

お客さまは神様です

（勸）電力中央研究所 狛江研究所長 福島 充男



芸能界や流通業界ではあたり前の、三波春夫の名言が電力業界にもやって来た。「乗せてやる国鉄から、乗ってみたいJRへ」、「待たされて引いてもらう電々公社から、端末ただでもお使い下さいの激戦通信業界へ」を経て、規制緩和、自由競争の波が押し寄せて来た。2000年からの電力小売りの部分自由化、お客さま志向の研究が重要になる。お客さま第一くらいは十分に分かっている、認識しているとは思うのだが、理性的な理解よりもセンスが問題。身に染みついた供給サイド志向の研究センスが、ついつい、鎧のように衣の下からのぞいてしまう。以下は反省の弁である。

その1 お客さまはさまざま

あたり前のことだが、お客さまは超多数。工場などの大口電力と家庭用電力とを合わせて7,700万軒。日本古来の八百万（ヤオヨロズ）の神々の10倍に近い。これに対して供給サイドの発電所は、電力会社と自家発電、原子力から火力、水力、風力、太陽光発電までかき集めても3,800箇所。かろうじて比べられるのは電柱の2,000万本である。

しかも、お客さまは趣味も好みも気ままで個性的。色とりどりの女性ファッションは言うに及ばず、店頭には並ぶ携帯電話機の多様さに圧倒され、地方に出掛ければ民営化JR車両の個性的なデザインに目を見張る。一方、電気は料金も品質も信

頼度も、ほぼ均一な単一商品。言わばお仕着せの制服でガマンして戴いてきている。

標準化によるコストダウンと最適（と信じる）技術の提供とを信条とする、供給サイドの計画経済的なセンスでは、ついつい、お客さまを平均値で見てしまう。しかし、「コストダウンは歓迎だが、標準化はチョットね」とおっしゃる神様に、小賢しい押しつけは禁物。市場経済的に、さまざまな商品やサービスや技術を取りそろえ、選ぶのはお客さま。お客さまサイドの研究は生き残りをかけた競争、成果を評価するのは市場である。

供給サイドでは、研究テーマの重点化が金科玉条である。しかし、重点化はリスク最大の戦略。キャッチアップの時代、リスク不安なしの高度成長時代の遺物なのに、いまだに重点化というキャッチフレーズに共感し、みなで納得し合ってしまう。研究の進め方も秩序志向。産官学の役割分担による棲み分け、横並びの業界秩序に期待しがちである。

〈反省〉

お客さまのバラツキ重視、市場による選択と競争による適者生存を志向し、研究資源の適度な集中とリスク分散とのバランス良い戦略を。

その2 お客さまはせっかち

ポケベルから「ケイタイ」への女子高校生の変身の素早さは、やはり神わざ。神様は新しいもの

好きで気まぐれで飽きっぽい。ファッションのニューモード、パソコンのニューモデル、ソフトのニューバージョンなどなど、目まぐるしさには目をまわす。

研究も短期決戦、時間との戦い、時代との競争である。「インターネット年」という用語がある。1年間の技術進歩が通常の技術開発の7年分に相当するそうである。この世界では、私は400歳を優に越す超古老。チョット不勉強をきめ込んでいると、浦島太郎になってしまうはずである。

これに対して、供給サイドのセンスは長いリードタイム。発電所は計画から運転開始まで十数年がザラ。時代をつくる心意気で、長期計画にもとづいて粛々と研究を進める。やや、リードタイムに安住し、のんびりしがちでもある。いつになっても実用化まであと50年の核融合。まるでアキレスと亀、逃げ水のようなものである。高速増殖炉の実用化は2030年。その頃には、革新的な材料や技術が登場し、いまの研究成果なんてお蔵入りではと心配になってしまう。

〈反省〉

短期決戦、時代をライバルとし、軽やかなフットワークの研究を。

その3 お客さまはシャイ

天の岩戸に隠れた天照大神のように、神様は内気である。お客さまはニーズをハッキリ示してくれない、手の内を明かしてくれない。芸能界や流通業界では、隠れたニーズ、ヒット商品探しに四苦八苦。とんでもないものが大当たりしたり、予想もできなかった目的に使われたりは日常茶飯事である。

「だんご3兄弟やタマゴッチ」。初めは供給が追いつかないのも、予想外の売れ行きだからであろう。小銭の不便さ解消のためだったテレホンカードも、記念品、プレゼント、コレクションとして大当たり。しぶとく生き残るネットワークを目標に軍用として開発されたインターネットも、学術交流用からビジネス、そして今では日常生活での利用がまっ盛り。居所不明では困るVIPにねらいをつけた携帯電話も、若者と一線ビジネスマンに占領されてしまった。研究も何を開発するか「What」が重要であり、走りながら考え悩みながら駆ける、やって見なければ分からない投機でもある。

これに対して、発電技術も送電技術も利用者は開発者自身の自家用技術。性能が良く経済性に優れていれば確実に使ってもらえる。ニーズは明示的で、いかに効率的に開発するかの「How」が問題となる。供給サイドの研究センスでは、開発目標をしぼり、思い込んだら命懸け、ただひたすらに一本道を走ることが成功の秘訣である。

〈反省〉

隠れたニーズとの遭遇をめざし、柔軟な軌道修正、研究の試行錯誤的な推進を。

神様があいてのORを

やはり、お客さまは神様。沐浴潔斎し静かにお告げに耳を傾ける謙虚な姿勢が必須である。でも、それだけでは、やはり心もとない。大規模でダイナミック、しかも不確実な系を対象とした、解が唯一でないフレキシブルな計画手法や意思決定法、最適化手法の発展を期待したい。デルファイのご神託のように、心やすまり勇気の湧き出るORを。