

市場セグメントの創出に関する一考察

白木由香

(東海学院大学人間関係学部)

要約

本稿では、市場セグメントの創出について、価格とサービスのトレード・オフと、ブルー・オーシャンの視点から事例を検証する。価格とサービスのトレード・オフでは、ベスト・プラクティスを実現する形で市場セグメントが開発されることが示される。一方、ブルー・オーシャンでは、コストとバリューポジション（提供価値）のトレード・オフを否定し、適正価格とバリューポジション（提供価値）との2つが両立する実態を明らかにする。さらに、プラットフォーム、IoT（コネクテッドカー、ドローン宅配）、AI（人工知能）など、最新の市場動向に触れる。1990年代、インターネットが、産業の大変革を引き起こし、2000年代、インターネットというプラットフォームは、ウェブという別のプラットフォームの土台になった。多くの人々が、スマートフォン・モバイル端子など常に持ち歩き、いつでも互いに接続できるようになる中、新しい市場、市場セグメントが創出される現状を考察する。

キーワード：価格とサービスのトレード・オフ、ブルー・オーシャン、プラットフォーム

1. はじめに

我々の住む世界では、常に新しい市場あるいは市場セグメント (segment) が開発され、新しい価値が創出されている (Kim and Maubourgne, 2004)。200年前、自動車、航空、石油化学、音楽ソフトなどの市場は存在しなかった。50年前には、携帯電話、宅配便、スノーボードなどの市場は存在していないのも同然であった。本稿では、新しい市場セグメントが創出された事例を、価格とサービスのトレード・オフ¹と、ブルー・オーシャンの視点から検証し、さらに最新の市場の動向を考察する。

II. 価格とサービスのトレード・オフ

Porter (1996) によれば、戦略とは、競争においてトレード・オフをつくることであり、イケア、サウスウエスト航空、カーマイク・シネマは、価格とサービスのトレード・オフを実践した。

1. イケア

イケアは、1943年スウェーデンのエルムフルム（本社はオランダにある）で創業された家具小売り会社であり、現在はグローバルに事業を展開している。典型的な家具店では、ショールームのある一角にテーブルが数十種類、別の一角にはソファが十数種類と並び、布地の見本帳や木材版の見本が用意され、販売員が店内を案内して顧客が家具を選び、数週間のうちに自宅などに配達される。一方、イケアは、販売する家具をまるで部屋に

置かれているように展示しているため、顧客は、（販売員に頼ることなく）自らどれとどれと一緒に置くかなどをイメージして家具を選ぶ。また、家具は外部メーカーが組み立てて配送されるのではなく、顧客が家具のモジュールの梱包をレジまで運び、会計が済むと自分で自家用車に乗せて持って帰り、自宅で組み立てる。イケアが狙う顧客層は、低価格でデザインの良い家具を求める「若い世代」であり、価格が安ければ、サービスが少々悪くても構わない。すなわち、サービスと価格のトレード・オフを通じて、既存の家具市場に、「若い世代」に焦点を当てた新しい市場セグメントを創り出した。

2. サウスウエスト航空

サウスウエスト航空は、イケアと同様に、競合他社とは異なる方法で、サービスと価格のトレード・オフを実現した。一般の航空会社は、旅行代理店を通して、搭乗券を入手し、主要空港を経由して、旅客に多数の大都市の目的地を用意し、機内食を提供し、手荷物を預かり次の飛行機まで運ぶようなフル・サービスを提供する。一方、サウスウエスト航空では、中都市の空港と大都市の二次的空港、短距離の2点間を結ぶサービスを提供している。大空港を使わず、長距離は飛ばない。顧客が、ゲートで自動発券し（旅行代理店を通さず）、座席指定がなく、機内食もなければ、手荷物を乗り継ぎの飛行機に運ぶサービスもない。機種は、ボーイング737に統一してメンテナンスの効率性を高め、主要空港での混雑を避

けることで（大都市の主要空港は使わないなど）、ターンアラウンド時間（折り返し準備時間）をわずか15分にした。その結果、飛行機の数が少なくても、飛行時間が長く、多くの便を飛ばすことができた²。サウスウエスト航空が狙う顧客層は、「価格と利便性」にうるさい、すなわち価格感度の高いビジネス客、家族連れ、学生などであり、独自のシステムを構築して、既存のフル・サービスの航空市場に、「価格と利便性」に焦点を当てた新しい市場セグメントを創出した。

3. カーマイク・シネマ

米国のカーマイク・シネマは、人口20万人以下の「小都市」の街だけで映画館を運営している（Porter, 1996）。カーマイク・シネマが提供する映画は、コメディやウェスタン、アクション映画、ファミリー映画であり、NC-17（No One 17 and Under Admitted: 17歳以下は入場禁止）の指定映画は上映しない。さらに、集中購買、低い家賃（その地の利による）と人件費（支配人一人で運営）で、低価格を実現した。カーマイク・シネマが狙う顧客層は「小都市」の顧客であり、大都市の顧客に比べてスクリーンの数が少なくても、上映技術がそれほど優れていなくても気にせず、低価格の映画と地元の高校のアメフト部の試合と競合することもあった。差別化とコストのトレード・オフを通して、既存の映画市場に、「小都市」という新しい市場セグメントを創出した。

4. Tフォード

Levitt (1960)によれば、ヘンリー・フォードは、1908年から1927年にかけて、移動式組立法（ベルト・コンベア）を導入して「T型フォード」を量産し、低価格で自動車を販売した。1908年の自動車市場は、規模が小さく、反自動車活動家たちが道路の穴を疑い、駐車中の車が有刺鉄線で囲まれ、自動車に乗るビジネスマンや政治家にボイコット運動を仕掛けていた。しかし、自動車は馬車に比べて、2つの強みを備えていた。1つは、未舗装の悪路やぬかるみに強かったこと、もう1つは、馬車に比べ手入れが楽であったことである。T型フォードは、黒一色、オプションもほとんどなく、丈夫で信頼性が高く、どんな天候でも悪路やぬかるみを走ることができ、運転は1日で覚えられ、修理も簡単であった。また価格は、馬車の値段（約400ドル）を参考に設定され、1908年の850ドルから、1926年には206ドルへ下がった（草思社, 1980）。アメリカの全世帯の半分以上が車を所有するようになり（1923年時点）、T型フォードは、大衆が利用する「日常の足」、「万人の車」となった（草

思社, 1980）。T型フォードは、まず、馬車の買い手を自動車の買い手に変え、つぎに、移動式組立法で単一の製品を提供することで低価格を実現した。その結果、既存の自動車市場の買い手を、一部の富裕層から大衆へと押し広げ、新しい市場セグメントを開拓した。Tフォードが狙う顧客層は、大衆であり、価格が安ければ、単一デザインの自動車でも構わないという意味で、価格と製品のトレード・オフと言える。

このような価格とサービス・製品のトレード・オフでは、「何をやらないか」を選択することが重要であり、その選択から「何をすべきか」が導きだされ、新しい市場セグメントが創り出されると考える。

III. ブルー・オーシャン

Kim and Maubourgne (2004)は、まだ存在しない市場をブルー・オーシャンと呼ぶ。因みに、あらゆる既存市場のことをレッド・オーシャンと呼ぶ。ブルー・オーシャンを生み出す方法は、全く新しい市場を開発する方法と、既存市場の境界線を押し広げる方法の2通りがある。Kim and Maubourgne (2004)によれば、ブルー・オーシャンの多くは、後者から作り出される傾向がある。

1. 任天堂

井上 (2009)によれば、1990年代半ばから10年間、ソニーがプレイステーション（PS）を投入し、その市場を席卷していた。このような状況の中、任天堂は、「ゲーム人口の拡大」という戦略を掲げた。2004年12月2日（米国では11月）、ニンテンドーDSを発売して「脳トレ」の販売促進を図り、2006年末に、「Wii」を発売した。

任天堂は、「お母さん至上主義」を掲げた。任天堂のゲーム機は、それまで新旧の互換性がなく、テレビの前にいるようなゲーム機を並べて遊んでいた。そのため、ゲーム機は、お母さんの機嫌を損なうものとして捉えられてきた。お母さんは、高性能は喜ばないし、本体が小さいほうが邪魔だと思われたいし（省スペース）、電気代の節約が大事（省電力）、ファンを冷やす大きな音を出さない方を好む（静音）。そこで、Wii上で昔のゲームができるサービスを提供し、「お母さんの脳内年齢はいくつ？ やってみてよ」とお母さんを怒らせることなく家庭に入り込んだ。

さらに、任天堂は、ゲームを忘れていた、あるいは興味がなかった「中高年」に、Wiiスポーツ、Wiiフィットなどを体験する機会を与えた。静岡県のある一軒家の

リビングでは、64歳と57歳の夫婦が、Wiiスポーツでボーリングやテニスなどのゲームに興じ、Wiiフィットで画面のインストラクターの指示に従って、ヨガや踏み台昇降などのメニューをこなした。米国屈指の医療施設ノースカロライナ州のウェイクメッド・ヘルスパークでは、脳卒中の患者が、理学療法士の指導や介助を受けながら、Wiiのリモコンをバットのように振り回して野球ゲームを楽しんだ。

任天堂は、高機能を目指すという既存のレッド・オーシャンの競争から距離を置き、ゲーム市場の敵とみなされた「お母さん」という客層を味方に変え、さらにこれまでゲームをやらない「中高年」「健康志向」の顧客層を開拓して、ゲーム機市場の買い手の幅を押し広げ³、新しい市場セグメントを開拓し、競争のないブルー・オーシャンに打って出た。

2. ホンダ

入山 (2015) によれば、1960年代、本田技研工業 (ホンダ) は、米国のオートバイ市場に参入し、50ccの小型バイクの市場セグメントを創造した。ホンダが米国市場へ参入した当初、米国では250ccや350ccなどの大型バイクが普及していた。ホンダの幹部は、米国でまさか、50cc小型バイクが売れるとは思えもしなかった。ホンダの大型バイクは、米国人の長距離・高スピード走行に耐え切れず、オイル漏れなどの故障が続出した。そのような中、ホンダのロサンゼルス支社では、スタッフが日本から持ってきた50cc小型バイクを営業や買い物などで乗り回して、現地の人々の注目を集めた。ホンダは、米国中産階級を対象に「日常の足」として低価格の小型オートバイを提供した。そして、既存のオートバイ市場に、「小型オートバイ」という全く新しい市場セグメントを創り出し、ブルー・オーシャンに抜け出た。

3. シルク

Kim and Maubourgne (2004) によれば、カナダを代表するシルク (1948年結成) は、サーカス業界という競争激化するレッド・オーシャンの中に、ブルー・オーシャンを創り出すことに成功した企業である。サーカス業界では、子どもたちに人気者のピエロやライオン使いの争奪戦があり、似たり寄ったりの出し物に莫大なコストをかけていた。一方、シルクは、ピエロのドタバタ劇や、コストのかかる動物をやめ、安価なテントからデザイン性の高いテントに変えて、伝統的なサーカスの要素を捨てた。ブロードウェイのミュージカルから、テーマとストーリー性を取り込み、オリジナルの音楽を作り、その

音楽に合わせた演技、照明、バレエのようなダンスを取り入れ、アクロバット芸人は芸術的な演技に集中した。シルクは、長期的低迷傾向にあったサーカス業界において、「芸術性」を極めるという全く新しいやり方で、それまでは客層と見なされていなかった大人や法人といった新しい顧客を掘り起こし、競争とは無縁のマーケット・スペースを創造し、ブルー・オーシャンに抜け出た。

IV. 近年の動向

1. プラットフォーム

近年、GAF A (Google, Apple, Facebook, Amazon) と呼ばれる有力なプラットフォーマーがデータを独占して高成長を続け、注目を浴びている。

Mcafee and Brynjolfsson (2017) によれば、米国では、ClassPass (クラスパス) が、フィットネスクラブのレッスンの空き枠とレッスンを予約したい顧客を結び付け、Transfix (トランスフィックス) が、空荷で走っているトラックと荷物を運んでほしい顧客の需給マッチングさせるプラットフォームを開発した⁴。Flex (フレックス) は、倉庫の空きスペースを必要とする企業と提供できる企業を結び付け、Upwork (アップワーク) は、フリーランサーと専門技能とを引き合わせるクラウドソーシング・サービスを提供し (2015年)、Postmates (ポストメイツ) は、買い物代行兼配達員サービスを開始してフード・デリバリー市場を創出した。Rent the Runway (レント・ザ・ランウェイ) では、利用者がアプリ上で借りたいドレスやアクセサリーをレンタルする⁵。

プラットフォームは、世界の産業にも急速に普及している。フランスでは、BlaBlaCar (ブラブラカー) が中・長距離のドライバーが、同じ目的地を目指す旅行者を乗せる。インドネシア・Go-Jek (ゴジェック) は、オジェック (=バイクタクシー) の配車サービスを開始し、インドネシア発のユニコーン企業 (評価額が10億ドル以上で非上場のベンチャー企業) となった。中国でも、洗濯してほしい人とクリーニング企業、洗車したい人と洗車してくれる人、食べたい人と料理する人、掃除、子守、美容、化粧などのサービスに広がりを見せている。日本ではメルカリが、買い手と売り手をつなぐ有力なプラットフォーマーとして注目を浴び、ユニコーン企業として台頭した (2018年上場企業となった)。

プラットフォーマー企業は、必ずしも有形資産・インフラを所有しているわけではない。例えば、世界で一番人気のFacebook (フェイスブック) は、コンテンツを一つも作っていない。同様に、世界最大の配車サービスUber (ウーバー) は⁶、車を一台も所有していない、世

界最大の民泊サービス Airbnb（エアビーアンドビー）は一つも不動産を持っていない、世界で最も時価総額の大きい小売業 Alibaba（アリババ）は在庫を一切抱えない。プラットフォームは、ゼロからではなく、すでにあるものの新しい組み合わせであり、従来の企業と比べて、イノベーションがハイペースかつローコストで具現化される⁷。個人と個人、個人と企業、企業と企業、あるいは企業と国、国と国との間で、新しい N to N の組み合わせの市場セグメントが創り出されている。

2. IoT

インターネット経由でさまざまなモノが繋がる Internet of Things (IoT) が注目を浴びる（総務省, 2018）。例えば、インターネットを介して、ドアが「今、開いているよ」、工場内の機械が「調子が悪いよ」、植物が「水が欲しいよ」などの情報をさまざまな場所で受け取り、その情報を活用することができるようになった。

(1) ドローン（小型無人機）

Amazon は、2013 年、ドローンを使った商品の配送＝ドローン宅配を検討していると公表した。Mcafee and Brynjolfsson (2017) によれば、ドローン宅配の基本的な考え方は、倉庫から離れた地域まで空を飛んで行くのではなく、配達エリアの 1～2 km ほどの近距離までトラックで荷物を運び、そこからドライバーがドローンに荷物を積み、タブレット端末を操作して配達する。日本経済新聞社(2016)によると、国内では、ヤマト運輸とネット通販大手の楽天がドローン（小型無人機）宅配の実現を目指す。楽天は、2016 年 5 月 9 日から千葉県御宿市内のゴルフ場で食事やゴルフボールなどの配送サービスを始め、今後、ネット通販の商品を過疎地に送るサービスに応用する予定である。また商品配達以外にも、小松製作所では米国の Skycath（スカイキャッチ）と提携し（2015 年秋）、小型ドローンが現場の上空を飛び、ブルドーザー、ダンプカーなど土木機械に指示を出す IoT システムを開発する。農業分野では、ドローンを利用して、水、肥料、殺虫剤の散布時機や量を調節し⁸、保険分野では、竜巻などの被害状況をドローンで調査する可能性がある（Mcafee and Brynjolfsson, 2017, p.154）。今まで人が物理的に行っていた作業を、ドローン（小型無人機）で実践できるようになることで、新しい市場セグメントが創出される可能性は高いと考えられる。

(2) コネクテッドカー

コネクテッドカーは、IoT の 1 つであり、端的に言うと、インターネットに繋がった車である。Google は、

一方で、人間の不注意は永久に変わらないため、運転から人間を完全に締め出すべきであるとして、自動運転技術を開発し、他方で、運転をサポートする機能に特化したアプリ「Android Auto」を開発する（Mcafee and Brynjolfsson, 2017）。仮に、Google が、旅行者に自動運転技術を搭載する電気自動車を無料で提供した場合、センサーが周囲のさまざまな情報を取得して、最も効率的な充電箇所を見つけ出して電気を充電し、旅行者の嗜好に合うレストラン、小売店（コンビニ・お土産）などに立ち寄り、カラオケをしながら目的地まで行き、宿泊施設を予約してくれるというような世界が実現するかもしれない。自動運転技術を搭載するコネクテッドカーは、多様な産業との連携を強化し、自動車が運転以外の用途（例えば救急車のような役割）で利用され、自動車保険が見直され、新たな価値を生み出すことが期待される。今後、コネクテッドカーをはじめ、IoT の世界市場がさらに拡大すると予想され、新しい市場セグメントが創出される可能性は高いと考えられる。

3. AI（人工知能）

AI（人工知能）は、我々の生活（自動お掃除ロボット、自動運転など）に影響を及ぼし始めている。Mcafee and Brynjolfsson (2017) によれば、IBM の Watson（ワトソン）は、学術論文 7 万本を読み込み、プロテイン P53 を活性化させる酵素キナーゼを発見し、キッチンの Watson 君は、材料や香辛料・調味料の組み合わせで、料理本何十冊分のレシピを開発する。芸術の分野では、PaintingFool（ペインティング・フール）が、人が心地よいと感じるいくつかのルール、人が嫌でも美しいと感じてしまう黄金比⁹を用いて、その日の「気分」で目の前にいる人の肖像画を描く。上海タワー（128 階）は、コンピュータによってデザインされ、炭素排出量と建設コストを抑えることを可能にし、人間が、そのデザインを洗練させ発展させた。また Amazon (2018) によれば、2018 年 1 月 22 日、レジもセルフレジもない無人コンビニ Amazon Go を米国・シアトルにオープンした。Amazon GO は、事前に iOS、Android に対応したアプリをインストールし、店舗のゲートにある機器にスマートフォンの QR コードをかざして入店し、好きなものを手に携えるか、買い物袋に入れて、店舗を出るだけで、自動的に会計が行われる。ここでは、自動運転技術で活用されているコンピュータ・ビジョンとディープラーニング¹⁰、センサー技術が用いられている。AI（人工知能）は、これまで人間同士が行っていた取引などのやりとりが、デジタルインターフェースを通じて行われ

るため、新たな市場セグメントが開発される可能性は高くなると考えられる。

V. おわりに

本稿では、市場セグメントの創出について、価格とサービスのトレード・オフと、ブルー・オーシャンの視点から事例を整理した。そして、以下の知見が得られる。まず、価格とサービスのトレード・オフでは、顧客を絞るだけでなく、それに応じたベスト・プラクティスを実現する形で、市場セグメントが開発されたと捉えることができる。イケアでは、「若い世代」に狙いを定め、展示レイアウト、組み立て式家具、自家用車で持ちかえるなどを包括したベスト・プラクティスをもつ。サウスウエスト航空では、中都市の短距離の二点間飛行、自動発券機（旅行代理店なし）、機内食なし、統一した機種などを1つのシステムとして設計したベスト・プラクティスをもつ。カーマイク・シネマでも同様に、上映映画の選択、安い家賃と人件費など、効率的なベスト・プラクティスから、新たな市場セグメントを開発した。

他方、ブルー・オーシャンは、低コスト化と差別化との2つが両立するという意味で、コストとバリューポジション（提供価値）のトレード・オフを否定していると言える。任天堂は、価格を下げることはなく、子どもから、「お母さん」、「健康志向に興味のある人」、「患者」などヘゲモン人口を拡大し、新たな市場セグメントを誕生させた。シルクは、子どもをターゲットとしたレッド・オーシャンから、芸術性の高いサーカスへと境界線を広げて、大人や法人を取り込むブルー・オーシャンに抜け出た。顧客層が広がることで、売上が増加し、適正価格とバリューポジション（提供価値）が両立したと言える。

新しい市場セグメントは、価格とサービスのベスト・プラクティスから創出されるか、バリューポジション（提供価値）でブルー・オーシャンに抜け出せるかで実現される。しかし、フォードは、単一の製品と移動式組立法というベスト・プラクティスを実践し、低価格が実現し、価格とサービスのトレード・オフを実現したと言える。一方で、常に適正価格を設定し、自動車市場の顧客層を一部の富裕層から大衆へ広げたという意味では、ブルー・オーシャンに抜け出たとも言える。

最後に、近年のプラットフォーム、IoT、AIの開発を通して、オンデマンド経済や、モノを所有しないシェア経済が促進されている。そこでは、人とモノ・サービスとの間に新しい関係¹¹が構築され、新しい市場セグメントが創出されることが予想される。今後、市場の動向を注視していくのと同時に、理論構築を図りたい。

注：

1. トレード・オフとは、あるものを増やすと、別のものが減るようなことである。
2. 例えば、コンチネンタル航空は、一方でフル・サービスを提供しながら、他方で、サウスウエストに倣って、1993年に格安航空会社コンチネンタル・ライトを立ち上げたが、わずか2年で撤退した。親会社のコンチネンタル航空のフル・サービスを実現する旅行代理店の利用を維持し、その手数料を支払うこともままならなくなった。また、親会社と競合する全ての便の手数料の一律引き下げを試みたが、価格競争するだけの余力もなかった。
3. 2008年末には、世界で9622万台（日本で2500万台：国民5人に1人までDSが行き届いた）、2009年3月には1億台を突破した。それまで1億台を超えたゲーム機は3つ。DSの他に、ソニーのプレイステーション（PS）、任天堂のテトリス・ゲームボーイである。
4. 因みに、総走行距離の15%が空荷で走っているという調査結果がある。
5. 平均的なアメリカ人のクローゼットにある服の半分は3回以上着用されることがないという調査結果がある。
6. 配車サービスUber（ウーバー）のプラットフォームが成功する要因について、第1に、利用料金を引き下げると、利用者が増える（価格弾力性）、第2に、利用者が増えれば、登録ドライバーの数も増える（二面プラットフォーム）、第3に、サービス開始の初期段階でネットワークの拡大に重点的に投資したこと（乗り換えコストがかかるので、プラットフォーム参加者を一気に増やすことが可能である）で成功をおさめたとされる。また、2013年、登録ドライバーの犯罪歴の確認を義務付けるレビュー・相互評価を表示する仕組み（ドライバーと利用者の相互評価）を構築し、情報の非対称性を解消した。さらに、GPSセンサーで測定した移動距離、所要時間、料金の領収書がメールで利用者へ送付し、料金体系を明瞭にした。プラットフォームには利用者同士の情報交換や交流を促す働きがあり、それがまたプラットフォームにメリットをもたらしている。
7. 一方、プラットフォームに適さない取引には（McAfee and Brynjolfsson, 2017, pp.334-335）、第1に、利用者が特定のブランドやチェーンにロックインされている場があげられる。例えば、宿泊は差別化の要素がきわめて多いため、ホテルは、民泊サービスAirbnbに駆逐されない。第2に、市場の参加者が少ない場合、第3に、取引が複雑で確認や交渉を擁する事項が多すぎる場合が挙げられる。プラットフォームが普及するにつれて、著名ブランドがどのような決断をするのか、注視する必要がある。
8. 日本では、農薬散布の90%が無人ヘリコプターで行われ、デンマークやオランダなどの酪農先進国では、自動搾乳システムの普及が進んでいる。
9. 黄金比（1.618:1）とは、近似値1:1.618、約5:8の安定的で美しい比率とされる貴金属比の一つ。
10. AIの学習方法には、機械学習（マシンラーニング）と、ディープラーニング（深層学習）がある。前者は、人間のように考えられるコンピュータを作るために、人間の脳を模したニューラルネットワークの一種を採用、コンピューター自身に課題の解決方法を見つけさせる手法で、囲碁AIのAlphaGoが開発され、実用化が進んでいる。Googleは、世界最大級のデータセンターの制御（冷却）をニューラルネットワークに移行した。センターデータ、過去の外気温・湿度などのデータを

抽出し、ニューラルネットワークに学習させた。後者は、機械学習をさらに発展させたものであり、一つの課題に対して、多段階で処理することで、複雑な判断を可能としている。機械学習やディープラーニングをするAIは、自律的な学習を用いた非定型業務を自動化することができる。

11. McAfee and Brynjolfsson (2017)によれば、米国は、1910年代、米国はイギリスを抜き、世界最大の経済大国になった。その大きな原因は、製造業にある。米国の国内総生産のほぼ半分を生み出していたのは製造業であり、工場の動力源が水力から蒸気機関、そして電気へ変わった。1990年代、インターネットが、産業の大変革を引き起こし、デジタル技術が定型の仕事の大半を肩代わりするようになり、機械が人間のプログラマーが精緻に高度化した指示に従った。そして、2000年代に入り、インターネットというプラットフォームは、ウェブという別のプラットフォームの土台になり、多くの人々が、スマートフォン・モバイル端子などのコンピュータを常に持ち歩き、いつでも互いに接続でき、常時オンラインで繋がった。

review (ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 (2017)「戦略の本質」『DIAMOND・ハーバード・ビジネス』ダイヤモンド社, 249-306頁).

A Study of Creating New Market Segments SHIRAKI Yuka

参考文献：

- Amazon (n.d.)「Amazon Go」Amazon ウェブサイト< <https://www.amazon.com/b?ie=UTF8&node=16008589011> > (2018年11月20日閲覧)。
- 大東・武田・和田・粕谷 (2007)『ビジネス・システムの進化—創造・発展・企業者活動』有斐閣。
- 井上理 (2009)『任天堂“驚き”を生む方程式』日本経済新聞出版社, 1-304頁。
- 入山章栄 (2015)「世界標準の経営理論 第13回カーネギー学派と企業行動理論」『ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社, 142-153頁。
- Kim, W. C. and Maubourgne, R. (2004) *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business Review (ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 (2017)「ブルー・オーシャン戦略」『DIAMOND・ハーバード・ビジネス』ダイヤモンド社, 33-58頁)。
- 小松製作所 (n.d.)「テクノロジー&イノベーション」小松製作所ウェブサイト< <https://home.komatsu.jp/company/tech-innovation/> > (2018年11月20日閲覧)。
- Levitt, T (1960) *Marketing Myopia*, Harvard Business review (ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 (2017)「マーケティング近視眼」『DIAMOND・ハーバード・ビジネス』ダイヤモンド社, 211-248頁)。
- McAfee, A. and Brynjolfsson, E (2017), *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*, W.W.Norton & Co Inc (村井章子訳 (2018)『プラットフォームの経済学 機械は人と企業の未来をどう変える』日経BP社)。
- 日本経済新聞社 (2016)「楽天・ヤマト、ドローン宅配の事業化検討 千葉で実験」日本経済新聞社電子版< https://www.nikkei.com/article/DGXLASFS01H53_R00C16A3MM8000/ > (2018年11月20日閲覧)。
- 下川浩一 (1972)『フォード』東洋経済新報社。
- 総務省 (n.d.)「第2部 ICTが拓く未来社会」総務省ウェブサイト< <http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h27/html/nc241210.html> > (2018年11月20日閲覧)。
- 草思社 (1980)『世界自動車図鑑』草思社, 164-165頁。
- 土屋守章 (1991)「アメリカ的大量生産の衰退」中川敬一郎編『起業経営の歴史的分析』岩波書店。
- Porter, M (1996) *What Is Strategy?*, Harvard Business