

【注】

はじめに

1. See John Kennedy, “How Digital Disruption Changed 8 Industries Forever,” Silicon Republic, November 25, 2015.
2. Karen Jacobs, “Circuit City Files for Bankruptcy,” Reuters, November 11, 2008; Phil Wahba and Tom Hals, “Borders Files for Bankruptcy, to Close 200 Stores,” Reuters, February 16, 2011.
3. Saul Hansell, “Toys ‘R’ Us Sues Amazon.com Over Exclusive Sales Agreement,” *New York Times*, May 25, 2004.
4. Mary Pat Gallagher, “Breach of Online-Marketing Deal Will Cost Amazon \$51M,” Law.com, June 24, 2009.
5. Michael Corkery, “Toys ‘R’ Us Files for Bankruptcy, Crippled by Competition and Debt,” *New York Times*, September 19, 2017.
6. Tim Arango, “Time Warner Views Netflix as a Fading Star,” *New York Times*, December 12, 2010.
7. Cynthia Littleton, “HBO to Launch Standalone Over-the-Top Service in U.S. Next Year,” *Variety*, October 15, 2014.
8. Edmund Lee and Cecilia Kang, “AT&T Closes Acquisition of Time Warner,” *New York Times*, June 14, 2018. この854億ドルの契約が締結されたとき、ネットフリックスの企業価値は1000億ドルを超えていた。
9. 2020年に、ナスダックは43.6パーセント上昇した。これは4.4パーセントだったNYSEの上昇率のほぼ10倍に相当する。
10. See Stephanie Yang, “The Pandemic Turned My Parents into Day Traders,” *Wall Street Journal*, October 23, 2020. 小規模な投機家が、いまや全体の取引額の四分の一を占めるとみられている。
11. シリコンバレーが生み出した「もっともらしく見せて、当然と思わせる」さまざまな疑わしい概念に対する批判については、Adrian Daub, *What Tech Calls Thinking: An Inquiry into the Intellectual Bedrock of Silicon Valley* (New

- に加えて、タイムワナーとAOLの合併を仕掛けたことで知られるスティーブ・ケースが、取締役役に名を連ねている。
3. See Sienna Kosman, “The History of Credit Cards,” *The Balance*, August 8, 2019; Merrill Fabry, “Now You Know: What Was the First Credit Card,” *Time*, October 19, 2016.
 4. “40,000 Visitors See New Stores: Weather-Conditioned Shopping Center Opens,” *New York Times*, October 9, 1956.
 5. Jean-Charles Rochet and Jean Tirole, “Platform Competition in Two-Sided Markets,” *Journal of the European Economic Association* (June 2003): 990-1029.
 6. Rochet and Tirole, “Platform Competition,” 990. ロシェとティロールは、イエローページ産業にかんするマーク・ライスマンの論文を「両面市場におけるネットワーク効果を推定する、実験に基づいた最初の論文」として挙げている。ライスマンの論文 “Competition Between Networks: A Study of the Market for Yellow Pages,” *Review of Economic Studies* 71, 483-512. は、2004年まで発表されなかった。ふたりは、アッシャー・ウォリンスキーとアリエル・ルービンシュタインによってかなり以前に書かれた中間業者にかんする論文 “Middlemen,” *Quarterly Journal of Economics* 102, no. 3 (August 1987): 581-94. には触れていない。だが、中間業者間の競争にかんするのちのいくつかの論文には言及している。Rochet and Tirole, 994, n.4.
 7. Rochet and Tirole, “Platform Competition,” 992.
 8. Claire Cain Miller, “How Jean Tirole’s Work Helps Explain the Internet Economy,” *New York Times*, October 14, 2014.
 9. Diane Labrien, “5 Common Reasons Why Ecommerce Companies Fail,” *Tech.co*, October 24, 2016. 英国におけるeコマースのスタートアップ1,000社に関する有名な研究によると、その90パーセントが最初の90日間に破綻している。Paul Skeldon, “90% of E-commerce Start-ups End in Failure within the First 120 days,” *InternetRetailing*, July 17, 2019.
 10. 成功をおさめた高級品オンラインモールは、70パーセント以上の純営業利益率を維持し続けてきた。See Brian Sozzi, “After Christmas Your Mall Might Vanish—But It May Also Be Reborn,” *Yahoo Finance*, December 26, 2020.
 11. Carol Ryan, “Online Retailers Can Head to the Mall,” *Wall Street Journal*, York: FSG Originals, 2020) を参照。
 12. この例外は、勝者ひとり勝ちの事業が、その言葉がもつあらゆる意味において、例外的であることだ。そうした事業は、デジタルとアナログの双方の領域において、驚くほど収益性が高くきわめてまれだ。勝者ひとり勝ちというのは、たいてい描写というより強い願望であり、決して実現されることはない。
 13. Jason Dean and Katherine Bindley, “One Word Defined Tech Companies’ Growth. It is Now ‘Exploding in Their Face,’” *Wall Street Journal*, December 27, 2019.
 14. Paul Tough, *How Children Succeed: Grit, Curiosity, and the Hidden Power of Character* (Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2012), 96-98.
 15. プレキン (Prequin) によると、2000年の運用資産残高 (AUM) は6,460億ドルだった。2020年6月までには、この額が5兆5千億ドルを超えていた。
 16. IBG (I’ll be gone. そのころ私はいない)、YBG (you’ll be gone. そのころあなたもいない) という頭字語は、投資銀行家による、ありとあらゆる利己的な短期の意思決定を正当化するために使われ、この分野の精神を表すようになった。Jonathan A. Knee, *The Accidental Investment Banker: Inside the Decade That Transformed Wall Street* (New York: Oxford University Press, 2006), 156.
 17. Marco Iansiti and Karim R. Lakhani, *Competing in the Age of AI: Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World* (Brighton, MA: Harvard Business Review Press, 2020), 207.

第一部 デジタルのメリットとデメリット

第1章 「プラットフォームの妄想」に関する4つの柱

1. マイケル・A・クスmano、アナベル・ガワー、デヴィッド・B・ヨッフィー著 『プラットフォームビジネス——デジタル時代を支配する力と陥穽』（有斐閣、2020年）
2. Burt Helm, “Can Any Company Be a Tech Company? Inside the Unlikely Journey of Cult Salad Brand Sweetgreen,” Inc., May 2019. ヨンメ・ムーン教授

- Press, 2016), 203 (“network effects power all multisided platforms”).
21. See Jonathan A. Knee, Bruce C. Greenwald, and Ava Seave, *The Curse of the Mogul: Whats Wrong with the World’s Leading Media Companies* (New York: Portfolio, 2009), 176-80.
 22. See Andrei Hagiu and Julian Wright, “How Defensible Are Zoom’s Network Effects?,” *Platform Chronicles*, December 15, 2020.
 23. ジェフリー・パーカー、マーシャル・W・ヴァン・アルスタイン、サンジート・ポール・チョーダリー著『プラットフォーム・レボリューション 未知の巨大なライバルとの競争に勝つために』（ダイヤモンド社、2018年）
 24. マイケル・A・クスmano、アナベル・ガワー、デヴィッド・B・ヨッフィー著『プラットフォームビジネス——デジタル時代を支配する力と陥穽』（有斐閣、2020年）。著者たちは、すべてのプラットフォーム事業がネットワーク効果を示すという意見に同意しているが、その効果が強かったり弱かったり、あるいはプラスだったりマイナスだったりする場合があると認めていることは、言及しておく価値がある。
 25. 同前
 26. 同前
 27. 中国政府管轄のペトロチャイナは、2007年に上海証券取引所に上場した当日の株価高騰により、一時的に最初の一兆円企業となった。その後、価値は80パーセント下落した。かつての高い評価は、中国の資本規制と投機の組み合わせが原因だとみなす向きが多い。Andrew Batsin and Shai Oster, “How Big Is PetroChina?,” *The Wall Street Journal*, November 6, 2007.
 28. Sinead Carew, “Microsoft Market Cap Touches \$1 Trillion, Pulls above Apple,” Reuters, April 25, 2019.
 29. Amrith Ramkumar, “Alphabet Becomes Fourth US Company to Reach \$1 Trillion Market Value,” *Wall Street Journal*, January 16, 2020.
 30. Jack Nicas, “Apple Reaches \$2 Trillion, Punctuating Big Tech’s Grip,” *New York Times*, August 19, 2020.
 31. インターネットと幅広いSaaS事業の出現を反映させるために、ソフトウェア企業は、第13章で別途あつかっている。
 32. 「ラージキャップ」は、100億ドル以上と定義する。純粋なソフトウェア企業は October 8, 2019.
 12. Lena Rao, “Why Flash Sales Are in Trouble,” *Fortune*, December 16, 2015.
 13. Alistair Barr and Clare Baldwin, “Groupon’s IPO Biggest by US Web Company Since Google,” Reuters, November 4, 2011.
 14. Ciara Linnane, “Groupon and Blue Apron’s Real Problem: Neither Business Model Works, Experts Say,” MarketWatch, February 22, 2020.
 15. Guadalupe Gonzalez, “Airbnb, GitLab, and 13 Other Unicorn Startups Potentially Going Public in 2020,” *Inc.*, January 8, 2020.
 16. See Aaron Elstein, “Casper IPO Suffers from a Lack of FOMO,” *Crain’s New York Business*, January 14, 2020 (“Casper’s problems start with the economics of the business not making any sense”).
 17. Kate Rooney, “Hedge Fund Manager Einhorn Likens Chewy to Dot-com Bubble Poster Child Pets.com,” CNBC, July 26, 2019. But see Ryan Cohen, “Chewy Founder: We’re No Pets.com,” CNBC, July 26, 2019. チューイーの株価の劇的な回復は、ほかのペット関連小売企業の市場参入を必然的に促した。Charity Scott, “BarkBox to Go Public in \$1.6 Billion Deal,” *Wall Street Journal*, December 16, 2020.
 18. Claudia Assis, “Online Marketplace Poshmark Confidentially Files for IPO,” MarketWatch, September 25, 2020; Elizabeth Segran, “Poshmark’s Explosive IPO Bodes Well for the Resale Industry, But How Sustainable Is Secondhand?,” *Fast Company*, January 19, 2021.
 19. 総利益に関しては、検討した77の企業（1,000万ドル以下のIPOを除く）のうち、アマゾンが明らかに異常値を示している。1997年5月のアマゾンのIPO時に100ドルを投資していれば、2020年末にはそれが166,000ドルにまでなっていたはずだ。これは、二番目に成功をおさめたeコマースIPOの25倍以上となっている。だが第五章で強調しているように、2020年の——そして将来の——アマゾンの利益は圧倒的に、消費者小売事業ではなく、B2BのAWSクラウドサービス部門から生じている。77の企業グループからアマゾンを除外すると、その総利益はS&P 500企業の半分以下となる。
 20. See David S. Evans and Richard Schmalensee, *Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms* (Brighton, MA: Harvard Business Review

この多くのベンチマークの略語は、理論的には企業のキャッシュ創出力を示すものとされている（こうした指標のあるものは、実際には、キャッシュ創出力を明らかにするよりも曖昧にするためのものだという意見もある）。Ari Levy, “Why Charlie Munger’s ‘Bulls—t Earnings’ Metric Is Used by So Many Tech Companies,” CNBC.com, February 15, 2020.

45. ブルース・グリーンウォルド他著『新版 バリュエ投資入門 ——グレアムとバフェットを超えるために』（パンローリング、2021年）参照。
46. Fred Wilson, “Negative Gross Margins,” AVC.com, October 21, 2015.

第2章 ネットワーク効果 —— デジタル時代における規模

1. See R. Preston McAfee and John McMillan, “Organizational Diseconomies of Scale,” *Journal of Economics & Management Strategy* 4, no. 3 (September 1995): 399-426.
2. Michael Schrage, “Arthur Ochs Sultzberger Jr.,” *Adweek*, June 1999.
3. James Currier, “The Network Effects Manual: 13 Different Network Effects (and Counting),” NfX.com, January 15, 2018.
4. Bharat Anand, *The Content Trap: A Strategist’s Guide to Digital Change* (New York: Random House, 2016), 22-23.
5. 参入可能な新興市場の総規模にかんしては、数多くの伝説的な議論がなされてきた。もっとも知られているのは、ベンチャーキャピタリストのビル・ガーリーと、アスワス・ダモダラン教授とのあいだの、ライドシェア市場の規模にかんするものだ。See Aswath Damodaran, “Uber Isn’t Worth \$17 Billion,” *FiveThirtyEight*, June 18, 2014; Bill Gurley, “How to Miss by a Mile: An Alternative Look at Uber’s Potential Market Size,” *Above the Crowd* (blog), July 2014.
6. D’Arcy Coolican and Li Jin, “The Dynamics of Network Effects,” *Andreesen Horowitz* (blog), December 13, 2018; <https://a16z.com/2018/12/13/network-effects-dynamics-in-practice/>. (「比較的商品化された在庫をもつプラットフォーム……は、ひとたび流動化の基準レベルに達すると、ネットワーク効果の漸近線が見えてくる可能性が高い」)

除外されている。

33. Priyamvada Mathur, “Which US Companies Had the Biggest IPO Haircuts?,” *PitchBook*, September 11, 2019.
34. Begum Erdogan et al., “Grow Fast or Die Slow: Why Unicorns Are Staying Private,” McKinsey and Company, May 11, 2016; Eric Griffith and Mike Isaac, “With the Economy Uncertain, Tech ‘Unicorns’ Rush Toward I.P.O.,” *New York Times*, December 9, 2018; John Divine, “IPO Delays: Why Unicorns Push Back Public Debuts,” *U.S. News & World Report*, September 24, 2019
35. Yves Smith, “Fake ‘Unicorns’ Are Running Roughshod over the Venture Capital Industry,” New York, November 14, 2018. この記事は、次の学術論文においてなされている主張に対する、驚くべき反応のなさについて論じている。Will Gornall and Ilya Strebulaev, “Squaring Venture Capital Valuations with Reality,” ultimately published in *Journal of Financial Economics* 135, no. 1 (January 2020): 120-43.
36. Sam Shead, “Uber CEO Says He’s Leaving It as Late as Humanly Possible to Go Public,” *Business Insider*, June 9, 2016.
37. Karl Russell and Stephen Grocer, “Uber Is Going Public: How Today’s I.P.O.s Differ From the Dot-Com Boom,” *New York Times*, May 9, 2019.
38. *PitchBook*.
39. *PitchBook*.
40. Maureen Farrell, “Record IPO Surge Set to Roll On in 2021,” *Wall Street Journal*, December 30, 2020.
41. Epistle 1, lines 70ff.
42. マイケル・ポーター著『競争の戦略』（ダイヤモンド社新訂版、1995年）。ポーター教授の競争優位にかんする書籍『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか』（ダイヤモンド社、1985年）が出版されるまでにはさらに五年を要した。
43. ポーターにかんするこの定義と見解は、ブルース・グリーンウォルド、ジャッド・カーン著『競争戦略の謎を解く』（ダイヤモンド社、2012年）から借用した。
44. 実際には、評価マルチプルが適用される、企業の収益性を示す多くの異なる指標がある。もっとも頻繁に取り上げられる株価収益率、EBIT、EBITDA、OCFなどは、そのあときわめて退屈な、一貫性のない多くの調整を必要とする。

7. amNewYork, “amNewYork and METRO Join Forces to Become New York City’s Top Daily Paper,” January 6, 2020; Kathy Roach, “Metro Is Manhattan’s Highest Daily Circulation Paper,” *Metro*, February 21, 2018.
8. David D. Kirkpatrick, “International Herald Tribune Now Run Solely by The Times,” *New York Times*, January 2, 2003.
9. Keach Hagey, “New York Times to Rename International Herald Tribune,” *Wall Street Journal*, February 25, 2013.
10. 『ワシントン・ポスト』は、25年以上発行していた「ナショナル・ウィークリー・エディション」を2009年に廃刊にした。一時期は15万部に達した発行部数が、廃刊時には2万部にまで落ち込んでいた。Andy Alexander, “Post’s National Weekly Edition to Close,” *Washington Post Ombudsman* (blog), August 10, 2009。2000年の『ワシントン・ポスト』の発行部数は56,000部だった。『ロサンゼルス・タイムズ』は1998年に、四面からなる日刊の全国版を発刊した。より薄い初期版の4万部という発行部数を、大幅に拡大するのが狙いだった。Lisa Bannon and Wendy Bound, “Los Angeles Times Heats Up the National Newspaper Game,” *Wall Street Journal*, November 5, 1998。六年後には、その発行を中止した。Frank Ahrens, “L.A. Times to End National Edition,” *Washington Post*, December 3, 2004.
11. Stephen Nellis, “Apple’s News Service Reaches 100 Million Users, App Store Sales Expand,” Reuters, January 8, 2020.
12. Alex Sherman, “Apple News+ Has Struggled to Add Subscribers Since the First Week of Launch, Sources Say,” CNBC.com, November 14, 2019.
13. Lucia Moses, “To Get to 10 Million Subscribers, the *New York Times* Is Focusing on Churn,” Digiday, October 26, 2017.
14. John Belton et al., “(Not) the Failing *New York Times*: Initiating Coverage of NYT at Outperform,” *Evercore ISI*, December 13, 2018。独特の意見をもつ質の高いリアルタイムのニュースサービスは、どんなにより娯楽配信サービスよりも、解約率がかなり低くなるに違いないという議論が成り立つ可能性はあるが、ニュースの代わりになるものが非常に多くあることが、これを困難にしているように思える。
15. マイケル・A・クスmano、アナベル・ガワー、デヴィッド・B・ヨッフィー著
7. Verisk, “ISO Proposes Change to For-Profit; Part of Managed Evolution to Better Meet Customer Needs,” press release, September 25, 1996. <https://www.verisk.com/archived/1996/insurance-services-office-proposes-change-to-for-profit-part-of-managed-evolution/>.
8. 早期警戒の歴史については、企業のウェブサイト <https://www.earlywarning.com/about> を参照。
9. Ravi Kumar, “What Makes Marketplace Business Models (Many to Many) So Attractive Compared to Classic Businesses (One to Many)?,” Medium.com, July 20, 2018 (summarizing talk by Andreesen Horowitz General Partner Jeff Jordan).
10. Erik Davis, “Databases of the Dead,” *Wired*, July 1, 1999.

第3章 いくつもの力が必要だ — デジタル競争優位の源泉

1. ネットワーク効果型事業の業績の多様性をもたらす、いくつかの要因に着目した初期の論文にかんしては、Andrei Hagiu and Simon Rothman, “Network Effects Aren’t Enough,” *Harvard Business Review*, April 2016.
2. Marshall W. Van Alstyne, Geoffrey G. Parker, and Sangeet Paul Choudary, “Pipelines, Platforms and the New Rules of Strategy,” *Harvard Business Review*, April 2016 を参照。
3. Edmund Lee, “*New York Times* Hits 7 Million Subscribers as Digital Revenue Rises,” *New York Times*, November 5, 2020.
4. 『ニューヨーク・タイムズ』の株価は、2020年6月に52.79ドルに達したあと、2020年末までにふたたびそのレベルに達することはなかった。2021年初頭には、一時的にこの最高値を超えた。
5. Thomas Yeh and Ben Swinburne, “Start Spreading the News—Initiate OW,” Morgan Stanley Research, October 14, 2020.
6. 『ニューヨーク・タイムズ』は、かつてテレビ、雑誌、地方紙グループ、『ワシントン・グループ』、アバウトドットコムなど、多くのほかの事業を手掛けていたが、そのすべてを売却した。今日の企業に対応する中核的なニューヨーク・タイムズ・メディアグループは、2000年に1兆9,274億ドルの売上を計上した。

- Trims Moody's Stake Again,"CNBC.com, December 22, 2009; Alex Crippen, "Warren Buffett Resumes Sales of Moody's after Stock Price Rebounds," CNBC.com, September 15, 2010. バフェットは、2013年に売却を再開した。Phil Wahba, "Berkshire Sells Off More Moody's Shares, Stake Down to 11.1 Percent," Reuters, May 6, 2013.
22. Nick Kostov and Sam Schechner, "GDPR Has Been a Boon for Google and Facebook," *Wall Street Journal*, June 17, 2019.
 23. Jonathan A. Knee, *Class Clowns: How the Smartest Investors Lost Billions in Education* (New York: Columbia University Press, 2017).
 24. Chris Isidore, "Amazon to Start Collecting State Sales Taxes Everywhere," CNN Business, March 29, 2017.
 25. ティム・ウー著『巨大企業の呪い ビッグテックは世界をどう支配してきたか』（朝日新聞出版、2021年）。公正を期して言うならば、ウー教授は、グーグルが認可された214件の買収のうち、なんらかの条件がつけられたのはごくわずかと認めている。
 26. この抜け穴は、テクノロジー業界では公然の秘密であり、何十年ものあいだFAANGにとどまらずさまざまな企業に利用されてきた。See, e.g., Jeffrey Young, "Blackboard Buys Another Rival, to Customers' Dismay," *Chronicle of Higher Education*, May 15, 2009.
 27. Tim Fernholz, "How Google Dodged Anti-trust Law to Buy Waze," Quartz, June 19, 2013.
 28. Eric Savitz, "Trump's FTC Declares War on Amazon, Facebook, Other Tech Giants with a Probe of Ten Years of Deals," *Barron's*, February 11, 2020.
 29. Brent Kendall, "Justice Department to Open Broad, New Antitrust Review of Big Tech Companies," *Wall Street Journal*, July 23, 2019.
- 『プラットフォームビジネス——デジタル時代を支配する力と陥穽』（有斐閣、2020年）。著者たちは、プラットフォーム市場のダイナミクスを動かす四つの基本的な原動力を明らかにしている（50）。参入障壁がそのひとつとしてあつかわれていて、マルチホーミングとネットワーク効果が、ほかの二つの典型的な原動力とされている（49-58）。提示されている最後のカテゴリーは「差別化とニッチな競争に対する影響」だ（54）。
16. Jeremy Peters, "Some Newspapers, Tracking Readers Online, Shift Coverage," *New York Times*, September 5, 2010.
 17. デジタル経営モデルに固有のこの力は、購読料金、顧客解約率、購読者の増加といった主要指標の改善が比較的控えめであっても、基本的あるいは純粋なデジタル事業において、2025年に2000年を超える購読者を獲得する可能性がある。
 18. 領土内で営業するFAANG企業からより多くの税金を徴収するための、個々の州や国の最近の積極的な試みは、こうした主張に信ぴょう性を与えている。See Tony Romm, "Silicon Valley-backed Groups Sue Maryland to Kill Country's First-ever Online Advertising Tax," *Washington Post*, February 18, 2021; Gerrit De Vynck, "Australia Wants Facebook and Google to Pay for News On Their Sites. Other Countries Think It's a Good Idea Too," *Washington Post*, February 19, 2021.
 19. Deborah D'Souza, "Tech Lobby: Internet Giants Spend Record Amounts, Electronics Firms Trim Budgets," Investopedia, June 25, 2019. デジタル・スタートアップも、混乱を促し規制上の障壁を築くために、ますます規制戦略に取り組むようになっている。See Bradley Tusk, *The Fixer: My Adventures Saving Startups from Death by Politics* (New York: Portfolio, 2018).
 20. このテーマはいまだに論争になっている。There is still some controversy on this topic. Gordon Crovitz, "Who Really Invented the Internet?," *Wall Street Journal*, July 22, 2012. But see Michael Moyer "Yes, Government Researchers Really Did Invent the Internet," *Scientific American*, July 23, 2012.
 21. Lavonne Kuykendall, "Buffett Trims Moody's Stake, Could Sell More," *Wall Street Journal*, July 23, 2009. バフェットは、翌年いっぱい売りつづけた。Alex Crippen, "Warren Buffett Sells More Moody's after Stock Rebounds," CNBC.com, November 1, 2009; Alex Crippen, "Warren Buffett's Berkshire Hathaway

第二部 巨人の国

1. Lee Brodie, "Cramer: Does Your Portfolio Have FANGs?," CNBC.com, February 5, 2013. For the full video go to <https://www.cnbc.com/>

- 2018; Rani Molla, “Amazon Spent \$23 Billion on R&D Last Year—More Than Any Other US Company,” *Recode*, April 9, 2018.
13. Timothy Green, “How Much Does Amazon Spend on R&D? Less Than You Think,” *Motley Fool*, June 13, 2018.
 14. See Sally French and Jessica Shaw, “The No. 1 Social Network by Country Isn’t Always Facebook,” *MarketWatch*, February 19, 2016.
 15. Marty Swant, “Facebook Wants to Compete with LinkedIn by Adding a Job Application Feature,” *AdWeek*, February 15, 2017.
 16. Andrew Perrin and Monica Anderson, “Share of US Adults Using Social Media, Including Facebook, Is Mostly Unchanged Since 2018,” *Pew Research Center*, April 10, 2019.
 17. Chris Hughes, “It’s Time to Break Up Facebook,” *New York Times*, May 9, 2019.
 18. Priit Kallas, “Top 10 Social Networking Sites by Market Share Statistics (2020),” *DreamGrow Digital*, January 2, 2020; Leo Sun, “Analysis: Are Social Media Users Abandoning Facebook and Instagram?,” *USA Today*, September 12, 2019; Mera Jagannathan, “Why Did Facebook Lose an Estimated 15 Million Users in the Past Two Years?,” *MarketWatch*, March 7, 2019.
- 第4章 フェイスブック — 究極のネットワーク**
1. ニーアル・ファーガソン著『スクエア・アンド・タワー：ネットワークが創り変えた世界』（東洋経済新報社、2019年）
 2. 「コミュニティづくりを応援し、人と人がより身近になる世界を実現する」を発表し、「世界中を通してコミュニティをつくること」に注力していくことを強調人々にコミュニティ構築の力を提供し

世界のつながりを密にする世界をよりオープンにし、つなげる

フェイスブックは2017年に、そのミッションを「世界をよりオープンで、つながったものにする」から、「コミュニティづくりを応援し、人と人がより身近になる世界を実現する」へ正式に変更した。Josh Constine, “Facebook Changes Mission Statement to ‘Bring the World Closer Together,’” *TechCrunch*, June
 - id/100436754. プライゲート・トレーダーであり講演者でもあるラングは、クレイマーのさまざまなメディア・ベンチャーに定期的に出資し、「Explosive Options」という自身のオンラインサービスを開始した。
 2. 24/7 Wall St., “BC Has 5 Red-Hot Stocks to Buy for 2016,” *MarketWatch*, December 18, 2015.
 3. Robert Boroujerdi et al., “Tactical Considerations: Is ‘FANG’ Mispriced?,” *Goldman Sachs Equity Research*, June 9, 2017.
 4. Abigail Stevenson, “James Cramer Renames FANG FAANG: Your Key to Long-term Growth,” *CNBC.com*, February 27, 2016. クレイマーはその後、喜んでFAANGを再び受け入れた。James Cramer, “Who in a Million Years Would Ever Think That FAANG Would Be Value?,” *Real Money*, March 4, 2019.
 5. James Mackintosh, “The Agony of Hope Postponed, by a Value Investor,” *Wall Street Journal*, July 14, 2019.
 6. Tae Kim, “Warren Buffett Believes This Is ‘the Most Important Thing’ to Find in a Business,” *CNBC.com*, May 7, 2018.
 7. Brian Nowak et al., “Alphabet Inc.: Ready to Join the Big Tech Sum of the Parts Club?,” *Morgan Stanley Research*, January 23, 2021.
 8. ジークムント・フロイト著『幻想の未来／文化への不満』（光文社、2007年）
 9. See Charles Duhigg, “How Venture Capitalists Are Deforming Capitalism,” *The New Yorker*, November 23, 2020. （「ベンチャーキャピタリストは、そうした宣伝屋の共謀者となり、彼らに数百万ドルを提供して最悪の傾向を助長した」）
 10. Available at <https://judiciary.house.gov/online-platforms-and-market-power/>. See Tim Wu, “What Years of Emails and Texts Reveal about Your Friendly Tech Companies,” *The New York Times*, August 4, 2020.
 11. アマゾンでは部門別の研究開発費を公表していないが、財務諸表の脚注で、2019年のAWS運営費用258億ドルは、おもにこの方法で分類されていることを明らかにしている。そのように分類されたのが258億ドルのうちの130億ドルだけとしても、アマゾンの残りの研究開発費——あるいは、アマゾンの用語でいう「テクノロジーとコンテンツ」——に対する総費用の割合は、10パーセント以下となる。
 12. Justin Fox, “Amazon’s Great R&D Gift to the Nation,” *Bloomberg*, April 5,

12. Neil Vidyarthi, "A Brief History of Farmville," *AdWeek*, January 25, 2010; Allison Lips, "Farmville: The Craze That Changed Facebook Forever," *Social Media Week*, April 23, 2018.
13. Catherine Clifford, "How Mark Zuckerberg Keeps Facebook's 18,000+ Employees Innovating: Is This Going to Destroy the Company? If Not, Let Them Test It," CNBC, June 5, 2017.
14. Kristi Oloffson, "Why Is It So Hard to Delete Your Facebook Account?," *Time*, May 14, 2010.
15. Jason Cipriani, "How to Completely Delete Your Facebook Account, Loose Ends and All," CNET, June 5, 2020.
16. Aja Romano, "How Facebook Made It Impossible to Delete Facebook," *Vox*, December 20, 2018.
17. Minda Zetlin, "Facebook Doesn't Make It Easy to Delete Your Account. Here's How to Do It," *Inc.*, March 14, 2018.
18. Yongzheng Zhang and Marco Pennacchiotti, "Predicting Purchase Behaviors from Social Media," In *Proceedings of the 22nd International Conference on World Wide Web (WWW)*, New York, NY: Association for Computing Machinery, 2013, 1521-32.
19. See Dan Gallagher, "Big Tech's Growth Comes with a Big Bill," *The Wall Street Journal*, July 17, 2018.
20. これは、フェイスブックのIPOの際に、ザッカーバーグが公開した投資家向けの書簡に反映されている。「ハッカーウェイは、継続的な改善と相互作用にかんする構築の取り組みです。ハッカーは、つねに改善が可能で、完全なものはないと信じています」。Wired staff, "Mark Zuckerberg's Letter to Investors: The Hacker Way," *Wired*, February 1, 2012.
21. 第一二章で説明したように、効果的にターゲティング広告を行う能力は向上し続けるが、これは主として、ネットワークの規模の拡大ではなく、個人の利用の増加によって促進される。
22. Diane Bartz et al., "Facebook Faces U.S. Lawsuits That Could Force Sale of Instagram, WhatsApp," Reuters, December 9, 2020.
23. Michelle Meyers, "How Instagram Became the Social Network for Tweens," 22, 2017. 数年前にフェイスブックは「素早く行動し破壊せよ」というモットーを正式に放棄していた。Nick Statt, "Zuckerberg: 'Move Fast and Break Things' Isn't How Facebook Operates Anymore," CNET, April 30, 2014.
3. John Gramlich, "10 Facts About Americans and Facebook," Pew Research Center, May 16, 2019. だがティーンのあいだでの使用は、減少している。
4. 何が測定されているか（サイト訪問、アクティブユーザー、利用時間、広告収入）、どんなサービスがソーシャルとみなされるか（YouTubeがソーシャル・ネットワークかどうかについては議論がある）によって、大きなばらつきがある。もっともシェアが高いのは広告収入を基準にしたもので（たいてい90パーセント程度）、もっとも低いのはサイト訪問数によるものだ（60パーセント以下）。ほかの指標はほとんどが70パーセント程度となっている。Compare A. Guttman, "Social Network Advertising Revenue in the United States in 2019, by Company," Statista/eMarketer, March 13, 2020; K. Clement, "U.S. Market Share of Leading Social Media Websites 2020," Statista, June 18, 2020. フェイスブックのシェアにはインスタグラムが含まれている。
5. Douglas MacMillan and John McKinnon, "Google to Accelerate Closure of Google+ Social Network after Finding New Software Bug," *Wall Street Journal*, December 10, 2018.
6. Charlie Osborne, "Facebook's Latest Privacy Scandals Open Regulator Floodgates," ZDNet, April 26, 2019.
7. Michael Arrington, "It's Official(ish): MySpace Is Biggest Site on the Internet," *TechCrunch*, December 12, 2006.
8. Herb Weisbaum, "Trust in Facebook Has Dropped by 66 Percent Since the Cambridge Analytica Scandal," NBC News, April 18, 2018; Evan Osnos, "How Much Trust Can Facebook Afford to Lose?," *New Yorker*, December 19, 2018.
9. Emerging Technology from the arXiv, "An Autopsy of a Dead Social Network," *MIT Technology Review*, February 27, 2013.
10. Joseph Gallivan, "Titans in Chat Wars—AOL and Microsoft Fight over Open Access," *New York Post*, July 27, 1999.
11. Michael Arrington, "Facebook Launches Facebook Platform: They Are the Anti-MySpace," *TechCrunch*, May 24, 2007.

- and Backlash About Facebook Data Sharing,” CNBC, January 18, 2021.
35. 損失を考慮すると、フェイスブックは、疲弊する前に相当なキャッシュを事業に投入する必要があると思われる。インスタグラムの強制的な分離は、反トラストの観点からはより強くなり、分離の観点からはより複雑になる。
 36. Meera Jagannathan, “Why Did Facebook Lose an Estimated 15 Million Users in the Past Two Years?,” MarketWatch, March 7, 2019.
 37. Siraj Dato, “Mark Zuckerberg Loses \$7 Billion as Companies Drop Facebook Ads,” Bloomberg, June 27, 2020.
 38. Issie Lapowsky, “The 21 (and Counting) Biggest Facebook Scandals of 2018,” *Wired*, December 20, 2018; Ryan Mac, “Literally Just a Big List of Facebook’s 2018 Scandals,” *BuzzFeed*, December 20, 2018.
 39. Michelle Castillo, “Mark Zuckerberg’s Personal Challenge for 2018: Fix Facebook,” CNBC.com, January 4, 2018.
 40. Salvador Rodriguez, “Facebook Apologizes after Employees Complain about Racist Company Culture,” CNBC.com, November 8, 2019.
 41. Sheera Frankel et al., “Facebook Employees Stage Virtual Walkout to Protest Trump Posts,” *New York Times*, June 1, 2020.
 42. Salvador Rodriguez, “Inside Facebook’s ‘Cult-like’ Workplace, Where Dissent Is Discouraged and Employees Pretend to Be Happy All the Time,” CNBC.com, January 8, 2019. 2016年までに退社していた十数人の元フェイスブック社員によるこの報告は、広く蔓延した報告やコメントの元となった。
 43. Squawk Alley, “Facebook Nears \$100/share,” CNBC.com, July 21, 2015.
 44. Rip Epton, “Ben Horowitz: ‘Facebook Is the Best-run Company in Technology,’” *TechCrunch*, October 18, 2011.
 45. Rachel Gillett, “Seven Reasons Facebook Is the Best Place to Work in America and No Company Can Compare,” *Business Insider*, December 7, 2017.
 46. Salvador Rodriguez, “Facebook Is No Longer the ‘Best Place to Work,’ According to New Glassdoor Survey,” CNBC.com, December 5, 2018.
 47. Salvador Rodriguez, “Facebook Is No Longer One of the 10 Best Places to Work, According to Glassdoor,” CNBC.com, December 11, 2019.
 48. Hunt Allcott, Matthew Gentzkow, and Chuan Yu, “Trends in the Diffusion of CNET, September 8, 2012; Henry Blodget, “Everyone Who Thinks Facebook Is Stupid to Buy WhatsApp for \$19 Billion Should Think Again,” *Business Insider*, February 20, 2014.
 24. House Committee on the Judiciary, “Online Platforms and Market Power: Examining the Dominance of Amazon, Apple, Facebook and Google,” July 27, 2020. Documents available at <https://judiciary.house.gov/online-platforms-and-market-power/>.
 25. ティム・ウー著『巨大企業の呪い ビッグテックは世界をどう支配してきたか』（朝日新聞出版、2021年）
 26. Daisuke Wakabayashi et al., “Justice Department Opens Antitrust Review of Big Tech Companies,” *New York Times*, July 23 2019.
 27. Mike Isaac, “How Facebook Is Changing to Deal with Scrutiny of Its Power,” *New York Times*, August 12, 2019.
 28. Georgia Wells, Jeff Horwitz, and Aruna Viswanatha, “Facebook CEO Mark Zuckerberg Stoked Washington’s Fears about TikTok,” *Wall Street Journal*, August 23, 2020.
 29. Mike Isaac and Cecilia Kang, “‘It’s Hard to Prove’: Why Antitrust Suits against Facebook Face Hurdles,” *New York Times*, December 10, 2020.
 30. Jeff Horwitz and Deepa Seetharaman, “Break Up Facebook? It’s Complicated, Tech Experts Say,” *Wall Street Journal*, December 10, 2020.
 31. Jeff Horwitz, “Zuckerberg’s Deal Making for Facebook Is Central to Antitrust Cases,” *Wall Street Journal*, December 10, 2020.
 32. 日常生活のあらゆる場面で活用できる中国のアプリ「ウィーチャット」の成功が、最強の反論を提供している。Eveline Chao, “How Social Cash Made WeChat the App For Everything,” *Fast Company*, January 2, 2017.
 33. Lauren Feiner, “Zuckerberg Blasts Elizabeth Warren’s Plan to Break Up Facebook and Says It’s an ‘Existential Threat,’” CNBC, October 1, 2019.
 34. 2021年にフェイスブックは、ワッツアップのユーザに対して、データをフェイスブックと共有するよう求めるようになった。Lily Hay Newman, “WhatsApp Has Shared Your Data With Facebook for Years, Actually,” *Wired*, January 8, 2021; Arjun Kharpal, “WhatsApp Delays Privacy Update Over User ‘Confusion’

- “Costco Set to Merge With Price,” *New York Times*, June 17, 1993.
10. “Overstock Launches Online Discount Club—Club O,” PR Newswire, March 11, 2004.
 11. Bryar and Carr, *Working Backwards*, 188.
 12. Bethany McLean, “Is Overstock the New Amazon?,” *Fortune*, October 18, 2004.
 13. Will Oremus, “Alexa Is Losing Her Edge,” *Slate*, August 23, 2018.
 14. Constance Grady, “The 2010s Were Supposed to Bring the eBook Revolution. It Never Quite Came,” *Vox*, December 23, 2019.
 15. オリジナルのプラットフォームは2002年に構築されたが、AWSが今日販売しているものの基盤となる統合スイートサービスは、2006年に再発売された。
 16. “Can Amazon Keep Growing Like a Youthful Startup?,” *Economist*, June 18, 2020.
 17. Brandon Butler, “The Myth about How Amazon’s Web Services Started Just Won’t Die,” *Network World*, March 2, 2015.
 18. 一方、『アマゾンの最強の働き方——Working Backwards』（ダイヤモンド社、2022年）の著者たちは、AWSの真の起源としてのアマゾン製品の販売を促進するためのプログラムを、サードパーティ・ディベロッパーにつくらせた初期の製品を明らかにしている。これは、説明としてはやはり信じがたい。多くのテック大手が、サードパーティ・ディベロッパーに働きかける同様のプログラムをもちながら、クラウドコンピューティング事業の確立にとくに何の関係もなかったからだ。コリン・ブライアー、ビル・カー著『アマゾンの最強の働き方——Working Backwards』（ダイヤモンド社、2022年）
 19. ブラッド・ストーン著『ジェフ・ベゾス 果てなき野望』（日経BP、2014年）
 20. グーグル（App Engine）とマイクロソフト（Azure）は、ともにアマゾンより二年遅れて2008年に参入したが、どちらも軌道に乗せるには数年を要した。この場合、技術がまだ開発途上であっても、先行者利益がかなり大きかった。クラウドコンピューティングは新しいタイプのITサービスで、初期のAWSには多くの問題があった。だが、潜在的な利点のために、ネットフリックスのような初期の顧客は、アマゾンと協力して問題解決にあたった。こうした最初の顧客が、プラットフォームを実際に作動させるために、しばしば広範囲におよぶ「パッ

Misinformation on Social Media,” *Research & Politics* (April-June 2019) 1-8.

49. Davey Alba, “On Facebook, Misinformation Is More Popular Now Than in 2016,” *New York Times*, October 12, 2020.
50. サム・ライミが監督を務めた『スパイダーマン』（ソニー、2002年）のなかで、すぐに殺されることになる伯父のベンが、ピーター・パーカーに向かって言ったセリフ。

第5章 アマゾン——過ぎたるはおよぼざるがごとし？

1. Brad Stone, *The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon* (Boston: Little, Brown, 2013), 48.
2. マーケットプレイスには、失敗した前例が数多くあった。1999年3月にサービスを開始したアマゾン・オークションは、zShopsと呼ばれるものに姿を変えた。マーケットプレイスは、2000年に米国で中古本を専門にあつかうサービスとして始まり、その後の数年間で、製品の種類や地域を拡大していった。See *Business Wire*, “Amazon Marketplace a Winner for Customers, Sellers and Industry,” March 19, 2001.
3. 正確な手数料率は、製品の種類、価格、その他の要因によって変わってくる。Meaghan Brophy, “Amazon Seller Fees: Cost of Selling on Amazon in 2020,” *Fit Small Business*, September 1, 2020.
4. Alexandra Berzon, Shane Shifflett, and Justin Scheck, “Amazon Has Ceded Control of Its Site. The Result: Thousands of Banned, Unsafe, or Mislabeled Products,” *Wall Street Journal*, August 23, 2019.
5. Stone, *The Everything Store*, 129-30.
6. Stone, *The Everything Store*, 187.
7. Colin Bryar and Bill Carr, *Working Backwards: Insights, Stories, and Secrets from Inside Amazon* (New York: St. Martin’s, 2021), 190.
8. See Jonathan A. Knee, “What’s Amazon’s Secret?,” *New York Times*, February 13, 2021.
9. コストコの創業は1983年だが、競合企業のプライス・クラブ（のちにコストコと合併）が最初に倉庫型ストアをオープンしたのは1976年だった。dam Bryant,

- ているかを、外部から明らかにするのも不可能だ。Morgan Quinn, “12 Ways Amazon Gets You to Spend More,” CBS News, June 20, 2016.
35. 2005年から2020年のあいだに、2パーセント強の年平均成長率を織り込んで、プライム会費は、79ドルから119ドルに上昇した。同期間のCPI（消費者物価指数）の伸びは、2パーセント弱だった。さらに、最近のプライムへの加入は、年ベースよりも月ベースが圧倒的に多くなっている。これは、核となる市場における、潜在的な新規顧客の減少を意味している。Don Reisinger, “Amazon Prime’s Numbers (and Influence) Continue to Grow,” *Fortune*, January 16, 2020.
 36. Eugene Kim, “Bezos to Shareholders: Its ‘Irresponsible’ Not to Be Part of Amazon Prime,” *Business Insider*, May 17, 2016.
 37. Todd Spangler, “Amazon Spent \$11 Billion on Prime Video and Music Content in 2020, Up 41% From Prior Year,” *Variety*, April 15, 2021.
 38. Brooks Barnes, Nicole Sperling, and Karen Weise, “James Bond, Meet Jeff Bezos: Amazon Makes \$8.45 Billion Deal for MGM,” *New York Times*, May 26, 2021.
 39. Nathaniel Meyersohn, “It’s Only \$4.99. But Costco’s Rotisserie Chicken Comes at a Huge Price,” CNN Business, October 11, 2019.
 40. コリン・ブライアー、ビル・カー著『アマゾンの最強の働き方——Working Backwards』（ダイヤモンド社、2022年）
 41. Tony Romm et al., “Justice Department Announces Broad Antitrust Review of Big Tech,” *Washington Post*, July 23, 2019; John McKinnon and Deepa Seetharaman, “FTC Expands Antitrust Investigation into Big Tech,” *The Wall Street Journal*, February 11, 2020.
 42. ティム・ウーを始めとする人々は、まさにこうした理由で、反トラスト法の根本的な再考を強く訴えている。See Tim Wu, *The Curse of Bigness: Antitrust in the New Gilded Age* (New York: Columbia University Press, 2018), 135. いまや、ティム・ウー教授がバイデン大統領のテクノロジー・競争政策担当の特別補佐官に起用されただけでなく、アマゾン批判の急先鋒といえる人物が、米連邦取引委員会（FTC）の委員長に就任している。Lauren Feiner, “Biden Is Loading Up His Administration with Big Tech’s Most Prominent Critics,” CNBC, 2021年10月14日。また、同氏は「Amazonの競争優位性を維持するために、競争者から保護されるべき製品や、カスタマイズされた回避策をつくらなくてはならなかったために、競合する製品がより同等のレベルになったときには、切り替え費用がかなり大きなものになっていた。」と述べている。
 21. Rani Molla, “Amazon Spent Nearly \$23 Billion on R&D Last Year—More Than Any Other U.S. Company,” Recode, 2018.
 22. Nandita Bose, “Amazon Dismisses Idea Automation Will Eliminate All Its Warehouse Jobs Soon,” Reuters, May 1, 2019.
 23. Iansiti and Lakhani, *Competing in the Age of AI*, 41.
 24. Jay Greene, “Amazon Now Employs More Than 1 Million People,” *Washington Post*, October 19, 2020.
 25. Iansiti and Lakhani, *Competing in the Age of AI*, 41. See also Nick Statt, “Amazon Says Fully Automated Shipping Warehouses Are at Least a Decade Away,” *The Verge*, May 1, 2019.
 26. Emma Cosgrove, “Amazon’s Shipping Costs Continue to Climb with No End in Sight,” Supply Chain Dive, January 30, 2020.
 27. Sarah Perez, “Walmart Launches Free, 2-day Shipping without a Membership on Purchases of \$35 or More,” *TechCrunch*, January 30, 2017.
 28. Nancy Messieh, “Not Just Amazon: 27 Online Shipping Sites with Free 2-day Shipping,” makeuseof.com, December 18, 2018.
 29. Lauren Feiner, “Amazon Starts to Roll Out Free One-day Delivery for Prime Members,” CNBC.com, June 3, 2019.
 30. ワンクリック注文は、実際には、最近失効した1999年の特許対象だった。そのため、ライセンス料を払わずにコピーすることはできず、数社がライセンス料を支払っている。“Why Amazon’s ‘1-click’ Ordering Was a Game Changer,” Knowledge@Wharton, September 14, 2017.
 31. ブラッド・ストーン著『ジェフ・ベゾス 果てなき野望』（日経BP、2014年）
 32. Aishwarya Venugopal, “Members Only: US Retailers Revamp Loyalty Schemes for Amazon Era,” Reuters, May 14, 2019.
 33. Kaya Yurieff, “Everything Amazon Has Added to Prime over the Years,” CNN Money, April 28, 2018.
 34. アマゾンのほかのどんな取り組みが、メンバー企業の支出の増加の原因となっ

57. Amazon, "Amazon.com Acquires Three Leading Internet Companies," press release, April 27, 1998.
58. Courtney Reagan, "What's Behind the Rush into the Low-Margin Grocery Business," CNBC.com, June 6, 2013.
59. Cecilia Fernandez, "Retail Trade in the U.S.," IBISWorld U.S. Industry (NAICS) Report, June 2020, 44-45.
60. Alison Griswold, "The UK Led the World in Online Grocery Delivery—Until Coronavirus Happened," Quartz, March 21, 2020.
61. Gina Acosta, "The Predictable Rise of Instacart," *Progressive Grocer*, October 9, 2020; Russell Redman, "Report: Instacart Planning \$30 Billion IPO," *Supermarket News*, November 16, 2020.
62. Nathaniel Meyersohn, "Coronavirus Will Change the Grocery Industry Forever," CNN Business, March 19, 2020.
63. Bill Bostock, "How Ocado Went from Understated British Grocer to an \$18.4 Billion Tech Giant, as the Coronavirus Pandemic Confirms the Future of Grocery Shopping Is Online," *Business Insider*, July 12, 2020.
64. Alana Semuels, "Why People Still Don't Buy Groceries Online," *Atlantic*, February 5, 2019.
65. Alexia Elejalde-Ruiz, "Peapod, Based in Chicago, Is Shutting Down Grocery Delivery in the Midwest and Cutting 500 Jobs," *Chicago Tribune*, February 12, 2020.
66. Emma Vickers, "Morrisons Learns from New York Home Delivery Success Story," *Guardian*, February 18, 2013. FreshDirectの成功に学ぼうと出資した英国のスーパーマーケット・チェーンは、二年間買い手を探したのち、最終的に再度FreshDirectに売却した。Sarah Butler, "Morrisons Sells Stake in US Grocer Delivery Service FreshDirect," *Guardian*, August 16, 2016.
67. Jennifer Smith, "FreshDirect Delivers Apologies as Grocery Shipments Stumble," *Wall Street Journal*, September 21, 2018.
68. Hayley Peterson, "The Grocery Wars Are Intensifying with Walmart and Kroger in the Lead and Amazon Poised to Cause Disruption," *Business Insider*, January 31, 2020.
- March 9, 2021. コロンビア大学ロースクールのリナ・カーン教授は、アマゾンに対する反トラスト法の新たなアプローチを主張する、ロースクール時代の論文で最初に注目された。Lina M. Khan, "Amazon's Antitrust Paradox," *Yale Law Journal* 126 (January 2017): 710.
43. Roger Blair and Christina DePasquale, "Antitrust's Least Glorious Hour: The Robinson Patman Act," *Journal of Law and Economics* 57, no. S3 (February 2014): S201.
44. Michelle Castillo, "Amazon Is Number Three in Online Ads, Closing in on Google and Facebook," CNBC.com, September 19, 2018.
45. Nandita Bose, "Exclusive: Walmart to Make First Direct Pitch to Big Corporate Ad Buyers at New York Event," Reuters, May 21, 2019.
46. ブラッド・ストーン著『ジェフ・ベゾス 果てなき野望』（日経BP、2014年）
47. Jason Del Rey, "Why Amazon's Explanation for Shutting Down Diapers.com and Quidsi Stunned Employees," *Vox*, April 2, 2017.
48. Jonathan Sheiber, "Walmart Is Buying Jet.com for \$3 Billion," *TechCrunch*, August 6, 2016. 三年後、ウォルマートはJet.comの残りを自身のウェブサイトに統合した。Nandita Bose, "Jet.com Falls by Wayside as Walmart Focuses on its Website, Online Grocery," Reuters, June 12, 2019.
49. ブラッド・ストーン著『ジェフ・ベゾス 果てなき野望』（日経BP、2014年）
50. 同前
51. コリン・ブライアー、ビル・カー著『アマゾンの最強の働き方——Working Backwards』（ダイヤモンド社、2022年）
52. 同前
53. 同前
54. Dana Mattioli and Sebastian Herrera, "Jeff Bezos Exits as CEO, but His Role at Amazon Will Likely Be Little Changed," *Wall Street Journal*, February 3, 2021.
55. Aaron Tilley, "Who is Andy Jassy? Jeff Bezos Acolyte Moves from Cloud to Amazon CEO," *Wall Street Journal*, February 2, 2021.
56. Jonathan A. Knee, Bruce C. Greenwald, and Ava Seave, *The Curse of the Mogul: Whats Wrong with the World's Leading Media Companies* (New York: Portfolio, 2009), 8.

82. Deirdre Hipwell, "Walmart's UK Retreat Leaves Asda With a New Owner, Old Problems," Bloomberg, October 2, 2020; Alistair Gray and Jonathan Eley, "How Walmart's UK Invasion Fizzled Out," *Financial Times*, October 5, 2020.
83. Don Davis, "Where in the World Will Amazon Go Next?," Digital Commerce 360, September 2, 2020.
84. Sarah Perez, "Amazon Prime Launches in China," *TechCrunch*, October 28, 2019.
85. "Amazon Plans to Shut Down China Marketplace in Rare Retreat," Bloomberg, April 19, 2019.
86. "India Poised to Become Third-largest Consumer Market: WEF," *Economic Times*, January 9, 2019.
87. Rajiv Rao, "What Amazon's Rare Defeat in China Could Mean for Its Tough Slog Ahead in India," ZDNet, April 24, 2019.
88. "Bezos Says Amazon to Up India Investment to \$5 Billion," Reuters, June 7, 2016.
89. Jason Del Rey, "Amazon's Invincibility Showing Some Cracks—and a Big One in India," Recode, February 1, 2019.
90. Jon Russell, "Walmart Completes Its \$16 Billion Acquisition of Flipkart," *TechCrunch*, August 20, 2018. ウォルマートは、これらの経営を統合して、のちにインド事業をフリップカートに売却した。Sarah Nassauer, "Walmart Sells Its Indian Stores to Flipkart," *Wall Street Journal*, July 23, 2020.
91. Isobel Hamilton, "Amazon Plans to Invest \$1 Billion in India and CEO Jeff Bezos Said a US-India Alliance Will Be Most Important This Century," *Business Insider*, January 15, 2020.
92. Ananya Bhattacharya, "A Few Biggies' Failure Hasn't Ended the Clamour for Indian Food-tech. Ask Amazon," Quartz India, March 5, 2020.
93. Vindu Goel, "Welcome to India, Mr. Bezos. Here's an Antitrust Complaint," *New York Times*, January 13, 2020.
94. Manish Singh, "Amazon's Fresh \$1B Investment Is Not a Big Favor, Says India Trade Minister," *TechCrunch*, January 16, 2020.
69. Mounica Vennamaneni, "Whole Foods Market, Marketing Strategies and Programs Analysis," Medium, July 15, 2017.
70. James Del Rey, "Amazon Is Shutting Down Its Fresh Grocery Delivery Service in Parts of at Least Nine States," *Vox*, November 3, 2017; Russell Redman, "First Amazon Fresh Store Opens to Public," *Supermarket News*, September 17, 2020.
71. Monica Nickelsburg, "Zillow Shares Slump as Amazon Webpage Hints at Expansion into Real Estate Referrals," GeekWire, July 17, 2017.
72. Melody Hahm, "Why the Housing Industry Should Fear Amazon," Yahoo Finance, October 1, 2018.
73. Catey Hill, "Amazon Is Selling Entire Houses for Less than \$20,000—with Free Shipping," MarketWatch, June 30, 2019.
74. Michael Tobin, "Cars.com Completes Strategic Review but Finds No Buyer," *Wall Street Journal*, August 5, 2019.
75. Bruce Greenwald and Judd Kahn, "All Strategy Is Local," *Harvard Business Review*, September 2005.
76. Mark Mahaney et al., "Amazon Inc: How 'The Five' Could Boost Amazon's Revenue Growth," RBC Capital Markets, August 5, 2019.
77. Jeffrey Dastin and Akanksha Rana, "Amazon Posts Biggest Profit Ever at Height of Pandemic In U.S.," Reuters, July 30, 2020.
78. "Amazon.com Announces Financial Results and CEO Transition," Business Wire, February 2, 2021.
79. Courtney Reagan, "Grocer Aldi Targets Nearby Rivals in Its Bid to Boost Its US Footprint," CNBC.com, August 9, 2018.
80. Julia Finch, "Tesco's American Dream Over as US Retreat Confirmed," *Guardian*, December 5, 2012.
81. Julia Kollwe, "Sainsbury-Asda Merger in Doubt over 'Extensive Competition Concerns,'" *Guardian*, February 20, 2019. 合併がまだペンディングの状態、ウォルマートのアズダがセインズベリーを追い抜いて市場第二位となった。"Asda Overtakes Sainsbury's to Become Second Largest Supermarket," BBC News, April 2, 2019.

Sues Microsoft for Copyright Infringement,” *Thomson Reuters Legal* (blog), March 17, 2019.

12. ジョブズは1997年に復帰するとすぐに、マイクロソフトとの提携を発表した。これによってマイクロソフトは、アマゾンに出資し、Macのためのコアソフトを開発することになった。Windowsを実際にサポートするという決断は、はるかに根本的な変化を示していた。Vikas Bajaj, “Apple Allows Windows on Its Machines,” *New York Times*, April 5, 2006.
13. 興味深いことに、ジョブズが最初にアップルにいたときは、リサ、マッキントッシュ、アップルIIといったさまざまなコンピュータ製品のオペレーティングシステムは、すべて互換性がなかった。
14. ネットワーク効果を生む可能性のある、iTunesストアに載せられ共有されるプレイリストを構築する能力は、iPodが大ヒットして数年経つまで出てこなかった。Christopher Breen, “iMixing It Up,” *Macworld*, September 17, 2004. のちに音楽ベースのソーシャル・ネットワークをつくろうとした、持続的な取り組みであるPingは、明らかな失敗で、すぐにサービスを終了した。
15. 注目すべきなのは、ほかのコンピュータ・オペレーティングシステムとは違って、アップルが最終的にiTunesのライセンスを、HPやモトローラといったほかのメーカーに供与したことだ。
16. Apple, “Apple Reinvents the Phone with iPhone,” press release, January 9, 2007.
17. Walter Mossberg, “Newer, Faster, Cheaper iPhone 3G,” *Wall Street Journal*, July 9, 2008.
18. Brian X. Chen, “June 29, 2007: iPhone, You Phone, We All Wanna iPhone,” *Wired*, June 29, 2009.
19. Chaim Gartenberg, “10 Years Ago, the App Store Still Didn’t Understand What It Meant to Be Mobile,” *The Verge*, July 10, 2018.
20. Apple, “Apple Launches iPad,” press release, January 27, 2010.
21. アンドロイドフォンのiMessageを可能にするために、いくつかのワークアラウンド・ソフトウェアが開発されたが、それは容易ではない。Sam Costello, “iMessage for Android: How to Get It and Use It,” *Lifewire*, September 9, 2019. フェイスタイムに利用可能な、そうしたハックはない。

第6章 アップル — その中心にあるのはなにか？

1. 当初、三人目の共同創業者であるロン・ウェインは、タイプのまったく異なるジョブズとウォズニアックのあいだに必然的に生じる対立を解決する仲介役として、10パーセントの株式を所有していた。人生はあまりにも短いと判断したウェインは、いまならば1,000億ドル近くの価値があるその持ち分を2,300ドルで手放した。ウォルター・アイザックソン『スティーブ・ジョブズ』（講談社、2011年）
2. Mathew Honan, “Apple Drops ‘Computer’ from Name,” *Macworld*, January 9, 2007.
3. ジョブズは、アップルの2012年会計年度が始まって数日経った、2011年10月5日に亡くなった。その年、iPhoneが初めて売上の50パーセントを超え、2015年には売上の三分の二を占めるまでになった。2022年までは、iPhoneがアップルの売上の少なくとも半分を占めるだろうと予想されている。
4. アイザックソン『スティーブ・ジョブズ』（講談社、2011年）
5. Louise Kehoe, “Why Technical Wizardry Needs a Hard Sell/Launch of Latest Apple Computer Product,” *Financial Times*, October 9, 1986.
6. Carmax survey can be found at <https://www.carmax.com/articles/ranking-car-brands-most-and-least-loyal-owners>.
7. Trent Gillies, “Car Owners Are Holding Their Vehicles for Longer, Which Is Both Good and Bad,” *CNBC*, May 28, 2017. (Citing IHS Markit data.)
8. Lauryn Chamberlain, “86% of Car Shoppers Conduct Research Online Before Visiting a Dealership,” *GeoMarketing*, March 27, 2018.
9. IBMは1981年8月にPCを発表した。アップルは、1981年9月期に12パーセントの営業利益率を達成した。アップルが、再び10パーセント以上の営業利益を達成するのは、2007年度のこととなる。
10. アイザックソン『スティーブ・ジョブズ』（講談社、2011年）
11. アップルが創造的なアイデアを保護しようとして起こした訴訟は、その大部分がうまくはいかなかった。たいてい裁判所が、そうしたアイデアは特許や著作権保護の対象としてふさわしくないと判断したためだ。なかでも注目すべきなのは、マイクロソフトに対して起こした訴訟だった。See “Today in 1988: Apple

- App, Book, Music and Video Stores,” *The Verge*, March 6, 2012.
33. Flurry Analytics 2014 Mobile App Store Report.
 34. <https://appfigures.com/top-apps/google-play/united-states/top-overall> と <https://appfigures.com/top-apps/ios-app-store/united-states/iphone/top-overall> を比較してみると、有料・無料のトップ100の 안드로이드・アプリのうちアップルのアップストアにないのはわずか3.13パーセントで、同様に有料・無料のトップ100のiOSアプリのうちグーグルプレイ・ストアにないのはわずか2.84パーセントであることがわかる。
 35. Roberto Baldwin, “This Is How Apple’s New iPhone Trade-in Program Works,” *Wired*, August 30, 2013.
 36. Lucas Mearian, “iOS vs. Android: When It Comes to Brand Loyalty, Android wins,” *Computerworld*, March 9, 2018. (Consumer Intelligence Research Partnersの研究を引用。ロイヤルティは、同じオペレーティングシステムでのアクティベーションの割合と定義されている)。
 37. John Authers, “Value Investors See Tech Stocks Coming of Age,” *Financial Times*, October 23, 2013; Michael Schrage, “The Myth of Commoditization,” *MIT Sloan Management Review* (Winter 2007); Rob Walker, “Not Necessarily Toast,” *New York Times Magazine*, April 8, 2007.
 38. リード・ヘイスティングス、エリン・メイヤー著『NO RULES (ノールールズ) 世界一自由な会社、NETFLIX』(日本経済新聞出版、2020年)
 39. アイザックソン『スティーブ・ジョブズ』(講談社、2011年)
 40. 同前
 41. Tripp Mickle, “John Ive Is Leaving Apple, but His Departure Started Long Ago,” *Wall Street Journal*, June 30, 2019.
 42. Jack Nicas and Don Clark, “Apple Introduces New Macs with the First Apple Chips,” *New York Times*, November 10, 2020; see also Matthew Buzzi, “Should You Skip the Apple M1 Chip?,” *PC Magazine*, November 19, 2020.
 43. Adam Levy, “The Biggest Sign Yet the Apple Watch Is Failing,” *Motley Fool*, May 17, 2017; Daniel Kline, “Apple’s HomePod Failure Is a Reflection of Its Bigger Problem,” *Motley Fool*, April 11, 2019; Matthew Panzarino, “Apple Discontinues Original HomePod, Will Focus On Mini,” *TechCrunch*, March 12, 2022.
 44. Karen Turner, “Developers Consider Apple’s App Store Restrictive and Anticompetitive, Report Shows,” *Washington Post*, June 15, 2016. See also Kif Leswing, “Inside Apple’s Team That Greenlights iPhone Apps for the App Store,” *CNBC.com*, June 22, 2019.
 45. 1997年にアップルに復帰したジョブズが下した最初の決断のひとつは、不在のあいだに承認されたアップル製品の製造を中止することだった。一方で、マイクロソフトとの休戦協定を発表して、Macで使えるアプリケーションの拡大を図った。アイザックソン『スティーブ・ジョブズ』(講談社、2011年)
 46. Jeff Smykil, “Android Overtakes Apple in the US Smartphone Market,” *Ars Technica*, May 10, 2010.
 47. Ariel Michaeli, “App Stores Growth Accelerates in 2014,” *Appfigures* (blog), January 13, 2015. <https://blog.appfigures.com/app-stores-growth-accelerates-in-2014/>.
 48. アイザックソン『スティーブ・ジョブズ』(講談社、2011年)
 49. 「我々がApple IIを改良するためにできたかもしれないことや、IBMと戦う製品を生み出すためにどれだけのことができたかもしれないかを考えてみるといい」というのが、スティーブ・ウォズニアックの考えのようだ。Interview of Wozniak by Greg Williams and Rob Moore for *Byte* magazine, 1984.
 50. Peter Burrows of *BusinessWeek* quoted in “Apple iPhone’s Huge First Mover Advantage over Google’s Android,” *MacDailyNews*, September 25, 2008. See also Tom Kaneshige, “Why Apple Owns the High-End: First Mover Advantage,” *CIO*, August 6, 2009.
 51. John Markoff and Laura Holson, “Apple’s Latest Opens a Developers’ Playground,” *New York Times*, July 10, 2008.
 52. David Nield, “Some Notable Mobile Phone Firsts in History,” *Gizmodo*, January 1, 2019. アップルと直接競合するより伝統的なアプリストアを開設するというノキアの試みは、遅くて問題が多かった。Priya Ganapati, “Nokia Ovi App Store Faces Turbulent Start,” *Wired*, May 26, 2009.
 53. Jenna Wortham, “App Makers Take Interest in Android,” *New York Times*, October 24, 2010.
 54. Joshua Topolsky, “Hello, Google Play: Google Launches Sweeping Revamp of

TechCrunch, June 29, 2018.

57. Rebecca Greenfield, "Why Nobody Will Miss iTunes Ping," *The Wire*, June 13, 2012.
58. Jeriel Ong and Ross Seymore, "iHold. Initiating Coverage with a \$205 P/T," Deutsche Bank Research, June 19, 2019.
59. Tim Higgins, "Apple's Booming Services Business Could Be Hit in Google's Antitrust Battle," *Wall Street Journal*, October 25, 2020.
60. Higgins, "Apple's Booming Service Business."
61. Mike Murphy, "The Apple iPhone Violates All the Rules about the Price of Technology Coming Down over Time," Quartz, November 5, 2018.
62. See e.g., Mergen Reddy and Nic Terblanche, "How Not to Extend Your Luxury Brand," *Harvard Business Review*, December 2005.
63. Adam Levy, "Apple Music Tops 60 Million Subscribers, but Can It Catch Spotify?," *Motley Fool*, June 30, 2019.

第7章 ネットフリックス — コンテンツが王様だったことは一度もなく、いまも違う

1. グーグルは、いくつかのサブスクリプション・サービスをもっているが、それらはネットフリックスと真に競合するものではない。YouTube Premium (プレミアム) は、YouTubeの広告のないバージョンとYouTube Music 製品からなっている。一方YouTube TVは、ケーブルチャンネルの基本パッケージに対抗するための低価格商品で、数多い差別化されていないネット配信 (OTT) のスキニーバンドルのひとつとなっている。フェイスブックは、少なくとも2016年以降は「動画ファースト」を強力に推進している。Jessica Guynn, "Mark Zuckerberg Talks Up Facebook's 'Video First' Strategy," *USA Today*, November 2, 2016. これには、長期的なプロジェクトへ資金を供給する不完全な取り組みがいくつか含まれていたが、フェイスブックの取り組みの多くは、ビデオ広告、ライブストーリーミング、ビデオ通話、そして最近ではTikTokに対抗するインスタグラム「リール」のようなコンテンツを使った、共有、コミュニケーション、収益化の手段として、動画を重視したものだ。
2. サムナー・レッドストーンが最初にそう言いはじめたのがいつかは明らかでな

2021.

44. Kif Leswing, "The Tech Industry Is Looking to Replace the Smartphone—And Everybody Is Waiting to See What Apple Comes Up With," CNBC, February 20, 2021.
45. Stephen Nellis et al., "Apple Targets Car Production By 2024 and Eyes 'Next Level' Battery Technology, Sources Say," Reuters, December 22, 2020. これが書かれた時点で、製造パートナーを見つけるというアップルの試みはうまくいっていなかった。Charles Riley, "Who Could Make the iCar? Apple Is Running Short of Options," CNN Business, February 8, 2021.
46. Daisuke Wakabayashi, "Apple Targets Electric Car Shipping Date For 2019," *Wall Street Journal*, September 21, 2015; Lora Kolodny et al., "Apple Just Dismissed More Than 200 Employees from Project Titan, Its Autonomous Vehicle Group," CNBC, January 24, 2019.
47. Lizzy Gurdus, "Tim Cook: Apple's Greatest Contribution Will Be 'About Health,'" CNBC, January 8, 2019.
48. Jim Edwards, "Apple Will No Longer Report iPhone Numbers after Growth Went to 0%, and Analysts Are Now Worried iPhone Sales May Decline," *Business Insider*, November 2, 2018.
49. Evan Niu, "How Apple's Services Business Has Evolved over the Past Decade," *Motley Fool*, December 24, 2019.
50. Timothy B. Lee, "How Apple Became the World's Most Valuable Company," *Vox*, September 9, 2015.
51. Apple, "Apple Launches Mac," press release, July 17, 2002.
52. Adam Lashinsky, "Inside Apple," *Fortune*, May 23, 2011.
53. Philip Elmer-DeWitt, "Apple's MobileMe Is Dead—but You Can Still Retrieve Your Files," *Fortune*, July 1, 2012.
54. Ellis Hamburger, "Apple's Broken Promise: Why Doesn't iCloud 'Just Work?'," *The Verge*, March 26, 2013.
55. Nick Statt, "Apple's Cloud Business Is Hugely Dependent on Amazon," *The Verge*, April 22, 2019.
56. Matthew Panzarino, "Apple Is Rebuilding Maps from the Ground Up,"

- Outperform,” Evercore ISI Research, June 29, 2020.
14. Janko Roettgers, “Netflix Culture Document: Five Insights on the Way It Works,” *Variety*, June 21, 2017. See also Patty McCord, “How Netflix Reinvented HR,” *Harvard Business Review*, January/February 2014.
 15. リード・ヘイスティングス、エリン・メイヤー著『NO RULES (ノールールズ) 世界一自由な会社、NETFLIX』(日本経済新聞出版、2020年)
 16. Daniel Kline, “Customer Satisfaction with Cable, Internet Service Providers Drops Again,” *USA Today*, May 24, 2018. See www.theacsi.org.
 17. Craig Moffett et al., “Web Video: Friend or Foe . . . and to Whom,” Bernstein Research, October 7, 2009.
 18. Todd Spangler, “Netflix Tops 200 Million Streaming Subscribers, Handily Beats Q4 Subscriber Forecast,” *Variety*, January 19, 2021.
 19. Todd Spangler, “Netflix Targeting 50% of Content to Be Original Programming, CFO Says,” *Variety*, September 20, 2016.
 20. Daniel Frankel, “Netflix Originals Spiked from 4% of Catalog to 11% from 2016-18,” *Multichannel News*, March 21, 2019.
 21. Jason Lynch, “495 Scripted Shows Aired in 2018 as Streaming’s Output Surpassed Basic Cable and Broadcast,” *AdWeek*, December 13, 2018.
 22. Andrew Ross Sorkin et al., “Quibi’s Quick End,” *New York Times*, October 22, 2020.
 23. “TV’s Golden Age Is Real,” *Economist*, November 24, 2018.
 24. George Foster and Victoria Chavez, “FOX Sports and News Corp.’s Sports Empire,” Stanford Graduate School of Business Case SPM-10, September 3, 2003. See also James Fallows, “The Age of Murdoch,” *Atlantic*, September 2003.
 25. See e.g., Elaine Low, “Bidding War for ‘South Park’ U.S. Rights Could Hit \$500 Million,” *Variety*, October 18, 2019.
 26. Lucas Shaw, “The Hollywood Empire Strikes Back against Netflix,” *Bloomberg Businessweek*, October 8, 2018; Brooks Barnes and John Koblin, “J. J. Abrams Said to Be Near \$500 Million Deal with Warner Media,” *New York Times*, June 17, 2019.

- いが、本人は自分の発言だと主張していた。Sumner Redstone, interview by Kai Ryssdal, Marketplace Morning Report, American Public Media, May 15, 1996. レッドストーンがこの表現を使ったのが、ビルゲイツが1996年に書いたエッセイよりも先であることは確かだが、タイムワーナーのジェラルド・レ빈はこのふたりよりも先に、これを口にしていた。See <https://www.craigbailey.net/content-is-king-by-bill-gates>; Barry Layne, “Levin: No Seat for Seagram,” *Hollywood Reporter*, January 26, 1994. The phrase, however, had appeared well before moguls of any variety began using it.
3. Sumner Redstone, *A Passion to Win* (New York: Simon & Schuster, 2001), 109.
 4. Redstone, *A Passion to Win*, 109.
 5. 今日では、AMC、Regal、Cinemarkが全米の映画館全体の半分以上を占めている。Brett Lang and Matt Donnelly, “Inside Indie Movie Theatres’ Battle to Survive,” *Variety*, March 26, 2019.
 6. See Jonathan A. Knee, Bruce C. Greenwald, and Ava Seave, *The Curse of the Mogul: Whats Wrong with the World’s Leading Media Companies* (New York: Portfolio, 2009), 177. 彼らは、地域ごとのマーケティング費用や一般管理費といった固定費を分散する能力の恩恵も受けていた。
 7. ネットフリックスの最初のオリジナルシリーズは、前年の2012年2月6日に公開された『リリー・ハマー』だった。
 8. Austin Carr, “Netflix Now Boasts More Subscribers than Showtime, Starz, HBO Next?,” *Fast Company*, January 26, 2011.
 9. Tom Petrino, “Netflix CEO Takes on ‘Short Sellers,’” *Los Angeles Times*, December 20, 2010.
 10. Daniel Strauss, “A Notorious Short-seller Pulls Back on Its Bet Against Netflix,” *Markets Insider*, November 8, 2019.
 11. Andrew Wallenstein, “Netflix Surpasses HBO in U.S. Subscribers,” *Variety*, April 22, 2013.
 12. NBCユニバーサルは当初、ゼネラル・エレクトリック (GE) とコムキャストのジョイントベンチャーだった。コムキャストは、購入代金の一部として、自身がつ多くのケーブルチャンネルを提供した。
 13. John Belton et al., “The Song of the Summer: Initiating Coverage of WMG at

39. Natalie Jarvey, “‘Older, Broader, Edgier’: What to Expect from Hulu Under Disney’s Control,” *Hollywood Reporter*, May 22, 2019.
40. CBS All Accessが、2021年にパラマウントプラスとして提供されるようになったことは、ネットフリックスにこの点でさらなるプレッシャーを与えた。Travis Clark, “New Data Shows How Much of Paramount Plus’ TV and Movie Catalog Is Exclusive,” *Business Insider*, March 22, 2021.
41. Claire Groden, “Netflix Announces Release Dates for Its First Original Movies,” *Fortune*, July 7, 2015.
42. Michael Rukstad, David J. Collis, and Tyrell Levine, “Walt Disney Co.: The Entertainment King,” Harvard Business School Case 701-035, Exhibits 1 and 8, March 9, 2001.
43. Stephen Battaglio, “Netflix Acquires the Global Streaming Rights to ‘Seinfeld,’” *Los Angeles Times*, September 16, 2019.
44. Scott Roxborough, “International Streamers Investing Millions to Take on Netflix Overseas,” *Hollywood Reporter*, April 2, 2019.
45. だが注目すべきなのは、オリジナルコンテンツのいくつかは、実際にはグローバルもしくは無期限の権利をともなっていないかったことだ。メディア・ライツ・キャピタル社からライセンス供与を受けた『ハウス・オブ・カード 野望の階段』も、ネットフリックが事業を展開していない多くの地域（中国、インド、オーストラリア、ニュージーランドを含む）においては、他社にライセンスが供与された。Ashley Rodriguez, “Netflix Didn’t Make Many of the ‘Originals’ That Made It Famous. That’s Changing,” Quartz, February 26, 2019.
46. “Where Netflix Sees Potential—and Risks,” *Wall Street Journal*, October 30, 2016 (Reed Hastings interview with Dennis Berman).
47. R. T. Watson and Ben Fritz, “Netflix Splurges on Big-Budget Movies,” *Wall Street Journal*, July 29, 2019.
48. Edmund Lee, “Netflix Appoints Ted Sarandos as Co-Chief Executive,” *New York Times*, July 16, 2020.
49. Bryan Kraft and Clay Griffin, “Netflix: Upgrading to Buy,” Deutsche Bank Research, April 15, 2019.
50. ジェフリー・パーカー、マーシャル・W・ヴァン・アルスタイン、サンジート・
27. プライベート・エクイティ企業のプロビデンスも、当初のJVパートナーだったが、2012年に持ち分を売却した。
28. Amy Chozick and Brian Stelter, “An Online TV Site Grows Up,” *New York Times*, April 16, 2012.
29. “Amazon Prime Members Now Get Unlimited, Commercial-free, Instant Streaming of More Than 5000 Movies and TV Shows at No Additional Cost,” *Business Wire*, February 22, 2011. アマゾンには2006年に「Unbox」という別の動画配信サービスをもっていたが、さほど注目されなかった。Pamela Statz, “Amazon Unbox Gets It All Wrong,” *Wired*, September 8, 2006.
30. Todd Spangler, “Step Aside, Netflix: Amazon’s Entering the Original Series Race,” *Variety*, October 22, 2013.
31. Matt Brian, “Amazon Spins Out Prime Video and Launches It Globally,” Engadget, December 14, 2016.
32. Todd Spangler, “Hulu Tops 25 Million Subscribers,” *Variety*, January 8, 2018; Sara Salinas, “Hulu Loses in the Neighborhood of \$1.5 Billion a Year, and Disney Is Set to Double Its Stake,” CNBC.com, August 11, 2018.
33. Georg Szalai, “Hulu Now Worth \$25B, up from \$15B, Analyst Says,” *Hollywood Reporter*, May 23, 2016.
34. Todd Spangler, “Disney Assumes Full Control of Hulu in Deal with Comcast,” *Variety*, May 14, 2019.
35. Todd Spangler, “Hulu Sale Called Off,” *Variety*, July 12, 2013. ディズニーがフォックスの保有するHulu株式を購入したあと、当時タイムワーナーを所有していたAT&Tは、Huluの株式を150億ドルでHuluに売却した。Todd Spangler, “Hulu Acquires AT&T’s 10% Stake in Streaming Venture for \$1.43 Billion,” *Variety*, April 15, 2019.
36. Brad Stone, “What’s in Amazon’s Box? Instant Gratification,” *Bloomberg Businessweek*, November 24, 2010.
37. Jeffrey Dastin, “Exclusive: Amazon’s Internal Numbers on Prime Video, Revealed,” Reuters, March 14, 2018.
38. Adam Levy, “Here’s Exactly How Much Amazon Is Spending on Video and Music Content,” *Motley Fool*, April 30, 2019.

- だと34パーセントとなっている。
66. Kathryn Rieck, "Netflix Has Unparalleled Customer Retention. Can Disney or Apple Shake It?," *Second Measure*, September 18, 2019.
 67. Cynthia Littleton, "CBS All Access, Showtime to Reach 16 Million Streaming Subscribers by Year's End," *Variety*, February 20, 2020.
 68. Cynthia Littleton, "Paramount Plus to Launch March 4 in US and Latin America," *Variety*, January 19, 2021.
 69. Tim Wu, "Netflix's Secret Special Algorithm Is a Human," *New Yorker*, January 27, 2015.
 70. Paul Bond, "Netflix Outbids HBO for David Fincher and Kevin Spacey's 'House of Cards,'" *Hollywood Reporter*, March 15, 2011.
 71. David Carr, "Giving Viewers What They Want," *New York Times*, February 24, 2013.
 72. Emily Steel, "How to Build an Empire, the Netflix Way," *New York Times*, November 29, 2014.
 73. Leslie Goldberg, "It's Official: Netflix Orders 'Marco Polo' to Series," *Hollywood Reporter*, January 14, 2014.
 74. John Kobin, "Netflix, in Rare Cancellation, Is Ending 'Marco Polo,'" *New York Times*, December 13, 2016.
 75. Todd Spangler, "Netflix Execs Defend Cancellations, Saying 93% of Series Have Been Renewed," *Variety*, July 17, 2017. 最近の分析によると、ネットフリックスのシリーズの平均寿命は、従来のテレビよりも短くなっている。Travis Clark, "Your Favorite Netflix Shows Are More Likely to Be Canceled After 2-3 Seasons Than on Traditional TV," *Business Insider*, April 9, 2019.
 76. Sahil Patel, "Nielsen Sets Timeline for Big Change in TV Ratings," *Wall Street Journal*, December 8, 2020.
 77. Janko Roettgers, "How Netflix Wants to Rule the World: A Behind-the-Scenes Look at a Global TV Network," *Variety*, March 18, 2017.
 78. See Thomas Simonet, *Regression Analysis of Prior Experiences of Key Production Personnel as Predictors of Revenue from High Grossing Motion Pictures in America* (New York: Arno Press, 1980).
 51. Kraft and Griffin, "Netflix: Upgrading to Buy."
 52. Duncan Sheppard Gilchrist and Emily Glassberg Sands, "Something to Talk About: Social Spillovers in Movie Consumption," *Journal of Political Economy* 124, no. 5 (2016): 1339.
 53. Duncan Gilchrist and Michael Luca, "How Netflix's Content Strategy Is Reshaping Movie Culture," *Harvard Business Review*, August 31, 2017.
 54. Chris Yeh, "CS183C Session 16: Reed Hastings," Medium, November 12, 2015 (リード・ホフマンとリード・ヘイスティングスの対話)
 55. Todd Spangler, "Netflix Says It Never Accessed Facebook Users' Private Messages," *Variety*, December 19, 2018.
 56. Daniel Terdiman, "What Are Good Friends For? Perhaps for Recommending DVD's," *New York Times*, December 30, 2004.
 57. Jared Newman, "Netflix Quits Social Networking—Again," PCWorld, January 13, 2011.
 58. Sarah Pavis, "Watch This, Friends: Netflix Already Built and Killed an Amazing Social Network," *The Verge*, March 15, 2013.
 59. Spangler, "Netflix Says It Never Accessed Facebook Users' Private Messages."
 60. Todd Spangler, "Netflix Has Deleted All User Reviews from Its Website," *Variety*, August 17, 2018.
 61. Reed Hastings, interview with the author, May 28, 2020.
 62. Quoting Joris Evers, Netflix director of global corporate communications in David Carr, "Giving Viewers What They Want," *New York Times*, February 24, 2013.
 63. Steven Brown, "Netflix Tells SEC 'Churn Rate' Doesn't Matter," *San Francisco Business Times*, September 16, 2011.
 64. Patrick Campbell, "What Is a Good SaaS Churn Rate and Average Churn Rate by Industry," ProfitWell, August 8, 2020.
 65. A range of estimates are cited in Jamie Powell, "The Quality of Quantity at Netflix," *FT Alphaville*, October 19, 2018. Second Measureによる最近の推定

90. Jon Swartz, "Netflix Has Biggest Quarter with Nearly 16 Million Subscribers Signing On," *MarketWatch*, April 22, 2020.
91. Sarah Perez, "Pandemic Accelerated Cord Cutting, Making 2020 the Worst-Ever Year for Pay TV," *TechCrunch*, September 21, 2020.
92. ここでの例外はディズニー映画スタジオで、ディズニーは基本的にオリジナル映画の製作からは手を引いていて、自身のブランド活用にはほぼ特化している。これによって、ブランドのライセンス供与と同様の利益率を達成しているのは当然として、すでに価値が証明されている知的財産を人気のある映画に変えるという素晴らしい成果をあげた。だが、活用している基本的なブランドは、安く手に入れたものではなかった。ヒットしたアニメから実写版がつくられたものを含む、さまざまなディズニー・ブランドに加え、マーベル（マーベルがほかの企業にライセンス供与した権利の買戻しを含む）、ルーカスフィルム、ピクサー、マベッツ、「くまのプーさん」の買収に、総額で200億ドル程度使っている。
93. Marc Graser, "Epic Fail: How Blockbuster Could Have Owned Netflix," *Variety*, November 12, 2013.
94. See e.g., Edmund Lee, "Digital Media: What Went Wrong," *New York Times*, February 1, 2019.
95. Chris O'Brien, "The Disruptor Disrupted: Why Monster Had to Sell Itself to Randstad for \$429 million," *VentureBeat*, August 6, 2019. 公共および民間市場で、かつては非常に業績のいい分野だった自動車広告は、同等のプレッシャーと競争にさらされてきた。See Michael Tobin, "Cars.com Completes Strategic Review But Finds No Buyer," *Wall Street Journal*, August 5, 2019.
79. See Knee et al., *The Curse of the Mogul*, 107-11 for a more detailed discussion of these approaches.
80. Tom Huddleston Jr., "A Computer Is Deciding What Movies You're Going to Watch Next," *Fortune*, April 21, 2017.
81. Tatiana Siegel, "Warner Bros. Signs Deal for AI-Driven Film Management System," *Hollywood Reporter*, January 8, 2020.
82. Brad Stone, *Amazon Unbound: Jeff Bezos and the Invention of a Global Empire* (New York: Simon & Schuster, 2021), 135-58.
83. 『バード・ボックス』のその年の評価は、ロッテン・トマトでは平均をやや上回り（平均スコア57.8パーセントに対し64パーセント）、メタクリティックでは平均を下回った（平均62.1パーセントに対し51パーセント）。『マダー・ミステリー』の評価は、どちらのサイトにおいても、平均を大きく下回った（43パーセントと38パーセント）。オーディエンス・スコアは、ロッテン・トマトでは批評家スコアを若干下回り、メタクリティックでは若干上回った。
84. 視聴者のクリック数によって、映画が大ヒットすると判断して、平均チケット価格をつりあげる者もいた。See Mike Reyes, "Netflix's Murder Mystery Might Have Made a Ton of Money in Theaters," *Cinema Blend*, June 20, 2019. 視聴者が、かつて飛行機のなかで観るまで待つと言っていたように、ネットフリックスで視聴できる映画を劇場で観るまで待つと言うとは思えない。Dan Reilly, "Netflix's 'Murder Mystery' Would've Killed with a \$120 Million Opening Weekend—If the Adam Sandler Comedy Ran in Theaters," *Fortune*, June 19, 2019.
85. Ben Fritz, *The Big Picture: The Fight for the Future of Movies* (Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2018).
86. Dan Gallagher, "Netflix Movies Could Use More Thumbs Up," *Wall Street Journal*, October 21, 2019.
87. リード・ヘイスティングス、エリン・メイヤー著『NO RULES（ノールールズ）世界一自由な会社、NETFLIX』（日本経済新聞出版、2020年）
88. 同前
89. Todd Spangler, "Netflix Licensed Content Generates 80% of U.S. Viewing, Study Finds," *Variety*, April 12, 2018.

第8章 グーグル——完璧なアルファベット

- 本章では、グーグルの競争優位の源泉にかんして、次の書籍で使われている表現を借用している。Jonathan A. Knee, Bruce C. Greenwald, and Ava Seave, *The Curse of the Mogul: Whats Wrong with the World's Leading Media Companies* (New York: Portfolio, 2009), 98-102.
- Nina Zipkin, "8 of the Coolest Projects to Come Out of X, Google's Moonshot Factory," *Entrepreneur*, January 23, 2019.

- July 7, 2008.
10. YahooとNaverは、いまも日本と韓国でそれぞれ重要だと言えるが、市場シェアは10パーセント台で、グーグルのほんの一部にすぎない。
 11. Rory Carroll, "Google's Worst-kept Secret: Floating Data Centers Off US Coasts," *Guardian*, October 30, 2013.
 12. 皮肉なことに、グーグルがその優れた検索結果——グーグルAdWordsプログラムで示され、そこに広告主が目立つプレースメントを確保するために入札する——を収益化することを可能にした技術は、グーグルが開発したものでなかった。グーグルは最終的に、クリック報酬型広告事業の元の所有者に、和解金を数億ドル支払わなくてはならなかった。Will Oremus, "Google's Big Break," *Slate*, October 13, 2013.
 13. Keach Hagey and Rob Copeland, "Justice Department Ramps Up Google Probe, with Heavy Focus on Ad Tools," *Wall Street Journal*, February 5, 2020. テキサス州は、グーグルがフェイスブックと共謀して、広告市場の独占を図ろうとしたとして、反トラスト法訴訟を提起した。Lauren Feiner, "Texas and Nine Other States File New Antitrust Suit Against Google—Here Is the Full Complaint," CNBC, December 16, 2020.
 14. Paresh Dave and Sheila Dang, "Explainer: Advertising Executives Point to Five Ways Google Stifles Business," Reuters, September 11, 2019.
 15. Chris Gaither, "The One Bit of Info Google Withholds: How It Works," *Los Angeles Times*, May 22, 2006; Chris Ayres, "Shrouded in Secrecy: An Awe-Inspiring Fount of Information," *The Times* (London), June 15, 2006.
 16. Adam Lashinsky, "Who's the Boss?," *Fortune*, October 2, 2006.
 17. "The 70 Percent Solution: Google CEO Eric Schmidt Gives Us His Golden Rules for Managing Innovation," *Business 2.0*, November 28, 2005. この定式化の元の出所は、テクノロジーとはなんの関係もない1996年に出版された書籍だ。確かに、その本のなかで提示されている数字配分は同じだが、その意味するところはまったく異なっていて、70パーセントが実地経験、20パーセントがフィードバック、10パーセントが講座や読書によるものとされている。Michael Lombardo and Robert Eichinger, *The Career Architect Development Planner* (Minneapolis, MN: Lominger, 1996).
 3. Hal Varian, "Our Secret Sauce," Official Google Blog, February 25, 2008.
 4. 検索シェアを調査するサービスがいくつもあり、そのすべてがグーグルの世界シェアを90パーセント前後としている。特に有用な国別の分析として以下がある。Matthew Capala, "Global Search Engine Market Share in the Top 15 GDP Nations," Alphametic, March 19, 2020.
 5. Rob Copeland and Keach Hagey, "Why Google Is Facing Antitrust Lawsuits from All Sides," *Wall Street Journal*, December 17, 2020.
 6. Steve Lohr, "This Deal Helped Turn Google into an Ad Powerhouse. Is That a Problem?," *New York Times*, September 21, 2020.
 7. Erin Black, "How Google Came to Dominate Maps," CNBC, December 5, 2020. Video available at <https://www.cnbc.com/2020/12/05/how-google-maps-came-to-dominate-navigation.html>.
 8. YouTubeを買収してほどなく、グーグルは、多くのニッチなオリジナル・コンテンツ・チャンネルに資金とマーケティング面での支援を提供した。Claire Miller, "YouTube to Serve Niche Tastes by Adding Channels," *New York Times*, October 7, 2012.
より最近では、グーグルは、ユーザー生成コンテンツ、音楽サービス、オリジナル生成コンテンツと、広告のないアクセスを組み合わせたサブスクリプション商品の提供を開始した。
Conor Dougherty and Emily Steel, "YouTube Introduces YouTube Red, a Subscription Service," *New York Times*, October 21, 2015. 名称を変更したあと、戦略を変更し、オリジナルコンテンツを大幅に削減した。Alex Moazed, "YouTube Decides It Doesn't Want to Be Netflix," *Inc.*, March 28, 2019.
ネットフリックス、アマゾン、アップルとは対照的に、数億ドルを超えるコンテンツの構想はなかった。グーグルと同様に、フェイスブックはこれまで、オリジナルコンテンツにはあまり資金を提供してこなかった。Watch Video用のプログラミング予算は、いまでは10億ドルを超えているが、このほとんどは、テレビネットワークやスポーツリーグからライセンス提供を受けたものだ。Tom Dotan and Jessica Toonkel, "Facebook Cuts Back on Original Programming for Watch Video," *The Information*, January 29, 2020.
 9. Steve Lohr, "Google, the New Master of Network Effects," *New York Times*,

- Challenge to AT&T—Time Warner Deal,” *Wall Street Journal*, February 26, 2019.
33. Tim Wu, “Google, You Can’t Buy Your Way Out of This,” *New York Times*, October 22, 2020.
34. Max Cherney, “Google Is Getting Closer to Buying Fitbit. Here’s What It Means for Competitors,” *Barron’s*, September 29, 2020; Dan Sebastian, “Google Proceeds with Fitbit Deal, but Government Review Continues,” *Wall Street Journal*, January 14, 2021.
35. Andrew Bary, “Alphabet Stock Is Worth 35% More Based on a Sum of Its Parts, Analyst Says,” *Barron’s*, July 28, 2020.
18. Nathaniel Popper and Conor Dougherty, “Google Hires Finance Chief Ruth Porat from Morgan Stanley,” *New York Times*, March 24, 2015.
19. Alistair Barr, “Google Lab Puts a Time Limit on Innovations,” *Wall Street Journal*, March 31, 2015.
20. Conor Dougherty, “Google to Reorganize as Alphabet to Keep Its Lead as an Innovator,” *New York Times*, August 10, 2015.
21. Scott Austin, “About Eric Schmidt’s ‘Adult Supervision’ Comment,” *Wall Street Journal*, January 20, 2011.
22. エリック・シュミット、ジョナサン・ローゼンバーグ著『How Google Works (ハウ・グーグル・ワークス) — 私たちの働き方とマネジメント』(日本経済新聞出版、2014年)
23. Richard Waters, “Google Sets Out Plan for the Long Term,” *Financial Times*, August 11, 2015.
24. Larry Page, “G Is for Google,” Google Official Blog, August 10, 2015.
25. John Cassidy, “Can Google Become a Normal Business?,” *New Yorker*, August 11, 2015.
26. Eric J. Savitz, “Google Parent Has a New CEO. Why That’s Good for the Stock,” *Barron’s*, December 4, 2019.
27. Richard Waters, “Alphabet Chief Lifts the Covers on Earnings,” *Financial Times*, February 4, 2020.
28. “Google Grows Up,” *Economist*, July 30, 2020.
29. ジョン・バツェル著『ザ・サーチ グーグルが世界を変えた』(日経BP、2005年)
30. Brent Thill et al., “Mega Cloud Update: Still in the First Inning,” Jefferies Equity Research, May 18, 2020.
31. A Google employee published an influential Roofshot Manifesto: “We choose to go to the roof not because it is glamorous, but because it is right there!” エリック・シュミット、ジョナサン・ローゼンバーグ著『How Google Works (ハウ・グーグル・ワークス) — 私たちの働き方とマネジメント』(日本経済新聞出版、2014年)
32. Brent Kendall, “U.S. Appeals Court Rejects Justice Department Antitrust

第三部 大企業の陰で

1. World Travel & Tourism Council, *Travel and Tourism: Global Economic Impact & Trends 2020*, June 2020.
2. Rosie Spinks and Dan Kopf, “Is Tourism Really the World’s Largest Industry?,” *Quartz*, October 11, 2018.

第9章 eコマース

— アマゾンがエブリシング・ストアであるならば、ほかになにを売ればいいのか？

1. Sara Salinas, “Greycroft’s Patricof Says Amazon Could Be Helping to Destroy ‘the Fabric of America,’” *CNBC.com*, April 6, 2018.
2. Karl Russell and Ashwin Seshagiri, “Amazon Is Trying to Do (and Sell) Everything,” *New York Times*, June 16, 2017.
3. Joshua Quittner, “An Eye on the Future,” *Time*, December 27, 1999. In his *Time* Person of the Year interview from 1999, the thirty-five-year-old Bezos did allow for exceptions for “animals and armaments.”
4. Wayne Duggan, “Latest E-Commerce Market Share Numbers Highlight Amazon’s Dominance,” *Yahoo! Finance*, February 4, 2020.
5. 2020年12月31日時点のウェイフェアとチューイーの時価総額は、それぞれ250億

21. Ken Bensinger and Nick Wingfield, "Amazon, Sotheby's to Shut Joint Web Site as Online Art Industry Retrenches," *Wall Street Journal*, October 11, 2000.
22. Brooks Barnes and Nick Wingfield, "With Online Art Auctions a Bust, Sotheby's Logs Out of eBay Deal," *Wall Street Journal*, February 5, 2003.
23. "1stDibs Names David Rosenblatt as CEO; Benchmark Invests," PR Newswire, November 3, 2011.
24. eBayは「パワーセラー」の概念を構築し、エツィはそれに相当する「スーパーセラー」プログラムを試験的に導入している。Ina Steiner, "Etsy Tests Super Seller Badge Not Unlike eBay PowerSellers," eCommerce BYTES, October 26, 2018.
25. Fareeha Ali, "Sales Spike 146% on Etsy's Marketplaces in Q2," Digital Commerce 360, August 7, 2020.
26. Steven Kurutz, "Antique Dealers Protest New 1stDibs Rules," *New York Times*, March 11, 2016.
27. Aisha Al-Muslim, "Etsy Raises Fees, Angering Sellers but Sending Stock Soaring," *Wall Street Journal*, June 14, 2018.
28. Kaitlyn Tiffany, "Was Etsy Too Good to Be True?," *Vox*, September 4, 2019. ("Etsy has hardly ever made a decision that didn't make someone furious, and still—in spite of repeated predictions—it has never actually alienated a substantial number of its sellers to the point where they've walked away.")
29. See 2019 Etsy Seller Census, "Celebrating Creative Entrepreneurship around the Globe," Spring 2019. 売り手の80パーセントは個人事業で、97パーセントは自宅で仕事をしている。https://extfiles.etsy.com/advocacy/Etsy_GlobalSellerCensus_4.2019.pdf.
30. Sara Castellanos, "Etsy Accelerates AI Experimentation Thanks to Cloud," *Wall Street Journal*, February 19, 2020. 2012年の資金調達ラウンドとの関連でファーストディブズ (1stDibs) に連れてこられた最高技術責任者は、かつてロッキード・マーティンのAI研究所で働いていた。Nick Summers, "1stDibs Raises \$42m from Index Ventures, Spark Capital and Benchmark to Boost Global Expansion," thenextweb.com Insider, December 3, 2012.
31. Ingrid Lunden, "Etsy Buys Blackbird Technologies to Bring AI to Its Search," ドルと390億ドルだった。
6. David Gewirtz, "15 Companies You Might Not Know Are Owned By Amazon (and One That Got Dumped for a Huge Loss)," ZDNet, July 31, 2017.
7. Fareeha Ali, "Online Marketplaces: A Global Phenomenon," *Internet Retailer*, July 11, 2017.
8. 2020 Internet Retailer's Online Marketplaces Report, 5th edition, https://www.digitalcommerce360.com/article/infographic-top-online-marketplaces.
9. Marvin Fong, "Digital Marketplace: The Business Model of the Digital Age," BTIG, November 2018.
10. 同前 16.
11. 同前 15.
12. 同前 17.
13. Dana Mattioli, "Amazon Scooped Up Data from Its Own Sellers to Launch Competing Products," *Wall Street Journal*, April 23, 2020. アマゾンには、投資した企業から集めた情報を同様に利用していることでも非難されてきた。Dana Mattioli and Cara Lombardo, "Amazon Met with Startups about Investing, Then Launched Competing Products," *Wall Street Journal*, July 23, 2020.
14. 1stdibs.com, Inc., Form S-1 Registration Statement, May 17, 2021.
15. See Elizabeth Wayland Barber, "Etsy's Industrial Revolution," *New York Times*, November 11, 2013.
16. Anne VanderMey, "Etsy Rallies Its Artisanal Troops: 'Start Making Face Masks,'" Bloomberg, April 7, 2020.
17. Sissi Cao, "The E-Commerce of the World's Most Beautiful Things: 5 Questions with 1stDibs CEO," *Observer*, March 22, 2019.
18. 2020年9月17日に著者がベス・フェレイラ (2007年から2012年までエツィでファイナンスとオペレーションを担当) に行ったインタビュー。
19. Rob Walker, "Handmade 2.0," *New York Times Magazine*, December 16, 2007. ("The luck or genius of the site is that Kalin and the other founders encountered in the D.I.Y./craft scene something that was already social, community-minded, supportive and aggressively using the Web.")
20. Etsy, Inc., Form S-1, March 4, 2015.

- 託販売マーケットプレイスだった。“Sotheby’s Launches Sotheby’s Home: Luxury Design Marketplace,” PR Newswire, October 10, 2018.
43. Eileen Kinsella, “Sotheby’s and Christie’s Place Hundreds of Workers on Furlough and Cut Executive Pay as Art Business Feels the Impact of Coronavirus Postponements,” *Art News*, April 2, 2020.
 44. Chris Dieterich, “Etsy Shares Clobbered by Amazon’s Latest Crafts-selling Effort,” *Wall Street Journal*, October 23, 2017.
 45. Sarah Perez, “Amazon Brings Its Handmade Items to Prime Now Through the Holidays,” *TechCrunch*, December 5, 2017.
 46. Daniel Sparks, “Etsy Earnings: Growth Accelerates Yet Again,” *Motley Fool*, August 8, 2018.
 47. See Roni Jacobson, “How Etsy Dodged Destruction at the Hands of Amazon,” *Wired*, October 7, 2016; Sarah Kessler, “How Amazon Lures ‘Artisanal’ Sellers and Hangs Them Out to Dry,” *oneZero*, July 13, 2020.
 48. Matt Phillips and Gillian Friedman, “Etsy Was a Twee Culture Punchline. Now It’s a Wall Street Darling,” *New York Times*, December 8, 2020.
 49. See Phil Wahba, “Target’s New Kids Collection Isn’t for Boys or Girls,” *Fortune*, February 8, 2016; Corinne Ruff, “Target Debuts ‘Eclectic’ Home Brand Opalhouse,” *Retail Dive*, February 21, 2018.
 50. 純粋に地域的なもののほかにも、さまざまな隙間市場が出現したが、どれも手作り品市場には大きな影響を与えなかった。Sig Ueland, “13 Marketplaces for Handmade Goods,” *Practical Ecommerce* (blog), February 24, 2020.
 51. Hedges & Company, “Automotive Data Questions Answered: ACES and PIES Data, Is There an Auto Parts Fitment Database, Automotive Part Numbers,” September 1, 2012, <https://hedgescompany.com/blog/2012/09/total-auto-motive-part-numbers>.
 52. eBay company website, “Our History,” retrieved at <https://www.ebayinc.com/company/our-history/>.
 53. Mark Hughes, “DIY Car Repairs on the Rise but Drivers End up Paying 170 Pounds to Fix Their Mistakes, Study Says,” *Garage Wire*, March 19, 2019; Bengt Halvorson, “Five Car Problems You Shouldn’t Fix Yourself,” *TechCrunch*, September 19, 2016.
 32. Greg Bensinger, “Amazon’s Next Move: Fine Art,” *Wall Street Journal*, June 28, 2013. この取り組みは、ほとんど支持を得なかった。Sarah Cascone, “Amazon Art Struggles to Lure Collectors Online, as Expected (Right?),” *Artnet News*, March 27, 2014. このサイトは、度重なる著作権侵害の嫌疑にも悩まされてきた。Nicole Nguyen, “Stolen Artwork Is All over Amazon—and Creators Want the Company to Do Something about It,” *BuzzFeed*, January 23, 2019.
 33. James Vincent, “Amazon Launches Luxury Stores to Separate the Hoi Polloi From the Haute Couture,” *The Verge*, September 15, 2020.
 34. “eBay Launches Live Auctions for Premium Art and Collectibles,” *Business Wire*, October 6, 2014.
 35. “Launch of eBay Authenticate Boosts Shopper Confidence for Luxury Handbag Purchases,” PR Newswire, October 16, 2017.
 36. Amir Ismael, “eBay Launches an Authentication Program That Makes It Safer to Buy and Sell Big-Ticket Items like Watches, Designer Handbags, and Collectibles on the Site—Here’s How it Works,” *Business Insider*, November 21, 2019.
 37. April Berthene, “Wayfair.com Dominates Online Furniture Sales,” *Digital Commerce 360*, February 13, 2020.
 38. Phil Wahba, “How Tiffany Plans to Sell a Lot More Jewelry,” *Fortune*, April 12, 2016.
 39. Stuart Lauchlan, “Tiffany Sees e-commerce as a Small, but Valuable Gem,” *diginomica*, March 20, 2017.
 40. Aishwarya Venugopal and Melissa Fares, “Tiffany Sticks to 2019 Targets, Helped by e-commerce,” *Reuters*, March 22, 2019.
 41. サザビーズの、上場最終年度となった2018年のオンライン売上は、わずか7,200万ドルで、これは純粋なオンライン・マーケットプレイスの売上と、ワインや家庭用品のeコマース・ウェブサイト上での取引を合わせたものだ。サザビーズの2018年度アニュアルレポート。
 42. Fang Block, “Sotheby’s Launches a New Digital Sales Channel,” *Barron’s*, April 28, 2020. 初期の取り組みは、「Sotheby’s Home」というオンラインの委

- House?,” CNN, October 24, 2018; Julie Bort, “Homeadvisor CEO Explains the Secret to Besting Amazon,” *Business Insider*, July 8, 2018.
4. Christina Farr, “Tech Giants Have Big Ambitions in Health, but Do Best When They Stick to What They Know,” CNBC, December 31, 2019. 最近のアマゾン最大の取り組みは「アマゾン薬局」の始動で、これは従来の薬局のシェアに予測可能な影響を与えた。Christina Farr, “Amazon Jumps into the Pharmacy Business with Online Prescription Fulfillment, Free Delivery for Prime Members,” CNBC, November 17, 2020. アマゾンが、かなりアナログな小売事業であるこの分野でも成功するかどうかは、大いに疑問がある。Vitaliy Katsenelson, “These Drug Distribution Stocks Have a Built-in Defense against Amazon Pharmacy,” MarketWatch, November 19, 2020.
 5. Emily Flitter and Karen Weise, “Amazon, Berkshire and JP Morgan Will End Joint Health Care Venture,” *New York Times*, January 4, 2021.
 6. Erika Owen, “Amazon Launches Curated Travel Booking,” *Travel and Leisure*, April 27, 2015.
 7. Eugene Kim, “Amazon Just Shut Down a Travel Site It Launched 6 Months Ago,” *Business Insider*, October 14, 2015. アマゾンはかつてクーポン共同購入サイト「アマゾン・ローカル」でホテル割引を提供していたが、このサービスは廃止されていて、やがてアマゾン・ローカル全体の運営も中止された。Sarah Perez, “Amazon to Exit Daily Deals with Closure of Amazon Local,” *TechCrunch*, October 30, 2015.
 8. Rafat Ali, “The Unicorns: These Are the 15 Most Valuable Private Companies in Travel,” Skift, October 29, 2015.
 9. Olivia Carville, “New Tech Unicorn TripActions Aims to Bring AI to Business Travel,” Bloomberg, November 8, 2018.
 10. Jamie Biesiada, “How Many Travel Agents in the U.S.? Depends on Whom You’re Asking,” *Travel Weekly*, February 6, 2018; Richard D’Ambrosio, “Travel Agent Popularity on the Rise Yet Again,” *Travel Market Report*, August 9, 2019.
 11. Adam Levine-Weinberg, “7 Ways Warren Buffett Blasted the Airline Industry before Investing Billions in It,” *Business Insider*, March 8, 2017.
- Washington Post*, June 20, 2012.
54. Ben Fox Rubin, “Amazon Offers Up Car Advice with Amazon Vehicles,” CNET, August 25, 2016.
 55. Alex Kwanten, “Amazon Partners with Aftermarket on Sales and Repair,” *Automotive News*, August 18, 2019.
 56. Alex Kwanten, “Mobile Mechanics Blaze Trail for Amazon in Service at Customer Homes, Offices,” *Automotive News*, August 18, 2019.
 57. Oliver Wintermantel, Greg Melich, and Michael Montani, *Retail Broadlines and Hardlines Web Traffic Tracker* (New York: Evercore ISI, 2020), 11.
 58. Meagan Nichols, “FedEx Launches New e-commerce Service—and One of Its First Customers Is AutoZone,” *Memphis Business Journal*, December 17, 2018.
 59. “Autozone Inc. to Buy Alldata Corp for \$56.75M in Stock,” Dow Jones Newswires, February 6, 1996.
 60. Ryan Sigdahl and Matt Wegner, “U.S. Auto Parts Network, Inc.—Buy,” Craig-Hallum Capital Group, January 8, 2020 (Exhibit 8).
 61. Michael Doyle et al., “E-Commerce Revs Its Engine in the Automotive Aftermarket,” William Blair Research, April 2019.
 62. See e.g., Derek Thompson, “Why Did eBay Sell Skype?,” *Atlantic*, September 1, 2009; Helen Wang, “How eBay Failed in China,” *Forbes*, September 12, 2010.
 63. Julia La Roche, “Carl Icahn Shreds the eBay Board, and Demands that eBay and PayPal Split,” *Business Insider*, February 24, 2014.
 64. Daisuke Wakabayashi, “Google Takes Aim at Amazon. Again,” *New York Times*, July 23, 2020.

第10章 私を月に連れて行って — 飛行機旅行をデジタル化すると誰が儲かるのか？

1. Amazon.com Inc (AMZN.NASD)—Financial and Strategic SWOT Analysis, GlobalData, August 20, 2020.
2. Darrell Etherington, “Amazon Home Services Gets Its Official Launch,” *TechCrunch*, March 30, 2015.
3. See Lydia DePillis, “Amazon Can Sell You Stuff. But Can It Clean Your

- 一貫性のないパフォーマンスに言及している)。だが時が経つにつれて、旅行検索に占めるメタ検索のシェアが拡大していった。
21. アマデウスは2011年に、オポドを4億5000万ユーロでeDreamsに売却した。一方、トラベロシティとオービッツは2015年に、それぞれ2億8000万ドルと13億ドルでエクスペディアに売却された。
 22. ITA Softwareは、顧客用のメタ検索事業をもっていることに加え、その技術を多くのメタ検索企業にライセンス供与していた。司法省は、買収を認可するにあたり、製品開発の継続と、競合企業へのその製品の提供をITAに求めた。Claire Cain Miller, "U.S. Clears Google Acquisition of Travel Software," *New York Times*, April 8, 2011.
 23. David Togut et al., "Upgrading Amadeus to Outperform; Downgrading Sabre & Travelport to Underperform," Evercore ISI Research, January 4, 2018, 9.
 24. Christopher Tkaczyk, "Millennials Are Relying on Travel Agents in Record Numbers," *Travel and Leisure*, August 29, 2017.
 25. Travel Weekly, "2019 Power List," June 24, 2019.
 26. Germán Bou and Fernando Pujadas, "Rocky Amadeus. Coverage Initiated with Neutral," JB Capital Markets, September 9, 2019, 10. 最大のシェア損失は、航空会社への直接ブッキングによるもので、それが米国のブッキング全体の半分近くを占める。さらに、ロシアや中国といった、規模が大きく成長の速い国内旅行市場は、独自の専用GDSをもっている。最終的には以下に述べられているように、IATAが確立した業界全体のXMLベースのコミュニケーション基準によって、航空会社は特定の旅行代理店との直接的な関係を選択して築くことができるようになった。Thomas Poutieux, "Soft Landing," Kepler Cheuvreux Equity Research, November 20, 2018, 61.
 27. See e.g., Michael Baker, "At Long Last, Southwest to Enable GDS Bookings," *Travel Weekly*, August 5, 2019.
 28. Johanna Jainchill, "Lufthansa's GDS Fee, Designed to Cut Costs, Will Penalize Agents," *Travel Weekly*, June 7, 2015.
 29. この新流通規格NDC (New Distribution Capability) は、290社の航空会社が加盟し有効座席キロ数の80パーセント以上を加盟各社が占めている、国際航空運送協会 (IATA) によって策定された。http://www.iata.org/en/programs/
 12. Mark DeCambre, "Buffett Says He Dumped Entire Stake in Airline-sector Stocks: 'The World Has Changed for Airlines' Amid Coronavirus," *MarketWatch*, May 3, 2020.
 13. Sabre company website, "The Sabre Story," retrieved at <https://www.sabre.com/files/Sabre-History.pdf>.
 14. セーバーは2015年に、はるかに小さな取引を完了した。アジアの航空会社11社からなるコンソーシアムと1998年に設立したジョイントベンチャーで、すでに35パーセントの株式を所有していたアバカス・インターナショナルを、4億1100万ドルで買収したのだ。PR Newswire, "Sabre to Acquire Abacus International," May 14, 2015.
 15. Amadeus, "Powering Better Journeys through Travel Technology," presentation, January 2021, page 15. <https://corporate.amadeus.com/documents/en/investors/all-years/financial-information-and-presentations/2017-amadeus-introductory-presentation.pdf>.
 16. John King and Kash Rangan, "Global Distribution System (GDS) Primer," BofA Merrill Lynch Global Research, September 26, 2014.
 17. Barbara Peterson, "The Death of the Airline Ticket Office," *Conde Nast Traveler*, September 29, 2017. 10年以上前に、主要な航空会社のすべてが、米国内のチケットオフィスを、数か所残して全部閉鎖した。See e.g., "Delta to Close All Area Ticket Offices," *AviationPros.com*, December 3, 2007.
 18. American Airlines company website, "Ticket Sales Centers," retrieved at www.aa.com/i18n/customer-service/contact-american/ticket-sales-centers.jsp.
 19. 最初が1995年のInternet Travel Networkで、GetThereの名称でB2Bサービスに軸足を移し、最終的には2000年に7億5700万ドルでセーバーに買収された。Jay Campbell, "Sabre to Get GetThere," *Business Travel News*, September 4, 2000.
 20. 最初のメタ検索エンジンは、もっとも初期のOTAとほぼ同じ時期に開発されたが、この技術が旅行部門に用いられるようになるには数年を要した。1990年代には「Sidestep」「FareChase」「Qixo」を始めいくつかが構築されたが、その機能性と有効性はまだ非常に限られていた。See Craig Stoltz, "Faring Better—and Worse," *Washington Post*, November 5, 2000 (初期のメタ検索サービスの

第11章 「旅をすることは生きることだ」

— プライスラインはいかにして1000億ドル企業になったか

1. ハンス・クリスチャン・アンデルセン著『アンデルセン自伝』（岩波書店、1984年）
2. Peter Elkind, "The Hype Is Big, Really Big, at Priceline," *Fortune*, September 6, 1999.
3. Priceline.com Incorporated, Amendment No. 1 to Form S-1, Securities and Exchange Commission, February 16, 1999.
4. Priceline.com Incorporated, Amendment No. 1 to Form S-1.
5. Elkind, "The Hype Is Big."
6. "California Synapse Magazine Auto Renewal Class Action Settlement," Top Class Actions, March 21, 2019.
7. Carrie Lee, "Priceline Is Expected to Soar, but Turbulence May Emerge," *Wall Street Journal*, February 19, 1999.
8. Business Wire, "Priceline.com Anticipates 3rd Quarter Revenues to Be Below Expectations," September 27, 2000.
9. Chris Woodyard and Matt Krantz, "Priceline Hits a Sour Cord as Connecticut Opens Consumer Fraud Investigation, Web Site Struggles to Please Investors, Customers," *USA Today*, September 29, 2000.
10. Saul Hansell, "Pricelines's WebHouse Club Abandoned as Investors Balk," *New York Times*, October 6, 2000; Julie Angwin and Nick Wingfield, "Priceline Offshoot Ate Millions in Costs to Subsidize Customers," *Wall Street Journal*, October 16, 2000.
11. Dana Canedy, "What's Your Bid on Peanut Butter? Groceries Join Big Items on a Name-Your-Price Web Site," *New York Times*, September 22, 1999.
12. Tribune News Services, "Priceline.com Hit by Charge as Think Tank Restructures," *Chicago Tribune*, November 23, 2000. 訴訟の多くは技術的な根拠によって棄却されたが、逆オークション（NYOP）を自社で開発したという事実と異なるプライスラインの主張は、処分の対象となった。"Judge Throws Out Most of Marketel's Case against Priceline.com," Dow Jones Business News, December 7, 2000.
- airline-distribution/ndc.
30. Ben Ireland, "Lufthansa and Corporate Travel Agents Agree First Direct Connect Deals," *Travolution*, April 27, 2017.
31. Julian Serafini and Paul Krantz, "Amadeus: Gaining Altitude—Initiating at Buy," *Jeffries Equity Research*, July 22, 2019.
32. Robert Silk, "Private-channel Airline Distribution Deals Spark Concern," *Travel Weekly*, November 17, 2017. See, more recently, Sean O'Neill, "New Wholesale Model Could Shake Up Airline Distribution Thanks to American Airlines Test with Sabre," *Skift*, April 17, 2020.
33. Linda Fox, "Lufthansa Group Airlines to be Removed from Sabre as Pair Fail to Reach Distribution Agreement," *PhocusWire*, May 14, 2020.
34. Foo Yun Chee, "Travel Agents Seek EU Antitrust Probe into Lufthansa Pricing," *Reuters*, December 19, 2018.
35. Serafini and Krantz, "Amadeus: Gaining Altitude."
36. Altexsoft Team, "New Distribution Capability (NDC) in Air Travel: Airlines, GDS and the Impact on the Industry," *Travel Daily Media*, March 3, 2019.
37. John Kosman, "Why Private Equity Firms like Bain Capital Really Are the Worst of Capitalism," *Rolling Stone*, May 23, 2012.
38. Daphne Howland, "PayPal, Visa Declare Truce, Sign Digital Payments Partnership," *Retail Dive*, July 22, 2016.
39. 停滞気味だったペイパルの株価は、Visaとの契約が公表されると上昇し、その後の四年間で価値が三倍になった。2020年に、ペイパルはVisaとのパートナーシップを著しく拡大させた。Eric Volkman, "Visa and PayPal Partnership Deal Extension Promises More Instant Pay Options for Users," *Motley Fool*, September 13, 2020.
40. 2020年末時点で、Visaとマスターカードの時価の合計は7500億ドルだった。ペイパルは、2020年末の時価が2500億ドルを超えていて、株式を公開している最大のオンライン決済企業となっている。
41. Brent Kendall et al., "Visa Abandons Planned Acquisition of Plaid After DOJ Challenge," *Wall Street Journal*, January 12, 2021.

- A. Knee, Bruce C. Greenwald, and Ava Seave, *The Curse of the Mogul: Whats Wrong with the World's Leading Media Companies* (New York: Portfolio, 2009), 148-59.
29. Thomas Pallini, "The Past 2 Decades Saw the Number of U.S. Airlines Cut in Half," *Business Insider*, March 21, 2000.
 30. Natasha Frost, "European Airlines Are Confronting the Same Grim Reality Faced by their US Counterparts Decades Ago," Quartz, November 6, 2019.
 31. Julie Weed, "Independent Hotels Are Disappearing as Chains Grow," *The New York Times*, October 21, 2019.
 32. このベンチャーが設立された直後に、マードックは旅行事業全体を現在のRELXに売却した。Geraldine Fabricant, "Murdoch Sells Travel Business," *New York Times*, May 6, 1989.
 33. John F. Davis, "The Formation of THISCO," Hospitality.net, June 25, 2002.
 34. Sean O'Neill, "RateGain Buys DHISCO to Expand Its Hospitality Distribution," Skift, August 2, 2018.
 35. See e.g., "Age of Experience and Two New Distribution Disruptors," Reuters, November 27, 2019.
 36. Bill Carroll and Judy Siguaw, "The Evolution of Electronic Distribution: Effects on Hotels and Intermediaries," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 44, no. 4 (August 2003): 38-50.
 37. Thomas Allen et al., "Hotel Brands vs. OTAs: Who Will Win the War?," Morgan Stanley Lodging and Internet Research, May 18, 2016.
 38. Allen et al., "Hotel Brands vs. OTAs."
 39. Hotel Business, "Hotels Rally around Travelweb.com Venture," November 7, 2002. アコー、フォルテ、ヒルトンが関わった欧州におけるbook.comとの以前のジョイントベンチャーは、同様に悲惨な結果に終わっていた。Lee Winter, "Accor, Forte and Hilton Name Web Site Venture," *Travel Weekly*, November 9, 2000.
 40. Jerry Limone, "Priceline to Acquire 100% of Travelweb," *Travel Weekly*, May 4, 2004.
 41. Kevin May, "Hotel Giants Come Together to Launch Room Key Search Site,"
 13. Joseph Gallivan, "Priceline's Founder Jay Walker Quits," *New York Post*, December 29, 2000.
 14. Cassell Bryan-Low, "Priceline Founder Jay Walker Sells Stocks at a Bargain Price," *Wall Street Journal*, August 22, 2001.
 15. Jeff Opdyke and Jennifer Renwick, "For Priceline's Big Investors, the Stock Price Isn't Right," *Wall Street Journal*, September 29, 2000.
 16. John Letzing, "Founder of Priceline Spoiling for a Fight over Tech Patents," *Wall Street Journal*, August 22, 2011.
 17. Nitasha Tiku, "Priceline Founder Jay Walker Sure Has Filed a Lot of Lawsuits for Someone Who's Not a Patent Troll," *New York Observer*, August 22, 2011.
 18. *Forbes*, "An Edison for a New Age?," May 16, 1999.
 19. Business Wire, "Priceline.com Declares 1-For-6 Reverse Stock Split," June 16, 2003.
 20. Dennis Schaal, "The Oral History of Travel's Greatest Acquisition," Skift, July 8, 2019.
 21. Dennis Schaal, "Priceline Overtakes Expedia in Market Capitalization," PhocusWire, November 17, 2009.
 22. Dennis Schaal, "Priceline Overtakes Expedia in Gross Bookings for the First Time," Skift, November 8, 2013.
 23. プライスラインはその後小規模な買収を実施して不採算事業とした。Business Wire, "Booking Holdings Agrees to Acquire Venga," May 2, 2019.
 24. いくつかの商品にかんしては、「Name Your Own Price」がプライスラインの「Express Deals」のタグのもとに存続している。Dennis Schaal, "The Death of Priceline's Name Your Own Price Is Likely Drawing Near," Skift, March 26, 2018.
 25. *Economist*, "The Priceline Party: The World's Largest Online-travel Company," July 29, 2017.
 26. *Economist*, "The Priceline Party."
 27. Scott Keyes, "The Complete Guide to Online Travel Agencies," Scott's Cheap Flights, November 14, 2019.
 28. ロイターとブルームバーグの、より詳細な比較については以下参照。Jonathan

54. Steven Lerner, "Expedia Group, Booking Holdings Spent More than \$11B on Marketing (Mostly to Google) in 2019," *PhocusWire*, March 6, 2020.
55. Christina Jelski, "Google's Travel Incursion Gradual, but a Threat to OTAs," *Travel Weekly*, September 3, 2018.
56. Luis Sanchez, "Why Expedia Blamed Google for Its Earnings Debacle," *Motley Fool*, December 1, 2019.
57. Pablo Delgado, "How Metasearch Became the Most Important Marketing Channel in Travel," *PhocusWire*, July 10, 2019. かつては勢いがあったが、買収されたり上場したりしたあと地に落ちたメタ検索企業は枚挙にいとまがない。See, most recently, Greg Kumparak, "Four Years after Being Acquired, Hipmunk Is Shutting Down," *TechCrunch*, January 14, 2020.
58. "Partnerships Key to Online Travel Search Survival," *Reuters*, November 24, 2005.
59. Linda Kinster, "How TripAdvisor Changed Travel," *Guardian*, August 17, 2018.
60. Vikram Singh, "How Google Reviews Is Crushing TripAdvisor," *HospitalityNet*, April 10, 2019.
61. Dennis Schaal, "TripAdvisor Is on a Collision Course with Its Two Biggest Customers," *Skift*, March 24, 2015.
62. Tricia Duryee, "TripAdvisor Dips Lower on First Day of Trading," *AllThingsD*, December 21, 2011.
63. *Reuters*, "Hotel Booking Platform Trivago Jumps 10.7 Percent in IPO Debut," December 16, 2016.
64. Katrin Terpitz, "Just a Year After Its IPO, Trivago Caught in a Storm," *Handelsblatt*, December 18, 2017.
65. 興味深いことに、当初トリップアドバイザーとトリバゴは、どちらもエクスペディアに買収された（それぞれ2005年と2012年に）。結局エクスペディアは、トリップアドバイザーを独立させ、トリバゴを（経営権を維持したまま）上場させた。OTAのメタ検索への強い関心は、GDSと航空会社の当初のOTAへの投資を彷彿とさせる。いずれの場合も、想定されたシナジーは実現せず、投資案件は、のちに売却、分社化、弱体化の対象となったり、単に社内での存在意義を失った
- PhocusWire, January 11, 2012.
42. Dennis Schaal, "New Website RoomKey.com Competes with Online Travel Agencies," *USA Today*, May 30, 2012.
43. Deanna Ting, "The Disappointing Life of Hotel Booking Site Room Key," *Skift*, July 11, 2016.
44. Chekitan S. Dev and Peter O'Connor, "Case Study: Should a Hotelier Invest in a New Kind of Online Travel Agency?," *Harvard Business Review*, December 2015.
45. Danny King and Kate Rice, "With Orbitz Buy, Expedia to Become World's Largest OTA," *Travel Weekly*, February 12, 2015.
46. ブッキング、エクスペディア、S&Pの10年間の年平均成長率は、それぞれ25.1パーセント、7.7パーセント、11.2パーセントとなっている。
47. 2018年にブッキングは、エクスペディアの倍以上の宿泊関連の収入があった。Jamie Biesiada, "In Homesharing, Booking Holdings Right up There with Airbnb," *Travel Weekly*, March 21, 2019.
48. Peng Liao, Fei Ye, and Xiaoli Wu, "A Comparison of the Merchant and Agency Models in the Hotel Industry," *International Transactions in Operational Research*, February 2017.
49. Schaal, "Oral History."
50. 先に述べた多くの技術関連の買収は、さまざまな社内開発製品とともに、B2Bプラットフォームである「BookingSuite」に統合された。See Linda Fox, "Booking.com Tests Marketplace Offering Third Party Technology," *PhocusWire*, July 19, 2018.
51. 独立系の大量販売チャネルの影響力の増加により、ブッキングとエクスペディアはともに、このモデルも取り入れるようになった。See César López, "Booking.com Is Now Offering Third-party Inventory with Booking.Basic," *Mirai*, September 7, 2018.
52. Allen et al., "Hotel Brands vs. OTAs."
53. 中国では、Ctripだけが、ブッキングとエクスペディアの世界シェアに近づきつつあった。Rashma Kapadia, "China's Largest Online Travel Agency Is Going Global," *Barron's*, November 1, 2019.

ント台と思われる。

9. Lyftだけでなく、Yandex、Gett、Grabといった企業もすべて10億ドル以上の収入がある。多様な宿泊施設の分野では、エアビーアンドビーとブッキング以外で、10億ドル以上の収入があるのはエクスペディアだけとなっている。そのうえ、地域市場においても、競争環境を評価する際には、従来の既存事業との競争——ウーバーにとってはタクシーや地元の配車サービスとの、エアビーアンドビーにとってはホテル、短期賃貸、B&Bとの——の程度を考慮する必要がある。See Dan Cook, “Taxi and Limousine Services in the US,” IBISWorld, July 2020.
10. SharesPost Company Report, “Airbnb: Unlocking Travel’s Final Frontier,” <https://sharespost.com>, 26. (“[W]e observed an interesting trend in the underlying data. As Airbnb was able to increase its listings in a given city, the number of guests per listing also increased.”)
11. Jake Holmes, “Ride-sharing Apps: Taxis for the 21st Century,” CNET, September 6, 2019.
12. Sergio Held, “How Didi Is Going Places in Latin America,” *China Daily*, March 3, 2020.
13. Clayton Guse, “Ride-hailing App Juno Shuts Down in NYC, Blames New Regulations,” *Daily News*, November 18, 2019.
14. Preetika Rana, “Uber, DoorDash Gig-Workers Victory in California Sets Tone for Other Fights,” *Wall Street Journal*, November 4, 2020.
15. Ryan Browne, “Uber Rivals Mobilize as the Company’s Future in London Becomes Uncertain,” CNBC, November 27, 2019.
16. Dennis Schaal, “Booking Claims It Beats Airbnb with 5 Million Alternative Accommodations Listings,” Skift, April 10, 2018.
17. See Jingjing Jiang, “More Americans Are Using Ride-hailing Apps,” Pew Research Center, January 4, 2019. オンライン旅行代理店の実績によると、パンデミックによって、スペース共有の利用が加速した。Taylor Soper, “Expedia’s Vrbo Vacation Rental Business Sees Significant Growth as Travel Giant Aims to Cut Costs,” GeekWire, July 6, 2020.
18. See Harry Campbell, “Lyft and Uber Driver Survey 2019: Uber Driver

りした。

66. Ian Cumming and Kevin O’Shaughnessy, “50 Travel Startups to Watch in 2020,” Travel Massive, December 11, 2019.
67. Matthew Parsons, “TripActions Wants to Find Ways to Unite Dispersed Employees With \$155 Million in New Funding,” Skift, January 21, 2021.
68. Alice Hancock, “The Start-ups Trying to Shake Up Corporate Travel,” *Financial Times*, July 2, 2019.
69. Dow Jones Newswires, “Expedia Bulks Up European Corporate Travel,” September 7, 2004.

第12章 ときにはシェアするのもいいものだ

——なぜエアビーアンドビーは、つねにウーバーよりもいいビジネスなのか

1. Richard Waters, “Airbnb and DoorDash IPOs Leave Gig Economy Issues Unresolved,” *Financial Times*, December 10, 2020.
2. この用語は、共有放牧地の管理の問題にかんしてウィリアム・フォースター・ロイドが1833に挙げた例に言及した、1968年の論文によって広く知られるようになった。Garrett Hardin, “The Tragedy of the Commons,” *Science* 162, no. 3859 (December 1968): 1243.
3. Giana Eckhardt and Fleura Bardhi, “The Sharing Economy Isn’t about Sharing at All,” *Harvard Business Review*, January 28, 2015.
4. Katie Benner, “Airbnb Raises \$1 Billion More In a Funding Round,” *New York Times*, March 9, 2017.
5. Joshua Franklin, “Airbnb New \$1 Billion Investment Comes at Lower Valuation: Sources,” Reuters, April 7, 2020.
6. Steve Kovach, “Airbnb Seeks Valuation of Up To \$35 Billion in Its IPO,” CNBC, December 1, 2020.
7. Noor Zainab Hussain and Joshua Franklin, “Airbnb Valuation Surges Past \$100 Billion in Biggest IPO of 2020,” Reuters, December 10, 2020.
8. Paul Yong, “The Rise of Home-Sharing Platforms,” DBS, August 2019 (エアビーアンドビーの世界シェアを27パーセントと推定している)。公表や報告をされたさまざまな配車サービス企業の収入によると、ウーバーのシェアも20パーセ

ups and Small Landlords Offload Properties,” CNBC, May 30, 2020.

29. Jill Menze, “Booking Holdings Feels ‘Full Impact’ of Coronavirus as Gross Bookings Plunge 91% in Q2 2020,” PhocusWire, August 6, 2020. See also Deirdre Bosa, “Airbnb Is Poised for a Comeback after a Brutal Spring,” CNBC, June 16, 2020.

第13章 マッドメン (MAD MEN) とサッドメン (SAD MEN) — 広告・アドテック (広告技術) とインターネットとの出会い

1. Scott Kirsner, “Zucker Offers Insight to NBC’s Future,” *Variety*, February 27, 2008.
2. Variety Staff, “Rejoice! Your Digital Pennies Are Now Dimes” *Variety*, March 19, 2009.
3. A phenomenon entertainingly detailed in Michael Wolff, *Television Is the New Television: The Unexpected Triumph of Old Media in the Digital Age* (New York: Portfolio, 2015).
4. Kara Swisher and Peter Kafka, “NBCUniversal Poised to Make Big Investments in *BuzzFeed* and *Vox Media*,” *Recode*, June 30, 2015; Keach Hagey, “Disney Invests Another \$200 Million in *Vice Media*,” December 8, 2015; Todd Spangler, “Turner Leads \$15 Million Round in *Mashable*,” *Variety*, March 11, 2016.
5. Peter Kafka, “Disney Put More Than \$400 Million into *Vice Media*. Now It Says That Investment Is Worthless,” *Recode*, May 8, 2019.
6. Kurt Wagner, “Digital Advertising in the US Is Finally Bigger Than Print and Television,” *Recode*, February 20, 2019.
7. PwC, “Internet Advertising Revenue Report,” IAB, May 2020.
8. Peter Kafka, “Google and Facebook Are Booming. Is the Rest of the Digital Ad Business Sinking?,” *Recode*, November 2, 2016.
9. Ashley Rodriguez, “Netflix Gave a Detailed Presentation of Why It Won’t Sell Advertising. But It’s Still Working with Brands In Other Ways,” *Business Insider*, January 22, 2020. だがネットフリックスは、財務的もしくは戦略的にやむを得ない場合は、迅速に方向転換を図る意欲を一貫して示してきた。See Satisfaction Takes a Big Hit,” Ride Share Guy, October 1, 2020. All surveys available at <https://therideshareguy.com/uber-driver-survey>. 2017年、2018年、2019年の調査で、ふたつ以上のサービスを利用しているドライバーの比率は、それぞれ67.7パーセント、78.5パーセント、83.5パーセントだった。同じ時期に主としてウーバーのために働いていたドライバーの比率は、75パーセントから50.8パーセントに減少した。
19. See Kate Gessner, “Uber vs. Lyft: Who’s Tops in the Battle of U.S. Rideshare Companies,” *Second Measure*, May 19 2020, <https://secondmeasure.com/data-points/rideshare-industry-overview>. 最近、ライダーが複数のライドシェア・サービスをひとつの画面で使えるようにしたアプリが出現したことで、この傾向が加速すると思われる。David Gutman, “New App Connects You to Multiple On-demand Ride Services Through One Screen,” *Seattle Times*, August 31, 2017.
20. See Rani Molla, “Lyft Has Eaten into Uber’s Market Share, New Data Suggests,” *Vox*, December 12, 2018; Leslie Hook, “Uber Loses Ground in the U.S. as Rival Lyft Accelerates,” *Financial Times*, June 18, 2017.
21. ウーバーは最近、ポストメイツを買収することでこの分野の強化を図った。Alex Sherman, “Uber Agrees to Buy Food-Delivery Service Postmates for \$2.65 Billion in Stock,” CNBC, July 7, 2020.
22. Josh Rivera, “Uber Expands Its Subscription Services Across the U.S., Now at \$25 a Month,” *USA Today*, August 19, 2020.
23. Frank DiPietro, “Why Data Is Powering Growth at Zillow Group Inc.,” *Motley Fool*, Jan. 13, 2017.
24. James Cook, “Uber’s Internal Charts Show How Its Driver-Rating System Actually Works,” *Business Insider*, February 11, 2015.
25. Lisa Qian, “How Well Does NPS Predict Rebooking?,” *Medium*, Dec. 10, 2015.
26. Katie Warren, “While You Were Still Using Airbnb to Spend a Weekend in a Stranger’s Home, the Company Was Quietly Expanding into Boutique Hotels and Entire Airbnb-branded Buildings,” *Business Insider*, December 9, 2019.
27. Schaal, “Booking Claims It Beats Airbnb.”
28. Salvador Rodriguez, “Short Term Rental Market Faces Consolidation as Start-

- York Times*, June 20, 2012.
22. John Battelle, *The Search*, 167.
 23. ダンカン・ワッツ『偶然の科学』（早川書房、2014年）参照。バイラル・キャンペーンの成功の主張は、事後では明らかなものに思えるが、事前に予測するのが不可能だけでなく、その原因の特定が前後即因果の誤謬であることが多い。
 24. Jennifer Small, “Adtech M&A Deals Surge in 2019 but Holding Companies Hit the Brakes,” *Campaign*, January 15, 2020.
 25. *Ad Age*, Agency Report 2018.
 26. David Gutting, “How to Rearm Creative Industry to Keep Consultants at Bay,” *Fast Company*, September 17, 2019.
 27. Megan Graham, “Accenture Just Bought an Indie Ad Agency, as Boardrooms Get Serious about Creative Marketing,” CNBC, April 5, 2019.
 28. Patience Haggin, “Big Ad Agencies Hope to Gain Edge by Buying Data Companies,” *Wall Street Journal*, June 17, 2019.
 29. この取引は、ピュブリシスとオムニコムの組み合わせの失敗に続くもので、WPPのCEOはこれを「振られた恋人の行動」と表現した。Lara O'Reilly, “Publicis Groupe is Acquiring Sapient for \$3.7 billion,” *Business Insider*, November 3, 2014. だがこれは、ピュブリシスでは、まったく新しい戦略的推進力というわけではなかった。2010年以前に、20億ドル近くを使ってデジタル・エージェンシーのDigitasとRazorfishを買取していたからだ。Brian Morrissey, “Publicis to Acquire Razorfish,” *Adweek*, August 10, 2009.
 30. Nick Kostov, “Publicis Books Heavy Write Down Sending Shares Lower,” *Wall Street Journal*, February 9, 2017.
 31. Megan Graham, “Publicis \$4.4 Billion Acquisition Leaves Analysts Skeptical,” CNBC, April 15, 2019.
 32. Alexandra Bruell, “Amid Ad-Industry M&A, Omnicom Says It Isn't Looking for Big Deals,” *Wall Street Journal*, April 16, 2019.
 33. WPP, “WPP Presents Strategy for Growth,” press release, December 11, 2018. See also WPP Analyst Presentation, “WPP Accelerating Growth Capital Markets Day,” December 17, 2020. <https://www.wpp.com/investors/calendar-and-events/investor-events-2020/accelerating-growth-investors-and-analysts->
 - Kelsey Sutton, “Media Buyers to Netflix: Take Our Money!,” *Adweek*, February 4, 2020.
 10. Aaron Holmes, “This Is How Facebook Learns What You Buy at Physical Stores in Order to Show You Relevant Ads—and How to Opt Out,” *Business Insider*, December 11, 2019.
 11. Jasmine Enberg, “Global Digital Ad Spending 2019,” eMarketer, March 28, 2019.
 12. Megan Graham, “The Google-Facebook Ad Duopoly Is Facing a Bigger Challenge from the Trio of Snap, Pinterest, and Amazon,” CNBC, November 2, 2019.
 13. Keach Hagey and Suzanne Vranica, “How Covid-19 Supercharged the Advertising ‘Triopoly’ of Google, Facebook, and Amazon,” *Wall Street Journal*, March 19, 2021.
 14. Sara Morrison and Rani Molla, “Google Chrome’s Cookie Ban Is Good News for Google—and Maybe Your Privacy,” Recode, January 16, 2020.
 15. “Big Tech Will Have to Share Data Under EU Proposals,” *Financial Times*, February 19, 2020.
 16. Jason Rowley, “Advertising Giants Leave Little Room for Adtech Startups, and VCs Are Noticing,” *TechCrunch*, June 13, 2017.
 17. See Clare Ballentine, “Google-Facebook Dominance Hurts Ad Tech Firms, Speeding Consolidation,” *New York Times*, August 12, 2018; Madhumita Murgia, “Adtech Funding Drops in Face of Facebook-Google Duopoly,” *Financial Times*, January 3, 2017 (both citing CB Insights research).
 18. Fred Wilson, “What Is Going to Happen in 2017?,” AVC.com, January 1, 2017.
 19. 資金調達の前五年間の平均成長率が、アドテックはマイナス10パーセントだったのに対し、マーテックはマイナス3.5パーセントにとどまった。Arman Tabatabai, “Where Top VCs Are Investing in Adtech and Martech,” *TechCrunch*, January 22, 2020.
 20. Bradley Johnson, “State of the Agency World: Digital Rules, Growth Slows, Consultancies Surge,” *Ad Age*, April 30, 2018.
 21. Eric Pfanner, “WPP Acquires AKQA to Beef Up Digital Marketing,” *New*

- Economist Technology Quarterly*, June 13, 2020.
4. See Judea Pearl and Dana MacKenzie, *The Book of Why: The New Science of Cause and Effect* (New York: Basic Books, 2018).
 5. Christopher J. Kelly et al., “Key Challenges For Delivering Clinical Impact With Artificial Intelligence,” *BMC Med* 17, no. 195 (2019). 企業がヘルスケアにおけるAIの限界を認識した最近の例として、IBMはかつて大きな話題となったワトソンヘルスの売却を検討することを決めた。少なくとも40億ドルを買収に費やして大きな賭けにでたあと、この事業は本格的に立ち上がることなく、主要な幹部と資金を一貫して失いつづけた。Daniel Hernandez and Asa Fitch, “IBM’s Retreat from Watson Highlights Broader AI Struggles in Health,” *Wall Street Journal*, February 20, 2021.
 6. Neal Boudette, “Despite High Hopes, Self-Driving Cars Are ‘Way in the Future,’” *New York Times*, July 17, 2019.
 7. Iansiti and Lakhani, *Competing in the Age of AI*, 161.
 8. 同前 96.
 9. 同前 206.
 10. 同前 174.
 11. Heath Terry, Debra Schwartz, Perry Gold, and Tina Sun, “Initiation: LendingClub Corp., Premium Marketplace with Premium Valuation,” Goldman Sachs Equity Research, January 20, 2015.
 12. Terry et al., “Initiation: LendingClub Corp.”
 13. Peter Rudegeair, “LendingClub CEO Fired Over Faulty Loans,” *Wall Street Journal*, May 9, 2016.
 14. See Peter Tufano, Howell Jackson, and Andrea Ryan, “Lending Club,” Harvard Business School Case 9-210-052, December 17, 2010. Earlier competitor Prosper’s FICO cutoff was 300.
 15. Iansiti and Lakhani, *Competing in the Age of AI*, 101.
 16. 同前 207.
 17. 同前 99-123.
 18. 同前 104.
 19. 同前 101. ここ10年間におけるマイクロソフトの好転が、アジュール (Azure) presentation.
 34. Ronan Shields, “How Long Can the Trade Desk Ride Its Current Wave of Success?,” *Adweek*, August 15, 2018.
 35. グーグル・マーケティング・プラットフォーム (旧ダブルクリックを含む) 以外の主要な非独立系のDSPは、アマゾン・アドバタイジング・プラットフォームだ。Erica Sweeney, “Amazon’s DSP Jumps Ahead of Google’s as Most Used by Advertisers, Study Says,” *Marketing Dive*, November 6, 2018.
 36. Daniel Salmon, “Digital Marketing Hub v4.1,” Exhibit 55, BMO Capital Markets, June 2019.
 37. グーグルとアマゾンは、独自の直接競合するDSPをもっているが、フェイスブック広告マネージャーは、みずからの在庫のみを販売している。Isua Botman, “Is Facebook’s Ad Manager a DSP?,” *The Drum*, April 18, 2017.
 38. Megan Graham, “AdTech Company Magnite Is Buying SpotX In Play to Deepen Its Strength in Streaming Ads,” CNBC, February 5, 2021.
 39. Megan Graham, “The Pandemic-fueled Boom in TV Streaming Has Paid Off in a Big Way for Ad Tech Firm The Trade Desk,” CNBC, July 17, 2020.
 40. グーグルやほかの巨大プラットフォームが、LiveRampやTTDのような独立系のプラットフォームにとって障害となる可能性はいまだに残っている。Kate Kaye, “‘They Won’t Enable Our Identifier’: Identity Tech Providers Try to Make Sense of Google’s Plan Not to Support Alternate Identifiers,” *Digiday*, March 4, 2021. そして広告代理店は、独立系の取り組みを継続して支援するために、興味をもってそれを見ている。Alexandra Bruell, “Publicis Groupe Signs On to Use Trade Desk’s Alternative to Cookies,” *Wall Street Journal*, April 8, 2021.

第14章 ビッグデータと人工知能 — 一つ重要で、一つそうでないか

1. Gary Marcus and Ernest Davis, *Rebooting AI: Building Artificial Intelligence We Can Trust* (New York: Pantheon Books, 2019), 3.
2. Marcus and Davis, *Rebooting AI*, 18-25.
3. Tim Cross, “An Understanding of AI’s Limitations Is Starting to Sink In” *The*

- Economics* 13, no. 1 (July 2020): 231.
3. CB Insights, “The Top 5 VC Bets of All Time,” Medium, March 21, 2018.
 4. セコイアのウェブサイトによると、これはこの会社にとって二番目の投資だった。最初の投資はアタリだった。https://www.sequoiacap.com/companies/apple.
 5. Dan Primack, “Exclusive: Is This the Best-performing VC Fund Ever?,” *Fortune*, January 8, 2015.
 6. Todd Haselton, “Chris Sacca Is Retiring from Venture Capital and ‘Shark Tank,’” CNBC, April 26, 2017.
 7. “US Venture Capital Investment Surpasses \$130 Billion in 2019 for Second Consecutive Year,” PR Newswire, January 14, 2020 (announcing publication of PitchBook—NVCA Venture Monitor).
 8. Jonathan A. Knee, “Must I Bank?,” *Wall Street Journal*, April 23, 2008.
 9. Stanford Graduate School of Business 2020 MBA Employment Report; see also Harvard Business School Recruiting, Entrepreneurship, Data and Statistics at https://www.hbs.edu/recruiting/data/Pages/entrepreneurship.aspx.
 10. Robert D. Atkinson and Michael Lind, *Big Is Beautiful: Debunking the Myth of Small Business* (Cambridge, MA: MIT Press, 2018), 88, citing research in Scott A. Shane, *The Illusions of Entrepreneurship: The Costly Myths That Entrepreneurs, Investors, and Policy Makers Live By* (New Haven, CT: Yale University Press, 2010).
 11. Atkinson and Lind, *Big Is Beautiful*, 81.
 12. Meritor Savings Bank v. Vinson, 477 US 57 (1986).
 13. Bostock v. Clayton County, 590 US TK(2020).
 14. Atkinson and Lind, *Big Is Beautiful*, 15.

謝辞

1. Jonathan A. Knee, “All Platforms Are Not Equal: Why Airbnb Will Always Be a Better Business Than Uber,” *MIT Sloan Management Review* 54, no. 2 (winter 2018). Chapter 12 draws extensively on this work.
2. Jonathan A. Knee, Bruce C. Greenwald, and Ava Seave, *The Curse of the*

の成長に関係している限り、これがデータ・AIドリブンなのか、オープンソース技術を受け入れた戦略変更によるものなのかという、当然の疑問が生じる。アジュールの開始時には、ウィンドウズがすべてだったが、パブリッククラウドにとって実際に支配的なOSだったのはリナックス（Linux）だった。ナデラがウィンドウズを優先させないと決断して、ようやくアジュールが軌道に乗り、マイクロソフトの再生が本格的に始まった。

20. Iansiti and Lakhani, *Competing in the Age of AI*, 205.
21. 同前 204-11.
22. 同前 206.
23. The *Economist*, “Software’s Jolly Iconoclast,” June 5, 2003.
24. See David Yoffie and Alison Wagonfeld, “Oracle vs. Salesforce.com,” Harvard Business School Case 9-705-440, September 21, 2006.
25. Jordan Novet, “Marc Benioff’s Salesforce Has Eclipsed Larry Ellison’s Oracle in Market Cap,” CNBC, July 10, 2020.
26. Ari Levy, “Salesforce Acquires Slack for Over \$27 Billion, Marking Cloud Software Vendor’s Largest Deal Ever,” CNBC, December 1, 2020.
27. Marcus and Davis, Rebooting AI, 13-18. 28. Ann Bednarz, “SAP to Maintain ERP Dominance in 2005, AMR Says,” *Network World*, June 15, 2005.
29. 2020年8月20日に著者が行ったテレーズ・タッカーのインタビュー。
30. Natasha Lomas, “Oracle and Salesforce Hit with GDPR Class Action Lawsuits Over Cookie Tracking Consent,” *TechCrunch*, August 14, 2020.
31. PR Newswire, “BlackLine Releases Oracle ERP Connector,” October 30, 2018.
32. PR Newswire, “BlackLine Announces Reseller Agreement with SAP,” November 1, 2018.
33. Pearl and MacKenzie, *The Book of Why*, 352.

エピソード

1. Iansiti and Lakhani, *Competing in the Age of AI*, 219.
2. Ramana Nanda, Sampsa Samila, and Olav Sorenson, “The Persistence Effect of Initial Success: Evidence from Venture Capital,” *Journal of Financial*

Mogul: What's Wrong with the World's Leading Media Companies (New York: Portfolio, 2009).

- ブルース・グリーンウォルド、ジャッド・カーン著『競争戦略の謎を解く』（ダイヤモンド社、2012年）