

早稲田大学大学院商学研究科
博士学位申請論文概要書

産業内多角化と業績の関係性
—企業内外の資源とその利用経験のモデレート効果—

伊藤泰生

早稲田大学大学院
商学研究科博士後期課程
商学専攻

提出日 2018年4月26日

1. 本研究の目的

本研究の目的は、企業内外の資源とその利用経験が産業内多角化と業績の関係性に与える影響を明らかにすることを目的とする

産業内多角化とは、「単一産業内で複数の製品ラインあるいは市場ニッチへの多角化」と定義される(Li and Greenwood, 2004; Tanriverdi and Lee, 2008)。例えば小売業であるスーパーで外国産ワインだけでなく新たに国産ワインを販売する(製品ラインの多角化)、富裕層向けの高価格ワインを販売する(市場ニッチの多角化)などである。このように、産業内多角化は企業の既存事業分野と類似性の高い製品・市場への多角化であることがほとんどである。そのため、企業は資源の多重利用が可能であり、製品コストの低下や製品価値の向上といった企業価値の向上に繋げることができる(Gupta and Govindarajan, 1986)。それゆえ、産業内多角化は企業の成長戦略において重要な経営戦略であり、近年では産業内多角化と業績の関係性は経営戦略の文脈においても解き明かすべき重要な問題として捉えられている(Park and Jang, 2013)。

特に、産業内多角化では自社の資源の多重利用がしやすいため、企業は既存の知識や資源を活かしやすいのである。また、同一産業での多角化であるため、企業は産業の情報を事前に入手しやすいため、実行の際の失敗のリスクも小さくなりやすい。そのため、産業内多角化は中小企業の成長戦略として選ばれやすい。何故なら、中小企業の多くは単一産業でビジネスを行っており、多角化を行う場合、自社のコア産業の製品範囲を広げるという手法が最もコストもかからないため実行しやすい。そのため、中小企業にとって企業を成長させ、産業内で生き残るための成長戦略として、産業内多角化を選択することは最も自然な手段であると言える。そして、企業の大多数を占める中小企業の多角化戦略を議論する上で、産業内多角化研究の重要性は非常に高いのである。

しかし、産業内多角化と業績に関する実証研究の数は決して多くなく、またそれらの研究結果は混在しており明確な結論は出ていないのが現状である(Li and Greenwood, 2004; Tanriverdi and Lee, 2008, Zahavi and Lavie, 2013)。またこの一意でない結果は、産業内多角化と業績の関係性の間にまだ明らかにされていない何らかの要因が存在することをほのめかしている。そこで、本研究では産業内多角化の先行研究において明らかにされていない3つの限界点からリサーチクエスチョンを導出し、実証研究を通じてその産業内多角化との関係性を明らかにしていく。

産業内多角化に関する既存研究の限界の一つとして、産業内多角化に関する既存研究では、各産業の特性についてほとんど考慮してこなかった点が挙げられる。Park and Jang (2013) は各産業にはそれぞれ特徴があり、そうした産業特性は企業戦略の意思決定や結果に強い影響を与える可能性が高いと主張している。例えば、Zahavi and Lavie (2013)は、ハイテク産業では技術資源が産業内多角化と業績の関係性に重要な影響を与えているとしたが、それがハイテク産業特有の現象かどうかは言及していない。Colombo(2014)は、オープンソフトウェアの中小企業を対象に研究を行い、ハイテク産業と同じようにソフトウェア産業における中小企業は急速な技術革新によって、常に新しく多様な市場機会にさらされているとした(Eisenhardt, 1989)。そのため、産業内多角化をすることによって新しい製品市場機会を捉える能力こそがソフトウェア産業での成功には欠かせないものであると主張している(Kim and Kogut, 1996)。Park and Jang (2013)はレストラン産業を対象に分析を行い、レストラン産業ではハイテク産業とは異なる要因に注目することが重要であることを指摘している。彼らの研究では、レストラン産業はハイテク産業で重視されるような技術の尖度ではなく、経験豊富な従業員がいるかどうかにより業績が強く左右されるとしている。また、サービスも無形であり分割不可能なものであるため、ハイテク産業と同等の産業内多角化を行うのは困難であることが言及されている。このように、産業特性の違いは、産業内の業績を左右する要因の違いを生み出し、ひいては産業内多角化と業績の関係性にも異なる影響を与えることが推測されるが、そうした要因を考慮した上で実証を行っている研究はほとんど存在していない(Park and Jang, 2013)。

以上の議論から第一のリサーチクエスチョンを導出した。

【リサーチクエスチョン1】

産業内多角化と業績の関係性に企業内部の資源と産業特性はどのような効果を与えるのか

次に、産業内多角化と業の関係性に外部資源の与える影響について注目した。産業内多角化の先行研究において、産業内多角化と業績の関係性は様々な実証結果が得られてきた。そのため、多くの研究は産業内多角化と業績の関係性に影響を与えるモデレート要因についても分析を行っている。例えば、人的資源(Kor and Leblebici, 2005)、蓄積された知識(Tanriverdi and Venkatraman, 2005)、多角化経験(Sohl, 2011)、技術資源(Zahavi and Lavie, 2013)などである。これらの先行研究では、企業内部の資源・能力の活用が産業内多角化と業績の関係性に

正負の影響を与えることを実証してきた。その一方で、多角化と業績に対する企業外の資源の影響に関しては明らかにされていない。既存の資源ベース論の研究では、当該企業が買収した外部企業の資源が企業の技術イノベーションに与える影響(Chesbrough, 2003; Stuart, 2000)や、企業のパフォーマンスに与える影響(Li, 2011; Tsai and Wang, 2007)についての研究はなされている。あるいは、アライアンス研究の視点から、2社間での資源の共有による取引コストの低下(Ring and Van de Ven, 1994)や資源の補完によるシナジー効果(Arora and Gambardella, 1990; Dyer and Singh, 1998; Panico, 2017)など、外部資源の企業のパフォーマンスへの影響については多くの研究がなされているが、多角化と業績の関係性という視点では研究がなされていない。そのため、本研究では産業内多角化と業績の関係性に外部資源の与える影響を分析することで、資源ベース論の文脈に新たな視点を加えることを目的とする。

以上より、リサーチクエスチョン2を導出した。

【リサーチクエスチョン2】

産業内多角化と業績の関係性に企業外部の資源と産業特性はどのような効果を与えるのか

最後に、内外の資源の産業内多角化と業績への影響に資源の利用経験がどのような影響を与えているのかを明らかにする。

戦略的資源と業績の関係性に関する研究では、経営者が資源を効果的に活用することの重要性を実証している(Hansen, Perry, and Reese, 2004; Mahoney and Pandian, 1992; Sirmon, Hitt, and Ireland, 2007)。すなわち資源・能力はただ存在すればよいのではなく、それらを適切に活用できない場合には、価値を生み出すことができないとしており(Penrose, 1959)、資源を適切に運用するための組織能力(capability)の重要性も主張されている。

産業内多角化研究においてもこうした資源と能力の組み合わせの重要性を指摘されている。Wu(2013)の研究では、企業の能力を複数市場で同時に活用可能なスケールフリーな能力(例えば、知識、ブランド、企業の評判など)と複数市場で同時に活用不可能なノンスケールフリーな能力(例えば、効果的な製品開発チーム、経営管理能力など)とに区別し、それぞれの資源が産業内多角化に与える影響について分析を行っている。スケールフリーな能力が複数の市場で同時に使用しても問題ないのに対し、ノンスケールフリーな能力は同時に利用することができないため、市場の変化に応じて、組織内で配分する必要があると

している(Capron, 1999; Helfat and Eisenhardt, 2004)。特に、類似性の高い製品・分野への多角化である産業内多角化では、製品間での資源の配分の機会はより多くなるため(Jones and Hill, 1988)、資源配分が重要であると指摘している。

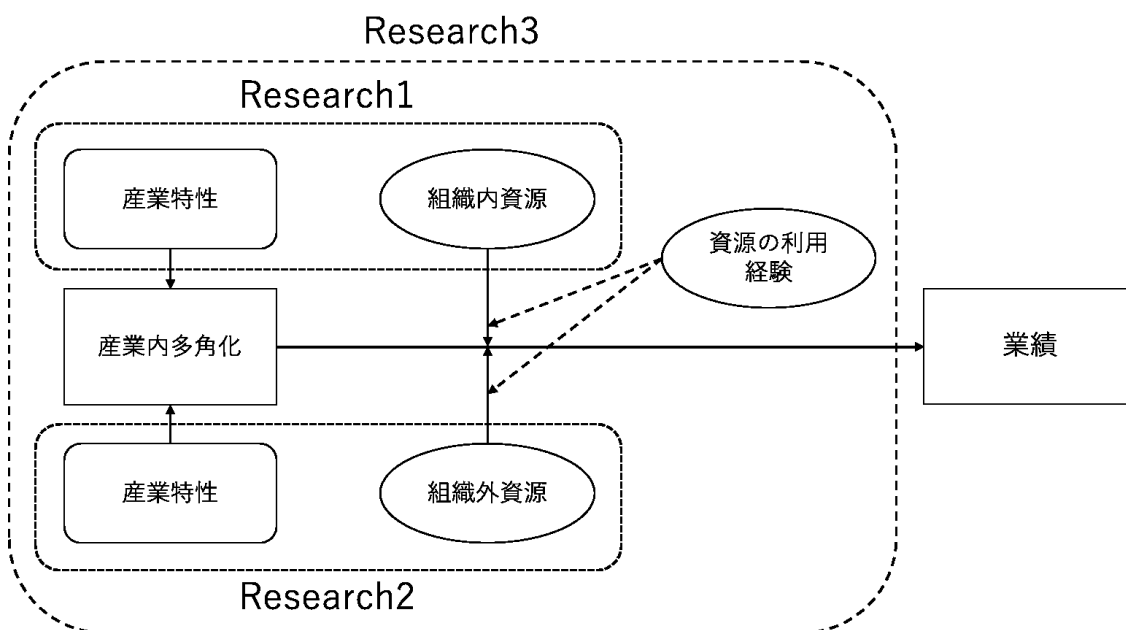
ただし、Wu(2013)の研究では、あくまで企業の能力をスケールフリーとノンスケールフリーに分けて、それぞれの単独の業績への効果についてしか言及されていない。しかし、企業が新たな戦略を実行する際には、どの資源を用いるのかと、それを扱う能力は同時に発生するため、これらの能力は相互に強く作用しあっていると推測される。特に、知識やブランドのような暗黙的な資源は人的資源に宿るものであるため(Farjoun, 1994)、その利用には知識に対する深い理解が必要となる。そのため、資源に対する知識を開発チームがどの程度理解しているのかによって最終的な成果物の品質は大きく変わってくるであろう。以上より、リサーチクエスチョン3を導出した。

【リサーチクエスチョン3】

産業内多角化と業績の関係性に企業内外の資源とその資源の利用経験はどのような効果を与えるのか

以上のリサーチクエスチョン1から3までをまとめて図示したものが図1である。

図1：本研究の研究枠組み



2. 発見事実の概要

これらのリサーチクエスチョンを明らかにするため、本研究では情報サービス産業とコンシューマゲーム産業を対象に、実証分析を行い、各リサーチクエスチョンを明らかにしていった。

第一のリサーチクエスチョンに対し、本研究では、日本の情報サービス産業を対象に分析を行い、産業内多角化と業績に逆 U 字型の関係性が存在することを実証した。また資格の多様性は産業内多角化と業績の逆 U 字型の関係性をモデレートするが、その負のモデレート効果は産業内多角化の程度が低い場合により強く表れることを実証した。この分析結果から以下の知見を得られた。

第一に、各産業の文脈は産業内多角化と業績の関係性に強い影響を与えていることが示唆された。過去のハイテク産業に関する先行研究は U 字型や S 字型の関係性を実証したが (Zahavi and Lavie, 2013 ; Hashai, 2015)、これらの研究では企業の産業内多角化の程度が低い場合には、範囲の経済の恩恵を十分に得られず、負の移転効果や適応コストの問題から業績が低下するとしていた。しかし、本研究の調査対象である情報サービス産業では前述のハイテク産業と異なり受託型事業という特徴を有している。企業の所持する内部資源である資格の種類と数がサービスの提供に非常に重要となる。そしてこの資格は複数の事業分野で活用できるため、産業内多角化の程度が低い場合にも、産業内多角化を実行することで範囲の経済の恩恵を享受することが出来るのである。このように、産業ごとの特性の違いによって、産業内多角化と業績の関係性は異なる可能性が高いことが本研究の分析結果からも推測される。

第二に、本研究の分析結果は情報サービス産業において調整コストが産業内多角化に影響を与えていることを示唆している。先行研究において、産業間の非関連多角化や関連多角化が進むほど、調整コストは上昇することが実証されている (Bergh and Lawless, 1998; Zhou, 2011)。本研究においても先行研究と同様に、産業内多角化が進むほど調整コストが上昇することを推測した。情報サービス産業において、産業内多角化の度合いが高まった場合に企業は多様な市場・製品カテゴリーと多様な資格を持つ人材を抱えることになる。そのため、産業内多角化の度合いが低い場合と比較して、市場・製品カテゴリー間の関係性は複雑となり、人材の調整コストも増加するため (Jones and Hill, 1988; Rawley, 2010; Zhou, 2011)、企業の業績は低下しやすくなると推測される。本研究の分析結果は、調整コストの効果を直接測定

していない。しかし、企業の産業内多角化の程度が高くなった場合に、調整コストの増加によって企業の業績が低下している可能性が高いことを示唆している。

第三に、企業の内部資源である資格の多様性が産業内多角化と業績の関係性に及ぼすモデレート効果を明らかにした。先行研究では技術資源を保有する企業は U 字型の関係性が強化されることを実証している(Zahavi and Lavie, 2013)。しかし、それ以外の経営資源には言及されておらず、産業内多角化にどのような効果を及ぼすのかも明らかにされていなかった。本研究の分析結果から、資格の多様性という企業内の人的資源は受託産業である情報サービス産業において産業内多角化と業績の逆 U 字型の関係性をモデレートすることが実証された。特に、そのモデレート効果は産業内多角化の程度が低い場合により強く表れることが実証された。すなわち、企業の産業内多角化の程度が低い場合、資格の多様性が大きいほど、産業内多角化を進めることで企業業績も高まりやすいのである。

第二の研究クエスチョンに対し、本研究では、日本のコンシューマゲーム産業を対象に分析を行い、コンシューマゲーム産業では産業内多角化と業績の間に負の関係性が存在し、製品開発のアウトソーシングの割合が産業内多角化と業績の負の関係を低減していることを実証した。この分析結果から以下の知見が得られた。

第一に、産業内多角化研究の文脈における境界条件を発見した。プラットフォームビジネスを行っている産業では、特定のプラットフォームに依存するホールドアップ問題という特徴が存在している。そのため、プラットフォームビジネスでは、産業内多角化と業績に影響を与える要因は必ずしも他産業と同じではないことが推測される。さらに言えば、プラットフォームビジネスを含む他のプレイヤー(企業、消費者等)の存在が、製品価値に影響を与えるようなビジネスでは同様の結果が得られるかもしれない。

第二に、企業外部の資産も企業内部の資産と同様に産業内多角化と業績の関係性に正の影響を与えていることを実証した。ただし、与える影響の方向性は同じであるが、その効果には違いがある可能性が高い。内部資源が企業の市場機会の獲得や製品価値の向上によって業績を向上させる一方で(Barney, 1991)、外部資源は多角化リスクや不確実性の低下によって業績を向上させている可能性が高いからである(Parmigiani, 2007; Veugelers and Cassiman, 1999)。本研究結果からも企業の外部資源は産業内多角化による不確実性のリスクを低下している可能性が高い。

第三の研究クエスチョンに対し、本研究では日本のコンシューマゲーム産業を対象に、産業内多角化と業績の負の関係性に組織内資源と組織間資源がどちらも産業内多角化

と業績の負の関係性を低減することを実証した。さらに、その低減効果はディレクターの内部資源の多重利用経験で異なることが実証された。すなわち、ディレクターの内部資源の多重利用経験が少ない場合には、産業内多角化と組織外資源の交互作用が組織外資源の低減効果を強め、ディレクターの内部資源の多重利用経験が多い場合には、産業内多角化と組織内資源の交互作用が組織内資源の低減効果を強めことを実証した。この分析結果から以下の知見が得られた。

第一に、組織内・組織外の資源の多重利用はいずれも産業内多角化と業績との関係性に正の効果をもたらす点である。これは、内部資源を多重利用することで、その資源に対する形式知だけではなく、暗黙的な知識や経験などを醸成することができ、それが資源の効果的な活用に繋がるのである(Nonaka, 1994; Nonaka, Umemoto, and Senoo, 1996)。また、自社の苦手とするような分野に関して、自社と異なる外部資源を補完的に組み合わせることで、より製品の価値を高めることができるのである(Granovetter, 1985; Harrison et al., 2001)。また、他社とのやり取りを重ねることで、外部資源の活用にかかる取引コスト・調整コストの低下(Ring and Van de Ven, 1994)から、効率的に作業を進めることができるからであると推測される。

第二に、資源と能力と適切な組み合わせが重要であることを実証した。個人の資源の利用経験の有無によって組織内・組織間の資源との交互作用の効果が異なるのである。具体的には、内部キャラクターを用いた開発経験のあるディレクターは、企業内の暗黙的な知識を理解することで、組織内の資源をより効果的に活用することができることが実証された。一方で、外部資源を用いた開発経験のあるディレクターは、必ずしも外部キャラクターを活用することが業績の向上に繋がるわけではなかった。むしろ、外部資源を用いた開発経験のないあるいは少ないディレクターの方が、外部キャラクターを効果的に活用することができていた。

3. 本研究の章構成と各章の概要

本研究は大きく3つの部、全7章から構成される。

第1部では、本章(第1章)から第3章までを含んでおり、本研究を行うにあたり必要となる前提について説明するパートとなる。その中には、先行研究の整理、リサーチクエス

チョンの導出、リサーチクエスチョンを実際に分析するコンテキストに関する説明など、本研究に対する理解を深めるパートとなる。

具体的には、本章で説明した産業内多角化研究の背景を元に、第2章では、産業間多角化研究と比較した上で、産業内多角化研究の必要性について議論する。その上で、既存の産業内多角化研究のレビューを行い、既存の産業内多角化研究の限界点を指摘するとともに、産業内多角化研究を進展させるための三つのリサーチクエスチョンを導出する。第3章では、第2章で導出した三つのリサーチクエスチョンの分析対象となる情報サービス産業とコンシューマゲーム産業の概要を説明するとともに、これら2つの産業を調査対象とする意義について説明する。

第4章から第6章で構成される第Ⅱ部は、第Ⅰ部で導出したリサーチクエスチョンを実証するパートとなる。第4章では、日本の情報サービス産業を対象に、情報サービス産業の特性と企業内部の資源が産業内多角化と業績の関係性にどのような影響を与えるのかについて、先行研究から仮説を構築し、定量データを分析することで明らかにすることを目的とする。第5章では、日本のコンシューマゲーム産業を対象に、企業外部の資源が産業内多角化と業績の関係性にどのような影響を与えるのかについて、第四章と同様に先行研究から仮説を構築し、定量データを分析することで明らかにすることを目的とする。最後に、第6章では日本のコンシューマゲーム産業を対象に、企業内部・外部の両方の資源に注目し、両方の資源が産業内多角化と業績の関係性にどのような影響を与えるのかに明らかにする。その上で、両方の資源の影響に対して、企業の資源の利用経験が及ぼす影響を明らかにすることを目的とする。第4章から第6章で行う分析の研究枠組みに関しては、第3章で詳細を説明する。

最後に、第7章のみで構成される第Ⅲ部は、第Ⅱ部までの研究成果を総括し、本研究の分析結果から得られた発見事実、理論的・実務的貢献を記載することを目的とする。それらの貢献を述べた上で、本研究の限界点と今後の研究の方向性を提示して、本研究を締めくくる。

本研究の章構成は以下のとおりである。

第Ⅰ部 研究背景と研究の準備

第1章 研究背景と研究目的

1. 研究背景
2. 研究目的
3. 章構成

第2章：産業内多角化研究の基本的概念と研究枠組み

本章の目的

1. 産業内多角化とは
2. 産業内多角化と産業間多角化の相違点
 - 2.1. 産業間多角化と業績の関係性
 - 2.2. 産業内多角化と業績の関係性
 - 2.3. 産業内多角化と産業間多角化研究の方法論的差異
 - 2.4. 産業内多角化研究と産業間多角化研究の区別
3. 産業内多角化研究のレビュー
4. 既存の産業内多角化研究の限界と本研究の理論的位置づけ
 - 4.1. 企業内部の資源と産業特性に注目した研究
 - 4.2. 企業外部の資源に注目した研究
 - 4.3. 資源の利用経験が組織内外の資源のモデレート効果に与える影響に注目した研究

究

第3章 調査対象としての情報サービス産業・コンシューマゲーム産業

本章の目的

1. 産業内多角化の調査対象としての情報サービス産業
 - 1.1. 情報サービス産業の概要
 - 1.2. 情報サービス産業の特徴
 - 1.3. 産業内多角化の調査対象としての情報サービス産業
2. 産業内多角化の調査対象としてのコンシューマゲーム産業
 - 2.1. コンシューマゲーム産業の概要
 - 2.2. コンシューマゲーム産業の特徴
 - 2.3. 産業内多角化の調査対象としてのコンシューマゲーム産業

第Ⅱ部 産業内多角化と業績の関係性に影響を与える諸要因の仮説構築・検証

第4章 情報サービス産業における資格の多様性のモデレート効果

本章の目的

1. イントロダクション
2. 先行研究と仮説
 - 2.1. 産業内多角化に関する先行研究
 - 2.2. 情報サービス産業における産業内多角化
 - 2.3. 情報サービス産業における産業内多角化と業績の関係性
 - 2.4. 資格の多様性が産業内多角化と業績の関係性に与える影響
3. リサーチメソッド
 - 3.1. サンプルとデータ
 - 3.2. 変数と測定尺度
 - 3.3. 推計方法
4. 分析結果
 - 4.1. 記述統計
 - 4.2. 分析結果
5. 分析結果に対する考察

第5章 コンシューマゲーム産業におけるアウトソーシングのモデレート効果

本章の目的

1. イントロダクション
2. 先行研究と仮説
 - 2.1. 産業内多角化と業績の関係
 - 2.2. アウトソーシングが産業内多角化と業績の関係性に及ぼす影響
3. リサーチメソッド
 - 3.1. サンプルとデータ
 - 3.2. 変数と測定尺度
 - 3.3. 推計方法
4. 分析結果

- 4.1. 記述統計
- 4.2. 分析結果
- 5. 分析結果に対する考察

第6章 組織内外の資源のモデレート効果に資源の利用経験が与える影響

本章の目的

- 1. イントロダクション
- 2. 先行研究と仮説
 - 2.1. 産業内多角化と業績の関係
 - 2.2. 産業内多角化と業績の関係性に内部キャラクター利用が与える影響
 - 2.3. 産業内多角化と業績の関係性に外部キャラクター利用が与える影響
 - 2.4. 資源のモデレート効果に資源の利用経験が与える影響
- 3. リサーチメソッド
 - 3.1. サンプルとデータ
 - 3.2. 変数と測定尺度
 - 3.3. 推計方法
- 4. 分析結果
 - 4.1. 記述統計
 - 4.2. 分析結果
- 5. 分析結果に対する考察

第Ⅲ部 総括

第7章 本研究の結論と意義

- 1. 本研究のリサーチクエスションに対する回答
 - 1.1. 産業内多角化と業績に内部資源が与える影響
 - 1.2. 産業内多角化と業績に外部資源が与える影響
 - 1.3. 資源の利用経験が組織内外の資源のモデレート効果に与える影響
- 2. 理論的貢献
- 3. 実務的貢献

4. 本研究の課題と今後の展望

4.1. 知見の一般化

4.2. 本研究で分析していない要因への対処

4.3. 今後の展望：異なる視点からのアプローチ

謝辞

参考文献

補遺 1：情報サービス産業の分類に関して

補遺 2：コンシューマゲーム産業のサンプル

補遺 3：コンシューマゲーム産業におけるベストプライス版の取り扱いに関して

付録 1：情報処理技術者試験の概要

最後に、各章の概要について説明する。

第 I 部 研究背景と研究の準備

第 1 章 研究背景と研究目的

第 1 章は、本研究の研究背景を議論した上で、研究目的を提示している。

産業内多角化は、企業の経営戦略を語るうえで重要なトピックの一つであるが、産業内多角化研究はまだ十分な数の研究が行われているとは言い難い。あらゆる分野の研究において、研究の潮流は以下の三つが存在するときに成熟していると思なされる(Palich, Cardinal, and Miller, 2000)。すなわち、(1)十分な数の実証研究が存在する、(2)それらの研究は論理的に一貫しており、発見事実への解釈がしっかりとなされている、(3)重要な性質の関係性に関して、一般的な合意形成が取れた状態となっている。(1)に関しては、産業内多角化研究は近年その数を増加させてはいるが、未だに十分な数の実証研究が行われているとは言い難い。さらに後者二つに関しては全く基準を満たしていると言えない状態である。特に、産業内多角化と業績の関係性の実証研究の結果は正の関係(Nobeoka and Cusumano, 1997)、負の関係(Stern and Henderson, 2004; Kor and Leblebici, 2005)、U字型の関係(Zahavi and Lavie, 2013)、S字型の関係(Hashai, 2015)など様々な結果が混在するものとなっており、産業内多角化と業績の関係性は不明瞭なままであり(Tanriverdi and Lee, 2008;

Zahavi and Lavie, 2013; Hashai, 2015)、当然ながら産業内多角化と業績の関係性に関して、一般的な合意形成もなされていないのが現状である。

そのため、本研究では産業内多角化と業績に影響を与える要因を分析することで産業内多角化研究の発展に貢献することを目的としている。

第2章：産業内多角化研究の基本的概念と研究枠組み

第2章では、業内多角化研究の基本的概念を説明し、産業内多角化研究の概観を示す。その上で、既存の産業内多角化研究における限界点を提示し、本研究のリサーチクエスションの導出を行う。

第2章では以下の四点を説明する。第一に、産業内多角化の基本的概念について説明する。第二に、産業内多角化研究と産業間多角化研究を比較することで、産業内多角化研究の位置づけと理解を深める。第三に、既存の産業内多角化研究のレビューを行い、産業内多角化の知見を深めていく。第四に、既存の産業内多角化研究の限界を特定し、本研究のリサーチクエスションを提示する。

既存の産業内多角化研究のレビューから判明した産業内多角化研究の限界点から、産業内多角化研究を推し進めるために以下の3点に注目した。すなわち、(1) 企業内部の資源と産業特性、(2) 企業外部の資源の活用、(3) 資源の利用経験が組織内外の資源のモデレート効果に与える影響、である。また、これらの3つの注目点から下記の3つのリサーチクエスションを導出した。

【リサーチクエスション1】

産業内多角化と業績の関係性に企業内部の資源と産業特性はどのような効果を与えるのか

【リサーチクエスション2】

産業内多角化と業績の関係性に企業外部の資源と産業特性はどのような効果を与えるのか

【リサーチクエスション3】

産業内多角化と業績の関係性に企業内外の資源とその資源の利用経験はどのような効果を与えるのか

第3章 調査対象としての情報サービス産業・コンシューマゲーム産業

第3章では、第2章で提示した3つのリサーチクエスションを明らかにするため、産業内多角化と業績に関する本研究の調査対象である情報サービス産業とコンシューマゲーム

産業について詳しく述べるとともに、何故これらの産業が産業内多角化の調査対象として適切であるのかを説明する。

情報サービス産業が産業内多角化研究と業績の関係性への内部資源と産業特性の影響の調査対象として適切だと判断した理由は、大きく三つ存在する。(1)受託産業である情報サービス産業では、画一的な製品の生産はできず受託生産であるため、製品の仕様や必要となる知識は顧客ごとで変化してくる。そのため、既存市場における知識を無理矢理新しい事業分野に当てはめてしまうような負の移転効果は生じにくいと推測されるからである。(2)情報サービス産業では情報処理技術者試験という個人が所有する資格の重要性が非常に高く、これらを内部資源としている企業の業績への影響を測定しやすいためである。(3)多くの情報サービス企業は、顧客の要望に応じて産業内多角化実行の必要性に駆られるからである。

(1)に関して、情報サービス産業は受託産業であるため、画一的な製品の生産はできず、製品の仕様や必要となる知識は顧客ごとで変化してくる。そのため、既存研究で述べられているような、既存市場における知識を無理矢理新しい事業分野に当てはめてしまう負の移転効果(Zahavi and Lavie, 2013)は生じにくいと推測される。そのため、既存の産業内多角化研究で多く研究がなされているハイテク産業などとは異なる関係性が得られる可能性が高いのである。

(2)に関して、情報サービス産業では大きく八つの事業分野が存在するが、各事業分野で共有することのできる技術・知識が多い。特に情報サービス産業では、情報処理技術者試験という資格が仕事の受注に大きな影響を与えるため、企業内でどの資格をどれだけの人数が所持しているのかが企業の業績に直結するのである。また、一つの資格は複数事業分野にまたがって活用することができるため、情報サービス産業内の他の事業分野は進出することが容易であり、産業内多角化も実行しやすい環境である。

最後に(3)に関して、情報サービス企業は資格所有者を所持することで、仕事の受注につながるるとともに、他の事業分野への進出すなわち産業内多角化も積極的に行うようになる。何故なら、企業は資格所有者を所持することで他の事業分野に進出しやすくなるという理由も存在するが、それ以上に顧客の依頼に応じるために他分野への進出が重要となるからである。顧客側にとって、情報システム開発プロジェクトを依頼する際、以前に依頼した企業と別企業に仕事を依頼することは、新たな人間関係の構築や情報システム開発に関するお互いの意識や目標のすり合わせが必要となる。場合によっては、以前のシステム

の開発企業と新しい企業の仕様が合わずに、システムを一から新しく構築するような問題が発生する可能性もあるのである。特に、顧客企業は必ずしも情報システム開発のプロフェッショナルではないため、自分たちがどのようなシステムを欲しているのか漠然としか理解していない場合や、システム開発において何ができて何ができないのかを見極められないのが実情である。そのため、新しい情報サービス企業に仕事を依頼する際には、お互いの理解も低いと、情報サービス企業と顧客の間の認識の齟齬が生じ、適切な情報システムの開発ができないという問題が生じることも少なくない。そのため、顧客企業としては可能な限り単一あるいは少数の情報サービス企業と密な関係を築き、情報システム開発を依頼することが望ましいと考えているのである。情報サービス企業にとっても、受託型事業が主流であるため、顧客との頻繁なやり取りや場合によってはプロジェクトの間中は顧客先の企業に派遣されるということも少なくない。そのため、多くの情報サービス企業は各地域に根ざしており、一定の事業圏内で活動していることが多いため、特定の企業と密な関係を築くことが重要なのである。こうした理由から、情報サービス企業は顧客先との継続的な取引関係や新しい仕事の受注のために産業内多角化を実行するのである。

次にコンシューマゲーム産業が本研究の分析対象として、適切であると判断した理由は以下の三点である。(1)プラットフォームビジネスによる産業内多角化のバイアスの少なさ、(2)内外の資源の利用の多さと測定可能な点、(3)組織能力が測定可能な点、である。

(1)に関して、コンシューマゲーム産業では、マルチ・プラットフォーム戦略を採用している企業が多いことを述べたが、プラットフォームビジネスにおける産業内多角化は既存の産業内多角化と異なる結果をもたらす可能性がある。前術の通り、プラットフォームビジネスでは特定のプラットフォームのみに対する関係特殊投資¹を行った場合、当該プラットフォームの成否にソフトウェア企業の成否も委ねられることになるため非常にリスクが高く、長期的な視点で捉えたときに企業の生存に悪影響を及ぼす。そのため、ソフトウェア企業はたとえ業績が悪くならうとも特定のプラットフォームのみへの投資や製品の供給を嫌がる傾向にある(Hagi, 2009; Somaya, Kim, and Vonortas, 2011)。こうした特定のプラットフォームへの依存性を低下させるため、プラットフォームビジネスを行っている企業

¹ 当事者間の取引には有益だが、その他の取引では価値が無いような投資を意味する(Williamson, 1975)。例えば自動車産業における自動車メーカーと部品会社の関係などである。部品会社は特定の自動車メーカーの規格に合った部品に投資することで、効率的な取引を行うことができるが、その他の自動車メーカーとは取引ができないあるいは取引の機会を逸することになってしまう。

は、仮に資源・能力に余裕がない場合でもプラットフォームの多角化を実行するのである。こうした理由からプラットフォームビジネスでは産業内多角化が企業にとって重要であり、また資源・能力の蓄積の有無による多角化実行のバイアスも生じにくいことが推測される。何故なら、一般的に多角化するような企業は自社に余剰資源がある場合が多い。逆に余裕がない企業は、自社の既存の事業分野に従事するのが精一杯であり、多角化できない可能性が高いのである。それに対して、コンシューマゲーム産業では、資源の余裕のあるなしに関わらず産業内多角化を実行する必要があるため、余剰資源の有無によるバイアスは生じにくいと推測される。

(2)に関して、コンシューマゲーム産業では、産業内多角化と業績の関係性に内外の資源が与える影響を分析するのに適切であると推測される。何故なら、コンシューマゲーム産業ではプラットフォームの陳腐化が非常に早く、長くて7-8年以内に次世代のプラットフォームが開発・販売されている。当然新しいプラットフォームが登場した際には、企業はそのプラットフォームに合わせた開発環境に投資する必要がある。そのため、多くの企業は自社内で全てのプラットフォームの開発環境の整備は困難を極め、外部デベロッパーを活用している企業が大半である。

加えて、ゲームソフトのジャンルには、いわゆるキャラクターゲームと呼ばれるキャラクターを前面に押し出した作品が一つのジャンルとして確立されている。キャラクターはゲームのキャラクターだけでなく、漫画やアニメなどの著作権キャラクターや、プロスポーツ選手など実在の人物など多岐にわたる。企業は知名度のあるキャラクターを活用することで、元のゲーム自体の購買層だけでなく、その企業の製品やジャンルに興味のなかった新たな顧客層の取り込みといったメリットを享受することができるのである。こうしたゲームソフトでは、いかに知名度のあるキャラクターを活用できるかが作品の成否を握っている。企業は、すでに知名度のある外部のキャラクターを自社製品と上手く組み合わせることによるシナジー効果を享受することで、製品価値を向上させることができるのである(Puranam, Gulati, and Bhattacharya, 2013)。このように、マルチ・プラットフォーム戦略の採用と外部デベロッパーや外部キャラクターの活用という外部資源の積極的な活用がコンシューマゲーム産業の大きな特徴であると言える。

ただし、既存研究では資源・能力はただ存在すればよいのではなく、それらを適切に活用できない場合には、価値を生み出すことができないとしている(Penrose, 1959)。特に、多角化戦略による価値創造は、企業の特異な資源とそれをコントロールできる能力に左右さ

れるとしている(Mackey et al, 2017)。何故なら、企業は資源を異なる環境に適応させる能力がなければ、範囲の経済の恩恵を享受することができないからである。そのため、企業は資源だけでなく、それを扱う組織能力も重要なのである。これをコンシューマゲーム産業に当てはめた場合、内外企業の持つキャラクターを資源、開発チームは資源を活用する能力であると言える。企業がキャラクター資源を活用する際には、そのキャラクターに対する深い理解・知識がない場合、顧客が求めるクオリティを提供できない可能性が高い。そのため、開発チームのキャラクター資源に対する理解・知識は業績に大きな影響を与えると推測されるため、(3)の組織能力が重要なのである。コンシューマゲーム産業では、ゲームソフトに利用されているキャラクターとその開発者に関するデータが入手可能であり、それらを組み合わせることで、産業内多角化と業績における内外の資源と、その利用経験という組織能力を測定することが可能であるため、本研究の調査対象として適切であると判断した。

第Ⅱ部 産業内多角化と業績の関係性に影響を与える諸要因の仮説構築・検証

第4章 情報サービス産業における資格の多様性のモデレート効果

第4章では、日本の情報サービス産業を対象に、情報サービス産業の産業特性と企業内部の資源が産業内多角化と業績の関係性に与える影響に関して仮説の構築し、統計的に検証を行った。具体的には、受託型産業である情報サービス産業で、企業の保有する資格の多様性が産業内多角化と業績に与える影響について分析を行った。

情報サービス産業では画一的な製品ではなく受託生産であるため、製品の仕様や必要な知識は顧客ごとで異なる。そのため、既存の知識をそのまま新しい事業分野に当てはめることは困難であり既存研究が主張する負の移転効果は生じにくいと推測される。一方で企業は自社の製品・サービスと類似性の高い分野へ進出することで、自社のコアビジネスを活かすことができる(Teece, 1982)。特に情報サービス産業では、類似性の高い事業分野で現在の分野と同じ知識を活かして仕事ができることも多いため範囲の経済を発揮することがしやすく(Capron and Hulland, 1999; Chatterjee and Wernerfelt, 1991)、コアビジネスを持つ安定性や信頼性から新たな人材の獲得などのコストも少なく抑えることができる(Hannan and Freeman, 1989)。そのため、産業内多角化をするほど業績は向上すると推測される。

しかし企業の産業内多角化の程度が高くなると事業分野間の相互作用と資源共有がより複雑になるため、調整コストが増加し産業内多角化による利益を超過し企業の業績は低下

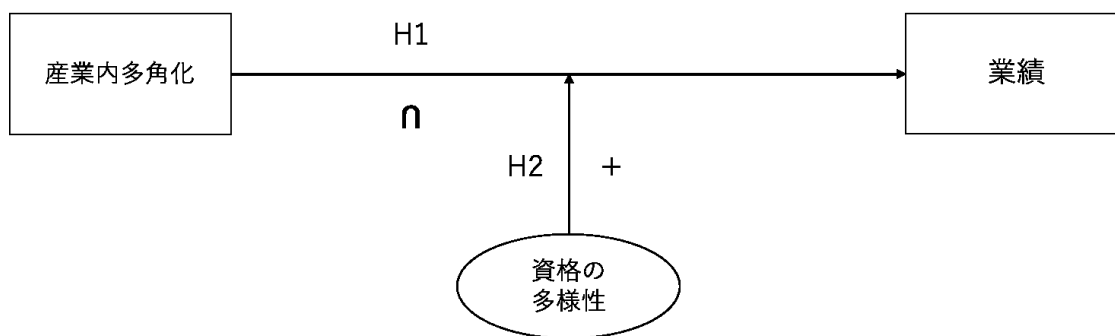
する(Rawley, 2010; Zhou, 2011)。情報サービス産業においてもプロジェクト全体を管理する立場である管理職は、産業内多角化が進むほど統括する製品分野、専門知識、人数などの調整コストが増加するためパフォーマンスは低下すると推測される。実際にプロジェクトマネジメントに関する企業アンケート調査においても、スケジュールの遅れに関する不満や部門間の連携が行われていないなどの指摘が最も多く挙げられている。

また受託型事業である情報サービス企業がユーザ企業にとって有力なパートナーになるためには自社の強みが明確でなければならないことも業績が低下する要因となる。産業内多角化の程度が高くどのような分野にも対応できる企業は、「これといった得意分野はないけれど、何でも言われたとおりにやる、といった主体性のないサービスでは通用しなくなってきて」(情報サービス産業協会, 2003)おり、ユーザ企業からの支持を得難くなっている。さらに、範囲の経済に関して産業内多角化が進むほど、コア事業との類似性が低下し効率性も落ちるため、範囲の経済の恩恵の効果は弱まっていくと推測される。

産業内多角化の程度が低い場合には、特定の資格を集中的に保有したほうが入札資格を満たしやすいため、仕事の受注の選択肢も増える。また、多様な資格を所持していてもそれらを活用できる事業分野に進出していなければ活かすことができない可能性が高い。そのため、資格の多様性が低い方が業績は高くなると推測される。しかし、産業内多角化が高くなるにつれて、資格の多様性が高い方がより業績は高くなると推測される。何故なら、資格の多様性が高い方が豊富な産業内多角化の選択肢を持つことができ、効果的な分野を選んで産業内多角化を実行することができるため、仕事の受注につながり業績が向上しやすいと推測されるからである。ただし、産業内多角化がある程度高くなると調整コストが増加するため、資格の多様性に関わらず業績は低下すると推測される。

以上より、産業内多角化と業績に資格の多様性が与える影響を図2のように予測した。

図2：内部資源の産業内多角化と業績への影響の仮説図



日本の情報サービス産業のデータにおける分析結果から以下の4つの発見事実が得られた。(1) 既存研究と異なる文脈における産業内多角化と業績の関係性を明らかにした。(2) 企業の産業内多角化の程度が高くなった場合、調整コストが企業の業績の低下に影響を与えている可能性があることを示唆した。(3) 資格の多様性は情報サービス産業において、産業内多角化と業績の逆U字型の関係性をモデレートするがすることを実証した。(4) サービス産業における企業の多角化の程度に応じて、所有する資格の多様性に関して実務的な示唆を与えた。

第5章 コンシューマゲーム産業におけるアウトソーシングのモデレート効果

第5章では、日本のコンシューマゲーム産業を対象に、企業外部の資源の活用が産業内多角化と業績の関係性に与える影響に関して仮説の構築し、統計的に検証を行った。具体的には、企業がゲームソフトを開発する際、開発を外部に委託するアウトソーシングの割合が産業内多角化と業績に与える影響について分析を行った。

プラットフォームビジネスであるコンシューマゲーム産業では、マルチ・プラットフォーム戦略を採用している企業が年々増加している。これは、ソフトウェア企業にとって特定のプラットフォームのみに対する関係特殊投資を行った場合、当該プラットフォームの成否にソフトウェア企業の成否も委ねられることになるため非常にリスクが高く、長期的な視点で捉えたときに企業の生存に悪影響を及ぼすからである。そのため、ソフトウェア企業はたとえ業績が悪くとも特定のプラットフォームのみへの投資や製品の供給を嫌がる傾向にある(Hagi, 2009; Somaya et al., 2011)。こうした特定のプラットフォームへの依存性を低めるため、プラットフォームビジネスを行っている企業は、仮に資源・能力に余裕がない場合でもプラットフォームの多角化を実行するのである。こうした理由からコンシューマゲーム産業では産業内多角化が企業にとって重要であり、多くの企業が資源の有無にかかわらず産業内多角化を実行することが求められるのである。

しかしいくつかのプラットフォーム研究では、マルチ・プラットフォームと業績に負の関係性が存在することを実証している。複数のプラットフォームにまたがってビジネスを行っている企業は単一プラットフォームでビジネスを行っている企業と比較して、業績が低い傾向にあることが実証されているのである(Campbell-Hunt, 2000; Thornhill and White, 2007)。何故なら、マルチ・プラットフォーム戦略は競争相手からの攻撃に脆い上、競合相手にとっては競争や模倣が容易だからである。Tanriverdi and Lee(2008)も PC 産業のソフトウェアを

対象とし、プラットフォームの多角化は企業の市場シェアと売上高成長率に負の影響を与えることを実証している。

また、単一プラットフォームの方がマルチ・プラットフォームよりも業績が高くなることを実証している研究も存在する。米国のゲーム産業に関する研究では、企業が単一プラットフォームで特色のあるポジションについての方が高い業績になることを実証している(Cennamo and Santalo, 2013)。これは、複数のプラットフォームにまたがることは組織の複雑性を増し、企業内での混乱や目標設定や曖昧さを招くからである(Porter, 1985; Thornhill and White, 2007)。また別の研究では PC 産業のソフトウェア製品を対象に、企業は特定のプラットフォームに集中したほうが生存に有利であることを実証している(Cottrell and Nault, 2004)。企業は特定のプラットフォームに集中することで、製品レベルで共通のインターフェイスや互換性を持たせることができる。そのため、消費者はその企業の製品を継続して利用しやすくなり、企業の生存率を高めることができるのである。これは言い換えれば、企業は複数のプラットフォームに産業内多角化することで生存率が低下していると言える。こうした理由から、コンシューマゲーム産業において業内多角化と業績は負の関係性が生じることが推測される。一方で、企業は複数の資源の入手先を持つことで多角化のリスクを低減することができると言われている(Parmigiani, 2007)。何故なら一般的に内部開発は外部へのアウトソーシングと比較してコストが多くかかりやすい。そのため、アウトソーシング先が自社と比較してコストや能力で優位を持っている場合にアウトソーシングを選択するとされており(Jacobides and Hitt, 2005)、アウトソーシングを行うことで製品価値の向上や市場への速やかな参入を可能にしている(Argyres, 1996; Barney, 1986; Brown and Eisenhardt, 1997)。

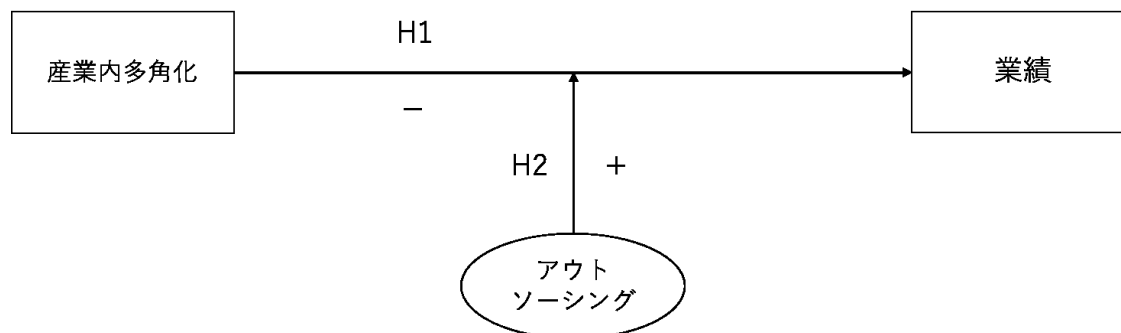
企業はアウトソーシングの割合を高くすることで、より多くの選択肢を持つことができ、企業内の技術にとらわれず最適な外部のパートナーを選びそこから利益を享受することができる。特に各プラットフォームにおいて優れた開発能力を有する企業にアウトソースすることで、開発の失敗リスクやコストを低下させることができる。加えて、過去の協働経験があるほど、企業間の信頼関係が醸成され、継続的な協働関係を持ちやすくなる(Parmigiani and Mitchell, 2009)。こうした外部企業とのパートナーシップを築くことで、外部環境が変化も受け入れやすくなり、その機会も活かしやすくなる(Robertson and Langlois, 1995)。

このように外部企業へのアウトソーシングは、外部企業との関係性を構築し、産業内多角化の負の効果を低減させることが推測される。

以上より、産業内多角化と業績の関係性にアウトソーシングの与える影響を図 3 のよう

に予測した。

図3：外部資源の産業内多角化と業績への影響の仮説図



日本のコンシューマゲーム産業のデータにおける分析結果から以下の2つの発見事実が得られた。(1) 産業内多角化研究の文脈における境界条件を発見した。本研究の分析結果から、プラットフォームビジネスにおいて産業内多角化は業績を低下させることが判明した。(2) 産業内多角化と業績の関係性にアウトソーシングの割合がモデレート効果を持つことを発見した。企業はアウトソーシングの割合を高めることで産業内多角化の失敗リスクを低下させることができ、また市場の機会も活かしやすくなるのである。

第6章 組織内外の資源のモデレート効果に資源の利用経験が与える影響

第6章では、日本のコンシューマゲーム産業を対象に、企業内外の資源の活用が産業内多角化と業績の関係性に与えるモデレート効果とそのモデレート効果に資源の利用経験が与える影響に関して仮説の構築し、統計的に検証を行った。具体的には、コンシューマゲーム産業における企業が保有する内部・外部のキャラクター資源が産業内多角化と業績に与える影響を分析する。その上で、実際にゲームソフトの製作で中心的な役割を果たすディレクターの企業内部・外部のキャラクター資源の利用経験が、キャラクター資源の効果にどのような影響を及ぼすのかについて分析を行った。

資源ベース論における研究では、戦略的資源と組織能力が競争優位と高業績を獲得するために必要不可欠であるとしている(Barney, 1991, 2007; Mahoney and Pandian, 1992; Newbert, 2008; Wernerfelt, 2013)。資源は企業の利益の源泉であり、能力は人々と資源を結びつける複雑なパターンであるとしている(Grant, 1991)。多角化戦略による価値創造は特異な資源とそれをコントロールできる能力に左右されるとしている(Mackey et al, 2017)。何故なら、企

業は資源を異なる環境に適応させる能力がなければ、範囲の経済の恩恵を享受することができないからである。また、価値のある特異な資源と能力の組み合わせは、企業に競争優位をもたらすとともに、企業戦略の効果をより高めたり他社が模倣できないような戦略を打ち出したりすることを可能とするのである(Dyer and Singh, 1998; Eisenhardt and Schoonhoven, 1996)。そのため、第6章では資源と能力の組み合わせが産業内多角化と業績の関係性にどのような影響を与えるのかについて分析を行っている。

組織内の資源を利用する機会が多いほど、産業内多角化による企業業績は向上することが推測される。何故なら、産業内多角化は企業の元の事業分野と近しい分野への多角化であるため、資源や必要となる知識の関連性は高くなりやすく、新しい事業分野においても元の事業分野で培った内部資源を活用しやすい。また、産業内多角化の程度が増加するほど、範囲の経済の効果が加速度的に増加し(Jones and Hills, 1988)、資源の共有と配分の機会を増加させるのである(Zahavi and Lavie, 2013)。加えて内部資源は使えば使うほど、その資源に対する認識・理解が深まるため、より効果的・効率的な使い方ができるようになりコストの低下につながる。さらに、内部資源を多重利用することで顧客の認知も上がり、資源を使うことで安定的に製品を売り出すことができるようになるのである。

企業が内部の資源・知識を活用する場合、組織の人材の内部資源の利用経験が多いほど、より効果的に活用することができると推測される。何故なら、企業内部の資源には複雑かつ特有の暗黙知的な特徴が存在する場合が多い(Kogut and Zander 1992, McEvily and Chakravarty 2002)。こうした暗黙知は個人あるいはグループの経験や活動を通じて、内部に醸成される知識であり(Polanyi, 1966)、外部からは模倣しにくく、また形式知化しようとしても簡単にできるものではない(Cook and Brown, 1999; Nonaka, Takeuchi, and Umemoto, 1996)。そのため、暗黙知は一般的な知識と異なり、利用しても枯渇するどころか、むしろその能力を拡大することができるのである(Kraaijenbrink, Spender, and Groen, 2010; Peteraf 1993; Winter and Szulanski 2001)。知識創造に関する研究では、暗黙知と形式知は個々に存在するのではなく、相互依存の関係にあり、相互作用を働かせることで、新しい知識を生み出すとされている(Nonaka, 1994; Nonaka, Umemoto, and Senoo, 1996)。そのため、内部資源に対する形式知だけでなく、その内部資源の背景に存在する暗黙的な部分まで理解して初めてその知識を十全に扱うことができるのである。

企業外部のキャラクターを活用する場合にも、内部キャラクターと同様に産業内多角化による企業業績は向上することが推測される。企業の内部資源と関連性の高い外部資源は

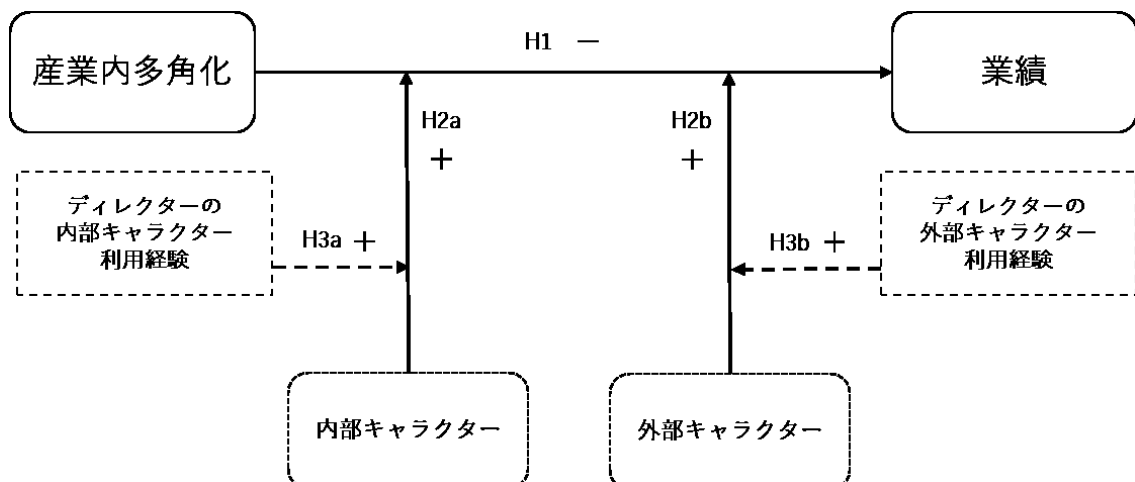
資産や経営活動の重複を發揮し(Dussauge, Garrette, and Mitchell, 2000)、より多くのパートナーシップ資源とパートナー企業の内部資源を生み出すことにつながる。逆に、パートナー企業と自社の資源の関連性が低い場合、企業はそれぞれ得意な資源・能力が異なるため、それらを補完的に組み合わせることで、より価値を高めることができるとされている(Harrison et al, 2001)。コンシューマゲーム産業においても、外部キャラクターを多重利用することで、自社のキャラクターとコラボレーションした独自の製品の開発による競争圧力の低下や、外部企業との調整コストの低下による製品価値の向上などの恩恵を得ることができると推測される。

内部キャラクターとは逆に、企業外部のキャラクターを活用する場合、個人の外部キャラクターの利用経験が多い方が、より効果的に活用できると推測される。何故なら、外部キャラクターを利用する場合、情報を交換する機会が少ないアクターから普段得られることができない異質な情報や知識を得られやすくなる(Granovetter, 1985)。また弱い紐帯による異質な情報や知識の活用は高い創造性を發揮することも実証されている (Perry-Smith, 2006)。

そのため、組織内資源に染まっていない人材と外部資源を組み合わせることで創造性を發揮することができ、企業業績を向上させることができると推測される。

以上より、産業内多角化と業績の関係性に内外の資源とその利用経験が与える影響を図4のように推測した。

図4：企業内外の資源とその利用経験の産業内多角化と業績への影響の仮説図



日本のコンシューマ産業のデータにおける分析結果から以下の2つの発見事実が得られた。(1) 企業が所有する資源を組織内・組織外の資源に区別した上で、産業内多角化と業績への関係性を実証した。本研究の結果から、組織内・組織外の資源はいずれも産業内多角化と業績との関係性に正の効果をもたらした。(2) 企業の人材の資源の利用経験の有無によって組織内・組織間の資源との交互作用の効果が異なることを実証した。具体的には、内部キャラクターを用いた開発経験のあるディレクターは、企業内の暗黙的な知識を理解することで、組織内の資源をより効果的に活用することができる。一方、外部資源を用いた開発経験のあるディレクターは、必ずしも外部キャラクターを効果的に活用することができているわけではなかった。むしろ、外部資源を用いた開発経験のないあるいは少ないディレクターの方が、外部キャラクターを効果的に活用することができているのである。

第Ⅲ部 総括

第7章 本研究の結論と意義

最後に、第7章では本研究のリサーチクエストに対する回答、理論的貢献、実務的貢献をまとめた上で、本研究の課題と今後の研究の展望として以下の3つを提示した。すなわち、(1) 知見の一般化、(2) 本研究で分析していない要因への対処、(3) 異なる視点からのアプローチ、である。

(1)に関して、本研究の分析対象であるコンシューマゲーム産業は、クリエイティブ産業であり、顧客は価格よりも製品自体の質を重視するため、価格競争などを行うことができない。そのため、製造業と比較すると需要の不確実性が非常に高い産業であると言える(Caves, 2000)。またキャラクターやブランドなど企業内外の資源を多重利用できるような産業において、本研究の知見は当てはめやすいと推測される。

(2)に関して、本研究で知覚していない重要な要因として、コストの概念を組み込むことが挙げられる。企業が良質な仕事の案件やアウトソーシング先を探索するためには探索コストが発生する。さらに、仮に取引先を発見できた場合でも、取引をする間に調整コストなどの費用も新たに発生するのである。当然、こうした企業は長く取引している企業やその業界についてより詳しく理解している企業ほど、かかるコストは低下するのである。そのため、こうしたコストの概念を含めることで、企業のパフォーマンスをより正確に測定することができるであろう。

最後に、(3)に関して、既存の産業内多角化研究の多くは資源ベース論の視点に基づく研究が大半であり(Han et al., 2013)、産業内多角化の決定要因に関しても資源ベース論に基づく説明が大半であった。それに対して、エージェンシー理論やオーナーシップ構造などガバナンスの視点から行っている研究はほとんど存在していない。

しかし、産業間多角化研究では、エージェンシー理論や内部/外部のガバナンス要因は企業の産業間多角化と業績に影響を与えることが言われている(Hoskisson and Hitt, 1990)。Purkayastha, Manolova, and Edelman(2012)は産業間多角化をガバナンスの観点から整理し、取引コスト理論とエージェンシー理論から多角化と業績の関係を説明している。発達した経済の下では経営者と株主の間ではリスクに関する考え方の違いなどから、コンフリクトが生じやすくそれが多角化の実行にも何らかの影響を及ぼすとされており(Amihud and Lev, 1981)、産業内多角化においてもガバナンス要因は決して無視できないものである(Denis et al, 1999)。ただし、産業間関連多角化と産業内多角化ではガバナンス要因が多角化と業績の関係性に与える影響が異なると予想されるため、産業間多角化研究とは別に改めて産業内多角化におけるガバナンスの影響などを調査することで、新たな知見が得られる可能性が高いのである(伊藤, 2015)。