

2025 年 10 月 17 日 社長会見（東京）要旨

【会見要旨】

本日は「ほくでんグループ経営ビジョン 2035」と「泊発電所の再稼働に向けた取り組み」などについてお話しします。

【ほくでんグループ経営ビジョン 2035】

お手元の資料 1 に沿ってポイントを絞ってご説明します。3 ページをご覧ください。皆さまもご承知のとおり、2020 年頃から、国の 2050 年カーボンニュートラル宣言をはじめ、気候変動対策への機運が一層高まるとともに、2022 年頃から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。一方、この間、生成 AI の普及拡大をはじめとする DX の広がり等も相まって、次世代半導体工場やデータセンター等の GX 産業の立地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、ほくでんグループを取り巻く環境は一変しました。

このような中、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」を取りまとめています。

経営ビジョンの目標年度については、8 ページから 11 ページで示しているとおり、2050 年頃の社会像からバックキャストしつつ中長期的に成長していく姿をお示しすることと、経営目標にある程度の蓋然性を持たせることのバランスを勘案したときに 10 年程度先とするのが望ましいと考え、目標年度を 2035 年度に設定いたしました。

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。

経営テーマについては、1 つずつご紹介させていただきます。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。15 ページのグラフをご覧ください。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る中、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。16 ページをご覧ください。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ます。17 ページをご覧ください。カーボンニュートラルの実現に向けて脱炭素電源である原子力と再生可能エネルギーを最大限活用していきます。

原子力については、後ほどご説明しますが、再生可能エネルギーについては、とりわけ、北海道内の複数海域が洋上風力の促進区域に指定され、今後、更なる進展が期待されます。こうした状況を踏まえ、当社では、電源開発に加え、資料 2 のとおり、洋上風力発電におけるメンテナンス人材の育成に向けて、国や北海道、関連する自治体や地域の皆さまのご協力をいただきながら、道南地域におけるトレーニングセンターの設置および将来の洋上風力産業をはじめとしたエネルギー産業を支える次世代層の育成について検討を進めてまいります。そのほか、将来的な火力発電の脱炭素化に向けた水素・アンモニア、CCUS の取り組みも含め、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、事業成長を実現していきたいと考えております。

続けて、経営テーマの 2 つ目、「新たな価値創造に向けた挑戦」についてです。資料 1 の 19 ページをご覧ください。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。当社は、北海道が有する強みや課題を把握し、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。

続けて、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。21 ページをご覧ください。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・活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。

次に、24 ページをご覧ください。ほくでんグループは、ただ今ご説明した 3 つの経

営テーマに取り組み、資料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、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。なお、事業ポートフォリオの最適化にあたっては、28 ページに記載のとおり、安定供給確保やカーボンニュートラル実現を念頭に、市場におけるポジションを踏まえながら、各事業を「最優先投資領域」「優先投資領域」「厳選投資領域」「最小限投資領域」の 4 象限に分類し、選択と集中により、リソースを配分していきます。

30 ページをご覧ください。各方策の実現に向け、関連する経営目標を設定しており、その達成を強く意識しながら、取り組みを進めてまいります。経常利益について、34 ページに記載のとおり、足元では 400 億円以上を目標としていますが、2030 年代前半までに泊発電所の全基再稼働を目指し、総力を挙げて取り組みを進めていくことなどにより、2030 年度には 700 億円以上、2035 年度には 900 億円以上と倍増させ、ROIC も 2035 年には 3.5%以上を目指していきます。また、35 ページに記載のとおり、安定供給確保やカーボンニュートラル実現に向けた投資を進めることで、2035 年度末には総資産を現在の 1.6 倍程度に拡大させていきます。

北海道は一次産業、食、観光そしてデジタル産業と大きな強みを持っています。少子高齢化や人口減少という課題はありますが、それを AI や DX が補うことで、北海道はより魅力ある地域となり、世界での存在感が増していくと確信しています。それを下支えする存在としてほくでんグループがいる、北海道から日本を競争力ある国に変えていく、ほくでんグループがその発信源になる、という気概を持って足元の仕事に取り組み、経営ビジョンの達成を実現してまいります。

【泊発電所の再稼働に向けた取り組み】

次に、北海道の GX 実現に欠かすことのできない、泊発電所の再稼働に向けた取り組み状況についてご紹介いたします。お手元の資料 3 の 2 ページをご覧ください。当社は、泊発電所の新規制基準適合性審査について、精力的に対応を進めており、本年 7 月 30 日には、原子力規制委員会から原子炉設置変更許可をいただきました。

経営ビジョン 2035 にも記載しているとおり、引き続き、泊発電所 3 号機の 2027 年のできるだけ早期の再稼働を目指し、「設計及び工事計画の認可申請」「保安規定変更認

可申請」に係る審査への対応や、新たな防潮堤などの安全対策工事に取り組んでまいります。

3 ページをご覧ください。再稼働に向けては、立地地域をはじめ北海道民の皆さまのご理解が大切であると考えております。現在、泊発電所の必要性や安全対策などに関して、泊発電所が立地する泊村をはじめ、近隣自治体および北海道内各地で説明会を開催しています。引き続き、一人でも多くの皆さまからご理解いただけるよう、あらゆる機会を捉え、情報発信に努めてまいります。

エネルギー資源に乏しい日本の実情を踏まえると、燃料供給の安定性、長期的な価格安定性を有し、発電時に CO₂ を排出しない原子力発電は重要です。引き続き、泊発電所の早期再稼働に向けて、安全性の確保を大前提に、総力を挙げて取り組んでまいります。

私からは以上です。