のスキル・マトリックス」のとおりです。

なお、監査のより効果的な体制の構築を目的に、監査等特命役員を設置したこと等により、取締役の人数は2026年6月25日開催の第102回定時株主総会を経て2名減としています。

取締役会等における社外取締役比率（2026年7月時点）



取締役会における女性取締役比率（2026年7月時点）



※（）内は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		●	●				●	
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	社外 独立 弁護士					●	●	●
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	社外 独立 弁護士					●	●	●
竹内　巌	男性	取締役監査等委員	社外 独立 経営経験者	●		●			●	
鵜飼光子	女性	取締役監査等委員	社外 独立 学識者			●	●			●
五十嵐敏文	男性	取締役監査等委員	社外 独立 学識者			●	●			●

※各人の有する専門性及び経験のうち主なものを最大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

2025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。

①2025年度の取り組み

2024年度の実効性評価の結果を踏まえ、2025年度は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	コーポレートガバナンス・コード等で掲げられている社外取締役比率や女性役員比率等に係る目標を踏まえつつ、取締役会のより一層の監督機能・戦略性の強化に向けた議論を実施し、取締役会構成の最適化に向けて取り組んでいます。
リスクへの適切な対処	投資案件等におけるリスクに関し、損失回避および適切なリスクテイクの観点から「投資後の事後評価」をテーマに意見交換会を実施するなど、取締役会として経営リスク・事業リスクに対する関わりを強化しています。
グループガバナンスの充実	グループ会社における課題等の共有、および今後のグループ会社・グループ経営の在り方についての意見交換を実施するなど、グループガバナンスの充実に向けて取り組んでいます。
資本市場との対話の充実	「資本市場と社外取締役とのスモールミーティング」を実施し、当社の強みや課題、企業文化やガバナンスの向上などに関して意見交換を行うなど、資本市場との対話の充実を図っています。P74

社外取締役独自の活動

当社は、定期的に社外取締役による意見交換会を実施し、その中で出たアジェンダ提案を踏まえ、全取締役での意見交換会を実施するなどの活動を行っています。2025年度は、「企業風土・人材戦略」をテーマに意見交換を実施しました。

また、当社設備の視察にあわせ、現場社員との率直な意見交換会を実施し、現場実態の把握に努めています。

社外取締役へのサポート

社外取締役に対しては、取締役会の事務局である秘書室が関係主管部と連携して、取締役会の議題について事前説明や、業務執行会議案件をはじめ、その時々の経営に関するトピックスについての説明の場を用意するほか、当社設備の視察などを監査等委員である取締役と合同で行うなど、監査等委員会と連携してサポートしています。

②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、役割・機能、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、2026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。

評価対象	2025年4月から2026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、取締役会の役割・機能、その他（コーポレートガバナンス全般）

③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。

一方で、資本効率の向上など「企業の稼ぐ力」のさらなる強化に向けた取り組みや、それを支える基盤整備を図っていく必要があることを確認しました。

④2026年度の取り組み方針

2026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、引き続き「取締役会の構成（役割・責務を果たすためのサクセッションプランの構築）」、「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」、「資本市場との対話の充実」などについて議論を深化させていきます。

加えて、「稼ぐ力」の向上に向けた事業ポートフォリオ、キャピタルアロケーション、資本効率など経営の根幹に関わるテーマや、複雑化・高度化する経営環境に対応していくための広範で多面的なテーマについて議論を実施していきます。

運営面でも、取締役会においてより有意義かつ活発な議論が行えるよう資料における論点のさらなる明確化、論議時間の一層の確保などの改善を図っていきます。

さらに、全取締役が共通認識を持って各種経営課題に対応していくために、あらゆる機会・場面を活用して、意見交換・情報交換を実施していくなど、取締役間のコミュニケーションの充実化を図っていきます。

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 監査等特命役員の設置

当社は、様々な課題や当社を取り巻く環境の変化への柔軟な対応など、監査のより効果的な体制の構築を目的に、2026年度より監査等特命役員を設置しています。

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、監査等委員会の職務を補助する監査等特命役員を設置するとともに、監査等委員会の職務を補助するための専任組織として、監査等委員会室を設置し、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、 土田 拓、新沼 彰人、鈴木 博之、髙田 聡、牧野 武史、 木元 伸一、松村 瑞哉、髙橋 章、金田 創太郎	藤井 裕（議長）、齋藤 晋、上野 昌裕、小林 剛史、 土田 拓、新沼 彰人、吉川 武、戸巻 雄一、 成田 教子、竹内 巌、鵜飼 光子、五十嵐 敏文	戸巻 雄一（常勤）、 成田 教子、竹内 巌、鵜飼 光子、五十嵐 敏文
開催回数	54回（2025年度）	15回（2025年度）	13回（2025年度）
出席率	96.4%（2025年度）	99%（2025年度）	100%（2025年度）
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たって適切な関与･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（2025年度）
全取締役出席率	100%（2025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たって適切な関与･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

代表取締役	人事･報酬諮問委員会	取締役会	株主総会
上記方針をもとに、代表取締役が取締役および監査等委員である取締役候補者を推薦	独立社外取締役を過半数とする人事･報酬諮問委員会で審議	十分審議のうえ候補者を決定し、株主総会に提案	株主総会の普通決議により選任

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（2025年度）

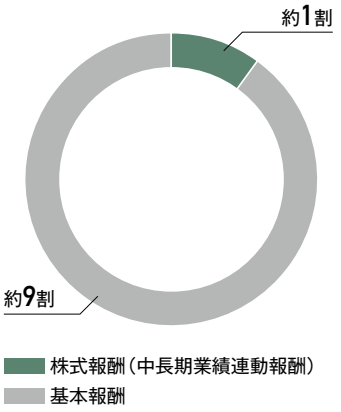
役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額					
		金銭報酬				非金銭報酬	
		基本報酬		賞与（短期業績連動報酬）		株式報酬（中長期業績連動報酬）	
		支給員数（名）	支給額（百万円）	支給員数（名）	支給額（百万円）	支給員数（名）	支給額（百万円）
取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く）	315	8	274	－	－	7	41
監査等委員である取締役（社外取締役を除く）	63	2	63	－	－	－	－
社外役員	43	6	43	－	－	－	－

（注）1　左記には、2025年6月26日開催の第101回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名及び辞任した監査等委員である取締役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2035」の経営目標である連結経常利益の達成状況及び株主資本配当率（DOE）の達成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。

報酬の決定手続き

		人事・報酬諮問委員会	取締役会	株主総会	取締役会
基本報酬		各取締役の職責および成果、中長期的な業績見通し、各事業年度の業績、電気事業が公益事業であることなどを勘案したうえで、個人別支給額を審議	報酬限度額を変更する場合に決議		人事・報酬諮問委員会の審議を踏まえ、株主総会で承認された報酬限度額の範囲内で個人別支給額を決定（本内容について、代表取締役会長および代表取締役社長執行役員へ一任）
業績連動報酬	賞与（短期業績連動報酬）	特定の指標に拠らず、各事業年度の業績の内容を総合的に勘案したうえで、支給の是非および個人別支給額を審議	支給の都度、総額を決議		人事・報酬諮問委員会の審議を踏まえ、株主総会で承認された報酬限度額の範囲内で個人別支給額を決定（本内容について、代表取締役会長および代表取締役社長執行役員へ一任）
業績連動報酬	株式報酬※2（中長期業績連動報酬）	役員株式給付規程および各事業年度の業績（「ほくでんグループ経営ビジョン2035」の連結経常利益目標および「DOE（株主資本配当率）2%」の達成度）等を勘案し、個人別給付ポイント数を審議	業績連動型株式報酬制度に係る報酬枠を変更する場合に決議		人事・報酬諮問委員会の審議を踏まえ、株主総会で承認された報酬枠の範囲内で個人別支給ポイント数を決定。なお、支給ポイント数は役員株式給付規程に基づく

基本報酬と株式報酬の支給割合※1



※1　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。
※2　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株として算定します。

取締役 （2026年7月1日時点）



代表取締役会長

藤井 裕（1956年4月19日生）

所有する当社普通株式の数 48,500株
取締役会出席回数 15/15（100%）

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）

所有する当社普通株式の数 13,700株
取締役会出席回数 15/15（100%）

原子力推進本部長
洋上風力推進本部長
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）

所有する当社普通株式の数 21,100株
取締役会出席回数 15/15（100%）

原子力推進本部本部長代理
洋上風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）

所有する当社普通株式の数 16,600株
取締役会出席回数 15/15（100%）

原子力推進本部本部長代理
洋上風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

土田 拓（1962年3月31日生）

所有する当社普通株式の数 6,800株
取締役会出席回数 14/15（93%）

原子力推進本部副本部長
洋上風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）

所有する当社普通株式の数 5,200株
取締役会出席回数 11/11（100%）

原子力推進本部副本部長
洋上風力推進本部副本部長
ガス・メタネーション推進部・次世代エネルギー部・
再生可能エネルギー開発推進部担当
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 道東支社長
2019年7月 同 執行役員 道東支社長
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）

所有する当社普通株式の数 2,311株
取締役会出席回数 15/15（100%）

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・ドコモ北海道社外監査役
（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 （2026年7月1日時点）



取締役
監査等委員（常勤）
戸巻 雄一（1963年1月18日生）

所有する当社普通株式の数 8,530株
取締役会出席回数 15/15（100%）
監査等委員会出席回数 13/13（100%）

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）

所有する当社普通株式の数 0株
取締役会出席回数 15/15（100%）
監査等委員会出席回数 13/13（100%）

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）

所有する当社普通株式の数 4,200株
取締役会出席回数 15/15（100%）
監査等委員会出席回数 13/13（100%）

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）

所有する当社普通株式の数 15,300株
取締役会出席回数 15/15（100%）
監査等委員会出席回数 13/13（100%）

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）

所有する当社普通株式の数 0株
取締役会出席回数 11/11（100%）
監査等委員会出席回数 10/10（100%）

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）

政策保有株式の保有状況について

基本方針

当社は、資金調達・事業運営の円滑化に資するなど、電気事業経営の安定的発展のために必要と判断する企業の株式を保有することがあります。上場している政策保有株式については、毎年、取締役会において、「ほくでんグループ経営ビジョン2035」や同ビジョンで掲げたROIC・ROE等の経営目標などを踏まえながら、保有目的、保有に伴う便益やリスク等の経済合理性および将来の見通しなどを具体的に精査して保有の適否を検証し、保有の必要性が低下した銘柄については、縮減を図ります。

2026年度は、2026年5月開催の取締役会にて検証した結果、全ての銘柄において保有が妥当であることを確認しています。

政策保有株式一覧（上場株式）

(単位:百万円、株)

	当社保有株式の時価総額※	株式数	保有目的
株式会社北洋銀行	21,735	23,247,000	大口の借入先であり、円滑な資金調達に資することから保有している。
株式会社三菱UFJFG	5,200	2,000,000	大口の借入先であり、円滑な資金調達に資することから保有している。
株式会社みずほFG	4,918	808,000	大口の借入先であり、円滑な資金調達に資することから保有している。
株式会社日本製鋼所	2,096	250,400	原子力部材の製造・供給を担っており、円滑な事業運営に資することから保有している。
株式会社ほくほくFG	1,641	281,247	大口の借入先であり、円滑な資金調達に資することから保有している。
株式会社三井住友FG	165	33,000	大口の借入先であり、円滑な資金調達に資することから保有している。

※2025年度末時点

政策保有株式の議決権行使基準について

当社は、政策保有株式の議決権行使にあたり、発行会社の企業価値向上に資する提案であるかどうか、保有目的に照らして当社利益に反しないか等の観点から議案内容を検討のうえ賛否を判断します。

親子上場について

上場子会社を有する意義（北海電工 当社所有割合55.6%）

グループ各社のうち株式会社北海電工（以下、北海電工）は札幌証券取引所に上場する上場子会社です。

北海電工は、当社グループにおける送配電事業をサポートする重要な子会社です。同社は、送配電事業の価値向上に寄与するとともに、同事業で培った技術・ノウハウを活かした一般市場向けの電気設備工事等の受注を通じてグループ外収益を獲得し、当社グループの企業価値向上に貢献しています。

当社は、北海電工が上場企業としてより自律的な経営視点を持ちながら成長戦略を推進していくことや、上場による知名度と信用度を活かし同社にとって重要な経営資源である人材を広く獲得することが、同社ひいては当社グループ全体の企業価値向上に繋がるものと考えています。

一方で、上場維持にあたっては、少数株主の利益に配慮した適切なガバナンスの確保や、上場維持に必要なコストの負担等が必要となりますが、これらを踏まえてもなお、上場によるメリットがあると判断しており、現時点では上場を維持することが適切であると考えています。

今後も、当社グループを取り巻く経営環境の変化を踏まえつつ、上場子会社としての位置づけが最適であるかについて、継続的に検討していきます。

上場子会社のガバナンス体制の実効性確保に関する方策

当社は、当社と北海電工の少数株主との間に利益相反リスクがあることを踏まえ、北海電工の少数株主の利益が不当に損なわれることがないよう努めています。

具体的には、当社は北海電工の独立社外取締役の選任にあたり候補者の指名に関与していないほか、同社との取引にあたっては市場価格を勘案し、一般の取引と同様の条件で取引を行っています。

株式会社北海電工の概要

(2026年3月31日時点)

住所	札幌市白石区
主要な事業の内容	電気・電気通信工事
資本金	17億3,000万円
株式上場市場	札幌証券取引所

主な株主	
北海道電力ネットワーク株式会社	55.6%
北海電工協力会持株会	7.6%
北海電工従業員持株会	3.4%
美和電気工業株式会社	1.4%
株式会社ザイエンス	1.3%
株式会社野村商店	0.8%
石垣電材株式会社	0.7%
株式会社日本カストディ銀行	0.7%
共和電気工業株式会社	0.5%
佐々木嘉樹	0.4%
みずほ信託銀行株式会社	0.4%

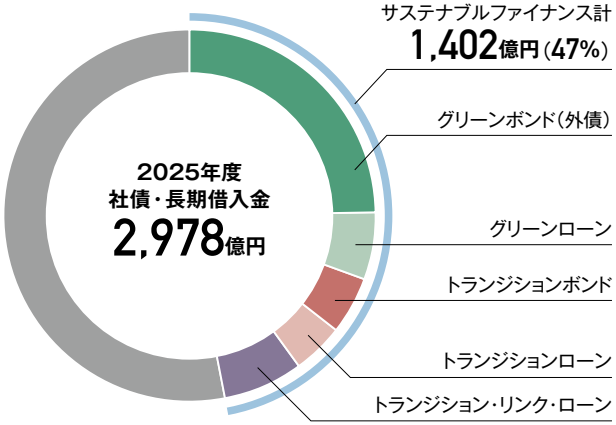
サステナブルファイナンスの活用

ほくでんグループが掲げる環境目標の達成ひいては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向けては、泊発電所の再稼働はもとより、再生可能エネルギーの導入拡大、水素・アンモニアといった新技術の利活用など、脱炭素に寄与する取り組みを鋭意進めていく必要があります。

当面は、これらの脱炭素に向けた投融資が多額になることが予想されるなか、これらの取り組みを資金調達面から支える手段として、グリーンファイナンスおよびトランジションファイナンスを活用しています。

これらのサステナブルファイナンスを通じて、カーボンニュートラルの実現に向けた当社の積極的な取り組みを、投資家・金融機関を含む幅広いステークホルダーの皆さまへご理解いただくとともに、資金調達手段の多様化・安定化に繋げていきます。

サステナブルファイナンスによる資金調達実績



社債・長期借入金調達実績

（単位:億円）

	2021	2022	2023	2024	2025
グリーンボンド	50	50	–	50	737
グリーンローン	–	–	–	–	180
トランジションボンド	–	–	–	600	145
トランジションローン	–	–	–	–	130
トランジション・リンク・ローン	–	340	330	150	210
サステナブルファイナンス計	50 (4%)	390 (19%)	330 (28%)	800 (43%)	1,402 (47%)
社債・長期借入金合計	1,130	2,090	1,170	1,869	2,978

※（）内は、社債・長期借入金合計のうち、サステナブルファイナンスが占める比率

2025年度のトランジションボンド、グリーンボンドの概要

銘柄	トランジションボンド		グリーンボンド
	第3回債	第4回債	第5回米ドル建て債
発行日	2025.4.17	2025.4.17	2025.9.4
発行額	120億円	25億円	5億米ドル（約737億円）
年　限	10年	20年	5年
利　率	1.902%	2.659%	4.587%※
資金使途	■原子力発電所の再稼働、安全性向上・維持 ■再生可能エネルギーの導入拡大に向けた送配電網の整備・強化		■既設原子力発電所の再稼働に必要な安全対策投資 ■既設原子力発電所の運営・改修・運転継続に必要な投資及び費用

※通貨スワップ契約により実質的な円建て調達としており、円換算で国内債と遜色ない水準。

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

TOPICS

泊発電所の安全対策工事へのグリーンファイナンスの適用

原子力発電所は、2025年2月に日本政府が示した第7次エネルギー基本計画や2025年6月に施行されたGX脱炭素電源法等により、脱炭素電源として持続的に活用していく整理が進みました。

以上を踏まえて当社は、2025年8月に北海道電力グリーン／トランジション・ファイナンス・フレームワークにおいて、原子力発電をグリーンプロジェクトとしました。

本フレームワークでは、第三者認証機関であるDNVビジネス・アシュアランス・ジャパン株式会社より、当社が実施する既設原子力発電所の再稼働や運転継続に必要な安全対策に係るプロジェクトは、グリーンファイナンスの資金使途として適格性があると評価を受けています。

北海道電力株式会社第5回米ドル建て債（グリーンボンド）の発行

当社は、新たな経営ビジョンの実現に向け、資金需要が大幅に増加する中、資金調達手段の多様化および投資家層の拡大を主な目的として、海外市場における米ドル建て債を発行しました。

本社債は調達資金の使途を既設原子力発電所の再稼働に必要な安全対策投資（新規制基準適合に向けた安全性向上の取り組み等）、既設原子力発電所の運営・改修・運転継続に必要な投資及び費用に限定するものであり、資金使途を原子力に限定する本邦初のグリーンボンドです。

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.hepco.co.jp/corporate/ir/ir_lib/financials.html

2025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178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） 2025年度実績:6社
個人投資家向け会社説明会	7月	副社長（IR担当）	個人投資家 オンライン600名以上
アナリスト･機関投資家向け会社説明会	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35名･オンライン65名 11月:会場35名･オンライン55名
株主･投資家面談	四半期毎の決算公表後 （2025年度実績:延べ189回）	社長 副社長（IR担当） 経営企画室長 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 2025年度実績:延べ324名、193社
アナリスト向け施設見学会	9月･10月	副社長（IR担当） 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 9月:9名 10月:10名
アナリスト向けスモールミーティング	8月	社長 副社長（IR担当）	機関投資家やアナリスト等 8月:7名



株主総会


施設見学会


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

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※の質問書に継続的に回答しています。

【気候変動カテゴリ】

2025年度は、「B」評価を取得し、6年連続で同評価を取得しました。「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。

【水セキュリティカテゴリ】

2025年度は、2024年度に引き続き「C」評価を取得しました。本評価は、当社が事業活動と水リスクの関連性について認識していることを示すものです。

※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。

財務情報

その他、財務諸表・販売状況・設備構成などについては、当社ＨＰの
データダウンロード（https://www.hepco.co.jp/corporate/ir/ir_lib/datadownloads.html）および、
有価証券報告書（https://www.hepco.co.jp/corporate/ir/ir_lib/securities_report.html）に掲載しています。

主要データ5か年の推移（連結）

（億円）

	2021	2022	2023	2024	2025
営業収益（売上高）	6,634	8,888	9,537	9,020	**8,559**
電気事業営業収益	6,254	8,359	9,120	8,551	**8,116**
その他事業営業収益	379	528	417	469	**443**
営業費用	6,384	9,114	8,526	8,262	**7,827**
電気事業営業費用	6,049	8,643	8,173	7,867	**7,460**
その他事業営業費用	334	470	352	394	**367**
営業損益	249	△ 225	1,011	758	**732**
経常損益	138	△ 292	873	640	**613**
税金等調整前当期純損益	121	△ 265	885	843	**618**
法人税等合計	48	△ 47	216	191	**165**
親会社株主に帰属する当期純損益	68	△ 221	662	642	**439**
総資産額	19,928	20,933	21,416	22,440	**24,710**
純資産額	2,857	2,581	3,335	4,073	**4,736**
設備投資額	871	1,000	1,307	1,793	**2,416**
有利子負債残高	13,853	14,759	14,059	14,248	**15,600**
1株当たり当期純損益 ※1	26.57	△ 114.96	315.44	305.90	**207.40**
1株当たり配当金（普通株式）（円）	20	-	20	20	**32**
1株当たり配当金（B種優先株式）（円）	3,000,000	-	6,060,164	3,000,000	**3,000,000**
配当性向（%）	75.3	-	6.3	6.5	**15.4**
自己資本比率（%）	13.7	11.7	14.9	17.5	**18.5**
ROA　総資産営業利益率（%）	1.3	△ 1.1	4.8	3.5	**3.1**
ROE　自己資本利益率（%） ※2	2.5	△ 8.6	23.5	18.1	**10.4**
支払利息	95	95	121	109	**147**
減価償却費	774	801	734	732	**720**
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,023	△ 5	1,761	1,255	**1,145**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 777	△ 852	△ 808	△ 907	**△ 2,130**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 194	867	△ 746	107	**1,268**
現金及び現金同等物の期末残高	888	898	1,107	1,563	**1,846**

※1　1株当たり当期純損益は、親会社株主に帰属する当期純損益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。
※2　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。
※3　その他欄は、北海道電力ネットワーク㈱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クリエーション㈱の販売電力量も含まれています。

（億kWh）

	2021	2022	2023	2024	2025
販売電力量	299	311	339	336	**342**
低圧	104	100	99	96	**94**
高圧・特別高圧	117	134	136	131	**126**
その他 ※3	1	5	3	1	**1**
小売販売電力量合計	222	239	238	228	**221**
他社販売電力量	77	72	101	108	**121**
供給電力量	328	338	367	363	**367**
水力	34	38	36	30	**36**
火力	196	165	154	162	**152**
原子力	-	-	-	-	**-**
新エネルギー等	1	1	1	1	**1**
他社受電電力量 ※4	99	138	179	174	**182**
揚水発電所の揚水用電力量等	△ 2	△ 4	△ 3	△4	**△ 4**
原子力設備利用率（%）	-	-	-	-	**-**

セグメント情報　（億円）

売 上 高	6,634	8,888	9,537	9,020	**8,559**
北海道電力	5,979	7,796	8,616	7,880	**7,358**
北海道電力ネットワーク	2,679	3,479	3,137	3,211	**3,229**
その他 ※5	1,363	1,551	1,549	1,539	**1,757**
調整額 ※6	△ 3,388	△ 3,938	△ 3,766	△ 3,611	**△ 3,784**
セグメント損益	138	△ 292	873	640	**613**
北海道電力	120	△ 344	689	536	**446**
北海道電力ネットワーク	△ 44	△ 33	106	11	**25**
その他 ※5	79	93	115	121	**190**
調整額 ※6	△ 16	△ 7	△ 39	△ 29	**△ 48**

参考諸元

為替レート（円／$）	112	135	145	153	**151**
原油CIF（$／bl）	77.2	102.7	86.0	82.4	**71.4**
海外炭CIF（$／t）	161.1	357.9	195.9	151.2	**121.0**
LNGCIF（$／t）	621.6	929.6	646.8	614.2	**567.3**
出水率（%）	96.2	107.3	103.6	89.8	**103.6**

※4　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。
※5　「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。
※6　「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。
※7　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

2026年3月31日時点

株式基本情報

●株主数	普通株式	117,990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

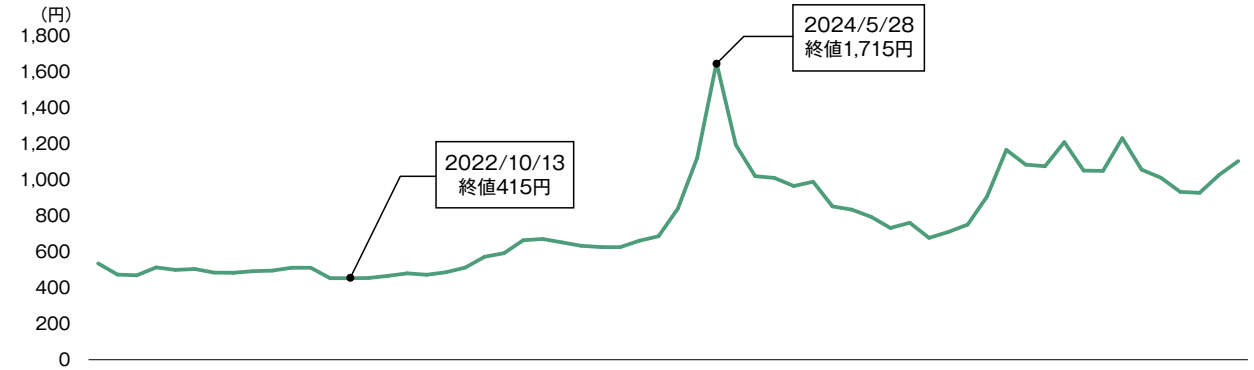
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	18,319	8.90
株式会社北洋銀行	10,215	4.96
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	6,519	3.17
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,927	2.88
日本生命保険相互会社	5,062	2.46
北海道電力従業員持株会	4,964	2.41
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG(FE-AC)	4,423	2.15
明治安田生命保険相互会社	4,048	1.97
株式会社北海道銀行	3,631	1.76
BNYM SA/NV FOR BNYM FOR BNYM GCM CLIENT ACCTS M ILM FE	3,388	1.65

(注)持株比率は、発行済株式総数から自己株式 9,550,313株を控除して計算しています。

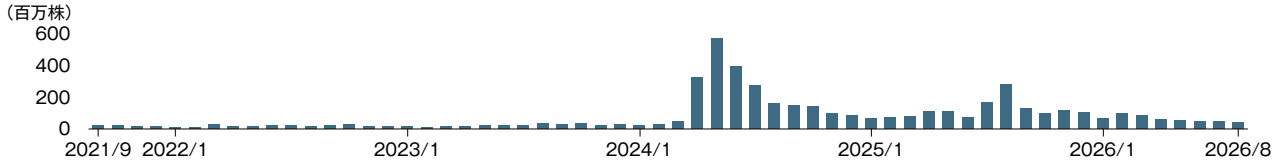
(2)B種優先株式

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

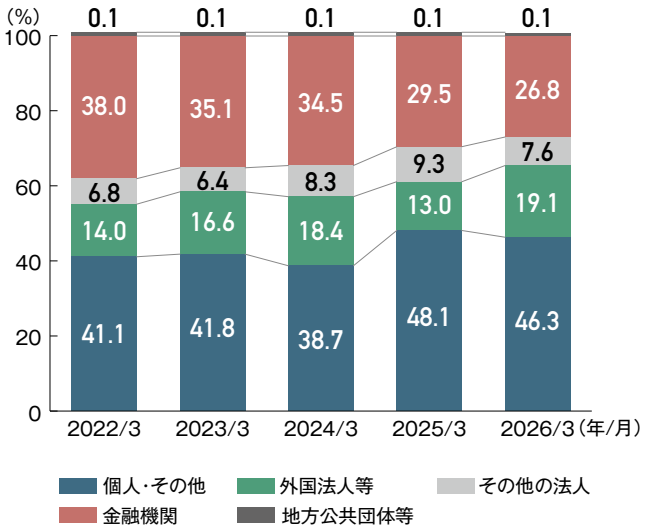
株価(終値)の推移



売買高の推移



株主構成



Hokkaido Electric Power Co., Inc.