

2025年3月26日 社長会見要旨

【会見要旨】

このたび、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」を策定しました。お手元の資料に沿ってご説明させていただきます。

【ほくでんグループ経営ビジョン 2035】

1 ページをご覧ください。ほくでんグループを取り巻く経営環境は、前回の経営ビジョンを公表した 2020 年 4 月から大きく変化しています。特に、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 や、生成 AI の普及活用をはじめとする DX の広がりなどにより、中長期的な電力需要増加が見込まれています。とりわけ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の立地が進むなど、北海道の発展に向けた力強い追い風が吹いています。一方で、高齢化や人口減少の波は押し寄せており、今後、働き手不足などの社会課題が生じると想定され、これらの課題解決に向けた取り組みも必要となります。このような中においても、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。

6 ページをご覧ください。ほくでんグループの新たな経営理念についてご紹介します。今後、事業環境が大きく変化する中においても、ほくでんグループが力強く成長するとともに、持続可能な社会の実現に貢献していくためには、従来の取り組みの延長線ではなく、新たな事業への挑戦や既存事業の変革が重要と考えています。挑戦や変革を進めていくためには、私たち自身の考え方や行動をこれからも変えていく必要があります。「新たな経営理念」や経営ビジョンの策定においては、従業員一人ひとりがこれらに自分事として取り組めるよう、従業員と対話し、想いや考えを聞くとともに、経営で議論を重ね、今回、方向性を整理しました。私たちは、地域の皆さまとともに、世界に誇れる魅力ある北海道を創り、暮らしを豊かにしていく存在であり続けたいと考えています。これを私たちの存在意義ともなる、ありたい姿として、コーポレートスローガンでもある「ともに輝く明日のために。」を掲げました。ありたい姿の実現に向けて、たゆまぬ変革を続け、エネルギー事業者としての責任を果たすとともに、新たな価値をお届けし、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るという役割を果たしてまいります。ありたい姿の実現や、果たす役割を全うするために、ほくでんグループの従業員一人ひとりは、「挑戦」、「共創」、「信頼」という価値観を大切にしていきます。

10 ページをご覧ください。ここでは、経営ビジョンの策定にあたり想定した 2035 年までの社会構造変化や社会課題、そして課題が解決された姿をお示ししています。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ながら、電力の安定供給確保や脱炭素化といったエネルギー面の取り組みに加え、地域資源などを活用した事業共創に取り組むことで、課題を解決しながら、2035 年の社会像の実現に貢献していきます。

続けて、2035 年に向けたほくでんグループの取り組みの方向性をご説明いたします。13 ページをご覧ください。2035 年に向けてほくでんグループは、「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」、これらを下支えする「持続的な成長に向けた経営基盤の強化」の 3 点を経営テーマとして位置づけ、取り組んでいきます。

15 ページをご覧ください。ここからは、経営テーマに掲げた 3 つの取り組みの方向性について、それぞれご説明いたします。

まずは、1 つ目の「北海道の発展に向けた GX 実現への挑戦」についてです。今後、北海道エリアでは、さらなる再エネ導入拡大が見込まれます。また、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 産業立地により電力需要が増加する見通しです。こうした中でも、安全性の確保を大前提に、安定供給の確保・経済効率性・環境適合を同時に実現する S+3E の考え方のもと、お客さまへ着実に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、お客さまとの繋がり強化や提供価値の拡大・創造による電力需要の獲得を進めてまいります。北海道電力ネットワークでは、需要増加や再エネ導入拡大を見据えた、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。また、17 ページに記載のとおり、泊発電所については、2027 年のできるだけ早期に 3 号機の、2030 年代前半までに全基の再稼働を目指し、総力を挙げて取り組みを進めていきます。次の 18 ページで紹介している水素・アンモニア、CCUS の取り組みについて、引き続き、電源の脱炭素化への活用を進めるとともに、次世代エネルギー分野における事業化に向けた検討を深め、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。

19 ページをご覧ください。ここからは経営テーマの 2 つ目、「新たな価値創造に向けた挑戦」についてご説明します。ほくでんグループは、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するとともに、CO₂削減やエネルギーソリューションをはじめとする多様なニーズにお応えすることで、お客さまに選んでいただけるよう取り組んでいきます。また、エネルギー事業のみならず、非エネルギー事業も組み合わせることで、お客さまにお届けする価値の拡大・創造に取り組んでいきます。20 ページをご覧ください。北海道には、豊富な自然資源や広大な土地といった様々な強みやポテンシャルがあります。一方で、人口減や高齢化の進展など、地域社会が抱える課題も存在しています。このような強みや課題を把握す

るとともに、様々な事業者や自治体などと連携しながら、幅広い分野において社会課題の解決に資する事業共創を進め、より良い未来の創造にチャレンジしてまいります。

21 ページをご覧ください。経営テーマの3つ目、「持続的な成長に向けた経営基盤の強化」についてです。仕事の本質を見極め、徹底的に無駄を排除するカイゼンや、効率化だけでなく事業の在り方そのものを変える可能性があるDXは、今後の事業変革や挑戦に向けた重要なポイントであると考えています。そのため、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、取り組みを強力に展開していくとともに、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。また、22 ページには、人的資本経営の推進について記載しています。従業員のウェルビーイングが企業価値の向上にも繋がっていくと考え、人材育成と環境整備の取り組みを通じて従業員の成長・飛躍を後押ししていきます。以上、経営テーマの3つの事項の取り組みの方向性をご紹介させていただきました。

24 ページをご覧ください。今回の経営ビジョンは、次世代半導体工場や大型データセンターの道内進出に伴う電力需要の増加に確実に対応するための電源投資やカーボンニュートラル実現に向けた取り組みによって、「会社の規模が拡大局面にある」という点を念頭に置きながら策定しています。ほくでんグループは、このような大きな経営環境の変化の中、ただ今ご説明した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つつ、24 ページに記載の経営モデルを通じて持続的な企業価値向上を同時に実現していきます。具体的には、電力の安定供給確保やカーボンニュートラルの実現の観点を踏まえて、分析・構築した新たな事業ポートフォリオを常に最適化することで、各事業単位に適正な投資、人材を配分します。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、事業ごとのROIC スプレッドを拡大し、継続的にキャッシュを創出するとともに、創出したキャッシュは事業への再投資や自己資本最適化、株主還元、成長投資へ適切に配分していきます。特に、成長投資については、社会未実装の次世代エネルギーにおけるファーストムーバーとして先行投資を行い、将来の収益機会の獲得とリスク低減を達成していきます。25 ページをご覧ください。経営モデルの詳細は資料に記載のとおりです。これらの実現に向け、関連する経営目標を設定しており、今後、これら経営目標の達成を強く意識しながら、各方策の実現に向けた取り組みをしっかりと進めていきます。

27 ページをご覧ください。こちらは、2035 年に向けたほくでんグループの事業領域です。事業ポートフォリオの最適化を進めるうえで、当社グループの事業を、エネルギー・非エネルギーの切り口、社会実装済みか・今後実装されていくかの切り口で区分しています。緑色の事業ポートフォリオ対象領域の各事業については、28 ページに記載のとおり、各事業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、投資、人材を適切に配分していきます。29 ページをご覧ください。事業ポートフォリオの最適化によりリソ

ース配分された各事業については、収益性や将来性が見込めるビジネスモデルに基づき、事業を推進しながら事業ごとの ROIC スプレッドを拡大していきます。

最後に、「会社の規模が拡大局面にある」という点を踏まえて設定したほくでんグループの経営目標についてご説明します。30 ページをご覧ください。

小売販売電力量については、足元では 230 億 kWh 程度の小売販売電力量を着実に増やし、2030 年度には 290 億 kWh 以上、2035 年度には 330 億 kWh 以上を目指してまいります。カーボンニュートラルに向けた環境目標としては、ほくでんグループのサプライチェーン全体の温室効果ガス排出量について、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。再生可能エネルギーについては、開発規模ベースで 2030 年度までに 100 万 kW 以上、2035 年度までに 300 万 kW 以上の増加を目指します。

経常利益は、泊 3 号機再稼働前は、経営効率化の取り組みなどによって 400 億円以上を目指します。また、泊発電所の再稼働後は、事業機会を拡大することにより、2030 年度までに 700 億円以上、2035 年度までに 900 億円以上を目指していきます。ROIC は、2030 年度までに 3.0% 以上、2035 年度までに 3.5% 以上を目指すとともに、ROE は経営ビジョン対象期間を通じて 8% 以上を目指します。

自己資本比率については、2030 年度末で 20% 以上、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 有利子負債倍率については、2030 年度末において 11 倍程度、2035 年度末において、8 倍以下の水準を目指していきます。また、従来の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 を導入することとし、今後は、DOE 2% を目安とした安定配当を行っていきます。

資料のご説明は以上となりますが、冒頭申しあげたとおり、北海道は中長期的に電力需要の増加が見込まれ、GX 産業立地により経済活性化が期待されるなど、強力な追い風が吹いています。北海道を基盤とするほくでんグループにとって、北海道の発展は、グループの事業成長に大きく繋がります。そのため、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、北海道の GX 実現に貢献していきます。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。

私からは以上です。