



この度、ビジネスモテル学会の名誉会長として、マイケル・クスマノ教授をお迎えしたことをご報告致します。クスマノ教授は、MIT (マサチューセッツ工科大学) スローン経営大学院教授であり、同時に、東京理科大学のアントレプレナーシップ・イノベーション教育推進をミッションに副学長 (2016-2017、2014-2016 は顧問) を務めていらっしゃいます。以下、クスマノ名誉会長の就任に際し、ショートインタビューを掲載致します。

— クスマノ教授はこれまで、日本を代表する大手企業へのコンサルタント活動や、最先端の技術経営に関する邦訳書籍も出版されています。先生が日本企業の研究を始められたきっかけと、現在の活動について教えていただけますか。

1978年になりますが、ハーバード大学の博士課程在籍時に、日本的経営の研究を開始しました。また、同時に、私はフルブライトフェローとして東京大学に3年間在籍もしました。テーマは「日本的技術経営」。まずは自動車産業における生産管理について、トヨタ自動車や日産自動車と、米国のGM・フォード・クライスラーなどとの比較を題材に、研究を深めました。この研究テーマは私の博士学位論文かつ初の書籍となる『The Japanese Automobile Industry: Technology and Management at Nissan and Toyota (Harvard University Press, 1985)』にまとめられました。

1984-86年の間、私はハーバード・ビジネス・スクールに籍を置き、博士研究員としてオペレーション・マネジメントの研究を重ねておりま

したが、1986年にMIT スローン経営大学院に移籍し、MBA 学生に対し戦略論の教鞭を取り始めました。その際に、選択科目として「日本的技術経営」を立ち上げています。

その間、研究対象をハイテク産業に移しました。日立製作所、東芝、富士通、NTTなどの日本企業を題材に、『called Japan's Software Factories (Oxford University Press, 1991)』/邦訳『日本のソフトウェア戦略—アメリカ式経営への挑戦』(三田出版会, 1993) に考察をまとめています。

その後、私の興味は、マイクロソフトやネットスケープといったアメリカのソフトウェア開発企業にも移りました。これらの研究結果のうち幾つかは日本でも邦訳として出版されています。(以下本文中で紹介)。

2014年になりますが、ご縁があり、東京理科大学に招かれました。2年間の顧問活動の後、2016年3月より副学長を拝命しております。東京理科大学での私の主なミッションは、経営学研究科の現代化と定員倍増(2016年より)、MOT(技術経営)プログラムの再設計(2018年4月より)、Tokyo Entrepreneurship and Innovation Centerの立ち上げ(2016年より)などのプログラムに加え、アントレプレナーシップ養成に向けた講義・実習の拡充です。また、東京理科大学は、2015年から2年間、MIT REAP (Regional Entrepreneurship Acceleration Program)のステークホルダーとなりました。本2年プログラムでは、イギリス、ノルウ

ェイ、イスラエル、サウジアラビア、チリ、タイ、中国そして日本と、世界中のコホートと協働します。

—日本企業研究に研究者としてのルーツが  
ありなのですね。では、日本企業研究から米  
国企業ソフトウェア企業の戦略研究に、いつ  
どのようにシフトされたのでしょうか。

90年代に入り、PCとインターネットの普及にも後押しされ、ソフトウェアをベースとした競争力の高い新しいビジネスモデルが、アメリカで起こりつつあることを見出しました。そこで、当時新興企業であったソフトウェア企業の戦略に注目、研究をはじめました。当時、マイクロソフトをはじめとした幾つかのアメリカのPC・ソフトウェア企業は、「マス向けソフトウェアビジネス」を創り上げました。メインフレームソフトウェア企業が、カスタムソフトウェア開発サービスやハードウェアとソフトウェアのバンドル販売に走っていたのとは対照的なビジネスモデルです。加えて、マイクロソフト、インテル、グーグルやアップルなどの企業は、テクノロジー・プラットフォームを中心とした新しいビジネスモデルを確立していました。新しいモデルとは、周辺ソフトウェアやサービスの開発を通じ、コアとなるテクノロジー・プラットフォームの価値を高めていくビジネスモデルです。この新しい戦略とビジネスモデルは、『マイクロソフト シークレット—勝ち続ける驚異の経営(日本経済新聞社, 1991)』や『食うか食われるか ネットスケープ vs. マイクロソフト(毎日新聞社, 1999)』、『プラットフォーム・

リーダーシップ—イノベーションを導く新しい経営戦略 (有斐閣, 2005)』などに詳述しています。

一方で、当時の日本企業は、プロセスオペレーションに強みがあり、ソフトウェアやプラットフォームを中心とした新しいビジネスモデルへの変化の対応は後手にまわりました。数少ないプラットフォームとして確立された NTT ドコモのプラットフォーム(imode)ですらも、海外輸出には失敗しています (『プラットフォーム・リーダーシップ』参照)。基本的には、日本企業は、高品質のプロダクト (モノ) を生産するための製造技術・オペレーションを磨くことで勝負していました。この対比は、長期的に競争力を維持できている企業を研究した『君臨する企業の「6 つの法則」—戦略のベストプラクティスを求めて (日本経済新聞社, 2012)』にまとめられています。

— ネットの普及を捉え、ビジネスモデルを開発・進化させ成功させたのが米国のソフトウェア企業というわけですね。さて、本学会で扱う「ビジネスモデル」ですが、各所で、様々な定義が議論されています。教授は、ビジネスモデルをどのように定義されていますか。

シンプルに捉えています。即ち、「企業がどのように売上げ、利益を創出するか、その方法論」がビジネスモデルであると考えます。また、その方法論とは、戦略とエグゼキューションのコンビネーションです。

— 戦略とエグゼキューションの議論でいうと、昨今の日本企業、特にネット系ベンチャー界隈では、戦略は重要ではなく、実行 (エグゼキューション) を重視すべきという意見も散見されます。そのような論調を、教授はどのようにご覧になっていますか。

言わずもがなですが、エグゼキューションが伴わない戦略は意味がなく、戦略なきエグゼキューションは博打になります。双方必須であるというのが大前提です。しかしながら、多くの日本企業はオペレーションマネジメント、即ちエグゼキューションを重視しており、戦略を強みとしてきませんでした。戦略の弱さは特に IT 企業に顕著ですね。従って、日本企業に関していえば、戦略軽視は賢明ではありません。

一方で、日本国外の一般論では、戦略立案能力よりも、エグゼキューション能力を身につける方が難しいと考えております。エグゼキューションの難しさは、多岐に渡るテーマを扱うことにあります。たとえば、組織、サプライチェーン、テクノロジー、プラットフォーム等々。そして、各々の課題におけるエグゼキューション能力の習得も一朝一夕には儘なりません。企業は、中長期的な展望を持ち、時間をかけ、どのようなエグゼキューションスキルを身につけるか見極めた上で養い、ケイパビリティとして身につけていかねばなりません。

— エグゼキューションスキル (ケイパビリティ) の習得がボトルネックとなり、ビジネス

モデルのオプションの幅を規定するわけですね。

中長期的に競争力を維持できる企業は、現時点で具体的にどのように活かせるかが明確ではなくとも、将来的に主力となる新商品・サービスの開発・提供のベースとなるスキルを見出しています。これを”capability led strategy”と呼びます。2つの事例をご紹介します。

まずはドイツの自動車部品メーカーである BOSCH です。1992年のことです。ある日、研究開発部門の役員から電話を受けました。「ソフトウェアエンジニアカンファレンスを開催するので是非とも先生にはその場で講義をして欲しい」と。私は驚きました。当時の BOSCH は典型的なハードエンジニアメーカー、ソフトウェアとは程遠い企業であったからです。しかし、当時 BOSCH は、「自動車産業はソフトウェア産業になる」という将来展望を有していました。25年も前の話です。そして、そのような世界では「プログラミングスキルが KSF(成功要因)になる」と確信していました。BOSCH の展望通り、自動車の制御系は徐々にソフトウェア化が進み、BOSCH はそのトレンドにおいて中心的な役割を担い続けています。(ちなみに、あまりよくない例ですが、フォルクスワーゲンの会社経営を大きく揺るがした排ガス規制回避のシステムの多くの部分に、BOSCH のソフトウェアが使われていました。)

2つ目は、中国の Huawei のエピソードです。2005年のことです。当時 Huawei は、通信事業

者向けに通信インフラ装置（ハードウェア）を製造販売していました。ある日、私は Huawei でソフトウェア開発のヘッドとなる経営幹部より電話を受けました。「先生に中国に来て頂き、ソフトウェア戦略を講義して欲しい。我々はソフトウェア企業に進化するつもりだ。新たにソフトウェア開発部を創り、4,000名の人員を配置した。ソフトウェア企業への進化の仕方をメンバーに学ばせるため、4,000人全員にクスマノ教授のソフトウェア戦略に関する書籍を配布している」。15年も前のことです。狙いは、プラットフォームテクノロジーを構築することで、決して、(当時のチャイナ・モバイルのように)新商品・サービス開発の手段としてのソフトウェアを創ることではありませんでした。

BOSCH も Huawei も、将来的に KSF となるスキルを見据え、時間とコストをかけてエグゼキューション能力を磨いていました。その結果、優れた戦略オプションを執ることができ、更にその戦略の確実なエグゼキューションも遂行できているようです。

ー日本企業の事例が挙がっていないのは残念にも思います。さて、今回名誉理事としてご参画頂く、当ビジネスモデル学会に対して、教授はどのような期待をお持ちでしょうか。

2つあります。まず、日本の経営人材教育への貢献です。前述の通り、日本企業は戦略構築、そして、戦略とエグゼキューションへの協調が得意ではありません。ビジネスモデル学会は、ビジネスモデル研究を通じて、日本企業が、ど



のようなケイパビリティを身につけ、どのような戦略を描き、どのようにエグゼキューションにつなげるか、その効果的な方法論の構築に資するべきと考えます。

もう一つは、グローバルの経営学術界への貢献です。これまでの日本の経営学者たちは、欧米の論文をよく勉強するものの、日本から世界の学術界へ発信することは必ずしも多くはありませんでした。欧米では、ビジネスモデル研究は、Strategic Management Society や Management Science の strategy section などの総合経営（戦略）学の一部として扱われており、ビジネスモデルにフォーカスを当てた本学会はユニークな切り口といえます。ビジネスモデル学会が、海外の学術界との連携を深め、そのユニークな洞察を世界に発信し、グローバルの学術界へ貢献することを期待します。

— まさに、クスマノ教授をお迎えした今、グローバルとの連携を深める、これ以上なく有意義な第一歩ですね。本学会はアカデミアのみならず実業の最先端にいるメンバーも、交活活発な議論を展開しています。今後共、ご指導ご鞭撻の程、宜しくお願い致します。

### マイケル・クスマノ教授 (Professor Michael A. Cusumano) のご略歴

MIT (マサチューセッツ工科大学) スローン経営大学院 教授、東京理科大学 副学長。経営戦略や技術経営に関する世界的権威。主にハイテク産業分野における数々の大手企業のコンサルタントを努め、またこれまでに数社の役員を歴任。

著書は「ソフトウェア企業の競争戦略」、「君臨する企業の『6 つの法則』—戦略のベストプラクティス」などを含む 13 冊、最新作は「Strategy Rules: Five Timeless Lessons from Bill Gates, Andy Grove, and Steve Jobs (戦略のルール:ビル・ゲイツ、アンディ・グローブ、スティーブ・ジョブズから学ぶ永遠のレッスン)」プリンストン大学より学士号、ハーバード大学より博士号を取得。

