

2025 年度冬期
グラデュエーションペーパー
予稿

題 目	
IT 企業の多角化戦略における成功と失敗の 要因の分析	
技術経営論文	ビジネス企画提案

学籍番号	8824217	氏名	黄 植
------	---------	----	-----

教 員	
主査	中山 裕香子教授
審査担当委員	井上 悟志教授

東京理科大学大学院 経営学研究科 技術経営専攻

目次

第1章 序章

- 1.1 研究背景
- 1.2 問題意識
- 1.3 研究目的
 - 1.3.1 学術的目的
 - 1.3.2 実務的目的
- 1.4 論文構成

第2章 先行研究

- 2.1 多角化戦略理論
 - 2.1.1 アンゾフのマトリックス
 - 2.1.2 多角化の種類：関連多角化と非関連多角化（Rumelt）
 - 2.1.3 多角化と新規事業の概念整理
- 2.2 IT 企業における多角化展開理由
- 2.3 多角化の成功・失敗要因に関する既存論文
 - 2.3.1 「多角化戦略が企業の価値に及ぼす影響について」
 - 2.3.2 「産業内多角化研究の方向性」
 - 2.3.3 「中小建設業の多角化戦略における多角化度と経営状況の関係」
 - 2.3.4 「電力会社の多角化戦略」
 - 2.3.5 「日本の私鉄企業における多角化戦略の影響と効率性に関する考察＊」
 - 2.3.6 「日本の製造業における多角化企業に関する研究」
 - 2.3.7 「食品業界における多角化戦略が企業収益性に与える影響」
 - 2.3.8 「プラットフォーム・ビジネスの多角化戦略に関する一考察」
 - 2.3.9 「中小ファミリービジネスの M&A による多角化の成功要因」

第3章 仮説と検証方法

- 3.1 研究仮説の設定(既存論文による仮説要因)
- 3.2 IT 企業に特にメリットのある要因の抽出
- 3.3 検証方法
 - 3.3.1 事例分析
 - 3.3.2 ヒアリング
 - 3.3.3 分析手法
- 3.4 分析対象
 - 3.4.1 IT 企業の類型整理（分析上の前提）
 - 3.4.2 研究対象企業の範囲（通信・プラットフォーム企業に限定）
 - 3.4.2.1 限定する理由
 - 3.4.2.2 対象外とする範囲
 - 3.4.3 多角化先産業の設定（金融領域）
 - 3.4.3.1 金融領域を採用する理由
 - 3.4.3.2 対象業態の確立（コード決済業と証券業）

3.4.4 事例企業の選定

3.4.4.1 コード決済業界：Yahoo! Japan → PayPay VS LINE → LINE Pay

3.4.4.2 証券業界：楽天 → 楽天証券 VS LINE → LINE 証券

第4章 事例分析

4.1 IT 業界→コード決済業界

4.1.1 成功例：Yahoo! Japan → PayPay

4.1.1.1 事例概要と分析視角

4.1.1.2 参入・事業展開の時系列整理（PayPay 内部展開）

4.1.1.3 事業目的・KPI・成果（公開情報による客観把握）

4.1.1.4 成長から収益化への転換（ステージ整理）

4.1.1.5 戦略ポジションの変遷（BCG の動態）

4.1.1.6 仮説要因に基づく成功要因分析（Yahoo! Japan → PayPay）

4.1.2 失敗例：LINE → LINE Pay

4.1.2.1 事例概要と分析視角

4.1.2.2 参入・事業展開の時系列整理（LINE Pay 内部展開）

4.1.2.3 事業目的・KPI・成果（公開情報による客観把握）

4.1.2.4 成長から統合（撤退）への転換（ステージ整理）

4.1.2.5 戦略ポジションの変遷（BCG の動態）

4.1.2.6 仮説要因に基づく失敗要因分析（LINE → LINE Pay）

4.1.3 クロスケース比較：IT 業界→コード決済業界

4.1.3.1 仮説要因①～⑦に基づいてく比較分析（成功/失敗の分岐点）

4.1.3.2 小括：クロスケースから得られる一般化含意

4.1.4 仮説以外の要因の導き

4.1.4.1 追加要因導出の背景

4.1.4.2 インタビューからの導出：⑧「技術資源の統合スピードと迅速な立ち上げ能力」

4.1.4.3 沿革分析からの導出：⑨「技術的距離の近さ」

4.1.4.4 追加要因⑧⑨と仮説要因①～⑦の関係（位置づけ）

4.1.5 要因の再整理

4.2 IT 業界→証券業界

4.2.1 成功例：楽天 → 楽天証券

4.2.1.1 事例概要と分析視角

4.2.1.2 参入・拡張プロセスの時系列整理（楽天証券内部展開）

4.2.1.3 事業目的・KPI・成果（公開情報による客観把握）

4.2.1.4 成長から収益化への変換（ステージ整理）

4.2.1.5 戦略ポジションの動態（BCG の変遷）

4.2.1.6 仮説要因に基づく成功要因分析（楽天 → 楽天証券）

4.2.2 失敗例：LINE → LINE 証券

4.2.2.1 事例概要と分析視角

- 4.2.2.2 参入・拡張プロセスの時系列整理（LINE 証券内部展開）
- 4.2.2.3 事業目的・KPI・成果（公開情報による客観把握）
- 4.2.2.4 成長から撤退への転換（ステージ整理）
- 4.2.2.5 戦略ポジションの動態（BCG の変遷）
- 4.2.2.6 仮説要因に基づく失敗要因分析（LINE → LINE 証券）
- 4.2.3 クロスケース比較：IT 業界 → 証券業界
 - 4.2.3.1 仮説要因①～⑨に基づいてく比較分析（成功/失敗の分岐点）
 - 4.2.3.2 小括：クロスケースから得られる一般化含意

第 5 章 考察

5.1 影響度評価

5.2 考察

第 6 章 まとめ

6.1 結論

6.2 研究意義

6.2.1 学術的意義

6.2.2 実務的意義

第 7 章 課題

7.1 現状制約

7.2 未来への拡張

謝辞

参考文献一覧

第1章 序章

本章では、研究目的と問題意識、研究課題を示す。IT 企業の異業種多角化について、内部資源の活用と外部環境への適応がどのように相互作用し、成否を分けるのかを明らかにし、戦略判断に資する示唆を導出することを目的とする。

筆者は IT ベンダーとして複数分野のシステム構築や新技術導入に携わる中で、異業種と連携した多角化プロジェクトを経験し、高い技術力や顧客接点を有する IT 企業であっても、新市場進出の結果が分かれる点に着目した。

また、クラウド、AI、IoT 等の進展を背景に国内企業の新規事業・異業種展開は活発化している一方、取り組みが成果に結びつかない例も指摘される。以上を踏まえ、本研究では「なぜ IT 企業でも異業種進出に失敗するのか」「成功と失敗を分ける要因は何か」「既存研究の成功要因は IT 企業にも適用可能か、IT 企業特有の要因は存在するか」を問いとして設定する。

第2章 先行研究

本章では、多角化戦略に関する主要な先行研究と、IT 企業の多角化が持つ特徴・論点を整理する。多角化研究では、アンゾフの成長戦略や、Rumelt の関連／非関連多角化が代表的であり、成否は参入先との関連性、資源転用可能性、投資余力、ガバナンス、外部環境適応等で説明されることが多い。

一方、IT 企業の多角化はデジタル資産を基盤とし、限界費用を抑えつつ拡張し得る点で特徴的である。そのため参入が容易と理解されがちだが、実務上は参入後の運用・統合が進まず、期待されたシナジーが発現しないケースも少なくない。そこで本研究は、一般的要因を土台としつつ、IT 企業に特有の実行段階要因を追加導出し、成功・失敗の分岐点を説明する枠組みの構築を試みる。

第3章 仮説と検証方法

本章では、仮説要因の設定と検証方法（事例比較分析）を示す。先行研究に基づき、一般企業にも共通する要因として①～⑦を設定する。

- ① スケーラビリティの早期実現（短期間で利用規模を伸ばせること）
- ② 既存資産との戦略的統合（資産を組み合わせ、相乗効果を発揮できること）
- ③ 先行投資を許容できる財務・組織体制（赤字局面でも投資を継続できること）
- ④ ガバナンスと統合マネジメント能力（意思決定・統制を一元化できる能力）
- ⑤ 外部環境との整合性（制度・競争環境に適合できること）
- ⑥ 多角化の深さ（度合い）の最適設計（多角化の深さを適切に設計できること）
- ⑦ 事業展開当初の位置づけの明確化（優先度・方針を明確にできること）

仮説段階では、IT 企業に特に影響が大きい要因として、①②を有利要因、④をリスク要因として重視した。

検証は、通信・プラットフォーム企業の金融領域進出における 4 事例（PayPay／LINE Pay、楽天証券／LINE 証券）を対象に行う。各事例について、参入・展開の時系列、目的・KPI・成果、成長から収益化（または撤退）への転換過程、仮説要因ごとの作用を整理し、成功／

失敗の分岐点を抽出する。さらにクロスケース比較により、産業別（決済・証券）の影響度を評価し、仮説要因以外の追加要因を導出する。

第4章 事例分析

本章では、IT 企業によるコード決済（PayPay／LINE Pay）および証券（楽天証券／LINE 証券）への進出事例を分析し、仮説要因の作用と分岐点を整理する。

PayPay は短期間で利用者・加盟店を拡大し、需要刺激、加盟店網拡大、既存資産統合を同時並行で進めた。重要なのはユーザー母集団の大きさ自体ではなく、登録摩擦の低減、利用導線、インセンティブ設計により決済利用への転換を早期に回した点である。加えて、経済圏統合により継続利用と加盟店メリットを高め、臨界点到達まで投資を継続する体制が普及競争を支えた。

一方、LINE Pay は送金中心に偏り対面決済へ転換しにくく、加盟店開拓の遅れ等によりネットワーク効果が回りにくかった。さらに、LINE の強みと決済に必要な能力（加盟店営業、統制、事故対応等）の補完関係を十分に構築できず、投資長期化の中で劣勢が固定化した可能性が高い。加えて、本体・Pay・Financial・銀行連携に分断された体制のもとで意思決定と実行の一元化が進まず、統合と立ち上げの遅れを招いた点も早期拡大を妨げた。以上より、決済では、「①スケーラビリティの早期実現」「②既存資産との戦略的統合」に加え、「③先行投資を許容できる財務・組織体制」および「④ガバナンスと統合マネジメント能力」の影響が大きく、「投資を継続し切れるか」と「統合を速く回せるか」が分岐点となった。

PayPay と LINE Pay のクロスケース比較の結果は、図表 1 の通りである。

■仮説検証(要因分析) ※強み 弱み

	YAHOO! JAPAN → PayPay	LINE → LINE Pay
① スケーラビリティの早期実現 (短期間で利用規模を伸ばせる)	 Yahoo/SoftBankのID・顧客基盤と加盟店開拓を同時に動かし、初期に成立させた点が成長を決めた。	 MAUは巨大「送金中心」「加盟店網が弱い」「利用シーン限定」でスケール循環が作れなかったのが成長上限になった。
② 既存資産との戦略的統合 (資産を組み合わせ相乗効果を出せる)	 顧客導線(検索/ニュース/EC)＋営業網(SoftBank)＋ブランド信用をPayPayへ統合し、伸びを加速させた。	 LINEログイン/メッセージ基盤は強いが、加盟店営業や金融要件との補完が不足し、統合がフロント中心に留まった。
③ 先行投資を許容できる財務・組織体制 (赤字でも投資を続けられる)	 100億円規模還元などの赤字を戦略投資として継続でき、スケール獲得まで投資を切らさなかったことが勝因。	 投資規模が限定的で、再構築対応の負荷も重なり、赤字を前提とした拡大局面を支えきれなかった。
④ ガバナンスと統合マネジメント能力 (意思決定・統制を一元化できる能力)	 グループ横断で機能・投資をPayPayに集中。統合管理が効いたが、勝敗の決定打ではなかった。	 組織分断(本体/Pay/Financial/銀行連携)で一元統合が弱く実行が遅れたことが早期立ち上げを妨げた。
⑤ 外部環境との整合性 (制度・競争環境に適合できる)	 キャッシュレス還元、マイナポイント等の政策追い風を、加盟店拡大と利用拡大の設計で成長加速に変換できた。	 追い風は同じでも、制度対応・普及戦略・連携が遅れ、環境を成長に転換しきれなかったが、致命傷ではなかった。
⑥ 多角化の深さ(度合い)の最適設計 (深さを適切に設計できる)	 決済に留まらず金融(後払い/カード/融資等)へ拡張し、収益モデルを厚くしたが、決定打ではなかった。	 金融領域への踏み込みが弱く、決済中心の「浅い多角化」で収益化の選択肢が狭かったが、致命傷ではなかった。
⑦ 事業展開当初の位置づけの明確化 (優先度・方針を明確にできる)	 「日本の決済インフラを取る」戦略コアとして位置づけ、資源配分がブレなかったが、成功の決定要因ではなかった。	 本体のコアはメッセージ。決済は周辺扱いになりやすく、優先度が上がりにくいが、失敗の決定打ではなかった。

図表 1 クロスケース比較結果：Yahoo! Japan→PayPay VS LINE→LINE Pay

※出所：筆者作成

クロスケース比較の結果、①～⑦は差異を相当程度説明する一方、「立ち上げの速さ」「改善・拡張の回転速度」といった実行面の差は十分に記述し切れない。



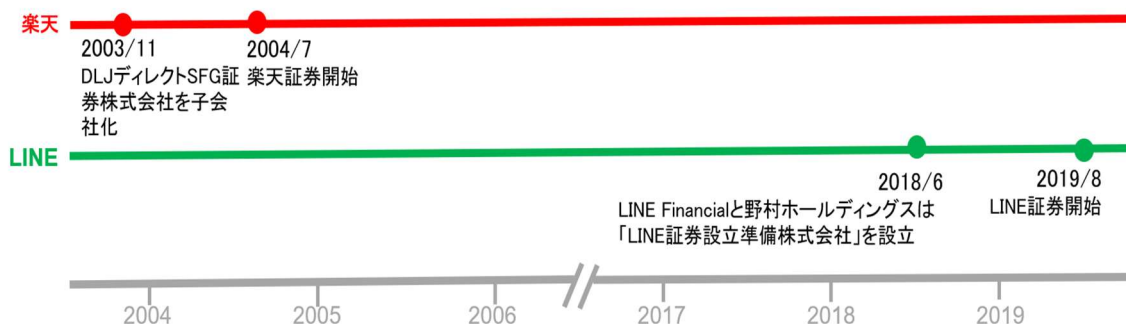
図表 2 Yahoo! Japan と LINE における決済事業参入までの沿革比較

※出所：企業の公式 HP および Wikipedia に基づき作成

そこで (1)有識者ヒアリングから得られた成功・失敗要因の整理、(2)両社の事業展開沿革（図表 2）から確認できる事前蓄積の差に基づき、仮説要因に含まれていない追加要因⑧「技術資源の統合スピードと迅速な立ち上げ能力」および⑨「技術的距離の近さ」を抽出し、フレームの拡張を行う。

次に、証券業界への進出事例（楽天→楽天証券 VS LINE→LINE 証券）を分析する。楽天証券は、オンライン証券としての基盤機能と運用能力を内包しつつ、楽天経済圏（カード・銀行・EC 等）と高密度に統合することで、顧客獲得と取引活性を実現してきた。要因①では、経済圏内の顧客接点から証券へ送客し、口座開設・取引への転換を促進する導線が機能した。要因②では、ポイント投資や銀行連携等を通じて、取引頻度・資産残高の増加を促す循環を形成した。証券は決済以上に基幹機能が重く、運用要件が競争力を規定しやすい。楽天は証券を中核に、機能拡張と運用改善を継続し得る体制を有し、規制環境の下でもサービス改善を積み重ねた点が成功を支えた。

一方、LINE 証券は UI・集客面で強みを持つものの、証券業務の重い運用要件と規制対応において制約が大きかった。フロントは迅速に構築できても、バックエンド側の基幹機能・運用に外部依存が残る場合、変更や改善に時間を要し、スピードが競争力になりにくい。要因⑤の影響は証券で相対的に大きく、参入障壁と運用負荷が高い市場では、単なる顧客接点の強さだけで優位を確立することは難しい。結果として、統合・改善の速度が出ず、競争力格差が固定化しやすい。



図表 3 楽天と LINE における証券事業参入までの沿革比較

※出所：企業の公式 HP および Wikipedia に基づき作成

さらに、図表 3 が示すとおり、楽天は楽天経済圏の基盤を証券事業へ転用しやすく、ポイント・銀行・証券を高い水準で統合することで、スケール獲得と収益化を先行させた。加えて、DLJdirect を M&A により取り込み、証券の基幹機能を自社内に内包したことで技術的距離が近くなり、統合・機能拡張を高速に進めることが可能となった。

一方 LINE は、野村 HD との合併により参入したため基幹機能への依存が残り、フロント領域の強みに対して証券基幹との距離が大きかった。その結果、統合や内製による拡張を進めにくく、改善の回転速度を上げづらかった。したがって証券領域では、⑧「技術資源の統合スピードと迅速な立ち上げ能力」および⑨「技術的距離の近さ」が、成否をより直接的に規定する形で表れやすい。

楽天証券と LINE 証券のクロスケース比較結果は、図表 4 の通りである。

■仮説検証(要因分析)

※  強み  弱み

	Rakuten 楽天証券	LINE LINE 証券
① スケーラビリティの早期実現 (短期間で利用規模を伸ばせる)	 楽天経済圏基盤から証券へ送客しやすく、オンライン証券モデルで早期に顧客拡大実現できたの成長を決定づけた。	 MAUは大きくても、証券は規制・信用・バックオフィス負荷が重くスケールが制約され、成長上限を形成する結果となった。
② 既存資産との戦略的統合 (資産を組み合わせ相乗効果を出せる)	 ポイント・カード・銀行・ECを高密度に統合し、資産運用が経済圏内で回る構造を作れた点が、収益化に直結した。	 アプリ導線は強い一方、証券の収益源との補完が弱く、統合がフロント中心に留まったことが致命的だった。
③ 先行投資を許容できる財務・組織体制 (赤字でも投資を続けられる)	 黒字化まで時間がかかっても金融を「第二の柱」として投資を継続できたことが、事業成立を支えた。	 決済側の赤字・構造問題で投資耐性が弱まり、証券でも黒字化の道筋が見えず、継続投資が難しくなった。
④ ガバナンスと統合マネジメント能力 (意思決定・統制を一元化できる能力)	M&A起点でも統合を進め一体運営を可能にしたが、勝敗を左右した中心要因ではなかった。	 野村HDとの合併で文化・統制・意思決定が重く、調整コストが増大したが、最終的な成否を決めた要因ではなかった。
⑤ 外部環境との整合性 (制度・競争環境に適合できる)	 ネット証券市場の成長期に参入し、オンライン優位・低コスト優位を取り込みやすく、市場環境が追い風として働いた。	 高規制・参入障壁に加え先行企業が強いの市場で差別化が難しく、外部環境が不利に作用した。
⑥ 多角化の深さ(度合い)の最適設計 (深さを適切に設計できる)	証券・銀行・カード等をフルセット化し、「深い金融多角化」を志向したが、決定打となる要因ではなかった。	 商品・運用の外部依存が残り「深く作る／割り切る」の設計が中途半端になったが、致命傷となった要因ではなかった。
⑦ 事業展開当初の位置づけの明確化 (優先度・方針を明確にできる)	金融を第二の柱と位置づけ資源配分の一貫性は確保したが、成功の決定要因ではなかった。	「金融Super App」構想はあるが、証券をコアにするか曖昧で投資・KPIがぶれやすかったが、失敗の決定打ではなかった。
⑧ 技術資源の統合スピードと迅速な立ち上げ能力 (技術・システムの統合・改修速度)	 既存のID/データ基盤+M&Aで証券基盤を獲得・統合して改善と拡張を高速に回すことで、参入後の実行スピードを競争優位に転換した。	 フロントは高速に作れても、証券バックは野村側依存で変更に審査・工数がかかって統合が遅れ、競争力を削いだ。
⑨ 技術的距離の近さ (進出先に必要な技術・基盤を自社が保有)	 DLJdirectをM&Aで取り込み、取引・清算・口座管理などの証券基幹機能を内包。楽天証券を核に金融エコシステムを先行形成。	 野村HDとの合併で証券事業に参入したが、LINEの強み(フロント・顧客接点)と証券基幹(取引・清算・規制対応)の技術的距離が大きく、統合・内製拡張が進みにくかった。

図表 4 クロスケース比較結果：楽天⇒楽天証券 VS LINE⇒LINE 証券

※出所：筆者作成

第 5 章 考察

	コード決済	証券
① スケーラビリティの早期実現	★★★	★★★
② 既存資産との戦略的統合	★★★	★★★
③ 先行投資を許容できる財務・組織体制	★★★	★★★
④ ガバナンスと統合マネジメント能力	★★	★
⑤ 外部環境との整合性	★	★★★
⑥ 多角化の深さ(度合い)の最適設計	★	★
⑦ 事業初期の位置づけの明確化	★	★
⑧ 技術資源の統合スピードと迅速な立ち上げ能力	★★★	★★★
⑨ 技術的距離の近さ	★★★	★★★

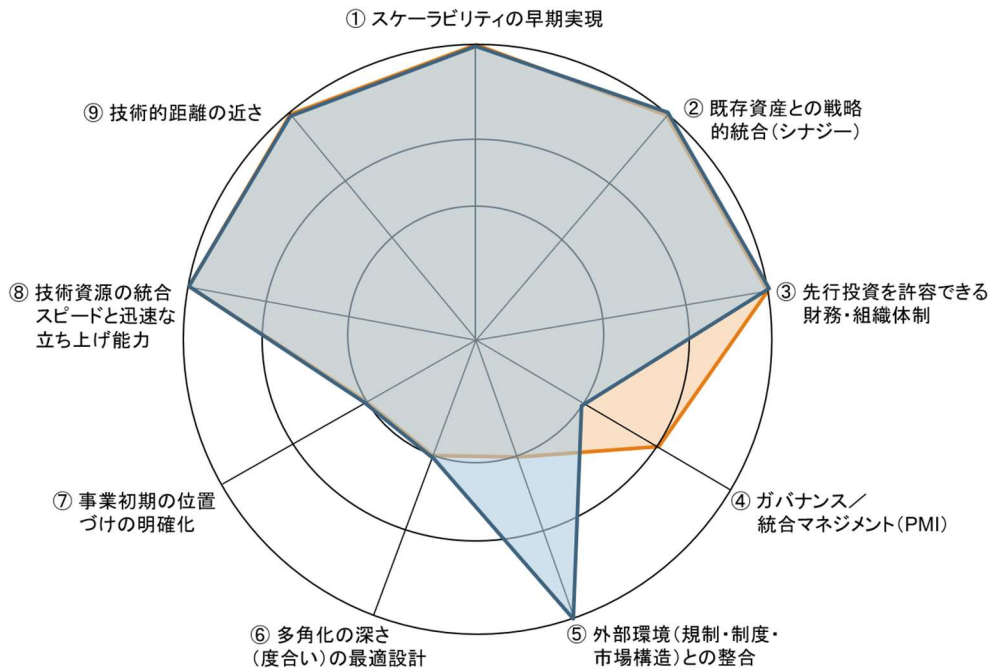
★★★ 高影響
・欠けると事業の成立・継続が困難
・初期拡大を直接左右し、代替が難しい

★★ 中影響
・決定打にならないが成功確率高め
・中期以降に影響、一定の修正が可能

★ 低影響
・影響は限定的で、単独で成否を左右しない
・後工程や効率性に主に影響

図表 5 各要因の影響度評価 (IT→コード決済 vs IT→証券)

※出所：クロス比較結果(図表 1・4)に基づき作成



図表 6 各要因の影響度のレーダーチャート (IT→コード決済 vs IT→証券)

※出所：図表 5 に基づき作成

本章では、影響度評価(図表 5・6)に基づき、仮説と実証結果のギャップ、および産業別の要因差を考察する。仮説段階では①②④を重視したが、分析の結果①②は想定どおり高影響であった一方、③先行投資耐性が想定以上に高影響となった。多角化の成否は「作れるか」よりも「規模獲得まで投資を継続できるか」に左右されやすく、③が立ち上げ局面とスケー

ル獲得局面の双方を強く規定したためである。④は、単独で成否を決定づけるというより、意思決定・実行の一元化が崩れた際に立ち上げが遅延しやすい「下振れリスク要因」として作用した。なお影響度は産業によって異なり、コード決済では一元化の巧拙が立ち上げ速度に直結するため高影響となる一方、証券では他要因と比べて相対的に影響が小さい結果となった。

さらに、事例分析を通じて⑧統合スピードと⑨技術的距離の近さが高影響要因として抽出され、「統合摩擦を抑えつつスピードで規模を取り切れるか」が成否を規定する可能性が示唆された。決済では①②③⑧が特に重要で、⑨は⑧（統合摩擦）を介して間接的に影響する。一方、証券では⑤の影響が大きく、基幹機能をどこまで内包・統合できるか（⑨）が⑧の速度に直結し、影響がより直接的に表れやすい。

第6章 結論

本章では、分析結果を総括し、IT 企業の多角化戦略に対する示唆を提示する。本研究の分析から、IT 企業の多角化の成否は、一般企業に共通する要因に加え、IT 企業の特徴を反映した要因である「技術資源の統合スピード（迅速な立ち上げ能力）」と「技術的距離の近さ」によって大きく左右されることが確認された。ただし、各要因の影響度は進出先産業（コード決済・証券）によって異なる。

IT 企業にとって重要なのは「参入できるか」ではなく、参入後にどれだけ迅速に立ち上げ、統合し、運用として定着させられるかである。とりわけ、スケールの早期実現、既存資産との戦略的統合、先行投資を許容する体制、技術統合・立ち上げの実行力は、両産業において成功と強く結びつく高影響要因であった。一方、ガバナンスと統合マネジメントは意思決定・実行の一貫性を支えるが、影響度は産業特性で異なり、コード決済では立ち上げ速度に直結する一方、証券では相対的に小さい結果となった。

また、技術的距離の近さも高影響要因であるが、単独で成功を決定づけるのではなく、統合の難易度や立ち上げ速度を通じて、他要因へ波及する形で作用する。すなわち、距離が近いほど早期の立ち上げ・統合が容易となり、距離が遠いほど統合力や制度対応力の差が成否を分けやすい。従って、IT 企業の多角化戦略の本質は「何に参入するか」だけでなく、立ち上げと統合をどれだけ速く、かつ一貫して実行できるかにある。

次に、本研究の意義は、IT 企業の異業種多角化の成否を「9 要因の組合せ」と「進出先産業による重要度の違い」という観点から整理し、参入時点の判断だけでなく参入後の実行が成否を左右することを示した点にある。

学術的には、スケーラビリティ、既存資産との統合、先行投資体制、ガバナンス、外部環境、多角化の深さ、初期位置づけ、技術統合・立ち上げスピード、技術的距離の相互作用によって成否が規定される構造を提示し、「関連性」や「資源共有」といった入口要因に加えて、統合・立ち上げ・運用定着という実行フェーズの重要性を理論的に位置づけた。さらに、コード決済ではスケール獲得と実行スピードが支配的である一方、証券では規制・制度等の外部環境や技術的距離、基盤統合の難易度が収益化を左右しやすいことを明らかにし、技術的距離を統合難易度と立ち上げ速度を規定する基盤要因として再定義した。

A Strategic Checklist for Leaders

**貴社の次の多角化戦略は、
この9つの問いにどう答えるか？**

- ☐ 1. 早期にスケールできるか？
- ☐ 2. 既存資産とのシナジーは明確か？
- ☐ 3. 先行投資に耐えられるか？
- ☐ 4. 迅速な意思決定は可能か？
- ☐ 5. 外部環境は追い風か？
- ☐ 6. 多角化の深さは最適か？
- ☐ 7. 事業の位置づけは明確か？
- ☐ 8. 迅速に立ち上げられるか？
- ☐ 9. 技術的距離は近いのか？

図表 7 戦略チェックリスト

※出所：筆者作成

実務的には、「どの業界に参入するか」だけでなく「参入後に何をどれだけ速く実現できるか」を事前に点検する視点を提供した。つまり、自社が戦略チェックリスト（図表 7）を利用し、9つの要因それぞれを、参入したい業界の特性と照合し、特に技術的な距離と統合・立ち上げ速度を軸に、立ち上げ→統合→運用定着まで実行できるかを事前に見極める必要がある。

第 7 章 課題と今後の研究

本章では、本研究の限界と今後の研究課題を整理する。

第一に、本研究は公開情報を中心とした分析であり、企業内部の意思決定過程や投資配分の詳細、提携交渉の実態などは十分に把握できていない。今後は、追加ヒアリングや一次データの拡充により、④ガバナンスや③投資耐性が意思決定にどのように反映されたかを精緻化する必要がある。

第二に、対象が日本の通信・プラットフォーム企業に限定されており、一般化には制約がある。今後は事例を拡張し、他業種（保険、融資、資産運用等）への適用可能性を検討する必要がある。

第三に、本研究は主に質的比較に基づくため、影響度評価の定量化には限界がある。将来的には、要因①～⑨を変数化し、複数事例に対してスコアリングやイベント分析等を導入することで、より再現性の高い評価枠組み（難易度評価モデル）へ発展させたい。

主な参考文献

- Ansoff, H. I. (1965) 『Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion』 McGraw-Hill.
- Rumelt, R. P. (1974) Strategy, Structure, and Economic Performance. Harvard University Press.
- 梅内 俊樹 「多角化戦略が企業価値に及ぼす影響について」
- 伊藤 泰生 「産業内多角化研究の方向性」
- 大杉 奉代 「中小建設業の多角化戦略における多角化度と経営状況の関係」
- 秋山 健太郎 「電力会社の多角化戦略」
- 宋 娵貞 「日本の私鉄企業における多角化戦略の影響と効率性に関する考察」
- 戸澤 正樹 「日本の製造業における多角化企業に関する研究」
- 毛 金瑤 「食品業界における多角化戦略が企業収益性に与える影響」
- 顧 思源・藤川 なつこ 「プラットフォーム・ビジネスの多角化戦略に関する一考察」
- 板垣 昌之 「中小ファミリービジネスのM&Aによる多角化の成功要因」
- PwCコンサルティング合同会社 (2025) 「新規事業開発の取り組みに関する実態調査 2025年」
- LINEヤフー株式会社「LINE株式会社 沿革」同社ウェブサイト
<https://www.lycorp.co.jp/ja/company/history/line/>
- LINEヤフー株式会社「ヤフー株式会社 沿革」同社ウェブサイト
<https://www.lycorp.co.jp/ja/company/history/yahoo/>
- LINEヤフー株式会社 (2024) 「第29期 有価証券報告書」
- 総務省 (2023) 「株式会社LINE株式会社に対する行政指導について」
https://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01tsushin03_02000411.html
- 個人情報保護委員会 (2023) 「LINEヤフー株式会社に対する勧告について」
<https://www.ppc.go.jp/news/press/2023/20231128/>
- 官報決算データベース「LINE Pay株式会社」
<https://catr.jp/companies/c65e7/3101>
- Yahoo!しごとカタログ「PayPay：企業概要・売上・業績など」
<https://jobcatalog.yahoo.co.jp/company/2000015714/information/>
- 楽天証券「決算情報 | 開示情報」
<https://www.rakuten-sec.co.jp/web/company/disclosure/financial.html>
- 楽天グループ株式会社「楽天の歴史」
<https://corp.rakuten.co.jp/about/history.html>
- 官報決算データベース「LINE証券株式会社」
<https://catr.jp/companies/5d848/42055>
- PR TIMES (決算公告情報)「LINE証券株式会社の第6期決算公告」
<https://prtimes.jp/finance/6011101084363/settlement>
- グラフで決算「LINE証券：売上/利益/業績推移」
<https://gurafu.net/jpn/line-securities>
- Wikipedia「PayPay」
<https://ja.wikipedia.org/wiki/PayPay>
- Wikipedia「LINE Pay」
https://ja.wikipedia.org/wiki/LINE_Pay
- Wikipedia「LINE証券」
<https://ja.wikipedia.org/wiki/LINE%E8%A8%BC%E5%88%B8>
- Wikipedia「楽天証券」
<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E6%A5%BD%E5%A4%A9%E8%A8%BC%E5%88%B8>
- Wikipedia「楽天グループ」
<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E6%A5%BD%E5%A4%A9%E3%82%B0%E3%83%AB%E3%83%BC%E3%83%97>

• Wikipedia「LINEヤフー」

<https://ja.wikipedia.org/wiki/LINE%E3%83%A4%E3%83%95%E3%83%BC>