



## 巻頭寄稿文 |||||

# 「刻舟求劍」と「PEST(ペスト)」

東北大学 教授

安田 一彦

10月第2週から平成11年度第2学期が始まった。担当科目である「生産管理」の初回講義の冒頭、OHPでスクリーンに大写した表題の1つである「刻舟求劍」の意味を問うたところ、2人の学生が手を挙げた。大意は概ね捉まえていたが、正確さを欠いていた。しかし、今の若者の中にも故事に多少とも興味をもっている学生がいたことに関心した。

さて、改めて「刻舟求劍」の読み方・出所・意味を解説することもないと思いますが、簡単に説明します。まず、読み方は「舟(ふね)に刻(きざ)みて劍(けん)を求(もと)む」で、出典は「呂氏春秋・慎大覽・察今(りよししゅんじゅう・しんだいかん・さっこん)」という、今から2000年以上も前の紀元前240年に古代中国の秦の始皇帝の宰相であった呂不韋(りよふい)が編纂した百科全書です。原文の意味は次のようです。「(春秋時代の)楚の国の人が舟で川(おそらく揚子江でしようか)を渡っていた時、うっかりして大事な劍を川に落としてしまった。すぐにその人は舟ばたに目印を刻みつけて『ここが私の劍の落ちた箇所だ』と言って、安心した。舟が対岸に着いて止まったので、早速に目印を付けた舟ばたから川に入って落とした劍を探してみたが、劍は見つからなかった」。そして、

最後に「舟は移動しているが、落とした劍は移動していないにもかかわらず、このような方法で劍を探すとは道理に合わない」と注釈を加えている。これを現代風に解釈すれば、「時勢の変化を知らずして、旧来の基準・やり方に固守する愚かさのたとえ」となります。

今日、経営環境の大変化に伴い、これまで企業経営において常識と考えられていた様々な原理・原則・枠組み・壁が崩れ、企業活動のあらゆる局面でこれまでの基準やシステムを超越する「超」変革時代に、業種・業態を問わずすべての企業が置かれています。まさに経営環境の変化に即応できない「刻舟求劍」の企業は生き残れない時代になってきました。それでは「時勢の変化」に相当する経営環境の大変化とは如何なるものか。この問いに答えるのが「PEST(ペスト)」です。

ペストと聞けば、日本では黒死病(正式な英語は pestilence です)という法定伝染病を連想されると思いますが、この「PEST(ペスト)」は違います。数年前のあるセミナーで著名な講師の方が企業を取り巻く環境の変化を説明する際に用いていた造語です。イメージが良くない分、長く記憶に残る印象的な表現であり、小生も時々借用させて頂いている。

「PEST(ペスト)」とは、経営環境の変化要因を4つの側面、すなわち政治的(ポリティカル)、経済的(エコノミカル)、社会・文化的(ソーシャル)、そして技術的(テクニカル)な側面から区分けしたものです。

ペストの最初の「P」は政治的要因で、国際情勢の変化や国内外での規制緩和・規制強化の流れです。様々な規制緩和により業界の垣根が取り外され、他業種からの新規参入や外資企業の進出などにより企業間競争はますます激しくなっています。これにより金融業界はもちろん、種々の業界で合併や買収が頻発し、業界再編が世界的規模で起っています。他方、地球環境問題を始めとして、資源エネルギー問題や安全性・信頼性に関する保証責任問題などでは規制強化に向かっています。製造物責任法(PL)やISO9000/14000の認証取得はその一例でしょう。今後、資源のリサイクルや電子機械部品の再利用も法的規制の対象となるでしょう。

次の「E」は経済的要因です。国内は長引く経済不況にもかかわらず円高が続いています。経済のグローバル化やボーダレス化がますます進み、製造企業においては世界規模での資材調達・製造・販売に対応せざるを得なくなっています。今日の流行語となっているグローバル・サプライチェーン・マネジメント(SCM)の実践が不可欠となっています。さらに、パソコンに代表される価格破壊も大きな経済的要因です。特定分野でオンリーワンの企業でない限り、製造業では最終的にコスト競争に巻き込まれるのが常です。

社会的・文化的要因を示すのが「S」です。最近の大手企業でのリストラは失業率の増加を招き、

様々な社会問題を引き起こしています。さらに、日本的経営の特徴として長く指摘されてきた終身雇用・年功序列・企業内組合、そして毎年4月の新卒(新規)一括採用の制度も崩れつつあります。とりわけ日本における大問題は少子高齢化の進展です。一国の人口構成が短期間で急変することは、その国の社会・文化構造のみならず、経済や産業の構造までも大きな影響を受けることになります。製造業にとっては消費者ニーズの多様化・個性化はビジネス・チャンスであるとともに、個別受注による超多品種極少量かつ変種変量生産への対応を余儀なくされています。

最後の「T」が技術的要因です。バイオなど各種の先端技術革新に加えて、近年の情報技術の急速な進歩はあらゆる産業の企業に留まらず、私達の日常生活にも大きな影響を与えています。インターネットによるデジタル情報通信革命です。最新の情報技術を如何に企業経営に活用するかが企業の生死を決めるほど、経営の最重要課題として注目されています。90年代に入り次々と話題になったBPR、CLAS、EC、最近ではERP、SCM、SFA、CRMなど、多くの概念や技術があります。

以上、長々と貴重な紙面を頂いて90分間にわたる講義の模様を再現して紹介させていただきました。なお、第2回以降の講義では、生産管理の歴史的発展、生産計画や在庫管理などの生産管理システムの諸機能、MRP、JIT、スケジューリング問題、最近の話題であるTOCやERPへと続く予定です。またの機会があれば幸甚ですが、巻頭寄稿文としては相応しくないようです。