

「最適解」を求めて

常務取締役
関連事業推進本部長

水谷 四郎

Shiro Mizutani
Managing Director

「部分最適は必ずしも全体最適ではない」とはよく言われる事です。勿論、部分最適の集積が総和として全体最適に一致することもあるのですが、部分最適の集積が全体としては「合成の誤謬」を生み出すことも我々はしばしば経験しています。

「現時点」という時間の断面に限ってもそうなので、これに時間という軸が加わると物事は一層複雑になります。即ち「短期的最適は必ずしも中長期的最適ではない」ということもこれまた事実です。時間軸が加わることの困難さは、時間の経過とともに最適解を求める周辺の状況が大きく変化する可能性が高いからです。いやむしろ状況が変化しないことなどあり得ず、将来の変化を織り込んでこそ真の最適解に到達できる道といえるでしょう。

この辺の機微を古人はうまい言葉で表現しています。例えば「急がば回れ」というのは、目標への到達について一見最短に見える道は必ずしも時間の面でも労力の面でも最短とはいえないことが多々あるという経験に基づくものでしょう。また「情は人の為ならず」という言葉もあります。情をもって物事に対処することが、結局は短期的に人の為になるばかりでなく中長期的には自分の利益にもつながることを指しています。

さて、電気事業というのはある意味で極めて多元的な事業です。事業のステーク・ホルダーは、お客さま、株主、従業員、地域社会と多様です。それぞれのステーク・ホルダーの利益という部分最適が総和としてのステーク・ホルダー総てへの最適解になるような調和点を見出していくことは容易ではありません。それぞれのステーク・ホルダーはそれぞれの最適解を主張するわけですが、事業運営、即ち経営はこれらを全て受け入れる訳にはいきません。いたるところに二律背反、利益相反が待ち受けています。



電気事業は時間軸の面でも多元的です。例えば電源の開発や流通設備の形成はそれこそ十年単位の時間を要します。十年後の需要の変化を予測して最適解を求めていく訳ですが、この間に市場は変化し、会社の財務状況も変化する可能性は極めて高いといわざるを得ません。一方で、市場における販売の側面では極めて短期的な競争環境にさらされています。短期的な競争力の強化という側面と中長期的な競争力の維持、強化という二つの命題を充たすための最適解を求めていくことは電気事業者にとっての宿命といえるでしょう。

これまで日本人はどちらかというと短期的かつ局所的な課題の解決には卓越した能力を発揮するが、長期的かつ総合的な戦略能力においては欧米人に劣るといわれてきました。確かに昭和に入ってから日本の外交の蹉跎や旧日本軍の体質を考えると、戦術面では勝れていても、戦略面の思考の欠如が致命的な弱点として浮かび上がります。これは言い換えると部分最適を追求する能力には優れているが全体最適を求める能力には問題があること、短期最適は把握できて中長期最適を求めることは不得手であることを意味していると思います。

このような弱点を克服するにはどうしたら良いのでしょうか。妙案はみつかりません。ただ言いうことは、少なくとも最適解は一つだけではないという複眼的な柔軟性を持つこと、結論に至る検討過程に透明性を持たせること、そして結論についての説明責任を果たすべく努めること等は、弱点を克服するうえで不可欠の姿勢ではないかと考えます。

我々の企業活動の中でも、部門最適は本当に全社最適に適合しているのか、技術最適は本当にビジネス最適に適合しているのかを絶えずレビューしていく風土を会社内に定着させていくことが真に強靱な会社を構築していくうえで必要なのではないでしょうか。