

## Fit to Standard をやめれば ERP はうまくいく

2024 年 8 月 1 日 Kepler4 合同会社 (Yasuyuki Morita)

ERP 導入において「Fit to Standard」を旗印にすることが、日本では非常に多い。ERP パッケージソフトで用意された機能は「世界の標準であり、Best Practice である」からそれに合わせるべし、という主張である。その結果、日本の、とくに製造業ではプロジェクトが失敗することが多い。途中でプロジェクト打切になる、稼働はしてみたものの当初計画した「To-Be 像」と違う、まったく効果が出ない、という結果に終わる。

結論を先にいえば、Fit させるべき Standard というものが、そもそも存在しないからである。IT ベンダーやコンサルタントがいう Standard は蜃気楼のようなもので、そもそも彼らは実業務をやったことなど一度もない、「Standard な業務」そのものを見たこともやったこともないのだ。悪いことに、事業会社の IT 部門のメンバーも実業務をやったことがないので、IT ベンダーやコンサルタントに「業務の標準化には ERP パッケージソフトを使った Fit to Standard ですよ」と謳われると、簡単に信じ込んでしまう。単に「Standard」ということばが空中を漂っているだけで、そんなものは最初から存在しないのである。日本の場合、製造業でもとりわけ自動車産業は非常に高度で緻密な業務を日々遂行している。従って、例え ERP パッケージソフトの機能が諸外国の一般製造業の「ふつうのレベル」を担保していても、自動車産業にとってそれは「ふつう≠Standard」どころか、かなり低レベル、雑でのんびりした、もう何十年も前に克服してきたレベルになってしまふのである。私はその事実をもう何十年も目の当たりにしてきた。自動車産業で働き、トヨタ生産方式を学び、IT ベンダーとしても自動車部品会社の社員としてもシステム開発に携わってきた経験で、本当のことが見えてきた。

Fit to Standard をやめれば ERP はうまくいくのである。

本稿では、ERP が謳う Standard の実態を、自動車産業のサプライチェーン業務と対比させながら、明らかにしていく。とりわけトヨタ生産方式を学んだ立場から、TPS の原則的なモノの捉え方、思考様式にもとづいて、同時に、るべき姿「To-Be 像」を鏡として、ERP パッケージシフトが標榜する標準的な業務機能とデータ形式の問題点、つまり決して標準ではなく、高度ではなく、スマートでもなく、緻密でもなく、ベストでもない実態を丹念に記しておくことにする。批判だけをするつもりはない。実は ERP パッケージソフトにもいいところはたくさんあって、また、欧州の多くの自動車 OEM や部品メーカーの実践業務を取り入れて業務機能を拡充させ続けているので、ある昔時点の Best Practice で固定化されているわけでもない。2025 年の崖は嘘だったけれども、生産システムの老朽化自体は深刻で、何らかのかたちで IT ベンダーの提供するソフトウェアやデータベースを用いて更新していく必要はある。

私の提唱するのは「Find Fits」である。自社の業務の本質を理解したうえで業務のるべき姿を描き（そこまでは自分の手の内にある）、そのうえで ERP パッケージを研究し、使えるところは大いに活用するのである。これを ERP 活用の「Find Fits」メソッドと呼ぶことにする。実業務をシステム上に実現していく過程での最大の難関は、抽象化と構造化である。かなりベテランの方でも、毎日行っている業務の論理的意味を言語化したうえで、抽象化したプロセス定義とデータ定義に記述するのはなかなかに難儀である。では、抽象化と構造化のための雛形があるかといえば、それは私が開発した「Find Fits 指南書」である。