

リソース・リポジショニング・ケイパビリティの分析：

イオンファンタジーによるマレーシア市場開発のケース

星田剛（安田女子大学）

白井哲也（学習院大学）

企業は国内市場において顧客価値を創造し提供するために独自の経営資源の束を構築している。技術、サービス、流通システム、支払い方法、顧客関係性など、消費者が市場で評価する資源（ケイパビリティ）の束は特定の地理的市場に限定される。この資源の束が国境を越えて現地市場において顧客価値を創造するとき、本国市場における資源の束は分解され、現地市場において新しい市場ポジションを探し当てる。我々はこの論理をリソース・リポジショニングと呼ぶ（白井 2015, 白井・星田 2016, 秦・成田・白井 2016, Usui and Kotabe 2023）。リソース・リポジショニング・フレームは、本国資源の中から現地市場において競争優位を生み出す非立地限定的な企業特殊優位（Non location-bounded firm specific advantage）を選び出し、現地で新たに開発する（調達する）資源と再結合して（Kano et al., 2020; Narula & Verbeke, 2015; Narula, 2019; Rugman et al., 2011; Teece, 2014）、顧客価値を創造するダイナミックなプロセスを説明する論理である。先行研究は企業ケースの観察を通じて帰納的にリソース・リポジショニングを見出しているが、多国籍企業が優れてリソース・リポジシ

ヨニングを実行するための組織ケイパビリティの内容はいまだに明らかになっていない。多国籍企業の本社と子会社はどのような組織的なしくみ（ケイパビリティ）を備えることで、優れて本国資源を活用し現地市場において顧客価値を創造し、持続可能な競争優位を獲得できるのだろうか。本報告はこのリサーチクエスションへ接近する。そこで本報告では、子供向けの室内エンターテインメントサービスを提供するイオンファンタジー社のマレーシア市場開拓のケースを対象として、リソース・リポジショニングを実行するマレーシア子会社と日本本社の間に構築された組織ケイパビリティの内容を分析する。日本本社とマレーシア子会社の経営陣へのインタビュー調査と2次データに基づき分析を行う。本報告の発見事項は以下のとおりである。

- ✓ 日本本社の開発部隊は現地市場の状況（顧客ニーズと競争環境など）を詳細に理解・分析するための組織ケイパビリティの構築を優先する（発見）
- ✓ その後、日本本社は現地スタッフへ経営理念、技術・マネジメントに関する本国資源を子会社へ移転するための組織ケイパビリティを構築する（移転）
- ✓ 現地の労働環境、雇用環境に適応した方法で本国資源（ケイパビリティ）を移転する（定着）

以上