

修士論文

ジョイント・ベンチャーの特性がコンペティティブ・ レスポンス・スピードへ与える影響

～ジェネレーション・スピード 対 エグゼキューション・スピード～

早稲田大学大学院商学研究科 坂野友昭ゼミ(経営戦略) 修士課程

佐々木 博之

概要書

本稿は競争行動に対する反応の速さであるコンペティティブ・レスポンス・スピードをアナウンスまでのスピードとアナウンスから実行までの2つのスピードに分解し、ジョイント・ベンチャーの特性が2つのレスポンス・スピードへどのように影響を与えるかを先行研究からの理論的考察と事例研究で探索している。従来の研究の多くは独立企業のレスポンス・スピードに関するものに限られており、ジョイント・ベンチャーのレスポンス・スピードに焦点を当てた研究は存在していない。ジョイント・ベンチャーの設立は企業が新たな海外マーケットへ進出する手段や自社が持たない新たな経営資源へアクセスする手段などとして実務でも幅広い分野で取り入れられている。一方で、既存の学術研究が明らかにしている通り、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。それゆえ、ジョイント・ベンチャーの特性がコンペティティブ・レスポンス・スピードへどのように影響を与えるかを解明することは、重要な研究課題であると筆者は考えている。

本稿は2つの研究から成り立っている。第2章ではコンペティティブ・レスポンス・スピードとその影響要因に関する先行研究をレビューし、学術研究で既に何が明らかにされているのか、何が未解決の課題なのかを整理している。企業内外の特性はアウェアネス、モチベーション、ケイパビリティの3つの競争行動ドライバーを介して競争行動の性質に影響を与えるとするAMCパースペクティブ(Chen, 1996; Chen & Miller, 2012)に基づいて先行研究を分類した。それにより、1. 先行研究では暗黙的に同一視されていたレスポンスのアナウンスまでのスピード(レスポンス・ジェネレーション・スピード)と、アナウンスから実行までのスピード(レスポンス・エグゼキューション・スピード)という二種類の異なるコンペティティブ・レスポンス・スピードの概念が存在する可能性を指摘している。さらに、2. アウェアネス、モチベーション、ケイパビリティのそれぞれの競争行動ドライバーが、二種類のコンペティティブ・レスポンス・スピードに対して異なる影響を与えている可能性が見出された。そして、コンペティティブ・レスポンス・スピードの既存研究における未解決課題として、多国籍企業間の競争関係に焦点を当てたYu & Cannella (2007)の研究を除き、特定の組織形態や組織間関係についてのレスポンス・スピードの研究は存在しておらず、多角化企業や企業間アライアンス、ジョイント・ベンチャーなどにおいては独立企業のレスポンス・スピードとどのように違うのか明らかにされていないことを指摘している。

第3章は第2章での議論を踏まえ、ジョイント・ベンチャーに関する研究やトップ・マネジメント・チーム、取引コスト、リソース・ベース・ビューなどの既存理論からの考察と、2011年から2012年までのほぼ同時期に日本を拠点として設立された格安航空会社(以下、LCC)4社の事例研究を行い、ジョイント・ベンチャーの特性がコンペティティブ・レスポンス・スピードに与える影響を考察している。研究対象の4社のうち、ピーチ・アビエーションは親会社1社をもつ子会社であり、バニラエア、ジェットスター・ジャパン、春秋航空日本の3社はジョイント・ベンチャーである。また、バニラエアは当初、ジョイント・ベンチャーとして設立されたが、2013年6月に合弁解消され、親会社の1社により完全子会社化されている。合弁解消前のバニラエアを含めたジョイント・ベンチャーの3社と、ピーチ・アビエーションおよび合弁解消後のバニラエアの事例を比較することで、ジョイント・ベンチャーの特性がレスポンス・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・スピードへ正反対の影響を与えていることが示唆された。第3章での研究の結論として、筆者はジョイント・ベンチャーの特性とレスポンス・スピードの関係について次の命題を提示している。命題1a: ジョイント・ベンチャーは親会社1社をもつ子会社に比べて、複数の親会社との合意形成に時間がかかるため、レスポンス・ジェネレーション・スピードが遅い。命題1b: ジョイント・ベンチャーは親会社1社をもつ子会社に比べて、親会社それぞれが持つ補完的な経営資源にアクセス・共有することができ、資源の探索から調達、活用までのプロセス円滑であるためレスポンス・エグゼキューション・スピードが速い。この2つの基本的な命題をもとに、ジョイント・ベンチャーの親会社の数や親会社間のオーナーシップの片寄り、親会社間の市場での競争関係がレスポンス・スピードに対してどのような影響を与えるかについて命題を提示している。命題2: ジョイント・ベンチャーの親会社の数とジェネレーション・スピードは負の関係にあり、エグゼキューション・スピードとは逆U字の関係にある。命題3: ジョイント・ベンチャーの親会社のオーナーシップに片寄りがあるほど、ジェネレーション・スピードは速く、エグゼキューション・スピードは遅い。命題4: ジョイント・ベンチャーの親会社間に市場での競争関係があるほど、ジェネレーション・スピードは速く、エグゼキューション・スピードは遅い。つまり、命題1の効果はジョイント・ベンチャーの親会社の数が増えるほど強くなり、増え過ぎるとエグゼキューション・スピードが遅くなる。逆に、親会社間のオーナーシップに片寄りがある場合や親会社間に市場での競争関係がある場合には命題1の効果は弱められるということである。

目次

第1章	はじめに
第2章	理論的背景と未解決課題の提示
	2.1.序論
	2.2.コンペティティブ・レスポンス・スピードの概念
	2.3.AMC パースペクティブとレスポンス・スピード
	2.4.先行研究における測定尺度の問題点
	2.5.レスポンス・スピードに影響を与える要因
	2.6.未解決課題
第3章	事例研究と命題の提示
	3.1.序論
	3.2.事例研究の方法
	3.3.分析と命題
第4章	おわりに
	謝辞
	参考文献

第1章 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・ベンチャーへ与えている問題にも注目する必要がある。日本の航空会社である ANA の代表取締役社長(当時)である伊藤信一郎氏は、マレーシアの LCC(格安航空会社)であるエアアジアとのジョイント・ベンチャーとしてエアアジア・ジャパン(現 バニラエア)を設立する直前の 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、速いスピードで事業を展開するためにエアアジアの資源やノウハウを活かせることを期待してジョイント・ベンチャーという組織形態を選択したというのである。

ところが 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」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ったため、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うのである。なぜ事業のスピードを高めるために設立したジョイント・ベンチャーが結果的に失速してしまったのだろうか。

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、新製品や広告の投入、値下げなどを競争行動と呼び、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・スピードとその影響要因に関する研究がある。本稿はジョイント・ベンチャーのコンペティティブ・レスポンス・スピードに着目し、ジョイント・ベンチャーの特性はレスポンスを意思決定するスピードを遅くする一方で、意思決定してから実行するまでのスピードを速める、という視点を提供している。

第 2 章ではまずコンペティティブ・レスポンス・スピードの実証研究をレビューしている。どのような要

因がレスポンス・スピードに影響を与えるかについて理論的背景を整理し、独立企業以外の特定の組織形態・組織関係とレスポンス・スピードの関係が明らかにされていないことを未解決課題として提示している。企業内外の特性がアウェアネス、モチベーション、ケイパビリティの3つの競争行動ドライバーを通じてレスポンスの性質に影響を与えるとする AMC パースペクティブに基づき、先行研究の分類することで次のことを指摘するに至った。1. 先行研究では暗黙的に同一視されていたレスポンスのアナウンスまでのスピード(レスポンス・ジェネレーション・スピード)と、アナウンスから実行までのスピード(レスポンス・エグゼキューション・スピード)という二種類の異なるコンペティティブ・レスポンス・スピードの概念が存在する可能性がある。また、2. アウェアネス、モチベーション、ケイパビリティのそれぞれの競争行動ドライバーが、二種類のコンペティティブ・レスポンス・スピードに対して異なる影響を与えている可能性がある。さらに、3. レスポンス・スピードに関する既存研究の多くはレスポンス・スピードが独立企業であることを前提としており、多国籍企業およびその現地子会社に関する研究があるものの、ジョイント・ベンチャーを含むその他の企業形態・企業間関係とレスポンス・スピードの関係を扱った研究が存在しない(未解決課題)。

第3章では第2章で提示した未解決課題への取り組みとして、ジョイント・ベンチャーの特性が2つのレスポンス・スピードにどのような影響を与えているかについて、先行研究に基づく理論的考察と事例研究により命題を提示している。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、親会社1社をもつ子会社とジョイント・ベンチャーで、双方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。結論として、ジョイント・ベンチャーは複数の親会社との合意形成が難しく、レスポンス・ジェネレーション・スピードが遅いこと、およびジョイント・ベンチャーは親会社それぞれの経営資源にアクセスすることができ、資源の探索から調達、活用までのプロセスが円滑に進むためレスポンス・エグゼキューション・スピードが速いことを基本的な命題として提示している。さらにこの効果は、ジョイント・ベンチャーの親会社の数が増えるほど強くなり、逆に、親会社間のオーナーシップに片寄りがある場合や親会社間に市場での競争関係がある場合には弱められることも命題として加えている。

第2章 理論的背景と未解決課題の提示

2.1. 序論

コンペティティブ・ダイナミクス議論の登場によって、従来の競争戦略論は一時点における競争の状態を対象とする静態的な視点で検討することが多かったが、競争のインタラクションを動態的視点で分析することが可能になった。時間軸を取り入れることで、特定の状況下において自社がとる行動が競合企業にどのような影響を与え、競合企業間にどのような影響が生じ、自社にどのような影響がもたらされるのか、動的に分析することができることになった数少ない視角といえよう。

First Mover Advantage からの一連の研究では、業界の先駆者に二番手以降が追従する時間について大きく議論されてきた。たとえ先駆者になることができなくても、先駆者に対して迅速に追従することによる利益は大きい。なぜなら、迅速な二番手は先駆者が市場の独占から得られる利益を奪うことができるからである (Schumpeter, 1934, 1950)。逆に言えば、先駆者の優位も二番手の迅速さに大きく依存する。

一方で、行動レベルにおける追従の速さ、すなわちコンペティティブ・レスポンス・スピードについても同様に重要であり、コンペティティブ・ダイナミクスの文脈で研究されている。コンペティティブ・ダイナミクスの視角が焦点を当てた研究は広範に及ぶが、コンペティティブ・レスポンスの性質とその要因、それが自社や競合企業に与える影響がコンペティティブ・インタラクションにおける主要な関心事項になった。レスポンスの性質に関してはレスポンスの数や長さ、可能性(Likelihood)、種類、程度、攻撃範囲などあらゆる側面が研究されてきたが、中でもレスポンスのタイミングや遅れ、競合企業との順番、レスポンスを生み出すスピード、アナウンスメントのスピード、実行のスピードなど、レスポンスの速さに関する多くの概念が実証的に研究されてきた。Porter (1980: 98)が言うように「復讐の遅れから利益を得る戦略的行動、すなわち最大限遅らせるために行動することは競争相互作用の鍵となる原則」だからである。

まず、どのような要因がレスポンス・スピードに影響を与えるかに関してはさまざまな角度からの実証的研究がある。例えば、競争行動の特性やレスポンスなど行動主体に着目した研究(Chen, Smith & Grimm, 1992; Chen & Hambrick, 1995)もあれば、トップ・マネジメント・チームや資源のスラックなど特定の理論に基づく研究(Hambrick, Cho & Chen, 1996; Smith, Grimm, Gannon & Chen, 1991)、多国籍企業(Yu & Cannella, 2007)など特定の組織形態や組織間関係に焦点を当てた研究などがある。

また、従来のレスポンス・スピードの概念はレスポンスの対象となるアクションがアクターによって実行されてからレスポンスが実行されるまでのあいだを示していたが、レスポンスをアナウンスするまでのスピード(レスポンス・ジェネレーション・スピード)とアナウンスしてから実行するまでのスピード(レスポンス・エグゼキューション・スピード)に細分化した概念も Chen & Hambrick (1995)や Hambrick, Cho

& Chen (1996)によって提示され、影響要因によってそれぞれのスピードに対して異なる効果をもたらすことが分かっている。

さらに、Chen et al. (1992)や Yu & Cannella(2007)はコンペティティブ・ダイナミクス研究で広く取り入れられている AMC パースペクティブを用い、アクターやアクションの特性などがレスポンドーの Awareness (Awareness)やモチベーション(Motivation)、ケイパビリティ(Capability)の3つの競争行動ドライバーに影響を与え、結果としてレスポンス・スピードを速くする、あるいは遅くするとしている。

これらの研究がありながら、他の先行研究の多くでは個々の要因がどの競争行動ドライバーに影響を与えるかについて言及がなく、レスポンス・スピードの概念や測定尺度は文献によってさまざまであり、細分化した2つのレスポンス・スピードは用いられていない。それゆえ、どのような要因がどの競争行動ドライバーに影響を与え、それがどちらのレスポンス・スピードに影響をもたらすのかは明らかでない。

そこで、本稿ではまずレスポンス・スピードへの影響要因に関する代表的な研究をレビューし、どのようにレスポンス・スピードの概念が定義されているかを整理した。本稿で類型化を試みたところ、先行研究に存在するレスポンス・スピードはレスポンス・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・スピードに加え、アクションの実行からレスポンスの実行までのスピード(レスポンス・ラグ)の3つに分類できることが分かった。次に、AMC パースペクティブに関する文献をもとに、このパースペクティブの概要とレスポンス・スピードへの応用可能性に言及する。そして、概念と同様にレスポンス・スピードの測定尺度についても先行文献での定義を整理し、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、レスポンス・ラグのそれぞれの概念を適切に測定できているか確認し、問題点を指摘している。

さらに、ここまでの調査を踏まえ、どのような要因がどの競争行動ドライバーに影響を与え、最終的にレスポンス・スピードにどう影響を与えるかを理論的考察と先行研究の実証結果の両面から考察し、枠組みとして提示した。さまざまな要因が Awareness またはモチベーションに対してそれぞれ正または負の影響を与え、Awareness やモチベーションが高まるとレスポンス・ジェネレーション・スピードが速くなる。一方で、要因がケイパビリティに正または負の影響を与え、ケイパビリティが高まるとレスポンス・エグゼキューション・スピードが速くなる。最後に、レスポンス・スピードの既存研究の多くは独立企業を前提としており、他の組織形態・組織間関係におけるレスポンス・スピードの解明が不十分であることを未解決課題として提示し、第2章を締めくくる。

2.2. コンペティティブ・レスポンス・スピードの概念

コンペティティブ・ダイナミクス、特にコンペティティブ・インタラクションの研究では個々のアクションとレスポンスのやり取りが重要な分析対象であり、どのような要因がレスポンスの性質に影響を与えるかについて多くの研究で分析されている。ここで言うアクションとは競合企業の市場シェアや収益を低減させるような、企業が始めた市場での目に見える行動であり、例えば新製品の投入や新市場への参入などである。また、レスポンスとはアクションによって促された特定の対抗行動であり、産業でのシェアや利益ポジションを守る、または改善するなどの目的をもつ行動をいう(Chen & Miller, 2012)。

積極的で迅速なアクションやレスポンスの重要性はコンペティティブ・ダイナミクスの研究で長らく認識されている。入山 (2012)は代表的な実証研究を振り返り、ハイパーコンペティションの下では競争を避けて持続的な競争優位を得る「守りの戦略」だけでは不十分であり、リードタイムを圧縮して積極的な競争行動をとることで一時的な競争優位を連鎖させる「攻めの戦略」が重要であるとしている。同様に、McGrath (2013)は持続的な競争優位の構築という考え方では競争の高速化に対処できないことを「競争優位の終焉(The end of competitive advantage)」と呼び、一時的競争優位を活用するために競争の高速化に応じて戦略を速く駆動させることを提案している。

コンペティティブ・インタラクションの研究ではアクターやアクション、産業の競争環境、レスポンスの性質がレスポンスの性質に対してどのような影響を与えるか、1991年から1990年代後半にかけて数多く研究されてきた(Smith, Ferrier & Ndofo, 2001)。レスポンスの性質についてはあらゆる側面に焦点が当てられており、1つのアクションから引き出されたレスポンスの数(Smith et al., 1991; Chen & MacMillan, 1992; Chen & Miller, 1994)、アクションの模倣度やアクションとの適合度(Smith et al, 1991; Chen & MacMillan, 1992; Smith, Grimm, Young, & Wally, 1997)、レスポンスの影響範囲(Hambrick & Chen, 1996)などがある。

数あるレスポンスの性質の中でも、レスポンスの速さに関連する概念については特に注目が高い。アクションから遅れた時間やスピード、タイミング(Smith et al., 1991; Chen & MacMillan, 1992; Smith et al., 1997; Lee, Smith, Grimm & Schomburg, 2000)をはじめ、競合企業間におけるレスポンスの速さの順位(Smith et al., 1991; Lee et al., 2000)やレスポンスの策定とアナウンスメントのスピード(Chen & Hambrick, 1995; Hambrick et al.,1996)、実行のスピード(Chen & Hambrick, 1995; Hambrick et al.,1996)などがある。

また、コンペティティブ・レスポンス・スピードへの影響要因だけでなく、レスポンス・スピードが企業のパフォーマンスへ与える影響についても実証的な研究が行われた。Porter (1985)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には少なくとも2つの理由があると指摘している。1つはアクターがレスポンスの障壁を築くことを速いレスポンスにより妨げられるためである。そしてもう1

つはアクターによる情報や前提の形成においてレスポンドのレスポンスが極めて深く関わってくるからである。例えば、アクターが低価格の商品をテスト販売した際に、レスポンドが素早く同様の価格でテスト販売すれば、アクターは過度な価格競争を恐れて低価格品の販売を取り止めるかもしれない。つまり、すばやいレスポンスによって、アクターの戦略の再考を促せる可能性があるのだ。

Smith, Grimm, Chen & Gannon (1989)は Porter (1985)の考えに基づき、素早いレスポンスがアクターによるレスポンス障壁の構築を防ぎ、アクターの戦略の再考を促せるため、レスポンスにかかる時間が短いほどレスポンドの業績が高い傾向にあることを支持する実証結果を提供している。さらに、Boyd & Bresser (2008)はレスポンスの遅れがアクターのパフォーマンスとは正の直線的な関係であることに加え、レスポンスの遅れがレスポンドのパフォーマンスと逆U字型の関係にあることを発見した。レスポンドによる盲点や不正確な分析が速すぎるレスポンスの原因だと指摘している。つまり、レスポンドにとってレスポンスを行うタイミングは速すぎても遅すぎても問題があるかもしれないのだ。

また、Basdeo, Smith, Grimm, Rindova & Derfus (2006)はレスポンドによるレスポンスが遅れるほど、アクションが長いあいだ注目を集め、模倣困難でイノベティブな印象を与えるため、アクターのレピュテーションが高くなるとしている。同様に、Lee, Smith, Grimm & Schomburg (2000)は株価を用いたイベントスタディにより、新製品の模倣が速いほどアクターの異常リターンを下げられることを示している。

加えて、Ferrier, Smith & Grimm(1999)は従来のアクターとレスポンドの関係ではなく、リーダーとチャレンジャーの市場地位の視点で分析を試みている。新しいアクションをとるタイミングがチャレンジャーより遅いリーダーほど、競合企業への打撃を与えられずステークホルダーから利益を得にくいいため、マーケットシェアの差が侵食され、市場地位を落としてしまうことを示した。これらの文献が証拠をもって示すのは、レスポンドのパフォーマンスにとってレスポンス・スピードが重要であることに加え、アクターにとってもレスポンドのレスポンス・スピードを抜きにしてパフォーマンスを考えることはできないということだ。

一方、学術界だけではなく実務においてもコンペティティブ・レスポンス・スピードへの関心は高いと考えている。経済同友会が2012年に実施した東証1・2部上場企業および経済同友会会員所属企業へのアンケートによれば、グローバル市場競争で競争力を高めるために重要なこととして、3割の企業が「経営スピードの向上」を挙げている。また、グローバル化時代に求められる日本の経営トップの資質についても4割の企業が「スピード」を挙げている(経済同友会, 2013)。同様に、日経産業新聞による日中韓の経営者へのアンケートによれば、日本の経営者の42.1%が企業の国際競争力を左右する条件として「事業を進めるスピード」を挙げている(日中韓経営者アンケート-世界で勝つ条件、日本は「スピード」, 2013, January 7)。これは中国(2.0%)と韓国(17.7%)に比べて高く、とりわけ日本企業の経営者はグローバル化の進展に伴い、自社の競争のスピードを速めようと意識している。

どのような条件の下ではすばやくレスポンスすることが有効か、どうすればレスポンスを速くすることができるのか、どうすれば競合企業のレスポンスを遅くすることができるのか、レスポンス・スピードの学術研究の成果は実務家の切実な悩みに大きな示唆を与えられるだろう。また、業界でのポジショニング変更などとは違い、行動レベルでの変更は頻繁であり日常的であるため企業にとって実践しやすい。さらに言えば、トップ・マネジメントだけではなく企業の担当者にとっても取り組みやすい。

ここからはコンペティティブ・レスポンス・スピードとそれに影響を与える要因を回帰分析した主要な実証研究をレビューし、さまざまな名称や定義をもつレスポンス・スピードの概念の類型化を試みる。まず、欧米を中心とした経営学の主要なジャーナル、具体的には ISI Web of knowledge の Journal Citation Reports による Management 領域における Impact Factor 上位 50 誌、に掲載された論文をサーベイ対象とし、それらのタイトルや概要、キーワードからコンペティティブ・インタラクションにおけるレスポンスの速さとその影響要因に関する論文を筆者が選定した。次に、これらの文献で参照されている論文やこの分野における代表的な研究者である Smith, K. G. や Grimm, C. M., Chen, M. J., Hambrick, D. C. らの論文をサーベイ対象に加えた。

最後に本稿の目的から、コンペティティブ・レスポンス・スピードとその影響要因を回帰分析した研究ではない論文を除いた。この段階で取り除いた主な文献は、レスポンス・スピードと企業パフォーマンスの研究として既に取り上げた Basdeo, Smith, Grimm, Rindova & Derfus (2006)、Boyd & Bresser (2008)の他に、MacMillan, McCaffery & Van Wijk (1985)、Smith & Grimm (1991)、Smith, Grimm, Young & Wally (1997)、Más-Ruiz, Nicolau-González & Ruiz-Moreno (2005)、Nadkarni & Barr (2008)がある。以上の選定プロセスを経て、最終的には表.1 に記載の 7 本が残った。うち 6 本は 1989 年から 1996 年までの研究であり一般的な企業のレスポンスを想定しているが、Yu & Cannella (2007)は最も新しく多国籍企業のレスポンスの特性に焦点を当てている。

もっとも、上記の選定プロセスで除いた論文は本稿の目的に合致していないだけであり、論文そのものの価値が劣っているわけではない。紙幅は限られているが、これらの論文がどのようにコンペティティブ・レスポンス・スピードと関わるのかについて概要を記したい。

Smith & Grimm (1991)はコミュニケーション-インフォメーション理論を援用し、アクターからアクション、コミュニケーション・チャンネル、競争環境、レスポンスまでの一連のプロセスがコンペティティブ・レスポンスのタイミング、すなわちコンペティティブ・レスポンス・スピードへ影響を与えたとし、コンペティティブ・インタラクションのモデルとして提示している。これは後に、コンペティティブ・インタラクションの汎用的リサーチモデル(The general research model)として Smith, Grimm & Gannon (1992)や Smith, Ferrier & Ndofo (2001)が提示したものの原型となる。

表 1. レスポンス・スピードの概念

著者	掲載誌	概念	概念に関する説明(各文献の記載を抜粋し、筆者にて翻訳)
Smith, Grimm, Chen & Gannon (1989)	JBR	Response time	他の企業の戦略的アクションに対する競合企業のレスポンスにかかるスピード
Smith, Grimm, Gannon & Chen (1991)	AMJ	Response lag	Response lag と Response order はレスポンスの違う側面を捉えている。例えば、ある企業がアクションに対してレスポンスすることにかかる時間が掛かったが、最初にレスポンスした企業だとする。その場合、Response lag は高いが Response order は低い
Chen & MacMillan (1992)	AMJ	Response delay	ディフェンダーが動こうと決めた場合、レスポンスに掛かった時間も重要である。アタッカーがシェアを得ようと動き、ディフェンダーのレスポンスが遅れた場合、ディフェンダーが躊躇した長さ分だけアタッカーはシェアから利益を生み出せる
Chen, Smith & Grimm (1992)	MS	Response lag	アクションが効果的であれば、アクションを始めた企業が市場を独占化し、アクションから経済的利益を収穫するという点で Response lag は重要である
Chen & Hambrick (1995)	AMJ	Response announcement speed	Response announcement speed とはレスポンスを準備し、アナウンスするために用いた時間の長さである
		Response execution speed	Response execution speed とは、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である
Hambrick, Cho & Chen (1996)	ASQ	Response generation speed	Response generation speed と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である
		Response execution speed	アナウンスしたレスポンスを実施するために掛かった時間の量である
Yu & Cannella (2007)	AMJ	Response speed	Response speed はライバルの起点となるアクションから企業のレスポンスまでの時間による

出所: 各文献の記載に基づき、筆者にて作成。掲載誌の略称はそれぞれ、Journal of Business Research、Academy of Management Journal、Management Science、Administrative Science Quarterly を示している。

Smith et al. (1997)は米国の国内航空会社をサンプルとし、クラスター分析によって抽出した戦略グループごとのレスポンス・スピードに差があるかについて探索している。強固な支配者(Entrenched-dominant)のレスポンス・スピードはハイエンド航空会社(High-end flyer)やニッチ探索者(Niche-seeker)のそれよりも速いことを示唆しているが、統計的に優位な結果は得られていない。また、Más-Ruiz et al. (2005)はスペインの銀行預金市場をサンプルとし、大手銀行の戦略グループは小規模銀行の戦略グループのアクションに対して速くレスポンスを起こし、小規模銀行の戦略銀行は大手銀行の戦略グループに対して遅くレスポンスを起こすという、競合の非対称性(Asymmetric rivalry)の存在を指摘した。MacMillan et al. (1985)は商業銀行による商品投入に関するアンケート調査を行い、どのような商品の特性がレスポンスの遅れと相関しているかについての傾向を示している。

また、コンペティティブ・レスポンスがアクションに対するレスポンスを示すのに対し、Nadkarni & Barr (2008)は外部環境のイベントに対する企業のレスポンスを焦点にし、業界の速さ(Industry velocity)が異なる4つの業界のサンプルにより、業界の速さとレスポンス・スピードに企業の経営者の認知構造が媒介変数として存在する可能性を示唆している。

ここからは、上述の選定プロセスで得た7本の論文をもとに議論を深めたい。まず、本稿が指すレスポンス・スピードは文献により多種多様な名称で呼ばれている。概念名に Speed を含むものがある一方、Response lag (Smith, Grimm, Gannon & Chen, 1991; Chen, Smith & Grimm, 1992)や Response time (Smith, Grimm, Chen & Gannon, 1989)、Response delay (Chen & MacMillan, 1992)は時間の長さを表現した名称である。これはレスポンスの速さに注目するか、時間の遅れに注目するか表現上の違いであり実質的な違いはない。ただし、レスポンスのスピードが高まるほど、レスポンスにかかる時間は少なくなるため、符号の向きが反対であることに注意が必要である。

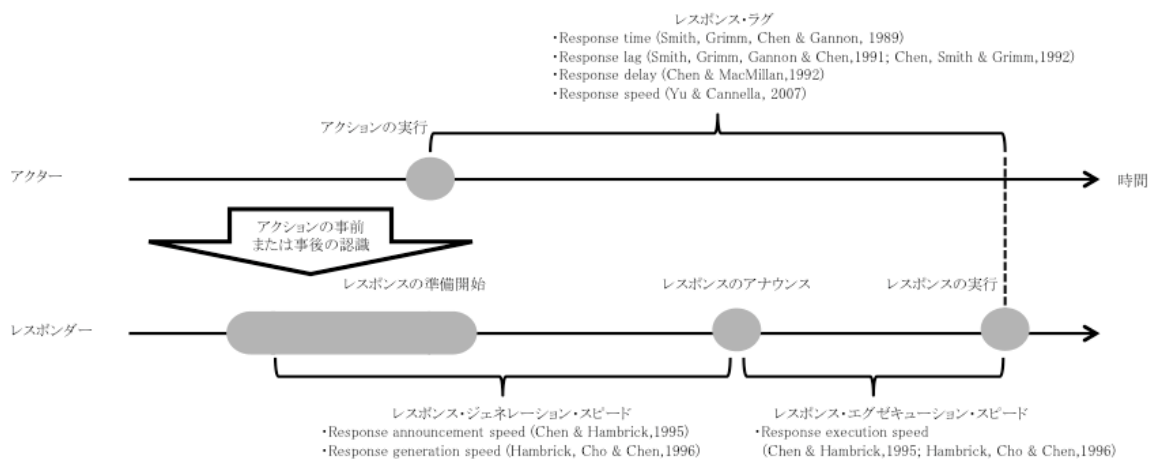
次に、時間の遅れとして表現したこれらの概念も含め、概念の説明に注目するとたった3種類のスピードを示していることが分かる(図 1.)。最も常識に近い意味を持つものは Response time (Smith et al., 1989)や Response lag (Smith et al., 1991; Chen et al., 1992)、Response delay(Chen & MacMillan, 1992)、Response speed (Yu & Cannella et al., 2007)であり、いずれもアクターがアクションを実行してからレスポンドナーがレスポンスを実行するまでのスピードを指している。本稿ではこの概念を「レスポンス・ラグ」と呼ぶことにする。

一方で、レスポンドナーがレスポンスの準備を始めてから実行するまでのプロセスに細分化して定義しているのが、Chen & Hambrick (1995)や Hambrick, Cho & Chen (1996)である。Response announcement speed (Chen & Hambrick, 1995)および Response generation speed (Hambrick et al., 1996)はアナウンスメントに着目するか、策定(generation)に着目するかの違いはあるが、いずれもレスポンドナーがレスポンスの準備を開始してからレスポンスをアナウンスするまでを指しており、本稿では「レスポンス・ジェネレーション・スピード」と呼ぶ

ことにする。なお、レスポンスの準備を開始する前提として、アクターによるアナウンスメントや報道などでレスポnderはレスポンスに対応するアクションを認識していることが前提となる。また、Response execution speed (Chen & Hambrick, 1995; Hambrick et al., 1996)はレスポンスをアナウンスしてから実行するまでを指しており、本稿では「レスポンス・エグゼキューション・スピード」と呼ぶ。従い、本稿でレビューした主要文献には、レスポンス・ラグおよびレスポンス・ジェネレーション・スピード、レスポンス・エグゼキューション・スピードの3つのレスポンス・スピードの概念が存在することが分かった。

本稿ではレスポンス・スピードの影響要因とそのプロセスを分析するにあたって、特にレスポンス・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・スピードに着目したい。なぜなら、レスポnderがレスポンスを準備してから実行するまでの一連のプロセスを細分化して捉えることができるため、より精緻で正確な分析が望めるからである。また、Chen & Hambrick (1995)と Hambrick et al. (1996)よれば、同じ要因であってもレスポンス・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・スピードに対して異なる影響を与えることもある。レスポンス・ラグはアクションとレスポンスが実行されたタイミングの差を捉えているため、先行者利益を検討する際などは適していると考えられるが、レスポnderの実体に則した分析は難しいだろう。

図 1. レスポンス・スピードの概念の類型



出所: 各文献の記載に基づき、筆者にて作成

2.3. AMC パースペクティブとレスポンス・スピード

競合分析がアクションやレスポンスの性質、組織成果に影響を与える枠組みを Chen (1996)が提示して以降、コンペティティブ・ダイナミクスの研究においては企業を取り巻く要因が競争行動に与える影響の分析枠組みとして AMC パースペクティブが広く取り入れられてきた。この AMC パースペクティブが担った大きな役割は組織のミクロ的視点である人間の認識とマクロ的視点である競争行動の統合である。近年の経営戦略論や組織論の議論では経営行動が人間の認識を通じてとられることが重要視されており、競争ポジショニングや戦略グループなどの研究で認識の視角が用いられている。コンペティティブ・ダイナミクス研究においては AMC モデルの原型を提示した Chen & Miller (1994)によって始まった(Chen & Miller, 2012)。

Chen (1996)は市場の共通性(Market commonality)と資源の同質性(Resource similarity)からなる競合分析が競争行動ドライバーを通じてアクションとレスポンスの出現可能性に影響を与え、結果として組織成果につながることをフレームワークとして提示している。特に重要なのは企業の競争行動に影響を与える必須の要因として3つの競争行動ドライバーを取り入れたことである。アウェアネスは企業間関係やアクション、レスポンスの効果を認識することであり、モチベーションはアクションやレスポンスをする動機をもつこと、ケイパビリティはアクションやレスポンスをする能力を意味する。マネージャーが行動の必要性を認識しなかったり、ケイパビリティを支える資源のコミットメントを確保するほどのものとしてライバルや脅威、優位性が捉えられていなかったりした場合にはケイパビリティがアクションに結びつかない(Chen1996)。

これらアウェアネスやモチベーション、ケイパビリティは構成概念であり、直接的に測定することはできない。ただし、経営学で使用されている他の多くの概念と同様に、概念に対応する変数を測定することは可能だろう。たとえば、アウェアネスはトップ・マネジメント・チームの多様性やマーケティング・広報部門が全社員に占める割合などで組織の情報処理能力として捉えられる。モチベーションについては取締役会や有価証券報告書などでの言及を観察することもできるし、ケイパビリティを捉える尺度として企業の資源スラックや特許の申請・取得数を用いることもできるだろう。

しかしながら、いずれの先行研究においても競争ドライバーの概念に対応する変数は測定されていない。これには理由があると筆者は考えている。Chen & Miller (2012)では競争行動ドライバーに影響を与えうる要因やそれを説明する理論的視角を先行研究に基づいて列挙し、AMC パースペクティブが競争行動に関係するさまざまな研究の橋渡しを担うことを主張している。例えば、ケイパビリティはネットワーク理論から経営者の人的つながりによって高められることもあれば、リソース・ベースト・ビューから企業の資源とその活用能力によって高められることもある。多様な要因によって競争ドライバーが高められたり低められたりするがゆえに、概念のもつ多様な側面を妥当に代表できる変数を見つけることが難しい。

競争行動ドライバーに影響を与える要因は AMC 全てに作用するとは限らず、競争行動ドライバーそれぞれに対して作用するかしないかを具体的に検討しなければならない。一般的に言えば、アウェアネスとモチベーションは市場での関係性から主に影響を受け、ケイパビリティは戦略や資源配分から大きく影響を受ける可能性が高い(Chen, 1996)。なお、Chen (1996)の研究においては、アウェアネスは市場の共通性および資源の同質性の両方によって高められ、モチベーションは市場の共通性から、ケイパビリティは資源の同質性から影響を受けるとされている。

コンペティティブ・レスポンス・スピードの先行研究においては TMT(トップ・マネジメント・チーム)の異質性やアクションの種類などのさまざまな要因がどのような理由でレスポンス・スピードへ影響を与えているかが考察されているが、必ずしも個々の要因がどの競争行動ドライバーに作用するかという点については明確にされていない。本稿では個々の要因がどの競争行動ドライバーに作用するか具体的に考察することによって、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・スピードのそれぞれに対してどのような影響を与えうるか(あるいは影響を与えないか)を検討したい。

2.4. 先行研究における測定尺度の問題点

本節ではこれまでに特定した3つのレスポンス・スピードごとに先行研究でどのように測定されているかを確認し、測定尺度の問題に言及したい(表 2.)。当然ながら、それぞれのレスポンス・スピードの概念に応じた尺度を用いるべきであり、例えばレスポンス・ラグの概念はアクターのアクションが実行されたタイミングからレスポンスのレスポンスが実行されたタイミングを測るべきである。しかしながら、レスポンス・スピードの先行研究においてはデータの入手困難性や信頼性などから、代替的な尺度が用いられている場合が多い。それゆえ、用いた尺度が適切でない場合、本来測るべきものが測られていない、つまり測定尺度の妥当性に問題が生じる。

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

Chen & Hambrick (1995)と Hambrick et al. (1996)はアクションが公になった日からレスポンスが公になった日までをレスポンス・ジェネレーション・スピード、レスポンスが公になった日からレスポンスが実行された日までをレスポンス・エグゼキューション・スピード、として測定しており概念に応じた適切な尺度であると言えよう。なお、Hambrick et al. (1996)はレスポンスがアナウンスされた日のみを基準としているのに対し、Chen & Hambrick (1995)は報道されたレスポンスの内容をレスポンスが認めた日も基準に加えている。仮にレスポンスが意図していたアナウンスメントよりも前に報道されてそれを認めた場合は、報道されな

かった場合に比べてレスポンス・ジェネレーション・スピードが短く、レスポンス・エグゼキューション・スピードが長く測定されることになるだろう。レスポンスの内容が固まり、アナウンスする直前に報道される場合であれば影響は少ないが、そうでない場合は測定上の問題が生じる可能性が残されている。

レスポンス・ラグ

レスポンス・ラグを概念としている文献のうち、Smith at al. (1989)および Yu & Cannella (2007)はアクションとレスポンスの差を尺度としており、概念を適切に測定できている。一方で、Smith at al. (1991)と Chen & MacMillan (1992)、Chen at al. (1992)はアクションがジャーナルで報じられた日からレスポンスが初めてそのジャーナルで公にされた日までの日数としている。論文中では明確にされていないため断定はできないが、仮に前述の Chen & Hambrick (1995)や Hambrick at al. (1996)と同じデータが用いられているとすると、アクションの実行日ではなくアクションに関する報道が掲載されたタイミングを始点としている可能性が高い。その場合、アクターの意図によらず報じられた場合だけでなく、アクターがアクションを事前にアナウンスした場合でさえも、アクションが実際に実行されたタイミングと計測された日が大きく離れてしまう。また同様に、レスポンスに関してもレスポnderがアナウンスした場合などは実際の実行日から乖離してしまう。言い換えれば、アクターやレスポnderがそれぞれ事前にアナウンスを行うとすれば、Smith at al. (1991)と Chen & MacMillan (1992)、Chen at al. (1992)の測定尺度はレスポンス・ラグを計測しているのではなく、実質的にレスポンス・ジェネレーション・スピードを測っていることになる。次の節からはこれらの文献の実証結果はレスポンス・ジェネレーション・スピードの検定結果であると見なして考察したい。

表 2. 主要文献における概念と測定尺度

著者	概念の類型	測定尺度の定義(各文献の記載を抜粋し、筆者にて翻訳)
Smith, Grimm, Chen & Gannon (1989)	レスポンス・ラグ	競合企業がアクションを実施した日からレスポンスを実施した日までの差
Smith, Grimm, Gannon & Chen (1991)	レスポンス・ラグ	あるアクションが当該ジャーナルで初めて報じられた日から、そのアクションに対する競合企業のレスポンスをそのジャーナルが初めて公にした日までの差
Chen & MacMillan (1992)	レスポンス・ラグ	あるアクションが当該ジャーナルで初めて報じられた日から、当該企業のレスポンスがそのジャーナルで初めて公にされた日までの日数
Chen, Smith & Grimm (1992)	レスポンス・ラグ	あるアクションが当該ジャーナルで初めて報じられた日から、そのジャーナルが当該企業のレスポンスを初めて公にした日までの日数
Chen & Hambrick (1995)	レスポンス・ジェネレーション・スピード	当該ジャーナルにおいて、あるアクションがアナウンスメントされた日から、レスポンスする企業が公にアナウンスした日または意図したレスポンスを認めた日までの差
	レスポンス・エグゼキューション・スピード	企業が当該ジャーナルで意図したレスポンスを公にアナウンスした日またはそれを認めた日から、そのレスポンスが実行され始めた日までの時間の経過
Hambrick, Cho & Chen (1996)	レスポンス・ジェネレーション・スピード	競合企業が最初のアクションをアナウンスした日から、当該企業がレスポンスをアナウンスした日までの累積時間
	レスポンス・エグゼキューション・スピード	アナウンスしたレスポンスを企業が実行し始めた時までの時間の量
Yu & Cannella (2007)	レスポンス・ラグ	当該企業に対するライバル企業のアクション、および、それに続く、同ライバル企業に対する当該企業のレスポンスのアクションまでの日数

出所: 各文献の記載に基づき、筆者にて作成

2.5. レスポンス・スピードに影響を与える要因

どの要因がどのようにレスポンス・ジェネレーション・スピードおよびレスポンス・エグゼキューション・スピードに影響を与えるか、理論的な考察と先行研究の実証結果をもとに検討する。表 3は各先行研究で用いられている測定尺度と影響要因、要因ごとの検定結果を記載しており、影響要因がどの競争行動ドライバーに影響を与えるかを括弧内に記載している。これは主に各文献の仮説の導出部分と AMC パースペクティブに詳しい Chen(1996)および、Chen & Miller (2012)、Chen, Kuo-Hsien & Tsai (2007)を参考に筆者が割り振りを行った。なお、Chen, Smith & Grimm(1992)および Yu & Cannella (2007)は文献の中で、それぞれの要因がどの競争ドライバーに影響するかに言及しており、それを参考にした。

影響要因の有意水準と効果の向きは理論的な考察を補完するために用いている。有意な結果を示している要因はその概念に十分な影響を与えていると見なした。例えば、要因「外部志向性」がレスポンス・ジェネレーション・スピードに対して、「+」向きで十分に有意な結果を得ている場合は、「外部志向性」が競争行動ドライバーを通じレスポンス・ジェネレーション・スピードを速める影響を与えていると判断した。以下では、アウェアネスとモチベーション、ケイパビリティの競争行動ドライバーごとにどのような要因から影響を受け、どのレスポンス・スピードに影響を与えるかを考察する。

アウェアネス

レスポンスの策定はまずレスポnderがアクターのアクションを認識することから始まる。アクションをどう認識したかが、レスポンスをいつアナウンスし、どのような内容を実行すべきかを含む意思決定の土台となる。まず、アウェアネスはアクションの認識のしやすさに影響を受ける。Smith et al. (1991) や Chen et al. (1992)は個々のアクションが戦略的アクションなのか、それとも戦術的アクションなのかに着目している。戦略的アクションはアクターの意図がレスポnderを含む外部者にとってわかりづらく、レスポnderは様子見をしようとするため、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示している。また、Chen et al. (1992)はアクターがアクションを実行するのに求められた努力の量(実施要件)をアクションのエグゼキューションに要した時間として測り、実施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り、レスポンス・ジェネレーション・スピードが遅いことを示している。

Yu & Cannella (2007)はアクションの認識しやすさが多国籍企業のアウェアネスにも影響することに言及している。まず、多国籍企業が本拠地をおくホーム国と最初にアクションが起こった国(アクション起点国)の距離が離れているほど、アクションに関する情報収集や情報の解釈が妨げられるため、レスポンス・スピードを遅くすることを発見している。また、アクション起点国がレスポnderにとって重要であるほど、日

頃から注意が向いているため、アクションが起きたときに状況を認識しやすいはずである。多市場接触 (Multimarket Contact)とは企業が同じ競合企業に他の市場でも相対することを指すが、多市場接触のレベルが高いほど互いの意図や能力について熟知しており、レスポnderはアクションを認識しやすい。

次に、アウェアネスはレスポnderがアクションをどう認識するかにもよる。Smith at al. (1989)と Smith at al. (1991)は組織全体の外部志向性が高いほど柔軟性を持ち前向きなため、レスポンス・ジェネレーション・スピードが速いことを示している。また、Hambrick at al. (1996)は TMT のメンバーの在職期間が長いほど情報処理能力が高いため、レスポンス・ジェネレーション・スピードが速いことを示している。同様に、TMT の教育レベルが高いほどアウェアネスが高まりやすいと考えられるが、レスポンス・スピードを速めるとする証拠は示されていない(Smith at al., 1991; Hambrick at al., 1996)。

また、TMT メンバーの異質性もアクションの認識に影響を与える。異質な TMT は多様で幅広い視点をもつため、認識を TMT 内で一致させることが難しい。Hambrick at al. (1996)は TMT 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示している。TMT の規模が大きいほど認識を統一することが難しいと考えられるが、Hambrick at al. (1996)の結果からはレスポンス・ジェネレーション・スピードに影響を与えていることを確認できない。

以上をまとめると、レスポンスの認識のしやすさと、レスポンスを認識する TMT や組織の特徴はアウェアネスを左右し、レスポンス・ジェネレーション・スピードに影響を与える。一方で、アウェアネスはレスポンス・エグゼキューション・スピードに十分な影響を与えていないと考えられる。

ところで、アウェアネスとレスポンス・エグゼキューション・スピードのあいだに直接的な関係はなくとも、アウェアネスによって影響を受けたレスポンス・ジェネレーション・スピードがレスポンス・エグゼキューション・スピードに影響を与えることは直感的には考えられよう。高いアウェアネスによりレスポンスの策定に費やした時間が少なくなったため、レスポンスの計画の質が低下してしまいエグゼキューションに時間がかかってしまうという場合である。逆に、アウェアネスが低かったためレスポンスの策定を慎重に進めたため、慎重に作られた計画に基づくからこそアナウンスメント以降のスピードが速まるといった場合である。しかし、Hambrick at al. (1996)や Chen & Hambrick (1995)はレスポンス・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・スピードのこのような関係性について言及していないものの、筆者はこの関係性が存在するとしても軽微なものであると考えている。Hambrick at al. (1996)が示す相関係数表によれば、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・スピードの間には有意水準 10%でのマイナス 8%の相関関係が認められる。ただし、可能性は低く、相対的にはわずかな関係性である。また、Chen & Hambrick (1995)の相関係数表では有意な関係性が示されておらず、総合的にはレスポンス・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・スピードの相関関係はほとんどな

いと言えるだろう。

たしかに、直感的にはレスポンス・ジェネレーション・スピードが速い(遅い)と、レスポンスの計画の質が低く(高く)、レスポンス・エグゼキューション・スピードが遅くなる(速くなる)と考えられるが、実際にはその影響はほとんどないのである。さらに、実証研究においてはレスポンスの計画の質をコントロールすることで、企業や外部環境の特性がレスポンス・スピードに与える影響を正確に観測することができると考えている。

モチベーション

レスポンスをしたいという動機をレスポンドナーが持つことによって、レスポンスの策定が進み、レスポンスのアナウンスメントに至る。モチベーションに影響を与える要因は、アクションやレスポンスの特性に関わるものとレスポンドナーの特性に関わるものが多く、中でもアクションのもつさまざまな側面はレスポンス・スピードの研究でも早い時期から注目されてきた(Smith at al., 1989; Chen at al., 1992)。アクションの脅威(Smith at al., 1989)や激しさ(Chen at al., 1992)が高いほどレスポンドナーは対策を急ぐため、レスポンス・ジェネレーション・スピードが速まる。潜在的な影響範囲の広さを意味するインパクトも同様の影響をもつと考えられるが、アクションのインパクトが与える影響は有意な結果を得られていない(Chen at al., 1992)。多国籍企業においても、アクション起点国がレスポンドナーにとって重要であるほど、アクションが起きた国でのレスポンスが最も高いシグナリング効果を生むため、同一国内でレスポンスを速く行おうとするモチベーションが高まる(Yu & Cannella, 2007)。同様に Chen & MacMillan(1992)によれば、アクションが起こされた市場に対してレスポンドナーが依存しているほど報復を急ぐとするが有意な証拠は示せていない。

一方で、アクションが急激であるほど、レスポンスするにはレスポンドナーが従来のやり方や政策、計画を変化させることが必要になり、レスポンスの必要性を認めにくくなる傾向があるため、レスポンス・スピードが遅くなる(Smith at al., 1989)。また、不可逆性が高いレスポンスであるほどレスポンドナーはレスポンスをためらい、レスポンス・ジェネレーション・スピードを遅くする(Chen & MacMillan, 1992)。

レスポンドナー自身の特性とモチベーションの関係も多く文献が指摘している。まず、企業規模が大きいほど、モチベーションを通じてレスポンス・ジェネレーション・スピードが速くなる。なぜなら、アクターからのアクションが公になると、規模が大きな企業はステークホルダーからプレッシャーを掛けられ、シグナリング効果を高めようとレスポンスのアナウンスメントを急ぐからだ。一方で、規模が小さな企業はレスポンスによる反撃の威力を高めるため、ゲリラ戦略としてアナウンスメントを引き延ばそうとする傾向にある(Chen & Hambrick, 1995)。企業規模が高まるほどレスポンス・ジェネレーション・スピードが速くなることは Hambrick at al. (1996)でも示されている。また、Smith at al. (1989)は組織が公式化されるほど外部環境の

変化に対して鈍くなるため意思決定が遅くなることを述べているが、レスポンス・ラグでは有意な結果が得られていない。レスポンス・ジェネレーション・スピードとしてより細かく測定すれば、異なる結果が得られるかもしれない。

モチベーションに影響を与える多国籍企業の特長や外部環境についても Yu & Cannella (2007)は数多く挙げている。多くの市場で接触しているほど相互依存性が高いため、素早いレスポンスによって自社のポジションを守るという強いコミットメントをシグナリングし、アクターのアクションを抑制しようとするモチベーションが高まる。また、支持する証拠は得られていないが、多国籍企業の本社とホスト国の子会社のつながり、つまり子会社のコントロールが強いほど本社と子会社間の情報の流れが円滑になり、本社はオペレーションや戦略的意思決定を子会社に指示しやすく、子会社も本社の意向に沿おうとするためレスポンスを速くするモチベーションが高まるとしている。アウェアネスの項で触れたときと同様に、ホーム国と最初にアクションが起こった国の距離が離れているほど、アクションに関する情報をうまく収集できないため、円滑にレスポンスしようとするモチベーションが低くなる。さらに、Yu & Cannella (2007)はホスト国とホーム国の規制はモチベーションに対して逆の影響をもたらすことを発見している。ホスト国の規制はレスポンスにとって障害であり、政治リスクも伴うためレスポンスのモチベーションを減じさせる一方で、ホーム国が規制によって守られているほどレスポンスにとって不確実性が低い、ある種の安全な裏庭(Safe backyard)であり、モチベーションが高まるとしている。

これらさまざまな要因はレスポンスしたいというモチベーションに影響し、それゆえレスポンス・ジェネレーション・スピードに対して大きな影響を与える。また、レスポンス・エグゼキューション・スピードに対しては、モチベーションは十分な影響を与えないはずである。というのも、アナウンスメントのあとにレスポンスがモチベーションによって既にアナウンスメントしている実行予定日を前倒したり、後ろ倒ししたりすることは常識的に考えにくいからである。また、アウェアネスでの議論と同様に、Hambrick et al. (1996)や Chen & Hambrick (1995)の示す相関係数表に基づけばレスポンス・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・スピードの相関係数はほとんどなく、モチベーションが間接的にレスポンス・エグゼキューション・スピードへ影響を与えている可能性も低い。

ケイパビリティ

当然ながら、レスポンスを実行するまでのスピードがレスポンスを実現するためのケイパビリティに大きく依存することは明らかであろう。モチベーションの項でも議論した企業規模はケイパビリティにも影響を与える。常識的な考えに沿うように、規模が小さい企業は柔軟性に優れている傾向があるのに対し、規模が大きい企業は構造的に複雑であり情報処理が遅い傾向がある。従って、企業規模が大きくなるほどレスポンス

ス・エグゼキューション・スピードが遅くなる(Chen & Hambrick, 1995; Hambrick et al., 1996)。つまり、企業規模が大きいほどレスポンス・ジェネレーション・スピードが速くなるが、レスポンス・エグゼキューション・スピードは遅くなるということである。これはレスポンス・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・スピードに細分化して測定したからこそ得られた洞察であることを強調したい。また、構造的複雑性が低い企業や資源のスラックが多い企業ほど不安定な外部環境に速く対応できるはずであるが、Smith et al. (1991)と Hambrick et al. (1996)は十分な証拠を示せていない。

アクションの実施要件が高いほど、当然ながら同種のレスポンスをとる場合に必要なケイパビリティが不足しやすい(Chen et al., 1992)。外部環境の不安定性もケイパビリティを通じてレスポンス・エグゼキューション・スピードを速めるはずである。安定的な環境では変化や競争行動が少なく、企業は高度に分化された機械的な組織構造になりがちであり、逆に、不安定な環境にいる企業の方が変化に備えているため、高度に統合された持続的で有機的な組織構造である可能性が高いからだ(Smith et al., 1989)。

アウェアネスやモチベーションと同様に、ケイパビリティに影響を与える多国籍企業特有の要因も Yu & Cannella (2007)は特定している、多市場接触が多い企業同士は同じような戦略的能力を持つ傾向にあり、レスポンスの実行に必要なケイパビリティをレスポンドーが保持している可能性が高い。モチベーションの項でも触れたように、ホスト国の規制はレスポンドーにとって障害でありケイパビリティを減じさせる要因になるが、ホーム国の規制はレスポンドーのケイパビリティの優位性を高めてくれる。また、ホーム国とホスト国の距離が離れているほど、内部調整の難しさやコストによってケイパビリティが低くなると考えられる。最後に、子会社のコントロールが高いほど、本社と子会社の間で知識や情報を含む資源のやり取りが円滑になるため、ケイパビリティが高まると考えられる。

レスポンドーの特性や外部との諸条件がレスポンドーのケイパビリティに影響を与え、ケイパビリティが高まることによってレスポンス・エグゼキューション・スピードが速くなる。一方で、資源のスラックがレスポンス・ジェネレーション・スピードにはあまり影響を与えないことを示唆する Smith et al. (1991)や Hambrick et al. (1996)の実証結果からも考えられるように、アナウンスメントを出すまでの期間に対してはアウェアネスとモチベーションが与える影響の大きさと比べて、ケイパビリティがレスポンス・ジェネレーション・スピードに与える影響は小さいと考えられる。ここまでの議論を整理し、枠組みとして示したものが図 2.である。なお、Smith, Ferrier & Ndofor (2001)を参考にして、影響要因をカテゴリーごとに整理した。Smith et al. (2001)はコンペティティブ・ダイナミクス研究を包括的にレビューし、レスポンスの性質に影響を与える要因をアクターとアクション、業界の競争環境、レスポンドー、レスポンスの 5 つに整理し、先行研究から具体的な概念を例示している。

表 3.主要文献における競争行動ドライバーの影響要因と実証結果

著者	測定された概念	影響要因 (1)	効果 (2)	有意水準 (3)
Smith, Grimm, Chen & Gannon (1989)	レスポンス・ラグ	(A) 外部志向性	+	**
		(M) アクションの脅威	+	*
		(M) アクションの急激さ	-	**
		(M) 組織の公式化	-	有意ではない
		(C) 環境の不安定性	+	*
Smith, Grimm, Gannon & Chen (1991)	レスポンス・ジェネレーション・スピード	(A) 外部志向性	+	**
		(A) TMT の教育レベル	-	有意ではない
		(A) TMT の在職期間	-	有意ではない
		(A) 戦略的アクションの割合	-	**
		(C) 吸収されたスラック	+	†
		(C) 吸収されていないスラック	-	有意ではない
Chen & MacMillan (1992)	レスポンス・ジェネレーション・スピード	(M) 市場への依存度	-	*
		(M) レスポンスの不可逆性	-	***
Chen, Smith & Grimm (1992)	レスポンス・ジェネレーション・スピード	(A) 戦略的アクションの割合	-	***
		(A, C) アクションの実施要件の高さ	-	***
		(M) アクションのインパクト	-	有意ではない
		(M) アクションの激しさ	-	*
Chen & Hambrick (1995)	レスポンス・ジェネレーション・スピード	(M, C) 企業規模	+	*
	レスポンス・エグゼキューション・スピード	(M, C) 企業規模	-	有意ではない

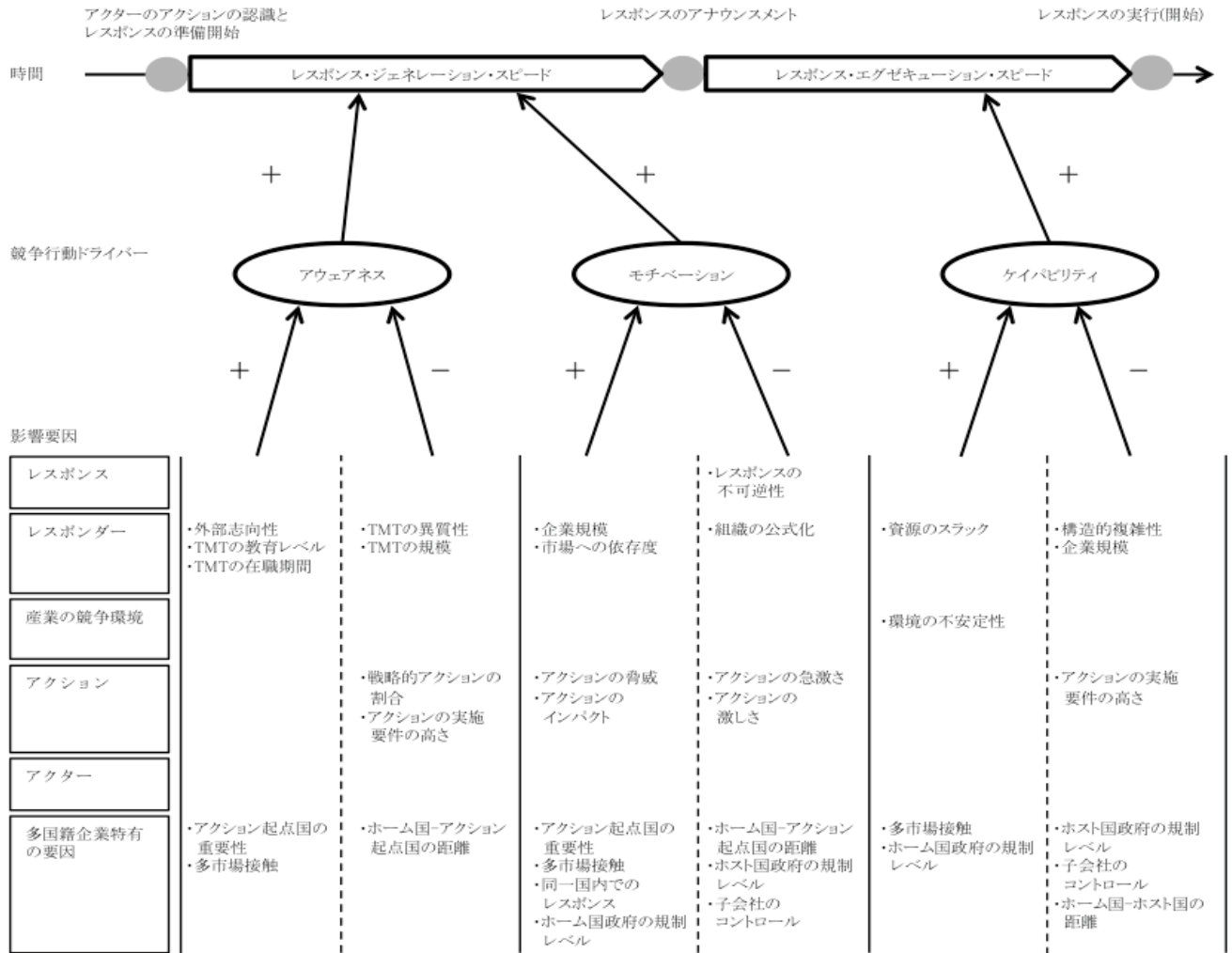
著者	測定された概念	影響要因(1)	効果(2)	有意水準(3)	
Hambrick, Cho & Chen (1996)	レスポンス・ジェネレーション・ スピード	(A) TMT の異質性(職能)	-	**	
		(A) TMT の異質性(教育)	-	†	
		(A) TMT の異質性(在職期間)	-	*	
		(A) TMT の教育レベル	-	有意ではない	
		(A) TMT の在職期間	+	*	
		(A) TMT の規模	+	有意ではない	
		(M, C) 企業規模	+	**	
		(C) スラック (E/LTD)	+	†	
		(C) スラック (CA/CL)	+	有意ではない	
		(C) スラック (Profit)	-	*	
		レスポンス・エグゼキューショ ン・スピード	(A) TMT の異質性(職能)	-	*
			(A) TMT の異質性(教育)	-	*
			(A) TMT の異質性(在職期間)	-	有意ではない
			(A) TMT の教育期間	+	有意ではない
			(A) TMT の在職期間	+	有意ではない
			(A) TMT の規模	-	有意ではない
			(M, C) 企業規模	-	***
			(C) スラック (E/LTD)	-	有意ではない
			(C) スラック (CA/CL)	+	有意ではない
		(C) スラック (Profit)	-	†	

著者	測定された概念	影響要因(1)	効果(2)	有意水準(3)
Yu & Cannella (2007)	レスポンス・ラグ	(A, M)アクション起点国の重要性	+	有意ではない
		(A, M)ホーム国-アクション 起点国の距離	-	*
		(A, M, C)多市場接触	+	***
		(M)同一国内でのレスポンス	+	***
		(M, C)ホスト国政府の規制レベル	-	**
		(M, C)ホーム国政府の規制レベル	+	**
		(M, C)子会社のコントロール	-	*
		(C)ホーム国-ホスト国の距離	-	*

出所: 各文献の記載に基づき、筆者にて作成

注(1) 要因の名称の先頭にある()内の記載は影響を与える競争行動ドライバーの種類(Awareness, Motivation, Capability)を示す。注(2) 影響要因がレスポンス・スピードに与える効果の向きを示している。+と記載していれば、その要因はレスポンス・スピードを速めていることを示している。注(3) † $p < 0.10$, * $p < 0.05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

図 2. レスポンス・スピードと影響要因



2.6. 未解決課題

第2章では、先行研究が取り上げたレスポンス・スピードへの影響要因を整理してきたが、Smith at al. (2001) のカテゴリーを用いて整理した図2.が示すように、とりわけレスポンドナーの性質に関する要因が多く取り上げられ、研究者の注目度が高いように見える。これは当然かもしれない。レスポンス・スピードに影響を与える鍵となる要因がレスポンドナー自身であるのは直感的に納得がいく。また、レスポンドナーの視点に立てば、産業の競争環境やアクターのアクションを変えるよりは、レスポンドナー自身を変える方が容易であり、現実的な手段となるからだろう。しかしながら、産業の競争環境やアクターに関する要因は極めて少なく、将来の研究による発見の余地が残されている。

また、多国籍企業特有の要因(Yu & Cannella, 2007)を除けば、先行研究で取り上げられている要因はレスポンドナーが独立企業であることが前提とされており、その他の組織形態や組織間関係ではレスポンス・スピードに影響を与える要因がどのように異なるのかが不明であることが課題として指摘できる。Yu & Cannella (2007)の研究では、たとえば多国籍企業間の競争で複数の市場で競合(多市場接触)するほどレスポンス・ラグが速くなるのが有意に示されているなど、理論的にも実践的にも興味深い。また、ホーム国とアクション起点国の距離や親会社と子会社の関係など、独立企業を前提とした従来の研究では検討されることのなかった影響要因がいくつも提示されている。それゆえ、今後は多角化企業やアライアンス、ジョイント・ベンチャーなどの独立企業以外のレスポンス・スピードに焦点を当てた研究がレスポンス・スピードの理論に大きく貢献していくと考えている。

第3章では、この未解決課題への取り組みの1つとして、ジョイント・ベンチャーの特性がレスポンス・スピードに与える影響を検討している。ジョイント・ベンチャーは複数の親会社をもつという点で独立企業の組織構造とは大きく異なっている。Yu & Cannella (2007)は親会社である多国籍企業が現地子会社をコントロールしているほどレスポンス・ラグが遅くなることを示しているが、もし親会社を複数に増やしてジョイント・ベンチャー化をしたら、さらに遅くなるのではないか。逆に、親会社が増えることでジョイント・ベンチャーが親会社のもつ資源を活用することができ、レスポンス・スピードが速くなるのではないか。ジョイント・ベンチャーは親会社が2つとは限らない。親会社が3社、4社、と増えたらどうなるのか。レスポンス・スピードを速くする最適な持株比率があるのではないか。第3章ではこのような問いに挑戦している。

第3章 事例研究と命題の提示

3.1. 序論

本章では第2章の議論をもとに、先行研究からの理論的考察と複数企業の事例研究によりジョイント・ベンチャーの特性がレスポンス・ジェネレーション・スピードおよびレスポンス・エグゼキューション・スピードへどのような影響を与えるかを考察している。第2章では、コンペティティブ・レスポンス・スピードに関する既存の議論は独立企業が中心であり、多国籍企業に関する研究を除き、その他の組織形態や組織間関係に関する研究は未開拓であることが分かった。本章ではジョイント・ベンチャーのレスポンス・スピードが独立企業のそれとどう異なるかを明らかにする。

ジョイント・ベンチャーに関する学術的研究は1980年代から多く実施されており、それを広範にレビューした Beamish & Lupton (2009)によれば、リソース・ベースド・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、その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、市場価値などが議論・評価されている。

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広く用いられてきた。たとえば、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)として生じうるが、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る必要がある(Hennart, 1991)。特に、親会社が増えることによって親会社間にコンフリクトが生じ、意思決定が滞ることなどが危惧されよう。それゆえ、ジョイント・ベンチャーがレスポンス・スピードへ与える影響は非ジョイント・ベンチャーとどのように違うのか、どのようなジョイント・ベンチャーであればレスポンス・スピードが速いのか、これらを解明することは、重要な研究課題の1つであると筆者は考えている。

この課題に取り組む上で、本章では第2章で見出された枠組みを利用している。具体的には、レスポンス・

スピードの概念をジェネレーション・スピードとエグゼキューション・スピードの概念に細分化し、どの影響要因がアウェネス・モチベーション・ケイパビリティの3つの競争ドライバーのどれを通じて、最終的にどちらのレスポンス・スピードに影響を与えているかを考察した。

また、第2章の先行研究レビューで明らかになったように、コンペティティブ・レスポンス・スピードに関する文献は限られている上、そのほとんどが独立企業を前提としたものである。それゆえ、本章では先行研究からの理論的考察だけではなく、同じ競争環境におかれたジョイント・ベンチャー企業と非ジョイント・ベンチャー企業を比較することで考察を補完している。

先行研究と事例からの考察により、筆者は次の命題を提示している。第一に、ジョイント・ベンチャーは複数の親会社との合意形成が難しく、アナウンスまでのスピードが遅い。第二に、ジョイント・ベンチャーは親会社それぞれがもつ補完的な経営資源にアクセスすることができ、資源うまく探索・調達・活用することができるため、レスポンスの実行のスピードが速い。さらに第一、第二の効果は、ジョイント・ベンチャーを構成する親会社の数が増えるほど強くなり、逆に、親会社間のオーナーシップに片寄りがある場合や親会社間に市場での競争関係がある場合にはそれらの効果が弱められる。

3.2. 事例研究の方法

本章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おり、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ロー・コスト・キャリア(以下、LCC)と呼ばれる格安航空会社4社である。この事例が本章のリサーチ・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。たとえば、競合他社がある運行区間(羽田と台北)で値引きセールを行ったとしよう。自社の路線が同じ区間(羽田と台北)または地理的に近い区間(成田と台北)にあった場合、その路線の需要が競合他社に奪われるため、広告宣伝や値引きセール等の対応を検討する必要がある。また、一見して関連性の無さそうな区間(成田とハワイ)へ競合企業が新規に就航した場合でも、行き先よりも価格を重視するLCCの顧客が多ければ、自社の既存路線の需要に影響が出るため何らかの手を打つ必要に迫られるかもしれない。2012年から現在(2015年)までは、LCC各社が市場シェアの獲得を目指し、新規就航や値引

きセールなどの競争行動を活発に行う時期であるため、本稿が対象とするコンペティティブ・レスポンス・スピードに関する事象をより多く観察できると考えた。

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 4)。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、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」として 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が、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「エアアジア・ジャパン」であるが、本稿では便宜上、「バニラエア」と呼ぶことにする。

調査対象を単一事例ではなく、ジョイント・ベンチャーの LCC と非ジョイント・ベンチャーの LCC を含めた複数事例とし、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・ベンチャー特有と考えた現象はジョイント・ベンチャーの LCC で共通して観察され、非ジョイント・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)。

ジョイント・ベンチャーの親会社は 5%以上の株式を保有している場合が多いが、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)。それゆえ、本稿では原則的に 20%以上の株式を保有している企業をジョイント・ベンチャーの親会社と位置付けた。ただし、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が、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生じと東京センチュリーリースの両社が「戦略的パートナー」と呼ばれていることから、両社もジョイント・ベンチャーの親会社として扱った³。また、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、ジョイント・ベンチャー・パートナーとしての事業会社の役割とは異なる。出資による資金提供が基本的な役割であると考えられるため、本稿においてはジョイント・ベンチャーの親会社として扱わないこととした。

表 4.事例研究対象の国内 LCC 企業

	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日現在)	469名 (2014年6月1日現在)	678名 (2014年9月末現在)	332名 (2015年1月15日現在)
資本金	75億円	75億円	300億円	69億円
出資(1)	非JV(事業会社1社と投資会社2社の子会社) ・【事】ANAホールディングス(38.67%) ・【投】First Eastern Aviation Holdings Limited(33.33%) ・【投】産業革新機構(28%)	2013年6月28日まで親会社2社のJV ・【事】ANAホールディングス(67%) ・【事】エアアジア(33%) 2013年6月28日以降非JV(親会社1社の完全子会社) ・【事】ANAホールディングス(100%)	親会社4社のJV ・【事】カンタスグループ(33.3%) ・【事】JAL(33.3%) ・【事】三菱商事(16.7%) ・【事】東京センチュリーリース(16.7%)	親会社2社のJV ・【事】春秋航空(33%) ・【事】山佐 ⁴ (25%) ・【投】スカイスターファイナンシャルマネジメント(31%) ・【投】アイビスLCC投資事業組合(6%) ・【投】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

注(1)JVはジョイント・ベンチャー、【事】は事業会社、【投】は投資会社を示す。()内は持株比率を示す。なお、本文で述べたように、本稿では投資会社はジョイント・ベンチャーの親会社と見なしていない。

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いわゆる「合弁会社」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、合併や買収、合弁会社の設立の形を取ることが難しい。そこで、これらを代替するものとして、独占禁止法の適用除外の認可を得て実施される2社以上の航空事業会社間の共同事業が利用されており、これが「ジョイント・ベンチャー」と呼ばれている⁵。これらは合弁会社の設立を伴わないことが一般的であるため、本章の調査対象候補ではない。本章で取り上げる事例、すなわちピーチ・アビエーション、バニラエア、ジェット

スター・ジャパン、春秋航空日本の4社は、全て日本で合弁会社として設立されており、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。

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、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コンテンツとして提供している。

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。

3.3. 分析と命題

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の主な戦略的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。

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)。通常、複数の親会社に出資されたジョイント・ベンチャーは親会社それぞれから役員が派遣される。それゆえ、ジョイント・ベンチャーのトップ・マネジメント・チームの異質性は複数の派遣元親会社での経験をもつという点で、通常の子会社のそれに比べて高いはずである。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)だけ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。

しかし一方で、Smith, Smith, Olian, Sims, O'Bannon & Scully (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)。第2章で取り上げたように、Hambrick, Cho & Chen (1996)は異質的なトップ・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。同様に、メンバーが親会社で得た経験の異質性がレスポンス・ジェネレーション・スピードを遅くさせる可能性がある。

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、より多くのコミュニケーションを必要とし、親会社1社の子会社よりも交渉に時間がかかるのは明らかである。また、完全子会社の場合と異なり、ジョイント・ベンチャーの親会社はそれぞれが自社に有利になるよう機会主義的になる可能性もある。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。

ANA とエアアジアを親会社にもつバニラエアは、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ANAによる合弁解消発表会見で述べられている。「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、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。

また、ANA出身で合弁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、フルサービスキャリアであるANAからの経営陣がANA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

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、疑問。「お客様のためにここまでしましょう」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、その際の合弁相手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、フルサービスキャリアと組むことでトップ・マネジメント・チーム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。

一方で、ANA ホールディングスの子会社であり、非ジョイント・ベンチャーであるピーチ・アビエーションは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、LCC の親会社を持たないため従来の 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」¹⁰。

以上から、ジョイント・ベンチャーのトップ・マネジメント・チームはそれぞれの親会社からの役員がメンバーとして存在することにより異質性が高く、異質性によって生じるコンフリクトがアウェアネスを通じてレスポンス・ジェネレーション・スピードを遅らせてしまうと考えられる。従い、筆者は最初の命題として以下を提示する。

命題 1a : ジョイント・ベンチャーは、親会社 1 社をもつ子会社に比べて、レスポンス・ジェネレーション・スピードが遅い

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可能性すらある。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。例えば、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多額の減価償却

費が発生し、機会損失が生じてしまう。

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、通常の子会社に比べて、ジョイント・ベンチャーは複数の親会社それぞれの有用な内部資源にアクセス・共有できる可能性が高い(Woodcock, Beamish & Makino, 1994)。アクセス・共有できる資源は物的資源に限られない。親会社に所属する、あるいは親会社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、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。企業はまず、レスポンスの実現にどのような資源が必要であるか把握し、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構築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。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資源を見極めるのは容易なことではない。レスポンスの実現に必要な資源を保持していない企業にとってその資源は未知のものであり、それら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親会社をもつジョイント・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機会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・ベンチャーが親会社から資源を調達する場合は資本的關係があるため機会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・ベンチャーは独立企業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、それを持たない独立企業よりも、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が生じる。ジョイント・ベンチャーの資本關係が機会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。

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、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もちろんありうる。だが、レスポンスの内容の大半はジェネレーションの段階で既に決ま

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、親会社が持つ有用な資源にアクセス・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・ベンチャーは通常の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。

第1章で引用した、ANAの伊藤氏がバニラエアの設立直前に語った言葉を再び引用したい。「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グループが一气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¹¹。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がバ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のだ。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動的資源である。なかでも、今回の調査では親会社も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「(バニラエアでは)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¹²と話している。

日経コンピュータの記事によれば、バニラエアの主要システムは小規模なものを含めて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¹³。

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¹⁴。

一方で、ジョイント・ベンチャーでないピーチ・アビエーションは独自のシステムを構築・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¹⁵。筆者の私見であるが、ANA のシステムは手作りで 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¹⁶。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。詳しい情報は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り、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りしたことに起因しているかもしれない。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を否定できない。

ジョイント・ベンチャーが親会社を複数もつことがアウェアネスを低下させるのに対し、ケイパビリティに対しては正の効果を与えるかもしれない。設立動機から、ジョイント・ベンチャーの親会社は有用な補完的資源をもっている可能性が高く、ジョイント・ベンチャーはそれらの資源にアクセスし、共有することでケイパビリティを高め、レスポンスの実行を速めることができると考えられる。従い、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 1b : ジョイント・ベンチャーは、親会社 1 社をもつ子会社に比べて、レスポンス・エグゼキューション・スピードが速い

親会社の数

ジョイント・ベンチャーの親企業の数、当然ながら多ければ多いほど良いというわけではない。Hu & Chen (1996) の調査では、ジョイント・ベンチャーを形成する親会社の数が増えるほどパフォーマンスが高まるが、5 社以上に増える場合は逆にパフォーマンスが低くなることを観察している。彼らはその理由を、親会社の資源から得るシナジー効果と、親会社の目標や価値観、文化の違いから生じる負の効果の両方が存在し、親会社の数が一定以上増えると負の効果の方が大きくなるからだとしている。

では、親会社の数の増加とレスポンス・スピードの関係も同様だろうか。筆者はレスポンス・スピードを細分化して捉えれば、親会社の数が増えることによる正の効果は主にエグゼキューション・スピードのみにもたらされ、負の効果はジェネレーション・スピードとエグゼキューション・スピードの両方にもたらされるのではないかと考えている。

命題 1a で検討したように、ジョイント・ベンチャーはトップ・マネジメント・チームが親会社出身のメンバーで構成されるため異質性が高く、意思決定にコンフリクトが生じやすいと考えられる。合意を得る必要がある親会社の数が増えるほど、トップ・マネジメント・チームの異質性とコンフリクトの発生を助長し、認識の不一致を解消しにくいはずである(Park & Russo, 1996)。また同時に、親会社の 1 社あたりの責任は分散され、それぞれが他の親会社を出し抜き、自社の利益を高めようと機会主義的に振る舞う可能性が高くなるため、コンセンサスを得るのに必要な時間も長くなるはずである。従い、ジョイント・ベンチャーの親会社の数が増えるほど、アウェアネスを低くするため、レスポンス・ジェネレーション・スピードが遅くなると考えられる。

レスポンスの実行の段階では親会社の数が増えるほど、親会社それぞれの異質な資源にアクセス・共有できるため、命題 1b で検討したような正の効果は高まるだろう。組み合わせられる資源があればあるほど、シナジー効果も高まるはずだ。しかし同時に、親会社の増え過ぎによる問題も引き起こされる。Park & Russo (1996)は合意を得る必要がある親会社の数が増加することで、事後に不同意が生じたり、契約事項のモニタリングコストが増えたり、一部の親会社とジョイント・ベンチャーのやり取りが機能不全に陥ったりすることで、協調にかかるコストと経営管理の複雑性を高めると述べている。また、親会社の数が多く、個々の親会社の株式持ち分(オーナーシップ)が小さいジョイント・ベンチャーでは、オーナーシップの小さい親会社が対価としての責任や投資を果たさずに他の親会社をもつブランドなどの情動的資源にフリーライドしたりする恐れがある(Chang, Chung & Moon, 2013; Kogut, 1988)。それゆえ、親会社がある程度の数を超えると、コミュニケーションの複雑性や親会社によるフリーライドがケイパビリティの障害となるため、親会社の増加による負の効果が正の効果を追い越してしまうと考えられる。

親会社の数の増加とレスポンス・スピードの関係は先行研究から上記のような理論的考察ができるが、本稿での事例調査からはこのような関係は観察されなかった。今回の調査対象である LCC4 社のうち事業会社の親会社を 3 つ以上もつジョイント・ベンチャーはジェットスター・ジャパンのみである。ジェットスター・ジャパンは航空会社であるジェットスターと日本航空に加え、航空機リースを行う三菱商事と東京センチュリーリースを親会社にもつ。航空会社 2 社のみを親会社にもつ合併解消前のバニラエアとの比較を通じて、親会社の数が増えることによる影響の観察を試みた。しかしながら、ジェットスター・ジャパンの LCC 事業における三菱商事と東京センチュリーリースについての公刊資料は極めて少なく、今回の調査では十分な観察を行うことができなかった。また、この 2 社は航空会社ではなかったため、LCC 事業への関わりは少なかったことも影響しているかもしれない。残念ながら、事例研究からの導出はできなかったが、ジョイント・ベンチャーの親会社の数とレスポンス・スピードの関係について先行研究からの論理的考察の結果として、次の 2 つの命題を提示したい。

命題 2a : ジョイント・ベンチャーの親会社の数とレスポンス・ジェネレーション・スピードは負の関係にある

命題 2b : ジョイント・ベンチャーの親会社の数とレスポンス・エグゼキューション・スピードは逆U字の関係にある

親会社間のオーナーシップの片寄り

ジョイント・ベンチャーの資本関係は必ずしも均等な持株比率(オーナーシップ)で構成されるわけではない。Steensma & Lyles (2000)は親会社のオーナーシップに片寄りがあり、ある親会社が支配的なコントロール力をもつと、短時間でより容易に意思決定できるとしている。というのも、支配的なコントロール力をもつ親会社が存在するジョイント・ベンチャーが最も安定的であり、逆に、親会社間で均等なコントロール力をもつと協調の問題と取引コストをもたらすと考えられるからである。直感的に言えば、親会社のオーナーシップの片寄りがあるほど多数派が「力でねじ伏せる」ことがしやすいのではないか。そのため、少数派の意見が反映されにくい、意思決定そのものは迅速に行える可能性がある。

反対に、レスポンスの実行段階では親会社のオーナーシップの片寄りが無い方が速いスピードをもたらさだろう。片寄りがある状態では、オーナーシップが大きい企業は小さなパートナーよりも交渉上の強い力をもつ。そのため、オーナーシップが大きい企業はその力に依拠して機会主義的に振る舞い、不平等な利得をその関係から引き出すことがありうる(Steensma & Lyles, 2000)。一方で、オーナーシップが小さい企業は失うものよりも得るものが大きいため、パートナーを欺くインセンティブが高くなる(Beamish & Kachra, 2004)。たとえば、大きなオーナーシップをもつ親会社の無形資産をフリーライドすることなどである(Kogut, 1988; Chang et al., 2013)。また、オーナーシップを支配する企業に比べ、オーナーシップが小さい企業は事業に関する公的な情報や私的な情報を入手するのに不利な立場であるかもしれない。それゆえ、オーナーシップの片寄りがあるほど、パートナー間に機会主義的行動をもたらすような情報の非対称性が存在する可能性が高い。パートナー間の情報の非対称性を解消するためには時間的なコストを伴うだろう。これらの理由により、親会社のオーナーシップに片寄りがあると、オーナーシップが大きい親会社も小さい親会社も共に非協力的な行動をとりやすくケイパビリティを低下させる可能性が高いことが示唆される。

加えて、オーナーシップに片寄りがある状況での意思決定が「力でねじ伏せた」ものであった場合には、多数派の意見が代表され、少数派の意見が反映されていない。それゆえ、レスポンスの内容が現実性を欠いたものになるかもしれないし、エグゼキューションの段階になってコンフリクトが表面化するかもしれない。例えば、ジェネレーションの段階で決まったレスポンスを具体化する際に、規模や設備、人員の拠出・配置

で話がもめることでエグゼキューションが遅延する可能性がある。

理論的には上記のように考えられるが、今回の事例研究からは有力な証拠を得ることができなかった。調査対象の4社のうち、事業会社間のオーナーシップにある程度の片寄りがあったのはバニラエアのみであった。合併解消前のバニラエアはANAが過半数を超える67%の株式を保有しており、エアアジアが33%とオーナーシップが小さい。バニラエアの事例を注意深く分析したが、証拠を得られなかった。これはエアアジアが外資系航空会社であるから、50%を出資できなかったことに由来すると筆者は考えている。というのも、エアアジアが33%しか保有していないのは日本の航空法が国内線を運航する航空会社に対し、外資による出資比率上限を発行済み株式総数の3分の1までに制限していたからである。規制上の理由でオーナーシップに片寄りが生じたが、実質的には対等な関係性での提携だったかもしれない。それゆえ、オーナーシップの片寄りによる影響がバニラエアの事例では観察されなかった可能性がある。事例研究からは導かれなかったが、先行研究からの理論的考察の結果として、次の命題を提示したい。

命題 3a : ジョイント・ベンチャーの親会社のオーナーシップに片寄りがあるほど、レスポンス・ジェネレーション・スピードは速い

命題 3b : ジョイント・ベンチャーの親会社のオーナーシップに片寄りがあるほど、レスポンス・エグゼキューション・スピードは遅い

親会社間の市場での競争関係

親会社間に市場での競争関係があることもジョイント・ベンチャーのアウェアネスとモチベーション、ケイパビリティに影響を与え、レスポンス・スピードに影響を与えるかもしれない。Park & Russo (1996)はジョイント・ベンチャーの親会社が競争関係にある場合、親会社が機会主義的に行動するインセンティブが働くため、ジョイント・ベンチャーは失敗しやすいと指摘している。競合であればコンフリクトが生じやすく、自社により有利になるようにジョイント・ベンチャーへ働きかけを行ったり、競争相手にノウハウの開示をためらったりする可能性がある。しかしながら、Park & Russo (1996)による統計分析の結果はその仮説を支持するものではなく、競合関係がある親会社のジョイント・ベンチャーである方が失敗の可能性を低めるというものだった。この理論的考察と統計的証拠の矛盾は意思決定と実行までの2つの段階に分けて捉えなおすことで解消されるかも知れない。

レスポンスを策定する段階では親会社間の市場での競争関係がある方が迅速な意思決定につながるだろう。市場での競争関係があると同じような考え方や知識を持っている可能性が高い。共通の考え方や知識をもとにするため、相手のアクションや競争環境がどのようなものであるか、またはジョイント・ベンチャー

がどのようなレスポンスをとるかについて親会社間で認識を一致させやすい。また、Chen (1996)は競合企業間の市場の共通性が高いほど、相手からの報復を恐れて機会主義的な行動をとる動機がなくなり、相互自制が働くとしている。同様に、ジョイント・ベンチャーがレスポンスを策定する際に、親会社間で市場を共有しているのであれば、相手の親会社との関係性を悪化させないよう機会主義的なレスポンスに固執することをあきらめ、交渉で譲歩する動機が生まれる。それゆえ、市場での競争関係がある場合は、そうでない場合に比べてアウェアネスとモチベーションが高く、レスポンスの策定を速めると考えられる。

一方で、レスポンスの実行の段階では親会社間の競争関係は負の効果を与える可能性がある。情報が確実にコントロールできない状況下では、親会社がジョイント・ベンチャーへ資源や情報を提供することは他の親会社がそれらを学習する機会を与えることになる。親会社間に競争関係がある場合は他の親会社を競争上、利する恐れがあり、親会社はジョイント・ベンチャーへの情報提供をためらうことが想像できよう。既に述べたように、競争関係にある親会社は同じような知識をもっている可能性が高い。提供される資源や情報が他の親会社にとって既存の知識と関連した知識であるからこそ、他の親会社は動機付けられやすく、学びが大きい。また、関連知識を持っているからこそ、他の親会社が資源や情報から学習し模倣する能力も高いはずである(Park & Russo, 1996)。それゆえ、親会社間に競争関係があれば、親会社からジョイント・ベンチャーへの資源の提供や情報開示をためらわせ、レスポンスの実行の障害となる可能性がある。

調査対象 4 社のうち、ジョイント・ベンチャーは合弁解消前のバニラエアとジェットスター・ジャパン、春秋航空日本の 3 社である。バニラエアの親会社である ANA とエアアジアはフルサービスキャリアと LCC という違いはあるが共にアジアを拠点とする航空会社であり、市場での競争関係にあると言えるだろう。同様に、ジェットスター・ジャパンの親会社であるカンタスグループはフルサービスキャリアのカンタスと LCC のジェットスターの 2 つのブランドを傘下に持ち、JAL とは競争関係にある。三菱商事と東京センチュリーリースの航空関連事業は航空機リースであり、カンタスグループと JAL の取引相手ではあるが、競争関係にはない。春秋航空日本の親会社である山佐も航空機リースを営んでおり、春秋航空と競争関係にあるとは言えない。

ところが、競争関係にある ANA とエアアジアを親会社にもつ合弁解消前のバニラエアでさえも、意思決定が上手く行かなかった。空港や機内での手厚いサービスを大事にする ANA と東南アジアで展開している簡素なサービスに統合したいエアアジアが対立してしまった。アジアを拠点とする航空会社同士であっても、フルサービスキャリアの ANA と LCC のエアアジアでは事業の考え方に大きな違いがあったのである。この事例は上記の理論的考察と矛盾しているようにみえる。

しかし、もし LCC 同士やフルサービスキャリア同士の親会社であれば共通の考え方や知識をもっており、そのジョイント・ベンチャーのレスポンス・ジェネレーション・スピードは速かったかもしれない。ここに

「親会社間に市場での競合関係がある」という概念に対応する唯一妥当な測定尺度は存在しないという難しさがある。航空会社の例で言えば、路線が重複していれば競争関係にあることは明らかである。では、路線が重複していない航空会社は競争関係にあるのだろうか。国内線をもつ航空会社は「移動手段」としてバス会社と競争関係にないと言えるだろうか。「親会社間に市場での競合関係がある」というのは単なる有無(0,1)ではなく、あくまで程度をもった概念なのである。フルサービスキャリアの親会社同士のジョイント・ベンチャーやLCCの親会社同士のジョイント・ベンチャーの方がフルサービスキャリアとLCCの両方を親会社にもつジョイント・ベンチャーよりも「親会社間に市場での競合関係がある」と言えるかもしれない。そのようなジョイント・ベンチャーはレスポンスの意思決定をより迅速に行うことができると筆者は期待している。しかしながら、今回の調査対象の中には、フルサービスキャリアの親会社同士のジョイント・ベンチャーやLCCの親会社同士のジョイント・ベンチャーは含まれていないため、事例として観察することはできなかった。

一方で、エグゼキューションの段階で生じると考えた、競合関係にあるパートナー間の学習・模倣は合弁下のバニラエアで確かに存在していた。ANAはエアアジアからLCCのノウハウを学習することができたようだ。ANAグループの合弁解消記者会見では次のように述べられている。「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ふ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」¹⁷。エアアジア側からみれば、ジョイント・ベンチャーであるバニラエアの運営のために提供した資源や情報が、パートナーであり競争相手でもあるANAに学び取られてしまったということである。エアアジアがANAに学習されることを恐れ、資源や情報の提供をためらった可能性は十分に考えられるだろう。以上の議論から、筆者は最後の命題を提示する。

命題 4a : ジョイント・ベンチャーの親会社間に市場での競争関係があるほど、レスポンス・ジェネレーション・スピードは速い

命題 4b : ジョイント・ベンチャーの親会社間に市場での競争関係があるほど、レスポンス・エグゼキューション・スピードは遅い

第4章 おわりに

本稿は第2章でコンペティティブ・レスポンス・スピードに関する先行研究をレビューし、この研究領域における未解決課題を特定することから始まった。欧米の主要ジャーナルに掲載されたレスポンス・スピードに与える影響要因に関する論文は7本あり、レスポンドー自身の特徴や先行するアクションの特徴を中心にさまざまな要因がレスポンス・スピードに影響を与えることを明らかにしてきた。しかしながら、レスポンス・スピードの概念は統一されておらず、著者によって異なる概念が提示されていた。筆者はそれらの概念の類型化を試み、アクションの実行からレスポンスの実行まで(レスポンス・ラグ)、アクションの認識からレスポンスのアナウンスまで(レスポンス・ジェネレーション・スピード)、レスポンスのアナウンスから実行まで(レスポンス・エグゼキューション・スピード)の3つのスピードに概念を集約できることが分かった。中でも、Chen & Hambrick (1995) や Hambrick et al. (1996)が提示したレスポンス・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・スピードの概念は従来のレスポンス・スピードに含まれていたレスポンスの策定・アナウンスとレスポンスの実行のプロセスを細分化したものであり、この細分化した2つのレスポンス・スピードの概念を用いることでより精緻な分析が可能になると考えた。また、概念だけではなく先行研究で用いられた測定尺度についても精査し、概念と測定尺度の対応関係、すなわち測定の妥当性に問題があることを指摘した。データの入手可能性や信頼性など現実的な制約があることは当然であるが、文献によっては測定したい概念と用いた測定尺度がミスマッチしているものが散見された。例えば、レスポンス・ラグの概念を用いて議論しているにも関わらず、測定にはレスポンス・ジェネレーション・スピードの尺度を用いてしまっているケースである(Chen & MacMillan, 1992; Chen et al., 1992; Smith et al., 1991)。そのため、各々の先行研究が議論している概念ではなく、用いられた測定尺度が何を測っているかに注目し、先行研究の実証結果を解釈する必要があることがわかった。

さらに第2章では先行研究の実証結果をもとにコンペティティブ・ダイナミクスの研究で広く取り入れられている AMC パースペクティブの枠組みを利用して、どの要因がどのようなプロセスを経て2つの細分化したレスポンス・スピードに影響を与えるかを検討した。AMC パースペクティブはアウェアネス、モチベーション、ケイパビリティの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。先行研究でレスポンス・スピードに影響を与えるとして取り上げられている各々の要因について、その実証結果と AMC パースペクティブでの論理的整合性に基づいて整理することにより、影響要因が2つのレスポンス・スピードに与えるプロセスが以下のように見出された。一、先行するアクションの特徴やレスポンドーの TMT の特徴などはアウェアネスを高く(低く)し、レスポンス・ジェネレーション・スピードを速くする(遅くする)。一、先行するアクションの脅威やレスポ

ンダーの特徴などはモチベーションを高く(低く)し、レスポンス・ジェネレーション・スピードを速くする(遅くする)。一、レスポンス・スピードを速くする(遅くする)。一、レスポンス・ジェネレーション・スピードを速くする(遅くする)。一、レスポンス・エグゼキューション・スピードを速くする(遅くする)。

以上の先行研究の整理によって、これまでの研究で明らかにされてきた影響要因を特定することができたのと同時に、独立企業以外の企業におけるレスポンス・スピードの影響要因はほとんどまだ解明されていないことがわかった。唯一、多国籍企業のレスポンス・スピードに焦点を当てた Yu & Cannella (2007)があるが、その他の組織形態や組織間関係についてのそれは未解明である。Yu & Cannella (2007)は競合企業と多くの国(市場)で接触している場合やアクションとレスポンスが同一国内で行われる場合にはレスポンス・ラグが速まり、逆にレスポンス・ラグが遅くなることを発見するなど、独立企業の研究では見出すことが難しい理論的貢献や実践的貢献を提供している。企業間アライアンスや持株会社、多角化企業、財閥、ジョイント・ベンチャーなどの組織形態や組織関係のレスポンス・スピードが独立企業のそれとどのように違うのかを明らかにすることは残された重要な研究課題であろう。

第3章ではこの未解決課題に対する取り組みの1つとして、ジョイント・ベンチャーの特性がレスポンス・スピードへ与える影響を先行研究と事例から考察してきた。ジョイント・ベンチャーは経営学領域で多くの学術的蓄積があるだけでなく、アライアンスやM&Aと同様に、新たなマーケットや自社が持たない経営資源へアクセスする手段として実務で広く用いられている。複数の親会社をもつジョイント・ベンチャーは親会社それぞれの資源にアクセス・共有することができるため、親会社の強みを活かした事業展開ができるかもしれない。しかし、ジョイント・ベンチャーの運営にはこのような利点だけでなく、複数の親会社を持つがゆえの欠点も同時に存在する。ジョイント・ベンチャーを通じて親会社間に資本的關係があるといえども、親会社間にコンフリクトが生じたり、それぞれの親会社が機会主義的行動をとったりする恐れがある。それゆえ、ジョイント・ベンチャーのコンペティティブ・レスポンス・スピードは独立企業と比べてどう違うのかを解き明かすことは重要な研究成果になると考え、第3章の研究に取り組んでいる。

第3章の研究が提供した視点は、非ジョイント・ベンチャー企業に比べ、ジョイント・ベンチャーであることはレスポンス・スピードへどのような影響を与えるかである。この基本的な視点に加えて、ジョイント・ベンチャーが持つ親会社の数、親会社間のオーナーシップの片寄り、親会社間の市場での競争関係の3つの特性がレスポンス・スピードにどのような影響を与えるかについても論じている。これらの視点に対する答えを検討するために、ジョイント・ベンチャーに関する文献を含む先行研究と、反復論理 **Replication logic** を用いてジョイント・ベンチャー企業と非ジョイント・ベンチャー企業を含む複数事例を調査した。

第2章で見出された細分化したレスポンス・スピードとAMCパースペクティブを視角として用いること

で、最終的には表 5. のように命題を提示することができた。命題 1 は、ジョイント・ベンチャーはそれぞれの親会社からの役員を含むトップ・マネジメント・チームの異質性が高く、コンフリクトが生じやすいためアウェアネスが低くなりレスポンス・ジェネレーション・スピードが遅いこと、およびジョイント・ベンチャーは親会社それぞれの補完的資源にアクセスし、共有することができるため、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・スピードが速いことである。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通常の企業に比べて時間的コストを節約できると考えられるからである。また、同時期に設立された LCC4 社の事例からは経営者の発言と雑誌・新聞記事を中心にこれら命題を支持する事象を発見することができた。

表 5. 第 3 章で提示した命題のサマリー

	レスポンス・ジェネレーション・スピード	レスポンス・エグゼキューション・スピード
命題 1 ジョイント・ベンチャーであるか	- (仮説 1a)	+ (仮説 1b)
命題 2 親会社の数	- (仮説 2a)	逆 U 字 (仮説 2b)
命題 3 親会社間のオーナーシップの片寄り	+ (仮説 3a)	- (仮説 3b)
命題 4 親会社間の市場での競争関係	+ (仮説 4a)	- (仮説 4b)

命題 2 以降はジョイント・ベンチャーの側面、すなわち親会社の数やオーナーシップの片寄り、親会社間の競争関係がレスポンス・スピードに与える影響についてである。ジョイント・ベンチャーの親会社の数が多いほど、意思決定がより複雑になるためコンフリクトが生じやすく、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・スピードが遅くなる可能性がある。一方で、親会社の数とレスポンス・エグゼキューション・スピードは逆 U 字の関係にあるだろう。これは、親会社がある程度を超えると、コミュニケーションの複雑性や親会社によるフリーライドがケイパビリティを低下させ、親会社の資源による効果を追い越しまうと考えられるからである。

また、親会社のオーナーシップに片寄りがあるほど、レスポンス・ジェネレーション・スピードは速いがレスポンス・エグゼキューション・スピードは遅くなると考えた。意思決定の段階では大きいオーナーシッ

プをもつ親会社が強引に決定へ持ち込むことが可能である一方で、実行の段階では機会主義的行動が起きやすくケイパビリティが低くなり、加えて強引に決められた意思決定であるがゆえにエグゼキューションの段階で計画を再調整する必要性が生じやすいはずだからだ。

命題 2、3 は親会社の数とオーナーシップの片寄りがジョイント・ベンチャー的性質を強めたり、弱めたりしていると捉えることができる。つまり、親会社の数が増えるほどジョイント・ベンチャー的な性質が強まり、レスポンス・ジェネレーション・スピードが遅くなり、レスポンス・エグゼキューション・スピードは速くなるのである。同様に、親会社のオーナーシップの片寄りがあるほどジョイント・ベンチャー的な性質は弱まり、レスポンス・ジェネレーション・スピードを速め、レスポンス・エグゼキューション・スピードは遅くなる。

最後に、親会社の市場での競争関係はレスポンス・ジェネレーション・スピードを速め、レスポンス・エグゼキューション・スピードを遅くするとした。市場での競争関係があれば親会社間で認識を一致させやすい一方で、ライバルであるがゆえに機会主義的行動を生じさせやすいためである。

これら第3章での考察は第2章の成果なしには成し遂げられなかった。レスポンス・スピードをアナウンスメントまでのスピードと実行のスピードに細分化し、AMC パースペクティブの枠組みを用いたからこそ、レスポンス・スピードに与える正反対の影響を整理できたことを強調したい。命題2以降は主に先行研究からの理論的考察により導出しており、事例研究からはこれらの命題を支持する証拠を十分に得ることができなかった。これはインタビューや調査票などを用いず、情報源を公刊資料に限定したがための、本稿の限界である。今後は本稿で導出した命題を仮説検証するために、大量サンプルによる定量研究に発展させることを予定している。

謝辞

本研究を進めるにあたり、指導教官の坂野友昭教授および本稿への有益なアドバイスをいただいた副査の浅羽茂教授、井上達彦教授には感謝申し上げます。また、著者が海外大学での留学中も熱心かつ丁寧にご指導いただきました山野井順一准教授にも深くお礼申し上げます。博士後期課程進学後も引き続きご指導・ご鞭撻いただけますことをお願い申し上げます。謝辞にかえさせていただきます。

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.
- 浅羽茂. (2002). 日本企業の競争原理: 同質的行動の実証分析. 東洋経済新報社.
- 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.
- 入山章栄. (2012). 世界の経営学者はいま何を考えているのか. 英治出版.
- 経済同友会. (2013). 第 17 回 企業白書 持続可能な経営の実現. 経済同友会.
- 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.
- 日中韓経営者アンケート-世界で勝つ条件、日本は「スピード」. (2013, January 7). 日経産業新聞, p.12.
- ANA. (2013). アニュアルレポート 2013.
- Basdeo, D. K., Smith, K. G., Grimm, C. M., Rindova, V. P., & Derfus, P. J. (2006). The impact of market actions on firm reputation. *Strategic Management Journal*, 27(12), 1205-1219.
- 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.
- Brouthers, K. D. (2002). Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 203-221.
- 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., & MacMillan, I. C. (1992). Nonresponse and delayed response to competitive moves: The roles of competitor dependence and action irreversibility. *Academy of Management Journal*, 35(3), 539-570.
- 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.
- Galbraith, J. R., & Jay, G. (1977). *Organization design*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- 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.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- 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.
- Hu, M. Y., & Chen, H. (1996). An empirical analysis of factors explaining foreign joint venture performance in China. *Journal of Business Research*, 35(2), 165-173.
- 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.
- Kogut, B. (1988). Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic management journal*, 9(4), 319-332.
- Lee, H., Smith, K. G., Grimm, C. M., & Schomburg, A. (2000). Timing, order and durability of new product advantages with imitation. *Strategic Management Journal*, 21(1), 23-30.
- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9(S1), 41-58.
- Lyles, M. A., & Salk, J. E. (1996). Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical examination in the Hungarian context. *Journal of international business studies*, 877-903.

- MacMillan, I., McCaffery, M. L., & Van Wijk, G. (1985). Competitors' responses to easily imitated new products—Exploring commercial banking product introductions. *Strategic Management Journal*, 6(1), 75-86.
- Markides, C. C., & Geroski, P. A. (2004). *Fast second: How smart companies bypass radical innovation to enter and dominate new markets* (Vol. 325). John Wiley & Sons.
- Más-Ruiz, F. J., Nicolau-Gonzálbez, J. L., & Ruiz-Moreno, F. (2005). Asymmetric rivalry between strategic groups: Response, speed of response and ex ante vs. ex post competitive interaction in the Spanish bank deposit market. *Strategic Management Journal*, 26(8), 713-745.
- McGrath, R. G. (2013). *The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*. Harvard Business Review Press. (鬼澤忍訳. (2014). *競争優位の終焉: 市場の変化に合わせて、戦略を動かし続ける*. 日本経済新聞出版社.)
- Miller, D. (1993). The architecture of simplicity. *Academy of management review*, 18(1), 116-138.
- Nadkarni, S., & Barr, P. S. (2008). Environmental context, managerial cognition, and strategic action: an integrated view. *Strategic Management Journal*, 29(13), 1395-1427.
- Park, S. H., & Russo, M. V. (1996). When competition eclipses cooperation: An event history analysis of joint venture failure. *Management Science*, 42(6), 875-890.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods (2nd ed.)*. Newbury Park, CA: Sage.
- Salant, S. W., & Shaffer, G. (1998). Optimal asymmetric strategies in research joint ventures. *International Journal of Industrial Organization*, 16(2), 195-208.
- Schelling, T. C. (1960). *The strategy of conflict*. Cambridge, Mass.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Schumpeter, J. A. (1950). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper, New York.
- Shenkar, O. (2010). *Copycats: How Smart Companies Use Imitation to Gain a Strategic Edge*. Harvard Business Press. (井上達彦監訳・遠藤真美訳. (2013). *コピーキャット: 模倣者こそがイノベーションを起す*. 東洋経済新報社.)
- Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42(6), 662-673.
- Smith, K. G., Ferrier, W. J., & Grimm, C. M. (2001). King of the hill: Dethroning the industry leader. *The Academy of Management Executive*, 15(2), 59-70.
- Smith, K. G., Ferrier, W. J., & Ndofor, H. (2001). Competitive dynamics research: Critique and future directions. *Handbook*

- of Strategic Management, 315-361.
- Smith, K. G., & Grimm, C. M. (1991). A communication-information model of competitive response timing. *Journal of Management*, 17(1), 5-23.
- 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. (1992). *Dynamics of competitive strategy*. Sage Publications, Inc.
- 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., Grimm, C. M., Young, G., & Wally, S. (1997). Strategic groups and rivalrous firm behavior: Towards a reconciliation. *Strategic Management Journal*, 18(2), 149-157.
- 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.
- Steensma, H. K., & Lyles, M. A. (2000). Explaining IJV survival in a transitional economy through social exchange and knowledge-based perspectives. *Strategic Management Journal*, 21(8), 831-851.
- Urban, G. L., Carter, T., Gaskin, S., & Mucha, Z. (1986). Market share rewards to pioneering brands: an empirical analysis and strategic implications. *Management Science*, 32(6), 645-659.
- 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 in financial services. *Strategic Management Journal*, 18(6), 439-463.

脚注

- 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>
- 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
- ⁴ 山佐株式会社は岡山県に本社をおくパチスロメーカーであり、航空機リースも手がけている。
- ⁵ ANA. (2013). アニュアルレポート 2013.
- ⁶ 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>
- 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>
- 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>
- ¹⁰ 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.
- ¹¹ ANA. (2011). アニュアルレポート 2011.
- ¹² 全日空 伊藤社長に聞く LCC「コスト半分以下に」. (2011, 8月9日). 日本経済新聞朝刊, 11.
- ¹³ 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.
- ¹⁴ 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.
- ¹⁵ 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.
- ¹⁶ 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>
- ¹⁷ 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！. Retrieved May 21, 2015, from <http://www.traicy.com/archives/7938050.html>

以上