

中東情勢を機にエネルギー安全保障の
重要性が改めて浮き彫りとなった。
既存電源の活用も含めた現実的な
トランジションを模索しつつ、
最大の課題・大間原子力を次の段階へ進める。

大間の工事本格再開へ 現実的トランジションで 次代エネルギーを支える

かとう・ひであき

1989年神戸大学経済学部
卒、電源開発入社。経営企
画部長、執行役員、常務執行
役員、取締役常務執行役員
などを経て4月から現職。



井関 4月に社長に就任されました。故菅野等前社長からどのような思いを託され、経営に臨みますか。

加藤 菅野前社長とは、企画担当役員として日頃から経営課題について共に悩み、経営戦略や計画について議論してきました。そのためか、社長という職責を託される際には特に具体的な指示はなく、ただ「あとを頼む」と言われ「頑張ります」と答えました。当社の事業領域は時間軸が極めて長い設備産業であり、扱う商材は公共性の高い電力です。それにもかかわらず、ますます短期的な意思決定を求められる状況にあり、このジレンマをどう共存させて経営のかじ取りをしていくかが難題です。

覚悟はしていたとはいえ、社長を支える立場と全責任を負う立場では重圧が全く違うと実感しています。きちんと課題に向き合い、的確に経営判断していきたいと考えています。

井関 これまでの会社人生で印



大間原子力発電所。工事本格再開時期を秋に公表予定

象に残っていることは。

加藤 新入社員として最初に配属されたのが、松浦火力1号機の建設最終段階の現場で、とても活気のある現場でした。まさに「電源開発」という社名を体現する仕事を入社早々体験できたことが印象深いですね。その後、豪州の炭鉱権益取得、2004年の完全民営化、そしてカーボンニュートラル（CN）に向けた「BLUE MISSION 2050」の策定など、会社の重要局面でさまざまな仕事に

携わってきました。

井関 事業環境が不透明さを増す中で、どのような会社を目指していきま

加藤 当社は、他の電力会社ができないことに取り組み、何を目的とする特殊会社として設立されたという経緯があります。だからこそ、さまざまな国・地域でバランスの取れた設備構成と事業ポート

フォリオを築くことができました。先行きは不透明ですが、AI社会は電気がなければ成り立ちません。どのようなアセットの持ち方をすれば、発電の価値を最大化できるかは、国や地域によって異なりますので、先進国ではアセットの新陳代謝を追求し、東南アジアではPPA（電力販売契約）付きのガス火力や水力開発に取り組むといった具合に、それぞれの環境に合った最適なアセットを選択することが求められます。

中計目標を達成見込み
大間は次の段階に

井関 グループ中期経営計画が最終年度を迎えています。進ちよくはいかがですか。

加藤 財務目標として掲げている経常利益900億円については、ほぼ達成できる見込みです。それを踏まえ、5月の25年度決算発表の際に今期の年間配当を前期比5円増の105円とする方針を発表しました。これまで当社は、電源が完成して運転を開始し利益水準が段階的に伸びるというタイミングで増配を行い、一時的な収益増を株主還元 に反映することはありませんでした。ただ近年は資源市況のボラティリティが大きく、豪州の炭鉱など、事業の利益が急変動する局面があります。

そこで配当に加えて総還元性向30%の指標を導入することで、より柔軟で機動的な還元を可能にしました。昨年9月から今年3月には、総額200億円の自

己株式取得も実施しました。

また、この間に大きく進展したのが大間原子力発電所の審査です。基準地震動が決まり、プラント審査も順調に進んでいます。これを踏まえて、第3回長期脱炭素電源オークションに応札し、落札することができました。プラント審査が多少ずれ込むことはありますが、今のところ大きな問題は生じていません。今中計期間中に大きな目標を一つクリアしたことで、次のステージに移ることができそうです。

井関 次のステージとは。

加藤 いよいよ大きな投資、キヤッシュフローが動き出すということです。裏を返せば資金調達が大きな課題となり、バランスシートのマネジメントがより重要になります。合わせて、青森県や30km圏内の北海道函館市をはじめとする地域社会の皆さまからのご理解を、引き続き得ていく取り組みの重要性が増していきます。

井関 次期中計に向けた戦略は。

加藤 電力株の中でも当社の株価は、PBR（株価純資産倍率）

が0.5倍を切るなど比較的低い評価を受けています。その要因には、大間のリスクが不透明であること、石炭火力が座礁資産化してしまうことへの懸念があります。大間については、審査が進まない中では株主の皆さまにお伝えできる情報がありませんでした。今回、その状況が進展しましたので、工事の本格再開や運転開始時期について、今秋までには会社の目標として公表したいと考えています。その上で、次期中計について

は次の3年間の数値目標を示す

だけでは不十分であり、大間が完成するまでに何に取り組むのか、建設中にどのように収益を高めるのか、完成後にどのような会社を目指すのか——といった、より長期の計画について、時間軸を合わせてお示しし、ステークホルダーの皆さまと対話していきます。

AI本格活用に挑む DC事業も新たな柱

井関 5月には「第Ⅲ期DX推進中期計画」を策定しました。

加藤 当社グループでは、DX

（デジタルトランスフォーメーション）を単なる業務効率化ではなく、事業構造の変革を通じて企業価値を高め、競争優位を獲得するための挑戦と位置付けています。第Ⅱ期までは、とにかく基盤づくりでした。DX人材の育成と全社でデータを共有できる基盤を整備しなければ、データドリブン経営にはたどり着けないからです。次世代ERP（統合基幹業務システム）「JEWEL」の要件定義も完了させました。

第Ⅲ期は、想定以上の速さで生成AIが市民権を得たことを受け、AIが本格的に実装されたDXをいかに早く、深くできるかを踏まえた計画になっています。社内では、「AIを仕事の相棒に」と言っていますが、まだまだ製造業のようなレベルでは活用できていません。公共性の高い商材を扱う事業だからこそ、データの所有権やプライバシーの問題があり、ガバナンスに配慮しながらどこまでチャ



レンジできるかが問われます。

井関 セキュリティ面の重要性も増しますね。

加藤 用心してもし切れない、恐ろしい領域です。金融機関などに高度なサイバー攻撃の脅威への対処が求められた際、電力事業者にも同様の対策が求められました。どこまで防御し切れるかは分かりませんが、AIを使いながら対応する術を学んでいくほかありません。

一方、当社は日立製作所とAI用データセンター（DC）構築に向けた共同検討を進めています。信頼性の高いインフラ事業者が国内企業と連携して手掛けることで、データサブリンティ（データ主権）を担保できる点をお客さまに訴求できるのではないかと考えています。

現実的な転換を模索 石炭火力の退役再考も

井関 BLUE MISSIION 2050の進ちよくはいかがですか。

加藤 足元では25年のCO₂排出量の目標を達成しました。50年CNを目指す方向性も不変です。問題は30年目標をいかに達成するかです。電力需要が急増するという想定がある中で、同じ時間軸で見合う、よりCO₂排出量が少ない供給力を確保していくことは可能なのか。設備形成には時間がかかりますし、コスト増は避けられません。そうなると、既存のインフラをどこまで活用するのかという観点が必要になります。

現実的な対応としては、既存のアセットを少し長く使わざるを得ないのではないかと考えています。中東危機に際して容量市場の稼働制約が緩和されたことは有事対応として理にかなっています。国はその先をどうするのか。それに応じて、30年までにCO₂排出量を減らすため発電所の退役を進めていくという当社の経営判断も、いったん立ち止まって考える必要があります。来春に向け、当社とし



NEXUS佐久間。運開から70年を経て更新工事へ

ての現実的なトランジションの在り方を整理していく方針です。

井関 高砂火力は28年度末の廃止を計画しています。

加藤 1968年の1号機運開以降、長年にわたり地域とともに事業を行ってきた存在ですが、廃止は避けられません。廃止時期が明確になりましたので、改めて関係者の皆さまに丁寧にご説明しながら廃止計画を進めていく必要があると考えています。実は、これだけの規模の発電所の廃止は当社の創業以来、初めてのことで、われわれにとって

非常に難しいと同時に大事な仕事になります。

井関 燃料価格高騰や供給力不足への懸念から、石炭火力を再評価する声が高まっています。

加藤 このような状況下では、既存電源が供給力としての能力を果たせるかが極めて重要です。新たに石炭火力を建設する選択はもはやなく、いかに石炭火力を活用しながらCO₂排出量を減らせるか。「GENESIS松島計画」は、足元のコストの上昇や経営資源の最適配分の観点から延期・再検討している状況ですが、酸素吹きIGCC（石炭ガス化複合発電）は有望な技術であり、CCS（CO₂の回収・貯留）との組み合わせは、火力トランジションの合理的な選択肢となり得ます。

CCSについては、九州電力と共に取り組む長崎県松浦市の石炭火力発電所におけるプロジェクトが、国の「先進的CCS事業」として採択されました。国は、パイプラインで貯留する

案件の事業環境整備を優先しますが、陸上の排出地点から貯留地までをパイプラインでつなげる適地は多くありません。そうになると、船舶で運んで貯留する案件の開発が期待されますので、そこを目指して取り組んでいきます。CCSは、CO2分離回収技術の確立が進んでいることから、水素・アンモニアなどと比較して技術的な実現可能性は相対的に高いと考えています。ですが、経済的な支援がなければ成り立たないという点では他と変わりありません。実現を後押しする政府支援を期待します。

需給構造改革に期待 現行制度との整合に課題

井関 再生可能エネルギーの拡大は、洋上風力と水力が鍵を握っています。

加藤 新規かつまとまった規模の開発の余地がある再エネは、ほぼ洋上風力だけです。第4回入札に向けた長期脱炭素電源オークションの上限価格が示され

ましたが、その水準自体は事業者の実情をよく聞いた上で設定していただいたと思います。とはいえ余裕があるわけではなく、これでぎりぎり進められるかというラインです。日本近海の海底の地質構造は英国の北海と違って千差万別で、海洋土木工事にはまだ相当なリスクがあります。数をこなすことで実現可能性を高め国民負担の低減につなげていくことが重要です。設備形成側の支援をいただき、一つでも多くのトラックレコードを積み上げていきます。

一方で、海域の占用期間の延長に加え、コーポレートPPAで洋上風力の電気を買い求めるお客さま側にも何らかの支援があれば、設備形成側と需要側の双方にとって後押しになります。カーボンの出ない電気を価値に見合った値段で長期間買っただけという行動変容も、ある程度セットで進めるべきです。また、水力は極めて貴重な再エネアセットです。新しくkWを

拡大できる地点はほぼありませんから、できるだけ長く使う必要があります。7月に着工したNEXUS佐久間は、56年の運用から70年を経ての大規模な更新工事です。こうしたアップサイクルの可能性を追求していきます。

井関 中東情勢を背景に、政府はエネルギー需給構造改革を検討しています。どのような期待がありますか。

加藤 ホルムズ海峡の封鎖を受け、各国共通の課題が顕在化しました。エネルギーソースの分散、自給率を高めるための再エネ開発、そしてそれらをワークさせるためのグリッドの増強——です。IEA（国際エネルギー機関）や米国も、政策当局者が異口同音に「ではそれをどうワークさせるか」「どういう仕組みをつくれれば投資を促進できるか」が問題だと発言しています。日本も同じです。時間も工費もかかるといことは、国民負担が増加することを意味

対談を終えて

加藤社長は主に企画畑を歩んできたJパワーのエース。前社長の菅野氏が健康上の理由から任期中に辞任表明したことで、急遽の登板となった形だ。穏やかな雰囲気を持ち味で、話し相手を和ませる一方、企画系だけあって政策・制度に精通し、こちらの知識力が逆に問われる。その強みを経営にどう発揮させていくのか。ホルムズ問題に伴うエネルギー情勢の変化に柔軟に対応しつつ、27年度以降の次期中計の行方に要注目だ。

します。だからこそ、こういう仕組みで進めるのかという方向感を、政府として示していただけるとありがたいと思います。とはいえ、その仕組みが現行制度に追加されるだけでは、既存制度との整合性が取れなくなってしまうかねません。足し算ではなく、パッケージとして整理していただくことを期待します。
井関 ありがとうございます。