

完全子会社とジョイント・ベンチャーの コンペティティブ・レスポンス・スピードにおける差異

— 日本の LCC 4 社のケーススタディー —

佐々木 博之

要 旨

本稿は、完全子会社とジョイント・ベンチャーのコンペティティブ・レスポンス・スピードがどのように異なるかを事例研究と理論的考察により探索している。ジョイント・ベンチャーは新たな市場や資源の獲得手段として有用だが、親会社間の対立から生じる問題も抱えている。しかし、レスポンス・スピードの既存研究のほとんどは独立企業を対象にしており、親会社を複数もつことによるレスポンス・スピードへの影響は明らかでない。事例は 2011 年頃に設立された日本の格安航空会社 4 社である。親会社を 1 社のみもつ完全子会社とジョイント・ベンチャーの航空会社を比較することで次の命題を導出した。ジョイント・ベンチャーは複数の親会社間の合意形成に時間がかかるため、完全子会社に比べてレスポンスの意思決定のスピードが遅い。一方で、ジョイント・ベンチャーは親会社もつ補完的な経営資源を利用できるため、完全子会社に比べてレスポンスの実行のスピードは速い。

はじめに

複数の事業会社が共同で出資して設立するジョイント・ベンチャーは新たなマーケットへの進出や自社が持たない資源へアクセスする手段として優れた組織形態であるかもしれない。しかし同時に、親企業の相反する目標や経営スタイルから生じる課題がジョイント・ベンチャーへ与える問題にも注目する必要がある。日本の航空会社 ANA はマレーシアのロー・コスト・キャリア（以下、LCC）であるエアアジアと提携し、ジョイント・ベンチャーとしてエアアジア・ジャパン（現 パニラエア）を設立した。当時の代表取締役社長であった伊藤信一郎氏は、設立直前の 2011 年 7 月に次のように述べている。「参入に当たっては、一定の事業規模、ボリュームを有した LCC を、スピード感をもって可能な限り早期に成田空港を拠点として展開することが重要であると考えました。先行者としての優位性を確保し、首都圏マーケットにおける LCC 需要にいち早く対応していくためです。（中略）エアアジアとのジョイント・ベンチャーは、こうした条件への対応をすべて満たしているといえ

ます。成田を拠点とするエアアジア・ジャパンの設立は、ANA グループが一気呵成に新たなビジネスモデルを確立するには最適な戦略的提携であると考えています」⁽¹⁾。つまり、ANA は独力でLCC 事業を立ち上げるのではなく、ジョイント・ベンチャーの形でエアアジアの経営資源やノウハウを活かすことで、早期の事業立ち上げを目論んだのである。

ところが設立から2年後の2013年6月25日にANAホールディングスはエアアジアとの合弁解消発表会見を開き、次のように述べた。「ANAが(エアアジア・ジャパンを)ホールディング化したことで、迅速な意思決定が行える。(中略)日本のマーケットに合った売り方が充分できなかつたと思う。Webサイトもそうだが、全てエアアジアということで、アジア均一の売り方という部分が日本に馴染まなかつたと思っている。日本のマーケットはきめ細かいサービスを求める。LCCとはいえ、丁寧な対応を求められる。そういったところが不十分だったかなと」⁽²⁾。すなわち、ジョイント・ベンチャーではパートナーのエアアジアと意見が合わず迅速に意思決定が行えなかつたため、ANAホールディングがエアアジア・ジャパンを完全子会社化して意思決定のスピードを高めるといっているのである。なぜ事業のスピードを高めるために設立したはずのジョイント・ベンチャーが結果的に失速してしまったのだろうか。本稿ではコンペティティブ・レスポンス・スピードの文脈に基づいて、完全子会社とジョイント・ベンチャーでどのようにスピードが異なるかを事例研究と理論的考察により明らかにする。

他社との競争上の相互作用に焦点を当てるコンペティティブ・インタラクションの研究では他社の競争行動に対する反応の速さを意味するコンペティティブ・レスポンス・スピードに関する研究がある。競争行動にはアクションとレスポンスの2つがある。新製品や広告の投入、値下げなど、競合企業の市場シェアや収益を低減させることを意図した、企業が始めた市場での目に見える行動をアクションと呼ぶ。そして、競合企業のアクションから産業でのシェアや利益ポジションを守る、または改善することを目的とした対抗行動をレスポンスと呼ぶ(Chen & Miller, 2012)。レスポンスに関する研究は数多くあるが、中でもレスポンス・スピードに関する研究は特に注目されている。Smith et al. (1989) や Boyd & Bresser (2008) はレスポンス・スピードが企業のパフォーマンスの重要な決定要因であることを示した。また、レスポンス・スピードに影響を与える要因の実証研究(e.g., Chen et al., 1992; Chen & Hambrick, 1995; Hambrick et al., 1996; Smith et al., 1991) もあり、企業内外のさまざまな要因がレスポンス・スピードに正または負の影響を与えることが示された。

しかし、コンペティティブ・レスポンス・スピードの主要文献をレビューした佐々木(2015)はジョイント・ベンチャーや多角化企業、企業間アライアンスなどの企業形態・企

(1) ANA. (2011). アニュアルレポート2011.

(2) Traicy. (2013). ANA・エアアジア合弁解消記者会見一問一答=国内にも勝算、新LCCでエアアジアに対抗!. 2015年5月21日アクセス <http://www.traicy.com/archives/7938050.html>

業間関係がレスポンス・スピードに与える影響は未解明であると指摘している。多国籍企業と現地子会社の特性がレスポンス・スピードに与える影響を研究した Yu & Cannella (2007) を除けば、既存研究はすべて独立企業を対象としている。それゆえ、複数の親会社の子会社のレスポンス・スピードにどのような影響をもたらすかは分かっていない。例えば、企業のマネージャーが海外に現地子会社を設立しようとした際、現地企業を買収して子会社化するか、現地のパートナーと組んでジョイント・ベンチャーを設立するか、グリーンフィールドで子会社を設立するかの判断を迫られる。親会社を1社のみもつ完全子会社と複数の親会社をもつジョイント・ベンチャーは構造的に異なる。特に、ジョイント・ベンチャーでは親会社間の対立によってレスポンス・スピードに深刻な影響を与えることが考えられる。それゆえ、ジョイント・ベンチャーのレスポンス・スピードが完全子会社のレスポンス・スピードとどのように異なるのかは残された重要な研究課題であると考えている。

本稿は完全子会社とジョイント・ベンチャーのコンペティティブ・レスポンス・スピードにおける差異は意思決定の段階と実行の段階で異なるという視点を提供する。すなわち、ジョイント・ベンチャーは複数の親会社間の合意形成に時間がかかるため完全子会社に比べて意思決定のスピードを妨げる可能性がある一方で、ジョイント・ベンチャーは親会社それぞれが持つ補完的な経営資源を利用できるため完全子会社に比べて実行のスピードは促される可能性が見出された。事例は「日本 LCC 元年」と言われる 2012 年前後に日本を拠点として設立された LCC 4 社である。親会社を1社のみもつ LCC とジョイント・ベンチャーの LCC を比較することによりジョイント・ベンチャー固有の影響を分析している。

理論的背景

ジョイント・ベンチャー

ジョイント・ベンチャーは2社以上のアクティブな企業がパートナーとして設立した会社である (Harrigan, 1986: 2)。ジョイント・ベンチャーに関する学術研究は1980年代から多く実施されている。それらを広範にレビューした Beamish & Lupton (2009) によれば、リソース・ベースト・ビューやゲーム理論、取引コスト理論、組織行動論、組織学習論など幅広い理論から、パフォーマンスや知的資源管理、ガバナンスとコントロール、組織や国の文化の違い、国際化プロセスとしての役割、市場価値などあらゆるテーマが議論されている。

ジョイント・ベンチャーは新たなマーケットへの進出や自社が持たない資源へアクセスする手段として実務においても広く採用されている。ある企業が母国ではない新興国へ進出する場合、現地の環境に不案内であることによるコストが異質性による負債 Liability of Foreignness (琴坂, 2014; Zaheer & Mosakowski, 1997) として生じうる。現地企業とジョイント・ベンチャーを組むことで、ジョイント・ベンチャー・パートナーがもつ販路や現地の特

殊なビジネス事情などの資源を活用でき、異質性による負債を補うことができるかもしれない。また、単独で子会社を設立する場合や他社を買収して子会社化した場合に比べ、ジョイント・ベンチャーはパートナーの補完的資源や能力にアクセスすることで、より迅速に、より安全に、より安く、範囲の経済や規模の経済の獲得、新製品の開発を可能にする (Beamish & Lupton, 2009)。

一方で、親企業の相反する目標や経営スタイルから生じる課題を効果的にコントロールすることに独特の難しさが存在する。取引コスト理論が示すように、ジョイント・ベンチャーのパートナーによる機会主義的行動やフリーライド (ただ乗り) を引き起こす可能性があるため、ジョイント・ベンチャーを採用する際は便益だけではなくコストも天秤にかけなければならない (Hennart, 1991)。特に、コンペティティブ・インタラクションにおけるジョイント・ベンチャーの不利な側面については、有利な側面に比べてあまり焦点が当てられてこなかった。親会社が複数になることによって親会社間にコンフリクトが生じて意思決定が滞ることなどが危惧され、企業のマネージャーは新たな子会社を完全子会社として設立するかジョイント・ベンチャーとして設立するかを選択に悩まされる。そのため、ジョイント・ベンチャーと完全子会社を比較して、それらのコンペティティブ・レスポンス・スピードがどのように異なるか解明することは重要な研究課題である。

AMC パースペクティブ

レスポンス・スピードの影響要因に関する研究の一部では、AMC パースペクティブ (e.g., Chen, 1996; Chen et al., 2007; Chen & Miller, 2012) を理論的根拠として用いている。AMC パースペクティブではレスポnderがアクションに対するレスポンスを起こすかは、レスポnderがアクションを認識し (Awareness)、レスポンスを成功させるモチベーションをもち (Motivation)、レスポンスを実行する十分なケイパビリティ (Capability) をもつことに依存するとされている (Chen & Miller, 2012)。これらアウェアネス、モチベーション、ケイパビリティは競争行動ドライバーまたは AMC コンポーネントと呼ばれている。AMC パースペクティブはこの3つの競争行動ドライバーを用い、経営者の認知というミクロな視点と競争行動というマクロな視点を統合して扱う枠組みである。

例えば、アクションの性質がレスポンス・スピードへ与える影響を研究した Chen et al. (1992) では、アクションの実行に必要な能力・資源の要件が高いほど、レスポnderがアクションを把握することに時間がかかるため、レスポンス・スピードが遅くなるとしている。これは、アクションの実行要件の高さがアウェアネスを低くし、その結果としてレスポンス・スピードが遅くなると捉えられる。また、多国籍企業と現地子会社のレスポンス・スピードを研究した Yu & Cannella (2007) はレスポンスを起こそうとする拠点が本国と離れているほど、本社と現地子会社の間で知識や資源のやり取りが難しくなるため、レスポ

ス・スピードが遅くなるとしている。これは本国との距離がケイパビリティを低くし、その結果としてレスポンス・スピードが遅くなると捉えられる。本研究においても、親会社の性質がジョイント・ベンチャーのアウトプット、モチベーション、ケイパビリティのどのドライバーを通じてレスポンス・スピードに影響を与えるのか考察している。

事例研究の方法

コンペティティブ・レスポンス・スピードにおいてジョイント・ベンチャーと完全子会社でどのような差異があるかを深く理解するために、理論による演繹的考察に加えてケーススタディーによる帰納的質的アプローチをとった。ケーススタディーによる質的研究は「何が生じたのか」や「どのように生じたか」という問いに効果的なアプローチである (Lee et al., 1999)。また、同じ競争環境におかれたジョイント・ベンチャーと非ジョイント・ベンチャー企業の両方を含む4社のマルチプルケーススタディをとった (Eisenhardt, 1989b)。ジョイント・ベンチャーと非ジョイント・ベンチャー企業を比較することで、ジョイント・ベンチャー固有の要因を特定するためである。

本稿の事例研究は仮説検証を目指すものではなく、先行研究からの演繹的な考察と併せて理論的命題を生成することを目的としている。そのため、事例選択にあたっては理論的サンプリングをとった (Eisenhardt, 1989b)。事例研究の対象は2012年前後に日本を拠点として設立されたLCC 4社である。この事例が本稿の研究・クエスチョンに適合する理由は大きく2つある。まず、これまでに日本で設立されたLCCの多くはジョイント・ベンチャーとして設立されており、ジョイント・ベンチャーを参入モードとして取るメリットが存在する可能性が大きいと考えたからである。第二に、欧米でのLCCの普及に続き、日本でも2011年2月にピーチ・アビエーションが設立されてから現在(2015年)までLCC市場は拡大期を迎えており、競合他社のアクションにすばやくレスポンスすることが市場での競争において重要だからである。

日本を拠点とするLCCの中から、2011年2月から2012年9月のほぼ同時期に設立された4社のLCC(設立順に、ピーチ・アビエーション、バニラエア、ジェットスター・ジャパン、春秋航空日本)を事例として選んだ(表1)。この4社のうちジェットスター・ジャパンと春秋航空日本の2社は設立当初から現在までジョイント・ベンチャーとして設立・運営されている。ピーチ・アビエーションは設立当初から現在までジョイント・ベンチャーではなく親会社1社の子会社として設立・運営されている。バニラエアは元々、「エアアジア・ジャパン」の社名でANAホールディングスとエアアジアのジョイント・ベンチャーとして設立された。しかし、約2年後の2013年6月28日に合弁が解消され、「バニラエア」としてANAホールディングスにより完全子会社化された。なお、合弁解消前の社名は「エアア

完全子会社とジョイント・ベンチャーのコンペティティブ・レスポンス・スピードにおける差異

「エアアジア・ジャパン」であるが、エアアジアが2014年に再参入して設立した新生「エアアジア・ジャパン」と区別するため、本稿では便宜上、合併解消前も含めて「バニラエア」と呼ぶことにする。

親会社を1社のみもつ子会社のLCCとジョイント・ベンチャーのLCCの両方を含む複数事例をサンプルとし、反復の論理 Replication Logic によって生成した理論の整合性を確認した (井上, 2014; Gilbert, 2015; Yin, 1994)。具体的にいえば、ジョイント・ベンチャー固有の現象はジョイント・ベンチャーのLCCで共通して観察され、親会社1社のLCCでは観察されないはずである。逆に、完全子会社固有の現象は親会社を1社のみもつLCCで共通して観察され、ジョイント・ベンチャーのLCCでは観察されないはずである。また、事例対象の4社はいずれも設立時期が似ており、競争環境などの状況の違いをコントロールしやすい (Eisenhardt, 1989a)。

当然ながら、複数の企業から出資を受けている企業がすべてジョイント・ベンチャーであるとは限らない。ジョイント・ベンチャーは親会社の情報や資源、市場にアクセスすることを前提として設立されるものであり、2社以上のアクティブな企業をパートナーとした子会社である (Harrigan, 1986)。それゆえ、関係強化やキャピタル・ゲインを目的として出資しているだけで出資先の経営へ大きな影響力をもたない企業が複数いても、出資先は通常、ジョイント・ベンチャーとは呼ばれない。本稿では、出資することだけでなく資金以外の経営資源を提供するパートナーが2社以上いる場合に、その子会社はジョイント・ベンチャーであると判断した。また、このようなパートナー企業を「親会社」と呼び、親会社以外の出資者を「出資者」と呼ぶことにする。

多くの国では20%未満の出資比率ではジョイント・ベンチャーに重要な影響力を持つとは見なされない (Beamish & Lupton, 2009)。しかし、ジェットスター・ジャパンへ出資している三菱商事と東京センチュリーリースは共にジェットスター・ジャパンの株式を16.7%しか保有していないものの、本稿では両社をジョイント・ベンチャーの親会社として扱った。というのも、ジェットスターのプレスリリース等では33.3%を保有する日本航空と並んで、三菱商事と東京センチュリーリースの両社が「戦略的パートナー」と呼ばれていたためである⁽³⁾。実際に、三菱商事は航空機リースを通じて、東京センチュリーリースは機内外での広告掲載を通じてジェットスター・ジャパンを支援している。

本稿でパートナーではない出資者としてみなした企業は、すべて投資会社であった。投資会社は企業価値の向上によるキャピタル・ゲインの獲得が目的であり、出資による資金提供とその回収が基本的な役割であると考えられる。資金以外の経営資源を提供するパートナー

⁽³⁾ ジェットスター・ジャパン. (2012, 3月12日). ジェットスター・ジャパン、新たな戦略的パートナーを発表. プレスリリース

表 1. 事例研究対象の国内 LCC 企業

	子会社	ジョイント・ベンチャー ／完全子会社*	ジョイント・ベンチャー	
社名	ピーチ・アビエーション	バニラエア (旧エアアジア・ジャパン)	ジェットスター・ジャパン	春秋航空日本
設立	2011年2月	2011年8月	2011年9月	2012年9月
初就航	2012年3月	2012年8月	2012年7月	2014年5月
従業員数	680名 (2015年3月1日時点)	469名 (2014年6月1日時点)	678名 (2014年9月末時点)	332名 (2015年1月15日時点)
資本金	75億円	75億円	300億円	69億円
親会社	・ANAホールディングス (38.67%)	2013年6月28日まで ・ANAホールディングス (67%) ・エアアジア (33%) 2013年6月28日以降 ・ANAホールディングス (100%)	・カンタスグループ (33.3%) ・JAL (33.3%) ・三菱商事 (16.7%) ・東京センチュリーリース (16.7%)	・春秋航空 (33%) ・山佐 (25%)
親会社以外の出資者	・First Eastern Aviation Holdings Limited (33.33%) ・産業革新機構 (28%)			・スカイスターファインアンシャルマネジメント (31%) ・アイビス LCC 投資事業組合 (6%) ・春秋航空日本投資事業有限責任組合 (3%)

出所：2015年6月時点の情報をもとに筆者作成。

※バニラエアは2013年6月28日まではジョイント・ベンチャーだが、翌日以降は完全子会社である。

としての役割とは異なるため、本稿においてはそれら投資会社をジョイント・ベンチャーの親会社としてみなさなかつた。同様に、ピーチ・アビエーションは2社の投資会社に出資された、ANAホールディングスという親会社1社の子会社である。定義上、1社の親会社が全ての株式を保有する完全子会社と呼ぶことはできないが、ピーチ・アビエーションの事例からは完全子会社固有の現象も観察できるはずである。

なお、国際航空業界でいう「ジョイント・ベンチャー」とは本稿が対象とするジョイント・ベンチャーではないことに留意する必要がある。国際航空業界では2国間航空協定や外資規制などの制限があるため、合弁会社を設立することが難しい。その代わりとして、独占禁止法の適用除外の認可を得た2社以上の共同事業の形がとられており、合弁会社の設立を伴わないが、慣行としてこれが「ジョイント・ベンチャー」と呼ばれている。しかし本稿で取り上げるバニラエア (2013年6月28日以前)、ジェットスター・ジャパン、春秋航空日本の3社は、すべて日本で設立されており、国際航空業界でいう「ジョイント・ベンチャー」ではなく、一般にいう「ジョイント・ベンチャー」である。

分析対象とするレスポンスはLCC事業の立ち上げである。LCCは機内での食事サービスの有料化やキャンセルによる返金を受け付けない、必要最小限の座席幅しか取らないなど、JALやANAをはじめとする通常の航空会社（レガシー・キャリア）と対照的なサービスを提供し、低価格化することで顧客にアピールしている。本研究ではレガシー・キャリアの競争行動（アクション）に対して、サンプルの4社がLCC事業を立ち上げる際のスピードを観察する。

利用した主な情報ソースは調査対象の4社およびその親会社が提供する有価証券報告書やアニュアルレポート、プレスリリースなどのIR資料とWebページ、および週刊東洋経済や日経BP社発行の雑誌、日本経済新聞、日経産業新聞、WebサイトのTraicy (<http://www.traicy.com/>) である。Traicyは2011年創刊された航空、鉄道、バス、旅行・観光情報を掲載するWebサイトであり、航空各社の記者会見の発言を文字起こししたものを記事として提供している。

本稿は仮説検証を意図した事例研究ではないため、客観的事実だけでなく経営者や業界記者による回顧的な情報、および経営者の意思表示を含めてデータとして収集・分析した。また、さまざまな情報ソースの中でも、経営者の発言は特に重要な情報として注目した。データ分析に際しては、各企業に共通する事象や対照的な事象を明らかにするために企業間で比較した。さらに、バニラエアのケースはジョイント・ベンチャーから完全子会社になった前後を比較し、完全子会社化する意図に着目した。

分 析

本稿での事例分析は既存のレガシー・キャリアの競争行動に対して、新たに設立されるLCCやその親企業がどのように子会社あるいはジョイント・ベンチャーを設立し、事業を立ち上げたかに着目している。分析が進むにつれ、筆者はレスポンスの意思決定までの段階と意思決定後から実行までの段階とで、親会社がジョイント・ベンチャーに与える影響が大きく異なることに気づいた。レスポンス・スピードの先行研究には意思決定の開始から実行までを2つに分けて概念化した研究も存在する（佐々木, 2015; Chen & Hambrick, 1995; Hambrick et al., 1996）。Hambrick et al. (1996) は「競争相手のアクションに対するレスポンスを策定しアナウンスするためにかかった時間」をレスポンス・ジェネレーション・スピードと定義し、「アナウンスしたレスポンスを実施するために必要な時間の長さ」をレスポンス・エグゼキューション・スピードと定義している。Chen & Hambrick (1995) も同様の定義でそれぞれをレスポンス・アナウンスメント・スピード、レスポンス・エグゼキューション・スピードとして概念化している。Hambrick et al. (1996) が用いた概念名は「ジェネレーション（策定）」を強調したもののだが、定義上は概念の区切れ目をアナウンスメント

としている。一方で、Chen & Hambrick (1995) の方は概念名および概念の区切れ目をアナウンスメントとしている。レスポンスのアナウンスメントの方が策定の完了よりも測定しやすかったため、概念の定義をアナウンスメントで分けた可能性もある (佐々木, 2015)。本稿においては、「競争相手のアクションに対するレスポンスの策定が完了するまでの速さ」をレスポンス・ジェネレーション・スピード、「レスポンスの策定後から実施するまでの速さ」をレスポンス・エグゼキューション・スピードとして定義し、それぞれのスピードに対して親会社が与える影響を分析したい。

本研究の発見を3つの項に分けて提示する。最初に、LCCはJALやANAなどのレガシー・キャリアとどのように異なるのかを説明する。いずれも航空サービスを提供する会社ではあるが、そのサービスは大きく異なる。LCCとレガシー・キャリアが対立するのは、LCCがレガシー・キャリアのサービスを部分的に取り入れたり、逆に、レガシー・キャリアがLCCのサービスを部分的に取り入れたりすることが難しいという背景があるためだ。次に、親会社を1社のみもつ子会社と比較して、親会社が複数になることによってジョイント・ベンチャーのレスポンス・ジェネレーション・スピードがどのように変化したかを分析する。その後、同様にレスポンス・エグゼキューション・スピードがどのように変化したかを分析する。

LCCの航空サービス

LCCは格安料金でのサービスを実現するため、従来の航空サービスとは多くの点で異なる。たとえば、機内でのドリンクや食事のサービス、荷物の預け入れ、座席指定などが有料になっていることが多い。料金の低価格化を優先し、追加のサービスが必要な顧客は追加料金を支払う形をとっている。1回のフライトで多くの顧客を搭乗させるため、座席のスペースはレガシー・キャリアに比べて小さい。空港によっては航空機とターミナルビルを結ぶパッセンジャー・ボーディング・ブリッジに使用料がかかるため、LCCの乗客は航空機までバスで移動する場合もある。航空機の空港での滞在時間を減らして稼働率をあげるため、チェックインや搭乗時間が早めに設定されおり、遅れた顧客の搭乗を断るケースも多い。価格と引き換えに、これらのような不便さがLCCのサービスにはある。

また、サービスの提供者からみても、LCCの仕組みは従来の航空サービスと異なる点が多い。たとえば、パイロットや客室乗務員、地上職員、清掃員などの職種がある。レガシー・キャリアではそれぞれの職種のスタッフが専門の仕事のみを担うのが一般的である。一方で、LCCでは客室乗務員が機内サービスだけではなく、機内清掃など複数の仕事を行う。1人のスタッフが複数の仕事を担うことによって、人件費を抑えるためである。また、機内食などの販売をコミッション制にするLCCもある⁽⁴⁾。LCCとレガシー・キャリアの事業運営は部分的な違いではなく資源・活動の仕組み全体が大きく異なっているのである。事業に

完全子会社とジョイント・ベンチャーのコンペティティブ・レスポンス・スピードにおける差異

対する考え方の違いがジョイント・ベンチャーの親会社同士の対立を生んでいることが本事例研究においても確認された。

レスポンス・ジェネレーション・スピード

一般に、報復としてのレスポンスのスピードは競合他社に対する重要なシグナリングであり、レスポンスのアナウンスがアクションのアナウンスに遅れるほどシグナリングの効果は減じられる (Schelling, 1960)。例えば、LCC の主な競争行動として航空券の割引セールがある。ゲーム理論でいう「囚人のジレンマ」のように、同じ路線に就航する競合他社がセールを仕掛けた状況で、自社も追隨してセールを行うと、競合他社の利益は値下げしなかった場合よりも悪くなるとする。その場合、自社が迅速にセールをアナウンスすれば「セールには報復する」という強いシグナリングを送ることになり、競合他社に新たなセールをためらわせ、価格競争を穏やかにすることが期待できる。

ジョイント・ベンチャーは完全子会社に比べ次の3つの理由から、ジョイント・ベンチャーのレスポンス・ジェネレーション・スピードが遅くなる可能性がある。第一に、ジョイント・ベンチャーのトップ・マネジメント・チームは完全子会社のそれよりも、出身企業での経験という点で異質的だからである。通常、親会社は子会社へ役員を派遣する。複数の親会社に出資されたジョイント・ベンチャーであれば、それぞれの親会社から派遣される。トップ・マネジメントの集合的な認識的構造はそのメンバー構成により形作られる (Hambrick & Mason, 1984; Miller, 1993)。異質性のあるトップ・マネジメント・チームはその幅広い認識で戦略的問題を感知し、多様性のある認識や経験によって競争上の複雑なチャレンジと不確実なコンテキストに適応することができる (Ferrier, 2001)。従来の航空会社 (フルサービスキャリア) 1 社のみを親会社にもつ子会社の LCC と比べて、さらに LCC や航空業以外の事業会社も親会社にもつジョイント・ベンチャーの LCC はより多様で考え抜かれたサービスを提供できるかもしれない。

一方で、Smith et al. (1994) はメンバーの経験が多様なトップ・マネジメント・チームは企業のパフォーマンスと負の関係をもつことを指摘している。トップ・マネジメント・チームの多様性は同意を得ようとする行動を減らし、メンバー間のコンフリクトを増やすため、戦略的意思決定のコンセンサスを得にくくする可能性がある (Knight et al., 1999)。Hambrick et al. (1996) は異質なトップ・マネジメント・チームの職能と教育、在職期間それぞれの異質性が高いほど、レスポンス・ジェネレーション・スピードを遅くすることを発見している。AMC パースペクティブに基づく、ジョイント・ベンチャーのトップ・マネジメント・チームは複数の親会社からのメンバーを含むため、完全子会社のトップ・マネ

(4) エアアジア・ジャパン 成長こそが低コストの源泉. (2012, 7月7日). 週刊ダイヤモンド, 32.

ジメント・チームよりも異質性が高く、競合他社のアクションや実施すべきレスポンスに対する統一的なアウェアネスの形成が難しい。そのため、ジョイント・ベンチャーは完全子会社よりもレスポンス・ジェネレーション・スピードが遅い可能性がある。

第二に、ジョイント・ベンチャーは共通の目的（例えば、新製品の開発、新たな市場への参入）を達成するために設立されるが、それぞれの親会社はジョイント・ベンチャーからより多い利得を得ようとする。例えば、ジョイント・ベンチャー・パートナーが持つ特定の技術を学習して自社に取り込もうとしたり、逆に、自社の独自技術をパートナーに学習されないようにしたりすることが挙げられる。それぞれ親会社から派遣されたメンバーは出身元の親会社を代表しており、出身元の親会社の利益を最大化しようとして他のトップ・マネジメント・チームのメンバーと対立する可能性がある。この現象は親会社が1社のみである完全子会社のトップ・マネジメント・チームでは生じない。それゆえ、ジョイント・ベンチャーは親会社間の利害関係により、レスポンスを早く行うモチベーションを低下し、レスポンス・ジェネレーション・スピードが遅くなる可能性がある。

第三に、子会社は事案の重要性に応じて親会社と交渉し、コンセンサスを得る必要がある。ジョイント・ベンチャーは複数の親会社をもつため、完全子会社よりも多くのコミュニケーションを必要とし、調整や交渉に時間がかかる。Schaan & Beamish (1988) は、親会社間の利益を調整することが期待されることで、ジョイント・ベンチャーのマネージャーのタスクが複雑になることを指摘している。複数の親会社とジョイント・ベンチャーの間の複雑な情報プロセスによりレスポンスをすばやく行うケイパビリティを低下し、レスポンス・ジェネレーション・スピードが遅くなる可能性がある。以上の3つの理由から、複数の親会社をもつジョイント・ベンチャーは完全子会社に比べて、ジョイント・ベンチャーのアウェアネス、モチベーション、ケイパビリティを低下し、レスポンス・ジェネレーション・スピードが遅くなるのが理論的に考えられる。以下ではLCC各社の事例をもとに、ジョイント・ベンチャーと完全子会社はレスポンス・ジェネレーション・スピードにどのような差があるかについて考察を深める。

合弁解消前のパニラエアはANAとエアアジアを親会社にもつジョイント・ベンチャーであり、親会社間に経営方針をめぐる対立が生じ迅速な意思決定が行えなかった。設立当初から、エアアジアCEOのトニー・フェルナンデス氏はANAに対して「(払い戻し不可、短距離路線への特化など、LCCの)原則に集中できていない」と悪く評価している。また、経営計画についても、ANA出身でパニラエア社長であった岩片和行氏が「売上高で3年後に300億円、5年後に1000億円」と発言したのに対し、フェルナンデスCEOは「彼の言うことは間違っている。エアアジア・ジャパン(現パニラエア)はもっと早く成長する。彼は3年後にここにいるのだろうか」と発言した⁽⁵⁾。

その後のANAによる合弁解消発表会見でも親会社間に経営方針をめぐる対立が生じ迅速

な意思決定が行えなかったことが述べられている。「ANA がホールディング化したことで、迅速な意思決定が行える。(中略) 日本のマーケットに合った売り方が充分でできなかったと思う。Web サイトもそうだが、全てエアアジアということで、アジア均一の売り方という部分が日本に馴染まなかったと思っている。日本のマーケットはきめ細かいサービスを求める。LCC とはいえ、丁寧な対応を求められる。そういったところが不十分だったかなと」⁽⁶⁾。エアアジア側は世界共通で使用しているエアアジアの予約管理システムをエアアジア・ジャパンでも採用することで、費用を抑えて運行初年度から黒字化することを目指していた。しかし、チケット購入の Web サイトは一部が英語表記であり、レイアウトがわかりづらいなど、日本人の利用者にとっては不便なものであった。ANA から派遣されたバニラエアの経営陣はこれを日本の市場になじまないと考え、エアアジア側の経営陣と度々意見を対立させた⁽⁷⁾。同発表会見では次のようにも述べられている。「エアアジアのブランドは、アジア最強と言われている。今やっているやり方について、日本のマーケットに合わないということだけで変えるのは相当のこだわりがあった。画一されたブランドなので、東南アジアでは威力を発揮するのではないかと思うが、日本ではきめ細かなサービスを求めるというのにあわなかった」⁽⁸⁾。

ANA 出身で合併時代のバニラエアの代表取締役であった小田切義憲氏は後に、レガシー・キャリア（フルサービスキャリア）である ANA からの経営陣がレガシー・キャリアでの事業のやり方に固執したことが問題であったとほのめかした。「フルサービスキャリアの子会社 LCC はあまり定着していない。経営している人がフルサービスキャリア出身または出向で、フルサービスキャリアの『マインドセット』が残っていたり、会社としても DNA を引き継いでしまう。今現在、日本で運航している LCC は、少なからずフルサービスキャリアの介入を受けており、マインドセットの切り替えが果たして出来ているかという点、疑問。『お客様のためにここまでしましょうよ』という部分が残って」いる⁽⁹⁾。エアアジアは 2014 年 3 月に再びジョイント・ベンチャーを設立して再参入を図ったが、その際のパートナーは楽天やノエビアホールディングスなど航空会社以外の事業会社であった。その理由の 1 つは、レガシー・キャリアをパートナーとすることでトップ・マネジメント・チームでの意思決定が難しくなった過去の反省であると考えられよう。このバニラエアのケースからは、ANA

(5) エアアジア・ジャパン 成長こそが低コストの源泉。(2012, 7 月 7 日). 週刊ダイヤモンド, 32.

(6) Traicy. (2013). ANA・エアアジア合併解消記者会見一問一答=国内にも勝算、新 LCC でエアアジアに対抗!. 2015 年 5 月 21 日アクセス <http://www.traicy.com/archives/7938050.html>

(7) 桑原幸作. (2013, 6 月 22 日). ANA の LCC 子会社 就航 1 年でケンカ別れ. 週刊東洋経済, 23.

(8) Traicy. (2013). ANA・エアアジア合併解消記者会見一問一答=国内にも勝算、新 LCC でエアアジアに対抗!. 2015 年 5 月 21 日アクセス <http://www.traicy.com/archives/7938050.html>

(9) Traicy. (2013). 「真の LCC モデル」の事業を展開! エアアジア・ジャパン、小田切義憲社長単独ロングインタビュー. 2015 年 5 月 21 日アクセス <http://www.traicy.com/archives/7938050.html>

がレガシー・キャリアの事業のやり方に固執してしまったため、LCCであるエアアジアと認識のずれが生じ、アウェアネスを低めてしまったことが示唆される。また、ANA側はLCCが日本でも受け入れられるよう比較的慎重に経営計画を考えていたのに対し、エアアジア側は本国で培ったビジネスモデルで一気呵成に日本市場を攻めようと積極的な経営計画を考えていたため、モチベーションを低めてしまったと捉えられよう。さらに、バニラエアはエアアジアとANAの両社からコンセンサスを得ることに時間がかかるため、両社の親会社としての存在がバニラエアのレスポンス策定のケイパビリティを低下させている。

ジェットスター・ジャパンはジェットスターグループを傘下にもつカンタスグループとJAL、三菱商事、東京センチュリーリースを親会社にもつジョイント・ベンチャーであり、複数の航空会社を親会社に持つという点で合弁解消前のバニラエアと同じである。しかしながら、今回の調査では合弁解消前のバニラエアでみられたような親会社間の対立は見出せなかった。JALは株式の33.3%を占める親会社であるが、ジェットスター・ジャパンの意思決定にはあまり干渉しない姿勢を示しており、ジェットスターグループが主導権を握っている。ジェットスターグループCEO（当時）のブルース・ブキャナン氏は設立当初に「取締役会にはジェットスターと日航から各2人が参加する。出資比率も同じだが、LCCの専門性を考えると、重要なポジションはジェットスターが担うことになる」と話している⁽¹⁰⁾。また、JAL社長（当時）の植木義晴氏も「経営はジェットスターが中心。日航は監視していくと同時に手助けをしていく」と話す⁽¹¹⁾。この背景には、JALとジェットスター、三菱商事の3社はジェットスター・ジャパンの設立に際して、実質的な主導権はジェットスターが握ること、ブランドやITシステムはすべてジェットスターのものを活用することを事前に合意しているという経緯がある⁽¹²⁾。本ケースからは、ジョイント・ベンチャーであったとしても1社のパートナーが主導権を握ることが事前に取り決められていれば、バニラエアのケースで見られたようなアウェアネスやモチベーションの低下は回避されることが示唆される。また、ジェットスター・ジャパンは重要な資産の利用方針を設立当初よりパートナー間で合意していたために、複数の親会社に伴う複雑な情報プロセスであっても、ケイパビリティの低下が軽減されたと考えられる。

春秋航空日本は中国上海市に本社を置く春秋航空と岡山県のパチスロメーカーである山佐株式会社とのジョイント・ベンチャーである。山佐は1986年から航空機リース事業も手が

(10) 日航LCC「コスト半分以下に」ジェットスターグループCEO 短距離に注力。(2011, 8月17日)。日経産業新聞, 13.

(11) 日航、追加増資110億円、ジェットスターに、経営には一定距離。(2013, 11月1日)。日経産業新聞, 15.

(12) 日航の格安航空合意、豪社・三菱商事が出資——来年中に営業開始、拠点空港は成田。(2011, 8月12日)。日本経済新聞朝刊, 9.

けており、2014年現在では国内トップの172機を所有し、国内外約25社の大手航空会社にリースしている⁽¹³⁾⁽¹⁴⁾。春秋航空日本は国内線では茨城空港や佐賀空港などLCC同士の競争が激しくない地方空港便を開拓し、国際線では中国と日本を結ぶ路線の開設を次々に発表しており、初就航から1年半で併せて16路線を運行している。また、2018年から2020年に日本でホテルを15から20ヶ所開業すると発表しており、国内LCCとしては初めての取り組みで注目を集めている⁽¹⁵⁾。ジョイント・ベンチャーのパートナーである山佐が春秋航空と対立したりすることで春秋航空日本の意思決定を遅くしている事実は本事例調査からは見出だせなかった。むしろ、春秋航空日本の積極的な事業拡大は意思決定の早さを伺うことができる。航空事業を営む親会社同士をもつバニラエアやジェットスター・ジャパンと異なり、ジョイント・ベンチャーの親会社として山佐が特異であるのは、航空事業ではなく川上にあたる航空機リース事業を行っていることである。春秋航空日本の事業拡大は山佐のリース事業の拡大につながるため、春秋航空の事業拡大方針に山佐は異論を挟まなかったと推測できる。つまり、両社のモチベーションは相反するものではなかったし、航空機リースを行う山佐がパートナーとして加わることで柔軟な航空機手配が可能になり、レスポンスを計画するケイパビリティはむしろ高まった。それゆえ、春秋航空日本はジョイント・ベンチャーでありながらも迅速な意思決定が可能であったと理解できる。

最後に、ANAホールディングスの子会社であるピーチ・アビエーションはLCCの親会社を持たない。そのため、日本の商習慣に合ったビジネスモデルを作り上げる際に従来のLCCのやり方にとらわれずに済んだ。CEOの井上慎一氏は次のように述べている。「LCCの事業モデルを日本流にカスタマイズした。原則としてLCCは払い戻しに応じないが、それではお客様に対して愛がない。そこでチケット代金の10%分を支払えば、一定の条件下で全額を補償する保険をつけた。また、LCCには機内エンターテインメントがない。そこでお客様のスマートフォンなどに、事前に映画や音楽をダウンロードし、機内で楽しめるようにした」⁽¹⁶⁾。ピーチ・アビエーションはジョイント・ベンチャーでないため、パートナーとアウェアネスやモチベーションをすり合わせる必要はなく、ANAホールディングスからコンセンサスをとることで十分であった。

以上の事例観察の結果は理論的考察に部分的に沿うものであった。バニラエアのケースで

(13) 環境ビジネス編集部 (2015, 1月5日). 好条件でのメガソーラー売却、ラストチャンス【PR】. 環境ビジネスオンライン. 2015年12月21日アクセス <http://www.kankyo-business.jp/column/009278.php>

(14) 環境ビジネス編集部 (2014, 1月13日). 加速するメガソーラーM&Aの現実【PR】. 環境ビジネスオンライン. 2015年12月21日アクセス <http://www.kankyo-business.jp/column/006427.php?page=2>

(15) 中国・春秋がホテル展開、日本で15～20カ所、200億円投資. (2015, 10月29日). 日本経済新聞朝刊, 13.

(16) 平松さわみ. (2015, 3月21日). この人に聞く 安かろう、悪かろうのLCCは時代遅れだ ピーチ・アビエーションCEO井上慎一. 週刊東洋経済, 11.

は理論が示唆するようにLCCに対するアウェアネスと経営計画に対するモチベーションを一致させることが難しく、また、ANAとエアアジアの両社からコンセンサスを得る必要があり、レスポンス策定のケイパビリティを低下させてしまった。しかし、ジョイント・ベンチャーであるジェットスター・ジャパンと春秋航空日本のケースではこのような意思決定の滞りを観察することができなかった。ジェットスター・ジャパンのケースからは、主導権や方針についてあらかじめ親会社間で合意されている場合、アウェアネスやモチベーション、ケイパビリティの低下が軽減されることが見出された。また、春秋航空日本のケースからは、親会社同士が異業種であれば、アウェアネスやモチベーションの低下が回避され、むしろケイパビリティが高まる可能性が示唆された。親会社1社のみをもつピーチ・アビエーションではジョイント・ベンチャーで見られたアウェアネスやモチベーション、ケイパビリティの低下は観察されなかった。以上の議論から、筆者は最初の理論的命題として以下を提示する。

命題1：ジョイント・ベンチャーは完全子会社に比べて、レスポンス・ジェネレーション・スピードが遅い。ただし、ジョイント・ベンチャーであっても、主導権や方針について事前に取り決めがあった場合や親会社同士が異業種である場合はこの限りではない

レスポンス・エグゼキューション・スピード

レスポンスのアナウンスから実行までにかかる時間が長いほど事業上の機会損失が発生し、競合企業を有利にする。航空業界においては他の多くの産業と同等またはそれ以上にレスポンス・エグゼキューション・スピードが重要であろう。競合他社がセールを実施した際にそれを迅速に追従することができれば、他社に流れる顧客を奪うことができる。また、ある運行区間の新規就航に半年かかるとしよう。仮にエグゼキューションのスピードを高めて3ヶ月で実現することができれば、3ヶ月分の顧客を得ることができるはずだ。特に、航空産業は機械装置産業の面があり、航空機を稼働できない期間は売上が無いにも関わらず、多額の減価償却費が発生してしまう。

ジョイント・ベンチャーを組もうとする企業は事業に必要な資源をもち、それらにアクセスさせてもらえるパートナーを探索し、もしそのようなパートナーが見つからなければジョイント・ベンチャーを組まない傾向にある。従い、ジョイント・ベンチャーはパートナーがもつ内部資源にアクセス・共有できる可能性が高い(Woodcock et al., 1994)。アクセス・共有できる資源は物的資源に限られない。パートナー企業に所属する、あるいはパートナーから派遣された経験豊富な人材が業務を担ったり、必要なノウハウを提供したりすることができる。また、それらの資源はパートナーが互いに求める補完的資源である可能性が高いため、ジョイント・ベンチャーのレスポンスを実行するケイパビリティを大幅に高めることが

期待できる。

取引コスト経済学の考え方に従えば、企業がレスポンスをエグゼキューションするプロセスには資源の探索や調達、活用の連続した活動が存在し、個々の活動で時間的コストが生じると考えることができる。完全子会社やその親会社が事業に必要な情報や資源を保有していない場合、完全子会社はまずレスポンスの実現に必要な資源を特定し、その資源を保持する企業を探索する。また、外部の企業に頼らずに資源を自社で開発する場合であっても、いわゆる Make or Buy の意思決定を下す前提となる情報収集は必要であろう。完全子会社が潜在的な取引相手やパートナー企業を見つけ、その企業が保持する未知の資源を見極めるのは容易なことではない。資源を評価する能力を十分に有していない場合は探索に多くの時間を要してしまう。一方で、必要な資源を有するパートナーをもつジョイント・ベンチャーであれば、資源を評価する知識をもっており、資源の探索にかかる時間的コストは少ないであろう。

レスポンスの実現に必要な資源を探索した後は、その資源をもつ企業との取引や、買収や提携などの形での内部化により企業は必要な資源を調達する。いずれの形で調達する場合でも、取引コスト理論が示すように契約の不完備性や資産の企業特殊性などに起因した相手企業の間機主義的行動が生じる可能性があり、それに伴って取引コストがもたらされるだろう。ジョイント・ベンチャーがパートナーから資源を調達する場合は資本的関係があるため間機主義的行動の恐れが少なく、取引コストも生じにくいだろう。

調達した資源を活用するプロセスにおいても、ジョイント・ベンチャーは完全子会社よりも時間的コストがかからない。というのも、調達した資源を活用するノウハウを親会社が備えている場合は、それを持たない完全子会社よりも、迅速に活用できるからである。また、他社との取引や提携での資源獲得は、契約後のモニタリングが必要であり、問題があれば発言や退出などの対応を執行する必要性が生じる。ジョイント・ベンチャーの資本関係が間機主義的行動を防ぐのであれば、これらの活動による時間的なコストをジョイント・ベンチャーは負担しなくて済むのである。

AMC パースペクティブに基づけば、ジョイント・ベンチャーはパートナーによる補完的な資源と、パートナーとジョイント・ベンチャーのあいだの間機主義的行動の抑制によってケイパビリティを高められるため、完全子会社よりもレスポンス・エグゼキューション・スピードが速いと考えられる。当然ながら、レスポンスのエグゼキューションの段階においても、計画の再調整などの形でレスポンスの内容が見直されることはありうる。だが、レスポンスの内容がほとんどジェネレーションの段階で決まっているならば、エグゼキューションの段階ではジェネレーションの段階で生じたような合意形成の遅れは生じにくいはずであり、パートナーが持つ補完的な資源にアクセス・共有できることによる効果の方が大きいと期待できる。それゆえ、ジョイント・ベンチャーは完全子会社に比べてレスポンスの実現を

速めることができるだろう。理論的にはこのような考察が可能であるが、以下ではLCC各社の事例を通じて考察を深めたい。

ANAの伊藤氏がジョイント・ベンチャーとしてパニラエアを設立する直前に語った言葉を再び引用する。「参入に当たっては、一定の事業規模、ボリュームを有したLCCを、スピード感をもって可能な限り早期に成田空港を拠点として展開することが重要であると考えました。先行者としての優位性を確保し、首都圏マーケットにおけるLCC需要にいち早く対応していくためです。(中略) エアアジアとのジョイント・ベンチャーは、こうした条件への対応をすべて満たしているといえます。成田を拠点とするエアアジア・ジャパン(株)の設立は、ANAグループが一気呵成に新たなビジネスモデルを確立するには最適な戦略的提携であると考えています」⁽¹⁷⁾。合弁解消記者会見では次のようにも述べられている。「コスト削減、ユニットコストを下げるというのはLCCは長けている。いかに効率よく機材を動かし、地上時間少なくやるかは非常に勉強になる。いろんな形でのお客様の機内の誘導などの時間短縮は、LCCから学ぶこともある。システム等も簡単なやり方で片付けるという点も参考になっており、一人がマルチスキルでやるノウハウを2年間の中で学べた。当然、この先新しいLCCブランドでもノウハウは使えると考えている」⁽¹⁸⁾。エアアジアの有する内部資源にアクセス・共有することで、ANAがパニラエアを単独で設立するよりも早く立ち上げることを狙った。カンタスグループをジョイント・ベンチャーのパートナーに迎えてジェットスター・ジャパンを立ち上げたJALも同じ構図である。

LCCを営むために特に重要な資源は航空機やITシステムなどの物的資産、パイロットや乗務員、システムエンジニアなどの人的資源、LCC独自のノウハウやブランドなどの情報的資源である。なかでも、今回の分析では親会社もつITシステムとそれを構築するエンジニアの流用に関する証拠が多かった。航空会社は本社の基幹システムとなる財務会計システムの他に、少なくともWeb予約サイトの運営等を含めた予約管理・決済システム、運行・メンテナンス管理システムなどが必要である。ITシステムは自社主導でシステムベンダーを使いながら手作りする場合と、既存のパッケージ製品をカスタマイズして利用する場合がある。一般に、親会社が既にITシステムを有している場合はそれら流用して構築することができ、子会社が新規に構築する場合に比べると安上がりであるし、構築にかかる時間も短いはずである。ANAの伊藤氏は「(パニラエアでは) 予約などのシステムはすべてエアアジアのものを使う。資金を抑え、スピード感を持って立ち上げたい」⁽¹⁹⁾と話している。

日経コンピュータの記事によれば、パニラエアの主要システムは小規模なものを含めて

(17) ANA. (2011). アニュアルレポート2011.

(18) Traicy. (2013). ANA・エアアジア合弁解消記者会見一問一答=国内にも勝算、新LCCでエアアジアに對抗!. 2015年5月21日アクセス <http://www.traicy.com/archives/7938050.html>

(19) 全日空 伊藤社長に聞くLCC「コスト半分以上に」. (2011, 8月9日). 日本経済新聞朝刊, 11.

250～300のアプリケーションで構築され、全てエアアジアのシステムを流用しているという。日本独自で構築したのは日本オフィスの運営を支援する「ユニファイドコミュニケーションシステム」や、空港内の自動チェックイン機を制御する「キオスク制御システム」などに留まっていた。また、システムを構築したエンジニアは17人で、そのうち15人はエアアジアのシステム部員であった⁽²⁰⁾。

同様に、JALとカンタスグループのジョイント・ベンチャーであるジェットスター・ジャパンはカンタスグループ子会社のジェットスター航空がもつITシステムを流用している。シンクライアントシステムなどを除き、航空基幹システムや人事、財務会計システムをネットワーク経由で利用している⁽²¹⁾。また、鍵となる資源である航空機はパートナーである三菱商事のリース事業からエアバスの航空機を提供してもらう。このように、バニラエアとジェットスター・ジャパンは親会社からLCC事業の運営ノウハウや航空機、ITシステムなどの重要な補完的資源の提供を受けることで事業を実現するケイパビリティを高めている。

一方で、親会社を1社のみもつピーチ・アビエーションは独自でのシステムを構築・運用にこだわったため、社外のクラウドサービスを利用し、機能を絞り込むこととなった。親会社であるANAのシステムを流用できたはずだが、ANAには支援を求めなかったようだ⁽²²⁾。筆者の推測としては、ANAのシステムは手作りでレガシー・キャリアであるANAの業務に最適化した仕様のため、LCCの簡素な業務には合わなかったか、高コストな設計であったのかもしれない。ピーチ・アビエーションは2015年6月30日に予約・搭乗手続きシステムに障害が発生し、搭乗手続きができず国内線9便が欠航し8便が遅延した⁽²³⁾。この障害はLCCに対する消費者からの信頼を大きく損なう出来事であった。詳しい情報を得ることができなかったが、クラウドサービスを利用したことや必要なシステム管理機能が備わっていなかったこと、システムの構築・運用に関するノウハウの蓄積が不十分だったことなどに起因しているのかもしれない。つまり、ケイパビリティが不足しているにも関わらず、早期のシステム構築を図ったため、システム障害につながった可能性がある。LCCをジョイント・ベンチャー・パートナーとしてもたないピーチ・アビエーションはLCC用のシステムを構築・運営するケイパビリティを十分に高めにくかったと考えられる。

中国の春秋航空と日本の航空機リース業の山佐とのジョイント・ベンチャーである春秋航

(20) 岡部一詩。(2012, 8月30日)。*徹底的に「作らない」LCC3社の低コストIT戦略*。日経コンピュータ、66-74。

(21) 岡部一詩。(2012, 8月30日)。*徹底的に「作らない」LCC3社の低コストIT戦略*。日経コンピュータ、66-74。

(22) 岡部一詩。(2012, 8月30日)。*徹底的に「作らない」LCC3社の低コストIT戦略*。日経コンピュータ、66-74。

(23) *LCCのピーチ、システム障害 9便欠航し 8便に遅れ*。(2015, 6月29日)。朝日新聞デジタル。2015年5月21日アクセス <http://www.asahi.com/articles/ASH6Y7HDSH6YPPTB00D.html>

空日本については、目立ったシステム障害はこれまで発生していない。当然ながら、山佐は航空事業用のシステムをもっておらず、予約システムなど春秋航空日本のシステムの多くは親会社である春秋航空のシステムを流用している。一方で、春秋航空日本は予定した就航計画への遅延が目立つ。日本の会長である王煒氏は2014年6月24日に佐賀県庁に古川康知事を訪ね、パイロット不足を理由に佐賀と成田を結ぶ便の就航が二度も1ヶ月ほど遅れることを陳謝した⁽²⁴⁾。同じように広島と成田、高松と成田を結ぶ便も就航を延期している⁽²⁵⁾。また、機材繰りと佐賀空港内の受け入れ体制が整わないことを理由に佐賀と成田を結ぶ便を半年ほど、当初1日2便であったが1日1便に減便している⁽²⁶⁾。この背景には、日本側のパートナーである佐山は航空機リース業を営んでいるものの、パイロットや機材、およびそれらを調達する人材やノウハウを持っていなかったため、春秋航空日本はそれら資源の不足を解消できなかったことがあると思われる。

以上の事例は、ジョイント・ベンチャーはパートナーがもつ補完的資源によってケイパビリティを高め、レスポンス・エグゼキューション・スピードが速まるという理論的考察に概ね沿っている。ジョイント・ベンチャーであるバニラエアとジェットスター・ジャパンのケースでは、パートナーがもつLCCの運営ノウハウやITシステム、航空機などの重要な資源を活用し、ジョイント・ベンチャーはケイパビリティを高められることが観察された。ただし、理論的考察で言及したような、ジョイント・ベンチャーのガバナンスをとることによって親会社の機会主義的行動が抑制されているかについては本事例調査では確認することができなかった。また、春秋航空日本のケースでは、ジョイント・ベンチャーであっても、パートナーが異業種であればケイパビリティを高められない可能性が見出された。以上の理論的考察と事例調査に基づき、レスポンス・エグゼキューション・スピードについては以下の命題を提示する。

命題2：ジョイント・ベンチャーは完全子会社に比べて、レスポンス・エグゼキューション・スピードが速い。ただし、親会社同士が異業種である場合はこの限りではない

(24) 佐賀一成田便就航遅れを陳謝 春秋航空日本会長。(2014, 6月25日). 日本経済新聞, 地方経済面, 沖縄九州経済.

(25) 春秋国内便を再延期 8月にパイロット不足で減便。(2014, 6月7日). 日本経済新聞朝刊, 13.

(26) 佐賀一成田便1日1往復に春秋航空が減便。(2014, 9月26日). 日本経済新聞, 地方経済面, 沖縄九州経済.

結 論

コンペティティブ・レスポンス・スピードの研究ではさまざまな影響要因が特定されてきた。しかし、ほとんどの研究は独立企業を前提としており、その他の組織形態や組織間関係のレスポンス・スピードについては未解明であった。本研究ではコンペティティブ・レスポンス・スピードにおいてジョイント・ベンチャーと完全子会社でどのような差異があるかを理論的考察と事例分析から検討した。ジョイント・ベンチャーはパートナーの資源にアクセスできる利点がある一方で、パートナー間の対立によってレスポンス・スピードが遅くなる可能性があるからである。

本稿の事例研究では反復論理を用いてジョイント・ベンチャー企業と親会社を1社のみもつ子会社を含むLCC4社の観察・分析を行った。レスポンス・スピードをレスポンス・ジェネレーション・スピードとレスポンス・エグゼキューション・スピードに分け、AMCパースペクティブを視角として用いることで、以下の2つの命題を提示した。命題1：ジョイント・ベンチャーのトップ・マネジメント・チームは親会社それぞれから派遣されたメンバーを含むため異質性が高く、認識の一致やコンフリクトが生じやすいためアウェアネスとモチベーションが低くなり、レスポンス・ジェネレーション・スピードが遅い。ただし、ジョイント・ベンチャーであっても、主導権や方針について事前に取り決めがあった場合や親会社同士が異業種である場合はこの限りではない。命題2：ジョイント・ベンチャーはパートナーの補完的資源にアクセスすることができ、ジョイント・ベンチャーのガバナンスが親会社とジョイント・ベンチャーのあいだの機会主義的行動を抑制するため、ケイパビリティが高まり、レスポンス・エグゼキューション・スピードが速い。具体的には、企業がレスポンスをエグゼキューションするプロセスには資源の探索・調達・活用の連続した活動があり、ジョイント・ベンチャーはいずれの活動においても完全子会社に比べて時間的コストを節約できる。ただし、親会社同士が異業種である場合はこの限りではない。

導出した2つの命題は、完全子会社とジョイント・ベンチャーのレスポンス・スピードに差異があることを示唆するものではあるが、仮説として検証されたわけではない。今後、統計的手法によって仮説を確かめる際にはいくつかの困難が考えうる。第1に、レスポンス・ジェネレーション・スピードとレスポンス・エグゼキューション・スピードをどのように測るかである。企業がレスポンスの策定を完了したとしても、それを企業外部からデータとして得ることは難しい。既に述べたように、Hambrick et al. (1996) ではレスポンス・ジェネレーション・スピードの終点をアナウンスメントとして測っている。しかし、レスポンスが意図的にアナウンスを速めたり遅くしたりすることが考えられる。それゆえ、アナウンスメントのタイミングを代替尺度として用いた場合、レスポンスの策定が完了した実際のタイ

完全子会社とジョイント・ベンチャーのコンペティティブ・レスポンス・スピードにおける差異

ミングと大きく乖離してしまう恐れがある。

第2の困難はレスポンスの質との兼ね合いである。本稿ではレスポンスのジェネレーションやエグゼキューションの速さにのみ着目している。しかし、直感的には質と速さの両方が伴ってこそ有効なレスポンスとなるはずである。それゆえ、レスポンスの質をコントロール変数として制御する必要があるが、今度はレスポンスの質をいかに測定するかが課題になる。完全子会社とジョイント・ベンチャーのコンペティティブ・レスポンス・スピードにおける差異を実証するにはこれらの困難を解消するデータを手に入れなければならない。

また、ジョイント・ベンチャーにはさまざまな特性がある。たとえばジョイント・ベンチャーの親会社の数は2社だけに限られない。3社の親会社をもつジョイント・ベンチャーと2社の親会社をもつジョイント・ベンチャーではレスポンス・スピードに与える影響が異なるかもしれない。他にも、エクイティ・オーナーシップに片寄りがあるジョイント・ベンチャー、親会社が競合関係にあるジョイント・ベンチャー、親会社と国籍をまたいだジョイント・ベンチャーなど、さまざまな特性をもつジョイント・ベンチャーがある。ジョイント・ベンチャーの持つ多様な特性がレスポンス・スピードに与える影響について研究を発展させることもできよう。

参考文献

- 赤井奉久&田嶋由紀子. (2012). 「格安航空会社」の企業経営テクニック (TAC 出版). PHP 研究所.
- 井上達彦. (2014). ブラックスワンの経営学: 通説をくつがえした世界最優秀ケーススタディ. 日経 BP 社.
- 琴坂将広. (2014). 領域を超える経営学 グローバル経営の本質を「知の系譜」で読み解く. ダイヤモンド社.
- 佐々木博之. (2015). コンペティティブ・レスポンス・スピードの概念の細分化と影響要因— AMC パースペクティブと先行研究の実証結果から— 早稲田大学大学院商学研究科紀要, 81 号
- ANA. (2013). アニュアルレポート 2013.
- Beamish, P. W., & Kachra, A. (2004). Number of partners and JV performance. *Journal of World Business*, 39(2), 107-120.
- Beamish, P. W., & Lupton, N. C. (2009). Managing joint ventures. *The Academy of Management Perspectives*, 23(2), 75-94.
- Boyd, J. L., & Bresser, R. K. (2008). Performance implications of delayed competitive responses: evidence from the US retail industry. *Strategic Management Journal*, 29(10), 1077-1096.
- Chang, S. J., Chung, J., & Moon, J. J. (2013). When do wholly owned subsidiaries perform better than joint ventures?. *Strategic Management Journal*, 34(3), 317-337.
- Chen, M. J. (1996). Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. *Academy of Management Review*, 21(1), 100-134.
- Chen, M. J., & Hambrick, D. C. (1995). Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior. *Academy of Management Journal*, 38(2), 453-482.
- Chen, M. J., & Miller, D. (1994). Competitive attack, retaliation and performance: an expectancy - valence framework. *Strategic Management Journal*, 15(2), 85-102.
- Chen, M. J., & Miller, D. (2012). Competitive dynamics: Themes, trends, and a prospective research platform.

- The Academy of Management Annals, 6(1), 135-210.
- Chen, M. J., Smith, K. G., & Grimm, C. M. (1992). Action characteristics as predictors of competitive responses. *Management Science*, 38(3), 439-455.
- Chen, M. J., Kuo-Hsien, S. U., & Tsai, W. (2007). Competitive tension: The awareness-motivation-capability perspective. *Academy of Management Journal*, 50(1), 101-118.
- Eisenhardt, K. M. (1989a). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576.
- Eisenhardt, K. M. (1989b). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Ferrier, W. J. (2001). Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness. *Academy of Management Journal*, 44(4), 858-877.
- Gilbert, C. G. (2005). Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. *Academy of Management Journal*, 48(5), 741-763.
- Grimm, C. M., Lee, H., & Smith, K. G. (2005). *Strategy as action: Competitive Dynamics and Competitive Advantage*. Oxford Univ. Press.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M. J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 659-684.
- Harrigan, K. R. (1986). *Managing for joint venture success*. Simon and Schuster.
- Hennart, J. F. (1991). The transaction costs theory of joint ventures: An empirical study of Japanese subsidiaries in the United States. *Management Science*, 37(4), 483-497.
- Knight, D., Pearce, C. L., Smith, K. G., Olian, J. D., Sims, H. P., Smith, K. A., & Flood, P. (1999). Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic Management Journal*, 20(5), 445-465.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., & Sablinski, C. J. (1999). Qualitative research in organizational and vocational psychology, 1979-1999. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 161-187.
- Miller, D. (1993). The architecture of simplicity. *Academy of Management Review*, 18(1), 116-138.
- Schelling, T. C. (1960). *The strategy of conflict*. Cambridge, Mass.
- Smith, K. G., Grimm, C. M., Chen, M. J., & Gannon, M. J. (1989). Predictors of response time to competitive strategic actions: Preliminary theory and evidence. *Journal of Business Research*, 18(3), 245-258.
- Smith, K. G., Grimm, C. M., Gannon, M. J., & Chen, M. J. (1991). Organizational information processing, competitive responses, and performance in the US domestic airline industry. *Academy of Management Journal*, 34(1), 60-85.
- Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims Jr, H. P., O'Bannon, D. P., & Scully, J. A. (1994). Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, 412-438.
- Woodcock, C. P., Beamish, P. W., & Makino, S. (1994). Ownership-based entry mode strategies and international performance. *Journal of International Business Studies*, 253-273.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods (2nd ed.)*. Newbury Park, CA: Sage. (近藤公彦訳. (1996). ケース・スタディの方法. 千倉書房.)
- Yu, T., & Cannella, A. A. (2007). Rivalry between multinational enterprises: An event history approach. *Academy of Management Journal*, 50(3), 665-686.
- Zaheer, S., & Mosakowski, E. (1997). The dynamics of the liability of foreignness: A global study of survival

完全子会社とジョイント・ベンチャーのコンペティティブ・レスポンス・スピードにおける差異

in financial services. *Strategic Management Journal*, 18(6), 439-463.