

東京ガスの経営とDX・IT

嶋谷あゆみ氏(東京ガス株式会社常務執行役員CIO/

東京ガスiネット株式会社代表取締役社長執行役員)

当社はガス事業を進めてきたが、電力・ガスの自由化によって競争に放り込まれ、減少したお客様を電力事業に参入して取り返そうとしている状況である。2019年にネット・ゼロを目指す企業になると宣言して、「CO2ネット・ゼロ」、「価値共創のエコシステム構築」、「LNGバリューチェーン変革」に挑戦しているところである。

当社がITに取り組み始めた1980年頃はメインフレームシステムで、人間がやる仕事をITに置き換える「IT=ツール」だった。それから20年経った頃、再構築が必要になってきてあまり価値を生まない「IT=インフラ」が暫く続いた。5年ぐらい前から仕組みを変えながら新事業を展開することが期待されて「IT=価値創造」だと言われている。新しい技術を使うものをDXと呼んでいるが、DXとITの間に明確な区別はない。システムを使い続けていると、抜本的な改革をせずに、あれもこれも必要だと要求されてどんどん付け足していき、メタボ化、複雑化して、お金と人手が非常にかかるようになってしまう。このようなマインドが未だに変わり切らずに苦労している。

当社の事業側の価値観は、地域独占で安定供給して、最適にお客様に満足していただくなくてはならないというもの。IT側の価値観は技術屋の矜持で、無理難題でも予算とスケジュールを遵守してプロジェクトをやり切るというマインド。システム同士がうまく繋がらなくなってきたので、ガバナンス重視からもう一度集中化した体制に変えた。昨今は、スピードが求められ、アジャイルなシステム開発、PoCが当たり前。これまでの集中化では対応できない事態になってきて、模索しているところである。

当初はIT部門が主導していたが、1990年頃から子会社がIT戦略を策定して、プロジェクトを計画、実行していた。大事なシステムは東京ガス本体が担当して、機動的なシステムは子会社が担当する時代が暫く続いた。ただ、お客様の要望に徹底的に寄り添い、全ての例外処理を盛り込むようなことをやっていたので、ITコストが増大してしまった。2年前にIT子会社が戦略からガバナンスまで全て責任を持つようにしたが、ガバナンスが膨らんで現状では中々うまくできていない。

今、新しいビジネスの立ち上げ、組織構造の変化など、ビジネスの変化がもの凄い勢いで起こっている。技術面では、クラウド、IoT、AI、アジャイル、Dev/Opsといった新しいデジタル技術が次から次へと生まれている。DX・ITの推進体制上の課題は、スピードとエ

エネルギー安定供給のための絶対的な安全・安心・信頼を守ることである。そのためには、ITアーキテクチャ、プロセスと体制をどうするか、ということが重要である。

東京ガスグループ全体のIT戦略としては、変化に柔軟に対応し、デジタル化を加速するためにシステム構造や情報連携をモダナイズしなければならないと考えている。それを実現するために、「業務・IT都市計画」と呼んでいる、IT基盤や共通モジュールを整備して連携させることによって、業務や事業の急拡大や繁閑へ対応しようとしている。現在、運用コスト低減やシステム数見直しの25年、30年の目標を設定して取り組んでいるが、延命措置だけするプロジェクトが多くなっている状況で、目標値には未だ到達していない。従って、システム価値の見える化とIT投資の優先順位付けを行って、システムの安定的かつ効率的な整備・運用、プロセスの効率化、迅速化に努めているところである。

(了)