

競争戦略における「スタック・イン・ザ・ミドル」と 「バリュー・イノベーション」

関 根 雅 則

はじめに

競争戦略論の泰斗、Michael E. Porterは、「5つの競争要因」に対処するための戦略として「3つの基本戦略」を提示した。その上で、彼は、それらがうまく機能し効果を発揮するためには、どれか1つを選択し、一貫してそれを追求しなければならないと主張した。中でも「コスト・リーダーシップ」と「差別化」は「トレードオフ」の関係にあるので同時追求してはならない、同時追求すれば「中途半端で立ち行かない状況」いわゆる「スタック・イン・ザ・ミドル」に陥ると論じた。

確かに、低コスト地位を追求するコスト・リーダーシップと、製品やサービスに特異性を持たせる差別化が、一方を優先すればもう一方が犠牲になる関係にあるということはおもってもらいし、事実そうであるともいえる。なぜなら、製品を物理的に高機能化したり、ブランド・イメージを高めようとするればそれだけコストは掛かるし、逆に、コストを削ろうとするれば、製品のデザインにこだわったり、サービスを手厚くすることが困難になるからである。

しかし、コスト・リーダーシップと差別化の同時追求が不可能であるとするスタック・イン・ザ・ミドル論には批判も少なくない。つまり、両者は同時追求できる、あるいは、同時追求すべきだとする考え方が複数存在するのである。與那原建氏は、同氏のスタック・イン・ザ・ミドル論に関わる論文の中で、それを批判する見解として、「基本戦略のコンティンジェンシー理論」、「ハイブリッド戦略優位論」、「ハイブリッド戦略併存論」の3パターンを提示したが¹、筆者は、「リソース・ベースト・ビュー」といった一連の研究や「ブルー・オーシャン戦略」論の中にも、スタック・イン・ザ・ミドル論を否定する見解があると認識している。

そこで、本稿では、それらの見解について明らかにしたいと思うが、特に、W. Chan Kim and Renée Mauborgneが『ブルー・オーシャン戦略』²の中で提唱した「バリュー・イノベーション」に着目する。それは、コストを押し下げながら、一方で買い手にとつ

1 與那原建稿「ポーターの「スタック・イン・ザ・ミドル」論再考」『琉球大学経済研究』(75)、2008年、151-167頁。

2 W. Chan Kim and Renée Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*. については、2005年に初版が発行されているが、2015年に新版が発行されているので、本稿では新版をベースとして議論を展開することにする。W. Chan Kim and Renée Mauborgne (1), *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business Review Press, 2015. 入山章栄監訳、有賀裕子訳『ブルー・オーシャン戦略—競争のない世界を創造する—』ダイヤモンド社、2015年。なお、以下では副題を略す。

での価値を高めるといったイノベーションである。つまり、低コストと差別化を同時追求する行為なのである。そこで、このバリュー・イノベーションが、どのような観点からスタック・イン・ザ・ミドル論を批判しうるのかについて検討したい。

本稿の構成としては、まずⅠ節において、Porterの3つの基本戦略を再確認した上で、スタック・イン・ザ・ミドルについて検討する。その後、Ⅱ節において、ブルー・オーシャン戦略を取り上げ、その概要を把握した上で、中心的概念であるバリュー・イノベーションについて考察する。Ⅲ節では、スタック・イン・ザ・ミドル論に対する批判的な見解を検討する。そして最後に、スタック・イン・ザ・ミドルとバリュー・イノベーションに関わる筆者なりの見解を提示したい。

I Michael E. Porter の「スタック・イン・ザ・ミドル」論

1. 3つの基本戦略

Porterは、当該業界において競争優位を確立するためには、いわゆる「同業他社」のみを意識するだけでは不十分であるとして、「5つの競争要因」(five force)を提示した³。それは、同業他社のほか、「新規参入業者」、「代替品」、「供給業者」、「買い手」である。Porterによれば、これらはすべて自社の利益を奪いうる存在、つまり「敵」であり、何かしらの方策をとらなければならない。その方策が、「3つの基本戦略」(three generic strategies : 図表1参照)である。

図表1 3つの基本戦略

| | | 戦略の有利性 | |
|---------|-----------|---------------|-------------|
| | | 顧客から特異性が認められる | 低コスト地位 |
| 戦略ターゲット | 業界全体 | 差別化 | コスト・リーダーシップ |
| | 特定セグメントだけ | 集 | 中 |

出所) M. E. Porter, *Competitive Strategy*, The Free Press, 1980, p.39. 土岐坤他訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982年、61頁。

Porterは、5つの競争要因に対抗するためには、図表1で示した3つの戦略のうちどれかを選択しなければならないとしている。つまり、いずれか1つを選択的を絞って戦略を遂行する必要がある。その理由は、3つの戦略がトレードオフ (trade-off) の関

3 M. E. Porter (1), *Competitive Strategy*, The Free Press, 1980, pp.3-5. 土岐坤他訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982年、17-19頁。

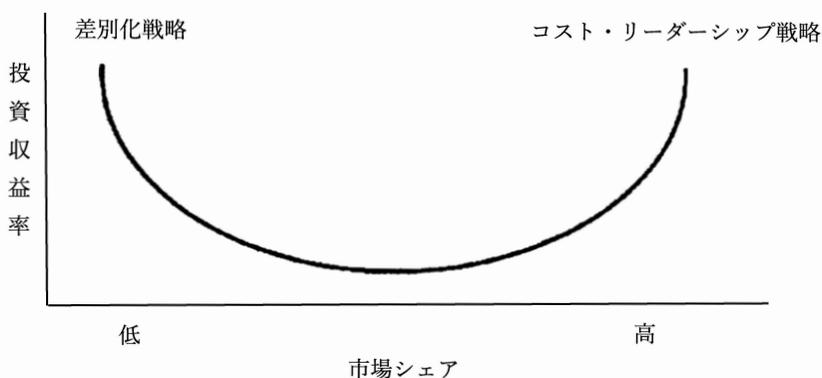
係にあるからである。つまり、2つ以上の戦略を同時に遂行しようとするれば、「二兎追うものは一兎も得ず」、いわんや「三兎追うものは一兎も得ず」となり、業界の競争要因に首尾よく対処できなくなるのである。

この点について、戦略ターゲットを幅広く業界全体にするのか、それとも、特定セグメントに限定(集中: focus)するのかについては、一方を選択すれば自ずともう一方が不可能になるため⁴トレードオフであることは理解しやすい。しかし、問題なのは、コスト・リーダーシップ(cost leadership)と差別化(differentiation)が、実際のところトレードオフなのかどうかということである。この点については次の項で考察しよう。

2. 「スタック・イン・ザ・ミドル」論

コスト・リーダーシップと差別化の両立可能性について考えてみたい。「はじめに」で述べたように、Porterは、コスト・リーダーシップと差別化の両立は不可能であり、同時追求してはならないとしている。そこで、「スタック・イン・ザ・ミドル」(stuck-in-the-middle)という見解を提唱している(図表2参照)⁵。

図表2 スタック・イン・ザ・ミドル



出所) M. E. Porter, *Competitive Strategy*, The Free Press, 1980, p.43を基に筆者作成。

Porterは、トレードオフが生じる理由、つまり、なぜスタック・イン・ザ・ミドルという状況が生じるのかについて、以下の3つの理由を挙げている⁶。

第一に、イメージや評判の一貫性が損なわれるからである。ある価値を提供することで知られている企業が、別の価値を提供しようとするれば、あるいは、相容れない製品や

4 「対象をニッチ市場に限定しながら、幅広い顧客をターゲットとする」というのは語義矛盾しており、常識的にあり得ない。

5 M. E. Porter (1), op. cit., pp.41-44. 土岐坤他訳、前掲書、64-68頁。

6 M. E. Porter (2), What is strategy?, *Harvard Business Review*, 1996, November-December, pp.68-69. DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳「戦略の本質」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2011年、第36巻第6号、74-76頁。

サービスを提供しようとするれば、顧客を混乱させ、結果として、信用を失ったり評判を傷つけてしまったりすることになる。

第二に、他社とは異なるポジション（コスト・リーダーシップないしは差別化）を選択すれば、製品の仕様、設備、従業員の行動、スキル、マネジメント・システムが変わる。機械や人間、システムは、それほど柔軟に変更、対応できるものではない。

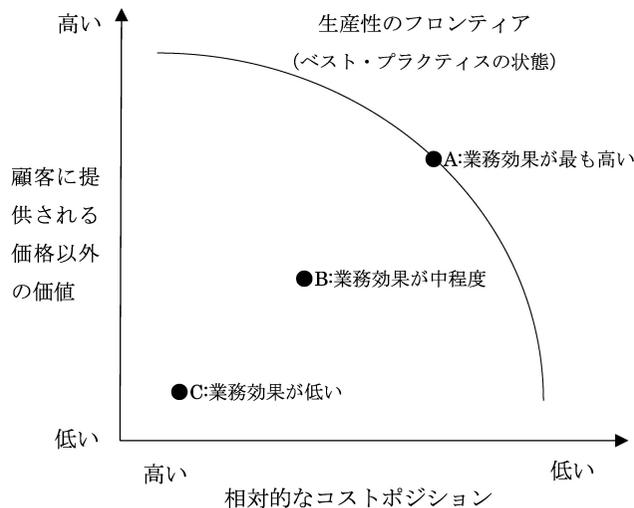
第三に、社内の調整と統制が限界に達するとトレードオフが生じる。つまり、シニア・マネージャーが対象市場や提供製品を明らかにしたにも関わらず、あらゆる顧客にあらゆることを提供しようとするれば、社員たちは具体的なフレームワークがないまま日々の業務上の判断を下すことになるため、社内のあちこちで混乱が生じかねない。

以上のような理由から、企業が戦略を同時追求すると「中途半端で立ち行かない状況」、いわゆる「スタック・イン・ザ・ミドル」に陥ることになるとというのがPorterの主張である。

3. 生産性のフロンティア

さらに、Porterは、「生産性のフロンティア」(productivity frontier) という概念を提示することにより、結局のところ、企業はコスト・リーダーシップと差別化どちらか一方を選択しなければならなくなると強調している（図表3参照）⁷。

図表3 業務効果と戦略ポジショニング



出所) M. E. Porter, What is strategy?, *Harvard Business Review*, 1996, November-December, p.62. DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳「戦略の本質」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2011年、第36巻第6号、63頁を基に筆者作成。

7 Ibid., pp.61-64. 同上稿、61-66頁。

生産性のフロンティアとは、ある時点におけるベスト・プラクティスの集大成である⁸。つまり、それは当該企業が、所定のコストの下で、最高の技術とスキル、経営手法、そして調達した投入資源を用いて生み出し得る最大の価値を表している。

生産性のフロンティアは、企業が業務効果 (operational effectiveness) を追求することによって実現する。つまり、企業が、日々のあらゆる活動が無駄なく効率的に行うことによって生産性のフロンティアに達することができる。

図表3をご覧ください。●Cは、コストが高いのに品質⁹が低い状態であり、業務効果が低い。それに対し、●Bは、●Cと比較するとコストは低く品質は高い状態にある。当然のことながら、望ましいのは●Bであり、生産性のフロンティアにより近い状況といえる。●Aは、生産性のフロンティアに達しており、これ以上の業務効果は望めない。

なお、●Bないし●Cに位置する事業は、図の右上方向に向かう余地がある。つまり、コストと品質の両方を同時追求しながら業務効果の向上を目指せる。ただし、●Bにせよ●Cにせよ、ベスト・プラクティスの集大成である生産性のフロンティアを超えて右上方向に行くことはできない。業務効果という点で、●Aを飛び越えることは不可能なのである。要するに、業務効果の追求によって生産性のフロンティアに達したならば(業務効果の追求による競争優位の確立が限界を迎えたならば)、生産性のフロンティアのラインに沿って右下(低コスト、低品質)に向かうのか、左上(高コスト、高品質)に向かうのかを戦略的に選択しなければならないのである¹⁰。

製品ないしサービスの特異性を追求すればコストが高くなり、コストを削減しようとするれば製品ないしサービスの特異性を犠牲にしなければならないという単純な理由に加え、以上のように、生産性のフロンティアおよび業務効果という観点から、コスト・リーダーシップと差別化のトレードオフは説明されるのである。

II ブルー・オーシャン戦略と「バリュー・イノベーション」

次に、コストと品質の同時追求を目指す戦略であるブルー・オーシャン戦略と、その中心的概念である「バリュー・イノベーション」について検討したい。

1. ブルー・オーシャン戦略¹¹

W. Chan Kim and Renée Mauborgneが提唱したブルー・オーシャン(青い海: blue ocean)とは、既知の市場空間であるレッド・オーシャン(赤い海: red ocean)に対す

8 Ibid., p.62. 同上稿、63頁。

9 本文中では、「相対的なコストポジション」を「コスト」、「買い手に提供される価格以外の価値」を「品質」と表現する。

10 生産性のフロンティアに達すると、競争優位の確立という点で、業務効果の追求が限界を迎え、その後は戦略的ポジショニングの選択が必要になる。西谷洋介著『ポーターを読む』日経文庫、2007年、90-93頁を参照のこと。

11 W. Chan Kim and Renée Mauborgne (1), op.cit., 入山章栄監訳、有賀裕子訳、前掲書。

る用語で、いまだ生まれていない市場、未知の市場空間をさす。つまり、ブルー・オーシャン戦略とは、一言でいうと、新市場開拓戦略である。ただし、全く新しい産業（業界）を生み出す戦略ではない。つまり、既存の業界における常識を変える戦略であり、これまで業界で当たり前のように提供されてきた価値を取り除いたり減らしたりする一方で、これまで業界では提供されてこなかった価値を付け加えたり増やしたりする。それにより、全体として新しい価値を顧客に提供するのがブルー・オーシャン戦略である。ブルー・オーシャン戦略とレッド・オーシャン戦略の違いについては図表4を参照されたい。

図表4 戦略の比較：レッド・オーシャン VS. ブルー・オーシャン

| レッド・オーシャン戦略 | ブルー・オーシャン戦略 |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| 既存の市場空間で競争する | 競争のない市場空間を切り拓く |
| 競合他社を打ち負かす | 競争を無意味なものにする |
| 既存の需要を引き寄せる | 新しい需要を掘り起こす |
| 価値とコストの間にトレードオフの関係が生まれる | 価値とコストのトレードオフを解消する |
| 差別化、低コスト、どちらかの戦略を選んで、企業活動すべてをそれに合わせる | 差別化と低コストをともに追求し、その目的のためにすべての企業活動を推進する |

出所) W. Chan Kim&Renée Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business Review Press, 2015,p.18.入山章栄監訳、有賀裕子訳『ブルー・オーシャン戦略』ダイヤモンド社、2015年、64頁。一部筆者改変。

2. 戦略キャンバスと4つのアクション¹²

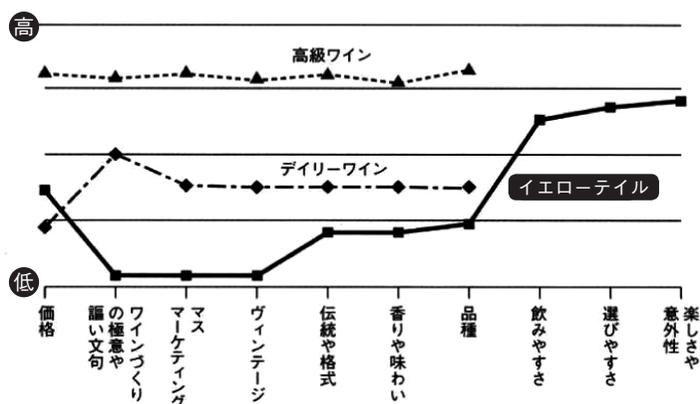
それでは、ブルー・オーシャンを開拓する、つまり、競争のない市場空間を切り拓き、競争を無意味なものにすることによって新しい需要を掘り起こす、さらには、そのため、差別化（価値）と低コストをともに追求しそれらの間のトレードオフ関係を解消するにはどうすればよいのであろうか。この点について、Kim and Mauborgneは、「戦略キャンバス」(strategy canvas) と「4つのアクション」(four actions framework) というモデルを提示している。

戦略キャンバスとは、当該業界において顧客に対し提供しうる一連の価値を横軸に並び、価値の提供度合いを「高」「低」として縦軸で示すことにより、価値の提供度が一目でわかるよう可視化したものである。

図表5は、1990年代末ごろまでアメリカにおいて一般的に提供されてきた高級ワインとデイリーワインの価値曲線 (value curve) に加え、それらに対してブルー・オーシャンを切り拓いた「イエローテイル」の価値曲線を戦略キャンバスとして表したものである。

12 Ibid., pp.27-39. 同上書、73-87頁。

図表5 イエローテイルの戦略キャンバス



出所) W. Chan Kim & Renée Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business Review Press, 2015, p.34. 入山章栄監訳、有賀裕子訳『ブルー・オーシャン戦略』ダイヤモンド社、2015年、81頁。

Kim and Mauborgneによれば¹³、当時、アメリカには1,600ものワイナリーがあったが、どれも似たような戦略をとっていて、高級ワインは顧客に提供する価値全てに力を入れる差別化戦略、一方、デイリーワインはどの要因にも大きな投資はしないという低コスト戦略を展開していた。両者の価値曲線はほぼ同じ形で縦軸の位置がずれているだけである。つまり、高級かデイリーかという違いだけで、それぞれの企業はどれも同じような価値の製品を顧客に提供していたのである。

そこに、「誰でも気軽に飲める、伝統にとらわれない楽しいワインを作れないか」という課題をもって、ブルー・オーシャンを切り拓こうとしたのが、オーストラリアのカセラ・ワインズが提供するイエローテイルである。

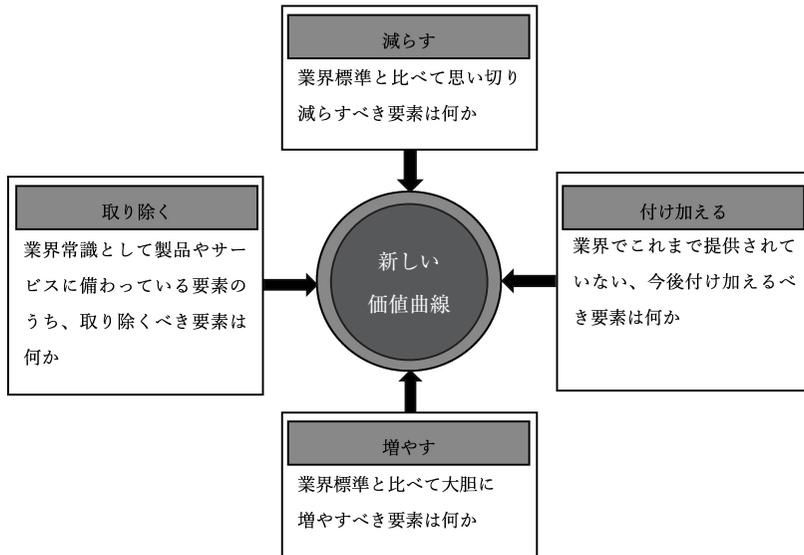
図表5から明らかであるとおおり、イエローテイルは、ワインづくりの極意や謳い文句、マスマーケティング、ヴィンテージ、伝統や格式、香りや味わい、品種には価値を置いていない。それに対し力を入れているのが、飲みやすさや選びやすさ、楽しさや意外性といった、これまでのワインではあまり重点を置いてこられなかった価値である。

つまり、イエローテイルの価値曲線にはメリハリがある。そして、この価値曲線のメリハリこそ、ブルー・オーシャン戦略の鍵である。そこで、Kim and Mauborgneは、価値曲線にメリハリをきかせ、顧客に対し新しい価値を提供するためのフレームワークとして4つのアクションを提示している(図表6参照)¹⁴。

13 Ibid., pp.29-31. 同上書、75-77頁。

14 Ibid., pp.29-31. 同上書、77-80頁。

図表6 4つのアクション



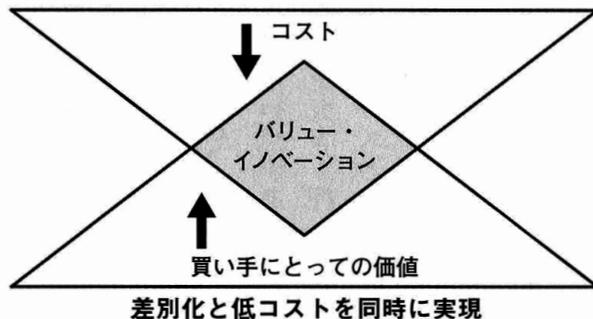
出所) W. Chan Kim&Renée Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business Review Press, 2015,p.31. 入山章栄監訳、有賀裕子訳『ブルー・オーシャン戦略』ダイヤモンド社、2015年、78頁。

3. バリュー・イノベーション

本節における本題の「バリュー・イノベーション」(value innovation) について論じたい。前項まで見てきたように、ブルー・オーシャンは、既存業界の常識を覆すべく、削るものは思い切って削る、加えるものは大胆に加えることによって生まれる。つまり、図表4で確認したように、低コスト一辺倒、ないし、差別化一辺倒になるのではなく、顧客の視点に立って、コストと価値の両立を図ることによって実現されるのである(図表7参照)。

図表7 バリュー・イノベーション：ブルー・オーシャン戦略の土台

バリュー・イノベーションとは、コストを押し下げながら、買い手にとっての価値を高める状態を意味する。コストを下げるには、業界で常識とされている競争のための要素をそぎ落とす。買い手にとっての価値を高めるために、業界にとって未知の要素を取り入れる。すると時が経つにつれて、優れた価値に引き寄せられるようにして売上げが伸びていき、規模の経済性が働くため、いっそうのコスト低減が実現する



出所) W. Chan Kim&Renée Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business Review Press, 2015,p.17. 入山章栄監訳、有賀裕子訳『ブルー・オーシャン戦略』ダイヤモンド社、2015年、62頁。

上述のようなコストと価値の両立は、I節において検討したスタック・イン・ザ・ミドルの考え方に反している。この点について、Kim and Mauborgneは、Porterの見解を意識しつつ次のように述べている¹⁵。

「バリュー・イノベーションは、戦略について思いをめぐらせ実行するための、新しい方法だといえる。この方法を用いると、ブルー・オーシャンを切り拓き、競争から抜け出せる。さらに重要な点として、バリュー・イノベーションを成し遂げれば、『価値とコストはトレードオフの関係にある』という、競争を前提とした戦略論の常識から解き放たれる。」

ここまで、II節として、バリュー・イノベーションの概念をより明らかにするために、ブルー・オーシャン戦略の概要について述べてきたが、III節では、コストと品質のトレードオフ、すなわち、スタック・イン・ザ・ミドル論に対する批判的な見解を取り上げたい。そして、それが、バリュー・イノベーションと何かしら関係があるのか、あるいは、何らかの観点からバリュー・イノベーションを説明しうるものなのかについて検討したいと思う。

なお、特にPorterは、コストと品質がトレードオフであるということを確認するものとすべく、1996年に「生産性のフロンティア」という概念を提示した¹⁶。そして、Kim and Mauborgneも、ブルー・オーシャン戦略を説明するために生産性のフロンティアの概念を用いている¹⁷。そこで、III節では、この生産性のフロンティアという概念を前提に、スタック・イン・ザ・ミドルを否定する研究について検討したい¹⁸。

III スタック・イン・ザ・ミドル批判論

1. Garth Salonerらの見解¹⁹

Salonerらは、Porterの見解を踏襲し、I節3項で確認した生産性のフロンティアに関わるモデルを図表8のように表している。

15 Ibid., p.13.同上書、58頁。

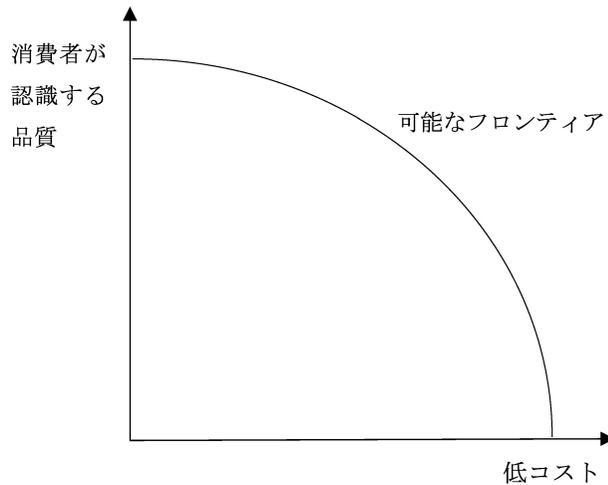
16 M. E. Porter (2), op. cit., DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳、前掲稿。

17 W. Chan Kim and Renée Mauborgne (2), *Blue Ocean Shift: Beyond Competing*, Hachette Books, 2017. 有賀裕子訳『ブルー・オーシャン・シフト』ダイヤモンド社、2018年。

18 1996年より前の、スタック・イン・ザ・ミドル論を否定する研究については、與那原建稿、前掲稿を参照されたい。

19 G.Saloner, A.Shepard and J.Podolny, *Strategic Management*, John Wiley&Sons, 2001, pp.55-62. 石倉洋子訳『戦略経営論』東洋経済新報社、2002年、70-79頁。

図表8 コストー品質のフロンティア



出所) G.Saloner,A.Shepard&J.Podolny, *Strategic Management*, John Wiley&Sons,2001,p.58. 石倉洋子訳『戦略経営論』東洋経済新報社、2002年、74頁。

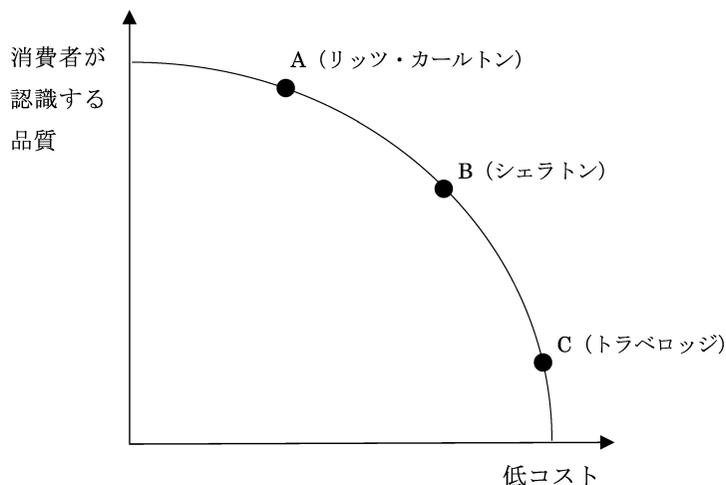
I 節3項にて解説した内容と重複するところもあるかもしれないが説明しておきたい。図表8の曲線は、コストー品質のフロンティア (cost-quality frontier) と呼ばれるもので²⁰、現時点での技術の限界を示している。つまり、企業は、技術的に自社ないし自社の提供する製品やサービスを曲線の内側に位置付けることはできるが、曲線を越えて右上に位置づけることはできない。したがって、曲線上に位置付けられている場合には、所与のコストで最高の品質、あるいは、所与の品質で最低のコストを実現していることになる。

前述のPorterの見解では、曲線の内側に存在する企業が努力してフロンティアにたどり着いた場合、そこから曲線を越えて右上に行くことはできないので、結果として、曲線に沿って右下に行く（コスト・リーダーシップ戦略をとる）か、左上に行く（差別化戦略をとる）かしかなくなる。そのどちらかを選ばなければ、スタック・イン・ザ・ミドルに陥ることになる。

しかし、この点について、Salonerらは、アメリカのホテルを例に挙げながら批判的な見解を呈する。図表9をご覧いただきたい。

20 ここで言う「コストー品質のフロンティア」とは、上述したPorterの「生産性のフロンティア」に該当する。

図表9 コスト-品質のフロンティアによる競争のマッピング



出所) G.Saloner,A.Shepard&J.Podolny, *Strategic Management*, John Wiley&Sons,2001,p.60. 石倉洋子訳『戦略経営論』東洋経済新報社、2002年、76頁。

コスト-品質のフロンティア上に、Aリッツ・カールトン、Bシェラトン、Cトラベロッジといった3つのホテルが存在する。これら3ホテルともフロンティア上にあるため、業務効果という点では最高水準に達しているといえる。ここで、Porterのスタック・イン・ザ・ミドルを考慮すると、Aのリッツ・カールトンは、コストは掛かるが高品質のサービスを提供しようとする戦略、つまり、明らかな差別化戦略を展開している。一方、Cのトラベロッジは、品質は高くないが低コストでサービスを提供する戦略、つまり、明らかな低コスト戦略を展開している。これら2社は、スタック・イン・ザ・ミドルを避けているという点で、Porterの見解に従えば「正しい戦略」を実行していることになる。しかし、Salonerらは、「両極端にある企業のほうが中間に位置する企業より優れた業績を上げるとは限らない」と述べている²¹。つまり、Bのシェラトンは、リッツ・カールトンほど高品質ではないが、低価格²²でサービスを提供できる。また、トラベロッジと比較すると、低価格ではないが高品質のサービスを提供することができる。そして、そこにはニーズが存在する。つまり、中品質・中価格の企業は、顧客にそれを十分訴求することができるのである。

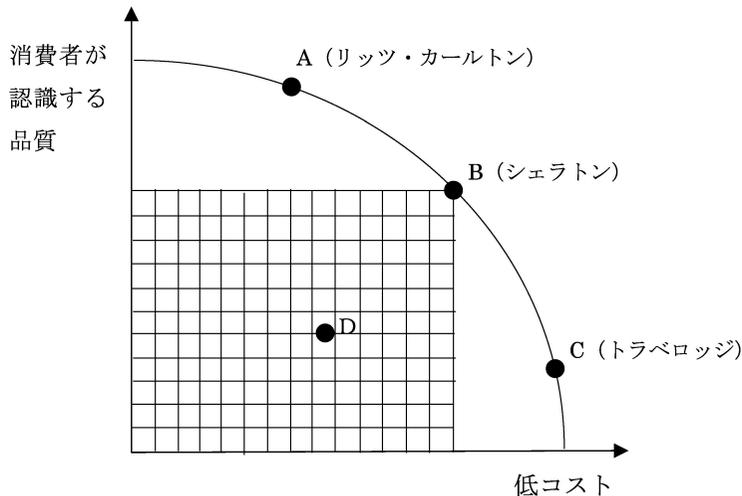
以上のように考えると、顧客が企業に期待する品質や価格は多様であるので、コスト-品質のフロンティア上に存在する企業であれば、どこに位置する企業でも優れた業績

21 G.Saloner ,et al.op.cit.p.61.石倉洋子訳、前掲書、77頁。

22 ここでは、高コスト企業は高価格で製品やサービスを提供し、低コスト企業は低価格で製品やサービスを提供すると仮定する。

をあげる可能性があることになる。つまり、業務効果が最大限追求されている企業であれば、Porterが懸念するスタック・イン・ザ・ミドルに陥ることはない。それでは、コスト-品質のフロンティアという考え方を前提とすると、フロンティア上に存在する企業に対して競争劣位となるのはどのような企業であろうか。これを説明するために、Salonerらは図表10を提示している。

図表10 シェラトンはDホテルより競争優位性をもつ



出所) G.Saloner,A.Shepard&J.Podolny, *Strategic Management*, John Wiley & Sons,2001,p.61. 石倉洋子訳『戦略経営論』東洋経済新報社、2002年、78頁。

図表10の中で、Dに位置する企業は、リッツ・カールトンと比較すると、価格という点でやや優っているが（低価格）、品質という点では全く及ばない。トラベロッジと比較すると、品質という点でやや優っているが、価格という点で全く及ばない。さらには、シェラトンと比較すると、品質と価格の両面で明らかに劣っている。ちなみに、Dに位置する場合以外にも、コスト-品質のフロンティアの内側にある格子の中に位置する企業はすべて、品質と価格の両面でシェラトンに劣ることになる。

Salonerらは²³、Dホテルのように、競合に比べてコストおよび品質という点で不利な位置にいるのが、スタック・イン・ザ・ミドルの状況であるとしている。ただ、Porterの言うように、フロンティア上であっても、その両極（完全な差別化ないし完全な低コスト地位）にいない限り、スタック・イン・ザ・ミドルということになってしまう。しかし、先述したとおり、フロンティア上で中間に位置する企業は十分競争力を持ちうる。そこで、Salonerらは、コストおよび品質という点で不利な位置にいる企業のことを、「フ

23 G.Saloner ,et al.,op.cit.,pp.61-62.石倉洋子訳、前掲書、77-79頁。

ロンティアの内側にあつて身動きが取れない企業」(stuck inside the frontier)と表現するのが適切であると述べている²⁴。

ここまで述べてきたことから明らかであるのは、「品質の追求(差別化戦略)と低コストの追求(コスト・リーダーシップ戦略)の同時追求は可能」ということである。換言すれば、Porterのスタック・イン・ザ・ミドル論は必ずしも絶対ではない。ここで、Ⅱ節で取り上げたバリュー・イノベーションを思い出していただきたい。それは、コストを押し下げながら、買い手にとっての価値を高める行為、つまり、差別化戦略とコスト・リーダーシップ戦略を同時追求するものであった。

改めて検討すると、バリュー・イノベーションは、差別化と低コスト地位のトレードオフ解消を企図するという意味において、生産性のフロンティアの両極をあえて狙わず、その中間を目指す行為であると理解できる。つまり、差別化とコスト・リーダーシップの間を狙う中間戦略(intermediate strategy)であるといえよう。ここに、バリュー・イノベーションの中心的な主張(差別化と低コスト地位のトレードオフ解消)が肯定されることになるのである。

2. Jay B.Barneyの見解

スタック・イン・ザ・ミドル批判論として、2項では、リソース・ベースト・ビュー(Resource Based View)の中心的な研究者であるBarneyの見解を確認しておきたい²⁵。

Barneyは、コスト・リーダーシップと製品差別化の両方を実行することに成功した企業は、多くの場合、持続的競争優位を獲得できるとし、2つのケースを提示している²⁶。本稿との関連において特に重要なのはそのうちの一方であるので、もう一方に関してはここでは取り上げない²⁷。

Barneyによれば、コスト・リーダーシップと製品差別化の同時追求が可能になる、つまり、トレードオフを解消しスタック・イン・ザ・ミドルに陥らないケースというのは、企業が両戦略を同時追求する際に生じる組織要請上の矛盾を解決する特別なスキルを開発できた場合であるという。この点について、Barneyは、自動車製造業を例に挙げその具体的な内容を説明している²⁸。

これまでの常識に従えば、自動車工場では、①組立ラインのスピードを上げて製造コストを低減させるか、②チームを基本とした生産を重視しながらラインスピードを遅くし、製品の品質を高めるか、そのどちらかしかない。一般的に、自動車工場では低コス

24 Ibid., p.62.同上書、78頁。

25 J.B.Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage 2nd ed.*, Prentice Hall,2001.岡田正大訳『企業戦略論－競争優位の構築と持続－(中)』事業戦略編、ダイヤモンド社、2003年。

26 Ibid., pp.302-303.同上書、170-172頁。

27 もう一方に関しては以下を参照されたい。

與那原建稿、前掲稿、158-160頁。

C.W.L.Hill, Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: A contingency framework, *Academy of Management Review*,13(3),pp.401-412.

28 J.B.Barney, op. cit., pp.302-303. 岡田正大訳、前掲書、171-172頁。

トで高品質な（低コストで、同時に差別化された）自動車を製造することはできないと考えられてきた。しかし、Barneyは、以上のようなこれまでの常識を批判すべく、マサチューセッツ工科大学（MIT）の研究者たちが全世界70の自動車工場を対象として行った実証研究²⁹を取り上げ、その内容を説明している。

同研究の結果、70工場のうち6工場だけが、非常に低いコストと非常に高い品質を両立させていることが明らかになった。MITの研究者たちは理由を探るべく生産政策、経営管理手法、組織文化や価値観など、広範にわたる要素に着目した。その結果、3つの重要な発見があった。

第一に、それら6つの工場は、利用可能な最高レベルの製造技術と製造装置を保有していた。ただし、製造上の技術や設備自体が6つの工場を特別な存在にしたわけではなかった。むしろ、重要なこととして、第二に、6つの工場では、従業員参加型経営、品質サークル（QCサークル）、チームによる生産活動、全社的品質管理（TQM）など、従業員参加型の色彩が非常に強くグループ単位での活動を重視する様々な経営手法が実践されていた。さらに重要なこととして、第三に、6つの工場では、そこで働く従業員が会社に忠誠心を持ち、自分たちが働く工場への強い思い入れを持っていた。そして、工場の経営陣は自分を正当に評価してくれるだろう、という信念を持っていた。

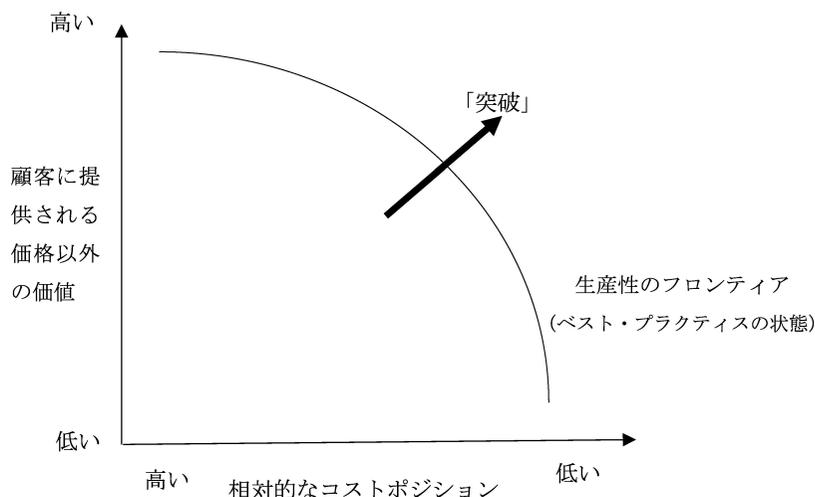
以上のことは何を意味するであろうか。第一に示した製造技術や製造装置も「経営資源」（resource）、第二に示した従業員参加型でグループ活動を行う術や従業員の価値観も「経営資源」、そして、第三に示した従業員が抱く会社への忠誠心や思い入れ、信念も「経営資源」である³⁰。要するに、経営資源が優れていれば、低コストと差別化の両立、つまり、スタック・イン・ザ・ミドルへの陥落の回避は可能になると考えられる。

先述したように、生産性のフロンティアに至るまでは低コストと差別化の両方を追求することが可能であるが、フロンティアに至ると両立は不可能になる。しかし、生産性のフロンティアという概念は理論上の仮定でもある。そうであるとすれば、優れた経営資源を保有していれば、生産性のフロンティアを「突破」して、低コストと差別化を同時追求していくことが可能になるのではないだろうか（図表11参照）。

29 詳細については、J.P.Womack, D.Roos and D.T.Jones, *The Machine that Changed the World*, Rawson,1990. 沢田博訳『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える』経済界、1990年を参照されたい。

30 Barneyは、従業員と会社との緊密な関係が、競争優位をもたらす重要な資源であることを示唆している。J.B.Barney著、岡田正大監訳、久保恵美子訳「リソース・ベースト・ビュー」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2001年、第26巻第5号、78-87頁を参照されたい。この論文の中で、Barneyは、ケイバビリティ（capability）を育むための方法として、「従業員との間に密接な関係を築く」ことを挙げている。

図表11 業務効果の向上による「生産性のフロンティア」の突破



出所) M. E. Porter, What is strategy?, *Harvard Business Review*, 1996, November-December, p.62. DIAMOND
 ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳「戦略の本質」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』
 2011年、第36巻第6号、63頁を基に筆者作成。

再びバリュー・イノベーションに話を戻したい。これまでも述べてきたとおり、バリュー・イノベーションは、低コストと差別化を両立させる行為である。それにより、競争のないブルー・オーシャンを切り拓くのだが、生産性のフロンティアを突破したところにブルー・オーシャンが見えてくるのではないだろうか。そして、フロンティアを突破する（低コストと差別化を同時追求し続ける）には、上述したように、優れた経営資源が欠かせない。Barneyの見解では、特に「ヒト」といった経営資源の重要性が強調されていると考えられるが、Kim and Mauborgneも「ヒト」という経営資源の重要性に言及している。つまり、次のように述べている。

「バリュー・イノベーションを持続させるには、従業員や関係者による支援が欠かせない。」³¹

以上のように、Barneyの見解からしても、スタック・イン・ザ・ミドル論は否定される。つまり、バリュー・イノベーションの中心的な主張が肯定されると考えてよいだろう。

3. W. Chan Kim and Renée Mauborgneの見解

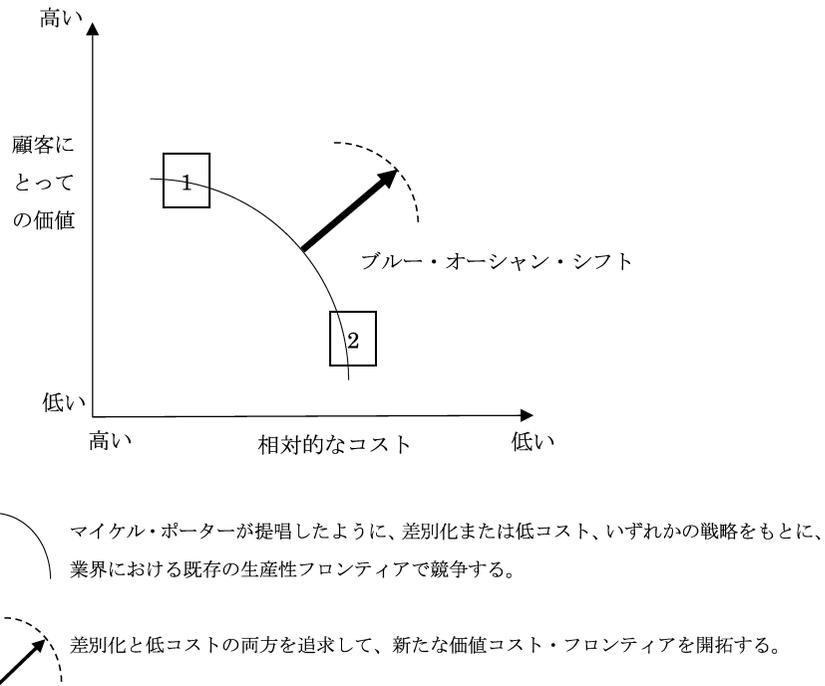
II節の最後で述べたように、ブルー・オーシャン戦略の提唱者であるKim and Mauborgneも、それを説明するために生産性のフロンティアの概念を用いている³²。

図表12をご覧ください。

31 W. Chan Kim and Renée Mauborgne (1), op. cit., p.17. 入山章栄監訳、有賀裕子訳、前掲書、62頁。

32 W. Chan Kim and Renée Mauborgne (2), op. cit., pp.11-13. 有賀裕子訳、前掲書、11-14頁。

図表12 競争から市場創造へ



出所) W. Chan Kim & Renée Mauborgne, *Blue Ocean Shift: Beyond Competing*, Hachette Book, 2017, p.12. 有賀裕子訳『ブルー・オーシャン・シフト』ダイヤモンド社、2018年、13頁。

図表12中、実線で示されている曲線は、Porterのいう生産性のフロンティアである。この線上ないし内側に位置する企業はレッド・オーシャンの中で戦っている企業となる。そして、線上にいる企業は、価値あるいは低コストのどちらかで突出しなければならない（前者は①、後者は②）。つまり、トレードオフを前提に、スタック・イン・ザ・ミドルを回避しなければならない。しかし、ブルー・オーシャン戦略の考え方に従えば、価値とコストのトレードオフを打ち破ることができる。要するに、バリュー・イノベーションによって、既存の生産性カーブをはるかに超える、新しい価値とコストのフロンティア（図表中の点線）を開拓することで、ブルー・オーシャンを創造し、既存フロンティアでの競争を無意味にするのである。Kim and Mauborgneは、これをブルー・オーシャン・シフト (blue ocean shift) と呼んでいる³³。そして、言うまでもなく、このモデルもスタック・イン・ザ・ミドルに対しては批判的な立場をとる。

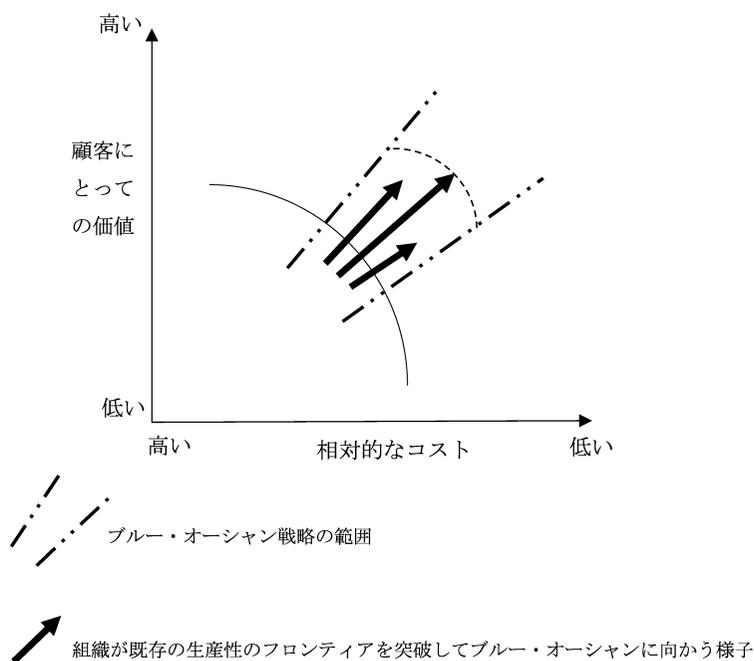
33 Ibid., pp.11-13. 同上書、12-14頁。

Ⅳ 本稿における見解

最後に、Ⅲ節において検討したことをベースに、本稿における見解をまとめたい。

Ⅲ節1項では、生産性のフロンティアの両極をあえて狙わず、差別化と低コスト地位の間を狙う戦略(中間戦略)が十分有効に機能し得ることを明らかにした。2項では、優れた経営資源を保有していれば、既存の生産性のフロンティアを突破して、差別化と低コスト地位の両方を同時追求し続けることができることを明らかにした。それらの観点から、本稿における見解として、図表12を基に作成したのが図表13である。

図表13 ブルー・オーシャン戦略の範囲と方向



出所) W. Chan Kim & Renée Mauborgne, *Blue Ocean Shift: Beyond Competing*, Hachette Book, 2017, p.12. 有賀裕子訳『ブルー・オーシャン・シフト』ダイヤモンド社、2018年、13頁を基に筆者作成。

図表について説明しておきたい。上下2本描かれている二点鎖線は、ブルー・オーシャン戦略の範囲を表している。ブルー・オーシャン戦略の中心的概念であるバリュー・イノベーションは、コストを下げながら、顧客に提供する価値の向上を図るものであった。つまり、差別化ないし低コストに偏らずフロンティアの中心付近を狙うイノベーションである。したがって、二点鎖線の外側にはみ出すのは、逆に好ましくない。

次に、右上に向かう矢印は、優れた経営資源を備えた企業が既存の生産性のフロンティ

アを超えて、ブルー・オーシャンに向かう様子を示している。つまり、バリュー・イノベーションにより、既存のフロンティアを「突破」するのである。ここでは、3社がブルー・オーシャンを開拓しようとしていると想定している。なお、図表12とは異なり、矢印のスタート地点が既存フロンティアの内側にあるのは、既存フロンティアに未だ達していない企業でも、ブルー・オーシャンを目指す可能性があるからである。

以上のように、一定の範囲の中で、既存フロンティアを超えてブルー・オーシャンを開拓するのが、バリュー・イノベーションであるということができよう。

結 び

本稿では、Porterの見解であるスタック・イン・ザ・ミドルを否定するとともに、バリュー・イノベーションの有効性について検討した。それでは、あらゆる企業が、バリュー・イノベーションを通じブルー・オーシャンを開拓すべきなのであるか。筆者は、そうは考えない。その理由は、大きく2つある。1つ目は、スタック・イン・ザ・ミドルに陥って低業績にあえいでいる企業が実際に存在する一方で、差別化戦略ないしコスト・リーダーシップ戦略を展開することで好業績を上げている企業が実存するからである。つまり、ブルー・オーシャン戦略が、競争優位を確立するための唯一の方法ではない。2つ目は、企業がレッド・オーシャンの中で競争することによって、より品質の高い、さらには、よりコストの低い（ひいては廉価な）製品やサービスが生まれる可能性が高まるからである。競争が我々消費者にもたらす恩恵も忘れてはならない。

Porterが競争戦略という分野を開拓して以降、様々な研究がなされてきた。その多くがPorterの研究を意識したものである。改めて、Porterの理論を深く理解することの必要性を痛感する次第である。

(せきね まさのり・高崎経済大学経済学部教授)

《参考文献》

1. 西谷洋介著『ポーターを読む』日経文庫、2007年。
2. 與那原建稿「ポーターの「スタック・イン・ザ・ミドル」論再考」『琉球大学経済研究』(75)、2008年。
3. Barney,J.B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage 2nd ed.*, Prentice Hall,2001.岡田正大訳『企業戦略論－競争優位の構築と持続－(中)』事業戦略編、ダイヤモンド社、2003年。
4. Barney,J.B.著、岡田正大監訳、久保恵美子訳「リソース・バースト・ビュー」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2001年、第26巻第5号。
5. Hill,C.W.L., Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: A contingency framework, *Academy of Management Review*,13(3).
6. Kim,W.Chan and Renée Mauborgne, *Blue Ocean Shift : Beyond Competing*, Hachette Books,2017. 有賀裕子訳『ブルー・オーシャン・シフト』ダイヤモンド社、2018年。
7. Kim,W.Chan and Renée Mauborgne, *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space*

- and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business Review Press, 2015. 入山章栄監訳、有賀裕子訳『ブルー・オーシャン戦略—競争のない世界を創造する—』ダイヤモンド社、2015年。
8. Porter, M.E., *Competitive Strategy*, The Free Press, 1980. 土岐坤他訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982年
 9. Porter, M.E., What is strategy?, *Harvard Business Review*, 1996, November-December. DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳「戦略の本質」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2011年、第36巻第6号。
 10. Saloner, G. A. Shepard and J. Podolny, *Strategic Management*, John Wiley & Sons, 2001. 石倉洋子訳『戦略経営論』東洋経済新報社、2002年。
 11. Womack, J.P. D. Roos and D.T. Jones, *The Machine that Changed the World*, Rawson, 1990. 沢田博訳『リーン生産方式が、世界の自動車産業をこう変える』経済界、1990年。

“Stuck-in-the-Middle” and “Value Innovation” in Competitive Strategy

SEKINE Masanori

Summary

Michael E. Porter gave three generic strategies and reasoned that you should not pursue cost leadership and differentiation simultaneously because the one bears a trade-off relationship to the other and that simultaneous pursuing would make you get stuck-in-the-middle.

I must admit it seems plausible or true to say cost leadership pursuing low cost position has a trade-off relationship with differentiation which gives specificity to products and services. However, there are many criticisms against the stuck-in-the-middle theory suggesting that simultaneous pursuing of cost leadership and differentiation is impossible.

In this paper, I would like to consider the above points, and in particular, I will focus on value innovation advocated by W. Chan Kim and Renée Mauborgne. Value innovation is an action pursuing low cost and differentiation simultaneously. The paper attempts to examine from what perspective this value innovation can criticize the stuck-in-the-middle theory and present the author’s viewpoint.