



慶應義塾大学ビジネス・スクール

グーグル

—創造性のマネジメント—

5

サンノゼ国際空港からサンフランシスコへ向かって、インターフェース 101 号線を北へ 10 マイル、ものの 15 分も走ってインターから降りるとマウンテンビューという街に着く。右に折れて一般道を進むと、真っ青な空の下、緑の芝生と所々に茂る木々で覆われた広いスペース、閑静な平屋の戸建住宅が並ぶ市街地がすぐに終わり、新興開発地域特有の荒々しい土肌が目立つようになる。そんな開発エリアの区画に入ってまもなく、グーグル本社の広大な本社敷地（キャンパス）が右手に見えてくる。

10

元々は SGI（シリコングラフィックス社）の本社ビル群だったところを、丸ごと譲り受ける形で今はグーグルが入居している。そんなことを考えながら敷地を歩いていると時代の流れが感じられる。そこはまさにキャンパスというふさわしく、バックパックを背中に自転車で移動している若者（もちろんグーグルの社員）、ソフトリンクのボトルを片手に議論しながら闊歩するグループが多く目に入る。中ほどに進むとビーチバレーのコートが見えてきた。ゲームの真最中である。創業者のひとりセルゲイ・ブリンはよくここでバレーをしているというから、あの中にいるのかな、などと思いつつ、目指すビルの受付へ向かった。ここが、いまや世界中の優秀な頭脳が列をなして入社希望に押し寄せるというグーグルの本拠地か。

15

20

グーグルとは

「Google（グーグル）」は、インターネット上の検索エンジンである。（Google Inc. は、）1998 年、スタンフォード大学で博士号候補であったラリー・ペイジとセルゲイ・ブリンによって設立された。彼らは WWW 上の情報を見つける方法や、ウェブサイトを閲覧している最中でもすぐさま検索が出来

25

本ケースは、2005 年 8 月に行なわれた Google, Inc. (1600 Amphitheatre Parkway, Mountain View, CA 94043) ならびにグーグル株式会社（〒150-8512 東京都渋谷区桜丘町 26-1 セルリアンタワー 6F）への取材、ならびに公開資料に基づいて、慶應義塾大学経営管理研究科助教授 岡田正大によって作成された。本ケースは、ケースメソッドに基づくクラス討議のために作成された教材であり、経営の巧拙を評論するものではない。

30

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉 4 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

sample

sample

sample

sample

sample

る『Google ツールバー』というツールを開発し、これら先進的な手法を発展させた。会社はカリフォルニア州の Mountain View を本拠にしている。2002 年には世界で最も人気のあるサーチエンジンになり、そのウェブサイトや、AOL などのクライアントを通じてインターネット検索のトップを占めるまでになっている（日本では Yahoo! に次いでシェア 2 位）。2004 年 8 月 19 日 IPO を実施。」（フリー百科事典
5 『ウィキペディア（Wikipedia）』内「グーグル」の項より）

グーグルの検索方法と使用している情報システム

10 「Google は与えられた検索文字列に一致するページをランク付けするために、ページランクと呼ばれるアルゴリズムを用いている。ページランクアルゴリズムは、ウェブページの価値の指標をそこにリンクしているページのページランクを加重した値に基づいて、再帰的に計算するものである。これにより、ページランクは人間の作ったリンクから引き出され、人間の考える『重要さ』とよく関連することになる。またページランクに加えて、Google は表示結果に現われるページのランキングを決定する時におよそ百程度といわれる公開されていない基準も共に用いている。この多くの基準とページランクが、露骨な SEO
15 スパムが施されているサイトを検索結果からほぼ一掃し、Google が検索エンジンのトップシェアを確立していくきっかけとなった。

ページランクを確認する方法として一番簡単なものには Internet Explorer や Mozilla Firefox 対応の Google ツールバーをパソコンにインストールし表示する方法がある。ページランクは 0 ~ 10 までの 11 段階評価式となっており、海外ではアップルコンピュータのトップページの 10、日本も Google と図書事業で提携している慶應義塾大学のトップページのランク 10（2005 年 9 月現在）が最高（以前までは Yahoo! トップページのランク 8 がトップだった）となっている。」（フリー百科事典
20 『ウィキペディア（Wikipedia）』内「グーグル」の項内、「検索の方法・使用システム」より）

同社が使用している情報システム

25 「Google は検索要求に答えるため、また WWW のインデックス化のために、1 万台以上の GNU/Linux コンピュータを使用している（ちなみにディストリビューションはコストパフォーマンスの追求のため、Red Hat Linux を独自にカスタマイズして使用している）。インデックス化には“Googlebot”というクローラーが用いられている。クローラーは様々なページへのリンクを調査して、データベースに追加する新たなページを見つける。またインデックス化されているページの更新も定期的に確認する。このインデックスデータベースとウェブページのキャッシュのサイズは数テラバイトにも及ぶ。
30

初期のころのクローラー、Web サーバはともにプログラミング言語 Python で書かれていた。現在では検

索のメイン部分は C++ によって書かれており、Web サーバには GWS という専用のサーバソフトウェアが使われている。なお Google のサーバに使われているコンピュータは非常に安価（一般に市販されているコンピュータと同レベルかそれ以下）なものであり、信頼性を得るために徹底した多重化が計られている。さらに Google では毎日そのサーバが故障する為に何十台ものマシンを毎日新たに交換・追加している。」（フリー百科事典『ウィキペディア（Wikipedia）』内「グーグル」の項内、「検索の方法・使用システム」より）

5

国際事業部 プロジェクトマネージャー C 氏

ビルの受付に着くと、左頭上のスクリーンには、その瞬間に全世界でタイプされた検索語句がそれぞれの言語でめまぐるしく表示され、滝のように流れている。

受付をして数分もしないうちに、C 氏が出てきて人なつっこい笑顔で出迎えてくれた。しかも日本語で。英語を母国語としつつも日本語と中国語に堪能な C 氏は、20 代後半とおぼしき人物である。非常に早口の日本語で、次々と社屋内の説明をしてくれる。頭の回転がものすごく速いな、という印象。

「このスクリーン（100 インチはありそうな巨大な液晶モニター。世界地図のイルミネーションで、様々な大都市からカラフルな噴水のようなものが湧き出している。）を見てください。全世界のどこからどれだけの量のクエリー（検索語）が入力されているかを示すものです。リアルタイムです。」色彩的にも大変きれいで、装飾としての機能も感じられる。

社屋の各オフィスはガラス張りの壁で仕切られており、中が丸見えだ。各部屋は PC デスクが 4-5 卓も並べばいっぱいになるくらいの広さである。そこにやはり同じ数だけのメンバーがひしめき合って仕事をしている。「これが一つのプロジェクトです。実はビルのキャパシティに比べて社員数がどんどん増えているんで、結構すし詰め状態なんです。」

いたるところにジュースの販売機のようなものが目に付く。「各エンジニアの 100 フィート（約 30 メートル）以内に必ずベンディングマシーンと小さなキッチンがあるようになっています。どうぞご自由に好きな飲み物を取ってください。全部無料ですから。」10 人用くらいのミーティングルームに通され、取材のインタビューは始まった。

同社は社員数 5000 人（2005 年末推定値）で、日本の大手総合電機メーカー全社の時価総額を合計しても追いつかないほどの企業価値（10 兆円）を達成している。その源泉は、世界ナンバーワンの占有率を誇る検索サービスを初め、様々な革新的なサービスを次々に開発し、無料で提供するところにある。そしてそこへ集まるユーザーを対象にした広告によって収益を得ているのである。（付属資料 2：「グーグルのサービス一覧」参照）

10

15

20

25

30

社内における情報共有

グーグル社員によるブログなどで、同社内の様子は一部断片的に伝わってきているが、その一つが社内における情報共有度の高さである。

5 「エンジニアの間では製品や開発案件に関する情報はフルオープンです。開発途上のものでも、『感想をフィードバックしてね』という条件でないとあらゆるものを見聞きできるんです。」「Google はシリコンバレーの中でも、エンジニア間の情報公開レベルは最も高いはずです。Code library も全エンジニアに完全にオープンです。ただし、事実上 Google 社内の端末でしかいじることはできません。家から遠隔でつなぐ方法も技術的にはあるにはありますが、回線速度が遅すぎて効率が悪い。結局キャンパスに来た方が開発環境が良いので皆会社に来るんです。」

(ケースライター：では、社内で社員がアクセスできない情報はない、と考えてよいのですか？)

10 「もちろんアクセス制限はあるにはあります。2004 年 8 月の株式公開時に公開要件としてコンプライアンス体制を明文化しなくてはならなくなつたからです。エンロンの一件以来、企業改革法である Survey-Oxley 法で規定されています。当社でのアクセス制限は、階層別にというよりも、発表前の財務データは財務部門の数値取りまとめ関係者のみ、各広告主との取扱高については広告営業部門のみなど、機能別に定められています。」

15 「社内での情報オープン性を象徴するものといえば、それは創業以来の伝統である TGIF ミーティングでしょうね。毎週金曜日の午後 4 時半、フルタイムの全社員が対象（契約社員などは参加資格なし）で、社内の 1000 名程度収容できるホールで行なわれます。会の性格は『Happy Hour』+『ビジネスミーティング』。たとえば開発中の案件の主要なものや、その週に launch された製品の概要と開発者氏名の紹介と賞賛などです。それで、このミーティングでの Q&A が『誰が何を聞いてもよいというタブーなし』で行われるんです。あそこのベンディングマシンが壊れてる、といったたわいないものから、昨今〇〇社との提携交渉が進んでいるという新聞記事を見たが、本当か、その狙いは何か、といったシリアルなものまで様々です。」

20

ストック型情報を共有するしくみ

「エンジニア全員がアクセスするインターネット上で全員が共有できる媒体としては、次のようなものがあります。

25 1) Weekly Report（その週で何をやったか、各社員全員が数行でまとめる。たとえばプロジェクトマネージャーは、主として自分が担当するプロジェクトのマネジメントツールとして使っている。誰が何をやっているのかを知るためにある。）

- 2) Google Resume (全員書き込み必須。Google に入社する前、したあとに何をやってきたのか。
専門とする技術領域。この Resume を、学位、技術領域、能力などをクエリーとしてサーチ可能。)
- 3) Quarterly Report (プロジェクト単位。プロジェクトとして、また個々のメンバーとして何を目標としているか、何をしたかを報告するもの)。また、これらすべてのプロジェクトを網羅したプロジェクトデータベースがある。
- 4) Design document (エンジニア全員がアクセス可能なプロジェクトごとの製品設計文書。ここにエンジニアの能力が如実にあらわれるという。)
- 5) すべての個人の 80 – 20 (後述) の内訳を知ることができるデータベース。」

フロー型情報の情報交換ツール (プロジェクト内での日々の情報交換ツール)

「プロジェクトチーム内での情報共有ですが、開発に関してはデザインドキュメント、ミーティングノートなどがあります。そのほかには、メールグループ、Sparrow という Web 作成ツール、Blogger、Wiki Page など、いろいろなものが好みや使い勝手に応じて使われています。」

情報漏えいリスクへの対処

(ケースライター：社内での情報共有が相当に進んでいるようですが、社外への漏洩リスクはどのように対応していますか？)

「情報の共有と漏洩に関してご説明するには、似て非なるものとして『ユーザーのプライバシー侵害問題』をまずご説明しましょう。先般、G-mail サービス（付属資料 2 参照）などをきっかけにユーザーのプライバシーの問題が議論されていますが、これはいわばユーザーと Google の間のトレードオフの問題です。ユーザーはしかるべきレベルの個人情報を Google に提供することにより、素晴らしいサービスを Google から享受できる。これと同様に、エンジニアと Google の間にも、情報に関するトレードオフがあるわけです。エンジニアには社内で無制限の情報公開が約束されており、その代わりその内容は社外の友人にも家族にも一切口外してはならない。これは組織文化として植えつけられているルールです。『社内で知りえたことは家族にも絶対にしゃべるな』という『釘刺し』が様々な機会を捉えてしばしば行われています。」

社内での情報公開がもたらしたもの

「まず、エンジニア一人一人の decision making の quality があがります。逆に、意思決定がエンジニア一人一人に委ねられているので、一人一人が『社長』として動かないと何も起きないわけです。日本語には訳しづらいのですが、グーグルには『scrappy and entrepreneurial』という風土があります。（**ケースライター注**：この scrappy and entrepreneurial という雰囲気は、現実を瞬時に判断し、正確な意思決定を何度も繰り返し、形式にとらわれず実質を最優先し、かつまたアドレナリンも上昇していくエキサイトしている状況。Muddle through にも通じるところがある。全員の独立心・自立心と集団的熱意が融合して、突っ走っているような雰囲気。）」

10

職場環境

「結局、ここは『エンジニアの天国（Engineer's paradise）』なんです。会社には 24 時間アクセス可能。入退出自由。まさに大学のキャンパスのようです。アメニティの充実も図られています。たとえば、すべてのエンジニアから 100ft 以内にキッチン（ドリンクや食べ物）がありますし、マッサージ（有料だが安い）、カーオイルチェンジ、洗車サービス、洗濯機（無料）、スパにプール、バレーコートもあります。」

15

Google で働くことの喜び・働き甲斐

20

（**ケースライター**：社員の方々の意識の中で、金銭的な報酬の持つ比重は？）

25

「Google で働いている、ということ自体への満足、pride（誇りに思う気持ち）が大変大きいです。Google の T シャツを着て歩いている社員が多いのもそのせいでしょう（笑）。旅行や出張でこの T シャツを着ていると、世界中の街で様々に声をかけられるんです。（Oh, you work for Google? ○○サービスはいいね！）幸せの根源は『製品が顧客に喜ばれている』ということです。その意味で、当社は創業以来『ユーザー絶対第一主義』です。」

「Google にいるからこそ、世界何億人規模へのサービス提供を世界で最も早く実現できる。（Google を辞めて）スマートベンチャーで独立するのもいいですが、それでは日銭稼ぎが必要になったりして、本来の目的に一直線に進めない。ここではそれが可能。だからみんな辞めないんだと思います。」

「社内での entrepreneurship を褒賞・促進する仕組みとしては、Founder's Award があります。先日 30 もニューヨークタイムズで報道されました。褒賞の対象はサービス・事業・機能を成功させたチームです。決して個人を対象にすることはありません。全くの新規製品のみならず、既存製品の付加機能の成功にも報奨が与えられます。その内容は、Google の株式です。この制度の狙いは、純粹に動機付

けを図るのみならず、優れたアイデアを持っているエンジニアが、外にスピンオフして VB を立ち上げて IPO でキャッシュインするよりも良い条件を設定することにより、才能の流出を抑制することにあるといえるでしょう。」

エンジニアとしての評価

「当社では、エンジニアが学術論文を書いて対外的に発表する機会は制限されています。しかし、社内で形を変えた発表の機会が色々とあります。やはり recognition の最大のものは TGIF での成功プロジェクトのチームメンバー発表です。社内で事業アイデアが認知され、プロジェクトとして立ちあがっていぐプロセス（後述）自体もエンジニアの評価そのものでしょう。一方で、個々のエンジニアを順位付けたり、個人間の競争を促進しようという雰囲気はないことを強調しておきたいと思います。」

20%ルール

世界経営者会議など、日本のイベントでも CEO のエリック・シュミットが紹介しているが、エンジニアの時間の使い方を決めている大原則が同社の「80%—20%」ルールである。3M といった研究開発型企業にも 10%ルールというものがある。これはエンジニアが自身の労働時間の 10%までは、自分の興味関心に従って自由な研究を行なってよい、というもの。他の企業であれば人目をしのんで「under the table」で行わざるを得ない研究が堂々と行えることから、研究開発機能の創造性がより促進されるといわれる。

グーグルの 20%ルールは、一見するとそうした「一定時間の自由研究時間」の考え方と似ているが、根本的に異なる部分がある。それはこの 20%が「義務付けられている」という点である。すべてのエンジニアは、労働時間の 20%をより未来志向で不確実性の大きな新規サービスの（もしくは既存サービスの抜本改革の）アイデア創出と開発に「充てなければならない」。残りの 80%は、すでに有望プロジェクトとして認定された「既定の製品開発」に振り向けられる。

アイデアの選別からサービスの launch、そして評価のプロセス

「社員全員参加のアイデアデータベースというべきもの（アイデア ML）がインターネット内にあります。誰もが既存製品への改良意見や新サービスのアイデアを自由にアップできます。これらのアイデアは、各自の 20%部分に至る前哨戦の位置づけです。」

この ML では、それぞれのアイデアのコンテンツ表示の右隣に、そのアイデアの評価欄があり、数段

sample sample sample sample

階に分かれています。Google として是非取り組むべきだというプラスの評点から、実行すれば Google にとってマイナスであるという負の評点まで、自由に誰もが vote できる仕組みになっているんです。コメントも付与できます。そのスコアが集計され、アイデアのランク付けがなされます。こうして多くの社員の目を通じて、いわばダーウィニアン的自然淘汰・適者生存の世界が繰り広げられているのです。社内
5 にどんな面白いアイデアが存在しているのか、これをエンジニア全員が共有しています。」

「ただし、この ML でアイデアの起案だけをしていても、エンジニアの評価には一切つながりません。この ML は単にアイデア自体のスクリーニングメカニズムであって、あくまでアイデアを実行し、問題解決や製品開発がなされて初めて評価の対象になるのは当然です。

その後アイデアに自信のある起案者は、デモを作成して関連するエンジニアを回り、一定人数が『これはおもしろい』といって乗ってくれれば、それが各自の『20%』として回り始めます。新たな『プロジェクトチーム』の発生ですね。よくグーグルとマイクロソフトが比較されるのはこの点です。マイクロソフトでは、上司に製品企画書をプレゼンし、その製品プランが正式に認められてから予算がつき、そこで初めてエンジニアは自分の労働時間を使ってコードの第 1 行目を書き始めることができる。当社では逆なのです。まずコードを書いてプロトタイプを自由に作ってしまう。それから自然淘汰のメカニズムが社内で機能して選別が進み、最終的には Google Lab などでの市場テストにさらされて製品採択が正式に決まるのです。
10
15

また、プロジェクトごとに、どれだけのエンジニアの 20% タイムが集まっているかが一覧で分かるようになっています。プロジェクトマネージャーはそうした状況を見たり話を聞きながら、20% プロジェクトの中で有望なものを『80%』側の正式プロジェクトとして立ち上げます。上位 100 の重要プロジェクトは『Google Top 100』として社内開示されています。」

20 「いったん 80% 側の正式プロジェクトで立ち上がり、製品がひとまず形になると、第 1 段階は Google Lab での launch です。Lab を卒業できずに消えていった製品もたくさんあります。ここもダーウィニアン的ですね。第 2 段階は Google ベータ版での発表。できの良し悪しはこれらの段階で決まります。どれだけのユーザーが価値を感じてアクセスし、ダウンロードしてくれたか、リアルタイムで立ち上がり曲線が分かります。その反応が悪ければそのプロジェクトは full launch に至らずに停止されます。」
25

エンジニアの業績評価システム

「大きく年 2 回です。1 回は mid year の中間評価、もう 1 回が最終年度評価。最終評価の際には、自己評価と同僚からの peer review (ほぼ半々。若干自己評価の割合が高い) があわさって、最終的には Project Manager へ提出され、PM が評価を『取りまとめ』るんです。これに一応 PM による評価が加わるので、360 度評価でしょうね。自己評価の中味は、『今年私はこんなプロジェクトをやった、私の強みは、弱みは、...』というものです。
30

ちなみにプロジェクトマネージャーの評価はといえば、事実上エンジニアに評価されているようなものです。一体どのマネージャーを使ってプロジェクト化すると資金を呼び込みやすいかなど、マネージャー側が選択される状況です（苦笑）」

その他の情報・ノウハウ共有の仕組み

「社内に Tech Talk という社内セミナーがあります。いろいろなプログラミングテクニックからコツ、トラブルシューティング、各国へのカスタマイゼーション方法などです。純粋に技術的なノウハウの研修・共有の場ですね。」

重点事業領域に応じたエンジニア人材の配布政策

「これは当社の CEO エリック・シュミットがいろんなところで言っていることですが、『70：20：10 ルール』というのがあります。つまりエンジニア数の配分は、7割がサーチ技術と広告ビジネス、2割が関連サービス領域（ツールバーやローカルサーチなど）、1割が入力補助ツールなど（Google Suggest など）です。この比率政策が、プロジェクトの優先順位に影響を与えています。」

エンジニアの仕事の決め方

「各エンジニアが、自分が何をやるべきかを考える風土です。基本的な価値観は、『そのテーマに最も passion を持っている人が commit すべき』というもの。個々のエンジニアの要望を Project Manager が聞き、吸収して、仕事が決まります。エンジニアが何をやりたいのかが最優先です。PM が一方的に仕事を決めるのではありません。」

ソフトウェアエンジニア B 氏

ケースライターが次に会ったのは、日本人のソフトウェアエンジニア B 氏である。Bさんは、日本の国立大学で情報科学修士を取得し、日本のベンチャー企業で 2 年働いたあと、西海岸の大学で Ph.D.（ネットワーク、分散システム）を取得した。その際、HP 研究所のストレージ部門、Google（ソフトウェアエンジニヤリング）他 6 件のオファーを受けた中から HP を選択し、ディスクアレーの研究に 4 年間従事、2004 年末に GreenCard を取得して 2005 年に Google に転職した。そんな Bさんに、Google に転職した当初の話を聞いた。

sample

sample

sample

sample

sample

「これまでいた会社で培った人脈が役立っていますね。1998年にある大手コンピュータメーカーでインターンをやったんですが、当時の上司がGoogleに何人もいるのです。前の会社を辞めたのは、マネジメントが効果的・効率的でなかったからです。ビジョンや製品開発方針は上から頻繁に伝えられたが、階層を経て伝達されるうちに途中で何を言っているのか分からなくなる。DecのR&D出身の
5 Compaqの開発部隊とHPのR&D部隊の意思疎通は危機的に悪かった。特に地理的な隔たりで時差が邪魔になった。うまく物事が進まなかつたんです。」

働くモチベーション

10 「一つは確かにストックオプションです。それがないといったらうそになる。ただ、上場前に入った人もほとんどが社に残っていて、株を売って辞めた人はすごく少ない。HPに比べて離職率は低いと思います。それに、この会社はエンジニアとしての自由度が高い。

15 HPの基礎研などにくらべ、研究と社の業績が直結しているところがエキサイティングですね。業界の圧倒的トップ企業としての面白を感じています。それに加えて大学発ベンチャーとしてのアカデミックな雰囲気もある。」

20 「労働環境にも満足しています。食事は3食無料で味がいい。一流のコックなんだそうです。社内ではお金を使わずに好きなことができる環境です。洗濯機もマッサージもバレーコートも。アメニティが充実しています。一方で、オフィススペースは狭いかな。過渡期的なものかもしれないが、HPの半分以下じゃないでしょうか。一人当たり人件費もHPより低いはずです。」

エンジニアの採用

「採用は大変競争が激しいです。技術系の採用に2種類あって、A. プログラマー、B. 専門分野(統計、自然言語処理等)。Aの場合、採用時のjob descriptionは広いです(資格としてC++、Java
25 が分かってComputer Science専攻程度)。大半はResume提出のみで落とされます。インタビューへ進めば1日の間に6-7人のエンジニアと会って採用が決まります。採用は盛んにやってますね。毎週何十人も入ってくる感じです。」

2001年から2002年のシリコンバレー不況期に採用していたのはGoogleとVMWare(共にStanfordからのスピンオフ)だけでした。過去4年間ほど、この2社がシリコンバレーでのPh.D.市場を独占していました。その結果、この会社は非常にエンジニアの層が厚いです。
30 エンジニアの人員構成としては、米国人と非米国人でほぼ半々でしょう。シリコンバレー全体の人口動態よりも非米国人が多いと思います。大半はインド、中国、韓国です。」

sample

sample

sample

sample

sample

プロジェクトマネージャーの役割

「マネージャーの一部は元エンジニアです。プロジェクトへの財務資源の手当てなどが主な仕事です。若い人もいます。」

5

仕事の与えられ方

「仕事は自分で見つける、というのがここでの原則です。採用直後は『色々なところを回って誰が何をやっているか見てらっしゃい』という感じでしたね。ここで私の場合はコネがものをいいました。さつき言った前の会社での人脈が役立ったのです。」

10

エンジニアの資格階層

「全社員のうち、過半数がエンジニア職です。エンジニアチームの中でも、どのくらいの技術を持っているかを基準にしたランクは存在します。一番下が Software Engineer。自分はここです。入社時の学歴を問わず皆一番下から始まるんです。」

15

「面白いのは資格タイトルと報酬は連動していないことです。同じ資格でも報酬は人それぞれです。」

Google とオープンソース活動の違い

20

「Google は私企業ですから、もちろん利益を追求しなくてはなりません。一方で、プロジェクトの始まり方はオープンソースに近いんです。20%ルールの中で新しいアイデアが生まれ、他のエンジニアに投げかけられ、賛同者が集まってスタート。ものになりそうだとマネージャーが出てきて本格的プロジェクトとなり、予算がついて走り出す。こんな感じです。」

25

スタッフエンジニア D 氏

さらにケースライターは、スタッフエンジニアのD氏（インド系アメリカ人）に出会った。同社の中ではどちらかといえば年配とも見える風格のある人物であった。同氏は Stanford 大を経て Sun の研究所、Webgain、VMware を経て Google へ転職。本人いわく「Software Engineering のジェネラリスト」。Google では Ad(広告)関係のプログラムを書いている。エンジニアであり、プロジェクトマネジメントもやっている。

30

(ケースライター：Google のエンジニアは hacker ethics (ハッカー倫理) を奉じていると考えて良いでしょうか？)

「Absolutely yes.」

5

エンジニアのランク職階

「エンジニアの中にもいくつかのランクの違いは存在する。しかしタイトルは極力皆一緒にしておきたい。つまり、2000名を超えるエンジニアの大多数を Software Engineer という modest な title で統一するのには意図がある。その意図とは、職階を意識させず、対等に活発に議論し、能力によってのみ人が評価される関係を築くためだ。各人のランクは人事上管理しているだけで、本人・人事・マネジャー以外は知らない。同僚はその人のランクを知らない。」

エンジニアの権限

15 「伝統的ハイテク企業では、manager に power がある。エンジニアはそれに使われる側。でも Google の Product Manager はいわば開発プロジェクトの facilitator であって、leader ではない。PM は エンジニアや他の部署との間でそのプロジェクトをうまく動かす潤滑油の役にあたる。

つまり、Google ではエンジニアに power がある。自由なコミュニケーションが保証されており、エンジニアが『正しい』と思ったことをそのまま実践できる。」

20 (問：Google ではアカデミックな論文を発表するといった自己の才能の outlet が閉ざされてしまうのではないか。)

「たしかにその通り。ただし、論文をジャーナルに公刊して業績をあげようとする人はそもそもここに来ない。内部での『論文』はエンジニア全員がアクセス可能な design document であり、それが個々のエンジニアの評価を決める。かつて働いた Sun の研究所はその意味ではもっと社外に対してオープン 25 だった。論文を発表する研究員も多かった。」

「Sun の研究所といえば、実は Google と似ている部分もある。それはエンジニアが最終製品としてリリースされるところまで関与する点である。それ以外のハイテク大企業は開発部門とマーケティング（製品開発と売り方）部門が分かれている場合が多いが、Sun ではエンジニアも最後まで関与した。そこは良い点だった。」

30

同僚からの評価

「Google の評価制度は、エンジニアの自己評価 + 同僚エンジニアによる peer evaluation が PM に提出されて決まる、というもの。自己評価の比重の方が peer よりも高いが、peer evaluation はエンジニア皆が非常に重要視している。なぜなら、仕事の中味をよく分からぬ管理職なんかに評価されるのは真っ平ごめんだ、ということ。つまり、評価されるのであれば、自分の仕事をよく理解してくれている同僚エンジニアに評価されたい、その方が納得性が高いから。いわば Google のエンジニアにとって重要なのは『いかに同僚エンジニアを喜ばせられるか (How I can please my peers)。役に立てるか。』である。」

「つまり、Google のエンジニアは、自分の部屋に閉じこもって、他のエンジニアと没交渉でプログラミングに没頭するタイプは高く評価されない。同僚とのインタラクションが極めて重要だ。『オーガニック』(有機的な、自然発生的な、ボトムアップ的) なプロセスで新規プロジェクトは立ち上がっていぐので、同僚との相互交流なくしては成功するプロジェクトを立ち上げられない。プロジェクトグループという単位が大切だ。」

「こうした諸制度は、今までのところ十分な期待されただけの効果を出している (So far, it paid off.)」

組織風土

「Google の組織風土を一言で言えば、『university or research lab』という感じ。そして、エンジニア間には高い信頼感 (high trust) が存在する。エンジニアの独立性が強く、互いを尊重 (respect) する空気がある。

製品別事業部がないのも特徴的である。それぞれのエンジニアが自分の能力とアイデアに応じてプロジェクトを形成し、self-employed という状況である。自分に何ができるかを自分の能力で証明していくしかない環境だ。

Google の組織価値を 4 つのポイントで表現すれば、1) Openness & high trust、2) Flat organization、3) Empowerment of engineers、4) 20% logic。」

付属資料1：会社概要（グーグル社のホームページより）

「会社概要

Googleの使命は、Google独自の検索エンジンにより、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ことです。

Googleの創設者であるラリー・ペイジとサーゲイ・ブリンがその使命を達成する最初のステップとしてスタンフォード大学の寮の部屋で始めたオンライン検索への新しいアプローチは、世界中で情報を検索する人々の間に急速に広まりました。現在、Googleは、簡単な操作で数分の一秒の間に関連性の高い検索結果が得られる世界最大の無料検索エンジンとして広く評価を受けています。

Googleのホームページにアクセスすると、いろいろな言語で情報を探したり、ニュース記事を読めるだけでなく、10億以上の画像を検索したり、1981年までさかのぼる10億以上のメッセージを集めた世界最大のUsenetアーカイブを調べることもできます。

また、Googleのホームページにアクセスしなくともこれらの情報を検索できる、Googleツールバーも提供しています。Googleツールバーで、ウェブのどこからでもGoogle検索ができます。また、Googleは、PCから離れていてもWAPやiモード携帯電話などのさまざまなワイヤレスプラットフォームからアクセスできます。

Googleは、その便利さと使いやすさに満足している利用者の口コミを通じて、世界で最も知られたブランドの1つにまで発展しました。ビジネス面では、ウェブページに表示された情報と深く関連するオンライン広告を、予測可能な低いコストで広告主の皆様に提供することで収益を上げています。Googleのオンライン広告は、ユーザーと広告主の両者にとって便利な広告形態です。Googleでは、ユーザーに対して表示されるメッセージが有料広告であるかどうかを明確にする必要があると考え、検索結果やページのコンテンツと広告とを必ず区別しています。検索結果への掲載を有償で提供することは行っていませんし、また、利用者にも金銭目的で掲載順位を上げたりするなどの操作は許可していません。

数千の広告主の皆様にご利用いただいているサービスにGoogleアドワーズ広告プログラムがあります。これは、ターゲットを絞った広告を掲載することで製品やサービスを宣伝するプログラムで、同種の広告プログラムの中で最大規模のものであると確信しています。さらに、数千のウェブサイト運営者の皆様がGoogle AdSenseプログラムを通じて、サイトのコンテンツと関連性の高い広告を掲載し収入を得る一方で、ユーザーに快適なウェブ環境を提供しています。」

付属資料 1 (続き)

「数字で見る Google :

検索対象のウェブページ	: 非公開
画像	: 10 億以上
Usenet メッセージ	: 10 億以上
Google のインターフェイス言語	: 100 以上
Google 検索の結果表示言語	: 35
世界中に設置されたドメイン	: 100 以上
従業員	: 世界中で 7,000 人以上

経営陣 :

Dr. Eric E. Schmidt	— エリック E. シュミット博士 —	会長 兼 最高経営責任者
Larry Page	— ラリー ペイジ —	共同創設者 兼 製品部門担当社長
Sergey Brin	— サーゲイ ブリン —	共同創設者 兼 技術部門担当社長
George Reyes	— ジョージ レイエス —	最高財務責任者
Omid Kordestani	— オミッド コーデスタンニ —	業務開発兼国際営業担当上級副社長
Alan Eustace	— アラン ユースタス —	技術担当副社長
Jeff Huber	— ジエフ ハーバー —	技術担当副社長
W. M. Coughran, Jr.	— W. M. コフラン Jr. —	技術担当副社長
Jonathan Rosenberg	— ジョナサン ローゼンバーグ —	製品管理担当副社長
David C. Drummond	— デビッド C. ドラモンド —	企業開発担当副社長
Shona Brown	— ショナ ブラウン —	事業運営担当副社長
Tim Armstrong	— ティム アームストロング —	広告販売担当副社長
Salar Kamangar	— サラー カマンガ —	製品管理担当副社長
Sheryl Sandberg	— シエリル サンドバーグ —	国際オンライン販売営業担当副社長
Sukhinder Singh	— シュキンダー シン —	アジアおよびラテンアメリカ事業担当副社長
Nikesh Arora	— ニケシュ アローラ —	ヨーロッパ事業運営担当副社長
Norio Murakami	— 村上憲郎 —	Google Japan 代表取締役社長
Vinton G. Cerf	— ヴィントン G. サーフ —	副社長 兼 チーフ インターネット エバンジェリスト

理事会 :

Dr. Eric Schmidt	— エリック E. シュミット博士 —	Google 社
Sergey Brin	— サーゲイ ブリン —	Google 社
Larry Page	— ラリー ペイジ —	Google 社
John Doerr	— Kleiner Perkins Caufield & Byers	
Michael Moritz	— Sequoia Capital	
Ram Shriram	— Sherpalo	
John Hennessy	— Stanford University	
Arthur Levinson	— Genentech	
Paul Otellini	— Intel	
Shirley M. Tilghman, Princeton University		

付属資料 2：グーグルが提供しているサービス（2005 年 12 月現在）

Google は、通常の検索サービスの他に、以下のようなサービスを提供している。

1. Google イメージ検索

画像に付随するテキストや周辺のテキスト情報を対象にして、画像の検索ができる。ただし、猥褻画像など、年少者には適さない必要な画像に対しては、設定によってフィルタリングがかけられるようになっている。

2. Google ニュース

2002 年 9 月には英語版が、2004 年 9 月には日本語版ニュース検索サービスが正式に開始された。このサービスは新聞社などのニュースサイトの記事を元に、最新ニュースを配信している。ニュースのトピックスのリンク先は各ニュースサイトとなっている。リンク先の記事の見出しや本文の一部などを利用しているが、Google はリンク先サイトとは契約していない。Google ニュースのトップページはカスタマイズが可能で、見たいニュース項目を調節したり、またニュースをキーワード別に表示する項目が作れるようになっている。そのほか、Google ニュースをキーワード別でメールに送信する Google アラートというサービスもある。2005 年 12 月現在、Google ニュースは全ての言語でベータ版となっている。

2004 年 4 月頃、アメリカの Google ニュースを元に個人が RSS を組んで Web ページで配信した所、その配信を行った個人に対し Google から苦情が行き、Google ニュースの RSS 配信に関しては問題となつた。しかし、Google はユーザーの需要を考え、2005 年 8 月 10 日から公式に英語版 Google ニュースの RSS/Atom 配信を始めた。

3. Google グループ

ニュースグループの検索機能。もともとは Deja.com の資産を買収したもので、その時点での Usenet のニュースグループのデータ及び、その後に投稿されたデータを検索、閲覧できる。

4. Google ディレクトリ

Google の提供するディレクトリ検索サービス。もともとは「Open Directory Project」によって構築されたもので、それを、Google が自社サービスに組み込んだもの。紹介文などの検索が可能になっている。

5. 電卓機能

Google には、検索以外に計算を行うことの出来る「電卓機能」が備わっている。例えば、「1+1」を検索すると「2」と答えが返ってくるという具合である。また、 i^i のような高度な計算や、単位換算の機能をも備えている。また、Google は answer to life the universe and everything（人生、宇宙、すべての答え）と言う質問に対しても回答してくれる。だが 7-11 を計算しても「-4」とは出てこない。理由はセブン-イレブンが検索されてしまうためであり、このような問題に対処するため最後に=をつけると検索しないで計算をするようになっている。

6. Gmail

2004年4月1日にGoogleでは「Gmail」という無料のWebメールサービスを行うと発表した。

今までに開発されたGoogleの技術が入ったWebメールサービスで、開始時のメールボックス容量は1GBだった。2005年4月からはメールボックス容量を1GBから倍の2GBになると発表した。また英語版のログイン画面を見るとメールボックス容量の増加を示すカウンターが表示されており、2GBを突破した今なおメールボックス容量の増加が進められている。現在、こちらはベータ版なので誰でも参加できるものではなく、Gmailのアカウント所有者から招待されないと参加出来ない。

メールは「ラベル」で整理することができる。ラベルはフォルダと基本的には同じだが、ラベルはフォルダと違い一通のメールに複数付けることができる。例えばあるメールに「友人」のラベルと「写真」のラベルを付けておけばどちらのラベルからでも探し出すことができる。

また不要になったメールは削除せずに「アーカイブ」することができる。アーカイブされたメールは受信トレイから消え、必要になったときは検索で取り出したり、「すべてのメール」欄で表示することができる。

特徴的のは「スレッドビュー」と呼ばれるメールの表示方法で、メールとそれへの返信メールを一つの「スレッド」としてまとめ、メールごとではなくスレッドごとに表示する物である。それぞれのスレッドを開くとメールでの会話がカードを重ねるように表示され、新着のメールはカードが展開され本文が表示される。また閲覧したいメールに「スター」という印を付けておき、「スター付きメール」として、いつでも簡単にスターメールがプレビューできるようにする機能もある。RSSの規格のひとつである、Atomを採用し一部のRSSブラウザでメールをリアルタイムで閲覧することが出来る。

メールの内容に応じてそれに関連する広告が表示されるのも特徴である（ただし、これにはプライバシー侵害ではという批判がある）。

英語以外の多言語インターフェースについては、サーバーによって対応状況のバラつきが出たが、2005年4月5日付で日本語を含む13ヶ国語に対応し、現在29ヶ国語に対応している。

7. Google マップ

2004年よりアメリカ・カナダのみで地図検索・表示機能を公開している。特徴としてはまるで地図ソフトをパソコンにインストールして動作させているかのような動作が行える。2004年10月に衛星写真閲覧ソフト会社のKeyholeを買収し、2005年4月よりアメリカの衛星写真も見えるようになった。（一部アメリカの極秘情報などを含んでいたために拡大できない箇所もある。）全写真には著作権の為にGoogleのロゴが入っている。今現在は地図検索機能はベータ版である。その後2005年7月に日本でもベータ版としてGoogleマップとGoogleローカルのサービスを開始した。Googleマップではマップ（地図情報のこと。ゼンリンと提携）とサテライト（衛星写真のこと。現在東京都や横浜市などと言った大都市のみ解像度が高く他の地域などは低解像度の表示しかできない。ただし、鈴鹿サーキット周辺などごくまれに大都市以外でも解像度の高い場所がある）がある。またGoogleローカルでは目的の場所（タウンページに載っている場所のみ）を検索し、結果をGoogleマップのデータ上に目的の場所をピンで刺して出力してくれる。更にはiモードなど携帯電話でも利用可能。

8. Google もしかして

検索入力ミスによるチェックが自動的に「もしかして～」と表示されることが出来ている。（初期には「予想される検索キーワード」として、入力した英単語の綴りの間違い（スペルミス）のみ表示されていたが、「も

しかし「に統合）だが、当初は日本語での文字チェックのミスが多く、例えば「～しない」という文字を検索すると「もしかして～できない」と表示されるなどのミスが多々ある為に 2004 年 11 月に停止された。2005 年 3 月より日本語アルゴリズムを改良され、再開した。

9. Blogger

2003 年 2 月、Pyra Networks を買収し、運営しているウェブロジーサービスである。日本語には対応しているが、ブログ設定などは英語表示である。

10. Google AdSense

Google が行っているサイト運営者向けのアフェリエイトプログラム。申込型のサービスで、所定の手続きを経て認められれば、だれでも参加できる。クリック回数に応じて参加者に Google の売上げの一部が報酬として支払われる。

サイトの内容を Google のサーチエンジンで解析し、その内容を元に関連性の高い広告を配信するしくみで、仰々しい画像などを廃し、テキストデータのみの広告であることが特徴である。

報酬の支払いは今まで「アメリカドル」としてアメリカから小切手が送付されてくる方法がとられていたが、現金化する手数料が高いことや手続きが分かりにくいこともあり不評であった。これを受けて 2005 年 8 月から日本で銀行振り込みによる支払いが開始された。

11. Google アドワーズ広告

Google が行っている広告主向けの広告出稿サービス。Google の検索結果や Google AdSense を取り入れているサイト上、また提携している複数のポータルサイトなどにサイトの内容に適した広告を自動的に配信し表示する。広告料はキーワードの組み合わせごとに 1 クリック単位で、オーフェンションによって決定する。また広告のクリック数が一定の割合を下回ってしまうと、その広告は表示されなくなってしまう。このキーワードに対するオーフェンション方式について、2005 年 2 月にレイ・ヴィトンが Google 側を訴え、結果として商標偽造、不当競争、誤解を招くような広告が有罪となり 20 万ユーロの罰金支払いが命じられた。この事件は Google の収入の多くが広告料である事や同業の Yahoo! も傘下の Overture を通じて多額の収入を得るなどという状態であったため検索エンジン業界に大きな影響を与えた。

12. Google Sitemap

2005 年 7 月より始めたサービス。今まで Google では引っかからなかった動的ウェブページを引っかけるために作られた。ウェブ管理者が設定した場所にウェブリンクリストの XML ファイルを置くことにより、動的ウェブページが引っかかるようになる。

13. Google Analytics

2005 年 3 月に Google が買収した Urchin などの、通常だと 1 ヶ月 400 ドルするウェブ解析ソフトの無料提供を 2005 年 11 月より開始した。メインは効率の良い Google AdSense の広告貼付を行うために解放しているが、Google AdSense を利用していないウェブ管理者でも問題なく利用できる。ユーザー無制限に解放した所、登録が Google の想定を超えていたために、一時的に登録を制限している。

14. Google パーソナライズドホーム

2005年5月19日（日本語版は11月4日）より始められたサービス。GoogleニュースやGmail、ブックマーク、さまざまなRSSフィードをモジュールとして、ユーザーが自分のホームページに自由に配置できる。12月14日からはGoogle Homepage APIが公開され、モジュールをユーザー自身が開発できるようになった。

〈15～19：Googleの提供するネイティブアプリケーション（PCやPDAなどにアプリケーションプログラムが固定的に記憶されて常駐し、端末上で実行可能なもの）。Googleは、主としてWindows向けに、以下のようなものをネイティブアプリケーションを提供している。〉

15. Google ツールバー

IE5.0以降およびFirefox1.0以降で使用可能な検索用ツールバー。ここから、ページランクへの投票が可能。ハイライト機能もある。

16. Google デスクトップ検索

2004年10月よりパソコンのファイルをCPUに負荷を掛けず、時間も掛からずにすぐ検索出来る「Googleデスクトップ」ツールを英語版として公開した。「Googleデスクトップ」ツールを利用したいパソコンにインストールすることで動作し、検索結果はブラウザで表示される。日本でも2005年3月にベータ版を公開し、その2ヶ月後に正式版が公開された。2005年10月にはバージョンが2.0にアップされ、サイドバー画面にニュースや新着メール、Windowsのタスク状況まで見られるようになった。

17. Google Talk

2005年8月24日からインスタントメッセンジャー「Google Talk」のベータ版を公開している。Windows Server 2003、Windows XP/2000に対応し、無料で利用できる。現在の所英語版のみの提供だが、日本語でのメッセージ送受信も可能。利用するにはGmailのアカウントが必要となっている。ただしパソコンの個人情報が流失する危険が高いので使用する際は注意が必要である。

18. Google Earth

世界中の地図や衛星写真を自由に閲覧出来るソフト。これはアメリカ航空宇宙局が配布している「NASA World Wind」とほぼ同じ動作をしているが、NASA World Windとの違いとしては低スペックのPCでも動くのが特徴。有料でGPSとの連携や地図データから表計算ソフトへのデータエクスポート、そして無料版に比べて高解像度の画像印刷が可能になるなどの機能を提供している。Windows 2000とWindows XP（2005年6月28日からベータ版が配布され、2006年1月10日に正式版がリリース）、Mac OS X（2006年1月10日ベータ版配布開始）で動作する。2006年1月現在、いずれのバージョンも英語版のみの配布である。

2005年8月18日に韓国のある掲示板からの抗議により、日本海が「Sea of Japan (East Sea)」から「East Sea (Sea of Japan)」と変更されてしまい、日本側から抗議がGoogleに殺到し、結局朝鮮半島側の海を「East Sea」とし、日本側の海を「Sea of Japan」と表示することで決着した。問題はこれ以外にも、世界各地の鮮明な衛星写真を全世界で提供し各国の軍事施設や核関連施設などと言った機

密情報を見る事が出来る為、インドを始めとした各国がテロリストへ重要情報を提供することになると批判の声を上げ始めてきた。

19. Picasa

2004年7月にPicasa社を買収し、配布されているGoogleのデジタル写真管理ソフトである。画像のコントラストや明るさの変更、画像の回転や、画像の検索やソートする機能、CDやDVDに画像をバックアップする機能などを備えており、無料で利用出来る。2005年9月20日よりPicasa2の日本語版(対応OSはWindowsのみ)がリリースされた。

〈20 ~ Google 日本（日本語）独自機能〉

20. 会社情報検索

会社情報を検索することができる。例えば「会社情報 松下電器産業」を検索すると1番上に「松下電器産業（株）の会社情報」が返ってくるという具合である。しかし、正式名称を入れないと正常に検索されない。

21. 株価検索

株価を検索することができる。例えば「株価 ソニー」を検索すると1番上に「ソニー(株)の株価情報」が返ってくるという具合である。

22. 辞書検索

和英・英和検索ができる。例えば「和英本」を検索すると1番上に「本を和英辞書で調べる」が返ってくるという具合である。また、英和では「英和book」を検索するという具合である。

23. 路線検索

路線検索ができる。例えば東京から大阪までの道のりを検索したい場合「乗り換え 東京 大阪」あるいは「東京から大阪」を検索すると1番上に「東京から大阪の乗り換え案内」が返ってくるという具合である。

24. 荷物検索

ヤマト運輸(宅急便)の伝票番号が検索できる。例えば「ヤマト *****」を検索すると1番上に「ヤマト運輸のお荷物 ****-****-**** の配送状況」が返ってくる。（*は伝票番号）

25. 携帯向けページ検索

携帯電話向けのページ検索も可能である。iモードの場合はドコモ非公式ページのみ検索出来る。ちなみに今現在はベータ版として稼働している。

付属資料 3 : Google Inc. の株価推移



付属資料 4：主要データ

Google Inc. (GOOG)

Google Inc. offers targeted advertising solutions and global Internet search solutions through its own destination Internet site and intranet solutions via an enterprise search appliance. Its principal products and services include Google.com, Google AdWords, Google AdSense and Google Search Appliance. Google.com comprises products and services that benefit users and enable them to find relevant information quickly and easily. Google AdWords enable advertisers to present advertisements to people at the precise moment those people are looking for information related to what the advertiser has to offer. Google AdSense enables the Websites in the Google Network to serve targeted advertisements from AdWords advertisers. Google Search Appliance is a software and hardware solution that companies can implement to extend Google's search performance to their internal or external information.

Number of Employees	4,989	Fiscal Year Ending Date	12/31/04
Sales (in millions)	\$3,189.22	1-Yr. Sales Change	117.56%

Stock Data

Market Capitalization (in millions)	\$138,053.50	Percent Owned by Institutions	47.63%
Shares Outstanding (in millions)	295.55	Number of Institutional Shareholders	1,388
Public Float (in millions)*	191.6	Percent Owned by Insiders	35.17%
Latest Dividend	n.a.	Last Stock Split	n.a.
Pay Date of Latest Dividend	n.a.	Date of Last Split	n.a.
Dividend Yield	n.a.	P/E Ratio (without extraordinary items)	103.54
		P/E Ratio (with extraordinary items)	103.54

*Shares outstanding, minus shares controlled by insiders, restricted stock and shares held by 5% owners.

Copyright © 2006 Dow Jones & Company, Inc. All Rights Reserved

付属資料 5：財務データ（四半期ベース損益）

QUARTERLY EARNINGS

Google Inc. (GOOG) Class A

	3 Months Ending 9/30/05	3 Months Ending 6/30/05	3 Months Ending 3/31/05	3 Months Ending 12/31/04	3 Months Ending 9/30/04
Quarter Ended:					
Net Revenues	\$1,578,456	\$1,384,495	\$1,256,516	\$1,031,501	\$805,887
Total Revenue	1,578,456	1,384,495	1,256,516	1,031,501	805,887
Cost of Revenues	653,826	597,095	545,208	453,779	362,099
Research & Develop.	151,721	95,772	79,412	87,442	57,409
Sales & Marketing	104,996	97,024	82,952	76,107	65,512
General & Admin.	92,434	71,568	57,266	51,843	40,774
Stock-based Compen.	46,308	47,338	48,908	59,531	67,981
Settlement of Disputes with Yahoo	0	—	—	0	201,000
Total Operating Expense	1,049,285	908,797	813,746	728,702	794,775
Operating Income	529,171	475,698	442,770	302,799	11,112
Interest/Other, Net	20,797	19,722	13,686	7,374	3,866
Net Income Before Taxes	549,968	495,420	456,456	310,173	14,978
Provision for Income Taxes	168,786	152,606	87,263	106,073	-37,005
Net Income After Taxes	381,182	342,814	369,193	204,100	51,983
Basic Weighted Average Shares	275,130	270,729	266,106	261,172	205,007
Basic EPS Excluding ExtraOrdinary Items	1.39	1.27	1.39	0.78	0.25
Diluted Weighted Average Shares	289,673	287,238	286,612	285,944	274,735
Diluted EPS Excluding ExtraOrd Items	1.32	1.19	1.29	0.71	0.19

Figures from quarterly income statement. Figures in thousands except per share items. Figures in parentheses are losses.

Copyright © 2006 Dow Jones & Company, Inc. All Rights Reserved

付属資料 6 : Annual Balance Sheet (Figures in thousands.)

Year Ended:		12/31/04	12/31/03	12/31/02
Cash/Equivalents	\$426,873	\$148,995	\$57,752	
ST Investments	1,705,424	185,723	88,579	
Accounts Rcvbl.	315,798	159,360	64,291	
Doubtful Account	-3,962	-4,670	-2,297	
Tax Receivables	70,509	0	-	
Deferred Taxes	19,463	22,105	12,646	
Prepaid/Other	159,360	48,721	10,825	
Total Current Assets	2,693,465	560,234	231,796	
Info.Tech. Asset	504,127	204,417	78,764	
Furniture/Fixt.	11,974	6,803	1,835	
Lsehld. Improv.	17,617	7,677	908	
Constr. in Prog.	49,350	42,940	5,379	
Depreciation	-204,152	-73,582	-33,013	
Goodwill	122,818	87,442	0	
Intangibles	71,069	18,114	96	
Deferred Taxes	11,590	0	-	
Prepaid/Other	35,493	17,413	1,127	
Total Assets	3,313,351	871,458	286,892	
Accounts Payable	32,672	46,175	9,394	
Compen./Benefits	82,631	33,522	14,528	
Accrued/Other	64,111	26,411	10,810	
Accr. Rev. Share	122,544	88,672	13,100	
Deferred Revenue	36,508	15,346	11,345	
Taxes Payable	0	20,705	25,981	
Cur.Port.Leases	1,902	4,621	4,350	
Total Current Liabilities	340,368	235,452	89,508	
Equipment Leases	0	1,988	6,512	
Total Long Term Debt	0	1,988	6,512	
Deferred Revenue	7,443	5,014	1,901	
Liab. for Option	5,982	6,341	567	
Deferred Taxes	0	18,510	580	
Other LT Liabs.	30,502	1,512	0	
Total Liabilities	384,295	268,817	99,068	
Rdml. Pref. War.	0	13,871	13,871	
Conv. Preferred	0	44,346	44,346	
Class A/B Common	267	161	145	
Paid-in Capital	2,582,352	725,219	83,410	
Note Receivable	0	-4,300	-4,300	
Dfrd. Compensat.	-249,470	-369,668	-35,401	
Other Income	5,436	1,660	49	
Retained Earning	590,471	191,352	85,704	
Total Equity	2,929,056	602,641	187,824	
Total Liabilities & Shareholders' Equit	3,313,351	871,458	286,892	
S/O-Class A Common Stock	95,543	11,221	-	
S/O-Class B Common Stock	178,981	161,633	160,866	
Total Common Shares Outstanding	274,523	172,854	160,866	
Employees	3,021	1,907	-	
Number of Common Shareholders	2,155	-	-	

sample

sample

sample

sample

sam

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2015.2 PDF