



競争優位とストック・イン・ザ・ミドルの概念的再検討

原田, 勉

(Citation)

國民經濟雜誌, 214(4):17-32

(Issue Date)

2016-10-10

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/E0040999>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/E0040999>



競争優位とスタック・イン・ザ・ミドルの 概念的再検討

原 田 勉

国民経済雑誌 第214巻 第4号 抜刷

平成28年10月

競争優位とスタック・イン・ザ・ミドルの 概念的再検討

原 田 勉

本稿の目的は、第1に、マイケル・ポーターの主張するスタック・イン・ザ・ミドルを理論的に再検討し、競争優位は超過利潤率と定義しなければこの命題はほとんど成立しないことを示すことであり、第2に、イノベーションを明示的に取り込んだダイナミック戦略の基本類型を提示することである。ダイナミックな状況下では、差別化戦略やコスト・リーダーシップ戦略を追求することは、イノベーションによって消費者の効用は逆に低下していくというパラドクスを発生させる。これを回避するためには、両者を同時に追求するハイブリッド型戦略こそが採用されるべきである。つまり、ダイナミックな状況下では、スタック・イン・ザ・ミドルは成立せず、ハイブリッド型戦略を促進するためには、競争優位の概念を超過利潤率から超過利潤へと修正する必要があるのである。

キーワード 競争優位, スタック・イン・ザ・ミドル, イノベーション,
ダイナミック戦略, ハイブリッド型戦略

1 は じ め に

競争戦略論はマイケル・ポーター（Porter, 1980）の著作より実質的に始まったといっても過言ではない。この有名な著作で提起された諸概念、競争優位、差別化、コスト・リーダーシップ戦略、集中、スタック・イン・ザ・ミドルなどはいまや実務の世界でも定着しており、広範に使用されている。しなしながら、これらの概念が暗黙的に前提とする理論的背景についてはあまり言及されてこなかった。というのも、競争戦略論はその実践性とデータによる実証の困難度があるがゆえに、厳密な学問的検証にさらされてこなかったからである。

本稿の目的は、第1に、競争戦略論の領域で頻繁に使用されるこれらの主要概念について共通の理論的枠組みのなかで整理し、そのうえでポーターの主張するスタック・イン・ザ・ミドルが成立する条件について検討することにある。第2に、ポーターの競争戦略論の限界としてイノベーションを考慮の対象外においていることを明らかにし、イノベーションを明示的に取り込んだダイナミック戦略の基本類型を提示することである。このダイナミック戦略という観点からすれば、スタック・イン・ザ・ミドルで否定された中間戦略こそが最も効

率的な基本戦略となるということを示す。ダイナミックな状況下では、差別化戦略やコスト・リーダーシップ戦略を追求することは、イノベーションによって消費者の効用は逆に低下していくというパラドクスが発生する。これを回避するためには、顧客の付加価値とコスト力を同時に高めていくハイブリッド戦略こそが採用されるべきである。本稿では、これらの論点を明らかにしていく。

2 スタック・イン・ザ・ミドルの検討

2.1 競争優位の定義

まず競争戦略論の最も重要な主要概念であり、かつその目的変数でもある競争優位について取り上げることにしたい。この競争優位 (competitive advantage) という概念は、しばしば売上、利益などの経営成果と同義語で使用されている例が見受けられる。しかし、売上増は必ずしも競争優位を獲得したことにはならない。というのも、競争優位とは、その言葉から明らかなように、競争上の優位性を示すものであるからだ。自社の売上が増えても、競合他社の売上がそれ以上に増えていた場合は、競争優位はむしろ低下することになる。つまり、競争優位とは絶対的な経営成果を指すものではなく、競合他社と比較した相対的指標であることに注意する必要がある。

しかし、競争優位は単なる相対的な売上、すなわち市場シェアや超過利益などを指すものではない。ポーターは、above-average returns という言葉を競争優位の同義語として使用しており (Porter, 1980)、これは超過利潤率という意味になる。競争優位は、業界平均と比較した超過利益率や超過利潤率ではなく、業界平均からの超過利潤率のことなのである。

ここで利益率と利潤率とは、英語ではともに profitability となるけれども、両者は明確に区別されなければならない。利益率とは会計上の利益率のことである。それに対して利潤率とは経済学的な意味での利益率のことであり、前者とは通常一致しない。なぜならば、会計上の利益計算では資本コストはその一部しか控除されないのに対し、経済学的には資本コストはすべて機会費用として売上から控除されなければならないからだ。したがって、しばしば見られるような日本企業と海外の企業との利益率の単純比較は、きわめてミスリーディングであるということができる。というのも、それらは資本コストの相違を考慮に入れていないからである。

重要なのは会計上の利益から資本コストを適切に控除することである。すなわち、利益率ではなく利潤率こそが比較されるべきなのである。同じ国内にある企業にとっても資本コストはまちまちであり、その相違を競争優位の評価に反映しなければならない。つまり、競争優位は超過利潤率として測定しなければならないのである。

2.2 基本戦略とスタック・イン・ザ・ミドル

それに加え、競争優位は超過利潤ではなく超過利潤率と定義しなければならない理由は、かれが主張する差別化、コスト・リーダーシップ、という2つの基本戦略と、それに付随するスタック・イン・ザ・ミドルの命題から明らかになる。もし、競争優位が超過利潤で測定される場合、スタック・イン・ザ・ミドルという議論は（少なくとも理論的には）多くの場合に成立しないことになる。このことを明確にするために、以下では暫定的に競争優位とは超過利潤であると仮定して議論を進めていくことにしよう。

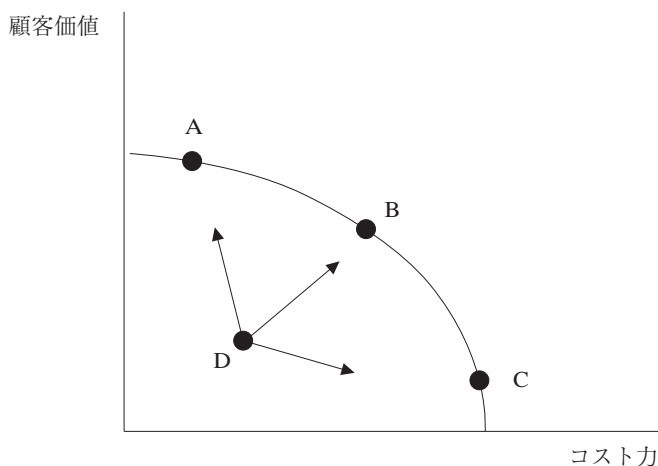
ポーターの基本戦略を明確に分析するために、顧客価値、コスト力という2つの戦略次元をここで取り上げることにする。まず、顧客価値とはその製品・サービスを購入するために、最大でどのくらいの額まで支払う意思があるのかという支払意思額（willingness to pay）を指す。この支払意思額が競合他社よりも大きい場合、その企業は差別化（differentiation）に成功しているといえる。つまり、差別化とは、競合他社と「異なっている（different）」ということが直接の問題なのではなく、競合他社より高い価格を設定したとしても、依然として顧客が自社の製品・サービスを購入するかどうかが焦点となる。顧客が競合他社の製品・サービスにスイッチしない最大限のプレミアム価格が差別化を測定する指標となるのである。

それに対して横軸のコスト力とは、製品・サービスのコスト競争力のことを意味する。このコスト競争力が高い場合、競合他社よりもより低いコストで製品・サービスを顧客に提供することができる。いま、顧客は価格に敏感であり、1円でも安価な製品・サービスがあればそちらを購入するものとしよう。自社の平均費用が a 円であり、業界で最も低い水準にあるものとする。業界で2番目にコスト競争力のある競合他社の平均費用が b 円であったとすれば（ $b > a$ ）、自社の設定すべき最適な価格は、 b 円となる。この競合他社は、赤字となるため b 円よりも低い水準に価格設定することはできない。したがって、市場全体の需要量を X と仮定すると、自社の設定する価格は最も低い水準にあることになるため、この需要をすべて引き受けることが可能になる。結果として、自社の利潤は、 $X(b-a)$ となる¹⁾。したがって、コスト力が大きければ、それに応じた低価格戦略をとったとしても、需要量が増加することにより利潤は最大化されるのである。

ポーターがコスト・リーダーシップ戦略と呼んだ基本戦略とは、このようにコスト競争力を根拠として低価格戦略をとることで利潤を最大化しようとするものである。ただし、ここで注意しなければならないのは、価格が低くてもそれに見合ったコスト競争力がなければ、その戦略は持続することができないという点だ。そのためポーターは、価格リーダーシップ戦略ではなく、コスト・リーダーシップ戦略という言葉を使用しているのである。

Porter (1980) によると、競争優位を獲得するためには、基本的にはこの差別化戦略、コスト・リーダーシップ戦略のいずれかのパターンにしたがう必要があり、顧客価値とコスト

図1 基本戦略と生産可能性フロンティア曲線



競争力の両者を同時に高めようとする、それは中途半端で戦略的には失敗することになるという。これをスタック・イン・ザ・ミドルという。より正確には、①顧客価値、コスト競争力の両方で業界最高水準を実現することは技術的に困難であり、②中間領域またはそれ以下の水準にある戦略次元の組み合わせでは、競争優位を獲得することはできず、③競争優位を獲得するためには差別化戦略、コスト・リーダーシップ戦略のいずれかを実行すべきである、という主張がスタック・イン・ザ・ミドルには含まれているのである。したがって、顧客価値、コスト競争力を同時に高め、業界最高水準を実現しようとする試みはそもそも技術的に実現不可能であり (①)、両者の次元で中間領域かそれ以下の水準しか達成できない場合、競争優位は獲得できないのである (②)。

このスタック・イン・ザ・ミドルをより詳しく検討するために、戦略次元の可能な組み合わせを示した図1の生産可能性フロンティア (Production Possibility Frontier) を取り上げることにしよう。この曲線では、顧客価値とコスト力との間にはトレード・オフの関係があることを前提としている。これは①の主張を反映したものである。付加価値の高い製品・サービスを提供する場合、当然ながらそのためのコストは上昇する。一方、付加価値の低い製品・サービスであればコストをできるだけ低く抑えることが可能になる。生産可能性フロンティア曲線が右下がりの傾きになっているのは、このトレード・オフが存在するからである。

それに加え、この曲線は原点に対して凹となっている。これは収穫逨減の関係を意味している。つまり、顧客価値をある程度犠牲にしてコスト力を向上させようとするれば、その結果得られるコスト上昇分は徐々に減少していくということである。この生産可能性フロンティア曲線が直線であれば、収穫一定であり、原点に対して凸である場合には収穫逨増の係に

あることになる。ここでは経済学における生産関数で一般的に採用される収穫逨減の関係性を暫定的に仮定することにしたい。後ほど、この仮定を変更することで結果がどのように異なるのかについて検討することにする。

この生産可能性フロンティア曲線は、現存する競合他社が達成可能な顧客価値、コスト力の組み合わせとなる。この業界が、A～D社のみで構成されていると仮定すれば、A、B、C社の各組み合わせが生産可能性フロンティア曲線を構成することになる。この生産可能性フロンティア曲線上に位置していれば、競争優位を獲得する潜在的可能性を有していることになる。しかし、この曲線よりも原点方向に位置しているD社のような企業は、競争優位を獲得することはできない。というのも、D社の場合、B社と比べて顧客価値とコスト力の両者において劣っていることになるからだ。B社の顧客が、それよりも顧客価値が低く、しかし価格は高いD社の製品・サービスを購入することはない。したがって、競争優位を獲得することは不可能になる。将来的に競争優位を獲得するためには、3つの矢印のいずれかの方向に戦略ポジションを改善していかなければならないことがわかる。

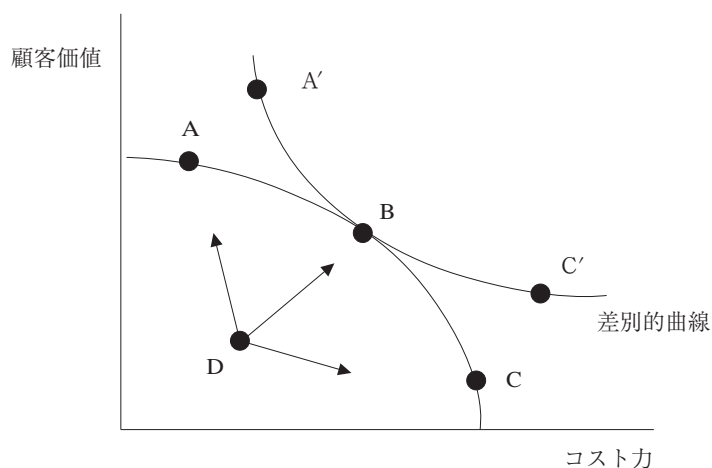
問題は、この3つの矢印のなかでどれを選択すべきかという点にある。もちろん、この点では、どちらの方向に進むことがより容易なのかという改善可能性が最も重視されなければならない。しかし、それだけでは十分ではない。たとえば、D社がA～C社のいずれかの戦略ポジションに到達できたとしても、今度は、A～C社間の競争のなかでどこの企業が最も高い競争優位を獲得することができるかで将来達成されるであろう競争優位は大きく異なってくることになるからだ。

この図では、A社は差別化戦略、C社はコスト・リーダーシップ戦略をとっていることになる。それに対して中間領域に位置するB社の戦略をここでは便宜上、中間戦略と呼ぶことにしたい。ポーターのスタック・イン・ザ・ミドルによれば、A～C社のなかで中間戦略をとるB社は競争優位を獲得することができないということになる。というのも、B社は顧客価値ではA社に劣り、コスト力ではC社に劣ることになる中間領域に位置していることになるからだ。しかし、その根拠は何なのだろうか。

ここではポーターの議論を一時的に離れて、経済学的に検討することにしたい。A～C社のなかでどこが最も高い競争優位（超過利潤）を獲得することができるかは、需要関数の形状に依存することになる。この需要曲線は、図2のなかで無差別曲線という形で導入することができる。通常、無差別曲線は、図2にあるように、原点に対して凸の形状をとる。つまり、消費者は、顧客価値と価格の適切なバランスをより重視するということである。たとえば、顧客価値を1単位犠牲にした場合、同じ効用を実現するためには、それ以上の価格低下が求められるということである。ここでは限界効用逨減の法則が働いていることになる。

このような無差別曲線の下では、高価格・高性能の製品と低価格・低性能の製品の2つが

図2 基本戦略と無差別曲線



あったとすれば、顧客にとっては、それらの中間レベルにある価格・性能の製品のほうをより好むことになる。図2でいえば、B社と同じレベルの効用を顧客に与えるためには、A社、C社のポジションでは不十分であり、これらの企業は各々、A'、C'のポジションになればB社と同レベルの効用を消費者に提供することはできないのである。

一方、現実の企業は生産可能性フロンティア曲線上に位置していることになるため、この図でいえば、消費者はB社の製品・サービスを購入することになる。つまり、A～C社間での競争が生じた場合、競争優位はB社のみが獲得することができるのである。ここで注意しなければならないのは、この結論は、生産可能性フロンティア曲線、無差別曲線の両者において収穫逦減の関係性を仮定することで得られたという点である。したがって、経済学で通常、前提とされるこの収穫逦減の関係性を仮定するかぎり、スタック・イン・ザ・ミドルは成立しない。この場合、生産可能性フロンティア曲線上の中間領域の戦略ポジションこそが競争優位を達成することができるのである。

2.3 収穫逦増とスタック・イン・ザ・ミドル

このような結論は、当然ながら標準的な経済学的仮定に多くを依存している。したがって、それらの仮定を変更し、その結果、上記の結論がどのように影響を受けるのかを検討しなければならない。そこで以下では、①生産可能性フロンティア曲線の収穫逦増、②限界効用逦増の無差別曲線、③移動障壁、という3つの仮定の修正が上記の結論にどのような影響を及ぼすのかについて具体的にみていくことにしたい。

まず、①の生産可能性フロンティア曲線での収穫逦増とは、たとえばコスト競争力を武器にした企業は、顧客価値をほとんど犠牲にすることなくきわめて低いコストを実現すること

図3 収穫逡増の生産可能性フロンティア曲線①

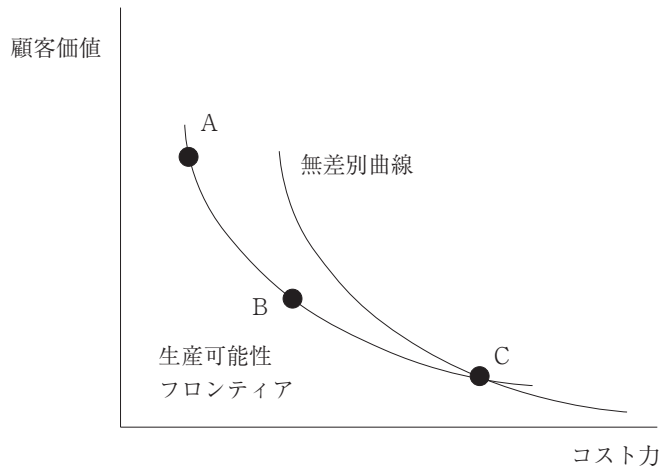
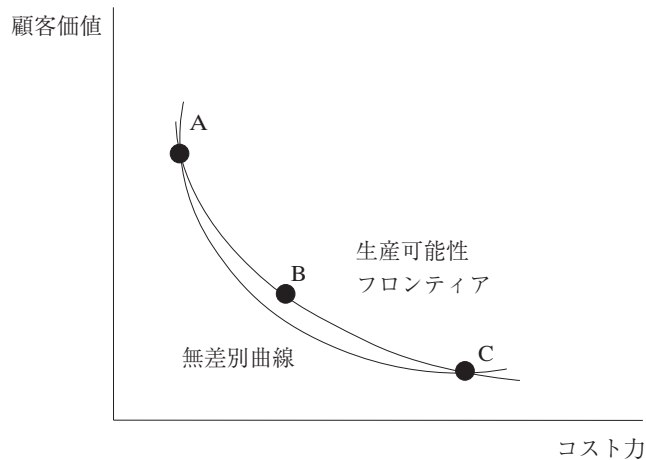


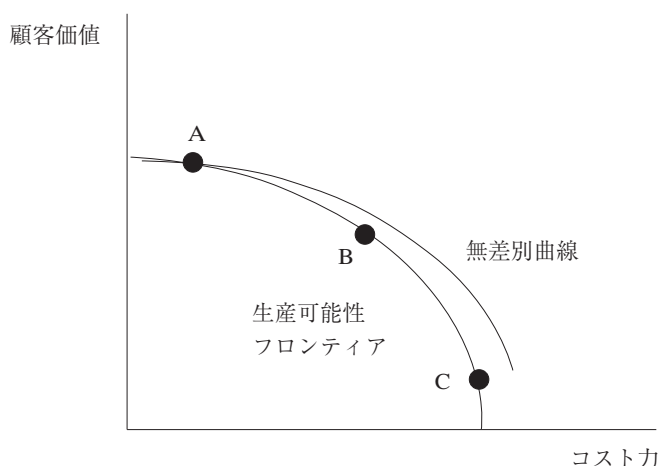
図4 収穫逡増の生産可能性フロンティア曲線②



ができる一方、高い顧客価値を実現している企業は、同時にコストも多く犠牲にせずにそれを達成しているということになる。換言すると、顧客価値、コスト力の両者を両立させることは非常に困難であり、図3に示されているように中間戦略をとった場合に達成可能なフロンティアは、原点に対して凸となる。

このような形状をもつ生産可能性フロンティア曲線が成立した場合、A～C社のなかでどの企業が競争優位を獲得するかといえば、それは無差別曲線の特性に依存する。図3の場合でいえば、消費者はよりコスト力を選好する傾向が強く、この場合は、C社が競争優位を獲得することになる。しかし、消費者がより顧客価値を選好するのであれば、A社が競争優位を獲得することになるだろう。いずれの場合でも、B社が競争優位を獲得することはない。

図5 収穫逡増の無差別曲線



B社が優位に立つことができるのは、図4にある無差別曲線のように、消費者がA社、C社を等しく評価し、その効用水準の無差別曲線が、B社の位置よりも左下を通っているという状況である。この場合は、B社が競争優位を獲得することができる。

次に、消費者の効用関数に限界効用逡増の関係性が働いている場合を考えてみよう。この場合、消費者にとって中間領域の製品・サービスはあまり魅力的なものとして認知されにくく、ハイエンドかローエンドの製品・サービスのみが市場で高く評価される。このとき、無差別曲線とはたとえば図5のように原点に対して凹の形状をとることになる。

図5では、明らかにA社が競争優位を獲得することになる。しかし、コスト力をより重視する無差別曲線ならば今度はC社が競争優位を獲得する。これらの場合は、スタック・イン・ザ・ミドルは成立する。これが成立しないのは、無差別曲線が図6のようにカーブが緩やかな場合に限定される。そうでない場合には、スタック・イン・ザ・ミドルは一般的に成立することになる。

このように①または②の条件を課した場合には、ポーターの主張するスタック・イン・ザ・ミドルは成立する可能性が高くなる。しかし、それらの場合に共通しているのは、無差別曲線および生産可能性フロンティア曲線の形状によって、差別化戦略、コスト・リーダーシップ戦略のいずれかのみが競争優位を獲得するということであり、この場合、そのいずれかを追求すべきであるというインプリケーションを導き出すことはできない。たとえば、図3の場合だとコスト・リーダーシップ戦略のみを追求すべきであり、差別化戦略をとるのであったら、中間戦略のほうがより高い競争優位を獲得することができるということになる。図5でいえば差別化戦略を目指すべきであり、コスト・リーダーシップ戦略は競争劣位しかもたらさないことになる。

図6 収穫逦増の無差別曲線

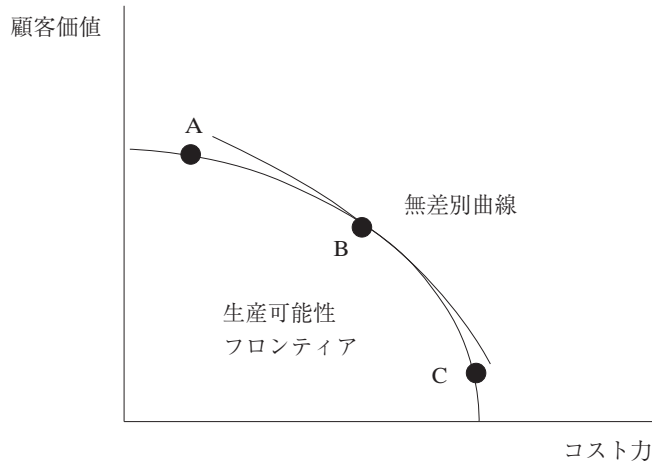
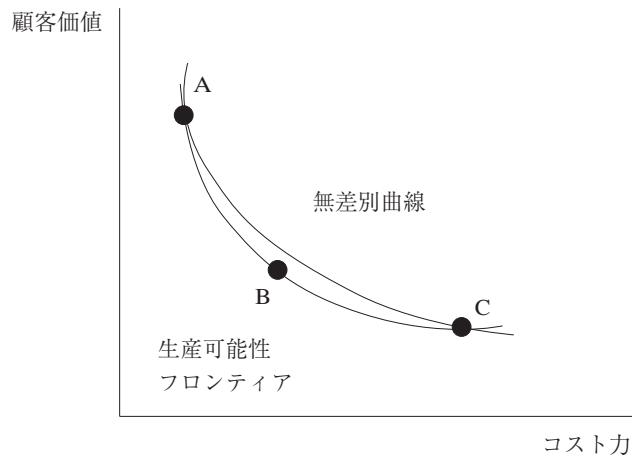
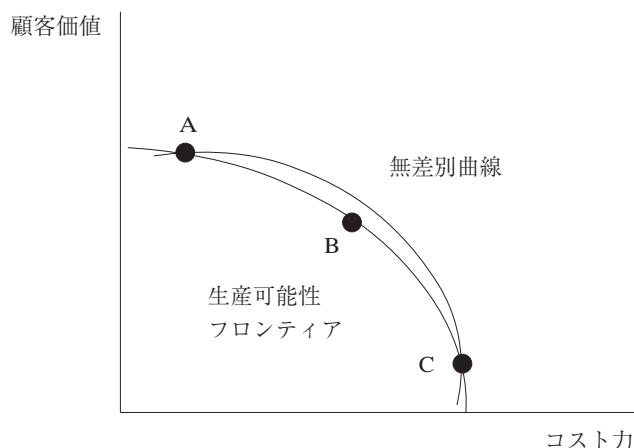


図7 スタック・イン・ザ・ミドルの成立①



それに対してポーターの主張は、差別化戦略またはコスト・リーダーシップ戦略の「いずれか」を目指すべきであるということであり、この主張を厳密に受け取るかぎり、スタック・イン・ザ・ミドルは成立しないことになる。つまり、この主張は、差別化戦略でもコスト・リーダーシップ戦略でも、どちらかに絞っているかぎり、高い競争優位を獲得することができるということを意味する。この状況が成立するのは、①の条件の場合には図7、②の条件の場合には図8に示されているように、無差別曲線が、A、Cを通り、なおかつBの右上を通るという場合のみである。いずれの場合でも、かなり限定的な生産可能性フロンティア曲線および無差別曲線の形状が求められる。もし、標準的な経済学理論のように、生産可能性フロンティア曲線および無差別曲線が収穫逦減の関係性を反映しているのであれば、そもそ

図8 スタック・イン・ザ・ミドルの成立②



も理論的にはスタック・イン・ザ・ミドルは成立せず、このような両極端の戦略ではなく、中間戦略こそが高い競争優位を獲得することができるという結論になるのである。

2.4 移動障壁とスタック・イン・ザ・ミドル

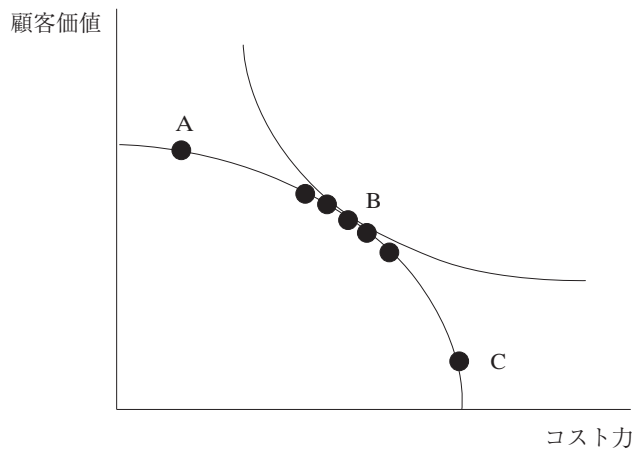
次に、③の移動障壁の条件について検討することにしよう。ここでいう移動障壁 (mobility barrier) とは、差別化戦略、コスト・リーダーシップ戦略、中間戦略のいずれかの戦略ポジションに対する参入障壁のことである。つまり、他の戦略ポジションからこれらの戦略ポジションへと移動する際の困難度をここでは移動障壁と呼ぶことにする。移動障壁が高い場合、競合状態という新たな要因をここで検討する必要性が生じてくることになる。

この移動障壁については、2つの対立するシナリオが考えられる。1つは、中間戦略を実現することはかなり困難であり、ハイエンドまたはローエンドの製品・サービスを実現するほうが容易であるというものである。この場合、仮に1社でも中間戦略をとることができれば、上記①、②のいずれかの仮定が満たされないかぎり、スタック・イン・ザ・ミドルは成立しなくなる。つまり、中間戦略をとる単一企業が最も高い競争優位を獲得することができることになる。

一方、この移動障壁はあまりにも大きく、1社も中間戦略をとることができないとしよう。そうすれば、競争優位を獲得することができるのは、差別化戦略またはコスト・リーダーシップ戦略をとるいずれかの企業となる。しかし、この場合には、結果として①の生産可能性フロンティアの収穫逓増の条件が実質的には満たされていることになるため、上記の議論が再び適用される。すなわち、この場合には、非常に限定的な条件の下でなければ、スタック・イン・ザ・ミドルは成立しないことになる。

それに対して、中間領域ではなく、差別化戦略およびコスト・リーダーシップ戦略の移動障壁が相対的に高い場合のシナリオも想定することができる。現実的には、中間戦略に位置づけられる企業のほうが数多く観察されることを鑑みれば、このシナリオのほうが現実的であるといえる³⁾。この場合、図9に示されているように、多くの企業がこの中間戦略を採用することになる。そのため、この中間戦略をとる企業は、より厳しい競争にさらされることになり、競争優位は低下することになる。

図9 移動障壁と競合状態



しかし、①、②の条件がともに満たされていない場合、確かに競合度が增加するために中間戦略の企業の競争優位は低下するものの、差別化戦略、コスト・リーダーシップ戦略を採用している企業の製品・サービスは消費者にとっては魅力的ではなく、それらが購買されることはない。したがって、この場合でも、差別化戦略、コスト・リーダーシップ戦略の両極端の戦略の相対的な優位性が、中間戦略を上回ることにはならないのである。

2.5 超過利潤率としての競争優位とスタック・イン・ザ・ミドル

これらの検討からわかるのは、理論的にスタック・イン・ザ・ミドルが成立するのはきわめて特殊な前提条件の下でのみであり、大部分の場合には、むしろ中間戦略が高い競争優位を獲得するか、あるいは、差別化戦略またはコスト・リーダーシップ戦略のいずれか一方のみが競争優位を確立することができるということなのである。

しかし、これらの結論は、競争優位を超過利潤として定義してきたことに大きく依存していることに注意しなければならない。もし、競争優位を超過利潤率として定義した場合、スタック・イン・ザ・ミドルはあらゆる状況の下で成立することになる。

この点は容易に確認することができる。利潤率は、価格と平均費用との差で測定することができる。この差が競合企業よりも大きくなるのは、コストが競合企業よりも著しく低いコスト・リーダーシップ戦略に成功している場合か、あるいはコストは競合他社よりも割高かもしれないが、コスト差以上にプレミアム価格を設定することができる差別化戦略に成功している場合に限られる。中間戦略の場合、価格とコストの差がこれらの基本戦略よりも上回ることとはほとんどない。ましてや中間戦略をとる企業の競合度が高ければ、利潤率はかなり低い水準になるだろう。したがって中間戦略は競争優位を獲得することはできず、そのためには差別化戦略かコスト・リーダーシップ戦略のいずれかが実現されていなければならない⁴⁾ということになる。

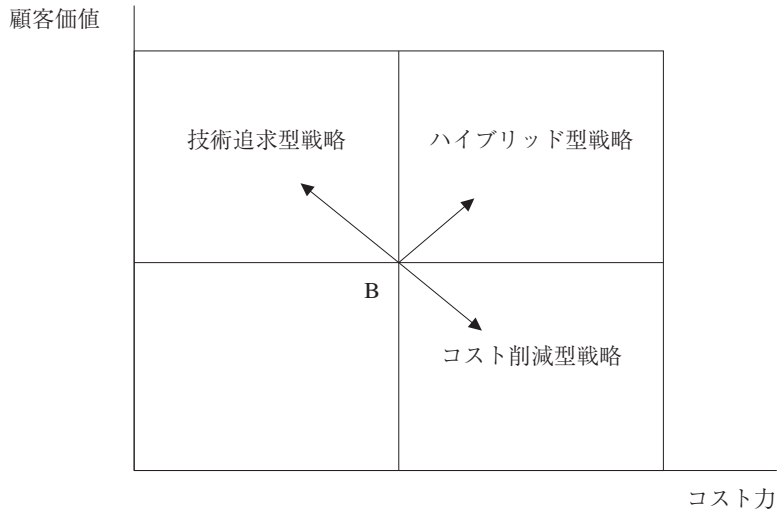
しかし、競争優位を超過利潤で測定する場合には、上述の検討で明らかになったようにこの議論はそのまま適用することはできなくなる。なぜならば、消費者の需要曲線を考慮に入れなければならないからである。確かに中間戦略は利潤率という点では差別化戦略、コスト・リーダーシップ戦略に劣ることになる。しかし、利潤という点からすれば、中間戦略のほうがより多くの需要を獲得することができるため、これらの企業よりも上回ることになる。ここでたとえ競合度の違いを考慮に入れたとしても、そもそも消費者は中間領域に位置する製品・サービスを強く選好するため、少なくとも理論的には中間戦略のほうが高い利潤を実現することができるのである。

3 競争戦略からダイナミック戦略へ

スタック・イン・ザ・ミドルをめぐる以上の議論は、1つの暗黙的な前提にもとづいている点に留意しなければならない。その前提とは、イノベーションの不在ということである。生産可能性フロンティア曲線の形状は、あくまでも現行の企業をこの2次元の空間上にプロットすることで描かれるものであるにすぎない。このような配置の下では、確かに顧客価値とコスト力とはトレード・オフの関係が生じることになるだろう。技術的なトレード・オフを観察するかぎり、無差別曲線を考慮に入れないのであれば、スタック・イン・ザ・ミドルという仮説が生じてくるのは理解できなくはない。しかし、ここにイノベーションの可能性を考慮に入れると、状況は一変することになる。

生産可能性フロンティアに位置する企業の多くは、何らかのイノベーション活動に日々従事している。現在の戦略ポジションは、過去から続くそのような活動の成果として獲得されたものである。その戦略ポジションを維持し、将来的にさらに向上させていくためには、イノベーションは必要不可欠である。それが社内から生じるのか、社外から生じるかは別の問題である。その発生源がどこであろうとも、最終的にはイノベーションを取り込み、現在の戦略ポジションを不断に改善させていかななければならない。いまの戦略ポジションを改善し

図10 ダイナミック戦略

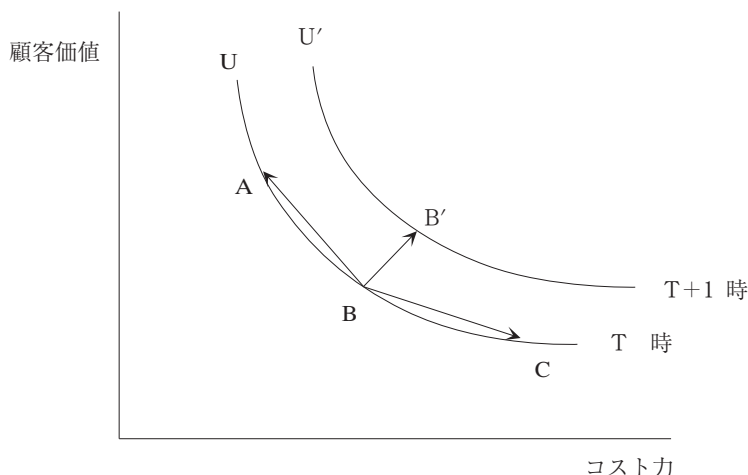


ていくための戦略空間上の方向性およびそれを実現するための資源配分をここではダイナミック戦略と呼ぶことにしたい（Harada, 2014）。

このダイナミック戦略には主に3つの類型が考えられる。すなわち、技術追求型戦略、コスト削減型戦略、ハイブリッド型戦略である。図10に示されているように、いま企業の戦略ポジションがBだとすれば、それが生産可能性フロンティア曲線上にあるか否かにかかわらず、将来的な改善の方向性として、コストを犠牲にして顧客価値向上を目指すのが技術追求型戦略、顧客価値を犠牲にしてコスト削減を目指すのがコスト削減型戦略、顧客価値、コスト力の両者の向上を狙うのがハイブリッド型戦略となる。これらは各々、ポーターの基本戦略である差別化戦略、コスト・リーダーシップ戦略、中間戦略に該当する。つまり、スタティク基本戦略をダイナミックにとらえた場合の戦略がこれらの3つの類型になるのである。

いま、簡単のために、B社の競合他社としてA社、C社が存在しており、同じ効用水準を顧客に提供しているものと仮定する。図11はそのような状況を図示している。B社が辿ることのできるイノベーション軌道は、図に示された3つの矢印のいずれかであると仮定する。ここでB社が技術追求型戦略をとればA社の戦略ポジションへと接近し、逆にコスト削減型戦略をとればC社のポジションへと近づいていくことになる。顧客の立場からすれば、仮にB社がA社、C社のポジションに到達したとしても効用水準は以前と変わらないことになる。つまり、これらのダイナミック戦略を採用した場合、現在の戦略ポジションは超過利潤という観点からはそれほど改善されないことになる（ただし、超過利潤率としての競争優位は改善されることになる）。

図11 ハイブリッド型戦略の優位性



しかし、B社がハイブリッド型戦略を採用し、B'にT+1時点で到達できたものとしよう。この場合、明らかに顧客の効用水準は向上しており、それによって利潤、利潤率のいずれの基準においても改善していることがわかる。もちろん、B社がA社、C社の戦略ポジションに到達する前にイノベーションを中止すればB地点よりも超過利潤や競争優位は改善することになる。しかし、これらの戦略的な方向性を継続すればするほど、徐々に超過利潤は減少していくというパラドクスが生じることになる。このパラドクス、すなわち、イノベーションを推進すればするほど顧客の効用と超過利潤は低下するという現象を回避するためには、A、Cの各地点に到達する前に、イノベーションを中止するか、またはイノベーションの方向性を右上方向へと転換する必要がある。つまり、いずれかの時点でハイブリッド型戦略を採用しなければ、このパラドクスを回避することはできないのである。

この簡単な検討からわかるのは、ポーターのスタティックな基本戦略では禁忌とされていた中間戦略は、イノベーションを取り込んだダイナミック戦略においてはむしろ積極的に推奨されるものであり、顧客価値とコスト力の両者を同時に追求していかなければ超過利潤のみならず超過利潤率としての競争優位の大幅な改善にはつながらないということである。換言すると、ダイナミックな観点からすると、差別化戦略とコスト・リーダーシップ戦略は同時に追求しなければならないのである。つまり、中間戦略こそが、ダイナミックな状況下では競争優位を生み出す唯一の方策であるということなのである。

もちろん、この分析は、無差別曲線が限界効用逓減の法則を反映しているということを前提としている。もし、限界効用逓増の法則が成立していれば、ハイブリッド型戦略ではなく、技術追求型戦略またはコスト削減型戦略を採用しなければならないことになる。この前提条

件についてはここで明記しておきたい。

しかしながら、消費者の効用関数が付加価値と価格のバランスを重視するのではなく、ハイエンドかローエンドのいずれかのみを選好するという状況はかなり特殊で限定されていると思われる。たとえば自動車業界で、ボルシェやロールスロイス、フェラーリなどのハイエンドカーと軽自動車のようなエントリーカーのいずれかのみが選好されているのではなく、やはり性能と価格とのバランスがある製品が消費者に重視されている。経済学で仮定される限界効用逓減の法則については、多くの業界で妥当するのではないだろうか。そうであるならば、やはりハイブリッド型戦略を採用すべきということになる。

それに加え、現実のイノベーション自体が性能・品質と低コストの両者を同時に実現してきたことも指摘しておきたい。たとえば、10年前のパソコンと最新のパソコンとを比較するとあらゆる点で性能は飛躍的に向上していることは一目瞭然である。しかし、その性能差が価格差として反映されているかといえ、実際はそうではなく、価格はむしろ低下していることがわかる。少なくともコスト・パフォーマンスはイノベーションによって年々、向上しているのが実情である。これは多くの業界で成立していることであり、ことダイナミック戦略に限定するかぎり、やはりハイブリッド型戦略が採用されていると考えられるのである。

4 お わ り に

本稿では、イノベーションを前提としないスタティックな戦略状況下での基本戦略、すなわち差別化戦略、コスト・リーダーシップ戦略および中間戦略と競争優位との関係性を理論的に検討し、競争優位を超過利潤としてとらえるかぎり、スタック・イン・ザ・ミドルはきわめて特殊な条件下でしか成立しないことを明らかにした。しかし、競争優位を超過利潤率と定義する場合であれば、この仮説は多くの状況下で妥当することになる。問題は、競争優位に関する競争戦略を議論する際、この超過利潤、超過利潤率のいずれの定義を用いているのかという点についてはあまり多くの注意が払われてこなかったという点にある。ポーターの議論を擁護するのであれば、競争優位とは超過利潤率であるということを明確に認識する必要がある。これが本稿の第1のメッセージである。

次に、スタティックな競争戦略の基本類型に対し、イノベーションを取り込んだダイナミック戦略について簡単な検討を試みた。そこで明らかになったのは、競争優位を超過利潤、超過利潤率のいずれで定義しようとも、顧客価値とコスト力の両者を同時に追求したハイブリッド型戦略を採用しなければ競争優位は改善しないということである。つまり、競争優位の定義の如何にかかわらず、競争戦略のダイナミック・バージョンにおいては、スタック・イン・ザ・ミドルは成立せず、むしろ顧客価値とコスト力の両者の向上を志向するハイブリッド型戦略こそが推奨されるべきなのである。本来、イノベーションとはこうした性能とコスト間

のトレード・オフを克服するものである。トレード・オフに直面していずれかを選択するのがポーターの基本戦略であったとすれば、トレード・オフを克服することを目指すのがダイナミック戦略であり、それこそがイノベーションの本当の役割なのである。

このようなハイブリッド型戦略やイノベーションを推進するためには、競争優位の概念を超過利潤率から超過利潤へと修正する必要があるかもしれない。利潤率を問題にするかぎり、ハイエンドかローエンドを狙うのは当たり前である。しかし、消費者は中間領域を強く選好しているのであり、そこをターゲットとするためには、利潤率よりも利潤自体を高めることを目標に置く必要がある。ダイナミック戦略の下では、競争優位は超過利潤と定義されなければならないのである。

注

- 1) 競合他社が、利益が0になることを覚悟して同様に価格を b 円に設定することもあり得る。しかし、この場合、自社は $b-\varepsilon$ 円に価格を設定して対抗することができる。 ε が限りなくゼロに近いものだとすれば、この場合の利潤は、 $X(b-a)$ で近似することができる。このコスト・リーダーシップ戦略は、ゲーム理論のベルトラン・ナッシュ (Bertrand Nash) 戦略に該当する。
- 2) したがって、両者はトレード・オフの関係にある。ポーターはこのトレード・オフに直面し、選択することが戦略立案に求められるとした。
- 3) たとえば、ポーターが日本企業には戦略が存在しないと主張するとき、それは差別化戦略、コスト・リーダーシップ戦略のいずれも実現できていないということを意味する。つまり、本稿でいう中間戦略をほとんどの日本企業は採用しているということになる。
- 4) ポーターの議論の場合、超過利潤が低い場合であっても超過利潤率が高ければ、集中戦略に成功しているものとして解釈されることになる。しかし、上述の検討からわかるのは、超過利潤という意味での競争優位については、理論的には成立する条件はかなり限定されるということなのである。

参考文献

- Harada, T. (2014) "Dynamic Strategies and Management of Focusing Devices." *Journal of Management and Sustainability* 4 (2): 22-33
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York