

電気事業経営のIT戦略

—関西電力における事例—

藤 野 隆 雄

1. 高度情報化の取り組み

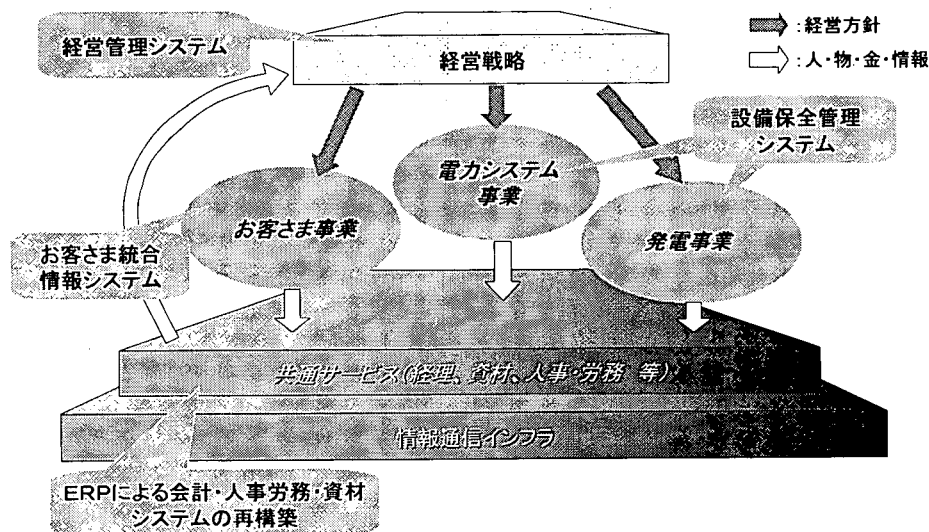
関西電力では、平成12年より経営改革・IT中期計画を策定し、情報化の取り組みを行ってきた。この中期計画では、自由化等の環境変化に合わせて、発送配販一貫したバリューチェーンの各プロセス毎の機能強化と総合力を発揮する企業形態を目指して、ITを原動力としたビジネス構造改革の推進をねらいとした。

ここでは、経営戦略分野や各事業分野でのこれまでの取り組みの紹介を行うとともに、今年策定した新たな経営改革・IT中期計画の方向性を紹介する。

1.1 経営戦略分野における情報化

環境変化を先取りした全社大戦略の立案

や制約下での経営資源の最適配分といった戦略性の強化と、お客さまの近傍における戦略の迅速、的確な遂行や与えられた資源で最大の成果を実現するための自己完結的活動といった自立性の強化を両立させるためには、全体最適と部分最適をバランスさせることが重要である。そのため経営管理サイクルをサポートする仕組みとして、「コスト実態の的確な把握」「全体最適化の把握と自律的な現場経営」「戦略的な会社経営」をねらいとした経営管理システムの構築を行った。具体的には、一つ目のねらいであるコスト実態の的確な把握の為、事業分野別などの管理単位ごとで損益計算や予実対比を支援する「管理会計システム」、二つ目のねらいである全体最適化の把握と自律的な現場経営の為に、投資に対する事



<図1> 情報化推進のイメージ

業成果や自所のポジションの迅速な把握を可能とする「成果把握システム」、三つ目のねらいである戦略的な会社経営の為に、予測、シミュレーションによる仮説の正当性のチェック、想定利益、コストダウンなどの評価が出来る「戦略意思決定支援システム」から成り立っている。

当社では経営管理サイクルを廻す上で、年度計画策定時点において戦略マップを作成している。これは、バランス・スコアカードの考えを取り入れたもので、「財務」「お客さま」「業務プロセス」「人材と変革」の4つの視点毎に戦略目標を設定し、目標間の関連性を結びつけてマッピングしたものである。なお、最上位の戦略目標としては、企業価値の向上を掲げており、その指標としては、当社の独自指標のPCA（Profit after Cost of Asset：資産コスト差引後利益）を設定している。

また、当社では今回の管理会計システムを構築するにあたり、比較的独自性を追求しない共通サービス部分であり、経営情報に密着する会計・資材・人事にERPパッケージを導入した。これは、システム開発・変更の効率化や先進優良企業の業務プロセスに基づくスピード経営・グローバルスタンダードな業務などERPの概念を活用した業務改革の推進を目指したものである。

実際のERPの導入にあたって、プロトタイプで業務との整合性を確認した結果、ERPパッケージ全体の35%にあたる部分で改修が必要という評価を得た。しかし、一般的に業務へのパッケージ適用において、3割以上のプログラム改修が必要な場合は改修に費用がかかり過ぎて、パッケージを適用する意味が無いと言われている。そこで、当社では、社外コンサルタントを利用して、更なる業務の見直しを行い、改修す

る範囲を9%まで絞り込んで導入の作業を行った。その結果当社では、現在、「管理会計」「財務会計」「人事労務管理」「資材管理」の4つのシステムにERPパッケージを適用し、平成14年4月より運用している。

1.2 各事業分野における情報化

当社での情報化推進は「経営戦略」「各事業分野」「共通サービス・ITインフラ」の3階層に分けて取り組んでいる。その中で各事業分野は更に「お客さま」「電力システム」「発電」の3つに分類している。そしてお客さま分野は販売力強化とサービス向上に向けた取り組みを、発電分野、電力システム分野はコスト低減と信頼度維持の同時達成を目指した取り組みをそれぞれ行ってきた。

お客さま分野における情報化の取り組みとしては、まずワンストップ・サービス・システムがあげられる。これは文字通りお客さまからの問い合わせに対して、電話を受けた担当者で全ての対応を完結させることを目的としており、顧客情報、契約情報、折衝履歴などを画面で確認しながらの問い合わせ対応を可能にしている。また、当社ではインターネットによる各種申込受付にも取り組んでいる。

また、発電や電力システム分野における情報化の取り組みとして設備保全管理システムを構築している。このシステムは設備情報や保全履歴などの情報を一元的に管理しており、点検計画、点検実施、設備評価、点検周期の見直しといった設備保全におけるPDCAサイクルをサポートし、業務の効率化に寄与している。また、このシステムにより、グループ会社との設備情報の共有化も図られており、コラボレーションの

実現につながっている。

1.3 今後の情報化の方向性

これまで当社は、ITを原動力としたビジネス構造改革の推進をねらいとして、新しい経営管理サイクル基盤の確立、各事業分野毎の機能強化、共通サービス業務のスリム化を図ってきた。しかし、当社を取り巻く環境としては、更なる電力自由化の拡大や電力需要の低迷もあり、より一層の競争力強化が求められている。また、当社の平成15年度経営計画では、電気事業をコアとする総合生活基盤産業を目指し、「信頼され選んでいただける企業（グループ）」であり続けることを基軸に、「トータルソリューションパワー」をキーワードとして、継続的な「お客さま価値の創造」を図ることをねらいとしている。

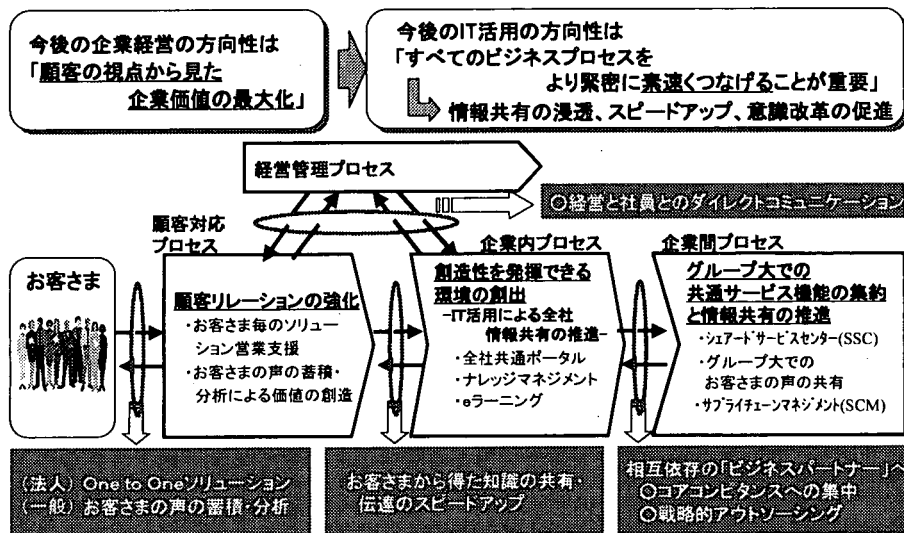
これを受けて、当社では新たにお客さまの生の声を起点に、お客さま価値を創造する企業体への変革をねらいとして平成15年度から3カ年を見据えた新たな経営改革・IT中期計画を策定した。今後取り組む重点テーマとしては、「顧客リレーションの強

化」「創造性を発揮できる環境の創出」「グループ全体での効率性の追求」「信頼の維持・獲得」の4つを掲げている。

一つ目の「顧客リレーションの強化」では、お客さまの生の声を収集・蓄積し、新たなサービス提供につながるような情報の分析を行う、いわゆるデータマイニング、テキストマイニングと言われる技術の導入などにより、お客さま価値の創造に向け、お客さまとのより深い関係構築をIT活用により支援する。

二つ目の「創造性を発揮できる環境の創出」については、重要情報の伝達とコミュニケーションの促進をねらいとした「全社共通ポータル」や個人が持つ知識・ノウハウを組織全体の能力へつなげる「ナレッジマネジメント」、いつでもどこでも学習できる「eラーニング」の3つの取り組みを進める。

三つ目の「グループ全体での効率性の追求」については、発電や送電と言った同一バリューチェーン上に存在する企業間で、知識や情報の共有化による効率化や、グループ企業各社の共通的なサービスの機能集



<図2> ITによるお客さま価値創造支援

約・統合を図ることによりグループ全体における業務や組織形態を含めた抜本的な経営効率化の実現を目指す。

四つ目の「信頼の維持・獲得」については、情報共有・活用を推進する上で、セキュリティは必須であり、個人情報の漏えいなどは企業の信頼を失墜させることとなる。そのため外部からの不正アクセスなどに対するシステムのセキュリティ対策の強化を行うとともに、グループ全体でのセキュリティ対策を推進する。

2. 情報通信事業への取り組み

当社は、お客さまの信頼を高めるため、電気事業を中心とする「総合生活基盤産業」を目指し、「総合エネルギー」「生活アメニティ」「情報通信」の3分野を中心にグループ事業を展開している。

当社グループでは、これまでに関西一円6.5万km、各家庭の手前150mまで光ファイバーネットワークを行き渡らせており、この通信インフラを情報通信事業に最大限活用し、地域とIPサービスに特化した総合情報通信事業をコンセプトに、株式会社ケ

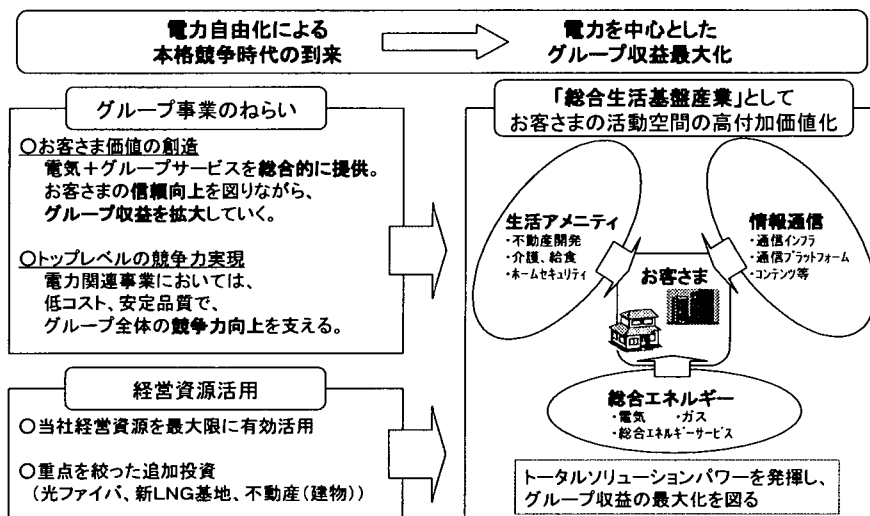
イ・オプティコムを中核として展開している。

2.1 株式会社ケイ・オプティコム

ケイ・オプティコムでは、「e o」（イオ）というブランドで様々な通信サービスを提供しており、既に保有しているギガビットIPネットワークや光ファイバー網を活用して、企業や個人向けのIP・インターネット接続サービス、データセンター、コンテンツ事業、光ファイバー賃貸事業を展開している。

なかでも、平成13年6月よりサービスを開始したPHSを利用したワイヤレスアクセスの主力商品である「e o 64」は通信速度が64kbpsと低速ではあるが、使い放題の低価格であることとノートパソコンやPDAでの使用により持ち運びが可能な利便性で好評を得ている。

また、超高速（最大100Mbps）メニューであるFTTHサービス（「e o ホームファイバー」「e o メガファイバー」）も平成14年4月よりサービスを提供しており、加入件数は現在、約5万件に達している。



<図3>グループ事業のねらいと展開

2.2 FTTHの普及拡大に向けて

現在のブロードバンドの世界では、ADSLが主流となっており、FTTHのシェアはまだまだ小さいものの、徐々に普及してきている。FTTHの更なる普及拡大のためには、FTTHならではのサービスやコンテンツの提供が決め手になると考えられる。そのため、電力10社共同で、より大きなコンテンツ市場の形成、コンテンツホルダーに対する一元的窓口の設置、効率的なコンテンツ流通方策等を検討するため、「BBi t- J a p a n技術研究組合」を設立し、現在2,000タイトル以上のコンテンツを提供している。

また、上記のコンテンツ配信以外にも、ケイ・オプティコムでは、FTTHの特徴でもある高速双方向通信を利用して高品質のインターネットテレビ電話サービスの提供やNOVAと提携し光ファイバーによる「お茶の間留学」の提供も行っている。

2.3 総合生活基盤産業を目指して

これまで紹介した通信サービス以外にも、グループ会社を通じて、より安全なインターネットショッピングが出来るインターネット決済サービスの「クリアポケット」や、当社グループのネットワークを利用したホームセキュリティサービスを提供している。このように、情報通信事業を総合エネルギー事業や生活アメニティ事業をも支える重要な基盤と位置づけ、当社グループはお客さまの生活をサポートする「総合生活基盤産業」を目指している。

藤野 隆雄 (ふじの たかお)
関西電力株式会社
経営改革・IT本部