ほくでんグループ経営ビジョン2035

GXによる事業成長と北海道のさらなる発展を目指して

ともに輝く明日のために。
Light up your future.
ほくでんグループ

はじめに

「ほくでんグループ経営ビジョン2030」を公表した2020年以降、気候変動対策への機運の高まりを踏まえた国の2050年カーボンニュートラル宣言、エネルギー安定供給・経済成長・脱炭素の同時実現を目指すGX（グリーントランスフォーメーション）を国家戦略と位置づける動き、生成AIの普及活用をはじめとするDX（デジタルトランスフォーメーション）の広がり等により中長期的な電力需要増加が見込まれるなど、ほくでんグループを取り巻く経営環境は大きく変化しています。

とりわけ、世界的にも魅力ある豊かな自然と国内随一の再エネ導入ポテンシャルを有する北海道では、次世代半導体工場やデータセンターといったデジタル産業の立地が計画されています。また、カーボンニュートラルの実現に向けて、国は脱炭素エネルギーの地産地消を進めており、今後もさらなる企業集積の可能性があるなど、北海道の発展に向けた強力な追い風が吹いています。

一方、高齢化や人口減少が進んでいくことに変わりはなく、将来的には働き手不足などにより公共サービスや社会インフラの維持が難しくなる可能性もあることから、これらの課題解決に向けた取り組みも必要となります。

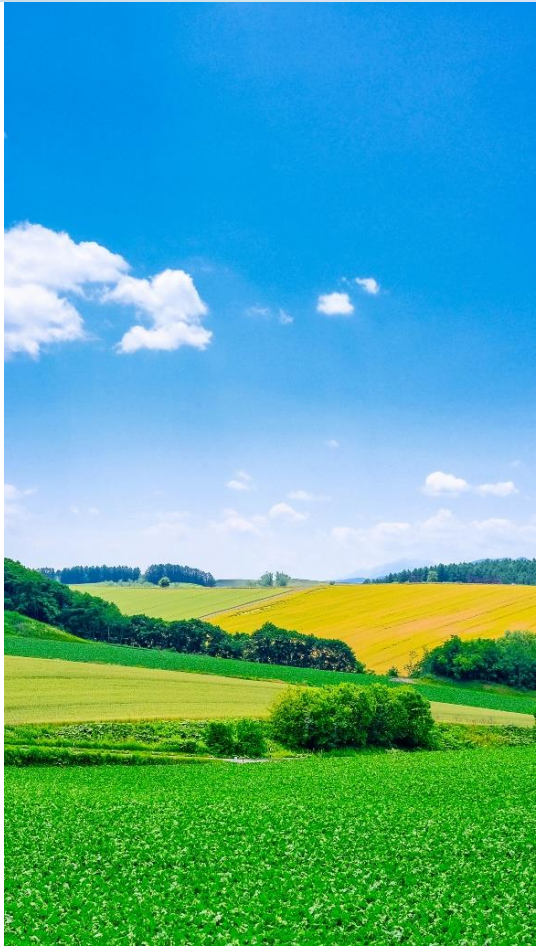
このような中、ほくでんグループは北海道を基盤とした経営を続け、持続可能な社会の実現とさらなる発展を支えていきます。この変わらぬ思いを改めて整理し、“新たな経営理念”として位置づけたうえで、北海道とともにほくでんグループが力強く成長していくため、2035年において目指す姿として、「ほくでんグループ経営ビジョン2035」を取りまとめました。

ほくでんグループは、本ビジョンにおいて経営テーマとして掲げた「北海道の発展に向けたGX実現への挑戦」、「新たな価値創造に向けた挑戦」、「持続的な成長に向けた経営基盤の強化」のもと、責任あるエネルギー供給の担い手として、電気事業を変革させながら安定供給の確保とエネルギー脱炭素化の両立を進めていきます。また、お客さまニーズや地域社会の課題を的確に捉えながら価値創造に挑戦し続け、ほくでんグループのさらなる成長を通じて持続可能な社会や安心・安全な暮らしを支えていきます。

ともに輝く明日のために。

ほくでんグループは、地域のみなさまとともに、世界に誇れる魅力ある北海道を創り、人々の暮らしを豊かにしていく存在であり続けます。

2025年3月
北海道電力株式会社
代表取締役　社長執行役員
齋藤　晋

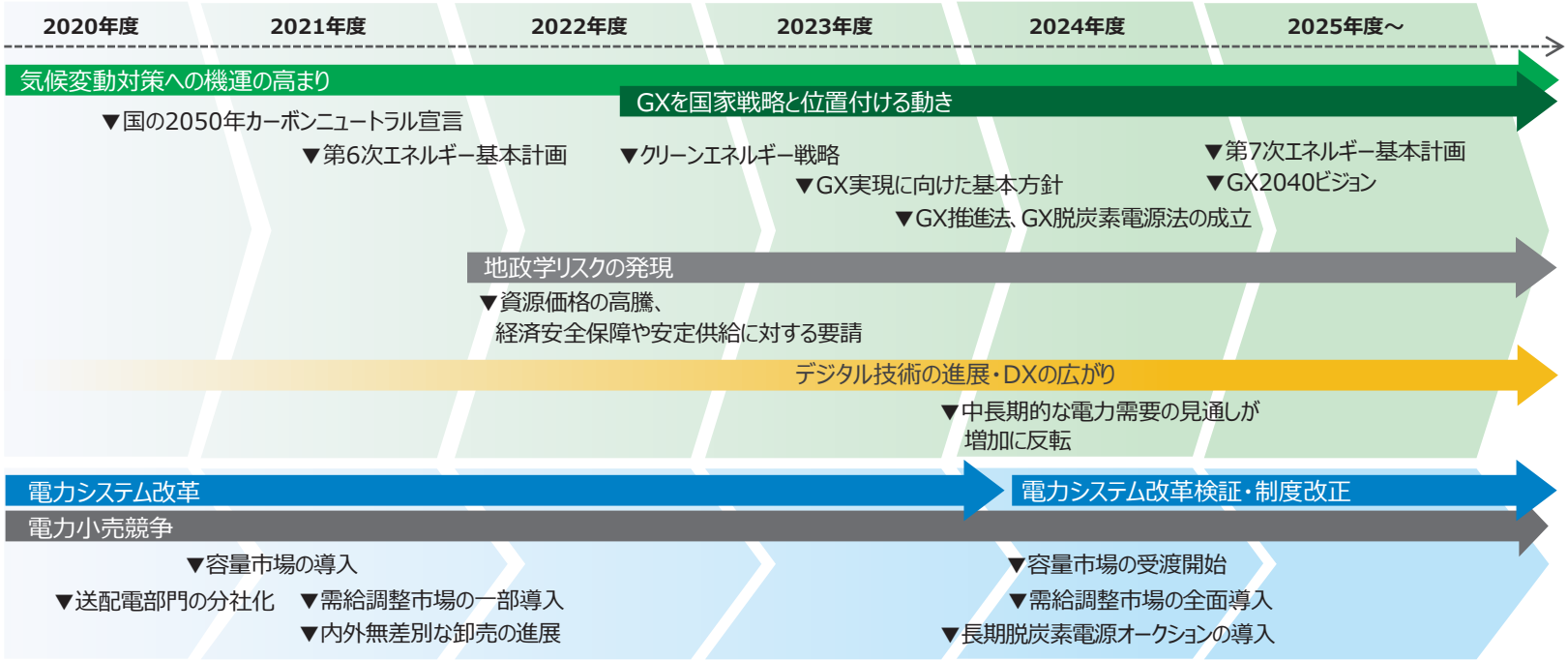


前回ビジョンの振り返り

ほくでんグループ経営ビジョン2030の振り返り ①

これまで、電力システム改革により電力事業の自由化や市場化が進められてきましたが、前回ビジョン公表（2020年4月）以降、気候変動対策への機運が一層高まるとともに、地政学リスクの発現による資源価格の高騰などを背景に経済安全保障やエネルギー安定供給が重視されるようになりました。

国はGX（グリーントランスフォーメーション）の推進により、エネルギー安定供給、経済成長、脱炭素の同時実現を目指しています。
また、生成AIの普及拡大をはじめとするDX（デジタルトランスフォーメーション）の広がり等により中長期的な電力需要の見通しが増加に転じるなど、経営環境は大きく変化しています。



ほくでんグループ経営ビジョン2030の振り返り ②

2024年度（見通し）時点において、連結経常利益・連結自己資本比率は目標を上回っています。

重点新規事業投資、電気小売・卸、ガス供給事業、再エネ発電やCO_2排出量の削減については、2030年度までの目標達成に向けて取り組みを進めており、下表のとおり進捗しています。

	2020	2021	2022	2023	2024（見通し）	…	2030ビジョン目標
連結経常利益	411億円	138億円	△292億円	873億円	**430億円**		**第Ⅰフェーズ※2：230億円以上/年** **第Ⅱフェーズ※2：450億円以上/年**
連結自己資本比率	13.8%	13.7%	11.7%	14.9%	**17%程度**		**15%以上**
重点新規事業※1へ投資	累計 32億円	累計 98億円	累計 138億円	累計 150億円	**累計 170億円**		**総額500億円以上投資**
電気小売・卸 （北海道電力㈱分、道外含む）	243億kWh	261億kWh	260億kWh	270億kWh	**265億kWh**		**300億kWh以上/年**
ガス供給事業	0.3万t	0.8万t	1.0万t	3.1万t	**3.7万t**		**10万t以上/年**
再エネ発電 （道外含む）	累計 3.9万kW	累計 4.1万kW	累計 5.2万kW	累計 6.1万kW	**累計 3.9万kW※3**		**30万kW以上増** （道外含む）
CO_2排出量の低減/年 ［CO_2排出量実績値］	28%低減 ［1,357万t］	24%低減 ［1,441万t］	36%低減 ［1,219万t］	39%低減 ［1,154万t］	**37%低減 ［1,177万t］**		2013年度実績（1,892万t）比で **50%以上低減**

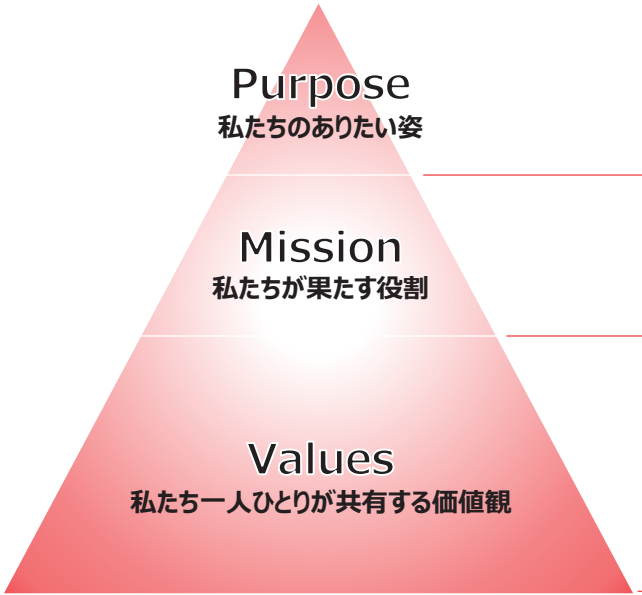
※1 再エネ発電事業、海外電気事業（太陽光）、エネルギー関連事業（ESP）など
※2 第Ⅰフェーズ：泊発電所再稼働前、第Ⅱフェーズ：泊発電所の全基再稼働後　※3 出資案件の持分を売却したため2023年度より減少

ほくでんグループの新たな経営理念

ほくでんグループの新たな経営理念

経営環境が絶えず変化するなかにおいても、ほくでんグループのさらなる事業成長と持続可能な社会の実現に向けて、
私たちは変革を続け、北海道を基盤とした経営を進めていきます。
このような私たちの思いを改めて整理し、“新たな経営理念” として位置づけました。

ほくでんグループの新たな経営理念



Purpose
私たちのありたい姿

ともに輝く明日のために。

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

Mission
私たちが果たす役割

変革の力で、エネルギーの未来と新たな価値を創造する。

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

Values
私たち一人ひとりが共有する価値観

挑 戦

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

共 創

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

信 頼

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

2050年・2035年の社会像

2050年の社会像

将来を確実に見通すことは難しいものの、2050年頃には、経済成長と両立した気候変動対策や、AIやロボットの活用をはじめとするデジタル技術による社会変革等が進展し、CN（カーボンニュートラル）の実現をはじめ、国籍や世代間、性別だけでなくAI等との共生を含む多様性が包摂された社会になると考えられます。

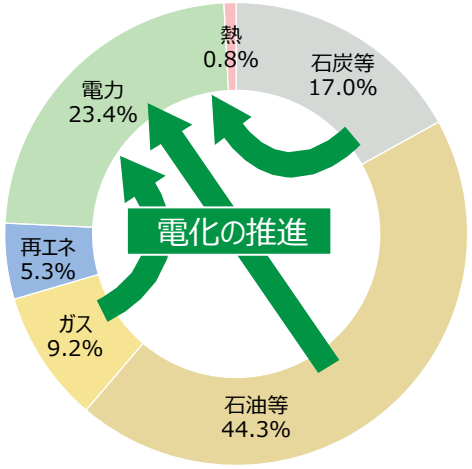
こうした持続可能で豊かな社会は、国や自治体、各企業、さらには私たち一人ひとりが行動を起こすことで実現していくと考えており、ほくでんグループはエネルギー事業をはじめとする様々な分野で貢献していきます。

2050年CNの実現に向けて（将来のエネルギー需要）

2050年CNの実現には、徹底した省エネに加え、CO_2を排出する化石燃料から脱炭素電力や水素・アンモニア等の脱炭素燃料への転換が必要となります。また、広大かつ積雪寒冷地域である北海道においては、暖房や運輸などで利用するエネルギーの脱炭素化が大きなポイントであり、脱炭素電源による電化は重要な選択肢の一つです。

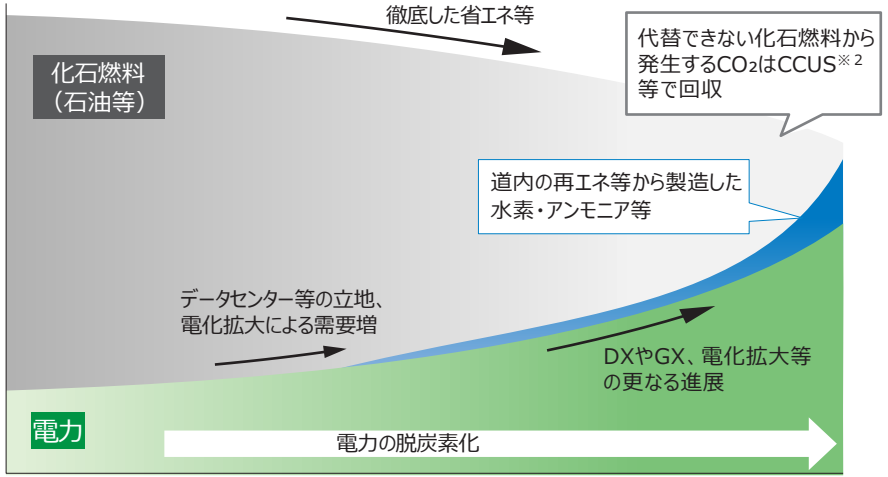
ほくでんグループは、電源の脱炭素化や脱炭素燃料に関する供給面の取り組みに加え、ZEB※1 をはじめとする省エネや電化推進等の需要面の取り組みを進め、2050年の北海道におけるエネルギー全体のCN実現に最大限挑戦します（P32、33）。

北海道の最終エネルギー消費
（2022年度暫定実績、熱量ベース）



出典：都道府県別エネルギー消費統計

北海道における将来のエネルギー需要（イメージ）



※1「Net Zero Energy Building」の略称。快適な室内環境を実現しながら、建物で消費する年間の一次エネルギーの収支をゼロにすることを目指した建物のこと。
※2「Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage」の略称。排出されるCO_2を回収して地中深くへ貯留、または有効活用する新技術。

2035年の社会像

2050年頃において持続可能で豊かな社会や生活を実現するために、今後10年間において気候変動対策や経済安全保障の重要性がますます高まり、着実な対応が必要になると考えています。
また、人口減少や少子高齢化の影響が顕在化し、日々の暮らしに支障が生じる可能性があります。

こうした社会課題は、デジタル社会の基盤であるエネルギーが安定的に供給され、かつ、脱炭素化が進み、AIやロボット等のデジタル技術が社会に浸透することで解決に繋がっていくものと考えています。
ほくでんグループは、北海道が持つポテンシャルを活かし、課題を解決しながら、2035年の社会像の実現に貢献します。

想定される社会構造変化・社会課題

気候変動	・世界各国で温室効果ガスの排出削減に向けた取り組みが進められているが、全体としてはまだ十分ではない
国際社会	・経済安全保障の重要性の高まり ・世界人口の増加等から、食料や水、エネルギー等の自給率向上がより重要に
人口動態	・少子高齢化の進展 ・過疎化による地域活力の低下
暮らし	・働き手不足等により、電気、通信、水道、医療等の公共サービスや社会インフラの維持に課題

北海道の発展可能性（P11）
×
ほくでんグループの貢献（P13）

2035年の社会像

（課題解決された姿）

安定供給の確保を前提とした脱炭素化の進展

北海道の価値向上
（食や脱炭素エネルギーの供給基地に）

北海道へのデジタル産業の集積等による、エネルギー需要の増加や地域活性化

働き手不足等、地域社会が抱える課題の改善に向けた取り組みの進展

北海道の発展可能性

国のGX政策※1では、エネルギー安定供給や脱炭素化に加え、脱炭素関連技術やAIなどのデジタル技術の活用により、経済成長や国際的な産業競争力の強化を目指しており、クリーンエネルギーの大規模な地産地消が重要とされています。北海道においては、ワット・ビット連携※2のもと脱炭素電力の拡大とあわせてデジタル産業の集積が期待されており、さらなる発展に向けた強力な追い風が吹いています。

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

北海道の発展可能性

デジタル産業の集積地

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

脱炭素エネルギーの供給基地

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

食の供給基地 魅力的な観光地

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

※1 「GX2040ビジョン」等　※2 電力系統と通信基盤を一体的に整備する考え方　※3 2023年度発電電力量（kWh）における割合
※4 「局地的電力需要増加と送配電ネットワークに関する研究会」資料

2035年に向けた
ほくでんグループの取り組みの方向性

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、積極的に事業変革や挑戦を続けます。

2035年に向けたほくでんグループの経営テーマ

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）

経営テーマ（大項目）ごとの取り組みの方向性（小項目）は下表のとおりです。
これらを「ほくでんグループの重要課題（マテリアリティ）」として定め、ESGを含めたサステナビリティの視点を持って取り組みを進めることで、SDGsの達成にも貢献していきます。

大項目	小項目（主な内容）	関連するSDGs
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（P15～16）	
	エネルギーの脱炭素化（P17～18）	
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（P19）	
	事業共創による価値創造（P20）	
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（P21）	
	人的資本経営の推進（P22）	
	コンプライアンス・リスク管理の徹底	
	コーポレートガバナンスの充実	

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals:SDGs）
2015年9月に国連サミットにて採択され、2030年までに達成すべき貧困や飢餓、エネルギー、気候変動などに関する17のゴールを宣言

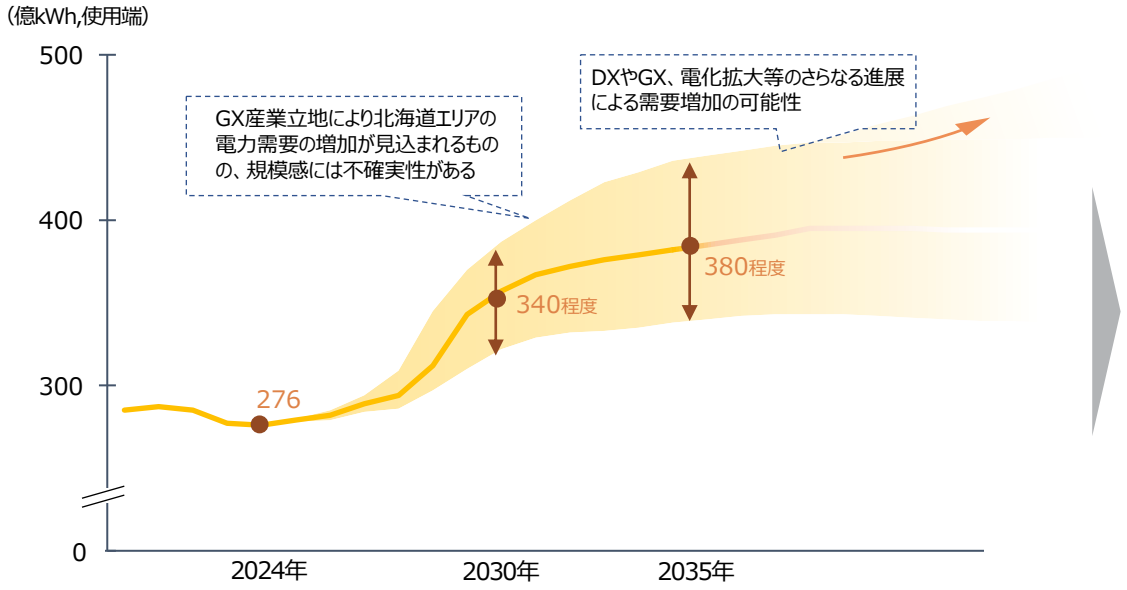
需要増加や再エネ導入拡大を見据えた電力の安定供給

再生可能エネルギーの導入拡大に加え、次世代半導体工場や大型データセンターの道内進出といったGX産業立地による電力需要が増加する中でも、安全性の確保を大前提に、安定供給の確保・経済効率性・環境適合のバランスを取りながら同時に実現し、お客さまへ電気をお届けし続けます。

そのため、供給力や調整力を確保しつつ電源の脱炭素化（P17）を進めるとともに、泊発電所の再稼働後には適正な水準で電気料金を値下げします。また、ほくでんグループの総力を挙げて、新たな大規模需要へのエネルギー供給等（P19）に取り組んでいきます。

北海道電力ネットワークにおいては、次世代型電力ネットワークを着実に構築（P16）していきます。

北海道エリアの需要増加（想定）と電気事業の方向性



※ 上記は北海道電力による現時点の想定

発電
- 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

送配電
- 再エネ導入拡大に加え、電力需要の増加を見据えた着実な系統整備

小売
- お客さまとの繋がり強化や提供価値の拡大・創造により、増加する電力需要を獲得

※ 送配電事業は、2020年4月以降、中立性を高める観点から、100%子会社である北海道電力ネットワークが実施しています。

需要増加や再エネ導入拡大を見据えた電力の安定供給（次世代型電力ネットワークの構築）16

北海道電力ネットワークでは、再生可能エネルギー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を図るとともに、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を構築する取り組みを進めていきます。

大規模需要の進出への対応・効率的な系統整備

- 比較的早期に系統接続が可能な地点として「ウェルカムゾーンマップ」を公開
- 大規模需要供給に向けた戦略的な設備構築

データセンター、半導体工場等

再エネ導入拡大に向けた系統整備

- 新北本連系設備の増強
- 電力広域的運営推進機関が策定するマスタープランを見据えたHVDCを含む系統整備の取り組み

長距離直流送電（HVDC）

ノンファーム型接続※1の導入
再給電方式※2の導入

既存系統の有効活用（系統混雑への対応）

- メリットオーダーに基づく混雑解消
- 気象条件等を反映することによる送電可能量の増加（ダイナミックレーティング）

DER※3統合制御技術の研究開発

需給調整・系統安定化技術の高度化

- 新たな技術への対応
（同期発電機によらない同期化力・慣性力の確保）

慣性力確保等のための技術的なルール・基準（グリッドコード）の制定

系統安定化装置※4

レジリエンス強化

- 分散型グリッドによる系統の効率的利用
- オンライン演算による系統安定化
- 停電時の迅速な情報発信

※1 ノンファーム型接続：既存系統を有効活用するため、系統混雑時の出力制御を条件に、系統増強なしで電源の系統接続を行う方法。
※2 再給電方式：電力系統の混雑を解消するため、混雑系統の調整電源の出力を下げる一方、空きのある系統の調整電源の出力を上げることで系統混雑を解消する方法。
※3 DER：太陽光発電設備、風力発電設備、蓄電池、電気自動車などの分散型エネルギーリソース。
※4 系統安定化装置：大規模電源脱落や送電線事故時に、需給バランス維持に必要な負荷制御を高速で行い、電力系統の安定性を保ち、大規模停電を防ぐための装置。

エネルギーの脱炭素化（電源の脱炭素化）

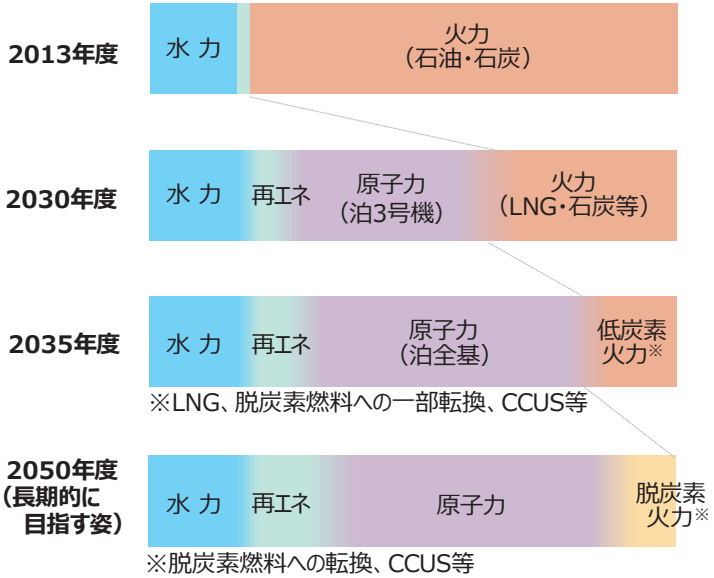
カーボンニュートラルの実現に向けて、ほくでんグループは、脱炭素電源である原子力発電と再生可能エネルギーを最大限活用していきます。

一方で、風力や太陽光などの再生可能エネルギーは、天候の変化によって急な出力変動や長期間発電しない可能性があるため、電力の安定供給のためには火力発電等の調整力が欠かせません。

そのため、トランジション期においては化石燃料による火力発電を活用しながら、将来的な火力発電の脱炭素化を目指して、脱炭素燃料（水素・アンモニア等）への転換やCCUS導入等に向けた検討を進めていきます。

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］



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）

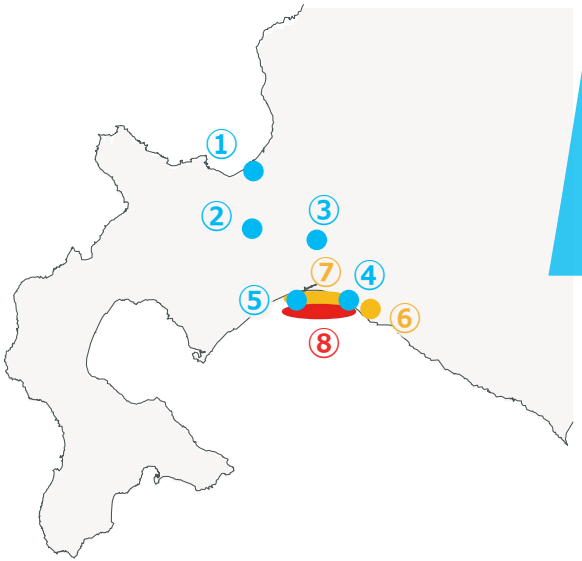
エネルギーの脱炭素化（水素・アンモニア・CCUSの取り組み）

燃焼時にCO_2を排出しない水素やアンモニアは、発電用に加えて産業部門や運輸部門における脱炭素燃料としての利用や、e-メタン※などの原材料としての利用、その他の電化が難しい分野での利用など、カーボンニュートラルの実現に向けて重要な役割を果たすエネルギー源になると期待されています。

※ 脱炭素製造された水素とCO_2を原材料として製造するメタン

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

水素・アンモニア・CCUSに係る取り組み（2025年3月時点）



水素

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

アンモニア

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

CCUS

⑧ 苫小牧地域（CO_2の回収・有効活用・貯留）

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

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て、ご家庭や企業、自治体・地域コミュニティの皆さまとの関係を強化し、ほくでんグループを選んでいただけるよう取り組んでいきます。

また、CO_2削減やエネルギーソリューション、快適・エコな暮らしの提供、地域共創・地域課題の解決などにより、お客さまに提供する価値の拡大・創造につながる取り組みを進めていきます。

お客さまに提供する価値の拡大・創造

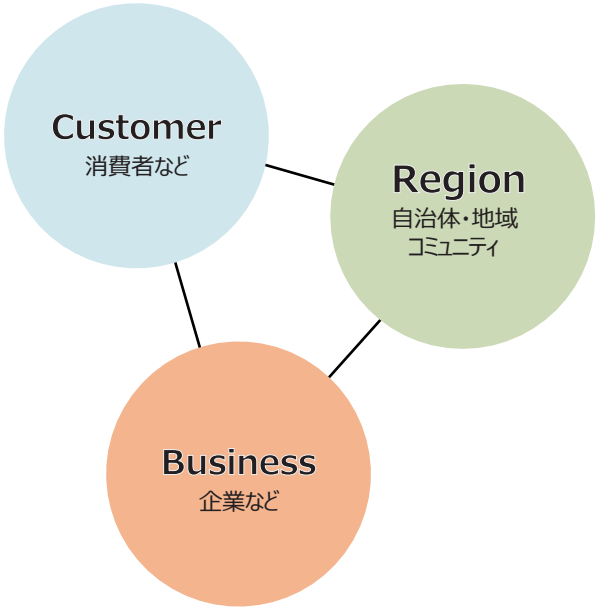
ほくでんグループ

― エネルギー事業 ―

- **安定したエネルギー供給**（安心・快適な暮らし、大規模需要への供給）
- **CO_2削減・再エネ利用**（再エネ供給、PPA、非化石証書の活用）
- **エネルギーソリューション**（最適プラン、電化支援・提案、省エネ・ZEB、創エネ、DR）
- **新技術への対応**（水素、アンモニア、e-メタン）
- **まちづくり・都市開発**（CEMS※、BCP、提案・コーディネート）
- **地域共創・地域課題の解決**（脱炭素・地産地消・EV活用）

― 非エネルギー事業 ―

- **快適・エコな暮らし／企業活動への提供**（住宅設備、EV充電、PV設備、電気設備、機械設備）
- **あんしんで健康な暮らしの提供**（医療、見守り、保険）
- **充実した暮らしの提供**（食・地域特産品、体験・観光、エンタメ）
- **便利な暮らしの提供**（金融サービス、ポイント、光通信）
- **地域共創・地域課題の解決**（地域活性化、一次産業等の振興）



※「Community Energy Management System」の略称。地域全体のエネルギーを管理するシステムのこと。

事業共創による価値創造

北海道の持続的な発展に貢献するため、北海道が有する強みや地域社会が抱える課題を把握するとともに、そこから事業機会を見出し、私たちが培ってきた事業基盤や技術力と、アライアンス先の技術・ノウハウを掛け合わせた事業を展開することで新たな価値を創出し、より良い未来の創造にチャレンジしていきます。

事業機会

北海道の強み・ポテンシャル（例）

- 再エネポテンシャル
- 広大な森林面積
- 肥沃な農地
- 多様な観光資源
- 豊富な水産資源

地域社会が抱える課題（例）

- 人口減・高齢化の進展
- 公共・生活サービスの低下
- 一次産業基盤の毀損（後継者不足等）
- 物流問題の深刻化
- 気候変動による影響（収穫量・漁獲量の変化等）
- 地域間格差の拡大

ほくでん力
これまで培った事業基盤や技術力

×

アライアンス先
技術・ノウハウ

新たな価値の創造（目指す姿と取り組み）

地域コミュニティ開発
- 自然・食・文化・歴史など地域資源を活用した地域づくり

基幹産業の一層の強化など
- 持続可能な次世代型農林水産業の実現
- ブランディング強化や６次産業化などによる食産業の高付加価値化
- 北海道の自然・食・文化を活かした観光関連産業の発展
- 北海道発の新産業創出

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

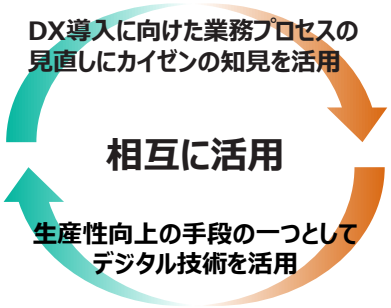
カイゼン・DXの活用による事業変革

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

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



D X

- 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

下支え

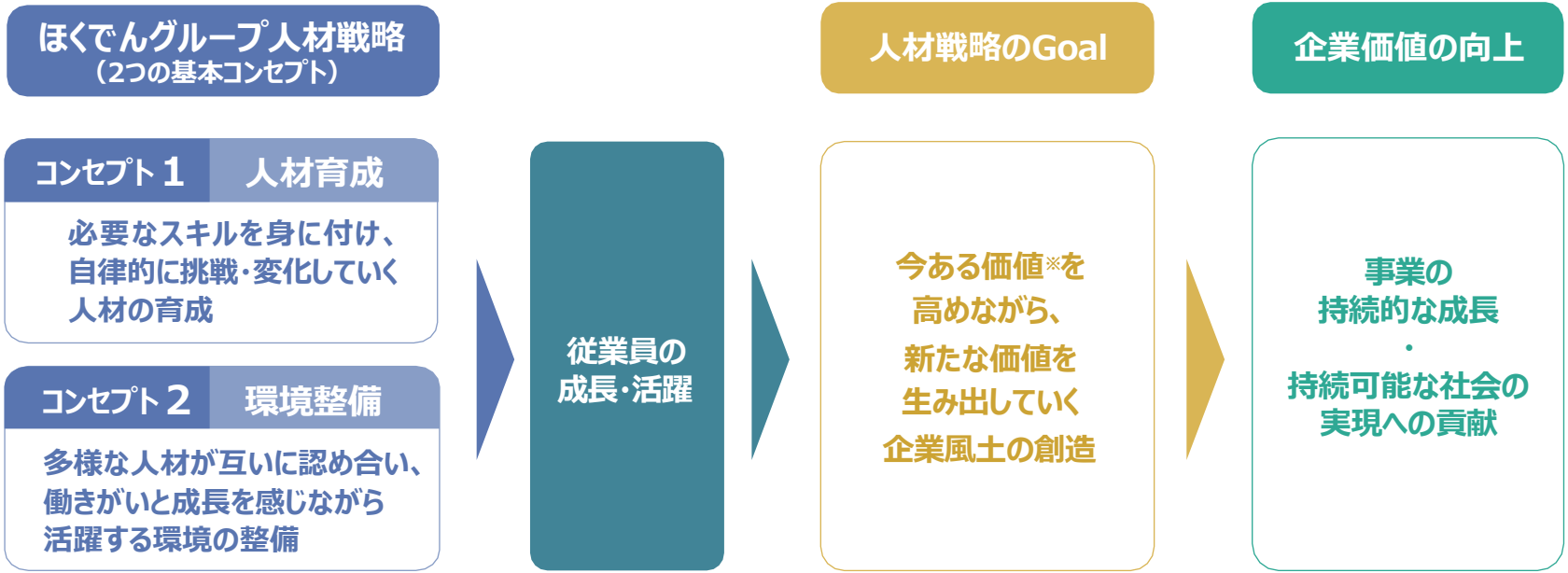
カイゼン・DXを支える基盤整備

・カイゼンやDXを強力に展開するための体制整備　・必要なスキルの獲得や従業員の意識変革を促す専門教育の実施

人的資本経営の推進

ほくでんグループで最も重要な資本である従業員一人ひとりを大切にし、その意欲や能力をさらに高めていくことで、今後、高齢化や人口減少等による働き手不足が想定される中においても、事業の持続的な成長や持続可能な社会の実現に貢献していきます。

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。

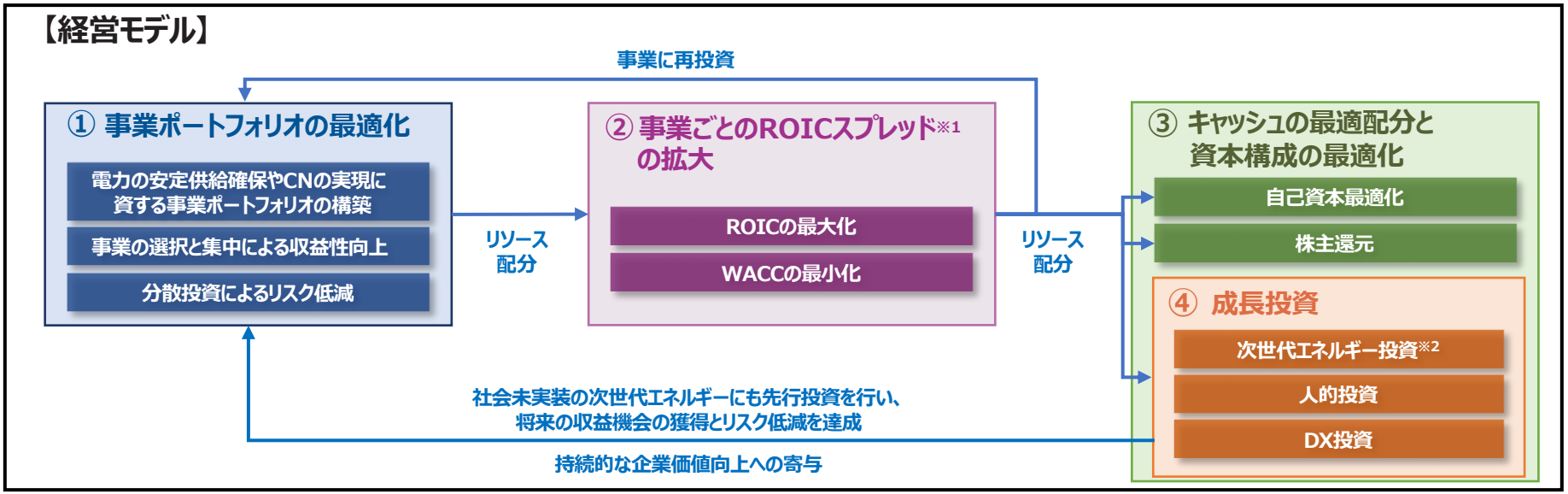


※ 従業員一人ひとりが行っている既存の仕事・サービスやそれらに関するルール・技術・ノウハウを指す。

持続的な企業価値向上に向けて

持続的な企業価値向上方策（経営モデル）

ほくでんグループは、P13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

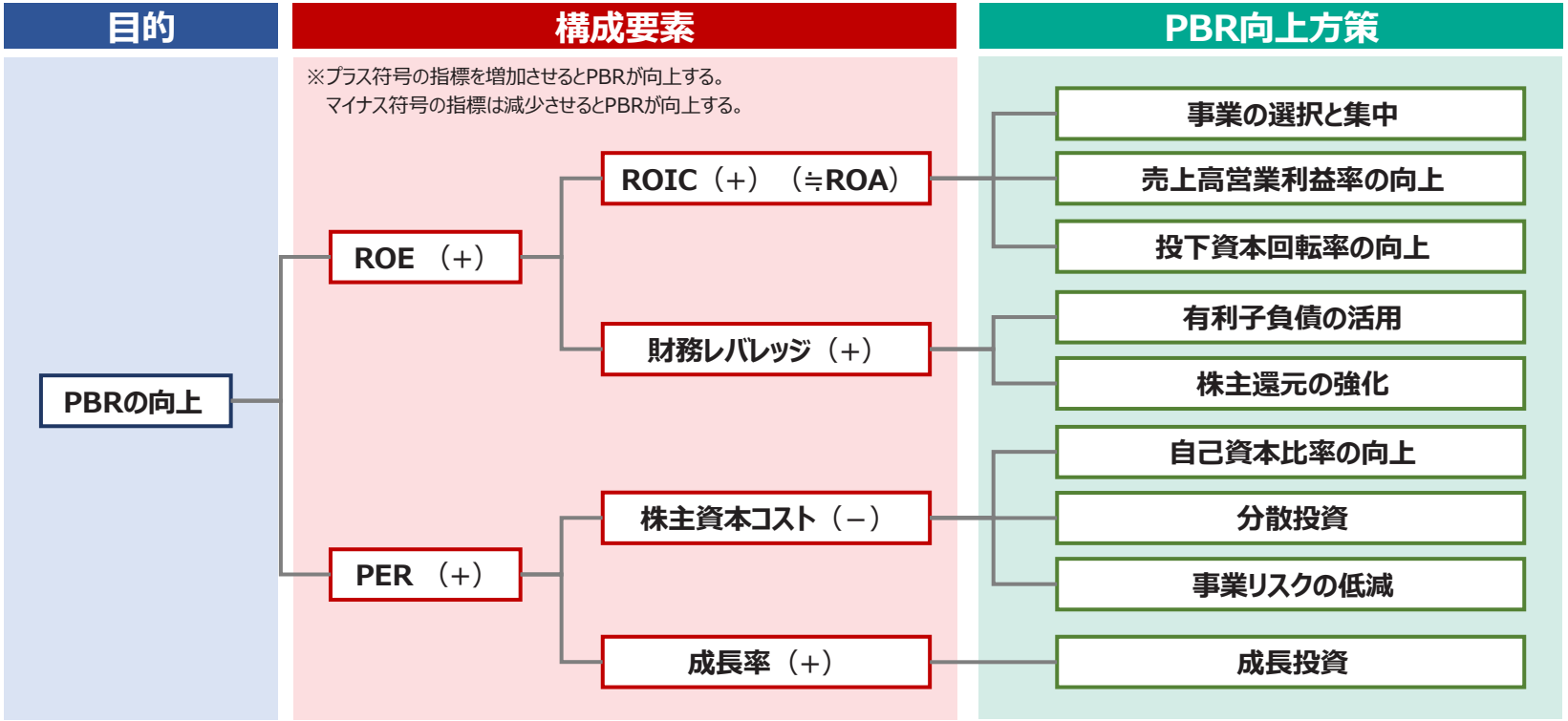
各方策の実現に向けては、関連する経営目標を設定し、その達成を強く意識しながら取り組みを進めていきます。

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 【P28参照】	• 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 ■ 温室効果ガス削減貢献 ■ 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 【P29参照】	• 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 ■ 配当〔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

（参考）PBRを起点とした企業価値向上方策

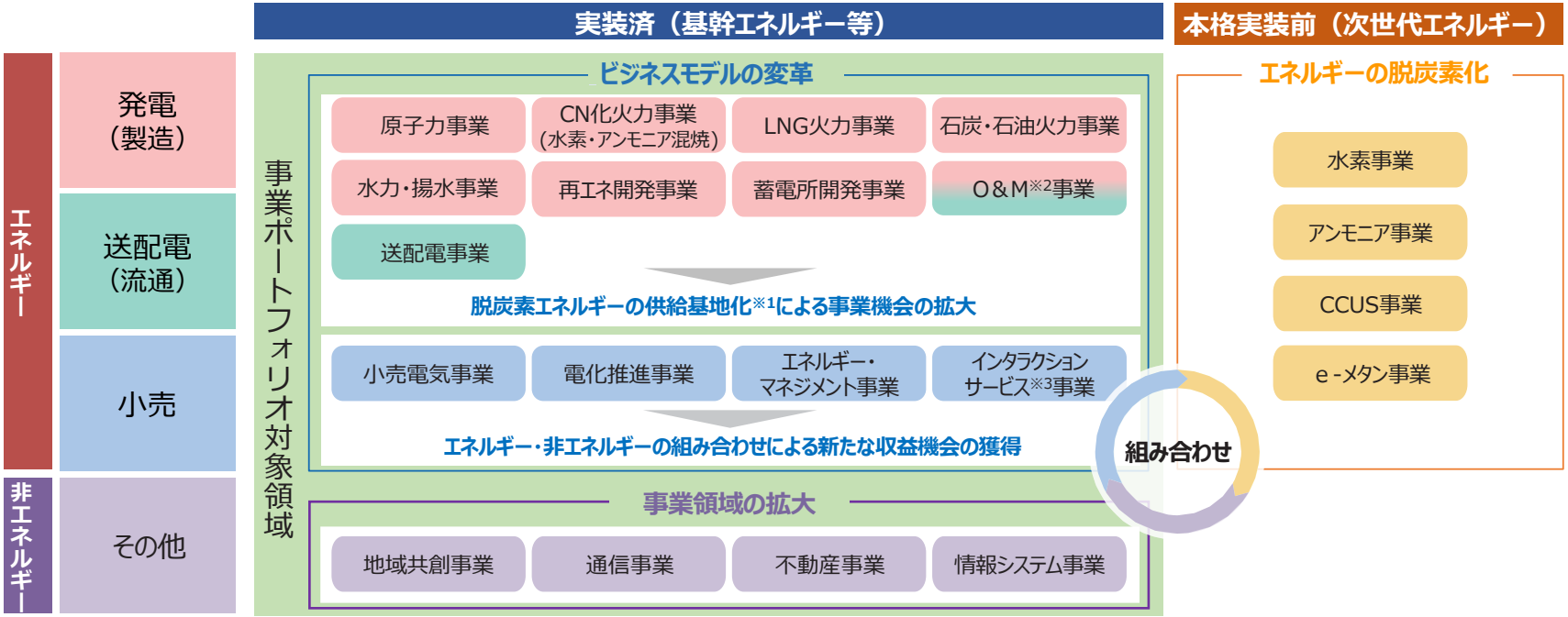
P24・25で掲げた方策は、2024年1月に公表した、PBR（株価純資産倍率:株価が1株当たり純資産の何倍かを示し、企業の評価や投資判断に用いられる指標）を向上させる方策とも整合した内容であると考えています。



（注）資本市場の信頼を獲得し期待に応えていくために、IR等を通じた資本市場との積極的な対話を行い、取り組みのさらなる充実を図っていきます。

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。

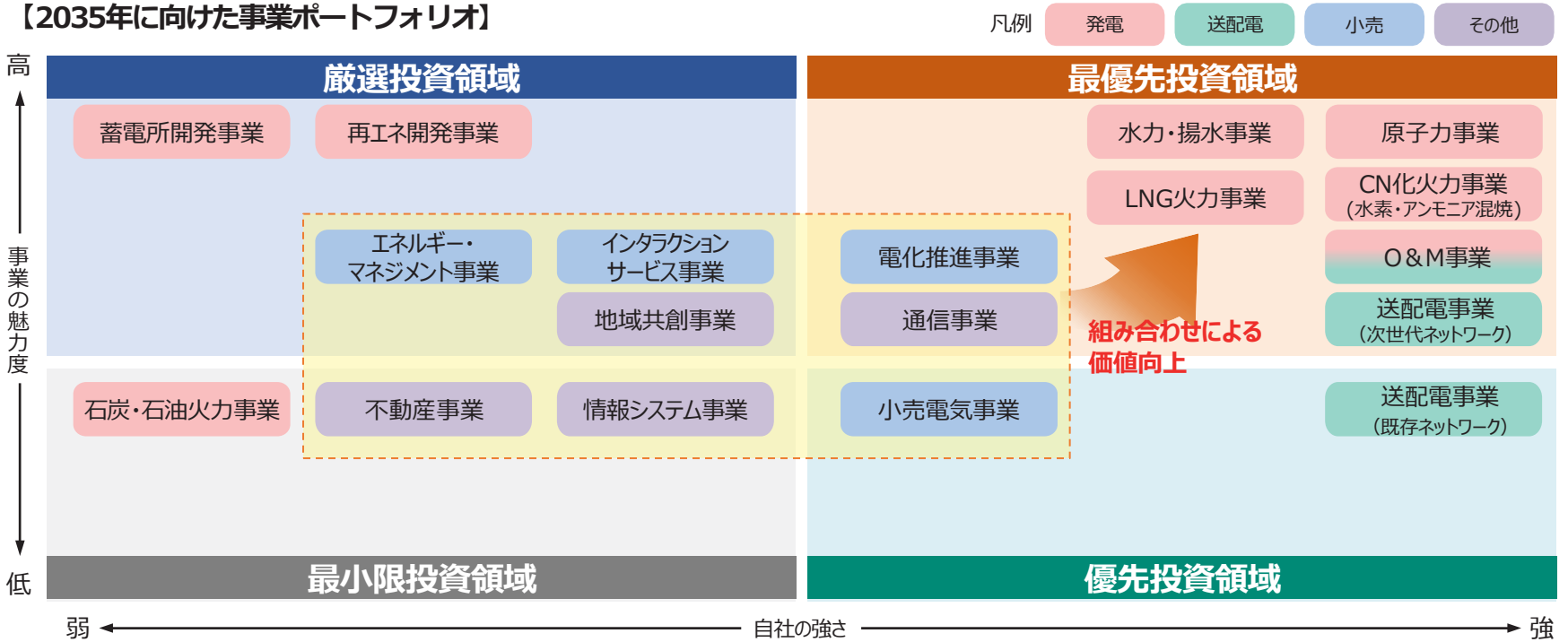


※1 北海道の脱炭素エネルギーを活用するための積極的な投資により、北海道にとどまらず、全国への脱炭素エネルギーの供給に結びつけていくビジネスモデル（将来的には電力のみならず、次世代エネルギーについても全国へ供給することを想定）
※2 O&M：「Operation（運用） & Maintenance（保守）」の略
※3 インタラクションサービス：エネルギー分野にとどまらない様々な商品やサービスを一体的に提供する事業

事業ポートフォリオの最適化

P27の「事業ポートフォリオ対象領域」の各事業について、電力の安定供給確保やCNの実現を念頭に、それぞれの市場におけるポジションを踏まえながら、選択と集中による全社ROIC最大化および分散投資による全社WACC低減の観点で、リソース（投資と人材）を配分していきます。

【2035年に向けた事業ポートフォリオ】



※事業の魅力度：社会情勢やそれに伴う政策動向、競合状態や事業において見込まれる収益性などから各事業の位置を判断
自社の強さ ：市場シェアや自社が保有するスキル・ノウハウ等の強さなどから各事業の位置を判断

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	その他	• 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。
（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。

ほくでんグループの経営目標

本ビジョンにおいて示す取り組みを通じて、以下の経営目標を達成していきます。

		泊3号機再稼働前	2030年度	2035年度
販売電力量（小売）	P31	290億kWh以上		330億kWh以上
温室効果ガス排出削減	P32,33	2013年度比：▲46%		2013年度比：▲60%
温室効果ガス削減貢献	P32,33	150万トン		250万トン
CN関連投資額		4,000億円程度（2025～2035累計）		
再エネ目標（開発規模ベース）		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	P34	400億円以上	700億円以上※	900億円以上※
ROIC（WACC）	P34	3.0%以上（2.2%程度）		3.5%以上（2.4%程度）
ROE	P34	8%以上		
自己資本比率	P35	20%以上		25%以上（将来的な目標は30%）
EBITDA有利子負債倍率	P35	11倍程度		8倍以下
配 当〔DOE（株主資本配当率）〕	P36	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		2,500億円程度（2025～2035累計）		
人的投資（付加価値／人件費）		－		2024実績比：1.5倍程度
DX投資額		300億円程度（2025～2035累計）		

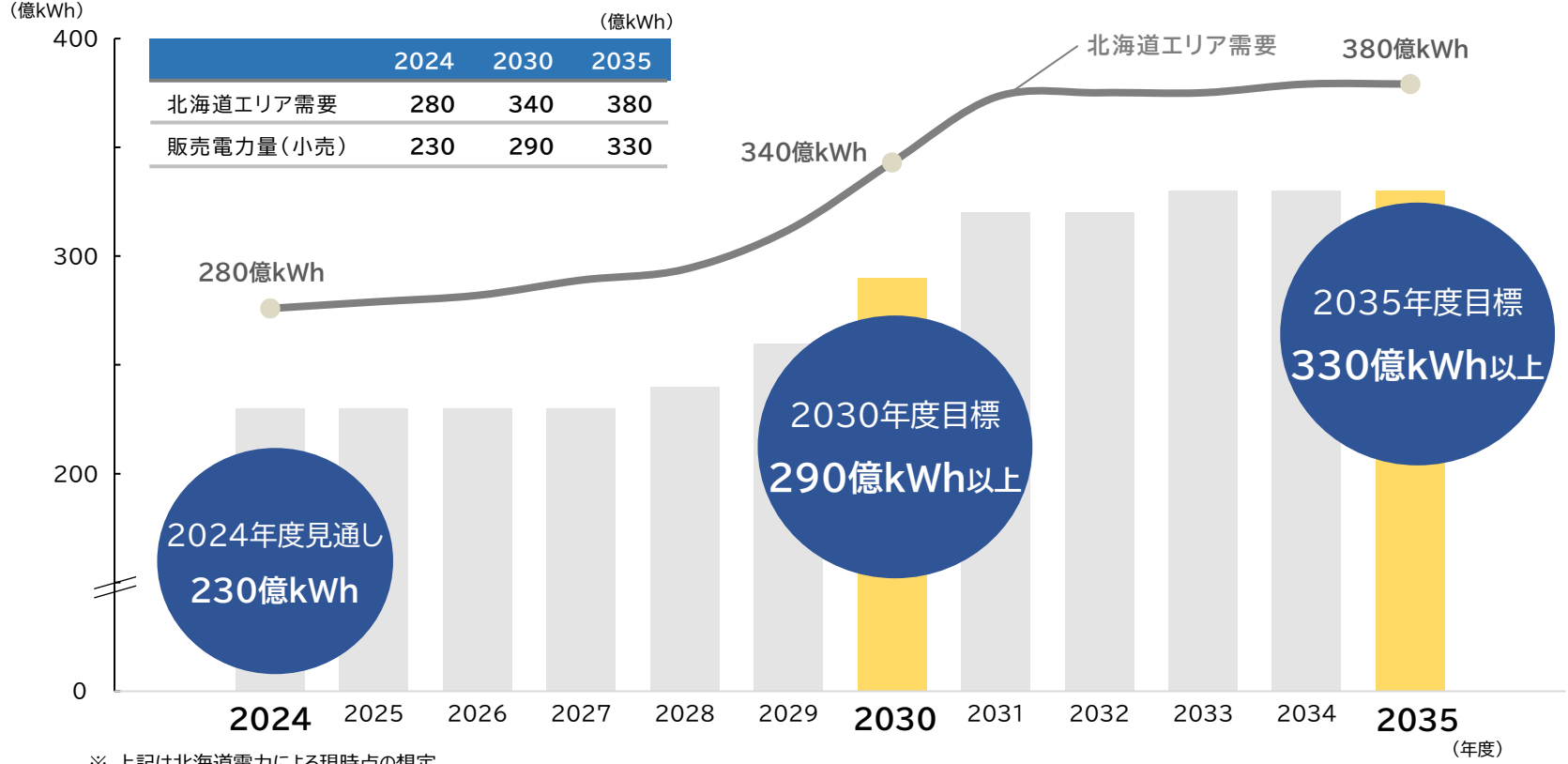
※ 泊発電所再稼働に伴う料金値下げを考慮

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。

（億kWh）

	2024	2030	2035
北海道エリア需要	280	340	380
販売電力量（小売）	230	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

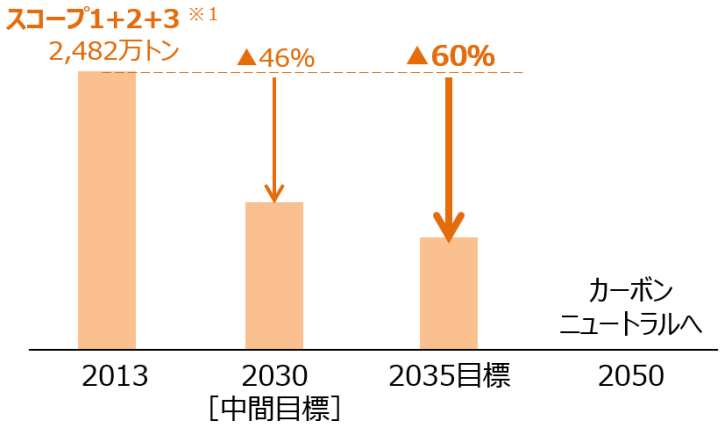
ほくでんグループは2050年の北海道におけるエネルギー全体のカーボンニュートラルの実現に最大限挑戦します。

環境目標

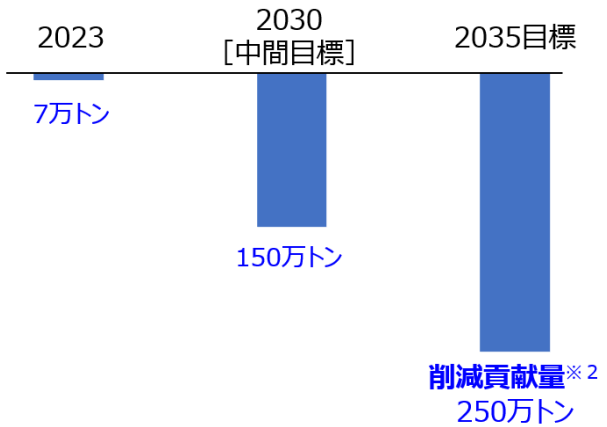
ほくでんグループのサプライチェーン排出量（スコープ1+2+3）について、2013年度比で2030年度に46%削減、2035年度に60%削減に挑戦していきます。

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150万トン、2035年度に250万トンの排出削減に貢献していきます。

温室効果ガスの排出削減



カーボンニュートラルに向けた貢献

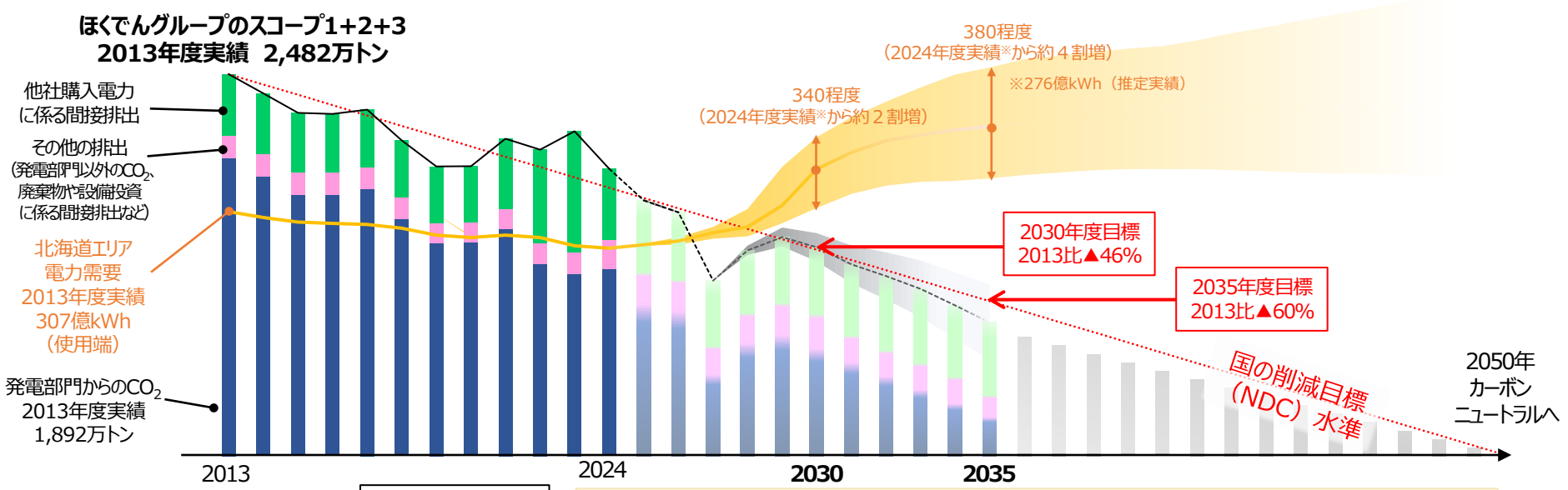


※1：スコープ1：当社事業所からの直接排出（主に火力発電所）
スコープ2：当社が需要家として供給を受けた電気、熱等の使用に伴う間接排出
スコープ3：上記以外の間接排出（主に他社購入電力に伴う間接排出）

※2：従来の製品・サービス（ベースライン）と新たな製品・サービスの温室効果ガス排出量の差分であり、製品・サービスを通じて社会全体の気候変動の緩和（インパクト）への貢献を定量化したもの

カーボンニュートラルに向けた移行計画

環境目標の達成に向けて、着実な脱炭素への移行を進めていきます。



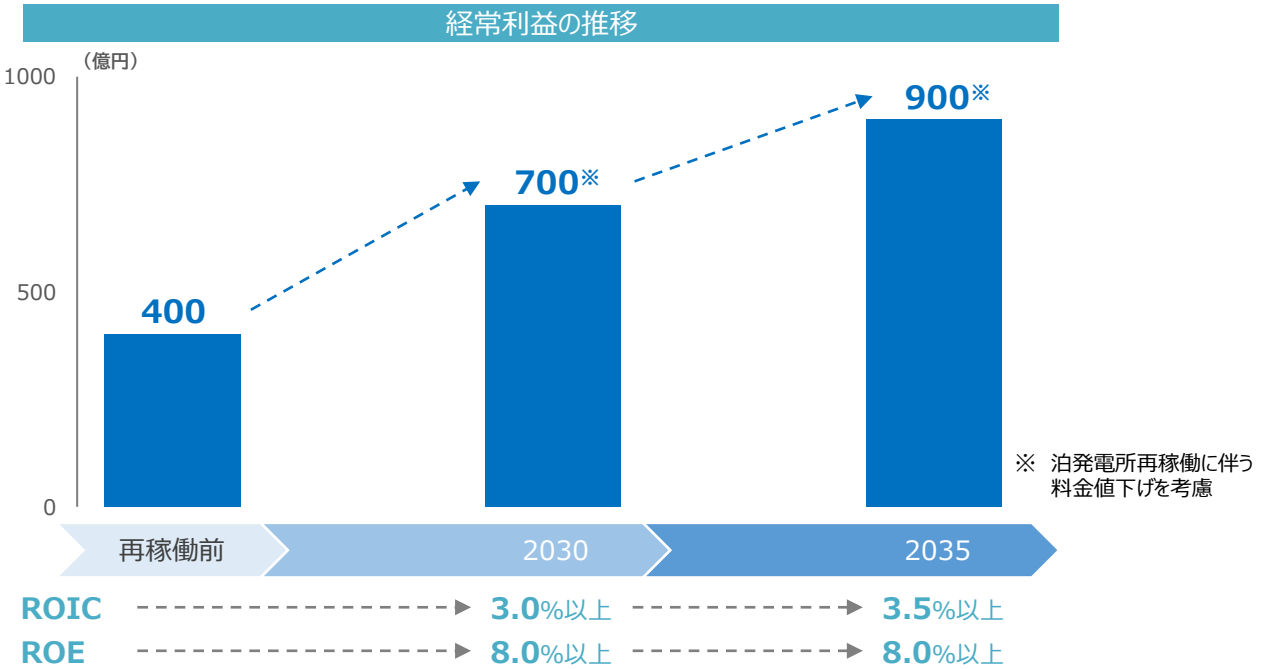
カーボンニュートラルに向けた主な取り組み

- 再生可能エネルギー導入拡大
- 2027年のできるだけ早期：泊3号再稼働
- 2030年代前半：全基再稼働
- 2030年度：石狩2号（LNG）営業運転開始、苫東4号アンモニア混焼開始、CCS事業開始
- 2030年代後半：苫東４号アンモニア50%混焼開始
- 2040年代：アンモニア専焼運転
  水素混焼～専焼運転

経常利益・ROIC・ROE

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。

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。

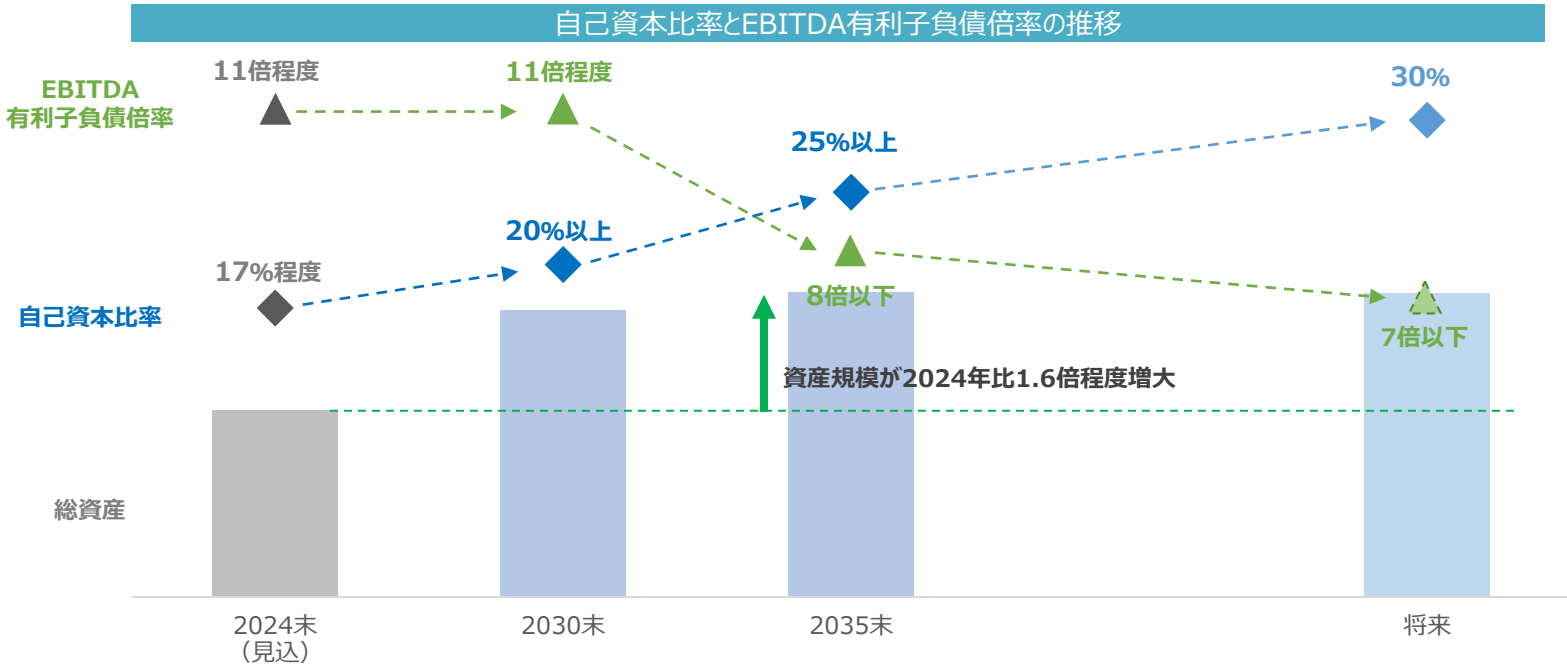


自己資本比率・EBITDA有利子負債倍率

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。



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」こととしておりました。

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。

ともに輝く明日のために。
Light up your future.

ほくでんグループ

本資料は2025年3月26日現在のデータに基づいて作成しています。
また、金融商品取引法上のディスクロージャー資料ではなく、その情報の正確性、完全性を保証するものではありません。
本資料には将来の業績に関する記述が含まれていますが、これらの記述は将来の業績を保証するものではなく、リスクと不確実性を内包するものです。
将来の業績は経営環境に関する前提条件の変化などに伴い変化することにご留意ください。