

Google のことがわかって面白い。「企業戦略上必要な基盤技術は、買収、つまり外から買ってきて、その開発スタッフもグーグルに取りこむという方法で成長」ということもわかった。モトローラの買収・売却話も興味深い。「グーグルに入ってみると、自分以上の人間がゴロゴロしていて落ちこんでしまうことがよくあるそうです。」という会社が何を生み出していくか非常に気になる。

ヤフーもまったく同じように考えました。いったん「ヤフー！」サイトにきたお客さんを、他のウェブページに誘導するのではなく、できるだけ長い時間「ヤフー！」にとどまってもらえるようにしよう。滞在時間が長ければ長いほど、それだけたくさんの広告を見てくれるので、収益があがっていきます。そのため、ヤフーはリスティングサービスの他にも、天気予報だったり、交通案内だったり、ブログ作成サービスだったり、さまざまな自前のサービスを撃えはじめました。

これは大成功で、多くの人には「ヤフー」サイトから外に出ることなく、インターネットを楽しめるようになりました。そのため、「ヤフー」は**ポータルサイト**と呼ばれるようになりました。**ポータル**というのは、**宮殿や大きな建物の玄関や玄関ロビーを示す言葉**です。「ヤフー」はまさにインターネットという宮殿の玄関口の役割を果たしたのです。そこでは、「ヤフー」のお客さんを外に出してしまうリスティングサービスは、もはやメインのサービスではなくなり、たくさんあるサービスのひとつにしかすぎなくなりました。

よく「お客様の視点に立って……」というフレーズが企業の現場で使われます。しかし、これはおかしな言葉遣いです。企業人だって、ものを買って生活をする消費者なのですから、わざわざお客様の視点に立つ必要はありません。こんな言い方を使うということは、普段は消費者ではない視点に立っているからでしょう。

・・・

しかし、多くの企業で、その簡単なことができない環境になっていることが問題なのです。

さらに、この 20%の時間は「何をしてもいい」ということになっていて、本当に何をしてもいいのですが、だからといって、仕事にならない非生産的なことをしていたら、次の契約更改時にあなたのデスクがなくなるのはもちろんのことです。

この 20%の時間は、将来、ものになるかどうかはわからないけど、グーグルの大きな柱になる可能性があるプロジェクトに割かなければならないのです。グーグルでは、つねにこのような“20%プロジェクト”が数百も動いていて、「Gmail」や「グーグルアース」といったサービスもここから生まれてきたものだといわれています。

つまり、**20%ルール**とは、「日常業務は 80%の時間ですませて、20%の時間で新規事業を考えろ」という話で、これができない社員はグーグルにふさわしくないと評価をされてしまうたいへん厳しいルールなのです。

グーグルの Gmail も従来のウェブメールと基本的には同じものでしたが、ひとつだけ大きな違いがありました。それはメールの保存容量です。普通のメールサービスの保存容量は数十から数百メガバイトというのが普通でした。これはメールのサイズにもよりますが、だいたいメール数百通分を想定した容量です。普通の人は何百通ものメールをためこむようなことはなく、読んですぐに削除するか、自分のパソコンに保存をするだろうと考えられていて、多くの人がそのような使い方をしていました。

しかし、**Gmail は保存容量を 1 ギガバイト**というとんでもない大きさにしました。しかも、それはスタート時のもので、時間とともに容量はどんどん増えていくと宣言したのです。実際、**現在は 7 ギガバイト**ほどの容量があります。これは一般的なウェブメールが数千通から数万通も保存できるほどの大きさです。一般的なウェブメールと Gmail の機能面での違いは、この容量の点だけといってもいいでしょう。しかし、グーグルは容量を増やすことで、まったく新しいメールの使い方ができることに気がついていたのです。それは、「**メールを削除しない**」使い方です。

...

**Gmail はこのような「メールの整理」という仕事から世界中の人々を解放**しました。Gmail は事実上無限の保存容量があります。

「必要なメールを検索して探す」ということに抵抗感がある人がいまだにいらっしゃるかもしれません。「やっぱり、人別、案件別にフォルダを作って、そこに整理して保存したほうがあとで見つけやすい」と思われる方もいらっしゃるでしょう。しかし、もしあなたがそういうお考えをおもちなら、考え方を改める必要があるかもしれません。「**デジタル書類を探すには、あらかじめ整理をするよりも検索したほうが速く、確実**」というのは疑いようのない事実で、それが IT 仕事術のポイントになっているからです。

投資家向けの目論見書には、業績予想は記載されておらず、株式の予想評価額として 27 億 1828 万 1828 ドルという数字が記載されていました。この数字に、アナリストを始めとした専門家は首をひねりました。なぜなら、予想評価額が 1 ドルの桁まで計算できるということではなく、普通は 27 億 1800 万ドルのように書くからです。

...

グーグルが目論見

書に記載したこの評価額は、理系の人であればすぐにわかるはずです。これは自然対数の底である  $e=2.718281828\cdots$  という数字をそのまま使っているのです。

...

この株式公開自体は失敗でしたが、結果的には大きな成功につながりました。この騒ぎにより、米国でグーグルの名前を知らない人はいなくなり、グーグルのアクセス数は跳ね上がったのです。それまでグーグルを知らなかった人たちまでがグーグルを利用するようになりました。もちろん、グーグルの売上も比例して上がりました。そして、いまや公開時の10倍前後の株価になっているのです。

グーグルももちろん株式を上場していますが、少し風変わりな方法を採用しています。グーグルの株にはA、B、Cという3種類があるのです。A株というのはごく普通の株で、議決権が1株1票分あります。しかし、B株というのは1株につき、議決権が10票分あるのです。そして、上場以後に新規発行されたC株には、議決権がありません。

・・・

グーグルの中心人物、CEOのラリー・ページ、共同創業者のセルゲイ・ブリンのふたりは、2004年に株式公開をしたとき、B株の84%をもっていました。これは全株式中の議決権の69%にあたります。現在でも、議決権の半数以上は現経営陣がもっています。つまり、会社の方針は現経営陣が自由に決めることができ、他の株主が反対をしても変えようがありません。

・・・

株式公開する際、長期的利益のために短期的利益を犠牲にすることもあると宣言した。それを実現するために二種類の株式に分かれており、敵対的買収にも心配ない仕組みになっている。投資家がこれを支持しているのは株価が証明している。

・・・

この当時はまだC株が発行されていませんでしたが、グーグルが複数の種類の株を発行するのは、シュミットの説明のように**長期的利益の最大化のため**なのです。

米国の企業は、四半期（3カ月）ごとに決算をし、経営陣の経営手腕が評価されます。そのため、四半期ごとの短期利益をあげるために、大きな長期利益を得る機会を失ってしまう傾向にあります。四半期ごとに利益をあげていかないと、株主から「経営者は退陣しろ！」などという要求がでてしまうからです。

しかし、グーグルではこのような心配はありません。株主から退陣要求があっても、経営陣が議決権の過半数をもっているので、簡単に否決できるからです。

また、いわゆる敵対的買収の心配もありません。

「整理」と「整頓」はどこが違うのでしょうか。

・・・

整理はあくまでも片付けで、整頓は使うことを考えた配置換えなのです。

グーグルが掲げている理念のひとつに『『すばらしい』では足りない』というも

のがあります。言っていることはだれにもわかりますし、だれもこの言葉を否定しないでしょう。しかし、グーグルのこの理念には、補足として具体的な目標が書かれています。

Googleにとって一番であることはゴールではなく、出発点に過ぎません。

Googleでは、まだ達成できないとわかっていることを目標に設定します。

つまり、業界トップになることは目標ではなく、それは当たり前で、むしろそこから出発して遠大な目標を掲げるべきだということです。

グーグルの目標は、つねに不可能と思えることに置くのです。

グーグルでは優秀な人間であっても、協調性がなかったり、エゴの強い人間は採用されないのです。ですから、グーグルで働いているスタッフは、みな同僚が大好きで、毎日長時間働いていても、楽しくてしかたないといった人たちです。

また、面白いことに、過去の職歴、実績がプラスに働くことはほとんどありません。むしろ「5年間、ずっとこれこれの仕事に従事してきたスペシャリストです」という人は落とされます。この道一筋という人は、その分野についての知識がありすぎるので、「それは無理」「それは不可能」ということを言いがちなからです。

徹底した学歴主義と、徹底した人物主義をうまく組み合わせたのが、グーグルの採用基準なのです

実際、非常に優秀で「自分は天才ではないか」と自負していた人が、グーグルに入ってみると、自分以上の人間がゴロゴロしていて落ちこんでしまうことがよくあるそうです。

正確な統計があるかどうかはわかりませんが、実感的には、インドア検索に比べ、モバイル検索の頻度は5倍から10倍になるのではないのでしょうか。グーグルにとっては、アンドロイドを無償提供することで、グーグル検索の潜在顧客という大きな市場を創り出したことになるのです。

グーグルにとって、市場とは見つけるものでも他社から奪うものでもなく、自分で創るものなのです。

日本でも事情はよく似ています。米コムスコア社の統計によると、日本での検索シェアは1位がヤフーで約50%強、2位がグーグルで40%弱、3位以下の楽天、マイクロソフトはいずれも5%以下です。ヤフーとグーグルで全体の90%のシェアをもっています。

・・・

それどころか、すでに2010年7月に、ヤフーとグーグルは検索エン

ジンで提携することを発表しています。ヤフーも自社で莫大な費用を使って検索エンジンを開発するよりも、グーグルの検索エンジンを利用して、グーグルから使用料を支払ってもらったほうが得だという判断をしました。

つまり、日本の「ヤフー！」で検索をすると、いかにも「ヤフー！」の検索エンジンを使っているように見えますが、じつはグーグル検索をしているのです。日本の検索シェアは、ヤフーとグーグルで90%ですから、グーグルは完全に日本市場を攻略、制覇したといっているでしょう。

では、優れたIT企業が、軒並みこういった「外部の専門家」に頼らないのはなぜなのでしょう。答えは簡単です。IT企業にとって、経営コンサルタントとマーケティング調査会社は役に立たない存在だからです。

IT企業は、「いま」のニーズを知ってもあまり意味がありません。未来が商品だからです。

・・・

「数年先に環境が激変したときに、どうすべきか」ということは教えてくれません。これが、IT企業が経営コンサルタントとマーケティング調査会社を必要としない理由です。

本来有益な情報だったはずの**広告が、消費者にとって迷惑でしかない雑音**になってしまったのには、ふたつ理由があります。

ひとつは、マスメディアが発達したことにより、たくさんの人に低コストで同時に広告を伝えることができるようになったことです。ラジオ、新聞、テレビといったマスメディア広告の登場です。しかし、問題は、その広告がまったく必要としない人にも配信されてしまうことです。むしろ、その広告を必要としている人は数%で、**残りの90%以上は必要としないのが一般的**です。それでも、母数が大きいので広告効果はあがりますが、必要としない90%以上の人にとっては不要な雑音になってしまいます。

もうひとつは**広告同士の競争**です。広告は興味をもってもらい、消費者に見てもらわないことには意味がないので、できるだけ人を惹きつける工夫をします。とくに複数の広告が同時に表示されるときは、惹きつける工夫がどうしてもいきすぎになりがちです。たとえば、新聞チラシなどにはずいぶん派手なものがありますし、インターネットのポップアップ広告（クリックしなくても自動的にウィンドウが開いて表示される）などの、いきすぎ、あるいは**迷惑な広告も登場**してきました。

このような理由で、多くの広告が**迷惑な存在、邪魔な存在**になってしまっているのです。これは**広告主にとっても、消費者にとっても残念な状況**です。

「ベータ版」というのは、IT業界特有の用語です。

一般的に、ソフトウェアやウェブサービスを開発するときに、**ひと通り使える**

ようになった状態を「アルファ版」と呼びます。社内評価版といった意味合いです。アルファ版でもそれなりに作動しますが、まだまだたくさんの不具合が起こるので、社内で使ってみて、問題をリストアップし、修正する作業に入ります。

そしてできあがるのがベータ版で、ここで社外の評価ボランティア、あるいは最近ではネットを通じて一般ユーザーに公開し、さまざまな意見を聞いて、製品を仕上げていきます。そして完璧になったところで、正式版として販売あるいは公開に踏み切ります

「永遠のベータ版」という考え方は、決して完成度の低いサービスをリリースしていいということではありません。つねに完成度を高める努力をし続け、新たな機能をユーザーに聞きながらつけ加え進化させていかなければいけないということです。

その進化をやめたサービスは、ユーザーから使われなくなり、死に至る。これがウェブサービスの世界なのです。

グーグルが保有する特許件数は、2010年の段階でわずか500件程度でしかありません。一方で、アップルは約2800件、マイクロソフトにいたっては約1万5000件の特許を保有しています。この数字は、いかにグーグルが応用開発の企業であって、基盤開発をしていない企業であることを示しています。

この状況は、グーグルにとって以前までは大きな問題ではありませんでした。グーグルの収入源は広告収入です。広告収入をあげるには、消費者が喜ぶようなサービスを次々と発表することが大切で、そこには応用開発は必要ですが、特許を取得するような基盤開発は必要ありません。

ところが、グーグルが「アンドロイド」を開発し、発表すると、この問題がとにかくクローズアップされてきました。アンドロイドは、携帯電話（スマートフォン）用の基本ソフトで、グーグルは無料で公開しています。そのため、さまざまなメーカーが、アンドロイドを無料で使って、スマートフォンを開発し、販売しています。

このアンドロイドは、グーグルが独自に開発したものではありません。グーグルは、携帯電話向けのソフトウェアを開発していたアンドロイド社を2005年に買収したのです。アンドロイド社の創業者であるアンディ・ルービンはそのままグーグルの技術部門担当副社長となり、アンドロイドの開発に携わりました。

この他にも、地球すべての詳細な衛星写真が見られる「グーグルアース」も、キーホール社を買収した技術が基になっています。

グーグルは、基盤技術の開発は行なわず、応用技術の開発に専念し、企業戦略上必要な基盤技術は、買収、つまり外から買ってきて、その開発スタッフもグーグルに取りこむという方法で成長してきました。

グーグルはモトローラを買収することで、抱えていた複数のアンドロイド携帯電

話関連の訴訟を一気に解決してしまいました。今後は、アンドロイド携帯電話を開発するメーカーとモトローラの間で、クロスライセンス契約あるいは低額のライセンス料での特許技術提供などの契約を行ない、”アンドロイド生態圏”をつくっていくことになるでしょう。

アンドロイドを世に出したために、アップル、マイクロソフト、オラクルという三方面から攻めこまれてしまったのです。これではアンドロイドがいくら普及しても、利益のほとんどは他社に貢いでしまうということになりかねません。

そんな中でカナダの通信会社ノーテルの買収話がもちあがりしました。ノーテルは業務破綻してしまいましたが、6000件もの重要な特許を保有していました。グーグルがもしこの特許群を買い取ることができれば、アップル、マイクロソフト、オラクルに対して、その特許を盾に対抗できることがわかったのです。

もちろん、グーグルは、このノーテルの特許の競売に参加しましたが、他社もこの競売の重要さは理解していますから、アップル、インテル、ロックスタービッドコー（マイクロソフトとソニーの企業連合）も参加していました。職烈な競売合戦が繰り広げられたのです。

競売が始まり、価格がどんどん釣り上がっていくと、ロックスタービッドゴーがまず脱落しました。すると、アップルはロックスタービッドゴーに対してすぐに提携をもちかけました。共同して入札をし、得られた特許群は共同所有にしようという提案です。2社が協力することで、より高い入札金額を提示できるようになりました。

さらに競売が進むと、インテルが脱落。すると、グーグルも同じようにインテルに提携をもちかけます。そして、グーグルは31億4159万ドルという入札金額を提示します。これはじつは円周率の数字そのままです。もし、アップル側が30億ドルを提示したら、端数の分だけ上回り落札できます。しかしアップルはさらに値を上げ続け、45億ドルを提示した段階で、グーグルは脱落しました。まさにアップルはジョブズの言葉通り「我が人生とアップルの全資産を投じてもいい」という本気の入札にきていたのです。

・・・

グーグルはノーテルの競売に負け、瀬戸際まで追いつめられました。その中ででてきた最後の手段が2012年のモトローラ買収でした。モトローラも膨大な特許を保有していて、その特許があれば十分にアップル、マイクロソフト、オラクルに対抗ができます。

しかし、この交渉は明らかにモトローラが有利でした。モトローラも、当然「なぜグーグルがモトローラをほしがるか」を知っていました。

グーグルは1株30ドルで購入するという案を提示します。この価格だと、モトローラの総価値は90億ドルとなり、これは専門家が計算する合理的なモトローラの価値よりも30%以上高いものでした。ノーテルの特許の落札価格は45億ドルですから、そちらに賭けたほうがずっと安上がりだったわけです。

しかし、モトローラ側は強気でした。グーグルの足元を見て、最終的に1株あたり40ドル、総額で125億ドルという莫大な金額になってしまいました。

・・・

2014年、**グーグルはモトローラを中国レノボに売却**することを決めます。その売却価格は29億1000万ドルでした。差し引き、95億ドル以上もの赤字です。ただし、モトローラが保有していた特許のほとんどは、グーグルが引き続き保有する契約です。つまり、**グーグルは本当に必要だった特許を買い、不要であったモトローラのビジネスや工場を売り払った**というわけです。

それでも、アップルはグーグルに対する訴訟準備を相変わらず進めていますし、マイクロソフトは引き続きアンドロイドメーカーと特許使用契約を進めています。まだまだこの3社のアンドロイドをめぐる闘いは終わりそうにありません。

いまグーグルが力を入れているのが「**セマンティック検索**」です。セマンティックとは「意味論」といった少しむずかしい専門用語ですが、簡単にいえば「利用者がどのような情報を探そうとしているのかを先読みして検索結果に表示する」という考え方です。

**グーグルの社員、とくに米国本社の社員は全員が天才**です。世界の“知”がここに集まっているといっても過言ではないでしょう。複数の博士号をもち、3カ国語以上を流暢に話すという人は、グーグルの中では珍しくありません。