

2010年4月9日

MASP 未来委员会報告

MASP 未来委员会

南波幸雄（委員長）、安保秀雄、伊東俊彦、今井弘美、高橋史人、
中山 健、福市良次、藤田 宏、堀 達彦、和澤 功

目次

はじめに

1．未来委員会の活動実績

2．MASP 概念の適用領域とMASP の役割

2.1 MASP 概念の適用領域

2.2 MASP の役割

3．認識したMASP の課題

3.1 MASP の活動と財務的な課題

3.2 組織構造に関わる課題

3.3 会員の課題

3.4 人材育成の課題

4．課題への対処

4.1 財務的な課題

4.2 組織課題

4.3 会員に関わる課題

4.4 会員区分と会費、入会金に関わる課題

4.5 MASP ビジネス構造

4.6 人材育成の課題

5．実行計画

5.1 第1フェーズ：当面の具体的な施策

5.2 第2フェーズ

5.3 組織の英語名

おわりに

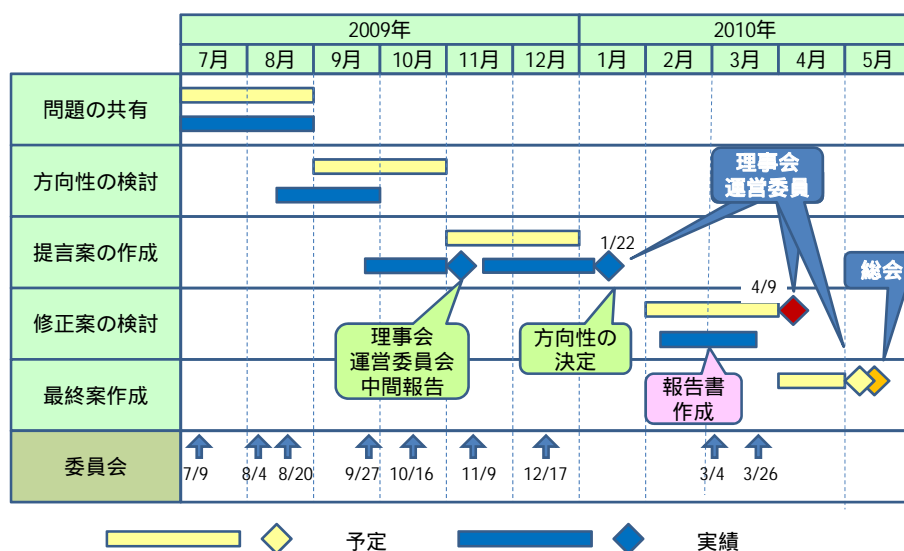
はじめに 未来委員会設立の動機とミッション

1998年にMASP(Manufacturing Architecture for Series Products)が設立されてから12年になる。その間にMASP自身もMASPコンソーシアム(1998~2000年)からMASPアソシエーション(2001~2004年)になり、2005年からは特定非営利法人 技術データ管理支援協会(MASP)と名実ともに発展してきた。しかし最近では中心になって活動し、実質的に協会を牽引しているキーメンバーの高齢化などのため、今後の活動の発展が懸念されるようになってきた。そのため理事会・運営委員会として、今後の組織の方向性を定め、その為の実行計画を策定するために、独立した委員会として「未来委員会」が組織され検討が委嘱された。

未来委員会は2009年7月から活動を始め、MASPの理念と現状とのギャップを検討し、今後のあるべき姿を実現するための実行計画を検討してきた。本報告はその活動と今後の方向性を示すものである。

1. 未来委員会の活動実績

下図に未来委員会の活動の予定と実績および理事会・運営委員会への報告状況を示す



未来委員会は発足以来9回の委員会と、その間の各メンバー間のメールなどのやり取り

を通して、各マイルストーンの成果物を作成し、それを積み上げて本報告書を作成した。問題の共有フェーズでは、メンバー間の過去の事情や現状についての見解・知識の相違を解消した。それに続く方向性の検討において、本来 MASP としてやらなければならないことおよびやりたいことと、現状とのギャップについて議論し、今後の方向性について検討した。その内容を提言書としてまとめ理事会・運営委員会に中間報告した。確認された方向性に基づきより突っ込んだ議論を進め、方向性案を作成したものを理事会・運営会議に報告し、基本的に了承された。

この内容をもとに具体的な実行計画としたのが、本報告書である。

2 . MASP 概念の適用領域と MASP の役割

本報告の前提として、MASP 概念およびその適用領域、MASP の役割などについて確認する。

2.1 MASP 概念の適用領域

MASP 概念については、MASP Web サイトに以下のように記されている。

---- 以下、Web サイトからの転載 ----

MASP 概念とは、正統なソフトウェア工学の方法や分散処理技術を利用して、情報システム構造、さらにはビジネスの構造を改革することによって日本の製造業の強みを強化するためのアイデアの総体です。

具体的には、オブジェクト指向技術を利用し、日本の優れたものづくりの仕組みをモデル化し、データ構造とソフトウェア構造を導くことで、情報システムのあるべき構造を導きます。そのために次の4点について着目をします。

1. オブジェクト指向技術とモデル化
2. データとソフトウェアの構造改革
3. ビジネスモデルと情報システムの構造改革
4. スケジューリング

これからわかるように、MASP 概念の基本は、情報システムおよびビジネスの構造改革を目指すものであり、これを製造業に適用してその強みを強化することである。従って MASP 概念の対象領域を製造業だけに限定する必然性はない。これまでもみられたように、MASP 概念を適用できる対象領域があれば、製造業以外にも拡張していくことが、MASP の使命でもあると考える。

2.2 MASP の役割

国内企業の要望に応じて MASP 概念の普及を図るための MASP の役割およびやれることとして以下が挙げられる。

- (1) 場の提供：プラットフォームとしての役割（概念データモデルやその他の問題解決手法および情報システム開発手法の研究、発表、紹介、議論などの場）
- (2) 製造業以外への展開：情報システムをどう作っていくのかの支援
- (3) セミナーなどの仕組み作り：コースウェアの作成、品質の向上などレベルの高い対応および体制として作り上げられること（単発で終わらないように）が必要
- (4) ソフトウェアの提供
- (5) 企業協賛セミナー

3 . 認識した MASP の課題

未来委員会で検討してきた MASP の課題について以下に述べる。

3.1 MASP の活動と財務的な課題

MASP の活動を今後も継続する場合の、財務的な観点からの活動レベルの内容と期待される効果、課題および概略コストを、A 案から D 案まで段階的に表したものを下表に示す。現在の活動を支えている収益は、主として現在の中心メンバーの寄与に負うところが大きい。今後の方向性を議論するためには、まず財務的な課題を明確にすることが第一であると考えられる。

活動に必要な収益を確保すると考えるか、確実な収益の範囲で活動すると考えるかは、重要な選択肢である。

| | 内容 | 期待される成果 | 課題 | 概略コスト |
|-------------------|---|--|--|--------------|
| A 案 (現状 なみ) | ボランティアベ ースで定期的なセミ ナーなどを開催し MASP 概念の普 及を図る | - 現状の収益の状態で継 続可能そう - 特別なアクションは不要 | - 中期的に会員の興味、期 待を維持できるか？ - 地方会員の交通費等の 持ち出し - 定年退職者・ボランティア 以外の活動は困難 - 結局はネガティブスパイラ ルに陥る危険性を内蔵 | 200 万円 程度 |

| | | | | |
|-----|--|--|---|-----------|
| B 案 | A 案に加えて、講師の謝礼、会議などの費用負担もする | - 現行の活動に必要な人的費用負担はほぼカバーできる | - 会費を超える不足額をどのようにして調達するか？ - その為の具体的なアクションが必要 | 500 万円程度 |
| C 案 | B 案に加えて、費用をあまりかけない範囲で、能動的な事業も行う | - マーケティング、PR、教育などやりたいと考えていることは、かなり達成できる | - 積極的な収益事業が不可欠 - 収益をもたらす会員をどのように養成するか | 1000 万円程度 |
| D 案 | C 案に加えて、MASP 概念を実現するために必要なソフトウェアの開発なども行う | - 自主的なソフトウェア開発なども含めて、やりたいことはかなりの程度達成できる。 | - 本格的な収益事業を実行できる体制の確立が必要 - そのための人材の育成も必須 | 3000 万円以上 |

それに対して期待できそうな収入源はおおよそ下記のとおりである。

- 会費 200 万円
- 有償セミナー ?
- 有償コンサルティング ?
- ソフトウェア認定料 ?
- コミッション ?
- 補助金、科研費、スポンサーからの収入 ?

現状において確実に見込めるのは、会費収入のみである。A 案で行くならば当面問題ないと思うが、B 案～D 案を目指すとする、何らかの収益の拡大が求められる。会費収入で増収を図るためには、会員数の拡大または会費の値上げが必須である。しかしこれまでの実績をみると、大幅な会員数の拡大は見込めず、また会費を値上げした場合のマイナスの影響を考えるとこれは難しい。

それ以外には、下記のような収益事業が考えられる。

- 有償事業の拡大（コンサルティング、セミナー、教育）
- 認定収入：ソフトウェア、MASP 資格
- ソフトウェアのライセンス：FBOM, 成り行きスケジューラ
- IP（知的財産）を活用した、導入コンサルとサポートビジネス

しかしこれらを展開するためには、各種の事業企画とそれを実行できる会員の育成など、組織的な対応が必須となる。

3.2 組織構造に関わる課題

現行の組織形態は、理事長の下に理事会があり、理事会の執行機関として運営委員会が設置された形である。運営委員会の承認のもと、教育委員会など常設された委員会や未来委員会などの時限的な委員会、および目的ごとの研究会などが設置され活動している。

しかし MASP の活動を展開する上で必要な、対外的な啓蒙活動および知名度・認知度向上のための PR 活動を担当する組織や事業活動を行うためのマーケティングを担当する組織機能がないのが問題である。また今までの活動で蓄積してきた知的財産を管理し活用する組織機能も弱い。特に今後の MASP の活動を計画したり事業を企画したりする企画組織は必須である。

3.3 会員の課題

会員種別は個人会員と企業会員からなり、それに将来の会員候補と MASP の PR を兼ねたフォーラム会員がいる。企業会員は現在一括りにしているが、内容的には MASP の活動を何らかのビジネスの種にしたいと考えているベンダー企業会員と、MASP 概念を自社に適用して業務改革に適用できないかと考えているユーザー企業会員とに分かれる。それと名目は企業会員であるが、実質的に個人会員が企業の枠として参加している場合もある。

個人会員に関しては高齢化が進み、今後の NPO 法人を支える 50 歳以下の会員はほとんどおらず、65 歳以下でも非常に少ない。企業会員に関しては、コンサルティングを受ける会社が入会するケースが多いが、それが終了すると次第に疎遠になっている。ベンダー企業に関しても、特定の個人が何とか会員であることを支えているケースが多い。

以上を含めて、新規会員と既存会員の両者に対して、早急に各種会員でいることのメリットを訴求できるようにすることが重要である。

その為には、各会員が何を期待して MASP に入会し、毎年会費を払い続けているのかを考えなければならない。例えば個人会員は、MASP に入れば何か仕事に来て稼げそうだから入ったのか、勉強したくて入ったのかでは大分扱いは異なってくる。同様にユーザー企業会員は、自社のビジネス改革や情報システム再構築に、MASP の方法論やノウハウを適用したいと考えているのか、単に他企業の事例や動向などを情報収集したいためなのかでは関心は大分異なる。ベンダー企業でも、SPBOM などを具体的なビジネスとして展開したり、その為のパートナーとして組める相手を探している場合と、単に協業他社は何をやっているかの情報収集のためかでは異なる。このように MASP に対する各会員の期待が分からなければ手を打つことができない。

その上でフォーラム会員は何のために作ったのかを再確認したうえで、今後の存続も含めて考えていかなければならない。

3.4 人材育成の課題

今後の MASP を支える人材の育成が遅れている。とくに MASP の収益事業を担当できるスキルを持った人材が、特定のキーメンバーに偏り、新たな人材の供給ができていない。教育委員会でもこの点を考え、概念データモデル設計の中級者教育コースを行うなど、いくつかの企画を実施しているが、上級者育成に関してはまだこれからの状況である。

現在のキーメンバーに匹敵できる知識と経験を持つ人材の育成は、それなりに時間がかかることが予想されるので、早急な対応が求められる。

4．課題への対処

未来委員会として課題を認識したうえで、以下のように今後の対処案を考えた。

4.1 財務的な課題

NPO 法人として MASP 概念を普及させるための能動的な活動をするためには、それに見合う費用が必要である。それに対応する収益をどのようにして獲得できるかが問題になる。その為にいくつかの候補を検討した。

- (1) 啓蒙活動としてのセミナーや研究会と、収益の見込めるセミナーや研究会とを適宜組み合わせて実行する
- (2) 当面は現在のキーメンバーによるコンサルティングを継続してもらう
- (3) その間に新メンバーを教育し、中期的にはコンサルティングも担当できるようにする

4.2 組織課題

課題の認識で明らかになったように、新たな組織機能が必要である。組織構造としては例えば TOC の普及のための組織構造を参考にすると、下記のようなものが考えられる。

- (1) 事業企画およびマーケティング、営業：ここで MASP 概念の PR と普及のための企画および会員の知識・経験を活用したコンサルティングのプリセールスおよび営業をおこなう。Web サイトの企画運営と同期させることが望ましい
- (2) コンサルティング：企業の要請に対応して、MASP 概念の普及と会員の保持している経験・知識が活用できる領域でのコンサルティング活動などを行う
- (3) セミナーの企画と実行：マーケティングと一緒に可だが、有償・無償を問わずセミナーやフォーラムの企画・運営を行い、収益の確保と啓蒙活動を行う。
- (4) 知的財産の整理と体系化：従来で蓄積してきた各種資料や論文、記事などを整理し、MASPBOK として体系化する。できれば雑誌などへの投稿や著作化のコーディネ

ネーションを行う。

これらについて図示すると次図のようになる。

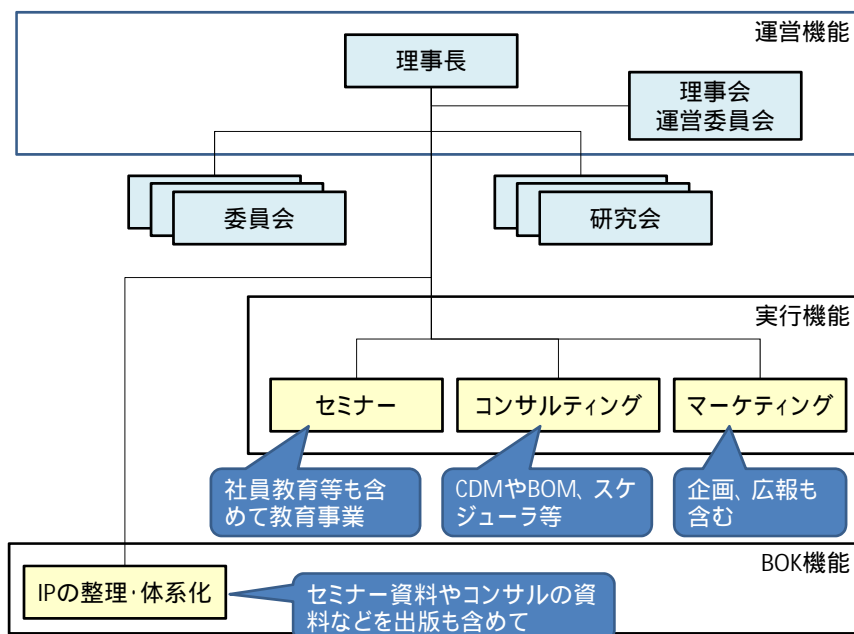


図 必要とされる組織機能

4.3 会員に関わる課題

まず会員カテゴリーの見直しが必要である。現行の個人会員と企業会員のくくりでは、会員内の利害が必ずしも一致していない。特に企業会員においては、MASP 概念を自社に導入したいと潜在的に考えているユーザー企業会員と、MASP との協業によって何らかのビジネスに結び付けたいベンダー企業会員とは、全く利害が異なる。また両企業会員の中で、特定の個人が企業枠で会員になっているような場合は、むしろ個人会員と考えた方が良いかもしれない。

会員に関わる課題を考える場合、現行の会員と今後獲得する新会員(会員候補)とでは、期待や要望が異なっているので、分けて考えるべきである。

マーケティング的な観点から会員候補の獲得を考えると、例えばユーザー企業会員には、「いまさら聞けない生産管理、在庫管理・・・など」や「現行システムでの改善アドバイスの要素を入れたMASP 概念紹介」のようなテーマや、現在も行っている旬な話題(環境問題など)のセミナーを開催し、まず来て聞いてもらうのが有効であろう。同様にSPBOM の導入に関してのお試しコンサルなどを、プリセールスとして行うのも良いかもしれない。

ベンダー企業には現状では、MASP 経由でビジネスに結び付けるのは難しそうなので、

むしろ MASP が得意とする分野での、企業内研修の肩代わりを行うことも必要であろう。ある程度の参加者が見込めれば、これらを定番セミナーとして位置付けることも考えるべきである。このような企画を続けるならば、MASP 窓口をやってきている担当者が、社内で MASP に入会しているメリットを強調できるような環境作りをしてあげること必要である。

その上でフォーラム会員について、新規会員候補として位置づけるのか、たんなる DM の送付先として考えるのかの割り切りのもと、存続も含めて今後の扱いを検討すべきである。

4.4 会員区分と会費、入会金に関わる課題

とくに企業会員にとっては、内容を理解し、自社のビジネスに役立つことが明確になったり投資対効果が見込める場合は、40 万円払って入会してくれるし、その会社で本気でやるならば 100 万円程度でも問題になるものではない。そのため課題は、見込会員にどのようにして MASP の価値としての提供できるサービスを実感させるかである。たとえば入会してみないと価値は分からないケースで、入会金を負担するリスクを、いかに軽減させることができるかという課題である。

その為には、会員区分をより細分化することも有効であろう。下表は某 NPO 法人のケースで、金額はともかく会員区分と受けられるサービスについての例として参考になる。

| | 会員区分 | 年会費(1 口) | 受けられるサービス |
|------------------|---------|---------------------|--|
| 個人・法人 | 特別企業会員 | 100 万円 | 本協議会の全ての活動に参加できます |
| | 特別個人会員 | 6 万円 | |
| | 正会員 | 50 万円 | 本協議会のワーキンググループに参加できます |
| | 賛助会員 | 法人 10 万円 個人 5 万円 | 本協議会が主催するセミナー・講演会に会員価格で参加できます。 また、本協議会の活動報告を送信致します。 |
| | 特別自治体会員 | 会費無料 () | 本協議会のすべての活動に参加できます |
| 自治体・政治家 学識経験者 | 専門会員 | 会費無料 | 理事会が求める委員会等に専門家として参加して頂きます |

上表の特別企業会員を正会員、正会員を準会員（新たに追加） 賛助会員をフォーラム会

員と読み替えて、準会員のような区分を新設すればマーケティングとしても有効であろう。またこのような区分があれば、痛い目に会っている企業や現状に悩んでいる企業に対して、MASP の内容を実感してもらう事が出来るであろう。

4.5 MASP ビジネスの構造

以上の組織的な課題、会員に関わる課題等を解決していくうえで、今後のビジネス展開に関しては、下図のような構造で展開していくのが望ましいであろう。

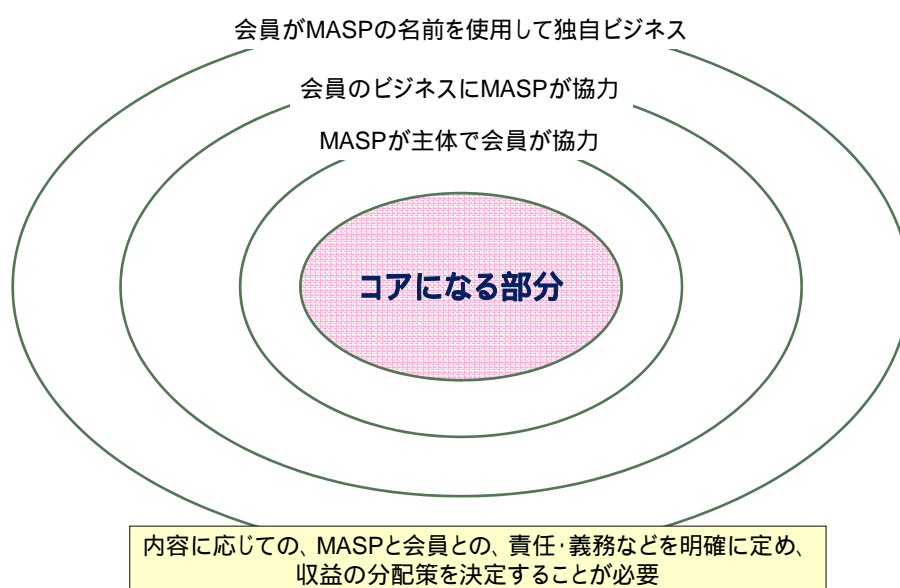


図 MASPビジネスの分類

今後 MASP が展開する対外的および対内的な事業や活動については、図のようにいくつかの形態に分けて考えることが必要である。MASP としてやらなければならない事業は、「コアの事業」として位置づけ、MASP の費用負担で行う。「MASP が主体で会員が協力」する事業や活動は、MASP の主導で会員は会員のビジネスとして協力する形である。「会員のビジネスに MASP が協力」するものは、会員が独自ビジネスとして取ってきた案件に対して、MASP がノウハウや知財、人材などの面で協力する形態である。「会員が MASP の名前を使用して独自ビジネス」は、例えば会員が主催するセミナーなどで、MASP の名前や MASP が作成した知財やノウハウなどを使用する場合である。

これらについては、実現前に報酬や費用配分等を決めておくことが必要になる。

4.6 人材育成の課題

これまで述べてきたいずれの施策を行うためにも、その活動を担える人材の育成は必須である。そのため、以下のような課題が挙げられる。

- (1) 体系的な人材育成：教育委員会と共同で教育体系を作成し実施するとともに、セミナーの講師を段階的に経験させたり、コンサルティングの現場で OJT を行うなど、実践的な教育を併用し、早急に現在のキーメンバーに代わりうる人材を育成する。
- (2) 次世代キーパーソンの育成：そもそも次世代を担える年代層の人材(当面 65 歳以下、できれば 60 歳未満) を MASP に加える施策を検討し実施する。
- (3) 新分野人材の登用・育成：MASP 概念の適応範囲拡大に対応するためまた新しい発想を生み出すため、現状のキーメンバーとは異なる領域の知識・経験を持つ人材の登用、育成を行う。

5 . 実行計画 (案)

前記 4 . で述べたような課題への対処を基に、今後 1 年から 2 年を目途として第 1 フェーズとし、それが達成できたら第 2 フェーズを目指していく。

5.1 第 1 フェーズ：当面の具体的な施策

- (1) B 案から始めて C 案ができる体力を作っていく

世代交代しても、前記 (3.1) の B 案が実行可能な財務体質を確立する。

CDM を中心としたコンサルティングを中心に、BOM に関連したコンサルティングも含めて行える体質作りをする

コンサルティングに関しては、現在のキーメンバーに極力新規メンバーを加えた形で行い当面の収益源とする

新規会員の獲得と既存会員の活性化のために、事例紹介を含めたセミナーや研究会を開催する

- (2) 今後の準備活動

今後の準備活動を上記(1)と並行して行う

会員は何を期待するか調査し、それに対して MASP として今できることとできないこと整理

会員カテゴリーの整理

- 個人会員を MASP 活動の中心的な役割を担う存在とし、コンサルができる、セミナーの講師ができる人、またはその候補など、知識・経験分野に関しての棚卸

を行う。

- 企業会員をベンダーとユーザーに分けて考える
- フォーラム会員の位置付けを明確にし、フォーラム会員から正会員へのパスを考える。

MASP 知的財産の整理と体系化

- 生産管理：見込み生産と個別受注生産、座席予約生産管理、スケジューリングなど、および SPBOM や FBOM など BOM の考え方

- 資料の体系化と整理のための編集委員会などの設置

各種セミナーの開催、例えば下記のようなテーマが考えられる

- いまさら聞けない生産管理
- 現場でこんな現象が起きていませんか？こんなこと困っていませんか？
- 初心者クラス： 会員が声をかけて集めることが必要
- 直接的な悩みを解決できる話を目玉に集客する

人材育成

- セミナー講師をやらせながらメンバーのキャリアアップを図る
- あるレベルになったらコンサルティングメンバーと一緒に、積極的に OJT として現場に投入し経験させる

マーケティング

- 本提案を実現すべく中期的なマーケティング戦略を策定する
- 営業のアイデアとセンスを取り入れたマーケティングを実施する
- HP の認知度アップが必要。その為には他団体とのクロスリンクなどを積極的に行う。コンテンツ企画も必要
- MASP ホームページの URL 入りの MASP の名刺を作り、メンバーに適宜配布してもらう

5.2 第2フェーズ

新体制で B 案が確実に実行できる体制が整ったら、C 案を実行できる体制を目指して新たな活動と、会員拡大を図る。

5.3 組織の英語名

MASP の英語名は、コンソーシアム時代からアソシエーション時代を経て NPO 法人になるまで一貫して、“MSP”を使用し続けている。しかしそのフルスペルは、“Manufacturing Architecture for Series Products”のままで、現状の MASP 概念を表しているとはいえない。

「NPO 法人技術データ管理支援協会」の内容を表現できる適切な英語名称に変更する

ことが望ましい。例えば以下のような案が挙げられる。

- ✓ Managing Architecture for System and Process
- ✓ Management & Architecture for information Systems with Production wisdom
- ✓ Management & Architecture for information Systems with Practical method

おわりに

MASP の課題を一言でいえば、構成メンバーの持つ経験・ノウハウが、次の世代に受け継げるかという事である。具体的には、創立メンバーのリタイアの時期が近づいているにも関わらず、次世代メンバーの育成が質量ともに不足している点である。

この点を改善するためには、次世代メンバーが MASP に入会したくなる魅力を MASP が持たなければならない。それとともに、その様な魅力を持つ MASP の存在を世の中に PR し認知してもらう事も必要である。

MASP としてやりたいことを行いそれが評価されれば、PR もでき認知度も向上することは予想されるが、何か活動を行うためにはそれに応じた財務的な裏付けが必要になる。その為には収益事業も行わなければならないし、それを実施できる人材の確保・育成も必要になる。

本報告は、2009 年 7 月から 2010 年 3 月まで、約 8 カ月にわたり検討してきた、MASP が今後取るべき道筋に関する未来委員会からの提言である。理事会・運営委員会においては、本報告を審議したうえで、具体的な実行計画を策定し、速やかに実行していくことを希望する。その上で一定期間経過後に、その進捗状況を確認し、計画通り達成することが難しいと判断したら、余力のある内に NPO 法人清算も視野に入れたうえで善後策を講じることが必要であると考えます。

<了>