

琉球大学学術リポジトリ

ポーターの「スタック・イン・ザ・ミドル」論再考

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 琉球大学法文学部 公開日: 2008-05-15 キーワード: スタック・イン・ザ・ミドル, 競争の基本戦略, トレードオフ, ピュア戦略, ハイブリッド戦略, 生産性（コスト－品質）のフロンティア 作成者: 與那原, 建, Yonahara, Tatsuru メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.24564/0002003925

ポーターの「スタック・イン・ザ・ミドル」論再考

與那原 建

抄 録

「スタック・イン・ザ・ミドル」とは、複数のタイプの競争戦略を同時に追求することにより、虻蜂取らずになって失敗してしまうことをいう。この考え方は、競争戦略の研究にきわめて大きな影響をおよぼしたポーターの競争戦略論の中心的位置を占めている。

競争優位を獲得するには、競争の基本戦略のうち1つだけを選択し、それを一貫して追求しなければならないというのがスタック・イン・ザ・ミドル論の基本的主張であるが、それについては賛否両論あり、論争は現在も継続中である。われわれは、このように議論が継続し、なかなか結論に到達できずにいるのは、ポーターによるスタック・イン・ザ・ミドルの捉え方そのものに問題があるからではないかと考えている。

本稿では、ポーターのスタック・イン・ザ・ミドル論を再考し、その論拠を確認したうえで、それに対する主要な批判的研究をレビューしていく。取り上げるのは、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であるが、その検討を通じて、競争優位の獲得につながる有効な競争戦略が、ポーターのいうように、低コスト戦略と差別化戦略だけではないこと、すなわち、ピュア戦略のみならず、ハイブリッド戦略も有効であることを論証する。ポーターのスタック・イン・ザ・ミドル論については、ハイブリッドを否定し、ピュアを肯定するという二者択一論ではなく、両者をともに有効とみなす併存論として捉え直す必要があるだろう。

キーワード：スタック・イン・ザ・ミドル、競争の基本戦略、トレードオフ、ピュア戦略、ハイブリッド戦略、生産性（コスト－品質）のフロンティア

1. はじめに

スタック・イン・ザ・ミドル論は、業界の収益性を規定する5要因を明示した競争圧力論と並んで、ポーター（Porter 1980、1985）の核をなす考え方であり、競争戦略論の支配的パラダイムと位置づけられている（Campbell-Hunt 2000）。周知の通り、ポーターはあらゆる業界において平均以上のパフォーマンスを実現してくれる競争の基本戦略（generic competitive strategies）が、競争の範囲と競争優位のタイプによって決まるとした。競争の範囲が「広い」のか、それとも「狭い」のか、そして競争優位のタイプとして、「低コスト」と「差別化」のいずれを追求するのか。この競争の範囲と競争優位のタイプを組み合わせることで、コストリーダーシップ戦略、差別化戦略、集中戦略（コスト集中戦略と差別化集中戦略に細分される）という3つの基本戦略が識別されることになるが、これらの基本戦略のいずれか1つを自社の競争戦略として選択し、一貫してそれを追求しなければならないということをポーターは強調している。

これは言い方を換えれば、複数の基本戦略を同時に追求しようとすれば、高い成果をあげられないという主張に他ならない。ポーターは、このように、複数の基本戦略を同時に追求することで、どちらも中途半端になり、パフォーマンスが低くなる状態を「スタック・イン・ザ・ミドル」（stuck in the middle）と呼び、そうした「二兎を追う」戦略の場合、虻蜂取らなくなって失敗してしまうと警告している。これがスタック・イン・ザ・ミドル論であり、端的に言えば、それは基本戦略の同時追求否定論であるといつてよい。

このスタック・イン・ザ・ミドル論については賛否両論あり、論争は現在も継続中である。このように議論が継続し、なかなか結論に到達できずにいるのは、ポーターによるスタック・イン・ザ・ミドルの捉え方そのものに誤りがあるからなのではないか、というのがわれわれの問題意識である。

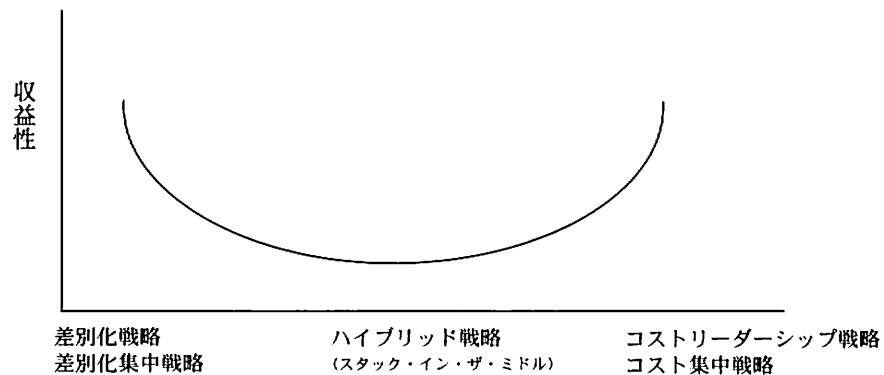
ちなみに最近では、基本戦略のいずれか1つを一貫して追求していく戦略をピュア戦略と、そして複数の基本戦略を同時に追求する戦略をハイブリッド戦略（あるいはミックス戦略）とそれぞれ呼ぶことが多い（Miller 1992a; Saloner et al. 2001; Spanos et al. 2004; Thornhill and White 2007）ため、われわれもこの呼称を採用することにしたい。

本稿ではまず、ポーターのスタック・イン・ザ・ミドル論を再考し、なぜ基本戦略は同時追求されるべきでないのかについて、その論拠を明らかにする。それから、スタック・イン・ザ・ミドル論を批判する代表的な研究として、基本戦略のコンティンジェンシー理論、およびハイブリッド戦略の優位論と併存論を取り上げ、それぞれの論拠を確認していく。それを通じて、ポーターのいうピュア戦略だけでなく、ハイブリッド戦略も競争優位の獲得に貢献しうる有効な競争戦略であることを論証し、ポーターのスタック・イン・ザ・ミドル論の修正を試みてみたい。

2. ポーターのスタック・イン・ザ・ミドル論

ポーターの基本戦略という考え方の根幹にあるのは、競争戦略が目指す競争優位という状態を実現するために、企業は1つの選択を行わなければならないということである。つまり、競争優位を獲得したいのなら、自社はどんなタイプの競争優位を追求し、戦略のターゲット

の幅をどうするか、これについて1つだけ選択すべきであり、さもないとスタック・イン・ザ・ミドルに陥ってしまうというのが、ポーターの主張のポイントになっている。ポーターはいう。「スタック・イン・ザ・ミドルに陥るのは、競争の方法についての選択から逃げようとしたからである。あらゆる手段を使って競争優位を手にしようと試みても、一つとして成功しない。というのは、異質な競争優位をいろいろと手にしようとすると、ふつうは、首尾一貫しないアクションをとらなければならないからだ」（Porter 1985: 17）と。したがって、「あらゆる人にあらゆるものを」というのは平凡な戦略でしかなく、競争優位をもたらすれない。そのような選択をしない企業、すなわち複数の競争戦略を同時追求する企業はどっちつかずになり、スタック・イン・ザ・ミドルに陥ってしまう。つまり、「中途半端なところで動けなくなって、にっちもさっちもいけなくなり」（榊原 2002）、平均以下のパフォーマンスしか手にすることができないのである（図1）。



（出所）Porter（1980）p.43の図を参考に、筆者作成

図1 スタック・イン・ザ・ミドル

では、なぜハイブリッド戦略ではスタック・イン・ザ・ミドルに陥り、高いパフォーマンスを期待できないのであろうか。ポーターがピュア戦略を重視する論拠は、①移動障壁と②生産性のフロンティアにおけるトレードオフ、に求められる。それぞれについてみることにしよう。

2.1. スタック・イン・ザ・ミドルと移動障壁

ポーター（1980）の競争戦略論における重要なコンセプトに、「戦略グループ」（strategic groups）と「移動障壁」（mobility barriers）がある。これらのコンセプトを使えば、なぜスタック・イン・ザ・ミドルが問題になるのか、換言すれば、ハイブリッド戦略が低いパフォーマンスしかもたらしえないのはどうしてかに関するポーターの論拠を読み取ることができる。

戦略グループとは、ある産業において同一ないし類似の戦略をとっている企業の集団をいう。ポーターによれば、ふつう業界は少数の戦略グループで構成されており、戦略グループ間では採用している戦略にはっきりしたちがいがみられるだけでなく、業績面でもグループ間に格差がみられるという。具体的にいうと、戦略グループの中で高いパフォーマンスをあげているのは、基本戦略の中から1つだけを選んで、それを一貫して追求するという、いわ

ゆるピュア戦略を追求するグループなのであり、ハイブリッド戦略のグループはスタック・イン・ザ・ミドルにあるため、低業績にとどまってしまうとしている。

注目すべきは、こうした戦略グループ間の利益率の格差が持続するという点である。その理由を説明するために、ポーターは移動障壁というコンセプトを提示している。それは新規参入を妨げる要因を意味する参入障壁を拡大したものであり、戦略グループ間の移動を妨げる要因という意味で、移動障壁と呼ぶのが適切である。このような障壁が存在しているために、ピュア戦略のグループとスタック・イン・ザ・ミドルに位置しているハイブリッド戦略のグループとの間にも持続的な利益率の違いが生まれるとポーターはみるのである。この主張は、ピュア戦略とハイブリッド戦略が相互に矛盾していることを意味している。それを確認しておこう。

すでに述べたように、競争の基本戦略は競争の範囲の違いと競争優位のタイプの組み合わせによって決まる。まず競争の範囲の違いによる基本戦略間の移動障壁について述べよう。ふつう競争の範囲が狭い戦略をとるのは規模の小さな企業であり、これに対して大企業は競争の範囲の広い戦略を採用する。それゆえ、集中戦略を展開している小企業が、競争範囲の広い大企業のコストリーダーシップ戦略や差別化戦略を真似するのは決して簡単なことではない。これは容易に想像できるだろう。にもかかわらず、実際にはこうした試みが少なからずみられるとポーターは注意を促している。集中戦略というのは、意識的に販売量を制限しようというものであるが、標的としたセグメントを支配すると、自社の成功した理由を忘れてしまい、競争の範囲を広げ、販売量の拡大を目指そうとして、スタック・イン・ザ・ミドルに陥ってしまうというわけだ。「自社の標的を特定のセグメントに絞って最適化を図る集中戦略の利点は、同時に競争の範囲を広くしようとすれば消え失せてしまう」（Porter 1985: 17）というのがポーターの指摘である。

つづいて、競争優位のタイプの違いによる移動障壁、すなわち低コスト戦略と差別化戦略の間の移動障壁についてのポーターの主張をみることにしよう。この2つの戦略の間の移動障壁は、戦略的移動障壁と組織的移動障壁に分けて考察することができる（中橋 1997）。

低コスト戦略と差別化戦略の間の戦略的移動障壁というのは、簡単にいえば、それぞれの戦略志向性が相互に矛盾していることをいう。低コスト戦略はその名が示すとおり、低コストを実現し、それを価格に反映させたり、価格以外の方向（たとえば、広告宣伝）に活用していくことで競争優位を獲得しようとする戦略である。このように低コスト戦略が徹底的に低コストを追求するものであるのに対して、差別化戦略は、コストをかけることで顧客の特別なニーズをよりの確に満足させる特性をもつ製品・サービスを生み出し、それを通じて競争優位を獲得していく戦略といえる。2つの戦略のこうした矛盾する戦略志向が移動障壁となり、低コストと差別化の同時追求を難しくするのである。

またこの2つの戦略には、それぞれの戦略を実行するための組織面での移動障壁も存在している。すなわち、「それぞれの戦略には、それぞれ違った組織構造、管理システム、新製品開発体制が必要である。また、それぞれの戦略に適合するリーダーシップ・スタイルも違うし、どの戦略をとるかによって組織の文化や雰囲気もまったく違ったものになってくる。それぞれの戦略に惹きつけられる人間のタイプも違う」（Porter 1980: 40-41）のである。

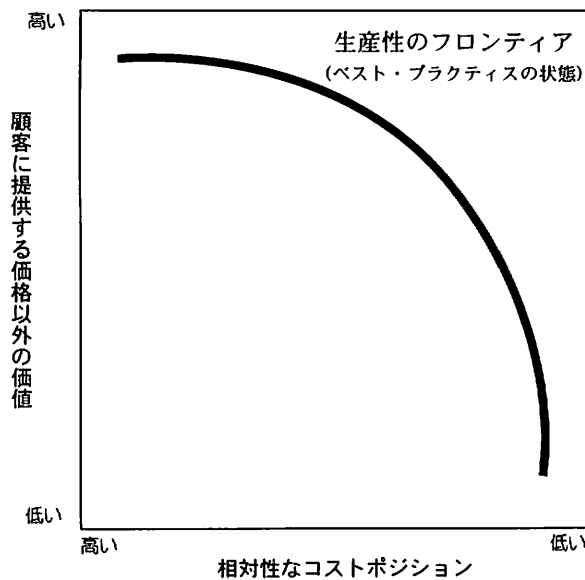
具体的にいうと、低コスト戦略には、厳格なコスト管理、頻繁かつ詳細な報告体制、権限責任関係の明確な組織構造、数値目標の達成をベースにした報酬システムが求められる。こ

れに対して、差別化戦略を有効に実行するためには、研究開発部門とマーケティング部門の調整を適切に行うことができる組織構造や、失敗を咎めない評価システム、高度なスキルをもった人材や創造的な人材を惹きつける快適な組織文化が必要となる。まさしく、それぞれの戦略をうまく実行するための組織的要件が矛盾しているといわなければならない。このことが移動障壁となり、低コストと差別化の両立を難しくしているのである。

このように、移動障壁というコンセプトにより、ポーターはピュア戦略の有効性を主張したわけだが、これに対して、1980年代に大躍進を遂げた日本企業は低コストと差別化を両立させていたではないか、よってこの2つの戦略の同時追求は可能ではないかという反論が出されるようになってきた。これについてポーターは「生産性のフロンティア」というモデルを使って再反論している。次に、このモデルを取り上げてみよう。

2.2. スタック・イン・ザ・ミドルと生産性のフロンティア

ポーターは、なぜ1980年代に日本企業は低コストと差別化を両立させることができたのかを説明するために、そしてやはり低コスト戦略と差別化戦略が本質的にトレードオフの関係にあることを論証するために、「生産性のフロンティア」(productivity frontier) というモデルを提示した(図2)。このモデルにしたがって、ポーターの論拠をみていくことにする。



(出所) Porter (1999) p.71

図2 生産性のフロンティア

ポーターによれば、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を表している。つまり、企業が、所定のコストのもとで、最善の技術とスキル、経営管理手法、そして調達した投入資源を使って、作り出すことができる最大の価値が、この生産性のフロンティアに当たるといってよい。自社のオペレーション効率を高めれば、企業はフロンティアに接近していくことになるが、それにしがたい、低コストと差別化を同時に達成できるようになるという。

とすれば、コストと差別化がトレードオフの関係にないケースとして、競合他社がオペレーションを十分に効率化できていないことがまず考えられる。1980年代に欧米企業に挑んだ日本企業の切り札は、まさにそこにあった。つまり、当時の欧米企業のオペレーション効率のレベルが図2の原点近くでしかなかったため、日本企業は効率の点でライバルをはるかに上回ることで、低コストを維持しつつ、同時に品質も高めることができた。ポーターはみるのである。

また、新しい技術や新しい経営手法が開発され、それが利用できるようになると、生産性のフロンティアは外側にシフトしていく。たとえば、情報技術（IT）の進展はオペレーションの効率化に大きく寄与したが、この場合にも、低コストと差別化が両立可能となる。それは、生産性のフロンティアのシフトによるものである。

たしかに、オペレーションの効率化の違いは収益性の違いに直結するだろう。なぜなら、そうした違いが相対的なコスト・ポジションと差別化のレベルに直接影響をあたえるからである。その意味で、オペレーションの効率化は企業のパフォーマンスの向上にとって欠かせないものだといえる。しかし、オペレーションの効率化は競争優位の必要条件であって、十分条件にはならないとポーターは警告する。オペレーション効率を頼りに、長期にわたって競争に勝ち残りつづけた企業はほとんど存在しないし、そのような企業がライバルに対するリードを保つのは、ますます困難になりつつある（Porter 1999: 73）としたうえで、その理由として、競合他社の模倣によるベスト・プラクティスの急速な普及を挙げている。オペレーション効率の競争は生産性のフロンティアを外側にシフトさせ、低コストと差別化の同時追求を可能にしてくれる。しかし、こうした競争によってオペレーションは間違いなく効率化されるだろうが、模倣を通じて競合他社も生産性のフロンティア（現時点でのベスト・プラクティス）に到達することになり、競争も同質化してくるため、相対的な優位は誰も手にしないという結果に終わってしまう。

ここでオペレーションの効率化と戦略とを区別することが重要である。オペレーションの効率化とは業務活動を競合他社よりも上手に行うことであり、すでに述べたように、それは競争優位を獲得するための必要条件にすぎない。これに対して、競合他社とは異なる業務活動を行うこと、あるいは同様の活動を競合他社とは異なる手法で行うことが戦略なのであり、それこそが競争優位を獲得するための十分条件なのだ。ポーターはいう。

ベスト・プラクティスが普及し、競合他社も生産性のフロンティアにある場合、競争優位という状態を実現するには、トレードオフを伴う戦略がどうしても必要となってくる。コストか差別化かというトレードオフに直面し、いずれかを選択せざるをえなくなるからである。航空会社を例にとってみよう。そこには乗客に対して食事を提供するという選択肢もある（その代わり、コストはかかるし、発着時間も長くなる）し、食事を提供しないという選択肢もある。だが、両方を同時に選ぼうとすればかなりの非効率性は避けられない。トレードオフである。こうしたトレードオフを伴うような選択こそが他社が模倣できないような戦略につながり（西谷 2007）、自社に競争優位をもたらしてくれるとポーターはみるのである。

ポーターによれば、トレードオフに伴う選択が必要になるのは、次の3つの理由による（Porter 1999: 93-95）。第1に、イメージや評判に一貫性が失われるからである。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、つまり同時に2つの相容れないものを提供しようとするれば、顧客の信頼を失い、彼らを混乱させるばかりか、自

社の評判まで落としてしまう。

第2に、戦略が違えば、つまり低コストと差別化とでは、業務活動のやり方も変わり、製品仕様や設備、従業員の行動、スキル、経営システムも違って来るからである。たとえば、家具の小売業者が顧客に組み立てや配送を任せることで低コストを推進しているような場合、より高いレベルのサービスを望む顧客を満足させるのは難しくなるだろう。

トレードオフが生まれる第3の理由は、社内の調整とコントロールの限界である。経営トップが選択をせずに、あらゆる顧客にあらゆるものを提供しようと試みる会社では、全社的な優先順位が不明確にされないまま、従業員が日々の業務判断を下すようになるため、現場レベルでの混乱は避けられない。

戦略とは何か。ポーターはいう。それは、競争優位の獲得をめざし、自社が何を行い、何をやらないかを選択すること（Porter 1999: 98）だと。選択が必要になるのはトレードオフが存在するからであり、よって低コストと差別化のトレードオフを認め、いずれの戦略をとるのか、選択しなければならないというのがポーターの結論であり、それはデス=デイビス（Dess and Davis 1984）やジョーンズ=バトラー（Jones and Butler 1988）といった研究者に支持されている。

3. スタック・イン・ザ・ミドル論の批判的研究

ポーターのスタック・イン・ザ・ミドル論には、依然として批判が少なくない。その代表的なものは、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、そしてハイブリッド戦略併存論の3つに整理できるだろう。以下では、順次それぞれの主張についてみていくことにしよう。

3.1. 基本戦略のコンティンジェンシー理論

1. マレイのコンティンジェンシー理論

マレイは、ポーターが「コスト優位と差別化は業界構造から生まれる」（1985: 11）としながら、基本戦略と業界構造の関係を十分に説明するまでには至っていないと批判し、基本戦略のコンティンジェンシー理論を展開した。すなわち、「すべての基本戦略があらゆる業界において等しく有効であるというのは正確ではないし、またすべての基本戦略があらゆる状況に等しく適合するわけではない」として、「個々の基本戦略の有効性は外部要因（業界構造や顧客の嗜好）に条件づけられている」（Murray 1988: 391）と主張している。

まずコストリーダーシップ戦略についてであるが、この戦略が有効となるのは、業界内の企業間でコスト構造が異なる場合であろう。コスト構造は、規模の経済、および規模とは無関係の経済性によって違って来るため、これらの経済性がコストリーダーシップ戦略のより重要な基盤になるが、いずれも業界構造に規定されるといわれている。

マレイは、規模と無関係の経済性については、原材料へのアクセス、経験効果、流通チャネルへのアクセス、の3つに分けて考察を進めている。ここで、3つともが業界の構造特性に依存していることに注意して欲しい。原材料へのアクセスについては、サプライヤー間にコストの違いがあるときに、コスト優位をもたらすことになるため、川上産業の参入障壁が低く、規模の経済がほとんど存在しない場合には、差別的なコスト構造をつくり出す機会は

ほとんど存在しないことになってしまう。経験効果も同じで、経験曲線の傾きが業界によって大きく異なるため、ここでもコストリーダーシップ戦略の有効性は業界の構造要因と関わってくる。さらに、流通チャネルへのアクセスについても、前方統合が可能であれば、流通のための最良の立地を確保することが可能となるため、コスト優位を実現できる。

コストリーダーシップ戦略のもう一つのベースとなる規模の経済についても同じことがいえる。業界によって、オペレーションの最適規模が違うことはよく知られているが、それもやはり製品特性や業界特性が異なるからである。たとえば、ファストフード店は高級レストランよりも大規模なオペレーションを行い、低コストを実現している。なぜなら、顧客は前者については標準化された安価な商品を好み、後者については独自のメニューを重視する傾向があるからだ。

このように、コストリーダーシップ戦略の成否を決める規模の経済、そして規模とは無関係の経済性はいずれも業界構造の影響を受けることになる。つまり、コストリーダーシップ戦略を実行するための前提条件は業界の構造特性から生まれているのである。

つづいて、差別化戦略に影響をおよぼす要因についてみていくことにしよう。まず言えるのは、顧客が製品の購入にあたって、価格以外の属性を重視しない場合には、差別化戦略が意味をなさないということである。ただそれは、差別化戦略が有効であるための必要条件であるが、十分条件ではない。そこで、差別化を志向する企業の場合、プロダクト・イノベーションが実現可能でなければならない。それを通じて、顧客が競合企業よりも優れていると評価する製品をつくり出すことができるからである。しかし、これも製品と産業のライフサイクルの影響を受けることになる。

一般的には、ライフサイクルが成熟化していくにしたがい、プロダクト・イノベーションは生まれにくくなっていくと思われる。とすれば、持続的な差別化という観点から、別の差別化次元を考慮しなくてはならない。そこで注目されるのが、クオリティやサービスという次元である。言うまでもないことだが、製品の購入にあたって顧客が負担するコストには、購入価額（単価×数量）だけでなく、入手までの費用や手間（入手の利便性や快適性）、さらには製品の利用や維持保全に要する費用も含まれる（中橋 1997: 134）。産業・市場の成熟化するほど、こうしたクオリティやサービスに基づく差別化の重要性は高まっていくだろう。

このように、差別化戦略の有効性は基本的に顧客が決めているとあってよい。まずは、顧客が製品の違いを認め、それを評価しなければならない。そのための最良の方法は、プロダクト・イノベーションなのかもしれないが、市場の成熟化とともに、こうした独自性を維持する能力は小さくなり、また顧客も製品に精通してくるので、品質や製品の入手における利便性・快適性などをベースにした差別化が好ましい戦略となっていくのである。

さて、これまでの議論から明らかなように、コストリーダーシップ戦略が実行可能であるための条件が主に業界の構造特性から生まれているのに対して、製品差別化を可能とする条件は客の嗜好から生まれている。これら2つの条件が独立的なものであるため、コストリーダーシップと製品差別化の同時追求は可能だということをマレイは強調しているのである。

2. ヒルのコンティンジェンシー理論

ヒル（Hill 1988）も、マレイと同じく、基本戦略のコンティンジェンシー理論を展開して

いる。彼はまず、「差別化には普通コストがかかるため、コストリーダーシップと差別化は矛盾するものだ」というポーターの主張（1985: 18）を取り上げ、それを批判する。ヒルによれば、ポーターのモデルは2つの重大な欠点をもつという。第1に、差別化の追求が低コストの実現につながることもありうること、第2に、多くの業界で、低コスト戦略と差別化戦略の同時追求が持続的競争優位につながっていること、である。ヒルの主張するポーターのスタック・イン・ザ・ミドル論の2つの問題点について、以下でみていくことにしよう。

まず第1の点について、ヒルの考え方は次の通りである。差別化のために余分なコストをかけたとしても、差別化を通じて生産・販売量を増やすことができれば、それに伴い製品の単位当たりコストを削減できることになる。このとき、差別化による追加コストよりも、差別化を通じたコスト削減のほうが大きければ、差別化と低コストは矛盾しないことになる（Hill 1988: 410; 中橋 1990: 176-177; 2005: 32-33）。よって、両者は両立できると捉えるのである。

ならば、低コストと差別化が矛盾しないためにはどういった条件が必要になるのであろうか。ヒルによれば、差別化が低コストに最もつながりやすいのは、①企業の製品差別化能力が高い場合、②ライバル企業の製品に対する顧客のコミットメントが低い場合、③市場成長率が高い場合、④市場構造が多数乱立型（fragmented）の場合、⑤生産プロセスが新しく、複雑な場合、⑥規模の経済（特に企業レベルで）が存在する場合、⑦範囲の経済が存在する場合、である。これらの条件を充足しているのが、市場の成長率が高いだけでなく、市場構造も多数乱立型で、そしてコスト面では学習効果が重要となるような新興業界（emerging industries）であり、そこにおいて、差別化は低コスト・ポジションを実現するためのより有効な戦略になりえるとみている。

つづいて、ヒルの指摘するポータースタック・イン・ザ・ミドル論の第2の問題点について述べよう。これに関してヒルは、多くの業界において、市場シェアの獲得を通じて、規模の経済や経験曲線効果のような節約効果を楽しんでいる企業グループが存在しているという事実から出発する。この場合、グループ内のすべての企業が同じように低コストを実現していることになるため、グループ内企業の間では競争優位が生まれにくいことになる。では、低コスト・グループの中で競争優位を実現するには、どうすればよいだろうか。

その方法としてヒルが挙げるのは、オペレーションの効率化によってコスト優位にたつことである。しかし、ポーターも指摘していたように、オペレーションの効率化というのは模倣しやすい。効率化することで企業は低コストという競争優位を獲得できるが、長期的にみると、競合他社もそうした効率化に対応しようとするだろう。

ところが、差別化の場合は、例えば消費者のブランド・ロイヤルティのような持続性のある資源をつくり出すことになるので、模倣が難しくなるというのがヒルの意見である。こうした主張に基づき、競合他社が自社と同じく低コストを実現していたとしても、差別化に成功すれば、競争優位を獲得できるばかりでなく、それを持続させることも可能になるとしている。

要するに、持続的競争優位にある企業は、規模の経済、経験曲線効果、あるいはオペレーションの効率化によってコスト削減を実現しながら、競合他社に対して優位にたつために差別化を進めるといった戦略をとっていることが多いというのが、ヒルの結論といえる。

このようにコンティンジェンシー理論をベースにして、ヒルもまた、ポーターの主張とは

反対に、コストリーダーシップと差別化は矛盾するどころか、競争優位の獲得と持続にとって不可欠な戦略であると主張し、ポーターのスタック・イン・ザ・ミドル論に異議を唱えているのである。

3.2. ミラーのハイブリッド戦略優位論

ミラー（Miller 1992a、1992b）も差別化とコストリーダーシップが相互に排他的なもので、ほとんどの企業にみられる資源の限界を前提とすれば、両方の戦略を同時に追求することができないというポーターのスタック・イン・ザ・ミドル論に批判的スタンスをとっている代表的研究者の一人である。彼は、基本戦略のうち1つの戦略だけを追求していくピュア戦略には大きな危険が潜んでいるとして、これを否定し、低コストと差別化を同時に追求するハイブリッド戦略が機会の発見と、競争優位につながることを明らかにした。

では、なぜピュア戦略が危険なのだろうか。第1に、ピュア戦略は自社製品のもつ弱みを放置することにつながるため、危機的な失敗をもたらすことになる。製品のクオリティの高さで差別化を図ってきたところが、品質の向上に夢中になるあまり、効率性が忘れ去られてしまったり、先進的な製品で知られたところが、そこにばかり気をとられて、コストの超過やサービスの悪さで競合企業に市場を奪われるというのが、その典型例であり、こうしたことが現実起こっているという。企業の提供する製品は、クオリティ、信頼性、スタイル、新奇性、利便性、サービス、それに価格という多くの次元で顧客を満足させなければならない。これらの重要なハードルをすべてクリアできなければ、顧客は離れていってしまうとミラーは警告している。

第2は、ピュア戦略が模倣の脅威にさらされていること、そして変化に対して鈍感になりやすいことである。ピュア戦略はミックス戦略よりも模倣されやすいといわれる。それは、低コストか、クオリティかのいずれかに絞って、それを追求するのはそれほど難しくないことが多いからである。これとは逆に、多くの組織的スキルを同時に利用しなくてはならないようなハイブリッド戦略の場合、間違いなく模倣が困難になるだろう。

またミラーは、ピュア戦略の追求が、市場の変化についていくことを難しくしてしまうことも明らかにしている。かつてコストリーダーであったところが、技術変化を見落として、自社製品を陳腐化させてしまった例などはこれに当たる。実はこうした失敗が過去に大きな成功を収めた企業でよくみられるとミラーは指摘している。こうした企業では、ピュア戦略の成功により、市場が変化しても、経営幹部がそれに盲従してしまうことになってしまう。これに対して、コストと差別化の両面を考慮するハイブリッド戦略を追求する企業では、社内の多くの機能部門が戦略形成にかかわることになるため、同じような問題がほとんどみられないということをミラーは強調している。

ミラーは、ハイブリッド戦略のアドバンテージとして、以下のことを挙げている。まず、ハイブリッド戦略は上で挙げたピュア戦略の危険を少なくするだけでなく、ブランド、クオリティ、イノベーションといった差別化の諸次元とコスト効率とをミックスさせることになるため、この戦略を追求する企業には複数の能力を身につけることができるというアドバンテージも生まれる。

例えば、ビールという製品を考えてみよう。ビールの買い手は、クオリティ、魅力的なブランドイメージ、それに手ごろな価格を選好するといわれている。実はこのことが、バドワ

イザーでよく知られるビールメーカー、アンハイザーブッシュが成功した理由の説明になっているとミラーはいう。結論をいうと、同社は上に挙げた3つの属性すべてを充足させることができたがゆえに、成功を収めることが可能となったのである。もちろん、上質のビールを求める消費者や価格の安さを重視する消費者もいないわけではなく、彼らの嗜好に応えるために、プレミアムビールや輸入ビールが提供されている。しかし、アンハイザーブッシュはそのどちらでもない、コストとクオリティの組み合わせを選択した。ビールの消費者の圧倒的多数がそうしたニーズをもつと考え、ハイブリッド戦略の追求を決定したわけである。そしてこの戦略を効果的に実行するために求められる複数の能力を身につけたことで、競争優位を獲得するだけでなく、それを持続させることもできている。このブッシュのケースは、ハイブリッド戦略の追求が企業それ自体の能力を強化させ、競争優位の獲得・持続につながることを示す好例であろう。

第2のアドバンテージは、コストとクオリティの相互補完性と関係している。たとえば、先に紹介したヒルも指摘していたように、差別化に成功すれば、市場シェアを拡大でき、その結果、コストを節約することができる。同じく、デミング賞で有名な品質管理の大家、W. エドワード・デミング博士もクオリティを高めるとコストはむしろ低下するとして、クオリティと生産性が補完関係にあることを強調している。それは、製品の品質向上はほぼ例外なく、設計、製造、設備配置、工程、作業手順などの単純化によって行われるのであり、その単純化を通して生産コストも下がるからである（中橋1997: 161）。いずれにせよ、こうした差別化によるコスト削減分をマーケティングやサービスの改善のために利用できれば、それはさらなる差別化にもつながることになるだろう。これがミラーのいうハイブリッド戦略の第2のアドバンテージである。

ただし、ミラーはあらゆる状況でハイブリッド戦略が有効だと主張しているわけではない。顧客が価格に敏感で、かつコスト優位の大きな機会が存在する場合はコストリーダーシップ戦略が求められるだろうし、また大多数の顧客が製品の信頼性を求めているなら、クオリティに基づく差別化が有効な戦略になるとしている。しかし、殆どの場合、ハイブリッド戦略が好ましいというのがミラーのスタンスである。特に、顧客が価格にそれほど敏感でないような製品の場合に、ハイブリッド戦略は大きな意味をもつとしている。たとえば、香水やデザイナー衣料など、いわゆるプレステージ・アイテムについては、ブランドやスタイルがきわめて重要で、価格はそれほど問題にならない。そこで、外国の低コスト・メーカーに下請けに出し、コスト削減ができれば、大きな利益を手にすることができるというわけだ。

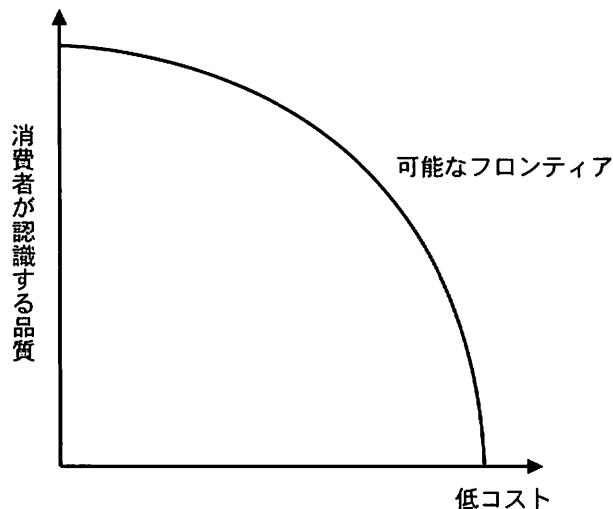
ミラーはこう締めくくっている。「ピュア戦略については、これまでその有効性が喧伝されてきたが、この戦略の実行には慎重でなければならない。企業の経営幹部は、可能な限り、シナジーを生み、フレキシビリティも大きいハイブリッド戦略を追求しなければならない」（Miller 1992a: 41）と。この意味で、ミラーの主張はハイブリッド戦略優位論と捉えることができるだろう。

3.3. サローナー他のハイブリッド戦略併存論

サローナー＝シェパード＝ポドルニー（Saloner, Shepard, and Podolny 2002）は、「コスト＝品質のフロンティア」（cost-quality frontier）を用いて、アメリカのホテル業界には、低コスト追求型、差別化追求型、ハイブリッド型が併存し、それぞれが高業績を実現してい

ることを明らかにしている。

サローナー他はまず、競争優位の源泉になるのが、コストと品質の2つであり、両者がトレードオフの関係にあるという議論から出発しているが、品質というのは差別化の源泉の1つであるため、低コストと差別化のトレードオフを主張していることになり、その点ではポーターと全く同じ認識にたっているといつてよい。したがって、コストと品質の組合わせでいうなら、低コストと高品質がもっとも望ましいけれども、それは実際にはほとんど不可能だとする。高級車の場合、どうしても大衆車よりもコストがかかってしまう。また四つ星レストランはファストフードと同じコストで料理を提供することができない。このように、高品質と低コストは相容れない関係にあることが多い。つまり、企業が効率よく事業を展開している場合、コストと品質の間に存在するトレードオフを避けることはできないとみるのである。



(出所) サローナー他 (2002) p.74

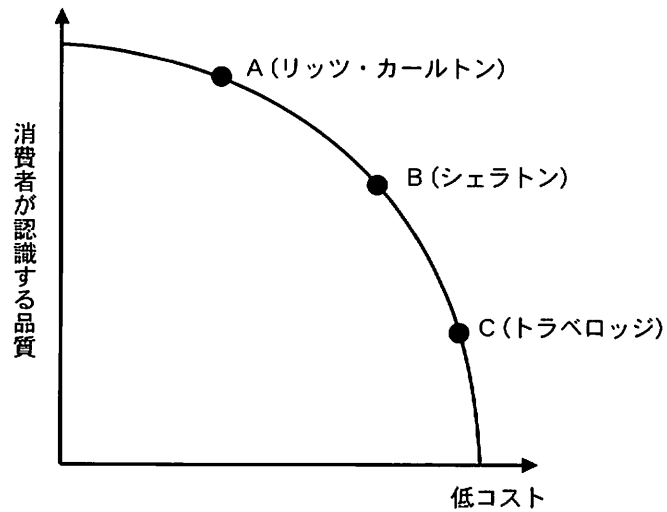
図3 コストー品質のフロンティア

そこで、彼らは両者のトレードオフ関係を示した、コストー品質のフロンティア（図3）を提示する。これは名称こそ異なるものの、先に示したポーターの生産性のフロンティアと同じモデルである。ここでも、縦軸に品質（ポーターの場合は、顧客に提供する価格以外の価値）、横軸にコストがとられ、右にいくほどコストは下がり、上へ向かうほど品質は上昇する。したがって、原点から離れるほど、コストも品質も好転することになる。

図3のフロンティアの内側部分は、現時点で実行可能なコストと品質の組合せを示している。フロンティアの原点近くでは、品質が低く、コストも高いという最悪の組合せになり、原点から離れるにしたがい、組合せは改善されていく。

また図3の曲線は、現時点での技術を前提として、どれくらいコストをかければ、どのレベルの品質が実現可能か、あるいはこのレベルの品質を実現するには、どれくらいコストがかかるかを示しており、コストー品質のフロンティアとよばれる。なお、現時点での技術では、いかなる企業もこのフロンティアを越えることはできない。

品質とコストはトレードオフの関係にあるとみているため、横軸を右に進むほどフロンティアは右下がりになる。つまり、コストを低下させれば、同時に品質も悪くなるし、コストをかけるほど高品質の製品が作り出せるというわけである。



(出所) サローナー他、前掲書 p.76

図4 コスト-品質のフロンティアによる競争のマッピング

さて、サローナー他はこのコスト-品質のフロンティアをアメリカのホテル業界に当てはめて、分析を進めている。図4に注目しよう。フロンティア上にあるA、B、Cの3つの点は、リッツ・カールトン、シェラトン、トラベロッジの各ホテルがとっている戦略を表している。ここで、フロンティア上のポジションが、競合他社よりも、一定のレベルのクオリティをきわめて効率よく提供していることを意味するものであることに注意しなくてはならない。よって、3社ともパフォーマンスが高いとみることができる。このことをふまえてそれぞれの戦略をみていくと、Aの戦略をとっているのは、究極のサービスを誇る超高級ホテル、リッツ・カールトン、Cは低料金で必要最低限のサービスしか提供しないような低価格のホテル・チェーン、トラベロッジの戦略、そしてBが両者の中間で、シェラトンのとっている戦略であると考えられる。

縦軸のそれぞれの位置が示すように、ホテルのクオリティという面で評価するとすれば、利用客は、リッツ・カールトン、シェラトン、トラベロッジの順に並べられるだろう。クオリティでいうと、トラベロッジがもっとも評価は低いが、それでもこのホテルは低料金を求める顧客にアピールして、うまくいっているのである。リッツのコストが最大であるのも、そのクオリティを維持するのに多大なコストがかかるからであり、同ホテルもたとえ料金が高くともそこでの体験を重視する顧客のニーズに応えているといえる。

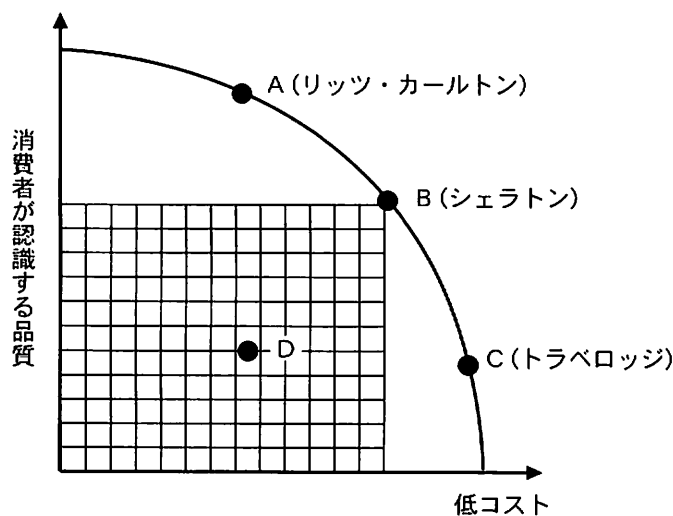
このフロンティア上の両極にあるリッツ・カールトンとトラベロッジの成功について図4を使って、もう少し補足しておこう。たしかに、リッツは差別化を追求しているため、多大のコストをかけており、トラベロッジもクオリティのレベルを抑えて、低コストを実現し、低額の料金設定を可能にしている。忘れてならないのは、リッツについては、フロンティア上にあるため、高いクオリティを提供するなかでは、もっとも低コストを実現しているし、やはりフロンティア上にあるトラベロッジも、低コストのホテルのなかでもっとも高いクオリティを提供できているということである。そうでなければ、両社とも競争優位を獲得できていないはずである。

そしてより重要なのが、リッツの差別化戦略とトラベロッジの低コスト戦略の中間にある、

つまり差別化も、低コストも同時に追求するハイブリッド戦略をとっているシェラトンもまた成功を収めているという事実である。ポーターがいうように、フロンティア上の両極にある低コスト戦略、そして差別化戦略というピュア戦略だけが優れたパフォーマンスを生むとは限らない。むしろ、ハイブリッド戦略の方がピュア戦略よりも高いパフォーマンスを生むことも十分に考えられる。

シェラトンの戦略は、リッツ・カールトンほどクオリティが高くないし、トラベロッジほど低コストでもない。そこだけで考えると、中途半端な戦略のように思える。けれども、シェラトンの戦略はまた、リッツ・カールトンほどコストが高くなく、トラベロッジよりもクオリティは高い。まさしく、フロンティア上の両極にある戦略の中間に位置する戦略といえる。このハイブリッド戦略により、シェラトンはリッツよりも安い料金設定ができるので、トラベロッジよりも上質のクオリティを求め、リッツよりも安価なサービス提供を求める顧客にアピールすることができる。このトラベロッジよりクオリティが高く、リッツよりも安いというシェラトンの戦略はホテルの利用者の多くにとって、もしかするときわめて魅力的なものかもしれない。その場合、同ホテルの戦略がフロンティア上でもっとも大きな収益を実現することになるだろう。ハイブリッド戦略はポーターがいうようなスタック・イン・ザ・ミドルに陥った戦略ではないのである。

ならば、スタック・イン・ザ・ミドルの戦略をどのように捉え直せばよいのだろうか。図5を使って考えてみよう。図5には、図4のリッツの戦略（A）、シェラトンの戦略（B）、そしてトラベロッジの戦略（C）に加え、Dというホテルの戦略が描かれている。このホテルの戦略は明らかに好ましいものではない。クオリティはトラベロッジとほとんど変わらないが、コスト面で大きな違いがあるし、リッツ・カールトンと比較すると、コストにそれほどの違いがみられないのに、クオリティの差は一目瞭然である。シェラトンにはコストとクオリティの両面で差をつけられている。まさに中途半端以外の何物でもない。Dホテルのポジションこそが、スタック・イン・ザ・ミドル戦略の典型例だといえる。



(出所) サローナー他、前掲書 p.78

図5 スタック・イン・ザ・ミドル戦略

ここで、サローナー他の主張のポイントを整理しておこう。まず、競争優位につながる戦略が、コスト・品質のフロンティア上の両極にある戦略に限定されないことが重要である。つまり、低コスト戦略と差別化戦略のみならず、コストと品質（すなわち、差別化）を同時に追求するような、フロンティア上の中間に位置するハイブリッド戦略も有効な競争戦略といえる。ポーターのようにピュア戦略のみの有効性を強調するのではなく、またミラーのようにハイブリッド戦略の優位性を主張するわけでもない。いずれの戦略も有効であると主張しているため、彼らの理論はハイブリッド戦略併存論と呼ぶことができるだろう。

これと関連して、ポーターのスタック・イン・ザ・ミドルに関する誤った認識を正してくれていることが、サローナー他の大きな貢献といえる。スタック・イン・ザ・ミドルを日本語に訳した場合、「真ん中でどうにも身動きがとれない」ということになる。ところがこのようにとらえると、低コスト戦略と差別化戦略以外はすべてスタック・イン・ザ・ミドル戦略ということになってしまい、シェラトンのハイブリッド戦略もそれに含まれることになる。スタック・イン・ザ・ミドルに陥っている企業を正確に表現するなら、「コスト・品質のフロンティアの内側にあって身動きがとれない」企業というべきであろう。

4. おわりに

以上、本稿ではポーターのスタック・イン・ザ・ミドル論を取り上げ、その論拠を再考するとともに、スタック・イン・ザ・ミドル論に批判的スタンスをとる3つの代表的研究のそれぞれの主張のポイントについても検討を加えてきた。まずポーターのスタック・イン・ザ・ミドル論は、すでにみてきたように、ピュア戦略が有効で、ミックス戦略はそうではないとする考え方にたつものであり、二者択一論とみることができる。

このスタック・イン・ザ・ミドル論を批判する立場から登場してきた基本戦略のコンティンジェンシー理論とハイブリッド戦略優位論は、低コストと差別化の同時追求が矛盾しないことを明らかにしているという意味で、ともに重要な研究といえるが、ハイブリッド戦略優位論はもちろんのこと、コンティンジェンシー理論も、ヒルの主張をみる限り、ハイブリッド戦略の有効性を強調しているように思える。したがって、結論こそ異なるものの、これらの批判論もポーターと同じ二者択一論といってよい。

これに対して、ピュア戦略も、ハイブリッド戦略もともに重要だとみるのが、サローナー他のハイブリッド戦略併存論である。彼らは、競争優位の獲得につながる戦略には、ポーターがいう低コスト戦略と差別化戦略だけでなく、両者の中間に位置するハイブリッド戦略も含まれると結論づけている。ハイブリッド戦略というのはポーターの議論ではスタック・イン・ザ・ミドルに位置づけられる戦略であるが、サローナー他によれば、こうした戦略も競争優位の獲得に貢献することができる。われわれもこの見解を支持したい。すでにみてきたように、競争の基本戦略をなす低コスト戦略と差別化戦略だけでなく、両者をミックスさせたハイブリッド戦略もすぐれたパフォーマンスを生み出すことが可能なのである。それゆえ、企業は競争優位の確立を目指して、ライバル企業の戦略や能力を勘案しながら、異なる基本戦略を同時追求するのか、あるいは基本戦略のいずれかに専念するのか、明確に意思決定しなければならない（浅羽 2004）。

スタック・イン・ザ・ミドル論については、デス＝ラシードが指摘しているように、スタッ

ク・イン・ザ・ミドルに陥っている企業と基本戦略を組み合わせている企業を区別することがきわめて重要（Dess and Rasheed 1992: 410）であり、ハイブリッド戦略を追求している企業をスタック・イン・ザ・ミドルにあると捉えるべきではない。とすれば、ポーターのスタック・イン・ザ・ミドル論には修正が加えられなくてはならない。つまり、スタック・イン・ザ・ミドルにある戦略というのは、ポーターのいうような、ハイブリッド戦略を含む、基本戦略以外の競争戦略を指すのではなく、ポジションが不明確な戦略と捉えるべきである。低コストをめざそうというのでもなく、差別化を追求しようとしているのでもない、なおかつ両者を同時に実現しようとしているわけでもない。そうしたポジションがはっきりしていないような戦略ならば、競争優位は到底実現し得ないであろう。スタック・イン・ザ・ミドルとは、このような状態をいうのであり、ポーターのスタック・イン・ザ・ミドル論も二者択一論ではなく、ピュア戦略も、そしてハイブリッド戦略も有効な戦略だと捉える併存論に修正すべきであろう。それにより、低コストと差別化の同時追求が可能かどうかという論争は意味をなさなくなると思われる。

ただ、ピュア戦略とハイブリッド戦略のいずれがパフォーマンスという点でよりよい戦略なのか、という問題には現時点では結論が出ていない。最近では、低コストと差別化のいずれかを徹底的に追求するピュア型のほうが、ハイブリッド型よりも、業績がよいと主張する研究（Raynor 2007）が登場し、それについての実証研究（Thornhill and White 2007）も実施されている。これは、ハイブリッド戦略の有効性そのものは否定しないものの、業績をみると、どちらかに徹底したピュア戦略のほうがよいという考え方である。ピュア戦略とハイブリッド戦略のパフォーマンスの比較は競争戦略論における、今後の有望な研究課題になるだろう。

参考文献

- 浅羽 茂 (2004) 『経営戦略の経済学』 日本評論社.
- Campbell-Hunt C., (2000) "What Have We Learned About Generic Competitive Strategy? A Meta-Analysis" *Strategic Management Review*, 21(2), 127-154.
- Dess, G.G. and P.S. Davis (1984) "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance" *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488.
- Dess, G.G. and A.M.A. Rasheed (1992) "Commentary to D. Miller's Generic Strategies" in P. Shrivastava, A. Huff and J. Dutton (eds.) *Advances in Strategic Management*, vol.8 JAI Press, 409-416.
- Hill, C.W.L. (1988) "Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework" *Academy of Management Review*, 13(3), 401-412.
- Jones, G.R. and J.E. Butler (1988) "Costs, Revenue, and Business-Level Strategy" *Academy of Management Review*, 13(2), 202-213.
- Miller, D. (1992a) "The Generic Strategy Trap" *Journal of Business Strategy*, 13(1), 37-42.

- Miller, D. (1992b) "Generic Strategies: Classification, Combination and Context" in P. Shrivastava, A. Huff and J. Dutton (eds.) *Advances in Strategic Management*, vol.8 JAI Press, 391-408.
- Murray, A.I. (1988) "A Contingency View of Porter's 'Generic Strategies'" *Academy of Management Review*, 13(3), 390-400.
- 中橋國藏 (1990) 「ポーターの戦略類型論を巡って」『神戸商科大学60周年記念論文集』171-187.
- 中橋國藏 (1997) 「競争優位の獲得」, 柴田悟一・中橋國藏編著『経営管理の理論と実際』東京経済情報出版, 131-145.
- 中橋國藏 (1997) 「競争優位の持続可能性」, 柴田悟一・中橋國藏編著『経営管理の理論と実際』東京経済情報出版, 146-167.
- 中橋國藏 (2005) 『経営戦略論の発展』兵庫県立大学経済経営研究所.
- 西谷洋介 (2007) 『ポーターを読む』(日経文庫) 日本経済新聞社.
- Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press.
- Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press.
- Porter, M.E. (1996) "What is Strategy?" *Harvard Business Review*, November-December, 61-78.
- Porter, M.E. (1999) *On Competition* (竹内弘高訳『競争戦略論 I』ダイヤモンド社.)
- Raynor, M.E. (2007) *The Strategy Paradox: Why Committing to Success Leads to Failure (and What to Do About It)*, Doubleday.
- 榊原清則 (2002) 『経営学入門 [上]』(日経文庫) 日本経済新聞社.
- Saloner, G., Shepard, A. and J. Podolny (2001) *Strategic Management*, John Wiley & Sons, Inc. (石倉洋子訳 (2002) 『戦略経営論』東洋経済新報社.)
- Spanos, Y.E., Zaralis G. and S. Lioukas (2004) "Strategy and Industry Effects on Profitability: Evidence from Greece" *Strategic Management Journal*, 25, 139-165.
- Thornhill, S. and R.E. White (2007) "Strategic Purity: A Multi-Industry Evaluation of Pure vs. Hybrid Business Strategies" *Strategic Management Journal*, 28, 553-561.