

企業技術
戦略研究
シリーズ

グーグル

村上 憲郎 代表取締役社長

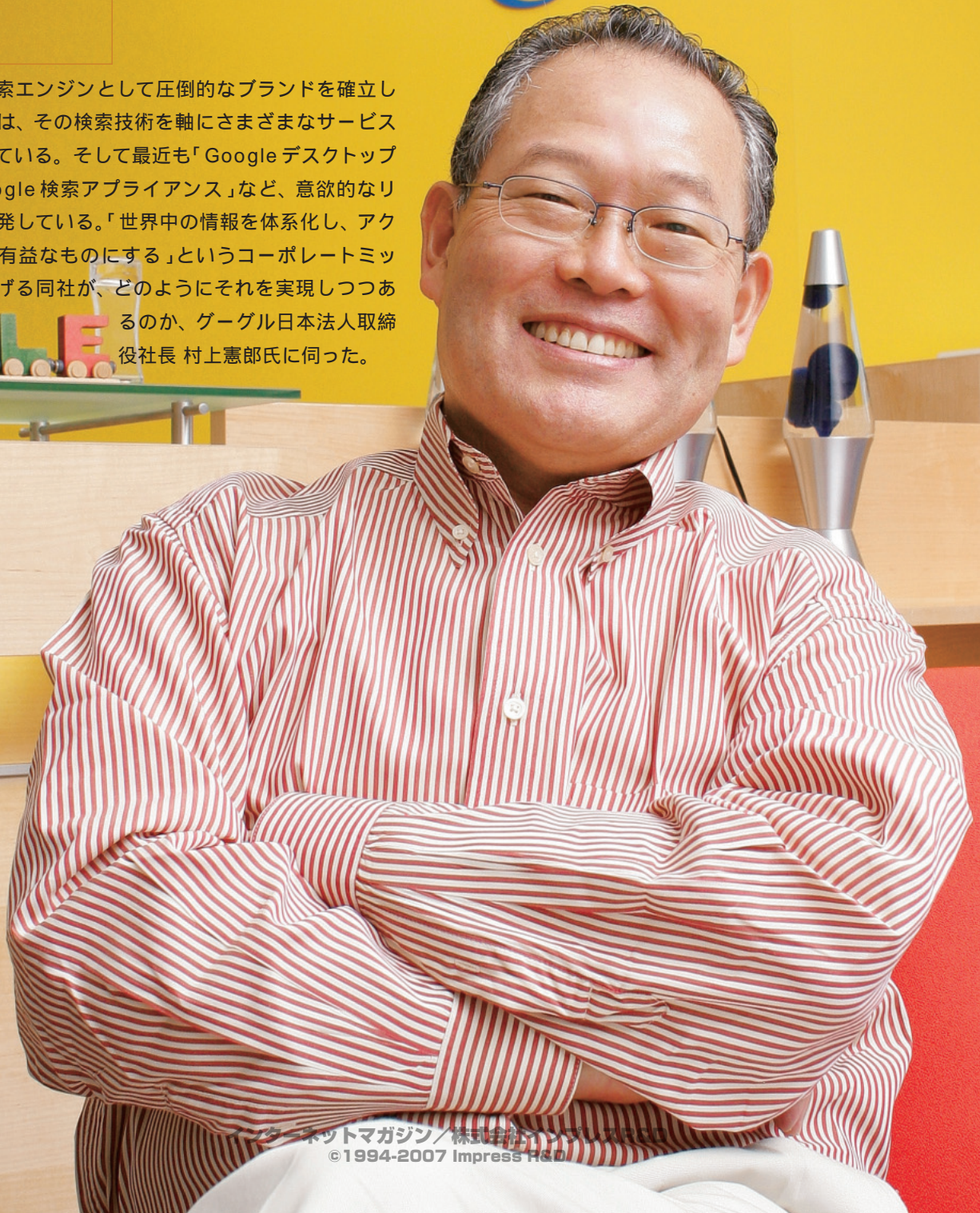
インタビュアー 井芹 昌信 本誌編集長

本文： 柏木 恵子 写真撮影：渡 徳博

第 5 回

Google

ウェブの検索エンジンとして圧倒的なブランドを確立したグーグルは、その検索技術を軸にさまざまなサービスを生み出している。そして最近も「Google デスクトップ検索」「Google 検索アプライアンス」など、意欲的なリリースを連発している。「世界中の情報を体系化し、アクセス可能で有益なものにする」というコーポレートミッションを掲げる同社が、どのようにそれを実現しつつあるのか、グーグル日本法人取締役社長 村上憲郎氏に伺った。



本社 Google, Inc.
所在地 米国カリフォルニア州マウンテンビュー
設立年月 1998年
創業者 ラリー・ページ、サーゲイ・ブリン
社名の由来 10の100乗を指す「googol(ゴーゴル)」という数学用語のもじり
CEO エリック・E. シュミット博士
株式公開 有(NASDAQ: GOOG)
社員数 約3,600名(2005年4月現在)

業種・事業内容
さまざまな検索技術の開発と、それを応用したサービスの提供、および検索に関するオンライン広告プログラムと機器の開発、提供。

日本法人 グーグル株式会社
所在地 東京都渋谷区
設立年月 2002年9月
代表者 村上 憲郎(代表取締役社長)
株式公開 無
社員数 約60名(2005年4月現在)

2005年の事業戦略
引き続き、世界最高の検索エンジンを開発し、ウェブ上の情報を最も速く簡単に、かつ効率よく検索する方法を提供。さらに、その技術を軸にした、新しいオンライン広告マッチングサービス、検索エンジンのライセンス提供、検索アプライアンスの提供といったビジネスを展開していく。

「社員のやる気とアイデアを引き出す 20%ルールとは？」

広告の出し方の幅を広げる サイトターゲット広告

昨年から今年にかけて、立て続けにユニークなサービスを発表されていますが、それらについてまずお聞きします。先日(4月25日)発表された「サイトターゲット広告」について、機能や狙いを教えてください。

広告主と広告を掲示するサイトパブリッシャーとのマッチングにおける機会を広げるというのが狙いです。

企業がどのようなパブリッシャーに広告を出すかを選ぶ方法として、当社ではアドワーズ広告とアドセンス広告があります。ただし、これらは検索ロボットによってキーワード検索したリストの中から選ぶため、選択肢はある程度限られてしまいます。しかし実際は、キーワードとしてマッチしなくても、あるサイト全体が自社の訴求したい製品やサービスと関連しているということは十分ありえます。例えば、ワインのサイトにチーズの広告を

出したいといった場合ですね。ロボットはワインを飲みながらチーズを食べるということを理解しないので、これまでの手法では難しい。

もう一つは、この会社のサイトには広告を出したくないというような、ネガティブなサイトがある場合です。これまでのアドセンス広告では、あるコンテンツサイトがその会社に対してネガティブなことを書いている場合でも、広告を出してしまうという危険性がありました。それを避けるには、今までは「コンテンツ向けはすべてなし」という選択肢しかありませんでしたが、より幅広い選択肢の中で広告を出せるようになります。

仕組みとしては、広告を出すサイトを選択する方法が2つあります。1つは、こういうサイトに似たサイトという指定の仕方です。もう1つは、「ワイン」とか「女性」といったキーワードを入れると、それに関連するサイトのリストが出ますので、そこから選択する方法です。

提供されるのはアシストする仕組み

で、決定はユーザーが行うということですね。

そうです。これは、広告主の意思とサイトパブリッシャーの意思とをマッチングさせるということで、本当にそうなるか確かめるテストが必要です。感触を確かめるためなので長期間あれこれやっても仕方ないのですが、いろいろな言語でやらないとだめでしょうね。現在は、米英独で英語とドイツ語によるテストが行われています。

オフライン情報も視野に 世界の情報を組織化

ユーザーにとって検索の対象となる“世界”というのは、インターネットだけではなく自分のコンピュータの中にある情報も含まれます。「Google デスクトップ検索」は、この2つを同じインターフェイスで結んだという意味で画期的です。そして今度は、検索アプライアンスの日本での販売も始まります。これで、インター



Google 検索アプライアンス。2Uのラックマウント型で社内ネットワークなどで利用できる。

ネット、イントラネット、デスクトップの3つの世界がシームレスに繋がることになりませんが、そのあたりの戦略をお聞かせください。

これは、戦略という以上にコーポレートミッションととらえています。「世界の情報を組織化し、それをユーザーが簡単に利用できるように」というのが、会社の掲げるミッションです。世界の情報のうち、とりあえずはコンピュータの上に載っている電子化された情報を組織化します。

オンライン情報ですね。

そうです。オンライン情報にもいろいろあります。今まで取り組んできたのは、インターネットという公の世界の情報を組織化することです。さらに、我々が組織化できない、やってはならないプライベートな情報というものが、ユーザーのデスクトップの中やプライベートネットワークの中にあります。これは、我々がインデックス化するわけにはいきません。しかし、「世界の情報の組織化」を標榜するうえで、この部分をフォローするものとして、ダウンロードソフトという形で、デスクトップサーチの機能をご提供しています。

さらに、我々が触れられないファイアウォールの向こう側にも情報はあります。イントラネットの中にある情報については我々は組織化できませんので、その部分

は箱に入った検索機能をアプライアンスという形でご提供します。それを内側に置いて、組織の中だけで見ている情報の検索を迅速に正確にやってくださいということです。

構造的にはインターネット、イントラネット、デスクトップという枠組みがあるとすると、イントラネットの部分をアプライアンスが担うということはそのとおりです。

グーグルビデオとグーグルプリントにも非常に興味があって、これも重要な試みだと思うのですが、オフライン情報をまとめるといことですよ。つまり、リアル世界の情報も全部検索可能にということですか？

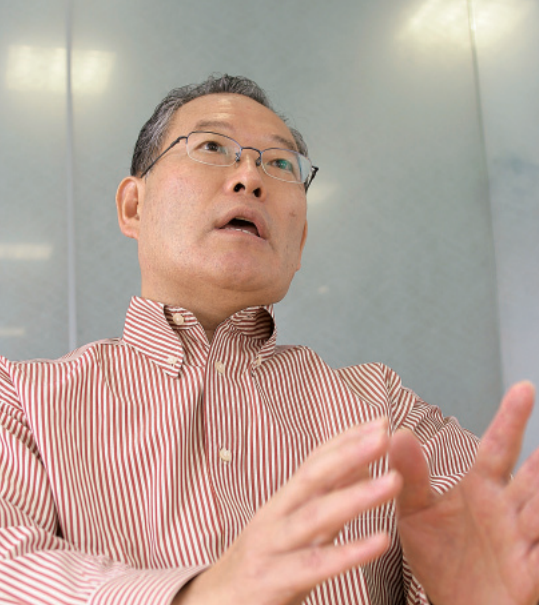
そうです。コーポレートミッションとして「世界のすべての情報を」といい切ってま

すから。インターネット、イントラネット上の電子化された世界以外の、まだ電子化されていない情報の組織化もやっていきます。米国の主要な図書館や出版社からの協力を得て、電子化を進めています。これがまた、とんでもない数なんです。グーグルプリントだけでも、スキャナーで読み込むという物理的な時間や量が膨大です。やるべきことは山ほどあります。

そのコストは、すべてグーグル自身で負担しているのですか？

そうです。サービスを開発するときに、課金をどうするかといったことを当初から考えると、サービスのあるべき姿が歪められると思うんですよ。ですから、エンジニアにはコストがどうではなく、ひ





たすらサービスとしてベストなものにして
いってもら。コンシューマーの支持を得
られないものは、サービスとして決して
成功しないという信条でやっています。

お金を稼ぐのはセールスサイドの仕事
で、エンジニアがサービスを作ったら、
今度はセールス側がそれを支えていく。
よくエンジニアとセールスは対立的にい
われることがありますが、そうではなく、
分担するという事です。現状、広告収
入で支えられています。

ビデオ、プリントの次の計画はありま
すか？

今のところはまだありません。20%
ルールでいろんな人がいろんなことを考
えていますので、そのうち出てくるかも
しれません。社員の3分の1がエンジニア
で、彼らが自分の時間の20%を何かいい
アイデアがないかと考えているわけ
です。しかも、コーポレートミッションの
「世界の情報を……」と考えているわけ
ですからね。

ユニークなサービスは 20%ルールから誕生

日本でのケータイに関する取り組みは
何かあるのでしょうか？

もっぱらケータイでインターネットにア
クセスする人がいるのは認識していて、
試行的なものが出てきています。しかし、
公式サイトがクローズドであつたり、
ケータイ用ブラウザや帯域幅とい
った問題があります。フルブラウザ
がケータイに載り、3Gになって帯域が
1Mbpsになるなどのタイミングを見なが
ら考えています。

米本社での、ケータイに対する認識は
どのようなものですか？

創業者も含め、グーグルには「ケータイ
大好き」なメンバーが多くいます。中
でも、日本のケータイ市場には早くから注
目しており、2001年の2月には、iモード
向けのサービスを始めました。米国でも
ショートメールなどのサービスがありま
す。20%ルールの中からケータイ向けの
ユニークなサービスが生まれてくれれば
いいと考えています。

こうやってお話を伺っていると、20%
ルールというのはかなり戦略的な仕組み
に思えますね。

うまい仕組みですね。自分の時間の
20%でこういうことをやりたいというこ
とを、社員全員が出すんですが、みな
の意見を求めながら、唐突にできちゃ
ったというようなのがあつたよう
です。

最近のサービスで、20%ルールによ
つてできたものはありますか？

グーグルニュースもそうですし、Orkut
(オーカット:招待状の必要なソーシャル
ネットワークサービス)やGメール(ウェブ
メールサービス)など、最近話題にな
つていものが多いですね。会社が大き
くなるとプロジェクトはしっかりして
きますが、その反面、枠組みが決まり
過ぎてしまつて、その枠を乗り越えた
発想を生

み出すためには、こういうフレキシ
ビリティが大切なんだろうと思
います。

グーグルニュースのランキングアル
ゴリズムは公表されていないよう
ですが、あれはどのようになつて
いるのですか？

当初はみなさん警戒感がありま
したが、やっと誤解が解けたとい
う感じがですね。トラフィックを
解析すると、同じトピックで上
位にいた方がアクセスが多い
というのが分かるので、どう
したらランキングが上がるのか
というのが各メディアのご関
心でしようね。

計算仕掛けで、人手は介在して
いないのですか？

完璧な無人運転です。ですから、
ときどき、「あれ？」というの
が出ますね(笑)。そこは
エンジニアが見て同じ思いを
しているはずですし、ユー
ザーからのご意見もある
でしょうから、これをフォ
ローしていくことはあり
ます。

どうランキングするかというのは、
通常でいう編集方針そのもの
だと思うんですよ。御社は
メディアではないといういい
方をされていますが、あれ
を見てニュースサイトだ
と思わない人はまずいな
いと思います。その時に、
何を重要視するかとい
つた考え方や基準のよ
うなものは、ある程度公
表された方がよいのでは
ないかと思つます。それ
がメカニカルなものだ
としてもですね。

一言でいえばレリバンシー(Relevancy: 関連性、適合性)とい
うことに尽きます。現在起
こつていることの中で何
が重要なのか、それは世
界の人々にとって重要な
のか。結局、最大多数の
最大重要とは何かとい
う、例の根本的な問題に
ぶち当たるわけですね。
難しい課題ですが、引
き続きそれを追求して
いくつもりです。

公表できるようになるのを期待しています。

グーグルらしさを維持し続けることが強み

技術とは離れて経営についてのお話になりますが、売り上げは広告収入が中心ですか？

圧倒的に広告収入です。サーチエンジンを提供しているパートナーからもわずかの対価をいただいていますし、そういうサーチ向けのアドセンスもあります。比率としては大したものではありません。今後も広告は引き続き伸びる市場だと思っています。広告市場は日本で6兆円といわれていますが、インターネットはやっとなら2,800億くらい。まだ始まったばかりです。

株式を上場されましたが、上場の前後で変化がありましたか？

ビジネスポリシーの上では変化はありません。ただ、上場企業として商手続きなどきちんとなさなければならないことが出てきました。証券取引委員会に報告するうえで、節目節目でドキュメントをそろえたりとか、そういうことはしっかりやれるようになってきています。ただ、他の部分では、グーグルらしさは損なわれていません。四半期ごとの結果にはこだわっていません。

市場から圧力があるのでは？

私はいろいろな米国企業の日本法人の社長をやりましたが、そういう企業の多くは四半期ごとの成績と、その結果による株価をものすごく気にしていました。ところが、グーグルの中ではそれはいっさい起こっていません。グーグルが、公

開前と公開後で基本的に変わっていないというのが、これまでの自分の経験から分かります。

長期的な目標に向かってやっていくので、株価は上がったたり下がったりします。しかし、社内ではそのことはまったく話題になりません。あれだけ目論見書でうたっていますからね。「短期的に利益を求める人は買わないように」とまで書いてありますから。

上場するときに、ファウンダー(創業者)から社員に対して「上場したいか。したくないか」というメールが送られたことがあります。その時は、したくないという人が多かったんです。それは、上場してしまうと会社が変わってしまうかもしれないという心配があったからですね。最終的にはいろいろなことを考慮して上場はしましたが、ファウンダーたちも、上場によってグーグルらしさが失われるようならメリットがないと考えていました。

なるほど、社内でそういうことについてコンセンサスをとるシーンがあったんですね。

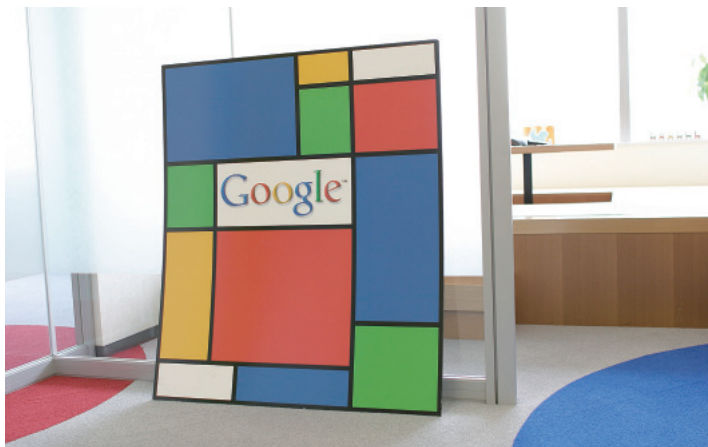
グーグルで働いている1人1人が何を考えているかということ、自分がやっていることが世の中の役に立つ、しかも即日にと

いう感じがあります。つまり、何かを工夫すると、わーっと広がって、それがみなさんの生活を少しでもよくすることにつながるというのが、社員の最大のモチベーションになっている気がします。システムがフレキシブルなので「こうしたらいい」というのがよく反映されます。新しい製品が出る時に反映されたり、既存のものが2、3日のうちに少しよくなったりということが起こり得ますから。世の中の役に立っていると実感できることが、仕事が楽しい、会社が楽しいということにつながっていると思います。

最後に、言語のところでクリンゴン語の翻訳がありますが、あれはジョークですか？

マジですよ(笑)。バージョンアップもしていますし。自然言語にないロジックを試すといった、まじめな視点での取り組みという面もあって、それなりの水準の作業をしています。コンピュータサイエンスの人たちは、サイエンスフィクションが好きですからね。SFは小説ですが、技術者にとっては発想という点で非常に刺激になるようですね。

ありがとうございました。





[インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ] ご利用上の注意

このPDFファイルは、株式会社インプレスR&D(株式会社インプレスから分割)が1994年～2006年まで発行した月刊誌『インターネットマガジン』の誌面をPDF化し、「インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ」として以下のウェブサイト「All-in-One INTERNET magazine 2.0」で公開しているものです。

<http://i.impressRD.jp/bn>

このファイルをご利用いただくにあたり、下記の注意事項を必ずお読みください。

- 記載されている内容(技術解説、URL、団体・企業名、商品名、価格、プレゼント募集、アンケートなど)は発行当時のものです。
- 収録されている内容は著作権法上の保護を受けています。著作権はそれぞれの記事の著作者(執筆者、写真の撮影者、イラストの作成者、編集部など)が保持しています。
- 著作者から許諾が得られなかった著作物は収録されていない場合があります。
- このファイルやその内容を改変したり、商用を目的として再利用することはできません。あくまで個人や企業の非商用利用での閲覧、複製、送信に限られます。
- 収録されている内容を何らかの媒体に引用としてご利用する際は、出典として媒体名および月号、該当ページ番号、発行元(株式会社インプレス R&D)、コピーライトなどの情報をご明記ください。
- オリジナルの雑誌の発行時点では、株式会社インプレス R&D(当時は株式会社インプレス)と著作権者は内容が正確なものであるように最大限に努めましたが、すべての情報が完全に正確であることは保証できません。このファイルの内容に起因する直接のおよび間接的な損害に対して、一切の責任を負いません。お客様個人の責任においてご利用ください。

このファイルに関するお問い合わせ先

株式会社インプレスR&D

All-in-One INTERNET magazine 編集部

im-info@impress.co.jp