

ほくでんグループ経営ビジョン2030

事業の持続的な成長と持続可能な社会の実現を目指して

ともに輝く明日のために。
Light up your future.



2020年4月に送配電部門の分社化が実施され、大きな転換点を迎えます。

ほくでんグループを取り巻く経営環境は、競争の激化とともに、低炭素化や技術の進展、高齢化・人口減、お客さまの価値観の変化など社会構造の変容が進んでおり、2020年代にはさらなる加速が予想されます。このような変化に着実に対応していくため、2030年におけるほくでんグループの目指す姿として、「ほくでんグループ経営ビジョン2030」を取りまとめました。

経営環境の変化をグループが進化するための好機と捉え、ほくでんグループの持てる力を発揮し、持続的な成長を実現していきます。

価格競争力を向上させ、お客さまに低廉な電気とご期待の一步先を行くサービスを提供していくとともに、新たな技術の活用や事業領域の拡大に取り組んでいきます。また、レジリエンス(災害等に対する回復力・復元力)を強化し、責任あるエネルギー供給の担い手としての役割を引き続き果たします。

さらには、北海道の皆さまと共に新たな価値を創り上げる「共創」の考え方に基づき、低炭素化や地域経済の発展への貢献など、社会的な課題を解決していきます。

地域の皆さまから選ばれ愛されるほくでんグループを目指し、これらにゼンリョクで取り組むことで、明るい未来を創造していきます。

- ほくでんグループは、「人間尊重・地域への寄与・効率的経営」を経営理念としています。
- 今回の経営ビジョンの策定にあたっては、この経営理念のもと、ESG（環境・社会・ガバナンス）をこれまで以上に重視しています。
- 今後も、北海道の経済やお客さまの暮らしを支え、事業の持続的な成長と持続可能な社会の実現に努め、ほくでんグループの変わらぬ使命を果たしていきます。

ほくでんグループの経営理念

人間尊重・地域への寄与・効率的経営

「経営ビジョン」の基本的な考え方

ESG(環境・社会・ガバナンス)をこれまで以上に重視

事業の持続的な成長
+
持続可能な社会の実現

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。その中でも最新の動向やお客さまのニーズを的確に捉え、時代の一步先を見据えた事業を展開していきます。

ほくでんグループを取り巻く経営環境の変化

<p>競争の進展</p>	<ul style="list-style-type: none"> 多様な事業者が北海道での電力小売に参入し、競争が激化 北海道では、少子高齢化や過疎化の進展などにより、将来的にエネルギー需要が減少
<p>地球環境問題</p>	<ul style="list-style-type: none"> 低炭素社会の構築に向けた世界的な動きが加速 (日本の2030年度の温室効果ガス排出削減目標:2013年比△26%)
<p>電力の供給責任</p>	<ul style="list-style-type: none"> 近年、自然災害が大規模化・激甚化する傾向が見られる
<p>社会構造の変容</p>	<ul style="list-style-type: none"> 今後も、エネルギー利用のあり方を変える革新的技術が進展していく見込み 少子高齢化や過疎化が進展する中、地域社会を維持するためのインフラ整備等が課題

今後の取り組みの方向性

- ・ バランスの取れた電源構成を構築し、低炭素化と料金の低廉化を実現
- ・ 総合エネルギー企業として、販売戦略を展開するとともに、事業領域を拡大し、お客さまの期待に応えるサービスを展開
- ・ 産業・運輸などにおける電化の推進を通じ、省エネ・低炭素化に貢献
- ・ 責任あるエネルギー事業者として、引き続き電力の安定供給とレジリエンス向上を図る
- ・ 不断の効率化・費用低減による料金の低廉化・収益向上
- ・ 新たな技術・知見の獲得・活用などを通じ、地域の課題克服や持続的な発展に向けた「共創」の取り組みを推進

安定供給の確保のみならず、環境性や利便性を向上させた新時代の電気事業を展開していきます。

【将来の電気事業のイメージ】

凡例： 小売・発電部門の取り組み

ほくでんネットワークの取り組み

発電所の運用高度化



電源の低炭素化・再エネ発電の拡大



災害等のリスクに備えた流通設備の形成、障害からの速やかな復旧

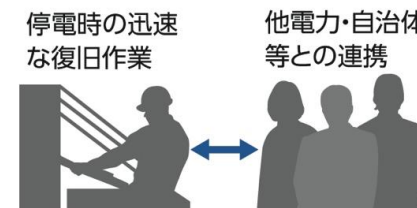


低廉な電気料金



安定供給と再エネ大量導入を両立する次世代ネットワークの構築

北海道の電力系統



他熱源から電気への転換、産業・運輸などの電化拡大

ガスと電気のセット販売

ESP事業の推進

電力需給のコントロール、状態監視の高度化

お客さまへの情報発信



北本連系設備の増強

本州

低炭素の電気を道外へ供給

IoTなどを活用した新サービス

北海道は、豊かな自然などの観光地としての魅力や、日本の食を支える農林水産資源に恵まれるなど、大きなポテンシャルを有しており、これらをほくでんグループの事業に最大限活用していきます。

【北海道の持つポテンシャル～現在と未来】

豊かな自然が織りなす
四季の景観、多様な生態系




日本有数の「食の宝庫」
豊富な農林水産資源を基盤に
日本の食を支える



自然を活かした観光
「大自然」「雪」「グルメ」を
求め多くの観光客が来訪



北海道7空港の一体運営による「マルチ・ツーリズムゲートウェイ」を実現



2030年
冬季オリンピック・
パラリンピックを
札幌に誘致

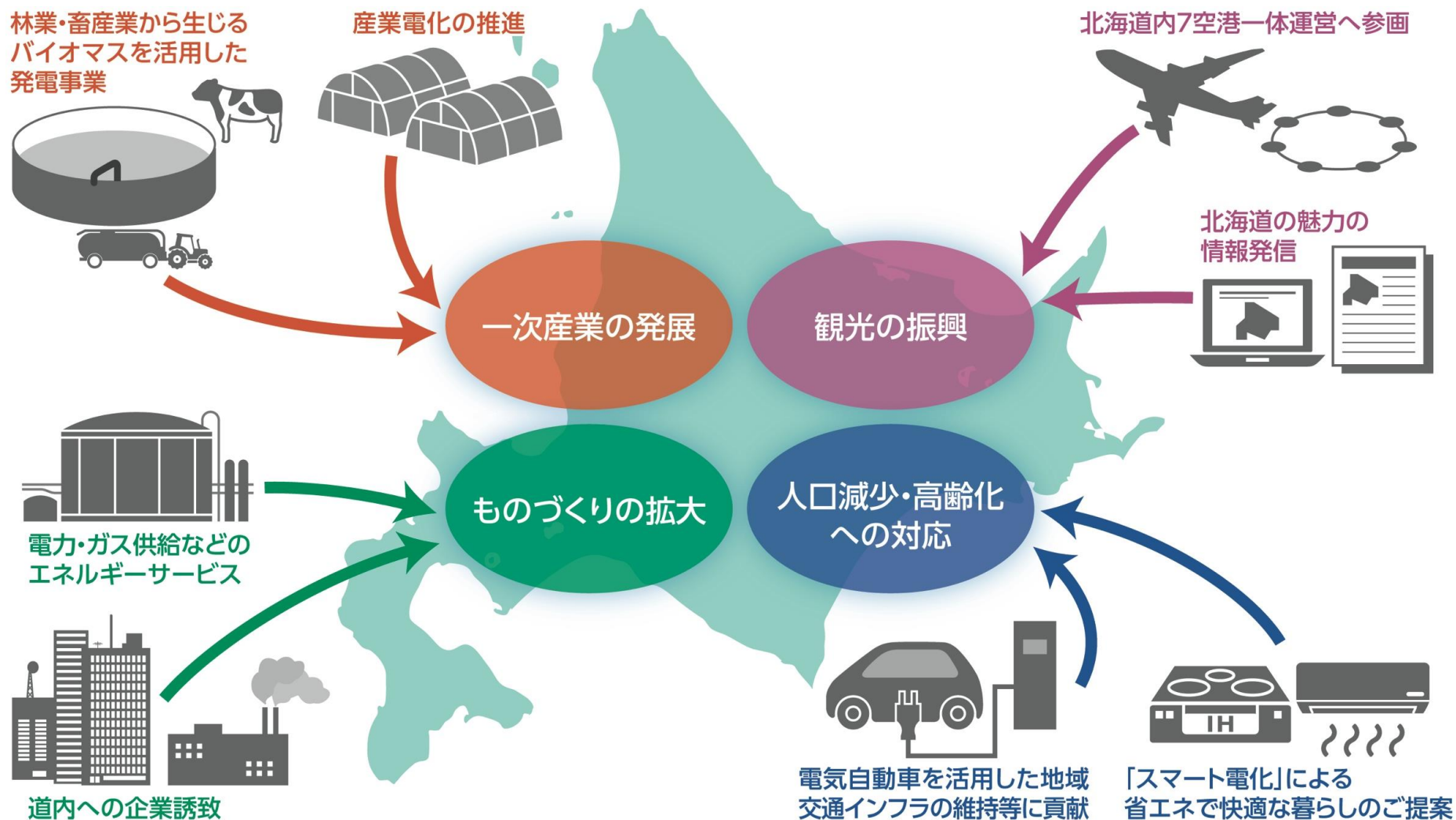


2030年
北海道新幹線が札幌延伸



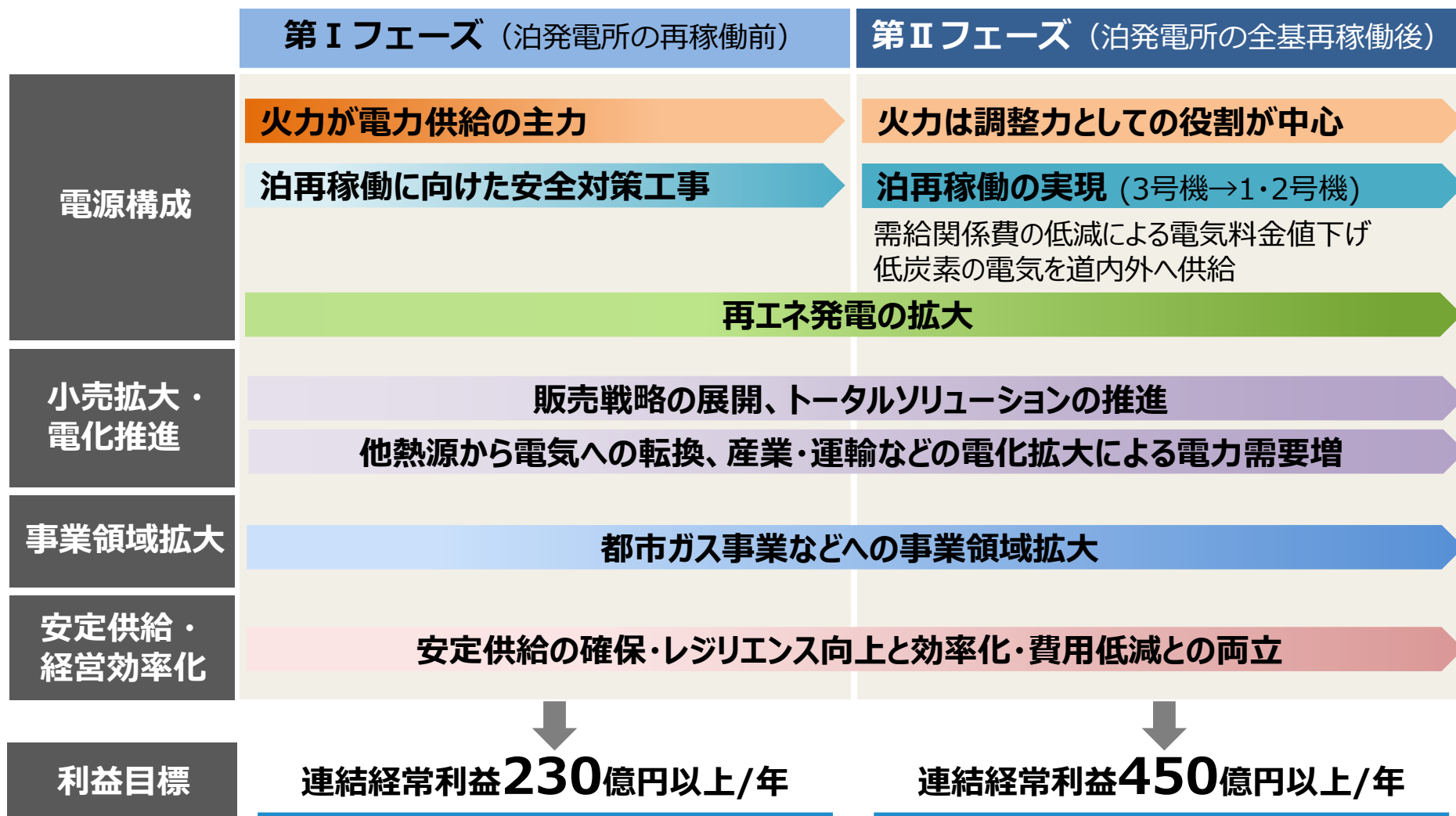
北海道の発展こそがほくでんグループの事業基盤になるとの認識に立ち、地域の課題の克服や経済の発展など「共創」の取り組みを進めます。

【ほくでんグループの事業を通じた北海道の持続的な発展への貢献】



2030年度までに目指す経営目標

- 主力電源である泊発電所の再稼働の前後において、事業環境が大きく変化します。
- 安全確保を大前提とした泊発電所の早期再稼働を目指すとともに、再稼働前もたゆまぬ経営効率化等を進め、利益を確保していきます。また、事業領域の拡大を進め、持続的な成長を目指します。



当ビジョンにおいて示す取り組みを通じて、2030年度までに以下に示す経営目標を達成していきます。

【2030年度までに目指す経営目標】

利益目標（連結経常利益）

- ・第Ⅰフェーズ : **230億円以上/年**
- ・第Ⅱフェーズ : **450億円以上/年** 約2倍

キャッシュフロー

- ・重点新規事業へ
総額500億円以上投資
- ・既存設備の更新投資
- ・価格競争力強化
- ・財務基盤強化
- ・株主還元
→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きます

成長に向けた指標

- ・電力小売・卸 : **300億kWh以上/年**
- ・ガス供給事業 : **10万t以上/年**
- ・再エネ発電（道外含む） : **30万kW以上増**

さらなる
成長へ
展開

費用低減

- ・効率化・費用低減のたゆまぬ推進

環境目標

- ・CO₂排出量 : 泊発電所の再稼働やLNG火力の活用などにより2013年度比で
半減以上（△1,000万t以上/年）

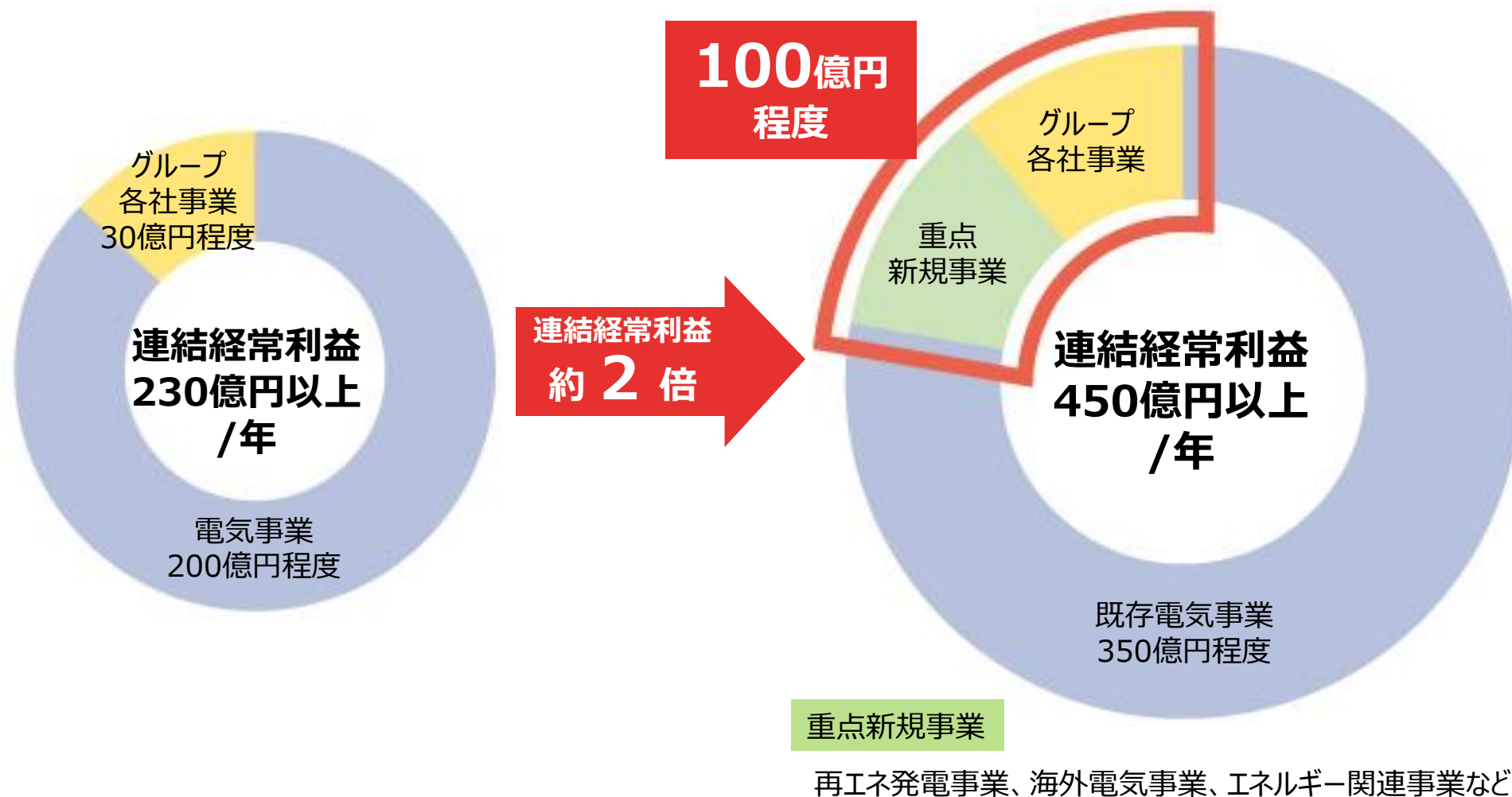
財務目標

- ・連結自己資本比率
15%以上を達成し、さらなる向上を目指します

■ 既存の電気事業に加え、再生可能エネルギー発電や海外電気事業、ガス供給事業などのエネルギー関連産業などを重点新規事業と位置付け、グループ全体としての成長を目指します。

【第Ⅰフェーズ（泊発電所の再稼働前）】

【第Ⅱフェーズ（泊発電所の全基再稼働後）】



さらなる成長に向けた取り組み

発電部門においては、泊発電所の再稼働とともに、再生可能エネルギー電源の導入拡大や石狩湾新港発電所2号機の建設などを進め、経済性とCO₂排出低減、安定供給確保などの観点からバランスの取れた電源構成を構築していきます。

「S + 3 E」のバランスの取れた電源構成の構築

Safety
(安全)

Energy Security
(安定供給)

Economic Efficiency
(経済性)

Environment
(環境)

原子力発電



再稼働の大前提として
高い安全性を確保

非化石電源比率向上と
CO₂排出量低減が実現

再稼働後は
電気料金を値下げ

再生可能 エネルギー



次世代の主力電源として、
道外を含め30万kW以上増

北海道の特性を活かした洋上
風力・バイオマス発電等の推進

風力・太陽光の発電量予測
精度向上や蓄電技術活用

火力発電



道内における電力需給の
バランスを保つ役割

石狩湾新港発電所
2号機以降の建設や、
経年化した石油・石炭
火力発電所の廃止を
進め、発電コストや
CO₂排出量を低減

発電過程でCO₂を排出しない非化石電源

泊発電所の全基再稼働後は、グループの発電電力量に占める非化石電源の比率が、2013年度の10%台から60%以上に上昇する見込みです。

泊発電所の再稼働後は、再エネ発電事業の推進やLNG火力の活用などによる効果と併せ、発電電力量が増加する一方、CO₂排出量を「2013年度に比べ半減」(1,000万t以上/年低減)できる見込みです。これは、国の2030年度の温室効果ガス排出削減目標(2013年比△26%)を大きく上回る削減幅になります。

非化石電源	火力電源
<ul style="list-style-type: none"> 泊発電所の再稼働 国内外における再エネ発電事業の展開 	<ul style="list-style-type: none"> 電力需給のバランスを確保 経年化した石油・石炭火力を廃止し、LNGを活用

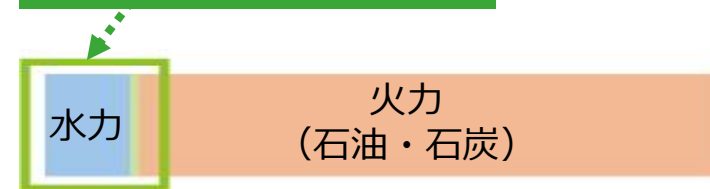
CO₂排出量を2013年度比で
半減以上(1,000万t以上低減)

小売部門においては、非化石電源比率の
目標を達成(2030年度44%以上)、
電気事業低炭素社会協議会のCO₂
排出削減目標以下の水準を達成

【ほくでんグループの発電部門における
電源構成のイメージ】

2013年度

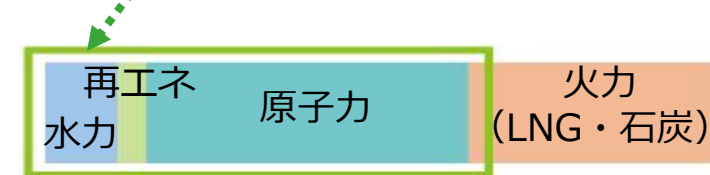
非化石電源：10%台



2030年度

非化石電源：60%以上

(泊発電所
再稼働後)



道内小売拡大や道外への売電により発電量を
増加させる一方で、CO₂排出量を削減

グループの主力商品である電力においては、道内外合計300億kWh以上/年の販売量を目指します。



スローガン「ゼンリョク宣言 ほくでん」

「北海道の皆さまに明るく快適な暮らしをご提供し、
将来の発展に全力で貢献したい」との思いを込めています。

【販売戦略の展開】

【第Ⅰフェーズ・第Ⅱフェーズ共通】

お客さまの電気の使い方に応じた
多様な料金メニューのご提案

電気に加え、都市ガス・灯油・LPガス
とのセット販売やESP事業を実施

省エネやお客さまの快適な暮らしに
つながる電化の推進

道外での家庭用を含めた
小売・卸売による販売拡大



泊発電所の
再稼働後

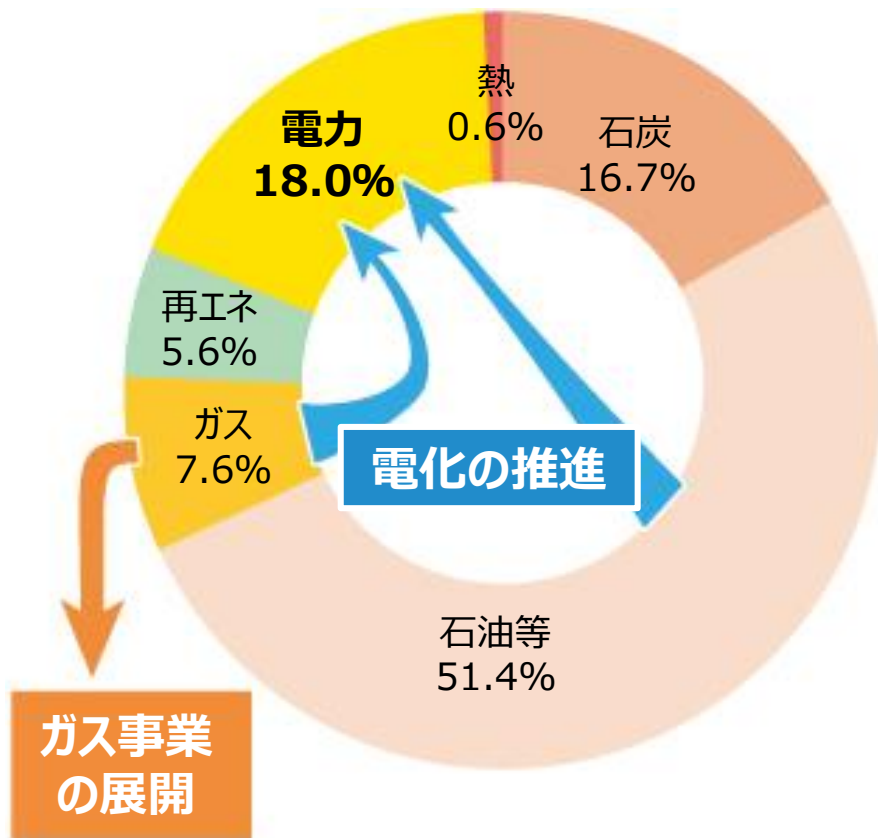
【第Ⅱフェーズの取り組み】

泊発電所の再稼働後には、
速やかに電気料金を値下げします

低炭素の電気を
道内外に供給していきます

省エネやお客さまの快適な暮らしにつながる最先端の電化機器のご提案や、運輸・産業における電化を推進し、販売電力量の拡大のみならず、お客さまの省エネ・低炭素化に貢献していきます。

【北海道の最終エネルギー消費】
(2017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

ほくでんグループがおすすめるスマート電化

スマートハウス
太陽光発電による
創エネルギー



住まいがエネルギーを
マネジメントする
スマートな暮らし

- HEMSによるエネルギー消費の見える化
- ホームIoTサービスのご提供

電気自動車の普及拡大

スマート電化による
省エネ・省CO₂で快適な暮らし

厨房



IHクッキング
ヒーター

給湯



エコキュート

暖房



あったかエアコン、
ヒートポンプ暖房

「総合エネルギー企業」として、北海道の皆さまが必要とするエネルギーに関する多様なニーズに応え、電気・ガスなどのエネルギー供給を一手に担うことで、「エネルギーのことならほくでん」とのお客さまの信頼を獲得し、持続的な成長を目指します。

お客さまのニーズ・ご期待に応えるサービスの展開

ほくでんグループのトータルソリューション

ほくでんグループのエネルギーサービス ～ エネルギーのことならほくでんへ ～

電気事業

- 発電・小売事業
 - ・ 道内外での電力販売
 - ・ スマート電化、産業・運輸の電化のご提案
 - ・ 再エネ発電事業の拡大
 - ・ 海外での電気事業
- 送配電事業

エネルギー関連事業

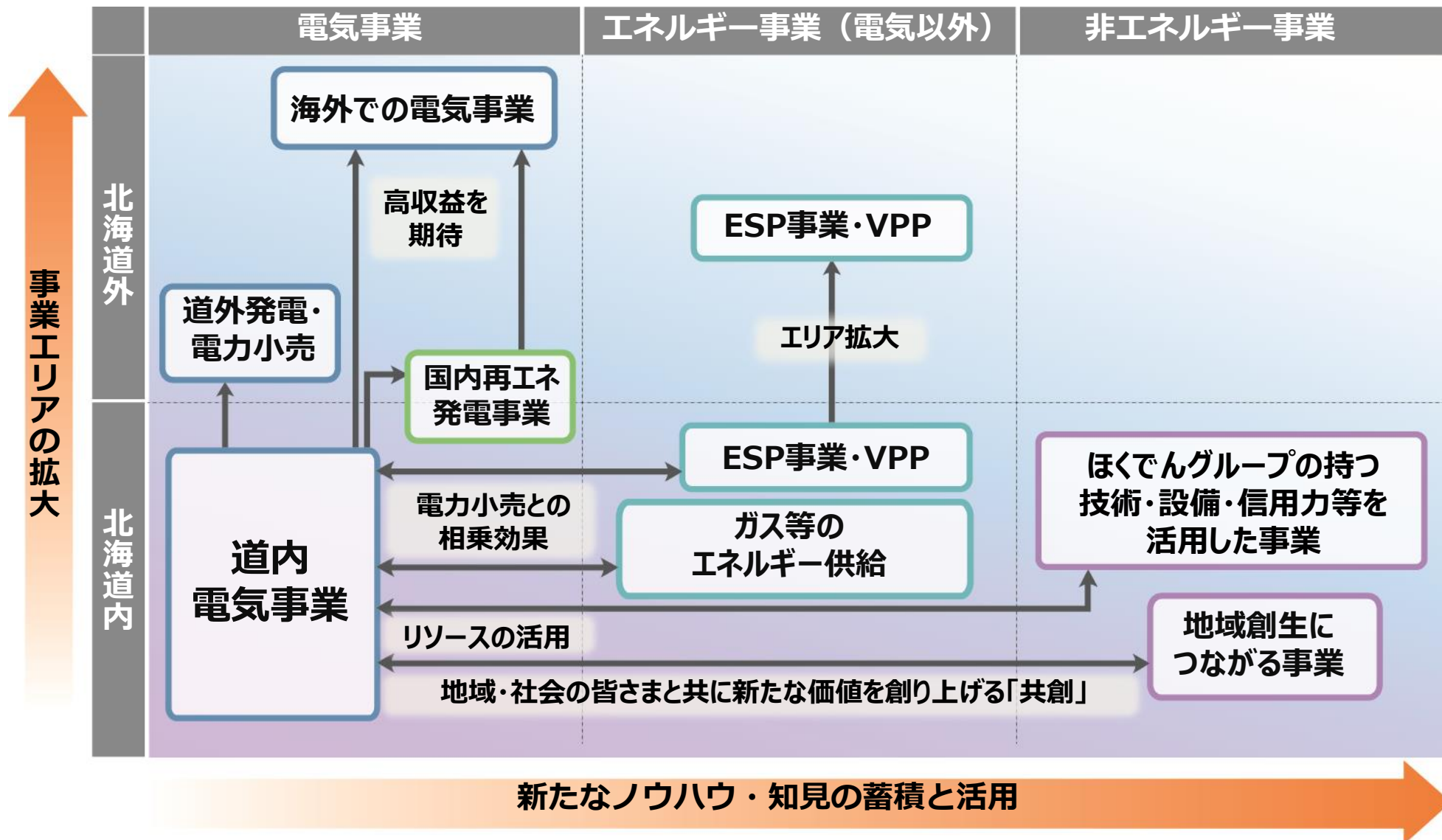
- ガス供給事業
 - ・ タンクローリーによる供給
 - ・ ご家庭への都市ガス販売
- 灯油・LPガスとのセット販売
- ESP事業
- お客さま設備のエネルギー診断、省エネのご提案
- 設備設計・建設・保守 等



ほくでんグループが提供する その他のサービス

- 情報・通信事業
- 不動産事業
- 技術・設備を活用した周辺事業 等

事業領域の拡大にあたっては、既存事業との相乗効果や、これまでの技術・知見等のリソースの活用、地域との「共創」による事業基盤の強化などを見据えて進めていきます。



送配電部門は、2020年度に分社化し「北海道電力ネットワーク株式会社」となった後も、これまでと同様に北海道の安定供給を担うミッションを遂行していきます。

【北海道電力ネットワーク株式会社のロゴマーク】



2020年4月に送配電部門を「北海道電力ネットワーク株式会社」へ分社化し、一般送配電事業の中立性を一層向上



【送配電部門のミッション】

安定供給の確保

- ・ 北海道胆振東部地震後の北海道全域停電の教訓を忘れることなく、レジリエンスの向上を含めた安定供給の確保に向けて対策を着実に実施

託送料金の低廉化

- ・ 抜本的な費用低減を不断に進め、託送料金を低廉化

低炭素化への貢献

- ・ 再エネ連系量拡大や最適な需給調整などを通じ、低炭素化に貢献

北海道の電力需要の拡大

- ・ 企業立地の促進や電気自動車などの電化などを進め、北海道経済の発展や、再エネ連系量の拡大、託送料金の低廉化に寄与

新技術・
新知見
の収集

持続可能な社会の実現に向けた課題の解決や、事業領域の拡大、費用低減につなげるため、時代の変化を先取りし、新たな技術・知見を常に取り入れていきます。

持続可能な社会の実現に向けた課題

広大・分散、寒冷地、少子高齢化や過疎化の進展（北海道の地域特性）

低炭素・脱炭素化の必要性

グループ事業における課題

事業領域の拡大

既存事業における費用低減

新たな技術・知見を獲得・活用

地域との「共創」

- VPP・DRなどによる分散型エネルギーの有効活用
- 地域エネルギーモデルへの協力
- オープンラボなどを通じた地域との産学連携
- IoT・ドローンの利用拡大
- LEDなどを活用した農業振興

新たなエネルギーサービス

- IoTを活用したエネルギーマネジメントサービス
- 住宅・産業の電化推進
- 電気自動車による地域交通インフラ等の確保

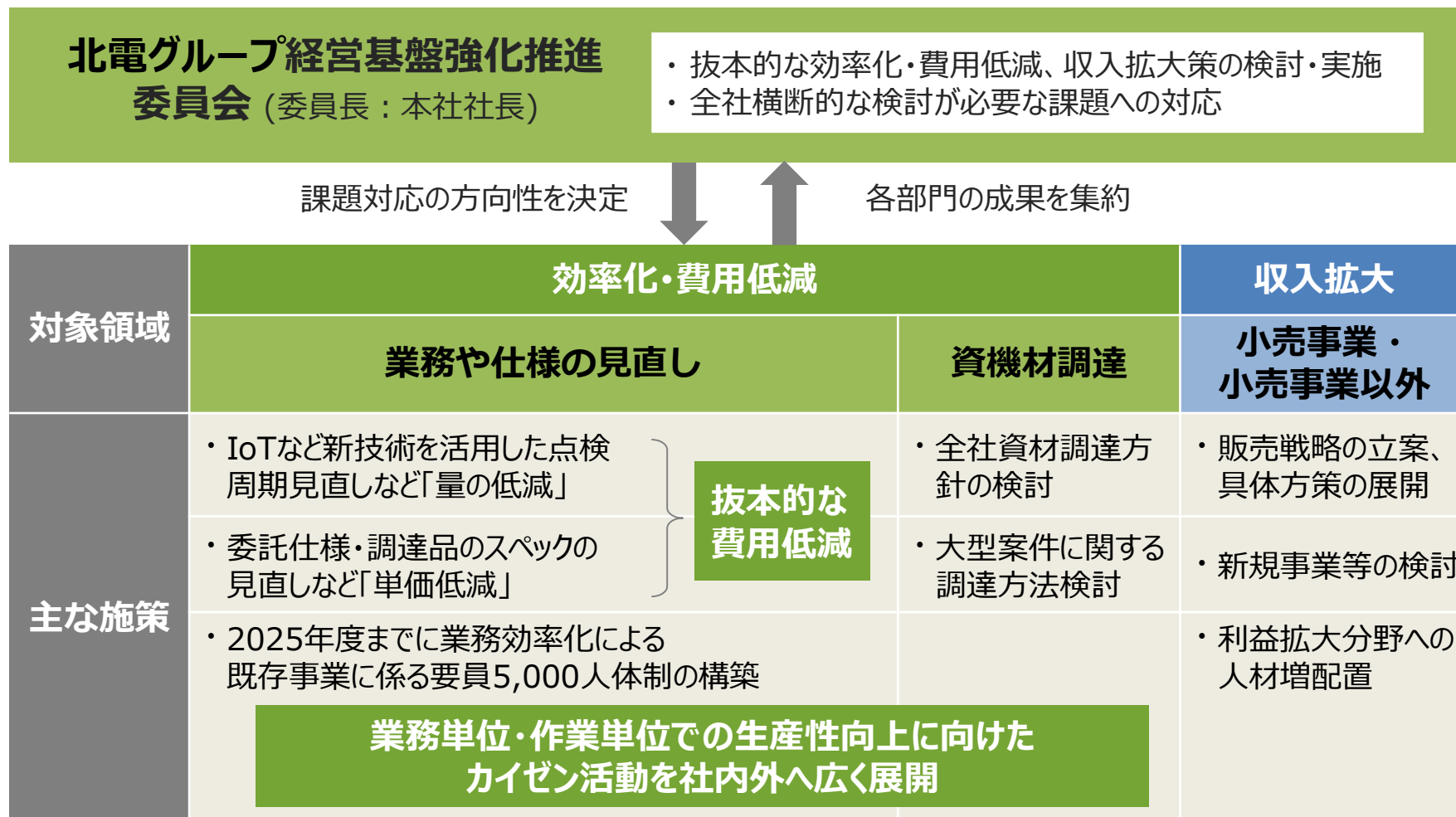


デジタル技術の活用

- 新たなビジネスモデルやサービスを実現するプラットフォームの整備などデジタル技術の活用
- 電力設備の点検・維持管理の高度化など費用削減につながる技術開発



- 抜本的な効率化・費用低減の上積みを進め、泊発電所の再稼働前においても競合他社との競争に打ち勝つための価格競争力を確保していきます。
- 「北電グループ経営基盤強化推進委員会」において全社横断的な課題への対応策を検討・立案し、これまでのルールや発想にとらわれない抜本的な収支改善を図ります。



抜本的な費用低減

ほくでんグループは、SDGsに掲げられた社会的な課題に向き合い、具体的な取り組みを進めます。

	主な取り組み		関連するSDGs
<p>「E」 Environment 環境</p>	<p>地球や地域の環境に関わる課題への対応</p>	<p>CO₂の排出削減 再生可能エネルギー導入拡大 地域環境の保全</p>	    
<p>「S」 Social 社会</p>	<p>電気を中核とする商品・サービスの提供</p>	<p>電力の安全・安定供給 大規模災害への備え</p>	    
	<p>地域の皆さまや株主・投資家の皆さまの期待に誠実にお応え</p>	<p>地域経済発展への協力 コミュニケーションの充実 エネルギーに関する理解活動 「おもしろ実験室」等の教育活動</p>	
	<p>従業員のために安全で働きがいのある職場をつくる</p>	<p>働き方改革の推進 人権の尊重・ダイバーシティ推進 人材育成の取り組み 健康経営、安全衛生</p>	
	<p>取引先との透明かつ公正な取引</p>		    
<p>「G」 Governance ガバナンス</p>	<p>コーポレートガバナンスの充実 TCFD提言に基づく戦略立案・情報開示 コンプライアンスの徹底、情報セキュリティの確保</p>		



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

■ 豊かな自然を有する北海道に根ざす企業として、この恵まれた自然環境を将来にわたって維持すべく、事業のあらゆる分野における環境負荷の低減を図ります。

CO₂の排出削減

- ・ グループの発電部門のCO₂排出量を2013年度比半減(1,000万t以上/年低減) [P14参照]
- ・ 電気事業低炭素社会協議会の目標(使用電力量あたりの排出係数0.37kg-CO₂/kWh)以下の水準を目指す

再生可能エネルギー導入拡大

- ・ 再エネ発電の30万kW以上増を目指す

地域環境の保全

- ・ 発電所などにおける水質管理や大気汚染防止などを適切に実施
- ・ 循環型社会の実現に向け、発生抑制(リデュース)、再利用(リユース)、再資源化(リサイクル)の「3R」の取り組みを推進

【低炭素社会構築への貢献】

ほくでんグループの主な取り組み

【供給側】 発電所から のCO₂ 排出量低減

- ▶ 泊発電所の再稼働
- ▶ 再生可能エネルギーの拡大
- ▶ LNG火力の活用
- ▶ 経年化石油・石炭火力の廃止

電気事業低炭素社会協議会のCO₂排出削減目標
(使用電力量あたりの排出係数：2030年度に
0.37kg-CO₂/kWh程度)以下の水準へ

【需要側】 省エネ推進 のお手伝い

- ▶ ヒートポンプなど高効率電化機器・電気自動車の導入促進
- ▶ ホームIoTサービス・省エネ診断などのご提供

【国の温室効果ガス排出削減長期目標】

- 「2050年までに80%の温室効果ガスの削減」
- 「21世紀後半のできるだけ早期に脱炭素社会を実現」

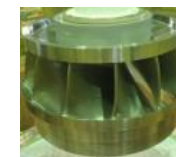
バイオマス発電事業による地域との「共創」

- 下川町・当別町において、未利用間伐材を燃料とする小型分散型バイオマス発電事業に参画



水力発電の出力向上

- 経年化した発電所の高効率水車への交換などによる改良や、未利用の河川水・水力エネルギーの活用等を実施



水車の改良

リサイクルの推進

- 石炭火力発電所から発生する年間100万トン近くの石炭灰を復元材・セメント原料・再生路盤材などに利用し、95%以上をリサイクル



石炭灰を再利用したコンクリートによるトンネル覆工

石狩湾洋上風力発電事業

- 株式会社グリーンパワーインベストメントとの連携協定に基づき、石狩湾における洋上風力発電事業などを推進



洋上風力発電のイメージ

太陽光発電事業への参画

- 日照条件の良いメキシコ中部における太陽光発電事業に参画
- 岩見沢・釧路における太陽光発電事業に参画



寒冷地でのZEBの推進

- お客様の快適な室内環境を保ちながら建物的大幅な省エネができるZEB※1・ZEH※2の普及拡大に向け、「ZEBプランナー」として支援



※1 ZEB(ネット・ゼロ・エネルギー・ビル)：国の省エネルギー基準比50%以上の省エネルギーを図るとともに、太陽光発電などを活用したビル

※2 ZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス)：年間の消費エネルギー量の収支をゼロにする事を目指した住宅

■ 地域・社会の皆さまや株主・投資家、取引先、従業員などのグループ事業に関わるあらゆるステークホルダーとの建設的な対話を通じ、共に新たな価値を創り上げる「共創」を目指します。

北海道経済発展への協力

- 北海道経済の発展や地域における課題の克服に向け、自治体等の取り組みへの積極的な参加などを通じ、ほくでんグループがこれまで培ってきた技術・知見を活用

大規模災害への備え

- 設備障害等の早期復旧に向け、社外関係機関と連携した防災体制を確立するとともに、停電情報など必要な情報を速やかに発信

【取り組みの例】

北海道経済の発展、観光振興などへの協力

「北海道エアポートグループ」の
北海道7空港一体運営へ参画



地域におけるエネルギー事業

北海道の特性を活かした
再エネ発電事業へ参画



電気自動車スタンド向けの
次世代地域交通
プラットフォーム構築



コミュニケーションの充実

- 事業に関わる情報を積極的に発信するとともに、皆さまからのご意見を今後の事業に展開

働き方改革の推進など

- 従業員の働きがいを高め、生産性向上につなげるため、労働時間の低減や有給休暇の100%取得、多様な勤務制度の導入など働き方改革を推進
- 新たな時代に即した変革を実現するための人材を育成
- 従業員・家族の健康増進に向けた「健康経営」のさらなる推進
- 職場環境の改善による安全衛生の確保

■ 2020年4月の送配電部門の法的分離後も、事業持株会社によるグループ全体へのガバナンスを通じ、ほくでんグループの企業価値向上を図ります。

コーポレートガバナンスの充実

- 社会の変化に速やかに対応し、新規事業における収益拡大などを実現するため、取締役会の機能を強化
- 人材の多様性(ダイバーシティ)確保、スピード感を持って新たな挑戦を進めることのできる人事制度・組織体制を構築
- 株主・投資家等のステークホルダーに対し、適時・適切に情報を提供
- TCFD※提言に賛同し、情報開示の充実を図るとともに、持続的な社会の発展に取り組む

※気候関連財務情報開示タスクフォース



コンプライアンスの徹底

- 業務のあらゆる面においてコンプライアンスを遵守
- 重要インフラを担う事業者として、情報セキュリティ対策を着実に実施
- 送配電部門(北海道電力ネットワーク株式会社)の分社化後も、送配電等業務に係る行為規制を引き続き遵守し、公平・公正な業務運営を実施

