

Web 2.0 時代の ビジネスモデルの構築

岩 崎 尚 人

ネットバブルの崩壊でスタートした 21 世紀も 5 年の月日が経とうとしていた頃、インターネットにかかわる世界は大きく変わろうとしていた。「Web 2.0」と呼ばれる新しい概念が登場し、それ以前のインターネット社会の体系と一線を画する新しい社会の出現が示唆されるようになった。PC の普及とインターネット・インフラの高度化は、それ以前の社会では経験したことのないほどの速さで人々のライフ・スタイルに変化を与え、老いも若きもその大きな波の中に飲み込まれた。21 世紀を超えた直後のわずか年月は、20 世紀の 20 年にも匹敵する社会構造の変化をもたらしたといっても過言ではない。まさに、21 世紀初頭に始まる情報技術の変化は、インターネット維新にもたとえられよう。

このインターネット維新前夜に誕生し、「Web 1.0 社会」から「Web 2.0 社会」への変化を牽引してきた企業が、インターネット検索企業のグーグル (Google Inc) である。以下では、創業わずか 7 年で、検索エンジンを武器に新しいビジネスモデルを構築し、世界最強のインターネット企業にまで成長してきた戦略プロセスとマネジメント、さらにその限界について検討していくことにする。

1. ネット市場の覇権を巡って

2006 年 10 月、インターネット検索最大手のグーグルは、設立わずか 1 年で急速に成長を遂げた動画共有サイト運営のユーチューブ (YouTube Inc.) を買収すると発表した。1998 年スタンフォード大学のコンピュータ

・サイエンスの博士課程の学生であった、サーゲイ・ブリン (Sergey Brin) とラリー・ページ (Larry Page) の二人によって創業され、2004年の株式公開後わずか2年で世界のネット広告の雄となったグーグルと、2005年2月に創業され閲覧回数1億回を超える動画サイトを構築したユーチューブの若い企業同士の連合である。

グーグルのCEO エリック・シュミット (Eric E. Schmidt) は、「ユーチューブの本社で買収を発表でき、興奮している」と声を弾ませた。

グーグルにとって、とりわけシュミットにとって、2005年12月に発表されたタイムワナー傘下のポータルサイト AOL との資本提携に匹敵するほど重要な出来事である。というのも、AOL との提携もユーチューブの買収も、30年近くにわたって IT 業界で覇権を握ってきた巨人マイクロソフトとの熾烈な争奪戦の結果の勝利であったからである。

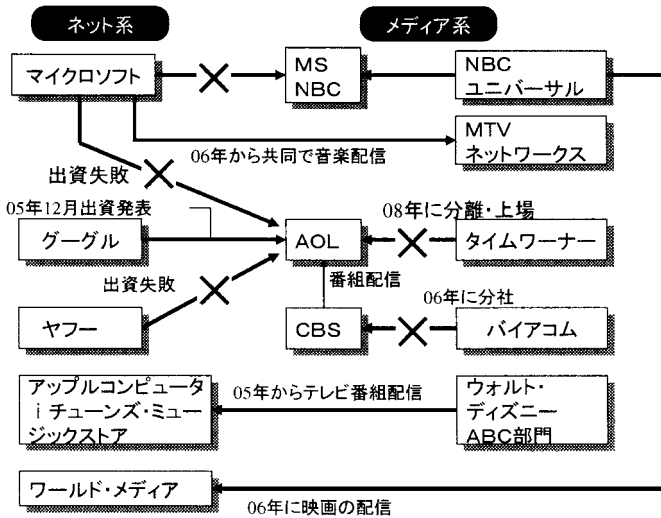
世界の検索ビジネスのトップ企業として、巨人マイクロソフトと肩を並べるまでに成長し、今後のビジネス拡大に向けて新たな可能性を切り開いたことは、グーグルにとって重大な意味を持つ。それ以上に、過去のキャリアの中で苦い経験を余儀なくされてきたシュミットにとって、この勝利は大きな喜びであったに違いない。グーグルのCEO に就任するまでシュミットは、サン・マイクロシステムズ社 (Sun Microsystems, Inc.) 勤務時代には OS で、ノベル社 (Novell, Inc.) ではネットワーク市場でも完敗し、辛酸をなめてきた。エネルギーのほとんどをマイクロソフトとの戦いにすり減らしてきたシュミットが、検索ビジネスという新しい戦場でついに金星を挙げることができたのである。もっともまた、この段階でグーグルの企業規模は、マイクロソフトのそれに及ぶものではない。

シュミットはいう。

「近い将来、ネット検索や広告で、マイクロソフトと激しく戦うことになる……。¹⁾」

世界的規模で急速に普及したインターネットは、ここにきて第二世代を

図表 1 米国のメディアとネットの提携の動き



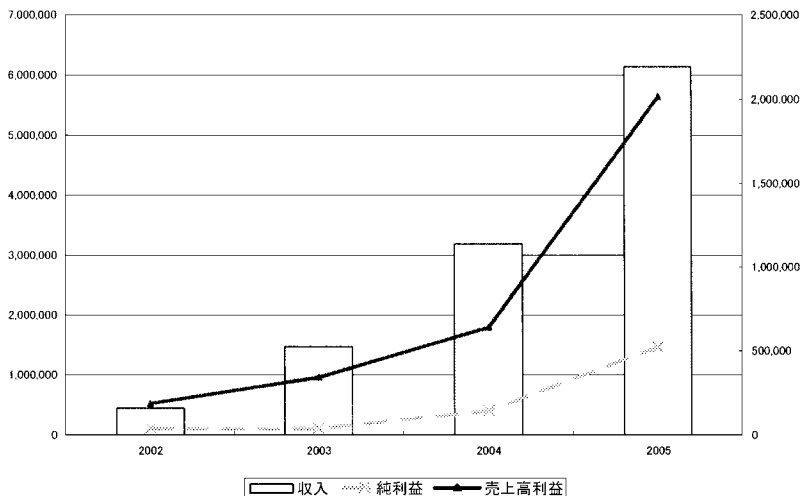
出所：2006年1月6日 日本経済新聞朝刊3ページ

迎え、さらにビジネス社会全体の構造を変容させようとしているのである。

(1) ネットビジネスの巨人

急速に進みつつあるインターネット社会で中心的な役割を担い、圧倒的な力を発揮し、その進化を牽引しているのが、グーグルである。2004年8月の株式公開後、1年間で株価は3倍の300ドルに達し、株式時価総額でネット業界の代表的企業であるポータルサイトのヤフー (Yahoo! Inc.) やネットオークションのイーベイ (eBay Inc.) を追い抜いた。その後も、売上高は四半期ごとに倍々で増加し、純利益も大きく伸張している。2006年12月期の売上高は61.39億ドル、純利益は14.65億ドルに達している。2006年4~6月期の米国4大インターネット企業の米国内での広告収入を比較しても、グーグルは、ネット業界老舗のヤフー、AOL、MSN に大きく水を明け、953百万ドルと米国市場では圧倒的な強さを誇っている。現在、

図表 2 グーグルの売上高・純利益の推移



出所：Google Annual Report より作成

図表 3 米主要ネット企業の比較

社名	グーグル	ヤフー	イーベイ	アマゾン
2006年売上 (百万ドル)	6,139	5,528	4,552	8,490
2006年純利益 (百万ドル)	1,465	1,896	1,082	359
時価総額 (十億ドル) (2007年2月2日現在))	147.41	39.13	45.17	15.40
従業員数	5,680			12,000

出所：Yahoo.com の Finance Web ページより取得 2007年2月5日

グーグルの時価総額は1,474億ドルである。

いうまでもなく、グーグルの事業展開は、米国内に止まることなく、地球規模に広がっている。競合他社を圧倒する世界105カ国・地域以上の言

語での検索可能な検索エンジンを武器に世界各国に拠点を展開し、その覇権を広げつつある。米国の調査会社によれば、米国での検索エンジンのグーグルの利用率は53%であるが、フランスやドイツでは70%、英国では80%以上のユーザーが検索エンジンとしてグーグルを活用している。

(2) 「世界の情報を検索する」ことが使命

「我々の使命は、世界の情報を体系化し、それをどこでもアクセスして利用可能にすることによって、我々の世界をもっと過ごし易くすることにある²⁾。」

年次報告書に示されているミッションは、10の100乗を示す「googol (グーゴル)」という数学用語に由来するグーグルという社名にも活かしている。800億ページとされる世界のウェブページのうち、現在、グーグルの検索可能ページ数は80億ページ程度である。ヤフーに比べて少ないとはいえ、その検索の精度は群を抜いており、それが同社の強みの源泉となっている。

「最低でも300年は必要だ」といわれる壮大ともいえる企業ミッションの実現に向けて着実に手は打たれている。スタンフォード大学、ハーバード大学、ミシガン大学などの有名大学の図書館の数百万冊に及ぶ書籍のデジタル化への取り組みである。その可能性を、生物学者クレイグ・ヴェンダー博士 (J. Craig Venter) は評価する。

「グーグルは、どんな企業よりも強力なコンピュータ能力を持っている。現在扱っているデータベースの規模は、政府が扱っているものよりもずっと大きい。これからは、一般の人の自分自身の遺伝子コードや統計的なコードを理解するようになるだろうが、それを助けるサービスが、今後10年のうちに、グーグルによって広く提供されるようになるだろう³⁾」

最新のテクノロジーを駆使し、その市場のファーストランナーが覇権を誇ってきたIT産業の中であって、ネット検索最後発企業として誕生した

グーグルは、どのようにして成功を収めることができたのか。彼らは、検索技術を武器にして、どういったビジネスモデルを構築し、世界最大のインターネット企業へと成長することができたのか。インターネット社会の進化プロセスと共に考えていくことにしよう。

2. Web 1.0 から Web 2.0 へ

20世紀後半から21世紀前半にかけて誕生し急成長を実現したグーグルやアマゾン (Amazon. com. Inc) といったネット企業と、それ以前に設立されてすでに実績を上げていたネット企業の間には少なからず違いがある。90年代半ばに成功を収めていたネットスケープ (Netscape Communications Corporation) や、ポータルサイトのヤフー (Yahoo! Inc.) , AOL (AOL LLC) , MSN (Microsoft Corporation) といったインターネット・ビジネスを前者に位置づけ「第一世代」と呼ぶならば、後者に分類されるグーグルやアマゾンといった企業は、「第二世代」と呼ぶことができる。もちろん、第一世代に分類されてきた企業の一部が、第二世代へと進化していることもある。

インターネットが一般社会に普及し始めて10年の時を経て、我々の社会や日常生活を大きく変容させた。その進化を端的に表わしているのが、2004年頃から言われはじめた Web 2.0 という用語である。米国 IT 系出版社のオライリーメディア (O'Reilly Media, Inc.) のティム・オライリー (Tim O'Reilly) が提唱した Web 2.0 というこの語は、現在でも、その定義や意味は、完全に共有されているわけではない。とはいえ、おおよそ、90年代半ばにインターネットが登場した時代に始まるインターネットを取り巻く技術の進歩とその使い方の変化といった質的变化を示したものであるということは共有されている。

『ウェブ進化論』の著者、梅田望夫は、Web 1.0 から Web 2.0 への進化をもたらした技術的要因として、「インターネット、チープ革命、オープンソース」をあげ、インターネットを巡る技術的革新が社会構造的変革を

促していると指摘する。

「21世紀初頭に入ってみて明らかになったのは、(『情報スーパーハイウェイ』によって)『大規模な構築ステージ』で作られるのは、実はITインフラではなく、I(情報)インフラで、それによって『情報そのものに関する革命的な変化』が起ころうとしているということである⁴⁾。」

さらに、Web 2.0の特質を、「ネット上の不特定多数の人々(や企業)を、受動的なサービス享受者ではなく能動的な表現者と認めて積極的に巻き込んでいくための技術やサービスの開発姿勢⁵⁾」と指摘する。

2000年代半ばまでのWeb 1.0時代のインターネットが単一方向的であったのに対して、Web 2.0時代のそれは双方向的であり、その結果、データがネットを介してあらゆる場所に広がり、広がったデータがさらに新しい価値を生み出すといった連鎖を起こし、新しいサービスが次々と生み出されるようになったというのである。

『Web 2.0でビジネスが変わる』の著者である、神田敏晶は、その特徴を5つの法則としてあげる⁶⁾。

その第一の法則は、「いつでもどこでも使える」ことであり、技術的な利用環境の変化に関わるものである。

IT革命以降、ウェブを使うことのできるプラットフォーム(端末)は、パソコンだけでなく、携帯電話やゲーム機にまでに広がっている。今後、利用できる環境はますます充実していくことは確実であり、パソコンがなくてもウェブを利用できるWeb 2.0の環境は、社会全体を大きく変化させてきた。

第二の法則は、「『共有』から価値が見つかる」ということである。

「Folks(人々)」と「Taxonomy(分類学)」という単語を組み合わせた造語である「Folksonomy(フォークソノミー)」という言葉は、ネット上に蓄積されている様々なデータを提供する企業の側ではなく、ユーザーの側が分類、意味づけを行っていくことを示している。その結果、ユーザー同士

が情報を共有することによって、企業1社で考える以上の大きな価値を生み出すことが可能になるのである。膨大な情報を検索したり分類することを可能にした Web 2.0 の技術が、それまでにはみられなかった、新しい価値を生み出そうとしているのである。

第三の法則は、「企業（主体）からユーザー主体（への移行）」である。

従来、情報の多くは、企業から市場への一方向的な流れであった。しかし、インターネットの普及によって、市場は知恵をつけ、知りたい情報を知る手段を手に入れることが可能になり、市場の力が企業の力を凌ぐほど大きくなってきたのである。

第四の法則は、「趣味は実益を兼ねる」ということである。

個人ユーザーであっても、ホームページやブログ（簡易型 HP、日記型 HP）を開設している人々も、企業から依頼されたバナー広告をサイトに表示していけば、少なくない収益を上げることが可能であるし、欧米では、アフィリエイトという仕組みによって生計を立てている人さえいる。つまり、「ユーザーのモチベーションである『好き』をそのまま価値に変わるようおま仕組み作りが注目されているということ」なのである。

第五の法則は、「マスとニッチの関係が変わる」ことであり、市場構造の変化に関わるものである。「売上の80%は20%の優良顧客が占める」というパレートの法則が、ウェブの普及によって大きく変化してきた。ビジネスの世界で、これまで切り捨てられてきた80%の市場が顕在化し、大きな市場を形成するようになってきた。いわゆる、ロングテール現象である。Web 2.0 の時代になって、少数のマニアが掲示板やブログで盛り上げてきた小さなブームから、爆発的なヒットが生まれるようになるし、中小零細企業であっても、大企業と同じ土俵の上でニッチな製品で勝負することが可能となりつつある。

確かに、1990年代のホームページは、大企業が消費者に向けてカタログ的に発信するだけの副次的なメディアに過ぎなかった。ネット広告の多

くはホームページの上部に設けられた「バナー広告」が中心を占め、B2BやB2Cが中心であった。しかし、ここ数年で、Web 2.0の5つの法則に代表される変化が、社会構造を変容させつつある。その中でグーグルは巨大ネット企業へと成長を遂げたのである。

グーグルの影響力の大きさについて、梅田望夫は指摘する。

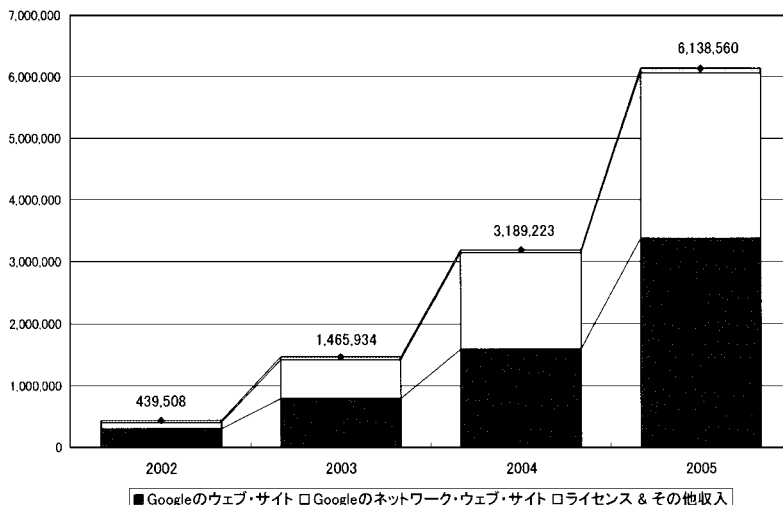
「リアルの世界における『富の分配』は、巨大組織を中心とした階層構造によって行われるのが基本的であるが、その分配が末端まであまねく行き渡らないところに限界がある。しかし、いかに対象が膨大であれ、インターネットにつながってさえいれば、その対象はきめ細かく低コストで処理可能である。グーグルは、そんなインターネットの本質を具現化することで、リアル世界における『富の分配』メカニズムの限界を超えようとしている。上から下へどっとカネを流しおおざっぱに末端を潤す仕組みに代えて、末端の一人一人に向けて、貢献に応じてきめ細かくカネを流す仕組みを作ろうとしている⁷⁾。」

3. 検索ベースのビジネスモデル

世界最高水準の検索エンジンを武器にネット業界のトップに登りつめようとするグーグルの最大の収益源はネット広告である。グーグルの提供するサービスは多様であるものの、その売上高の9割以上は広告収入によっている。そもそも、グーグルが提供するサービスに共通しているのは、それらが基本的に無料であるという点にあり、収益構造だけをみれば、同社は広告代理店であるといえることができる。

しかし、グーグルが収益を生み出す仕組みは、従来のマスメディアを活用した広告代理店のそれとはまったく異なるし、その発展プロセスも異なることはいうまでもない。グーグルが成長に向けて歩を進めたのは、ネットバブルが崩壊して、バブルの中では覇権を握っていた新興ネット企業が凋落に向かうまさにそのときであった。

図表 4 グーグルの収益構造



(1) 世界最高の検索エンジンの開発

スタンフォード大学でサーゲイ・ブリンとラリー・ページが出会った1995年頃は、インターネット黎明期とも言うべき時代であった。一部の専門家や「コンピュータおたく」といわれるマニアが中心となって活躍した狭い世界で、一般人にとっては未知の世界であった。当時のインターネットは、技術的、价格的な制約から実用性という点ではかなり不十分なものであったと言わざるを得ない。

「1990年代半ばのウェブは、実質的には開拓時代のアメリカ西部と同じだった。インターネット上では、何百万人もの人たちがログオンし、電子メールでコミュニケーションを始めていたが、本気で何かを探そうとしている人たちはウェブサイトの乱雑さに苛立ちを募らせるばかりであった。コンピュータの利用者たちが、自分の求める情報をネット上で見つけるのに使っていた検索エンジンは、ウェブクローラー (WebCrawler)、ライコス (Lycos)、マゼラン (Magellan)、インフォシーク (Infoseek)、エキサイト (Ex-

cite)、ホットボット (HotBot) などだったが、これら創世期に作られたものは期待に応えるにはほど遠かった⁸⁾。」

同じ頃、スタンフォード大学の博士課程の学生で、ヤフーを創業していたジェリー・ヤン (Jerry Chih-Yuan Yang, 楊致遠) とデビット・ファイロ (David Filo) がウェブ上のサイトをアルファベット順に並べるといった単純な方法で検索を可能にしていた。確かに、その方法は当時としては画期的であったが、出てきた検索結果を手作業で取捨選択しなければならず、効率的ではなく実用的な方法といえるものではなかった。

インターネット黎明期中で、コンピュータ・サイエンス専攻の大学院生として将来を嘱望され、デジタル図書館プロジェクトの研究に没頭していたページが目をつけたのが、検索結果に表示されるリンクであった。リンクのデータを分析することで、重要度を測定することができるかもしれないと考えたページは、プリンとともに、ダウンロードの研究とウェブのリンクの分析の研究に本格的に取り組んだ。1996年のことである。

ページはいう。

「引用は重要だ。ノーベル賞を受賞するような人たちの論文は、1万もの論文に引用されているんだ。ある論文が科学文献にたくさん引用されていたら、それは、その論文が重要だからだ。それに言及する価値があると多くの人たちが思ったということだからね⁹⁾。」

このアイデアが、効率の悪かった検索エンジンの限界を打ち破ることになった。すなわち、ウェブのどのページの重要度が高いかは、多くのリンクが張られたページによって計測することができる。重要度の高いウェブページほどリンクが多い。こうした考え方をベースにしてアルゴリズムを設計し、検索精度をあげることに成功した。これが、グーグル検索エンジンの基礎技術「ページランク (Page Rank)」の土台となるもので、バックラブ (Back Rub) と名付けられた。1997年秋、さらに検索能力を強化したバックラブは、グーグルという名を世に広めていくことになる。同社の社

名になるグーグルのアイデアを提供したショーン・アンダーソンはいう¹⁰⁾。

「検索することによって、検索をつけることによって、みんなが巨大な量のデータを手に入れられるようにしたいって思っているんだろう。グーグルプレックス (Googleplex) は巨大な数字だよとぼくはいった。ラリーは気に入って、『グーグルってのはどう?』といった。ぼくは、自分のコンピュータで、G-o-o-g-l-e とタイプしてみた。それはミススペルで、そして有力な候補名となった。ラリーは、その名前が使用可能であることを確認すると、その夜には登録を済ませて、この名前を書いてみた。Google.com。」

こうして誕生したグーグルの検索エンジンは無料で開放され、スタンフォード大学のキャンパスを中心に、口コミで広がることになる。しかし、検索エンジンを効率的に運用するためには、ソフトウェアを整備するだけでは不十分で、ユーザーとデータベースが増えるにつれて、それを処理する多くのコンピュータが必要となった。グーグルは、他の検索エンジンとは異なって大型のサーバーを必要とせず、どこにでもあるパソコンによって構成されていた。とはいえ、増大するユーザーに対応するためには、かなりの台数を必要とした。そこで2人は、大学にある引き取り手のないコンピュータをかき集めて学内にデータセンターを開設した。ページは当時を振り返る。

「ぼくたちはかなりひどいがらくたをあれこれ集めていた。……安いパソコンをかき集め、つなぎ合わせることで、どんなに大きなことを成し遂げることになったか¹¹⁾。」

しかしながら、こうして生み出された最高水準の検索エンジンも、ビジネスとして収益をあげるまでに昇華されてはいなかった。当時、検索エンジンは、インターネットサービスの付録程度としてしか認識されておらず、わざわざ検索に金を出そうとする会社を探し出すことは困難であった。そのため、彼らはガラクタ漁りを続けざるを得なかった。

そこに手を差しのべたのが、当時シスコシステムズ社 (Cisco Systems, Inc.) の副社長であり、伝説の投資家として知られていたアンディ・ベクトルシャイム (Andreas Maria Maximilian “Andy” von Bechtolsheim) であった。二人の話を聞き興味をもったベクトルシャイムから10万ドルの出資を受けた二人は、1998年、大学を休学することにした。グーグルを会社として登記し、本格的にビジネスに取り組んでいくことを決意したのである。

もっとも、この時点でも、こういった形で検索を新しいビジネスとして立ち上げるのかについて明確な考えを持っていたわけではなかった。もちろん、広告で稼ぐことは可能であったが、二人の創業者は、「広告は検索結果を腐敗させてしまう」という強い懸念を持っており、無料で提供して利用者を集め、そのあと広告から、あるいは何かを売って利益を得るというビジネスモデルには、かなり否定的であった。ベクトルシャイムは、当時を振り返って言う。

「本音を言えば、百万人ぐらいの人が検索することになって、それが積み積れば利益を出すこともできるだろう、くらいに考えていた。それが、どれほど大きなものになるか、当時の私にはわからなかった。誰にもわからなかった¹²⁾。」

ともあれ、こうして資金を得たプリンとページのグーグルは、当時もっともよく知られていた検索エンジン以上に効率的にネット上の情報を探し出すことのできる検索エンジンを武器にして、「宇宙のすべてをデジタル化して、それを使えるようにする」という夢に向かって船出したのである。

当時の状況の中で、この信念が大きく花開くことを予想した者はいなかったに違いない。今でも二人の天才はいう。

「ぼくたちがこの会社を始めたのは、当時の検索技術に満足していなかったからだ。ぼくたちが経済的に成功しているというなら、その成功は、本来の目標と離れたところで生まれた、すばらしい副産物に過ぎない¹³⁾。」

（2）意味ある検索結果を引き出すために

明確なビジネスモデルを描くことなく立ち上がったとはいえ、グーグルの水準の高い検索エンジンの評判は高く、1998年のPCマガジン誌のウェブサイトと検索エンジン部門でトップ100リストにランクインを果たした。しかし、多くの企業から色よい返事を得られず、ベクトルシャイムから提供された資金も底をつき始めた。そうした所に、グーグルに追い風が吹き始めようとしていた。ネットバブルの真只中、よく知られていた検索エンジン会社は検索技術投資するという本来業務から離れて、大きな会社に吸収されたり、金にもものを言わせる新興ドットコム企業から流れ込む広告料を追い求めた。その結果、検索エンジンの質は悪くなり、より機能の高い検索エンジンを求めるユーザーがグーグルに乗り換え始めたのである。

98年には、検索数が50万件にまでふくれあがり、システム強化を図ることが不可欠となった。質の高い検索結果を実現するためには、ソフトウェアを充実させるだけでは不十分であり、強力なコンピュータ能力が不可欠である。大学でガラクタを集め、1セントを惜しんで手作りで自家製のパソコンを製作していたのもそのためであった。ベクトルシャイムに出資してもらった10万ドルという巨額の資金の多くは、コンピュータの処理能力の向上に費やされた。かれらは、ソフトウェアの開発だけでなく、コンピュータネットワークのあらゆる面を徹底的に分析して、誰も思いつくことのない検索システムを作り上げることを志向していたのであった。

前出の梅田望夫は、グーグルの重要な成功要因として、この点を指摘する。

「普通なら、自社サービスをきちんと処理するためには、どんなコンピュータ・システムを作らなければならないかを考え、コンピュータメーカーあるいはシステムインテグレータに発注して情報発電所のインフラを作らせる。ネット企業は、そのインフラの上にソフトウェアを作り、サービス向上に邁進する。グーグルは、こういう普通の考え方でネット事業を構

築する気がさらさらなかった¹⁴⁾。」

最高の検索エンジンの提供に向けて大きな投資を必要としたグーグルの転機は、クライナー・パーキンス・コーフィールド・アンド・バイヤーズ社 (KPCB: Kleiner Perkins Caufield & Byers) とセコイアキャピタル社 (Sequoia Capital) の二大ベンチャー・キャピタルから 2,500 万ドルの出資を獲得できたことで訪れた。1999 年秋、この出資が決定するとグーグルのコンピュータは、300 台から一挙に 2,000 台に増加した。その翌年はその倍になっている。その様子をデビット・ヴァイスは、次のように記している。

「もう、スタンフォードの発送センターでコンピュータをあさる必要はなかった。そこを卒業したグーグルガイたちは、次なるレベルにいた。車に飛び乗って、シリコンバレーの巨大な電子機器専門店フライズに向かえばいいだけだった。彼らは、そこでありふれたパソコンやディスクやメモリを大量に買い込んだ。グーグルプレックスに戻ると、マシンをばらばらにし、コンピュータのパワーやエネルギーを浪費する不必要なパーツをみんな捨てた。それから、彼らは、ソフトウェア、配線、そして特別な調味料を加えて、すっきりしたコンピュータを組み立てた。グーグルの高速検索を可能にしているのは、こうしてできたコンピュータだった¹⁵⁾。」

大型コンピュータのような重火器ではなく、PC という小火器とはいえ、数がまとまると膨大な投資を必要とする。この出資は、きわめて大きな意味をもっていたのである。

(3) 収益を生み出すビジネスモデルへ

1999 年末、グーグルの検索エンジンへのアクセスは、一日平均 7,000 件を超えるまでに成長していたが、検索エンジンそのもののライセンス契約数は伸び悩み、そこから得られる収入はわずかであった。すでにエンジニアを中心とした従業員も 40 人近くにまで増え、毎月の支出は 50 万ドルを超え、経営は火の車であった。しかし、「広告収入に依存した検索エン

ジンは、本質的に広告主の意向を反映したのになってしまう¹⁶⁾」というジレンマの中で二人の経営者は、ネット広告収入に依存していたヤフーやAOLなどの巨大なインターネットサイトに追随することに踏み切れずにいた。

とはいえ、巨額の投資をしている二大ベンチャー・キャピタルも黙ってリターンを待ち続けるはずもなく、二人の経営者は大きな決断に迫られた。検索エンジンをライセンス契約で使ってもらうことによって収入を得るという、それまでかたくなに守ってきたビジネスモデルに固執することなく、検索サイトに広告を掲載することによって収入を得るといったモデルへの転換を決意したのである。

二人のネット広告に対する抵抗のもう一つの理由は、当時主流であったバナー広告に対する嫌悪感によるものであった。当時を振り返ってマイケル・モリッツはいう。

「ウェブサイトをどぎつい看板の立ち並ぶマンハッタンの劇場街に似ていなかったのです¹⁷⁾。」

確かに、バナー広告は、夜の街のネオン・サインのように点滅を繰り返す、品のよいものではなかった。グーグルのホームページは、資金の関係もあって、シンプルにせざるを得なかったが評判も上々であり、二人はそのイメージを守りたかった。

そこで、二人の広告掲載に対する妥協は、広告を別ページに表示し、広告のサイズや字体にも厳しい基準を設けることと、短いフレーズや見出し、キーワードに絞ってテキストだけを表示するというものであった。課金方式は、当時バナー広告でよく行われていたCPM (Cost Per Mille) といわれる方式を採用した。CPMとは、広告が1,000回クリックされるまで掲載を続ける「インプレッション保証型」方式である。

2000年1月、最初の広告がサイトに登場した後、この広告ビジネスがしばらくの間順調に進むかに思われた。しかし、技術至上主義で多くの人

員を技術部門中心に投入していたグーグルの営業力の限界はいかんともすることができず、それほど大きな収益はあげることができずにいた。そこに、ナスダックの大暴落が起こり、活況に沸いていたネット広告ビジネスにも大打撃を与えた。

グーグルは、再び収益確保の道を模索しなければならなくなった。もっとも、バブルがはじけていなければ、グーグルもそれまで忌み嫌っていた派手なバナー広告をサイトに立ち上げるだけのビジネスにはまってしまうて、今日の成功を実現することはできなかつたかもしれない。むしろ、ネットバブルの崩壊が、グーグルの新しいビジネスモデル構築に弾みをつけたといえよう。

プリンとページが目をつけたのは、1998年、ビル・グロス (Bill Gross) によって創設されたゴートゥー・ドットコム (GoTo.com 後のオーバチュア / Overture) が独占していたキーワード広告であった。ネットバブル時代に中心であったバナー広告は、広告主から見るとその効果は不明確で、それに対するコストだけが膨大にふくらんでいった。そうした中で登場したのが、グロスの開発したキーワード広告である。クリック回数で掲載期間と契約料が決定される従来の方式とは異なり、グロスの考えたキーワード広告は、サイトへの訪問者が広告をクリックして広告サイトに入った場合にだけ広告料を受け取るという新しい方式であった。現在の検索連動型広告で標準的な方式になっているこのやり方も、当初は、なかなか理解されず、大きな批判を浴びたのも事実である。

その状況をジョン・バッテル (John Battelle) は、次のようにいう¹⁸⁾。

「広告主の支払う広告料金で検索結果の表示場所が変わる検索エンジンは技術的に問題があるばかりか、メディアの倫理を明らかに侵害しているとされた。ゴートゥーは記事の中に広告を紛れ込ませているとされ、各報道機関も同じ立場に立って、編集の純潔性、中立性の側面から批判的な姿勢をとった。検索結果が支払われる金額で決まるなんて。そんなメデ

「エアが存在していいのだろうか。」

しかし、こうした問題を孕みつつも、キーワード広告の効果は絶大で、発足当時わずか15社に過ぎなかった広告主も、半年後には数百社、99年半ばには8,000社にも達した。その結果、ゴートゥーは、マイクロソフトやネットスケープなどのサイトとのサイトを越えた連携（シンジケーション）をも実現し、大きく繁栄した。その後、ゴートゥー・ドットコムは、オーバチュアと改称して、クライアントのウェブサイトへの訪問者と、広告主のネットワークとの間の課金制で取り持つビジネスに特化することになるが、検索連動型の方式はネット広告を革新し、インターネットの活用方法や消費者の購買行動までも変容させることになったのである。

ネットバブル崩壊と出資者の圧力の中で四面楚歌に追い込まれていたグーグルは、キーワード広告で唯一ゴートゥー・ドットコムの方式を徹底的に研究し、それを模倣してビジネスを2000年10月からスタートさせた。今日、グーグルの収益の半分近くを占めるまでに拡大した「アドワーズ(AdWords)」である。

もっとも、このビジネスを始めるに当たっても、二人の経営者は、少なからず躊躇していた。検索エンジン・ビジネスとネット広告ビジネスの両立には、踏み間違えると大きな問題を生み出す可能性がある。事実、グロスは、検索エンジンを提供するサイトで、広告料をもらう見返りに、そのウェブサイトのURL（Uniform Resource Locator：ウェブサイトのアドレス表記）を無料検索の結果ページに表示したり、あるいは、検索エンジン結果に特定のウェブサイトを意図的に表示して収益を上げていることで痛烈な批判を浴びていた。

アドワーズは、「新聞では、ニュースと広告が明確に区別されている。同じことは、グーグル・コムでもできるだろう¹⁹⁾」という妥協の産物として始まった。

(4) 成長が、新たな成長を作り出す

こうしてスタートさせたビジネスモデルの成功によってグーグルは、ネットバブル崩壊の中で、もたえ苦しむ新興ネット企業を横目に急速に業績を伸張させた。高い検索能力を武器に培ってきた市場での信頼と、検索結果に関連した情報を付加する機能を備えた広告ビジネスによって、成長を加速させたのである。さらに、グーグルは、インターネットの利用者に向けて会社の事業内容とブランド名を積極的に打ち出し、ユーザーを獲得するために様々なサービスを提供し始めた。待ちの姿勢から、攻めの姿勢への転換である。

グーグルが成長基盤を確実なものとしたのは、2000年6月である。インターネットの世界でもっとも古く、もっとも知名度が高く、もっともアクセス数の多いサイトであるヤフーとの提携である。ヤフーに検索エンジンを提供していたインクトゥミ社 (Inktomi) に替わって、グーグルが検索サービスを担当することになった。

ブリンは、当時を振り返っていう。

「グーグルにとって画期的な出来事。ぼくたちのビジネス戦略が正しかったことの揺るぎない証し²⁰⁾」

ビジネスモデルの転換とヤフーとの連携によって、ヤフーの検索数は、2000年半ばまでにインデックスは10億ページを超えるウェブ上で最大の検索エンジンになった。その結果、厳しい状況にあったグーグルの業績は、大幅に改善された。2001年の収入は8,500万ドルに近づく勢いであった。もっとも、当時、先行していたオーバーチュアの収入は、その3倍以上の2億8,800万ドルにも上っていた。

両者の業績の違いは、グーグルが依然として検索連動型広告を採用せず、前世代の CPM 方式に依存していたことであった。それが成長のネックとなっていた。

そこで、2002年2月に始まる「アドワーズ」の新バージョンでは、オ

ーバーチュア社と同様に、オークションとペイドサーチ方式を採用した。ページランクのアルゴリズムに基づき、「アドランク」と名付けられたこの方式は、オーバーチュア社のそれとは異なり、金を払ってもリストの上位になることはできない。グーグルが採用したのは、広告の人気という概念を取り入れてクリックの回数でランクが決まるという方式であり、金を払えば広告のランクのトップになれるという方式よりも公平であると市場からの評価を得ることができた。そのことによって、広告主からの引き合いはさらに増加していったのであった。

このころになると、グーグルは成長が成長機会を創出するといった好循環のスパイラルをつくり出すようになっていた。中でも、2002年5月、当時3400万人以上の契約者を誇っていた AOL との間で結んだ提携は、かつてのヤフーとの提携にも勝るとも劣らない重要な意味があった。これを契機に、グーグルは提携戦略を推し進め、検索エンジンのライバル企業である当時アスクジブス社（Ask Jeeves Inc：現在 IAC Search & Media）を含めてさまざまな企業との提携を進めた。その結果、インターネット市場におけるグーグルの存在の大きさを証明することになった。AOL の元 CEO で、グーグルとの提携の推進者であったといわれるスティーブ・ケース（Steve Case）はいう。

「グーグルの製品は優れていた。だから優れているという噂が流れた。優れているのでみんなが使ったんだし、みんなが使うことでさらに性能が向上した。インターネットを検索して、そこから情報を引き出すには、やっぱりグーグルを使うのがよかったんだ。中心にある原動力はすべて、グーグルの検索エンジンが優れていると言うことにつきるんだよ²¹⁾。」

成長が新たな成長を作り出す中で、グーグルは、今日のビジネスのもう一つの柱となっている新しい広告プログラム「アドセンス」を2003年3月開始した。

「アドセンス」とは個人のホームページなどに広告を配信するサービス

であり、ブログやホームページをもっている人がアドセンスに申し込むと、広告がグーグルから送られてくる。その広告を自分のホームページに貼り付けるように設定しておくだけで、広告は新しいものに自動的に更新させていくというもので、「コンテンツターゲット広告」ともいわれる。

ブログやHPにどういった広告を載せるかは、コンピュータが独自に分析し、どの広告主の広告を載せれば効果的かを判断することになる。ただし、希望すればブログやHPの保有者は、無料でアドセンスに登録できるだけでなく自分のサイトに掲載された広告がクリックされたときには、広告料を手にすることができるという仕組みである。梅田は、アドセンスをつぎのように説明する²²⁾。

「家に引きこもって、ウェブサイトを通じてネット世界とつながっているだけで、リアル世界で通用する小遣い銭が自然に入ってくる仕組みである。(略)実際、英語圏においては、グーグルのアドセンスで生計が立つ人が増えている。グーグルが形成する経済圏の規模が大きくなるにつれて、小遣い銭程度から生計が立つレベルにまで個々人の収入規模があがっていく可能性を秘めている。(略)アドセンスとは、グーグルに集まってくる企業の広告費を、流通機構を介在させることなく、世界中の膨大なウェブサイトにも細かく分配するメカニズムである。」

いずれにしても、こうして誕生した新しいビジネスモデルを加えることによって収益は着実に増え、2005年にはグーグルの収益の15%を占めるまでに至っている。

(5) 無料サービスの提供

グーグルは、次なるビジネスチャンスを模索して、手を打ち続けている。インターネットの普及、検索エンジンの進化の中で成長してきた巨大ネット企業の登場は、テレビやラジオ、新聞などのメディアを中心とした企業のマーケティング戦略に大きな影響を与えている。宣伝効果を予想もで

きず追跡できない従来メディアの広告に比較すれば、明確なターゲットに向けてメッセージを伝えることができ、その結果を追跡できるクリック課金型広告は魅力的である。グーグルのアドワーズとアドセンスは、優れた検索技術を武器にして、サーチエコノミー市場とも言うべき新しい市場を創造したのである。

そうして生まれた新たな経済圏をさらに拡大し、そこに新しいビジネスチャンスを生み出すために、グーグルは、次々と新しいサービスを提供し続けている。2006年8月現在で、その数は50種を超えた。ウェブ最大のニュースサイトとなっている「グーグル・ニュース」、世界中どこでも住所で地図を検索できる「グーグル・マップ」や検索した住所を衛星画像で眺めることのできる「グーグル・アース」、学術論文専門の検索サイト「スカラー」、自分のパソコン内の情報を検索する「デスクトップ検索」など、テキストや画像の検索を超えたサービスが提供されている。しかも、これらのサービスは、インターネットが接続されているパソコンやプラットフォームを開くと、どこでも、だれでも、そのほとんどのサービスを無料で受けることができるのである。そして、提供されたサービスがユーザーにとって利便性が高く満足度が高ければ高いほど、ユーザーの数も増加していくことになる。その結果、広告主からの依頼が増えることはもちろん、ユーザーから得られる情報力も多くなり、新たなビジネスの芽を見つけることにもつながる。

提供されるサービスが無料であることが、創業以来グーグルの強みの源泉になってきたことは事実である。前出の神田敏晶はいう²³⁾。

「新しいサービスに、どのような使い道があるのか。技術的な課題は何かを知るには、まずサービスを運用してみてユーザーの声を聞いてみるのが一番だ。成功しているベンチャーのほとんどは、ベータ版でもアイデアを公開してリサーチをかけるのを恐れない。先にアイデアを公開してリサーチをかけ、その結果よりよいビジネスにつなげられるからだ。(略)

クルマやテレビであれば、未完成品を市場に発表するなんてできないが、ネットビジネスの場合は、むしろベータ版でも、いち早く公開することが歓迎される。(略)人は、このサービスをどう使いたいのだろうとリサーチしているのである。」

その一方で、ユーザー・ニーズに合致して利便性の高い無料のサービスが次々と提供されることによって、広告業界のみならず、そこで生み出される収益と密接に関わるビジネスにも大きな影響を及ぼしつつあることも事実である。有料でニュース情報を手にしようとするものがいなくなる可能性は少なくない。すべての人が欲しい情報を手にすることができるようになれば、情報を媒介としてきた市場で収益を得てきた産業は、壊滅状態に陥るかもしれない。

この状況を、ジョン・バツェルは、「検索は、第三次産業の新しいインターフェースとなった²⁴⁾」と指摘する。

4. 革新を保ち続けるためのマジック

創業わずか8年足らずで、世界のネットビジネス最大手に成長したグーグルの最大の強みは、ラリー・ページとサーゲイ・ブリンの二人の天才が生み出した革新的検索技術にあることは紛れもない事実である。しかし、企業を取り巻くステークホルダーとの関係の中で、成長を維持し続ける一方で、革新的ビジネスを生み出すことのできる創造性と独自性、チャレンジングな企業文化を組織的に保ち続けることは容易なことではない。従業員をマネジメントするだけでなく、出資者や競合企業を含めたステークホルダーとの関係をマネジメントしていくことも、企業の存続と成長にとって不可欠な要因であることはいうまでもない。

(1) 三頭体制による経営

グーグルにとって最初の出資者は、10万ドルを提供してくれたアンデ

ィ・ベクトルシャイムであった。すでに述べたように、この出資は、ベクトルシャイムの好意と期待によるところが大きく、ページとプリンの二人は、それほど大きな負担を感じていなかった。

それに対して、2,500万ドルという巨額の出資を行ってくれた第2の出資者は、それをビジネスとする KPCB とセコイアキャピタルという2大ベンチャー・キャピタルである。単独出資を希望した両社に対して折半出資を申し出たのは、一社による支配力の行使を嫌ったグーグル側であった。しかも、ページとプリンは、株式の過半数以上を保有するといった好条件まで両社から引き出し、経営権の確保することにも成功した。そうして獲得した資金によって、ソフト・ハード両面で高度な検索技術を構築することが可能になったのである。

しかし、2000年後半には、150人を超えるスタッフを擁しているにもかかわらず、その収益はわずかで、出資したベンチャーキャピタルは次第に不満を募らせてきた。ジョン・バツテルはいう²⁵⁾。

「ベンチャー・キャピタルというものは、自分の金を防衛しなければならなかったときには、情け容赦もなくなる。投資家は保険として創業者を脇に追いやり、身内を CEO として送り込むのが常套手段だ。ヤフーでティム・クーグル (Tim Koogle) がジェリー・ヤンに、エキサイトではジョージ・ベル (George Bell) がジョー・クラウス (Joe Kraus) に代わったように、ジョン・ドウアー (John Doerr) とマイケル・モリッツ (Michael Moritz) も、ページに代わる CEO を早く探すように要求してきた。」

どのような形であったとしても、投資家から金を引き出したページとプリンは、創業者、起業家としての役割が強く求められることになった。検索技術の開発と改良に没頭していればよいといった立場に安穩としてはいらなくなったのである。こうした状況が忌み嫌っていた広告ビジネスへの参入という妥協につながったことは、すでに述べたとおりであるが、業績が大きく改善されるまでにはまだ時間を待たなければならなかった。セ

コイアキャピタルのモリッツは振り返る²⁶⁾。

「CEOの交代をめぐる、当然ながら投資家はいら立ち、創業者は神経質になり、その間で妥協をはかる必要がありました。」二人の退陣を求める圧力があつたのは当然であり、「経験豊富な年上の人物を雇うように、会社経営を熟知し、やがてウォール街で収益を上げたときは会社の顔になれる人物を雇うようにと、あきらめずに説いていた²⁷⁾」

こうした中で、二人の創業者は、不承不承ながら、1999年6月から1年半の時間をかけて75人のCEO候補者を検討した。そのときの様子をモリッツはいう。

「長くかかりました。というより、ただだらと引き延ばされました²⁸⁾」。

最終的に、白羽の矢が立ったのが、ノベル社のCEOを務めていた、エリック・シュミットであった。シュミットは、サン・マイクロシステムズではプログラミング言語のJAVAの開発を指揮してマイクロソフトと競い合い、CEOを務めていたノベル社でも、巨人マイクロソフトに熾烈な戦いを挑んできた経歴の持ち主である。2人の創業者や出資者たちとの度重なる会談を経て2001年7月、シュミットはグーグルのCEOに就任した。

収益こそ少なかったとはいえ、売上が2,000万ドルを超え、200人以上の従業員を抱えている企業の当時を振り返ってシュミットはいう。

「あの場所は、常に動物園状態だった。(略)会社の根底をなしている組織や戦略や文化はとてもよかった。わたしが最初の1~2年で行ったことを一言で言うなら、ラリーとサーゲイの生み出したヴィジョンと宝物の周囲に、事業と経営という骨組みを構築したということになるだろう²⁹⁾」

確かに、創業者の二人の天才は最高のエンジニアであったが、自分たちのビジネス以外にビジネス経験のない若干27歳の若者である。とはいえ、完璧とはいえなくても、3年以上にわたって創業者として企業のトップマネジメントの座に君臨してきた成功者でもあり、その潜在力も小さくな

かった。CEO に就任したシュミットも、創業者であり大株主である二人を無視することができるわけもなく、その後のグーグルは、コンセンサスとパートナーシップに基づく三頭政治を敷くことになった。

シュミットが最初に取り組んだ仕事は、グーグルを業界でぬきんでた存在にする価値とは何か、グーグルで働くものは互いにどのように処遇すべきか、ビジネスとして職場としてグーグルの基本原則はどうあるべきかを明確にすることであった。倍々ゲームで増え続けるグーグルの社員に、グーグルとしてのアイデンティティを共有させることが必要であった。創業者や古参社員との激論の結果、たどり着いた結論は、「邪悪にならない (Don't Be Evil)」である。以来、グーグルは、この言葉を経営理念としている。

ともあれ、こうして経験豊かなビジネスマンを CEO に迎え、グーグルは事業規模の拡大を推進させるとともに、そのマネジメントの面でも動物園から企業経営へと脱皮しはじめた。大きな課題は、絶えず革新的なアイデアを生み出すことが求められるネットビジネスに、画一的で教科書的なマネジメントを持ち込むことは死に直結することにもなりかねないという点であった。二人の天才にとっても、シュミットにとっても、舵取りが新たな挑戦であったことは想像に難くない。

現在、グーグルの意思決定の中心は、毎週開かれる GPS 会議 (Google Product Strategy meeting) であり、基本的に三人のうち二人が同意すると決定されるというスタイルになっている。三人の役割分担は、製品部門担当社長の肩書きをもつラリー・ページが、比較的短期の技術研究の中で、それを優先させるのか、その順位の決定などで指導的役割を果たし、また、技術部門担当社長であるブリンは、企業文化やモチベーション、契約の締結、長期的に意義がある展望が望めるプロジェクトのモニタリングの役割を担っている。CEO として会社全体を監督する立場にあるシュミットは、社内の会計や財政などのシステム構築、海外進出に必要なインフラストラ

クチャーの構築の役割を担うとともに、キャリアのあるビジネスマンとして、取締役会の役員たちの相談役として役割を果たすことが求められている。

(2) 創業ビジョンを守るために

シュミットを CEO に迎え入れ三頭体制をスタートさせたグーグルは、アドワード、アドセンスといったネット広告事業を本格化させると同時に、業界最大手であったヤフーの検索エンジンを一手に引き受けたことを皮切りに提携戦略を次々に展開した結果、ユーザー数は増加し業績も急速に伸張した。デビット・バイスは、その成長の様子を、グーグル経済圏という言葉を使って次のように表現している³⁰⁾。

「グーグルが、アクセス数の多いサイトにも検索サービスや広告サービスを提供するようになると、グーグル経済圏の勢いはいよいよすさまじいものになった。グーグルの広告が表示される場所は増え、そうした場所に入札を求める企業の数も増え、企業が入札しようとする金額も増えていった。グーグル経済圏は、それ自体堂々たるものであったが、そこには自己強化力も備わっていた。グーグル広告をクリックするコンピュータ・ユーザーの数が増えれば増えるほど、ウェブサイトのオーナーたちにはお金が転がり込む。オーナーたちが儲ければ儲けるほど、ほかのサイトもグーグルの検索エンジンや広告の技術を加えたいと熱望するようになる。(略)グーグルは、オンライン広告を表示したい場所のナンバーワンになりつつあった。」

こうした成長の中で、グーグルは再び転機を迎えようとしていた。2003年の売上げは10億ドルで利益も3億ドルを超え、シリコンバレーでは、グーグルの株式公開が本格的に取り沙汰されるようになっていた。2001年のネットバブル崩壊後冷え切っていたウォールストリートは、その話題で持ちきりになった。しかし、噂とは裏腹に、グーグルは、株式公開に対

して否定的であった。当時、シュミットは繰り返し言っている。

「初上場については内部で論議しました。しかし率直に言って、わたしたちは大きな収益をあげています。キャッシュを生んでいます。ですから、公開する必要を感じないのです³¹⁾」

グーグルが株式公開を躊躇していた真意は、多くの公開企業がそうであるように、上場企業になった場合、株主の意向を強く経営に反映しなければならなくなり、短期的利益を優先し、長期的な視点にたつて事業展開ができなくなってしまうという懸念にあった。しかし、仮に公開しなかったとしても、すでにグーグルの規模は、公開企業と同じように財務報告をあげなければならないというSEC（米国証券取引委員会）の規則に該当しており、その意味で株式公開を回避することはできない状況にあった。

2004年初め、ついにグーグルは株式公開の意向を表明する。当時の二人の創業者の思いは、次のようなものであった。

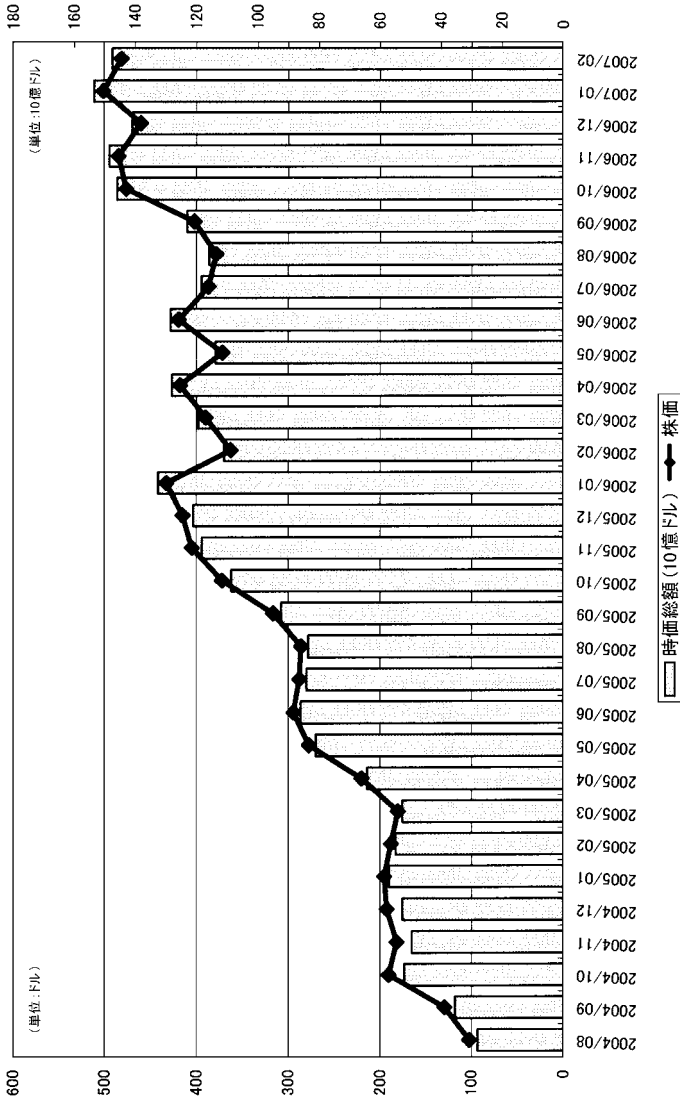
「シリコンバレーのほとんどの企業家にとって、新規株式公開は究極の夢であり、スポットライトを浴びる瞬間であり、自分たちの価値が評価される時であった。しかし、プリンとページの考え方は、これとは正反対であった。二人はプライバシーを愛し、自由を愛し、そしてアナリストやライバルにグーグルの能力を低く評価させておくのを楽しんでいた。この会社には、負債もなく、運営も自己資金でまかなっていたから、資金調達のため人一般に株を売る必要などなかった。(略) どうせ株式を公開するなら、自分たちの納得できる方法で成し遂げたい。(略) こんなすばらしい検索エンジンを作った自分たちなのだから、グーグルを完全に支配し続ける方法だって見つけられるだろう³²⁾」

この思いを具体化するために、グーグルは、二つの方策を講じている。

その一つは、ダッチオークション方式によって、売出し株価を設定することであった。通常の株式公開では、投資銀行のひとつにすべてを任せて、会社の価値や株価を決定するブックビルディング方式が採用され、投資銀

Web 2.0時代のビジネスモデルの構築

図表 5 グーグルの時価総額と株価の推移



行の思惑が優先することになる。それに対して、ダッチオークション方式では、個人投資家にも、平等なチャンスが与えられる。結果的にこの方式を採用することによって、特別に優遇された少数に新規公開株が流れることを防いだけでなく、株式公開に際してウォールストリートではなく、グーグル自身が終始決定権を持つことが可能になったのである。

もう一つは、株式保有の「二重構造」であった。ファミリーで所有するメディア企業ではそうした前例があるとはいえ、株式保有の「二重構造」は公開企業ではまれである。具体的には、ページとプリンが全株式の30%だけ保有するが、議決に当たっては公開する株の10倍の発言権をもつことによって、圧倒的に支配権を行使できるという仕組みである。

ネット企業最大規模の株式公開としてネットバブル崩壊後初めて、ウォールストリートを興奮させ、前代未聞ともいえる方策によってマーケットを混乱状態に巻き込み、市場やマスコミの賛否両論渦巻く中で、2004年8月19日、ページは、ナスダック市場の壇上でベルを鳴らした。株価は、85ドルであった。翌日には108.31ドルとなり、11月には200ドルに達して社内に喧噪が続いた。しかし、それもまもなく落ち着きを取り戻し、公開前と変わらぬ状況に戻った。ページは、当時を振り返っていう。

「このような会社では、すべてが倍々ゲームで進む。でも、ちょっとでも油断すると、すべてが動かなくなってしまう。ぼくの任務は、ほとんど一週間単位で、すべてを徹底的変化させることだった³³⁾。」

（3）継続的革新を生み出すために

スタンフォード大学構内の William Gates Computer Science と掲げられた建物の中の通称「ゲイツ360号室」と呼ばれる小さな研究室で産声を上げ、月1,500ドル足らずのガレージで起業したグーグルは、その成長とともにその拠点を変えてきた。全世界で5,000人のスタッフを抱えるまでになった現在、グーグルプレックス (Googleplex) といわれる本社は、カリ

フォルニア州マウンテンビューの郊外の広大な敷地の中にある。これまでもグーグルの本社は、「グーグルプレックス」と呼ばれてきた。

グーグルプレックスの中を闊歩するスタッフのほとんどは、スタンフォード大学やハーバード大学の博士号をもつ研究者である。ありとあらゆる難問への挑戦をインセンティブとして、博士号をとるだけの知的パワーと知的持続力をもつことが期待され集められた秀才ばかりである。採用はきわめてシビアで、すべての採用が人事委員会によってチェックされ、縁故や情実とは無縁の世界である。そこは、「頭のいい優秀な連中というのは皆、自分を管理できる」という「ベスト・アンド・ブライテスト」という思想が底流をなしている。それでも、グーグルへの応募者は毎週1,500人を超えるといわれる³⁴⁾。

こうして厳しい難関を乗り越えたスタッフが仕事をするオフィスには、飲み物や食べ物はもちろん、お気に入りのおもちゃや音楽、ペットまでが持ち込まれている。さらに、スタッフには、美味しく健康によい食事が無料で提供されている。スタッフは、自分の気に入った環境で、気に入った仕事を、気に入ったスタイル、好きな時間にこなすことが保証されているのである。

グーグル最初の社員となったクレイグ・シルバースタイン (Craig Silverstein) はいう。

「グーグルの目指すゴールは、抜群に優秀な連中を集め、創造的で自由な環境を用意する。ただし、情報を徹底的に全員で共有した上で、小さな組織ユニットをたくさん作り、個々がスピード最重視で働き、結果として組織内で競争を引き起こすというワーキングカルチャーである³⁵⁾。」

収益のほとんどをネット広告収入に依存しているにもかかわらず、グーグルのビジネスの中核となっているのは検索技術の優位性であり、常にその性能を上げると同時に、新しく革新的なサービスを提供していくことがミッションである。グーグルの関心は、どれだけ速く検索結果を提供し、

ユーザーのニーズに対応して、そのサイトからユーザーが探しているサイトへ行かせるかである。そうした検索の最前線にいるための革新的で創造的な技術の開発がスタッフには求められており、そのための仕組み・仕掛け作りがなされている。

その一例は、「20パーセント・タイム・ルール」と「アイデア・フォーラム」である。20パーセント・タイム・ルールとは、就業時間の80%は検索エンジンやそれを維持するためのインフラストラクチャーの開発といったプロジェクトに参加するが、20%の時間はオリジナルな仕事に当てなければならないというルールである。グーグル・ニュースの開発者であるクリシュナ・バレットはいう。

「20パーセント・タイムは、探求するという目的だけのために考え出されたんです。（略）人間が生産的になれるのは、自分にとって大切なことや自分が考え出したことを行っているとき、つまり、情熱を持っていることに取り組んでいるときですから。それにこのシステムは、会社の上層部が下からのアイデアを得る絶好の機会でもあります³⁶⁾」

この時間を使って生み出された新しいアイデアや研究成果は、社内ネットワークによって共有され、ある程度熟してきた段階でアイデア・フォーラムにかけられる。そこで関心を持たれるようになると、資金が与えられ、プロジェクトとして確実な製品になるように道筋が与えられるのである。グーグル・ニュース、グーグル・アース、デスクトップ検索、グーグル・アラートなどのサービスは、20パーセント・タイムが生み出した功績である。さらに、2005年、グーグルは「創業者賞」と呼ばれる画期的な奨励策を導入した。グーグルの価値を大きく高めることに寄与した個人やチームに数百万ドルの報奨金を与えるという施策である。

これらの施策は優秀な人材を動機づけるだけでなく、優秀な人材を社内にとどめる上でも有効である。というのも、グーグルのみならず、ネットビジネスが革新を中断することなく継続し成長していくためには、優秀な

人材を確保することこそ不可欠な要素であるからだ。とはいえ、こういった施策さえ整えれば十分かといえば、答えはノーである。グーグルのエンジニア、ジョー・ベタはいう。

「グーグルには、人の心を元気づけてくれるような環境があるんだ。誰かが何か新しいアイデアを考えつくと、たいがい、みんな興奮して、ああでもない、こうでもないといとしきり議論が続く。(略)20パーセント・タイムは、他の会社でもうまく機能するだろうか。試したいと思う会社はきっと出てくるだろう。けれども、この方法がうまくいっているのでは、環境と哲学に根ざしているからだとして理解することは重要だと思い。方法だけを切り離して押しつけられるようなものではないんじゃないかな³⁷⁾。」

5. すべてを、支配するのか

未知の存在からスタートしてわずか数年で時価総額1,474億ドルへ成長した、歴史上類をみない最速の成長企業グーグルの今後の発展に、誰も疑問を抱かないのであろうか。順風満帆に見えるビジネスモデルは、永遠に光り輝き続けることができるのであろうか。

(1) パーソナライズか、プライバシーか

「グーグルは、世界の全データをオーガナイズするという目標を掲げている。世界には、500万テラバイトの情報量があり、これまでにデータ化が完了しているのは、まだ1パーセント。これをどのように達成するのか、グーグル社内で議論を重ねている。(略)しかし、2009年にはおそらく、『人類の知』と呼ばれるような分野のデータはすべて検索可能になっている。透明性の高いパーソナライズを実現するために、ユーザー自身のことを教えてもらいたい。そして、何かを聞かれたらグーグルが即答できる環境を作りたい³⁸⁾。」

グーグル日本法人の村上憲郎社長の言である。

2004年半ばにサービスを開始した無料メールサービス、Gメールは、それを具現化する上で重要なサービスである。MSN やヤフーのメールサービスのメモリが10メガバイトに過ぎなかった当時、1ギガバイトのメモリを誇ったGメールは、台風の目ともいふべき存在であった。しかし、Gメールは、大きな批判を浴びることになる。Gメールは、アドワーズの技術を利用して、ユーザーのメールに広告を添付したのである。そのこと自体は問題ではなかったが、その内容が、まるでメールを読んだのかのように、メールの内容と関連が強かったのである。コンピュータ・システムが、機械的にテキストの構文を解析してアドワーズのネットワークに合致しているだけであるとはいえ、プライバシーの侵害ではないかという批判がなされた。

ジョン・バツテルはいう。

「Gメールは、みなを神経を逆なでした。人々は、この時初めて気づいたのだが、自分のプライベートな考え方が、自分ではコントロールできない技術的インフラの監視にさらされるようになっていたのである³⁹⁾」

バツテルは、さらに続ける。

「デジタル上の個人の生活と公の領域が抵触するには、GDS（グーグル・デスクトップ・リサーチ）やGメールだけではない。インターネットへの接続を提供するプロバイダーは、ユーザーがどこに行くのか、何を検索するのか、いつインターネットを利用するのかなどを定期的に記録している。また、検索エンジンはユーザー同士の対話の更新記録を大量に保管して、エンジンをさらに効率よく高収益にするようなパターンを見抜こうとしている⁴⁰⁾」

未だ実験段階にあるとはいえ、すでに、グーグルは、街中に無線LANを張り巡らし、ユーザーが検索している特定の場所に必要な情報を自動的に配信するシステムの構築に着手している。ますます、我々への監視が厳しくなり、プライバシーへの接近が強まる中で、それが悪用されないとい

うことへの担保は、「邪悪にならない」「ユーザー本位」という企業理念である。

モバイル向けサービスを担当するシニアプロダクトマネージャである徳生健太郎はいう。

「ネット企業でも最後は損得勘定を問う会社が多いが、グーグルは違う。ここでは、ユーザーにとってどれだけ価値があるかが常に問いただされ、すべてユーザー本位でことが進む。そのサービスをやるかやらないか、最終的な決定権はユーザーにあるんだ⁴¹⁾」

利便性と優先させるか、プライバシーを守秘するのは、使う側の重要な選択となるのかもしれない。

(2) グーグルが、決めるのか

インターネット検索サービスの充実は、市場の購買行動を大きく変化させている。何か手に入れたい商品やサービスがある時、パソコンや携帯電話といったプラットフォームに向かうことから行動は始まる。そして、表示された検索結果をもとにして、購買行動がスタートするのである。つまり、売る側にとってしてみれば、検索結果の上位に表示されることが絶対条件であり、すでに述べたように企業のマーケティング手法は大きく変容した。

グーグルで検索結果の上位にアップされれば、それだけ収入につながるという考えから、SEO（検索エンジン最適化）と呼ばれるビジネスがスタートした。

しかし、SEO企業にもブラックハットと呼ばれる悪徳業者が少なからず存在し、グーグルのインデックスをごまかして、自分たちのページや顧客のページに高いランクを与えさせようとする。そのため、結果的にイタチごっこになるとはいえ、グーグルには、アルゴリズムをさらに精巧にして報復することが求められた。グーグルはブラックハットを閉め出すため

に、そうしたサイトを探しだし、インデックスから削除している。2003年以降より厳しくなった「グーグルダンス」と呼ばれるグーグルのアルゴリズムの調整は、その具体的な方法は開示されておらず、広告主との間で係争になることも少なくない。

たとえば、「DVD」というキーワードを打ち込んだとき、検索結果はDVD そのものの意味や機能を説明するサイトを表示し、営業用のサイトは、スポンサーリンクか、比較的下位に表示される。グーグルの判断は、DVD を検索した人は、ただ説明のみをみただけだと判断しているのである。しかし、「旅行」というキーワードでは、旅行会社のホームページやツアーの案内などが上位に表示される。この違いは、どういったことから生まれるのであろうか。

バトルはいう。

「ここで、一つの疑問が生じるが、これにもグーグルは明確に答えようとしていない。純然たるオーガニック検索と課金型リスティングと、どのようにして区別をつけることができるのか⁴²⁾。」

つまり、プログラムによって機械的に検索するオーガニック検索によって表示される結果から、どういったサイトを排除するかについて基準は明確に示されておらず、その意味で、グーグル自身が情報を恣意的にコントロールしているということにもなりかねないのではないだろうか。

同様の危惧は、2006年1月スタートした中国市場での事業展開を巡る動きからも生じられる。中国でのサービス開始に当たって、グーグルは、中国版検索サービスに反体制的な表現を含むホームページを表示しない自己検閲を実施することで中国政府と合意している。中国版では、「天安門」と検索しても天安門事件の情報は得られないし、「法輪功」や「チベット独立」といった言葉は検索すらできないといわれる。確かに、国によって規則が異なり、検索サービス会社といえども、その国の法律に対処しなければならぬことは実体である。民主主義国家であるドイツやフランス向

けのインデックスから、「ナチ的な憎悪」のサイトを取り除かなければならなかったことも事実である。

こうした懸念を、バトルは次のように指摘する。

「一般のグーグル観は、決して邪悪なことをしないというクリーンなイメージだが、(個人情報へのアクセスが公の利益になると確信した場合には、その情報を共有することになるかもしれないという)この社の方針によれば個人情報に関して、異常ともいえる広範な許容範囲をグーグルに認めることになる。『誠意をもって信じることができる』とか、『公衆の権利の保護』の定義(社内方針の中の原文に含まれている)も、裁判所の命令や政府見解というよりも、直接グーグルが下した判断とされている。つまり、個人情報を追跡し処理することが、グーグルの利益になると判断すれば、グーグルは何でもできるのである⁴³⁾。」

グーグルに牽引されてきたインターネットの進化は、確かにわれわれの生活の利便性を飛躍的に高めてきた。それがさらに進化することによって、今日以上の、そして想像を絶するような利便性を手に入れることができるかもしれない。しかし、そこに一抹の不安がないわけではない。というのも、グーグルは、神ではなく、一企業に過ぎないからである。

-
- 1) 日経新聞 06年1月6日より引用
 - 2) Google Annual Report 2005 より引用
 - 3) 『グーグル誕生』 p. 14 より引用
 - 4) 『ウェブ進化論』 p. 45 より引用
 - 5) 前掲書 p. 120 より引用
 - 6) 『Web 2.0でビジネスが変わる』 pp. 28-44 より引用
 - 7) 『ウェブ進化論』 p. 77 より引用
 - 8) 『グーグル誕生』 p. 59 より引用
 - 9) 前掲書 p. 62 より引用
 - 10) 前掲書 p. 65 より引用
 - 11) 前掲書 p. 68 より引用

- 12) 前掲書 p. 79 より引用
- 13) 前掲書 pp. 94-95 より引用
- 14) 『ウェブ進化論』 pp. 64-65 より引用
- 15) 『グーグル誕生』 p. 126 より引用
- 16) 前掲書 p. 134 より引用
- 17) 『ザ・サーチ』 p. 181 より引用
- 18) 前掲書 p. 165 より引用
- 19) 『グーグル誕生』 p. 139 より引用
- 20) 前掲書 p. 154 より引用
- 21) 前掲書 p. 181 より引用
- 22) 『Web 進化論』 p. 75 より引用
- 23) 『Web 2.0 でビジネスは変わる』 p. 170 より引用
- 24) 『ザ・サーチ』 p. 267 より引用
- 25) 前掲書 p. 134 より引用
- 26) 前掲書 p. 194 より引用
- 27) 『グーグル誕生』 p. 165 より引用
- 28) 『ザ・サーチ』 p. 195 より引用
- 29) 『グーグル誕生』 pp. 173-174 より引用
- 30) 前掲書 p. 201 より引用
- 31) 『ザ・サーチ』 p. 313 より引用
- 32) 『グーグル誕生』 p. 263-264 より引用
- 33) 『ザ・サーチ』 p. 337 より引用
- 34) 『ウェブ進化論』 p. 82 より引用
- 35) 前掲書 p. 81 より引用
- 36) 『グーグル誕生』 p. 206 より引用
- 37) 前掲書 p. 218 より引用
- 38) 『グーグル』 p. 206 より引用
- 39) 『ザ・サーチ』 p. 288 より引用
- 40) 前掲書 p. 289 より引用
- 41) 日経ビジネス 2006年9月25日号, p.32 より引用
- 42) 『ザ・サーチ』 p. 245 より引用
- 43) 前掲書 p. 299 より引用

< 主要参考文献 >

1. ジョン・バツテル, 『ザ・サーチ』, 中谷和男訳, 日経 BP, 2005年 (John Bat-

Web 2.0時代のビジネスモデルの構築

- itle, “The Search”, Portfolio)
2. 神田敏晶, 『Web 2.0 でビジネスが変わる』, ソフトバンクパブリッシング, 2006年
 3. 森健, 『グーグル・アマゾン化する社会』, 光文社新書, 2006年
 4. 日経ビジネス, 「グーグルはなぜただなのか」, 日経ビジネス 2006年9月25日号
 5. 日経ビジネス, 「グーグルとアマゾンネット消費支配の真の支配者」, 日経ビジネス 2005年10月31日号
 6. 佐々木俊尚, 『グーグル, 既存ビジネスを破壊する』, 文春新書, 2006年
 7. 高城剛, 『やばいぜ! デジタル日本』, 集英社新書, 2006年
 8. 寺本義也, 岩崎尚人, 『ビジネスモデル革命, 事業ドメインの転換』 生産性出版, 2000年
 9. 寺本義也, 岩崎尚人, 近藤浩, 『ビジネスモデル革命 第2段』 生産性出版, 2007年
 10. 梅田望夫, 『ウェブ進化論』, ちくま新書, 2006年
 11. デビット・バイス, 『グーグル誕生』, 田村理香訳, イースト・プレス, 2006年 (David Vice & Mark Malseed, “The Google Story”, The Bantam Dell)

