



## GUEST SPEAKER

北海道電力株式会社  
部門改革プロジェクト ICT 戦略チーム  
情報通信部 情報基盤グループ 副主幹  
ICT 戦略チームリーダー

**八鍬 史典 氏**  
Fuminori Yakuwa

情報通信部 情報基盤グループ 副主幹

**佐藤 祐一郎 氏**  
Yuichiro Sato

情報通信部 情報基盤グループ 副主幹

**阿部 隆行 氏**  
Takayuki Abe

情報通信部 情報基盤グループ

**蝦名 優也 氏**  
Yuya Ebina

情報通信部 ネットワーク技術グループ 副主幹

**江幡 始 氏**  
Hajime Ebata

情報通信部 ネットワーク技術グループ 副主幹

**山崎 寿洋 氏**  
Toshihiro Yamazaki

情報通信部 情報セキュリティ統括グループ 主任

**村上 幸司 氏**  
Koji Murakami

(写真右から)  
(取材日：2023年10月)

## “守り”の文化が根強い 重要インフラ企業で“攻め”の 情シス改革を実現すべく、 ともに戦う仲間を募って奮闘する。

北海道全域の電力供給を担っている北海道電力では、情報システム部門内に部長直轄の戦略チームを立ち上げ、システム改革を急速に進めている。しかも単にシステムそのものの改革だけに留まらず、情報システム部門の組織改革にも着手。そのためプロジェクトチームを立ち上げ、独自のビジョン・戦略を設けて改革活動を強力に推進している。こうした活動を始めるに至った経緯やその成果、課題などについて、中心メンバーに率直に語ってもらった。

ASHISUTO CUSTOMER

# 北海道電力株式会社

「情シス不要論」を契機に  
部内の改革組織を  
自発的に立ち上げる

まずは御社の事業内容を簡単にご紹介いただけますでしょうか。

当社は北海道札幌市に本社を置き、北海道内および首都圏で電力小売り事業や発電事業を行う電力会社です。現在、北海道内に63か所の発電所を有し、毎日電力を安定的に供給すべく約2・300人の従業員が日々働いています。また当社の企業グループである「ほくてんグループ」では、グループ会社を通じて発電関係はもとより、送配電事業や、小売り電気事業や電気通信事業、不動産管理事業など様々なビジネスを幅広く展開しています。



「ICT抜きで企業活動を  
継続することはできません」  
(阿部氏)

皆さんが所属する情報通信部では、どのような業務を行っているのでしょうか。

情報通信部は、外部のベンダーさんやほくでんグループ内の情報子会社とも協力しながら、情報システムやサービスの構築・運用などを行っています。約60人のメンバーが所属しており、インフラやネットワーク、セキュリティなど各グループに分かれて、それぞれの専門分野の業務に従事しています。

情報通信部では現在、部をあげて改革活動を推進していると聞かれています。どのようなきっかけがあつてそのような活動を始められたのでしょうか。

きっかけはいくつかあるのですが、最初に挙げられると思います。例えば、情報通信部の予算や人員には限りがありますが、他部門からシステム案件の依頼を受けても全てを要望どおりに実現することはなかなかできず、断ってしまうこともあります。その時に、事情をしっかりと説明して納得してもらったり、代替案を提案する活動ができていませんでした。そうしたことが続く而他部門としては、依頼して断られるぐらいなら初めから情報通信部を通さずに直接ベンダーと交渉したり、SaaSアプリケーションを利用してしまえばいいという発想に至ってしまうのだと思います。

しかし実際は、システム部門の内部では外からは見えない様々な事情や葛藤、苦労があるわけです。今から言えば、それらをきちんと対外的に説明したり、場合によってはしっかりとアピールすることが必要でし

大の契機となったのは、当社の経営層から「情報通信部はいらんのではないか？」という発言があつたことです。実は過去にもそういった「情シス不要論」が持ち上がったことは何度かあり、実際にシステム部門が一部の機能を残し事実上解体されてしまつたこともありました。しかし今や当社も含めあらゆる企業は、ICT抜きで企業活動を継続することはできません。今度ばかりは、システム部門が解体されてしまうと会社が立ち行かなくなるという危機感がありました。

なぜそのような不要論が出てきたのでしょうか。

経営層や他部署の人に、情報通信部の業務の中身が見えていないことが原因の1

つ。それらを忘れてきたことが、「不要論」が持ち上がつてきた原因の1つだと思えます。この点については、私たち自身が反省すべきだと考えています。それでも実際に「いらん」と言われると、さすがにいい気はしません。そこで「意地でも見返してやる」という思いから、自分たちで改革活動を立ち上げることにしました。

具体的には、どのような活動から始めたのでしょうか。

実は先行して、全社レベルのDX推進施策の一環として外部のコンサルティングファームの支援を得ながら業務分析を行っていました。そこで情報通信部の全グループの業務を分析してみたところ、様々な課題が見つかりました。しかし、この取り組



CoEの八鍬氏(中央)、佐藤氏(右)、蝦名氏(左)

みは外部のコンサルタントと社内の役職者が中心となって進めていたこともあり、実際に即し実行力を持った解決策を見出すことができませんでした。

そこで「やはり現場の業務を知るメンバーでないと現実には即した解決策は見つけれない」ということになり、インフラやネットワーク、セキュリティなど部内の各グループからそれぞれメンバーを選抜して、新たに「ICT戦略チーム」という改革チームを部内に立ち上げました。現在はこのチームが中心となって、情報通信部全体の改革活動を推進しています。

このICT戦略チームのメンバーは、どのように選ばれたのですか。

これまで長年続けてきた仕事のやり方や考え方、部内の文化を変えらるとなると、やはり抵抗を感じる人も少なからず出てきます。しかしそうした雰囲気は流されてしまつては、いつまで経つても改革を完遂することはできません。そこで、各グループの中からその道のスペシャリストであることを前提に「やりきる胆力のありそうな人」「上に迎合しない人」「嫌われることを厭わない人」という基準でメンバーを選抜し、ICT戦略チームに加わってもらいました。さらには、改革活動全般を統括するチームとして「CoE(センターオブエクセレンス:center of excellence)」を編成して、3人体制で運営しています。

## 全社ビジョンを基に 情シス独自のビジョンと 戦略を策定

活動の方針はどのように決められたのでしょうか。

ICT戦略チームを組成して初めに手掛けたのが、「ICT戦略」と呼ばれる改革活動の戦略の策定でした。それまで情報通信部では、業務の分析結果からも明らかになっていますが、ICT戦略をきちんと定めたことがありませんでした。経営層に活動方針を説明する際は「こういうシステムを開発する」「レガシーシステムをモダン化する」といったように、具体的なタスクのレベルでしか説明できておらず、高い視座に立った戦略という観点が抜け落ちて

いたのです。

情報システム部門の本来のミッションは、ITやデジタルを使って経営に貢献することにあるはずです。まず先に経営レベルでの目標や戦略があり、それを叶えるためにシステム部門として何ができるかという観点から、まずはビジョンと戦略を考えることにしました。

そこで、全社レベルの経営戦略を確認するところからスタートしたわけですね。

全社の経営戦略やビジョンとしては、2020年に「ほくでんグループ経営ビジョン2030」が発表されています。この中では会社全体として2030年に目指すべき姿が描かれています。これを実現するために「情報通信部としてITやデジ

タルを使ってどう貢献できるか」という観点に立って、まずは情報通信部としてのビジョンである「情報通信部ビジョン」を定めました。

具体的には「より精度の高いデータで客観性・信頼性のある経営判断を可能にするデータドリブン経営環境を提供し、複雑化・難解化する経営環境における有効な意思決定・判断の実施を支援する」「迅速かつ柔軟にIT・デジタルを提供するための環境および体制等を整備し、多様性・複雑性が高く、かつ変化の激しい領域における継続的な競争優位性の確立に貢献する」「全社、グループ会社さらには道内企業をはじめとする社外と」いつでもどこでも誰ともセキユアに「つながるプラットフォームを確立することで、共創の促進や低炭素化などの社会課題に貢献する」というビジョ

ンを掲げています。

これらのビジョンを実現するための具体的な戦略が「ICT戦略」というわけですね。

はい。当社におけるあるべきシステムやデジタル環境の全体像を「ほくでんデジタルプラットフォーム」として定義し、その実現に必要なタスクを洗い出して順次実行に移しているところです。具体的にはクラウドサービスを原則的に利用し、アジリティや可用性、スピードに優れたインフラを実現してグループ全体に適用するとともに、データ活用促進によってデータドリブン経営の実現を目指していきます。またゼロトラストセキュリティモデルを適用してセキュリティレベルとシステム利便性を高い次元で両立させた上で、全体最適の

とにシステムの構築・サービス提供を行うことを目指していきます。

これら一連の取り組みを「ICT戦略」として取りまとめ、情報通信部のシステム構築やサービス提供における共通認識および考え方の拠り所として位置付けています。

このようにシステム部門が独自のビジョンや戦略を策定するというのは、大変ユニークな取り組みですね。

お付き合いのある外部のベンダーさん十数社を回り、当社からはこのビジョンと戦略について説明し、また、先方からはITの専門家として、この戦略内容をどう思うのか率直なアドバイス等もらったのですが、どのベンダーさんも口を揃えて、「情シスがリーダーシップをとって改革活動を

進めたり、経営ビジョンに照らして自らこのような戦略を導き出し、それをベンダーに説明しに来てくれる例は聞いたことがない」とおっしゃっていました。「情シス不要論」に端を発しているとはいえ、システム部門がこうして自らの存在価値を明確にするために立ち上がるというのは、確かに珍しいケースなのかもしれません。

### 「ブラックアウト」を機に、クラウドをベースにしたグループ全体の共通基盤の構築を目指す

あるべきシステムの全体像として、クラウド利用を選択されたきっかけはあったのでしょうか。

きっかけは、2018年9月の北海道胆振東部地震に端を発する北海道全域に渡る大規模停電、いわゆる「ブラックアウト」でした。当時、当社の業務システムは非常に保守的なアプローチをとっていたこともあり、全てオンプレミス環境で運用していました。そのため、停電発生直後はオンプレミス環境を稼働するための電力の供給も止まってしまい、非常電源でシステムを

稼働せざるを得ませんでした。しかし非常電源用の燃料には限りがあるため、このままいけばシステムが全停止してしまうのも時間の問題でした。そうなれば自社のホームページを運営し続けることもできなくなり、貴重な情報発信の手段を奪われてしまいます。

そこで、燃料切れまであと数時間しか残されていない中で、何とかホームページだけでもクラウド環境に移行して情報発信を続けようと考えました。そして、わずか数時間でMicrosoft Azureのクラウド環境にホームページを移行したのです。この経験を経たことで、今後同じような緊急事態に直面した際もシステムを稼働し続けられるよう高い可用性を実現するために、業務システムの「クラウドファースト」を命題に据えるようになりました。

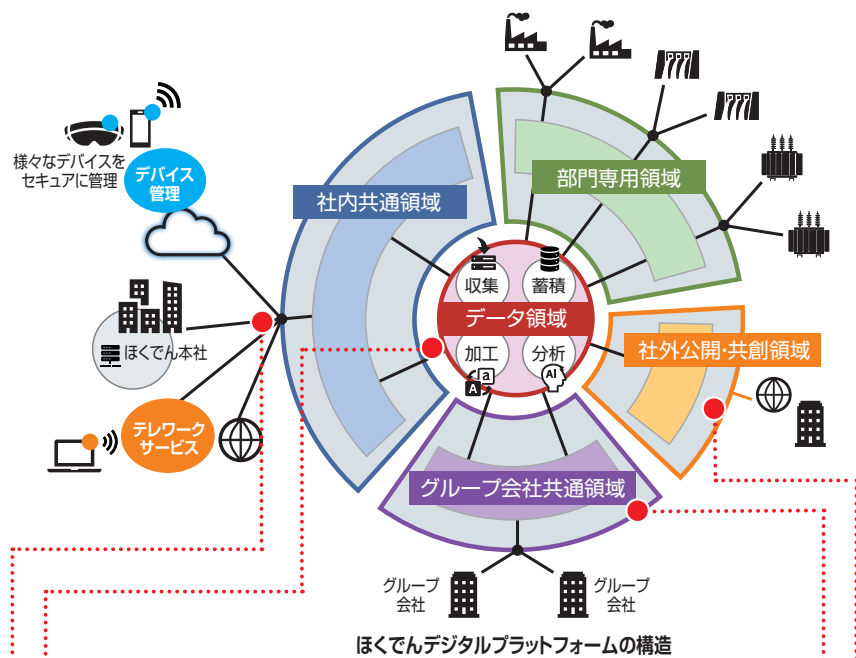
「このままいけばシステムが全停止してしまうのも時間の問題でした」(江幡氏)



「会社間のコラボレーションも狙いの一つです」(蝦名氏)



## ほくでんデジタルプラットフォーム



ほくでんデジタルプラットフォームの構造

大規模災害時でも事業継続性を担保

あらゆるデータを収集、蓄積し AI 等で分析可能なプラットフォーム

お客様目線でスピーディな情報発信、サービス提供を実現

柔軟かつ低コストで DX、攻めの投資に対応可能なインフラ環境

「ほくでんデジタルプラットフォーム」とは、具体的にはどのようなものなのでしょうか。

ほくでんデジタルプラットフォームは、主にパブリッククラウドの Microsoft Azure と株式会社インターネットイニシアティブ（以降、I I J 社）のバックボーンネットワークサービスを組み合わせた環境です。このようなクラウド基盤上でシステムやサービスを構築・運用することで、様々な場所から多種多様なデバイスで、アプリケーションやデータへセキュアにアクセスできる環境を目指しています。これによって場所を問わず仕事ができる柔軟なワークスタイルを実現するとともに、アプリケーションやデータを共通のクラウド基盤上に集約することで、グループ会社間の

垣根を越えたコラボレーションを促進する効果も狙っています。

またシステムのアーキテクチャをオンプレミス中心からクラウド中心にシフトすることで、データ分析や AI といった機能をクラウドサービスとして手軽に活用できるようになり、社内のデータ活用も促進できると考えています。さらにはシステム間連携を図る際も、クラウドなら API 機能が豊富に用意されているのでオンプレミスよりはるかに迅速かつ低コストでシステム間連携を実現できます。

現時点ではどの程度まで構想が進んでいるのでしょうか。

最終的にはグループ全体がほくでんデジタルプラットフォームを中心につなが



「対外的にしっかり説明責任を果たせると考えています」(村上氏)

ることを目指していますが、各グループ会社との調整には時間がかかりますので、まずは北海道電力本体で先行してシステムやサービスのクラウド化を進めています。マイクロソフト社とIJJ社のクラウド製品・サービスを全面的に採用しており、セキュリティについても同様にマイクロソフト製品を中心に構成する予定です。最新の製品で堅牢なセキュリティ対策が実現できるとともに、自社でシステムを独自に作り込んでいくのではなく、既に広く実績のあるセキュリティ製品を導入・運用することで、万が一セキュリティインシデントが発生した際も対外的にしっかり説明責任を果たせると考えています。

もちろん、その前提としてネットワークインフラも整備していく必要があります。現在はグループ会社それぞれで個別に

ネットワークを運用していますが、これらを集約してグループ共通のセキュリティポリシーと仕組みを適用したゼロトラストセキュリティモデルのインフラを実現すべく、ネットワーク設計も進めているところです。

セキュリティやネットワークインフラへの投資は利益に直結しにくいので、グループ会社に移行を説得するのは大変なのではないでしょうか。

これまでほとんどグループ全体のセキュリティポリシーは存在していたのですが、例えばインシデントが発生した際の対応手順などを定めた細かな規定は存在していません。現在これを策定しているところです。規定を明確化してグループ各社に

見ってもらうことで、「これを実現するには自前でセキュリティ対策を行うより、グループ共通のインフラに相乗りした方がはるかに効率的だ」と判断してもらえればと

### 「データドリブン経営」の実現に向けて 乗り越えるべき課題の数々

先ほど挙げていただいた「情報通信部ビジョン」では、データドリブン経営環境の実現を謳っています。また「ICT戦略」の中でも、データ活用を重要施策の1つに挙げています。

データドリブン経営の実現に向けて、現在ほくでんデジタルプラットフォーム上

に統合データファクトリーを設けて、そこに全社最適の観点からグループ内の様々なデータを集約する仕組みを構築しています。ここに集めたデータを、BIツールを使って多様な角度から可視化・分析することで、経営層に対して意思決定の材料となるデータを提供したり、部門・グループ会社の垣根を越えたデータ共有が実現可能となっています。

データ活用を推進する上で、どのような点に苦労されていますか。

やはりグループ内に散在している様々なデータを一カ所に集約するためには、いわゆる「データガバナンス」「データマネジメント」の取り組みが欠かせず、これが最も重要です。しかし現時点では、これらの取

「社員全員が入社時から安定運用を徹底的に叩き込まれています」(山崎氏)



り組みの重要性や困難さについて本当に理解できている人は社内にはごくわずかしかいません。データ活用の効用や重要性は理解できても、それを実現するためにデータを正規化したり、マスターデータを整備したりするのがいかに大変なことか、まだ社内では十分に認知されていないのです。

そもそも、せっかく可視化したいデータやKPIを洗い出してダッシュボードを開発しても、その元データが月次間隔でしか更新されていなかったり、そもそも存在しないことも珍しくありません。まずは必要なデータをきちんと準備するところから始める必要があると感じています。

最終的に目指しているのは、データを基に経営層が意思決定を行うデータドリブン経営の実現ですね。

るでしょうが、まずは客観的なデータを正確かつタイムリーに可視化することが第一歩だと思っています。

## 改革活動に興味を示してくれる「2割の仲間」を支援していく

御社は重要社会インフラを担う企業ですから、まずはシステムの安定稼働を第一に考える「守り」の文化が根強いのではないかと推察します。

確かに電力という重要インフラを支える企業ですから、「まずはその安定運用を確実に守るべし」という文化は社内にはしっかり根付いており、社員全員が入社時からそのことを徹底的に叩き込まれています。業務

はい。現時点では経営層から「こういう情報が欲しい」というリクエストがあるたびに、担当者が色々なシステムから該当するデータを個別に引っ張ってきて、それらをExcelで集計し、そのほとんどを最終的に紙にプリントアウトして提供しています。膨大な時間と手間を費やしているにもかかわらず、出てきた数値が本当に正しいかどうか、最新のものなのかどうかを確かめる術もありません。

こうした状況を打破するために、最終的には経営判断に必要なデータをリアルタイムで、かつ一目で把握できる経営ダッシュボードの仕組みを提供して、経営層がそれを基に正確かつタイムリーな意思決定を下すことでデータドリブン経営の実現に寄与していきたいと考えています。場合によっては不都合なデータが見えてくることもあ

システムに関しても、絶対に停められないミッションクリティカルなシステムに関しては、専門の部隊が慎重に慎重を重ねて運用しています。

しかしその一方でデータ活用や業務効率化、利便性向上といった分野については、守り一辺倒ではなく攻めの姿勢で取り組むことでまだまだ多くの成果が期待できます。現在進めている情報通信部の改革は、まさにそうした分野をターゲットにしております。なんでも「守り」で片付けてはいけません。実態としては、今まで守り一辺倒だったところに、新たに攻めの取り組みも遅まきながら始めたというところですね。



「スピード重視でどんどん前に進んでいきたい」  
(佐藤氏)

そうした攻めの取り組みを進めていくに当たり、最も苦勞しているのはどのような点ですか。

やはり従来の守りの文化に染まりきっている人の中には、突然「改革だ！」と言われてもピンと来ない人や抵抗する人も少なからずいます。これは致し方ない面もありますし、先ほど申し上げたように守りのマインドも重要ですから、全員が全員攻めのマインドで改革に取り組むというのはさすがに無理があると思います。

ですが、その中でも全体の2割の人がこの改革活動に興味を持ってくれれば、その人たちがそれぞれの場面で改革の姿勢を周囲に示すことで、部全体のカルチャーも少しずつ変わってくるのではないかと思います。したがって、まずは最低でも2割の改

革に協力してくれる仲間を見つけて、われわれ戦略チームはその人たちが積極的にサポートできることを考えていきたいですね。

ちなみに今後はどのように改革活動を進めていこうとお考えですか。

現在はICT戦略で掲げている取り組みを各分野で進めているところですが、現在のプロジェクト型の体制から実組織へと移行することで活動をさらに加速させるべく、2025年を目途に情報通信部の組織体制を一新する予定です。そのためにはまだまだやるべきことが山積していますが、それら全てで100点満点を目指すとなるとなかなか前に進めませんから、「60点でよし」と考えスピード重視でどんどん前に進んでいきたいと考えています。

これまで当社は、とにかく石橋を叩いて叩いて渡る堅実な文化、場合によっては渡らない文化を継承してきました。これは重要な社会インフラを預かる企業として大事な文化ではあるのですが、一方でチャレンジの芽を潰してしまう負の側面も数多くあったと認識しています。このような教訓から、少なくとも現在進めている改革活動に関しては「60点文化」の下にどんどん前進し、ICT戦略で掲げた内容をしっかりとやりきりたいと考えています。

御社の方々には、アシストが主催するイベントや勉強会、交流会などに積極的にご参加いただいています。

部の改革活動の中でも、積極的にそういった場に出て行って知見を広げる「知の

探索」を推奨しています。そういう意味ではアシストさんのイベントでは、他の電力会社の方々や異業種の方々と交流、情報交換できる貴重な機会をいただいております。大変感謝しています。今後もアシストさんとは、単に「発注者・受注者」という関係だけに留まらず、ビジネスパートナーとして情報通信部のビジョンや当社全体のビジョンの実現に向けてともに歩んでいければと考えています。

## 北海道電力株式会社

本社：北海道札幌市中央区大通東1丁目2番地  
設立：1951年  
資本金：114,291百万円  
URL：https://www.hepco.co.jp/

### 会社概要 corporate profile

### 事業内容

北海道札幌市に本社を置く、北海道や首都圏で電力小売り事業や発電事業を行う電力会社。

©K.K. Ashisuto 本誌掲載記事の無断転載を禁じます。※記載されている会社名、製品名は、各社の商標または登録商標です。





北海道電力様は、デジタルトランスフォーメーション (DX) の取り組み「ほくでんグループDX」の積極推進に留まらず、情報通信部 (情報システム部門) が独自のビジョンと戦略を策定し、大胆な組織改革に取り組んでいらっしゃいます。その背景や狙いをお聞きすべく、取材をお願いしました。

インタビューは約1時間半でしたが、時間があっという間に過ぎました。参加された皆様からは、広大な北海道で電力供給を一手に担う企業ならではの、責任感やプレッシャーが感じられる一方で、「やってやるぞって気持ちですよ」という言葉に表現されるように、どの話題に対しても前向きに、明るくお話しされているのが印象的でした。

フットワークの軽さも印象的です。リーダーの八鍬様が「東京まで行くのはやっぱり遠いですよ」と仰っていましたが、アシストの年次イベント「アシストフォーラム」東京・名古屋でのご講演や、BI・データ活用の異業種交流会「データドリブン情報交流会」といったユーザー同士の情報交換の場にも積極的にご参加いただいております。

アシストとしても、北海道電力様のお取り組みに役立つ情報の一つでもお届けできるように、フットワーク良く活動していきたいと思っております。どうぞ末長いお付き合いをお願いいたします。