

グローバルアライアンスの選択と構築 —エアアジア・ジャパンの設立・撤退・再参入—

和田 雅子（大阪市立大学）

新藤 晴臣（大阪市立大学）

キーワード：グローバルアライアンス、パートナーの選択、航空業界

1.はじめに

本研究は、航空会社のグローバルアライアンスについて、パートナーの選択と関係性の構築がどのように行われるかを明らかにすることを目的とする。具体的には、グローバルアライアンスが行われる際に、どのようなパートナーが選択され、さらに選択された異種／同種のパートナーとの間で、どのような関係性が構築されるかについて明らかにしていく。

そのための方法として本研究では、エアアジア・グループ（AAG）による、エアアジア・ジャパン（AAJ）の設立・撤退・再参入のプロセスについて、単一事例研究を行う。AAJは、2011年にAAGと全日本空輸（ANA）との間でジョイントベンチャー（JV）として設立されたものの、その後ANAとのJVが解消され、2014年に中部国際空港を拠点として、新たなパートナーとの間のJVとして再参入を果たした経緯をもつ。なお、AAJを調査対象とした理由は、事業の成否に応じてパートナーを変更する一方、一貫してLCC事業を展開していることから、パートナーの選択と関係性構築について、時系列で定点観測することが可能となるためである。

2.先行研究に関する考察

2.1.航空会社におけるアライアンス

アライアンスとは、複数の企業が共通の目標に向けて経営資源の分担を行う企業間の結びつきであり、他社の経営資源を活用する行為である（安田, 2016）。

航空会社のアライアンスに関しては、アライアンスが提携航空会社や交通輸送に与える影響が主な研究テーマとなっている。具体的には、スターアライアンスやワンワールドに代表される企業連合に関する研究（Chen&Ross, 2000 ; Amankwah-Amoah&Yaw, 2011）、航空会社のコードシェアに関する研究（Mockler, 1997 ; Chua, Kew&Yong, 2005 ; Olivier&Oliver, 2008）、ブランドの観点から捉えた研究（He&Balmer, 2006 ; Kalligiannis, Iatrou, &Mason, 2006）、交通ネットワークや輸送量に与える影響（Park&Zhang, 2000 ; Iatrou &Skourias, 2005 ; Lazzarini, 2008 ; O'Kelly, 2016）などが挙げられる。

このように先行研究では、マーケティングに関する研究や産業レベルのマクロ的研究が主眼に置かれ、航空会社のグローバルアライアンスにおけるパートナーの選択やその関係性が構築されるプロセスについては、十分に明らかにされていない。

2.2. パートナーの選択とアライアンスのタイプ

グローバルなパートナーの選択では、自社の戦略や目標との整合性が重要となるが、これらに関する研究として、Yoshino&Rangan (1995)が挙げられる。Yoshino&Rangan (1995)によれば、アライアンスのタイプは、図1に示した「コンフリクトの可能性」と「組織的相互作用の度合い」の2軸をベースに、「プリ・コンペティティブ」「プロ・コンペティティブ」「コンペティティブ」「ノン・コンペティティブ」の4つの類型に分類される。そして、これらアライアンスのタイプやパートナーの選択は、表1の「柔軟性」「コア能力の保護」「学習」「付加価値」といった4つの企業内目標の重要度によって異なる選択が行われる点が示されている。

以降では、Yoshino&Rangan (1995)のアライアンスの分類に基づき議論を行っていく。



出所：Yoshino&Rangan (1995) p.19

図1 アライアンスのタイプ

表1 各アライアンスにおける戦略目標の重要度

アライアンスのタイプ	戦略目標			
	柔軟性	コア能力の保護	学習	付加価値
プリ・コンペティティブ	****	***	**	*
コンペティティブ	*	****	***	**
ノン・コンペティティブ	**	*	****	***
プロ・コンペティティブ	***	**	*	****

出所：Yoshino&Rangan (1995) p.22

3. エアアジア・ジャパン (AAJ) の概要

エアアジア・グループ (AAG) は、アジア・オーストラリア地域で最大規模のネットワークを誇る LCC 事業を展開している。2001年、CEO のトニーフェルナンデスが負債を抱えていた旧会社を 1 リンギ (4000 万リンギの負債あり) で買収、2 機の航空機で就航を開始し、2004 年 11 月にはマレーシア証券取引所に上場を果たしている。

エアアジア・ジャパン (AAJ) は、2011 年 8 月、AAG と国内大手航空会社の全日本空輸 (ANA) によって設立された国内の LCC である。しかしながら、2013 年 6 月、両社の経

営方針の相違や営業赤字の課題から JV 事業は解消され、AAG が保有する株式を ANA ホールディングス (ANAHD) が取得する形で ANAHD の 100%子会社となった。このように一度は日本市場から撤退した AAG ではあったが、2014 年 3 月には、準備会社「AAJR 株式会社」を中部国際空港内に設立、7 月には社名をエアアジア・ジャパン (AAJ) に変更し、日本市場への再参入を果たしている。

4. まとめ

表 2 エアアジア・ジャパンの設立・撤退 / 再参入の分析

時期	第1期 (2011年8月~2013年6月)	第2期 (2014年3月~現在)
背景	<ul style="list-style-type: none"> 成田国際空港の発着枠拡大 アジア市場に更なる経営資源を集中させる方針 	<ul style="list-style-type: none"> ANAとのジョイントベンチャー失敗による撤退 日本市場への再参入を目指す
資源	ヒト：経営チーム ・ CEO：ANA出身 ・ 取締役：ANA出身=7名、エアアジア出身=3名	ヒト：経営チーム ・ CEO：前エアアジア・ジャパンCEO ・ 取締役：エアアジア出身
	モノ：機材 エアアジアによる調達	モノ：機材 エアアジアによる調達
	モノ：拠点 成田国際空港	モノ：拠点 中部国際空港
	カネ：出資* ・ ANA=67% (51%) ・ AirAsia Investment Ltd.=33%(49%)	カネ：出資* ・ AirAsia Investment Ltd.=33%(49%) ・ Octave Japan Infrastructure Fund合同会社=28.2%(19%) ・ 楽天株式会社=18%(18%) ・ 株式会社ノエビアホールディングス=13.4%(9%) ・ 株式会社アルベン=7.4%(5%)
成果	<ul style="list-style-type: none"> 日本市場の把握 日本市場からの撤退 	<ul style="list-style-type: none"> アライアンス企業の選択 日本市場に合致した経営への取組み
アライアンスのタイプ	ノン・コンペティティブ	プリ・コンペティティブ

* () は無議決権株式を含めた場合の比率

出所：筆者作成

Yoshino&Rangan (1995)の研究ではアライアンスのタイプと戦略目標を挙げているが、これらを具体的経営現象として抽出するのは難しい。よって、エアアジア・ジャパン (AAJ) の事例について表 2 では、背景、資源 (ヒト、モノ、カネおよびその出所)、成果に分類し、最終的にアライアンスのタイプを導出している。そして、これらの分析の結果、本研究の結論は以下の 3 つのポイントに集約される。

第 1 に、出資比率は、グローバルアライアンスのタイプおよびパートナーの選択に影響を与える要因となっている。出資比率に関しては、企業戦略の一要因であるコーポレートベンチャリング (CV) において母体企業との距離を変化させる要因である点が示されているが (和田,2019)、アライアンスにおいても重要な要因であることが明らかとなった。

具体的には、初めに AAG が選択したノン・コンペティティブのアライアンスでは、出資比率は AAG が外国資本上限の 33%、ANA が 67%と設定されたが、アライアンス事業の解消に伴い AAG が日本市場から撤退する経緯を辿っている。一方、再参入ではプリ・コンペ

ティティブが選択され、AAGの出資比率は前回と同様の33%であるにもかかわらず、国内の出資企業を複数募ることでAAGの出資比率を最も高く設定することが可能となった。このようにAAGは、グローバルアライアンスにおける外国資本の出資比率の上限に対する方策として、アライアンスのタイプとパートナーの選択を活用し解決している。

第2に、アライアンスのタイプの決定については、企業間のコンフリクト（またはその可能性）が影響を与えている。Yoshino&Rangan（1995）のアライアンスの分類では、戦略目標がアライアンスのタイプの選択に影響を与えているとされるが、本研究では、企業間のコンフリクトおよびその可能性がアライアンスのタイプに影響を与えている。

まず初めに設立されたAAJでは、コンフリクトの可能性が低いとされるノン・コンペティティブのパートナーとしてANAが選択されている。ノン・コンペティティブのアライアンスの戦略目標では「学習」の重要度が最も高いとされるが、AAGにとってAAJの設立時点では日本の航空業界への参入が最優先であり、AAJによる「学習」という点に目を向けていなかったのではないかと推測される。そのため、同一産業内で競合関係にないノン・コンペティティブに該当するパートナーを選択したにも関わらず、AAGの既存スタイルを貫くことでパートナーのANAとは企業文化や経営方針の相違といったコンフリクトが露呈する形となり、JV事業は解消に至っている。

第3に、「失敗」からの学習が、アライアンスパートナーの選択に影響を与えている。最初のAAJ設立では、アジア市場に更なる経営資源を集中させたいAAGの戦略目的のもとに、国内大手航空会社のANAをパートナーにすることで、不慣れな日本市場へ迅速に参入する足掛かりとしている。一方、AAJの撤退・再参入に際しては、日本独自の許認可やニーズへの対応といった日本市場の把握、パートナーとの関係性などAAG側の学習によって新たなパートナーが選択されている。

本研究の理論的含意としては、グローバルアライアンスのパートナーの選択に影響を与える要因に関する仮説を提示した点が挙げられる。一方、本研究の課題としては、単一事例研究を採用したことによる普遍性の限界が挙げられるが、複数事例を用いた研究や定量研究を行うことで研究の堅牢性を高めていきたい。

【参考文献】

- 浅川和宏（2016）.『グローバル経営入門』日本経済新聞出版社.
- 和田雅子（2019）.「コーポレートベンチャリングの選択メカニズム - LCC 創出の比較事例研究-」『大阪市立大学大学院創造都市研究科博士論文』.
- 安田洋史（2016）.『新版アライアンス戦略論』NTT出版.
- Yoshino, M.Y. & Rangan, U.S. (1995).*Strategic Alliances*, Boston, Harvard Business School Press.

*なお、航空会社のアライアンスに関する論文リストは、当日配布いたします。

*本研究はJSPS科研費JP18H00887、JP18K01745の助成を受けたものです。