

## 元 Google Japan 代表 村上憲郎氏に聞く わが国のネットビジネスの未来 (1)

村上憲郎 (むらかみ のりお)  
株式会社 村上憲郎事務所 代表取締役  
(聞き手：普及誌編集委員)

春寒がまだ厳しい2月。Google Japan で代表を務められた村上憲郎氏にお話を伺いました。Google のミッションをはじめ、マネジメントスタイル、人的資源管理から、同社のこれからについて、さらには、わが国の産業の未来まで、大変示唆に富んだ内容となっております。前編と後編、2回に分けてお届けいたします。

### ●はじめに

**聞き手：**村上代表は、Google Japan の社長ばかりか、米国 Google の副社長も務められました。本日は、これまでとこれからの Google について、Google を離れられたからこそお聞きできることも含め、お話を伺えればと思っております。

かつて、Google と言えば検索サービスが中心でしたが、今は、ネットを中心に社会システム全体に大きな影響力を持つようになってきています。Google は、今後どのような方向に展開しようとしているのでしょうか。また、その発展の方向の中で日本という市場は特殊な地位を維持して、存続し続けるのか、それとも、グローバルな展開の中に飲み込まれるのでしょうか。このあたりについて、非常に興味を持っています。

まずは、ご経歴も含め、Google とのかかわりなどのお話を伺わせていただければと思います。

### ●出会い

**村上：**私は、日立電子に8年ほどいました。今でこそ皆さん中国を非常に悪く言いますが、1970年代の日本のコンピュータ産業も、アメリカのマシンをまず買ってきて、それを解体するところから設計を始めるといって、いわゆるコピーをしていました。

今で言うリバース・エンジニアリングですね。当然ながら、当時の主戦場は対 IBM でしたが、16ビットだったミニコンピュータも32ビットに変わりつつある時でした。そうするとコンピュータの複雑さというのは、16から32への2倍ではなく、2の16乗倍になります。ソフトから何から、無理やりコピーするのですが、全くのコピーで済むのかというところはいかず、それなりに開発陣営を投入しなければなりません。日立としては、メインフレームで対 IBM の戦いをやりながら、32ビットになってしまったミニコンピュータにも対応することは厳しく、ミニコンピュータの領域にメインフレームとほぼ同じ陣営をつぎこむかどうかという判断のなかで、ミニコンピュータ事業から撤退することになりました。

われわれは、四則演算中心のオフィス・コンピュータをやるようにと言われました。ミニコンピュータは本来、科学技術計算に使われていました。微分とか積分のような計算ですね。ですから、「オフコンのような四則演算しかやらないコンピュータをやっていられるか」と思い、ご本家に入るしかないだろうと、私は先陣を切ってミニコンの本家 DEC に転職しました。後でわかったのですが、アメリカでミリタリーユースというか、DARPA (Defense Advanced Research Projects Agency) を支えていたのが DEC のコンピュータだったんですね。ですから、カーネギーメロン大学や MIT、スタンフォード大学などに行くと、DEC のマシンが大学のコンピュータサイエンスを支えていて、そのほとんどがアメリカ4軍(陸・海・空・海兵隊)それぞれの寄付という形で購入されていました。当時は、国家予算で、今のインターネットの基となる、DRPANET と AI (人工知能) の二つの研究をやっていました。

日本は、1980年代にはメインフレームでIBMに勝ちました。もちろんそのしっぺ返しで、IBM事件という、国家陰謀に近いおとり捜査に引っ掛かるわけです。IBM事件が引き起こされている流れの中で、当時の日本は、IBMが第四世代という言い方をしていたメインフレームの領域で、IBMに拮抗していた、もしくは勝っていた、けれど政治的には負けた、という状況でした。そこで、日本は、次のフェーズでは何のお咎めもなく勝つしかないということで、第五世代というものを当時の通産省が主導する国家プロジェクトとして始めました。余談ですが、当時の通産省の人たちは人工知能を見ていて、アメリカで研究が進められていたインターネットにはあまり関心がなかったのですね。アメリカの意図は、コンピュータ産業で勝つということではなく、戦争で勝つということだったので、国防省の予算でやっていたのだと思います。それはさておき、どうもアメリカのコンピュータサイエンスでは、かなりの人材が人工知能の研究をやっているということで、日本は、国家として第五世代コンピュータプロジェクトをやろうということになりました。

たまたま、DEC Japanで、私とその第五世代の担当になりました。1968年に人工知能型コンピュータの登場する映画「2001年宇宙の旅」がありましたね。コンピュータをやるなら、ああいったものをつくるのが夢だったということもあり、第五世代コンピュータの担当になったことから、人工知能にのめり込みました。そして、1986～1991年までDEC米国本社の人工知能技術センターというところで働く機会がありました。そして、米国本社からDEC Japanに帰ってきて2年くらい経った頃、米国IT会社の日本法人の社長をやってみないかというお誘いをいただきました。以後、数社の米国IT会社の日本法人の社長を務めて、Google Japanにたどり着きます。

当時、Google Japanはまだ10人くらいの規模で、本当の社長はカリフォルニアにいましたが、登記上の社長は、弁護士さんで、社長不在の状況でしたので、日本の社長を引き受けてくれないかというお話でした。実は、Googleのコアテクノロジーは、人工知能なんです。日本人で、コンピュータがわかって、マネジメントができる人は2万人くらいいるだろうと思いますが、英語ができる人と言った途端

に、200人くらいになってしまう。そして、その中でさらに人工知能をやったことがある人、ということになると、たまたま私しかいなかったという話です。現会長のエリック・シュミットに会ったときも「人工知能をわかっているといったって、15～20年も前の話なので最近のことはわからない」という話をしましたが、他の人とも会った感触で言ったのでしょうか、「お前はわかったふりができる」と言われました。このような経緯で、Google Japanを10人くらいの規模のときに預かりました。



### ●鉄の三原則

**聞き手：**Googleは、オフィスがとても有名ですね。日本のオフィスは、カリフォルニアと全然違うイメージでしょうか。

**村上：**カリフォルニアのヘッドクォーターは、ここが事務職、ここが人事部門、ここがエンジニアリング部門、というような見分けはつかないオフィスです。日本のオフィスもそのようになっています。

**聞き手：**自由度が高いとも伺っています。日本でも、24時間食事ができ、24時間仕事ができ、犬を連れてくる人もいるということですか。

**村上：**基本は同じですね。ただ、消防法の関係で煮焚きができないので、ケータリングをやっています。六本木ヒルズに移るにあたり、少しだけ煮焚きができるようにしました。もちろん、ケータリングもそのままですが、最終的に火が入れられるようにしています。ヘッドクォーターは、コーポレートカルチャーが、現地法人と均質でなくなるということをととても気にしていましたね。

**聞き手：**日本は、アメリカや他の国とはさまざまな面で違うと思うのですが、オフィスのみならずマ

ネジメントや組織文化の醸成などの点で、同じようにできるのでしょうか。そして、同じようにできる理由は何でしょうか。

**村上：**Googleには、鉄の三原則があります。その核になるのは、ミッションステートメントです。世界のあらゆる公開情報に対してインデックスをつけて整理をして、それを使ってユーザが情報にたどり着けること。われわれがやることは、これ以上でも、これ以下でもない。これが第1の原則です。

二つ目の原則は、このサービス自身には課金しないということです。開発する人は、課金とか、それに応じた収入のことは一切考えるな、ということ。なぜかという、軸足がずれるからです。あなたの仕事は、このミッションを十全に達成するための開発であって課金や収入を考えることではない、ということを叩きこみます。

三つ目のルールは、収入源は広告収入とするという、シンプルなものです。現在は、3%ほど違うところから入ってきていますが、できれば100%広告収入にしたいと思っています。

これを守れば自由にやっていいよ、と言うんですが、この枠があまりにもシンプルなので、放し飼いにしても、この枠から抜け出すことはないんです。本人たちは、勝手放題にやっているつもりなのですが抜け出せない。つまり、インビジブル・フェンスがあるということです。孫悟空が「筋斗雲に乗って、飛べるだけ飛んでいって、落書きしてきた」と言うのと、お釈迦さまが「これか？」という。孫悟空がみると、それは、結局はお釈迦様の掌の中であつたというのと同じですね。それが、Googleの三原則なんです。

**聞き手：**この三原則はどのようにできたのでしょうか。

**村上：**最初から三原則があつたわけではありません。ミッションステートメントを作りこんでいくうえで、その実効性を考えると、お金に目がくらんではだめだということが、まずありました。では、何で稼ぐかということで考えると、クロマニヨン人がネアンデルタール人に猪のいる場所を教えてもらったお礼に、帰りに獲物の1匹を渡したというのが広告収入の基本で、これしかないでしょうということになったわけですね。人類が存続する限りにおいて、広告収入源は途絶えないだろうと思ったわけ

すね。

**聞き手：**三原則から外れそうになると、軌道修正するということですか？

**村上：**シンプル・ルールですから、外れることなどできないでしょう。踏み外しようがないです。ルールをきわめてシンプルにし、ミッションステートメントをはっきりさせることがとても大事だと思います。ありとあらゆることを細かく決めるから、逆に、踏み出してしまった、ということが出てくるのだと思います。

**聞き手：**世界のどこのGoogleで育った人でも、同じルールのもとで、同じく自由な社風で働いているということですか。

**村上：**同じです。逆に、それしかルールがないので、自由な気持ちになるんです。この点で、一番核になるのは、エンジニアリング・デパートメントなんです。そのため、日本というやや異質な文化の中でカルチャーを継承していくという点で、R&Dを重視し、センターの設立を急ぎました。日本のエンジニアたちは東大の博士課程を出ていても英語が話せませんので、軍隊のブートキャンプみたいな形で本社に送り込むんです。そこでGoogleのエンジニアリングのスタイルを学びます。新卒も中途入社もなるべく、しばらくの間、自分の専門領域のプロジェクトに入り、Googleのエンジニアリングはこうやるんだ、ということを経験で学びます。もちろん、その中には、コーディングスタイルや踏襲しなければならぬデザインルールみたいなものもありますが、そこでの自由な発想や英語を学ばせます。これで、Googleの枠組みとかビジネスモデルをしっかりと理解してくるのです。

**聞き手：**これをしろ、あれをしろ、というわけではないということですね。日本の会社は、箸の上げ下げをうるさく言うばかりで、その箸で何を食べるかは言わないからダメなんですかね。

## ● マネジメントスタイル

**聞き手：**揺籃期のGoogle Japanを引き受けてのご苦労は、いかがでしたか。

**村上：**Googleは、正直、革命的なことを平気でする会社ですから、誤りもするし、部分修正もするけれど、結局やることはやるという会社です。大変

といえば大変でしたね。今頃になってきつと、「あの村上というやつは…」と思っている方は、たくさんいるのではないのでしょうか。

Google Japan のファンクションというのは、基本的にはセールスマーケティングです。ただ、最初から R&D センターを作れという指示がありました。日本のコンピュータサイエンスの人材の優秀さは、エリック・シュミットもわかっていました。彼はサンマイクロにいたので、富士通などとの付き合いから、日本は、人材的に決して見劣りはしないというのをわかっていました。特に人工知能のところは、伝統的に優秀な人材が結構いらっしやるんです。Google の人工知能技術の中心は自然言語処理ですから、自然言語処理に馴染まない日本語を母国語とする日本人が人工知能研究をやるのは、特有の苦労があったわけですね。アルファベットだけの場合は、文字数が少なく、かつ、単語の間が分かち書きになっていますので、構文解析をやった後で意味解析をやるというような具合に、二段構えでできるのですが、日本語の場合は、漢字も含めて文字数は多いし、分かち書きもしていません。ですから、構文解析をするためには、まず、どこで単語を切るのか、という問題があるので、構文解析をしながら意味解析をしなければならないわけです。この日本語という言語の特殊性によって、日本人が自然言語処理を研究する際には、かなり深い考察を必要とするということもあって、日本に早く R&D センターを作る必要があったわけですね。

**聞き手：**つまり、Google にとって、日本語の持つ特殊言語の意味合いが重要だったということでしょうか？

**村上：**驚くことに、アメリカの本社のエンジニアリング部門に、日本人ではないのですが、日本語がとてつもなく堪能な人がいました。ハーバード大学の言語学科で日本語の研究をしていたそうで、日本語の言語特殊性に焦点を当てていました。ただ、Google の R&D のチームは、仕向け国に閉じていません。日本向けのシステムを、ニューヨークの人も日本の人も開発していることもあるし、日本の人がたまたまコンピュータサイエンスのあるエリア、たとえば今流行りのビッグデータのシステムみたいなものを研究テーマとしている場合、世界中に散らばるチームの一員としてやります。これは、ロケーションフ

リーといいますか、death of distance（距離の壁の喪失）みたいな、インターネット時代特有の考え方ですね。今どこにいる、というのは仕事をやるうえでは関係ないということです。

しかし、日本に特殊なコンピュータサイエンスの極めて優れた才能があることに、Google 本社もかなり注目していました。たしか、海外 R&D センターとしては、日本は、スイスの次くらいに作られたと思います。カリフォルニアでスタートして、そのあとニューヨークにでき、海外ではスイス、次が東京だったと思います。ですから、ヨーロッパはスイスに集中させたのだと思いますが、アジア・パシフィックでいうと東京しかないという評価でした。そういう意味では、日本のコンピュータ産業はあまり芳しくない時期が続いていますが、日本のコンピュータサイエンスの海外での評価はそんなに低くありません。

**聞き手：**日本の Google 社員も、大半はエンジニアの方々ですか？

**村上：**そうでもありません。今はわかりませんが、ラリー（ページ）とサーゲイ（プリン）の目標は、社員の半数を R&D にするというものでした。実際、全体としてはそうになっていたと思います。ただ、私の時代には、日本はそこまでいけませんでした。

**聞き手：**その意味では、営業が中心である普通の企業ではないですから、売上が 5,000 億、1 兆、2 兆と急激に増えても、組織的には、それほど支障はないかもしれませんが、それでも規模が大きくなるとマネジメントは大変だったのではないのでしょうか。

**村上：**私はいくつかの外資系企業を経験しましたが、それこそ四半期ごとの最後の 1 週間は忙しくて眠れませんでした。特に、物理的なものを売っている場合はそうですね。ところが、こういうクリックベースの仕事の場合、人様に呼びかけて「広告をクリックしてください」とは言えませんから、多少のぶれはありますが、定規を持って傾向線をピッと描けば、四半期が始まったときに、もうこれくらいだなという期末時点での着地点の予想がつかますのでね。そういう意味においては、心理的には、だいぶ楽でしたね。



**聞き手：**エリック・シュミットがCEOを辞めて、またラリー・ペイジが戻りましたね。彼はあまりマネジメントに興味があるように見えませんが。

**村上：**そうでもないです。すっかり忘れていましたが、私が雇われるときに言われた言葉を最近思い出しました。「この会社は若い人たちがきわめて優秀なので、それをエンカレッジするように自立してやらせている。だから、われわれのようなマネジメント層の年寄りも、今までコンピュータ産業が繰り返してきた過ちをしないように、ウォッチだけしておれば良い」という話でした。そのときに彼は、Adult Supervision（大人が、子供が逸脱しないように子どもを見守る）と表現しましたが、去年の今頃、ラリー・ペイジにCEO職を譲るときにも、Adult Supervisionという言葉を使って、もうその必要はなくなった、ラリーは十分に育ったと言っていました。CEOを辞したエリック・シュミットは、今はエグゼクティブ・チェアマンですね。

## ● Googleのビジネス

**聞き手：**Google Japanはどれくらいまで大きくなりますか？ Google本体は、今、2兆円くらいでしたでしょうか？

**村上：**今は、3兆円ですね。12月31日の人数(30,000人)×1億円で。

**聞き手：**もともとGoogleの出自は、検索エンジンですね。商売になるとは思っていなかったみたいですが。

**村上：**全然思っていなかったみたいです。私の上長が入社時に、ラリーに「これでどうやって稼いでるの？」と聞くと、「稼いでいません」と答えたらいいです（笑い）。

**聞き手：**テイクオフしたのは、収益的にいうと、アドワーズなりアドセンスなりが大きかったのでしょうか？

**村上：**そうですね。つまり、最初は広告らしい広告でしたが、それをそうではなくし、ターゲット広告、つまり、アドワーズのように「NTTデータ」というキーワードで検索をした人がいると、NTTデータに興味を持っているということは、SIに興味を持っているに違いないと判断して、SI企業の広告を出す。鴨が葱を背負ってくるから捕まえない手はないでしょう、という広告手法ですね。それから、アドセンスという広告も出しました。自サイトに企業広告をのせて、その広告がクリックされるごとに宣伝費として報酬が入る仕組みですね。要は、キーワードマッチ型広告ですので、コードを貼り付けるだけでサイトに適した広告が配信されるわけです。つまり、検索結果を出す画面に表示するのではなく、ニュースや何かコンテンツにかかわる言葉を引っ張って、「この鍋のページを見ている人は新しい鍋を探しているネギを背負ったカモではないか」という考え方ですね。

**聞き手：**アドワーズは、ワードをオークションにかけるということですが、あれ自身はオーバーチュアの発案ですよ。

**村上：**もともとのアイデアはそうですね。オーバーチュアは、Yahooが買収しました。

**聞き手：**しかし、それを立ち上げたのはGoogleですよ。

**村上：**確か、対価を払って、パーマメントに使えるようにアレンジしました。Yahooさんがオーバーチュアを自分の配下におさめるときに、そうしたと思います。Yahooさんのことを皆さんは、Googleの競合相手とでも思っているかもしれませんが、もともとパートナーでした。Yahooさんは、インターネットのいわば目次を作りましたね。分類された項目が並んでいて、それをクリックすると小分類が出てくる、という、図書館書誌分類みたいな仕組みです。それに対してGoogleは、書籍の一番後ろの索引のようなものです。Yahooさんも、そういう手法のところは、Googleをお使いになっていました。ですから、2003年4月1日に社長に就任したときの最初の仕事は、Yahoo Japanの当時の井上社長の所へ挨拶に行くことでした。ちょうど、2003年4月1

日は六本木ヒルズがオープンし、Yahoo Japan さんが移転してきた初日でした。運命とはすごいもので、今 Google Japan が入っている階です。その間、Yahoo がアルタビスタなどをかき集めて、Google からしばらく離れます。それが駄目になって、米国本社では、MS の Bing を使うようになります。ただ、Yahoo Japan だけは Google を使うことになりました。それが決まったのが、2010 年 7 月だったと思います。そして、われわれ Google Japan が、8 月 1 日から Yahoo Japan さんが入っていた階に、セルリアンタワーから移るわけです。なんとも言い難い運命的なものを感じますね。

## ● Google の人的資源管理

**聞き手：**Google の場合、世界中から優秀な人材を集めていますが、目標を達成できないと、どうなってしまうのですか？

**村上：**それが続くと、極端な場合、クビになります。本人はクビと感じずに辞めていくんですが。

**聞き手：**それは、日本の会社では非常に難しいと思いますが。

**村上：**ひとつは、人事評価を、目標設定のところから評価するところまで、双方が納得できるよう、とてもクリーンかつオープンにやっています。ですから、20% ルールを基本に、20% というのは時間なのか体力なのか根性なのかわかりませんが、その人の持っている力の 80% で達成可能な目標を、本人も納得済み、周りの人も納得済みで、設定します。そして、その目標を十分に理解している周りの人たち、つまり、上司・部下・同じ部署の同僚、違う部署の同僚たちが、360 度から客観的に評価します。目標値をなるべく数値化するなどの工夫をしながら、ものすごい時間をかけて目標設定し、ものすごい時間をかけて評価します。目標に満たなければ、リカバリープランなども出させつつ、それでも何期も達成できない場合、最後は、この会社には合いませんね、ということになります。つまり、ご本人も納得しているので、首を切るではありません。自ら転社されるのです。人材の流動性で言うと、日本で正社員の首が切れないというのは、そもそも、ミスマッチしているのですから、本人にも会社にとっても、とても不幸なことだと思います。

**聞き手：**日本にある外資系企業を見に行くと、この人がいなくなったら困るな、つまり、いても、いなくても一緒という人材は見かけませんが、日本の企業では、ホワイトカラーの 10 人中 3 人から 4 人は、明日からいなくなっても困らないという回答がふつうですよ。なんでこんなことが可能なのでしょうか。これが本当だとすると、日本の会社は収益性が悪いと言いますが、当たり前ですよ。

**村上：**大体、会議でも、外資系企業なら 1 人のところが、日本企業、それも、伝統のある企業だったら 10 人くらいでできますからね。こちらの話を理解する人、その実施をプランにする人、プランをレビューする人、実際にやる人、やったことをレビューする人など、ずらーっと出てきます（笑）。

**聞き手：**人がたくさんいるから仕方ないのでしょうか。外資系企業だったら、上に行くほど仕事の中身をよく知っていて、数字も全部把握していますが、日本の企業は必ずしもそうになっていませんね。すぐに、細かい話は担当者、といいますからね。ところで、Google の中における、日本人のエンジニアのプレゼンスというのは、それなりに今後も高まりますか？

**村上：**評価が高いのは、たとえば、インプット・メソッド（コンピュータに文字を入力するためのソフトウェア）ですね。今どき、某 OS 付属の日本語入力ソフトを使っている人が会社にいたら、退社していただいたほうが会社のためだと思いますが、ATOK には負けますね。ATOK は現代日本語の用法規範的にアプローチしています。ところが、Google Japan のエンジニアが作ったのは、基本は単なる統計です。「A ときたら AKB でしょ」みたいな話です。流行りのものが出てきますから、若い人には、それが合うんです。ですから、そういった点も、エンジニアに自由にやらせていました。

（次号に続く）

## 略歴

---

### 村上 憲郎 (むらかみ のりお)

京都大学工学部資源工学科卒業。日立電子、DECを経て、数社の米国IT企業の日本法人代表を歴任したのち、2003年4月1日より、Google 副社長兼 Google 日本法人代表取締役に就任。2008年12月31日に退任し、2009年1月1日より同社名誉会長。現在、村上憲郎事務所代表。