



慶應義塾大学ビジネス・スクール

Google

—世界をつなぐマネジメント—

「1週間に1社買収している」

2012年5月23日、グーグルはアメリカ携帯電話機大手Motorola Mobility Holdings(モトローラ・モビリティ・ホールディングス)の買収を完了したと発表した。

2011年グーグルは14億ドルを投入して57社を買収した。グーグルの買収した企業数は、上場後実に132社にも上る。

85ドルであった上場時(2004年8月19日)の株価は、現在(2012年9月25日)では747.84ドルである。現在の時価総額は約183億ドルにも上る。

「エンジニアの天国」とも言われるグーグルは、今や1日だけで数千枚の履歴書が送られてくるほどの人気ぶりである。

「普通の会社になるつもりはない」

グーグルは、そう宣言して2004年にナスダックに上場した。

本ケースは、金子晋也(慶應義塾大学大学院商学研究科前期博士課程)と横田絵理(慶應義塾大学大学院商学部教授)が、公表資料を基にクラス討議の資料とするために作成した。

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。

Copyright© 金子晋也、横田絵理 (2012年12月作成)

グーグルの概要

グーグルの歴史

5 グーグルの創業者であるラリー・ページ (Larry Page) とサーゲイ・ブリン (Sergey Brin) は、1996 年に検索エンジン「Back Rub」を開発した。この時設立された会社が、グーグルの前身となる Back Rub である。翌年、社名を現在の「Google」に変更した。ちなみに「Google」という名前は、10 の 100 乗を意味する「googol」からつけられたという。

10 1998 年、「Google」のホームページが設立されると、その 2 年後の 2000 年には 10 億ページのインデックスを達成し、「Google」は世界でもっとも大きな検索エンジンとなった。(ちなみに日本におけるサーチエンジンシェアでは、Yahoo に次ぐ 2 位で 39.6%、グーグル発祥の地である米国ではサーチエンジンシェア 1 位で、そのシェアは 65.2%に上る)。

15 2004 年からは Gmail サービスを開始、2006 年には動画投稿サイトである You Tube を取り込むなど検索エンジン以外のサービスにも乗り出している。最近では、2008 年にウェブブラウザである Google Chrome (グーグル・クローム) をリリースし、2012 年の 5 月に Microsoft (マイクロソフト) のウェブブラウザである Internet Explorer (インターネット・エクスプローラー) を抜きシェア 1 位の座を獲得している。

2012 年の業績

20 グーグルは、2012 年第 2 四半期 (4 月～6 月) の決算を発表した。売上は 122 億 1,400 万ドルで、前年同期の 35% 増という結果をもたらした。これには、2012 年 5 月に買収した Motorola Mobility Holdings (モトローラ・モビリティ・ホールディングス) の業績が反映されたものであるが、これを除いた売上でも 109 億 6,400 万ドルで前年同期比 21% 増である。純利益は 27 億
25 8,500 万ドルで前年同期の 11% 増となっている。

30 ちなみに、同期におけるマイクロソフトの業績は、売上高は前年同期比 4% 増の 174 億 700 万ドルと順調な伸びを見せたが、最終損益は 4 億 9,200 万ドルの赤字であった。また、2012 年の 2 月に IPO を申請した Facebook (フェイスブック) の同期の業績は売上高が 32.3% 増の 11 億 8400 万ドル (約 925 億円)、最終 (当期) 損益は 1 億 5700 万ドル (約 122 億円) の赤字 (前年
同期は 2 億 4000 万ドルの黒字) である。

創業者の考え方

グーグルの創業者であるラリー・ページとサーゲイ・ブリンはともにスタンフォード大学院の博士号候補だった。スタンフォードの新入生オリエンテーションでページは2年先輩であったブリンと出会う。この時のブリンの印象についてページは「すごく感じの悪いヤツだと思ったよ」という第一印象を語っている。両者には、“モンテッソーリ教育”を受けたという1つの共通点があった。「モンテッソーリ教育」とは、1870年生まれ of イタリア医師マリア・モンテッソーリの教育哲学に基づくもので、子供には自分が興味をもったことを追求する自由を与えるべきだという考え方によるものである。ページとブリンの二人は偶然にも幼少期にモンテッソーリ教育を受けていた。初期にグーグルに入社し、元グーグル副社長であるマリッサ・メイヤー (Marissa Mayer, 現 Yahoo! CEO) は、「二人はいつも、『僕らはモンテッソーリ教育を受けた』と態度で示しているように思える」と述べている。彼らは、何にでも理由を知りたがり、追求するものには一切の妥協なく追及を行った。こうした態度がグーグルの企業文化の基盤となった。

グーグルの最近のビジネス

2012年グーグルは、ハードウェア端末の製造にも進出している。タブレットの分野では、台湾のパソコンメーカー「アスース」と共同で開発した自社ブランドのタブレット端末「ネクサス7」を発表した。また、グーグルが開発中のメガネ型の端末「グーグル・グラス」などの製品開発も行っている。「グーグル・グラス」は、メガネのフレームの片側に小型のスクリーンを取り付けたもので、現実の世界を眺めながらスクリーンに映し出されたインターネット上の情報を見ることができるようにしたものであり、既存のグーグルの提供するサービス・製品とは異なるものである。

サービスの種類

グーグルのサービスは大きく分けて一般ユーザー向けとビジネス向けに大別できる。

一般ユーザー向けのサービスとしては、分野別に①検索サービス、②先進的なサービス、③コミュニケーションと共有、④モバイルサービスである。

① 検索サービスとは、グーグルの出発点となった検索エンジンを中心としたサービスであり、ウェブ検索、ウェブブラウザである Google Chrome や地図検索である Google map などの

サービスや Google ニュースや Google Earth といったサービスもここに分類される。

② 先進的なサービスとは、Google code のことを指している。Google code とは、グーグルが関連するソフトウェアやオープンソースのソフトウェア開発に興味を持つ開発者向けに立ち上げたサイトである。

5 ③ コミュニケーションと共有とは、ウェブ上でのコミュニケーションを促進するサービス分野のことであり、Gmail や You Tube などのメールソフトや動画共有サイトなどが代表的なものとして挙げられる。

10 ④ モバイルサービスとは、携帯端末向けのサービス分野であり、携帯端末向けの情報検索サービスや位置情報の提供サービスなどが含まれる。この分野では、スマートフォンのソフトウェアである Android の開発も行っている。

ビジネス向けのサービスとしては、① Google での広告掲載、② 業務の効率化、③ ウェブサイトの最適化を行っている。

15 ① Google での広告掲載では、Google AdWords によって、企業の扱う商品やサービスを探している新規顧客を開拓する機会を提供している。

② 業務の効率化では、企業に対してコスト削減のために Google が開発したアプリケーションを導入するサービスを行っている。

20 ③ ウェブサイトの最適化とは、Google アナリティクスを使ってウェブサイトを分析し、ユーザーの利便性を向上させるためのサービスを企業に提供するというものである。

日本の位置づけ

25 グーグルの日本の拠点は東京オフィスである。グーグルのオフィスは現在世界 33 か国に存在するが、東京オフィスは世界展開のオフィスとしては最初に設置されたものであった。また、日本のグーグル法人に対しては、優秀な人材が確保できるという観点から、早期に R&D センターを作るように指示があった。

グーグルの社員の仕事を支える基本ルール

20%ルール

グーグルには、20%ルールというものが存在する。創業間もないころから設けられている20%ルールは、社員が1週間のうちに1日、つまり社内で過ごす時間の20%を上司などから与えられた業務以外のプロジェクトに使えるというものである。もともとは、ヒューレッド・パッカード（HP）や3Mが採用していた同様のルールを参考にしたものである。実際には1週間フル稼働で業務をこなした上に、「自発的プロジェクト」が行われることが多かった。これでは20%ルールどころか「120%プロジェクト」だというジョークが社内に広まったほどである。それでも従業員は積極的に20%ルールに参加し、これらのプロジェクトはグーグルニュースをはじめとする重要な新サービスを生み出すことになった。

情報共有

グーグルでは情報共有の仕方もユニークである。トイレの個室の壁には、立って用をたす男性向けに身の高さの位置にコードのテストに関するメモが貼られている。開発者が仕事を効率化するために、負荷テストやC++のマイクロベンチマークなどのテストにかかわるアイデアをトイレに貼る「テストイング・オン・ザ・トイレット」と呼ばれる取り組みである。

また、情報共有のためのより具体的なツールとしては、ウェブメール、インスタントメッセージ、ブログなどを使用している。ブログを使用する理由としては、メールは送り手が受け手を選択するが、ブログは、受け手が選択するという発想がある。その内容も普通の企業ではアクセス制限がかかるような内容についても、社内メールで飛び交う。

イントラネットには、会議の内容や、個々の社員のレジュメ、四半期目標、プロジェクト内容などが公開されおり、周りの状況を把握しやすい。

仕事の進め方

グーグルでは少人数のグループで仕事を行う。各チームは「テクリード」と呼ばれるもっとも頭が切れるエンジニアとプロダクトマネジャーの2人のリーダーによって率いられている。また、上意下達を嫌い、現場のひらめきを重視するカルチャーを維持するために、細かい管理をせず、意図的にカオスを作り出すために、ルールや指針や仕事の切り分けをできるだけ曖昧にする。

意思決定も上司の意見ではなく、データを最優先に行われる。そのためのデータを集めるためにシミュレーションなどを頻繁に行う。

グーグルのマネジメントシステム

経営陣と全社員との直接対話

グーグルには、TGIF(Thank God It's Friday)と呼ばれる経営陣と全社員との直接対話の場がある。毎週金曜日の夕方にはアメリカ・マウンテン・ビューの本社を始め、世界中のオフィスで開催されている。本社では当時のCEOのエリック・シュミット(Eric Schmidt)や創業者のラリー・ページ、サーゲイ・ブリンらをはじめとする経営陣が登壇して、その週のトピックを報告したり、社員からの質問に応じたりしていた。

日本の東京オフィスでも、全社員が毎週金曜日の夕方には食堂に集まり、最後には質疑応答の時間をとって、社長自身が社員からの質問に直接1問1答で応えるという機会を設けた。質疑応答の内容は、業績、買収案件、プロジェクトの進捗状況や社長の個人的、日常的なことまで多岐にわたる。

直接対話集会は、社員数が全世界で2万人を超える規模になっても全社レベルで続けられていた。これに加え、本社や海外オフィスから幹部が来日した時にも全体集会での質疑応答は必ず実行し、また東京オフィス在籍の全社員との1対1対応の面談も社長自ら行っていた。

仕事の進捗状況を常にチェックするために、同社では四半期ごとに目標に対する評価面談を実施し、新たな目標を設定した。また直属の上司と部下が週1回程度「One to One」と呼ばれる面談を行い、そこで上司は部下がどんな仕事をしているかを把握し、アドバイスをする。

これはグーグルのフラットでオープンなコミュニケーションを重視したスタイルの一端と捉えられる。

〈社内の様子〉



70-20-10%ルール

グーグルでは、時間の70%を主力の事業である検索や広告に使い、20%を関連事業に、残り10%を実験的なサービスに使っている。エンジニアの夢が会社の収益を台無しにしないようにするためのロードバランシングである。この配分に基づきグーグルはエンジニアの配属先を決定した。これは、グーグルにとって「20%ルール」以上の魔法の方程式となっている。

「管理しない仕組み」

クリエイティブなものを作り出すには、小さな集団がやりたいことに情熱を注ぐべきであるという創業者たちの考え方は、会社が大きくなっても維持されていた。

そのための仕組みの1つが組織のフラット化である。組織の階層をむやみに増やさないようにすることで1人のマネジャーの部下の数を増やし、細かく管理できないような体制とする。加えてイントラネットであらゆる情報を開示し、全社員が閲覧できるようにすることで上司による情報のコントロールができないようにした。上司は部下にジョブオーダーができないし、社員は自らネットワーキングし情報を取りに行き仕事を進められる。指示待ちの部下は必要ないとされている。社員にも職務記述書に記されるような明確なタスクは存在しない。1から10まで上司が部下の仕事を管理していると、上司の意図通りに部下が動いてしまい、新しい考えや付加価値が加わらないと考えているからだ。

実は会社の組織図も存在しない。社員がお互いの垣根を超えることを推奨しようとする契機にしたいという意図のためである。

キャリアプランニング支援

グーグルの社員に対するキャリアプランニング支援の1つとして、社内公募制がある。イントラネット上に世界中のポジションが明記され、一定の基準を満たす社員ならだれでも応募できる。自分の気に入ったポジションがあった場合、担当のリクルーターの面接を受けて合否が決まる。マネジャーに異動時期の交渉権はあるが拒否権はない。相手のマネジャーがほしいと言ったらそれができる仕組みである。

またキャリアパスも柔軟さをもち合わせている。多くの企業では、年齢を重ねると、意に沿わなくてもエンジニアから管理職にならざるをえない。だがグーグルでは、本人が望む限り、エンジニアの道を追求できる。

会社に残る以外の道についても支援している。グーグルには「グーグルユニバーシティ」と呼ばれる独自の成人教育プログラムがあり、その中には会社で築いた資産で新しいキャリアを築きたいという人たち向けの「カリフォルニアの地質学とワイン」と題されたクラスもある。

5

採用

分権、自由を追求するグーグルが、徹底的にこだわっているのは採用である。

10

社員は即戦力となる中途採用者が多かったが、2006年からは新卒採用も行っている。新卒でも、採用は専門能力に秀でたプロフェッショナルの採用である。また初任給も学卒、収支卒の区別はなく、個々の能力に応じた支払いとなっている。とはいえグーグルでは学位を取得していないことは大きなマイナスとなる。

グーグルが候補者に求める条件は、「実績」「スマートさ」「リーダーシップ」「カルチャーとの相性」の4つである。

15

グーグルの採用システムは、採用試験は候補者の面接を行う際には質問への回答を4点満点で評価して、平均点が3点以下なら不採用にする。これは大学で採用されている成績評価システム(GPA^[1])と全く同じである。3.5から3.0の間は採用チームにとってはやや不安である。

直属の上司による採用プロセスへの関与は行わない。標準以下の求職者を取る可能性があるからである。グーグルの社員には、幅広い知識が求められる。

20

現時点での社員の平均的な能力を超える人材しか採用しない方針である。グーグルの採用基準にはとてつもなく高い知性と抑えきれないほどの野心を備えることであるが、エリート主義的な面もある。設立当初から学歴を重視し、出身校で候補者を分類している。最終学歴には、スタンフォード、マサチューセッツ工科大学、ハーバードの博士課程を修了した者が多い。

面接者が一人でも「No」と言えば、たとえ他の99人が「Yes」とした候補者でも採用されない。

25

業績評価

グーグルの給与制度は成果に応じた給与制度である。

30

社内での競争は激しい。ただその一方で、協調・チームワークの文化が浸透している。人事評価では、チームプレーを重視する。チーム内でも貢献度により個人に多少の差はつくが、基本的にチーム単位で評価がなされる。

^[1] GPA (Grade Point Average) 制度とは、アメリカにおいて一般的に行われている学生の成績評価方法の一種である。現在は、日本の大学でも一部採用されている。(文部科学省ホームページより http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/daigaku/04052801/003.htm)

グーグルの人事評価は半期に1度なされる。「エンジニアの評価で最も重視しているのは、同僚によるフィードバックだ」と言われる。エンジニアの成果を評価する仕組みは、期首に設定した目標に対する自己診断、「ピアレビュー」と呼ぶ同僚による評価、上司による評価の三段階から成る。評価されるエンジニア本人と同じ部署や開発チームで働く同僚が、対象のエンジニアに対する評価結果を記述。記述する内容は、自分とそのエンジニアの関係、エンジニアの働きぶりや目標に対する成果、強みと伸ばすべき点などである。上司は、本人による自己判断とピアレビューの結果を総合して、最終的な評価を下す。いわゆる360度評価を実践しているわけなのである。

コンピュータ科学の学位を持たずにグーグルに入社した社員たちー通信、決済、人事、ファシリティなどの担当者たちも含まれるーは必ずしも社内で「二流市民」扱いされているわけではなかったが、間違いなく「1段劣る階級」に属しているとみなされていた。

「グーグルには明白なヒエラルキーが存在する」と、2000年に非技術系職種で採用されたデニズ・グリフィンという。「つまりエンジニアとそれ以外の全員という意味だ。ここで働きたいなら少なくともある程度までその事実を理解を示し、受け入れなくてはいけない」。

報酬制度

グーグルは、IT業界で最も給料が高いといわれている。IT業界関係者によれば、グーグルの日本法人の給料は、三菱商事や三井物産など大手の商社に近い。30歳で1,000万円を超える人も多いという。これにインセンティブが加わるので、30歳代前半で1,200～1,500万円という社員もいるという。

グーグル社員は食堂のコックに至るまで、ストックオプションが付与されていた。

チームマネジメント

グーグル社員が行うチーム型マネジメントシステムでは、合意主体の意思決定とデータ主体のコミュニケーションが特徴とされている。チームメンバーの採用は、チームで行い、チームごとにオフィスを配置している円滑な調整作業を行い、マネジャーは意思決定者ではなく、ファシリテーターであるとされている。

社内教育

社内におけるチーム間、部門間の交流も盛んである。オフィスでは、テックトークと呼ばれる技術講演会が毎日のように開かれ、互いが専門とする技術分野や担当プロジェクトなどについて、
5 発表がある。

職場環境

グーグルの生活インフラの中でもっとも象
10 徴的なものは、食事の無料サービスである。
社内で健康的な食事をたっぷり取りながら、
社員同士が心を通い合わせて仕事に関する革
新的なアイデアを共有できるような雰囲気作
りが重視された。マウンテンビューのキャン
15 パスでは2008年までに18か所のカフェテリ
アが利用可能となった。他にも様々なサービ
スが用意されている。例えば、キャンパスを

〈社員食堂〉



離れずに医師の診察が受けられたり、ピラティスをしたりスイス式マッサージも受けることがで
きる。さらに社員には、服や防災具が配られたり、自動車の洗車や給油も引き受けてくれる。こ
20 のようなサービスについてある社員は「会社が主婦代わりを務めているのだ」と表現している。

これ以外にも社内の時間を節約するために社内各所に「テック・ストップ」と呼ばれるヘルプ
デスクが配置され、新しいマウスや携帯の充電器が必要になったときには100メートルほど歩
くだけで済むようになっている。

グーグル文化

理想は大学

グーグルの理想とする環境は大学である。シュミットは、「アメリカの大学制度は、技術革新
30 を生み出す史上最高の機関だ」と考えており、そのうえで「グーグルという企業組織は、社員が
学生気分のまま働くことを前提にして築かれる部分が多い」と述べている。事実、会社の提供
するサービスによって、働く社員にとっても多くの社員にとってグーグルでの日常は、ほんの最

近まで通っていた大学生生活の延長でしかなかった。

仕事と遊び

グーグルは、企業として遊び心を失わないことを固く決意していた。グーグルの企業文化にとってもっとも神聖な「祝日」は、4月1日、つまりエイプリルフールである。想像力を大きく羽ばたかせるように期待されている社員たちは、この日のために何カ月もかけて緻密に計画された悪ふざけの準備をする。季節ごとにグーグルの名前で企画されるこうした「いたずら」の数は増え続け、入念な承認プロセスを経てゴーサインを得るには高度な構想力と生半可でない遂行能力を必要とした。

また、仕事と遊びが不可分になるというグーグルのパラドックスは、トイレを見ても明らかである。暖房機能を備えた日本製の温水洗浄便座の操作パネルは、まるでスペースシャトルを操縦できそうなほどのハイテク感と遊び心にあふれている。

「邪悪になるな (Don't be evil)」

「邪悪になるな」という言葉はグーグルに深く根付いている。そもそもはエンジニアリング部門の人間にとって、自分たちがマイクロソフトみたいにならないことが重要だった。「邪悪になるな」に象徴される価値観はグーグルの企業文化に深く刻まれており、もはや暗黙的なルールとして内面化されている。「邪悪になるな」は、グーグルが他社より「良い」会社であることを社員全員に手取り早く自覚させる手段となった。たとえば、あるミーティングで少しでも市場競争を阻害しそうなアイデアが提案されたとした場合、誰かが「邪悪っぽい」と発言し、その発言だけで、その提案は棚上げにされた。

また、「邪悪になるな」という言葉は別の大きなことを対象とすることもあった。たとえば、広告と検索結果の間に明確な一線を画すること、ユーザーの個人情報保護すること、あるいは、中国政府の威圧的な振る舞いに屈しないなどの行動の指針ともなった。

グーグル離職者の声

2008年、グーグル社人事部は非公開グーグルグループを作って元従業員に会社を辞めた理由を尋ねている。グーグルで働くことがどういうことであるかについて、少なくとも辞めるに到る不幸を感じた社員の視点からの残酷なまでに正直な意見が集まっている。最大の不満の1つとし

て、他社と比較して薄給であることが挙げられており、福利厚生の減少がその懸念を増加させている。他には、官僚的すぎること、ずさんな経営、社内教育の貧弱さ、数ヵ月もかかる採用手続などに対する不満が多くみられる。建設的な書き込みもいくつかあり、大企業ならどこでも聞くような話ばかりだというのが率直な感想もある。その中で、際立っていたメッセージがあった。

5 従業員たちは約束の地に入ったと思い Google に入社したが、その殆どが失望したということである。自分に何かが欠けていたということかと思い悩む者もいたという。ある人物は次のように語っている。

「われわれグーグルで成功できなかった者たちは、自身について実に深刻な疑問を投げかけられている。他の人たちが同じ問題に突き当たっていくのを見るだけでかなり安心できる。グーグルは一種のパラダイスのはずだから、そこで幸せになれば一体どこでなれるのだろう。そこは技術資源の究極の源泉であるはずだから、そこで成果を上げられなければ一体どこで上げられるのだろう。」

【参考文献】

- [1] 遠藤ひとみ「グーグルにおける組織文化の形成と経営革新」嘉悦大学研究論集 第50巻 第2号通巻第91号, 2007, pp. 39-60.
- [2] 経営情報学会誌普及誌編集委員会, 「元 Google Japan 代表村上憲郎氏に聞く我が国のネットビジネスの未来 (1) 経営情報学会誌」Vol. 21 No. 1, 2012, pp. 15-51.
- [3] 溝上憲文「グーグル式「管理しない人事」がイノベーションを起こす」プレジデント 2010年7月5日号, pp. 132-134.
- [4] 「グーグル社員に学ぶ仕事術 仕事は自ら創り出す」日経ビジネス Associe 2009年10月20日号, p. 38.
- [5] 「特集2 技術者の能力最大化策 「働きやすいですか」」日経コンピュータ 2009年9月23日, pp. 52-59.
- [6] Levy, Steven, *How Google thinks, works, and shapes our lives*, Simon & Schuster, 2011 (仲達志・池村千秋訳『グーグル ネット覇者の真実 追われる立場から追う立場へ』阪急コミュニケーションズ 2011年)
- [7] 「グーグルはなぜ革新的なのか」週刊東洋経済, 2010年3月27日号, pp. 49-51.
- [8] 辻野晃一郎「「グーグル」世界最強ネット企業を貫く「言われたことをそのままやるな」精神」文芸春秋 2011 10月号, pp. 314-316.
- [9] 山下諭「イマドキ太っ腹な会社」プレジデント 2010年11月29日号, pp. 94-97.

【参考 URL】

- [1] CB INSIGHTS, www.cbinsights.com, 2012.12.17.
- [2] Cnet Japan, 「グーグルのオフィスデザイン性に富んだ社内の様子を写真で紹介」,
<http://japan.cnet.com/news/offtopic/35020541/3/>, 2012.8.17.
- [3] Google, 「Google がしていること」,
<http://www.google.co.jp/intl/ja/about/company/products/>, 2012.12.17.
- [4] Google, 「Google の歴史」,
<http://www.google.co.jp/landing/sagasou/timeline.html>, 2012.12.17.
- [5] INTERNATIONAL BUSINESS TIMES, Google Chrome Becomes World's No. 1 Web Browser; Still No. 2 In US, 2012.5.21.
- [6] ITmedia, 「食べる支援、始めました Google の社食に被災地の野菜が登場」,
http://nlab.itmedia.co.jp/nl/articles/1104/28/news081.html?utm_source=twitterfeed&utm_medium=twitter, 2011.4.28.
- [7] IT media エグゼクティブ, 「Google に習う仕事の進め方」,
<http://mag.executive.itmedia.co.jp/executive/articles/0907/08/news006.html>, 2009.7.8.
- [8] IT media ニュース, 「Microsoft 決算, 上場後初の赤字 aQuantive 買収の営業権減損で」,
<http://www.itmedia.co.jp/news/articles/1207/20/news032.html>, 2012.7.20.
- [9] 毎日 jp, 「フェイスブック :122 億円最終赤字 売上高は 32%増」,
<http://mainichi.jp/select/news/20120727k0000e020164000c.html>, 2012.7.27.
- [10] NHK NewsWEB, 特集「グーグルの新戦略とは」, 2012.6.29.
- [11] RBB TODAY, 「Google が 2012 年第 2 四半期決算発表, 過去最高の売上を記録」,
<http://www.rbbtoday.com/article/2012/07/20/92039.html>, 2012.7.20.
- [12] ロイター通信, 「米グーグル株価, 上場来高値を更新」,
<http://jp.reuters.com/article/topNews/idJPTJE88N01Y20120924>, 2012.9.25.
- [13] Tech Crunch JAPAN, 「Google 社員が辞める理由」,
<http://jp.techcrunch.com/archives/20090118why-google-employees-quit/>, 2009.1.19.
- [14] Tech Crunch JAPAN, 「会長 Eric Schmidt 曰く : Google は一週間位一社買収している」,
<http://jp.techcrunch.com/archives/20111207eric-schmidt-google-is-buying-one-company-a-week/>, 2011.12.8.
- [15] think 180 around, http://www.180.co.jp/world_etf_adr/adr/ranking.htm, 2012.9.25.
- [16] Web R25, 「検索エンジンの王者争い 日米での軍配は?」,
http://r25.yahoo.co.jp/fushigi/jikenbo_detail/?id=20110224-00005503-r25, 2012.2.24.

【付録資料 1】

主要登場人物の経歴

ラリー ペイジ CEO

グーグルの最高経営責任者であるラリーは、グーグルの日常業務を統括するとともに、サービス開発と技術戦略を指揮しています。スタンフォード大学の博士課程在学中の 1998 年、サーゲイ ブリンと共同でグーグルを創設し初代 CEO に就任しました。2001 年に CEO をいったん退くまでの間に、従業員数 200 名を擁し、収益力のある会社にグーグルを育てました。2001 年から 2011 年までは、製品部門担当社長としてグーグルの成長に貢献してきました。

ミシガン大学アナーバー校で工学士号を取得した後、スタンフォード大学でコンピュータサイエンスの修士号を取得しました。ミシガン大学工学部の国家諮問委員（NAC）も務めています。2004 年には共同創設者のサーゲイ ブリンとともにマルコーニ賞を受賞しました。また、X PRIZE 財団の理事も務め、2004 年に National Academy of Engineering（全米工学アカデミー）の会員に選ばれています。

エリック E. シュミット 会長

エリック シュミットは、2001 年のグーグル入社以来、シリコンバレーでの設立当初から世界的な企業に成長するまでのグーグルの発展に貢献してきました。現在は会長として、グーグルの対外的な活動に従事しています。パートナーシップや幅広い事業関係の構築、政府への働きかけ、技術的発想の牽引役を担うほか、事業や方針面の問題について CEO や上級幹部にアドバイスを提供しています。

2001 年から 2011 年まではグーグルの最高経営責任者を務め、創設者のサーゲイ ブリン、ラリー ペイジとともにグーグルの技術 / 経営戦略を統括してきました。グーグルは、エリックのリーダーシップの下で、インフラストラクチャを大幅に拡大し、サービスを充実させる一方で、強力な革新という文化を維持してきました。

グーグル入社以前は、Novell の会長兼 CEO や Sun Microsystems, Inc. の最高技術責任者を務めていました。それ以前は、Xerox Palo Alto Research Center (PARC) で研究員を務め、Bell Laboratories や Zilog に勤務していました。プリンストン大学で電気工学学士号、カリフォルニア大学バークレー校でコンピュータサイエンスの修士号と博士号を取得しています。

エリックは、米国大統領の科学技術諮問委員会と英国首相の諮問委員会のメンバーです。2006年には、National Academy of Engineering（全米工学アカデミー）の会員に選出され、2007年には、American Academy of Arts and Sciences（アメリカ芸術科学アカデミー）のフェローに就任しました。New America Foundation（新アメリカ財団）の理事会長のほか、2008 年からはニュージャージー州 Institute for Advanced Study in Princeton（プリンストン高等研究所）の理事も務めています。

サーゲイ ブリン 共同創設者

サーゲイ ブリンは、1998 年にラリー ペイジと共同でグーグルを創設しました。現在は特別プロジェクトを指揮しています。2001 年から 2011 年までは、技術部門担当社長を務める傍ら、ラリー ペイジ、エリック シュミットとともにグーグルの日常業務を統括してきました。

サーゲイは、メリーランド大学カレッジ パーク校で数学とコンピュータ サイエンスを専攻し、優秀な成績で理工学士号を取得しました。スタンフォード大学でコンピュータ サイエンスの修士号を取得した後、現在は博士課程を休学中です。National Academy of Engineering（全米工学アカデミー）の会員であり、National Science Foundation（米国科学財団）から大学院フェローシップも受けています。

学会誌に発表した論文も多く、代表的なものに「Extracting Patterns and Relations from the World Wide Web: Dynamic Data Mining: A New Architecture for Data with High Dimensionality」（ラリー ペイジとの共著）、「Scalable Techniques for Mining Casual Structures」, 「Dynamic Itemset Counting and Implication Rules for Market Basket Data」, 「Beyond Market Baskets: Generalizing Association Rules to Correlations」などがあります。

マリッサ メイヤー 現 Yahoo! CEO

マリッサ メイヤーはスタンフォード大学でコンピューターサイエンスの修士号を取得。1999 年、グーグルの 20 番目の社員として入社。グーグルのネット検索やメールなどの技術開発を手掛けて同社の成長を支え、最近では地図や位置情報サービスなどの担当副社長を務めていた。

2012 年 7 月 16 日、Yahoo! CEO に就任した^[2]。

^[2] 日本経済新聞電子版 「米ヤフー、新 CEO にグーグル出身のメイヤー氏」 2012 年 7 月 17 日より作成。
http://www.nikkei.com/article/DGXNASGN1700Q_X10C12A7000000/

【付録資料 2】

財務情報

Google Inc.

CONSOLIDATED BALANCE SHEETS

(In millions, except share and par value amounts which are reflected in thousands,
and par value per share amounts)

	As of December 31, 2010	As of December 31, 2011
Assets		
Current assets:		
Cash and cash equivalents	\$ 13,630	\$ 9,983
Marketable securities	21,345	34,643
Total cash, cash equivalents, and marketable securities (including securities loaned of \$4,031 and \$2,778)	34,975	44,626
Accounts receivable, net of allowance of \$101 and \$133	4,252	5,427
Receivable under reverse repurchase agreements	750	745
Deferred income taxes, net	259	215
Prepaid revenue share, expenses and other assets	1,326	1,745
Total current assets	41,562	52,758
Prepaid revenue share, expenses and other assets, non-current	442	499
Deferred income taxes, net, non-current	265	0
Non-marketable equity securities	523	790
Property and equipment, net	7,759	9,603
Intangible assets, net	1,044	1,578
Goodwill	6,256	7,346
Total assets	<u>\$ 57,851</u>	<u>\$ 72,574</u>
Liabilities and Stockholders' Equity		
Current liabilities:		
Accounts payable	\$ 483	\$ 588
Short-term debt	3,465	1,218
Accrued compensation and benefits	1,410	1,818
Accrued expenses and other current liabilities	961	1,370
Accrued revenue share	885	1,168
Securities lending payable	2,361	2,007
Deferred revenue	394	547
Income taxes payable, net	37	197
Total current liabilities	9,996	8,913
Long-term debt	0	2,986
Deferred revenue, non-current	35	44
Income taxes payable, non-current	1,200	1,693
Deferred income taxes, net, non-current	0	287
Other long-term liabilities	379	506
Commitments and contingencies		
Stockholders' equity:		
Convertible preferred stock, \$0.001 par value per share, 100,000 shares authorized; no shares issued and outstanding	0	0
Class A and Class B common stock and additional paid-in capital, \$0.001 par value per share: 9,000,000 shares authorized; 321,301 (Class A 250,413, Class B 70,888) and par value of \$321 (Class A \$250, Class B \$71) and 324,895 (Class A 257,553, Class B 67,342) and par value of \$325 (Class A \$258, Class B \$67) shares issued and outstanding	18,235	20,264
Accumulated other comprehensive income	138	276
Retained earnings	27,868	37,605
Total stockholders' equity	46,241	58,145
Total liabilities and stockholders' equity	<u>\$ 57,851</u>	<u>\$ 72,574</u>

Google Inc.

CONSOLIDATED STATEMENTS OF INCOME
(In millions, except per share amounts)

	Year Ended December 31,		
	2009	2010	2011
Revenues	\$23,651	\$ 29,321	\$37,905
Costs and expenses:			
Cost of revenues (including stock-based compensation expense of \$47, \$67, \$249)	8,844	10,417	13,188
Research and development (including stock-based compensation expense of \$725, \$861, \$1,061)	2,843	3,762	5,162
Sales and marketing (including stock-based compensation expense of \$231, \$261, \$361)	1,984	2,799	4,589
General and administrative (including stock-based compensation expense of \$161, \$187, \$303)	1,668	1,962	2,724
Charge related to the resolution of Department of Justice investigation	0	0	500
Total costs and expenses	15,339	18,940	26,163
Income from operations	8,312	10,381	11,742
Interest and other income, net	69	415	584
Income before income taxes	8,381	10,796	12,326
Provision for income taxes	1,861	2,291	2,589
Net income	<u>\$ 6,520</u>	<u>\$ 8,505</u>	<u>\$ 9,737</u>
Net income per share of Class A and Class B common stock:			
Basic	<u>\$ 20.62</u>	<u>\$ 26.69</u>	<u>\$ 30.17</u>
Diluted	<u>\$ 20.41</u>	<u>\$ 26.31</u>	<u>\$ 29.76</u>

Google Inc.

CONSOLIDATED STATEMENTS OF COMPREHENSIVE INCOME
(In millions)

	Year Ended December 31,		
	2009	2010	2011
Net income	\$6,520	\$8,505	\$9,737
Other comprehensive income (loss):			
Change in foreign currency translation adjustment	77	(124)	(107)
Available-for-sale investments:			
Change in net unrealized gains	93	232	348
Less: reclassification adjustment for net gains included in net income	(91)	(151)	(115)
Net change (net of tax effect of \$6, \$52, \$54)	2	81	233
Cash flow hedges:			
Change in unrealized gains	(9)	196	39
Less: reclassification adjustment for gains included in net income	(192)	(120)	(27)
Net change (net of tax effect of \$138, \$52, \$2)	(201)	76	12
Other comprehensive income (loss)	(122)	33	138
Comprehensive income	<u>\$6,398</u>	<u>\$8,538</u>	<u>\$9,875</u>

Google Inc.

CONSOLIDATED STATEMENTS OF STOCKHOLDERS' EQUITY
(In millions, except for share amounts which are reflected in thousands)

	Class A and Class B Common Stock and Additional Paid-In Capital		Accumulated Other Comprehensive Income	Retained Earnings	Total Stockholders' Equity
	Shares	Amount			
Balance at January 1, 2009	315,114	\$ 14,450	\$ 227	\$ 13,562	\$ 28,239
Common stock issued	2,658	350	0	0	350
Stock-based compensation expense		1,164	0	0	1,164
Stock-based compensation tax benefits		60	0	0	60
Tax withholding related to vesting of restricted stock units		(207)	0	0	(207)
Net income		0	0	6,520	6,520
Other comprehensive loss		0	(122)	0	(122)
Balance at December 31, 2009	317,772	15,817	105	20,082	36,004
Common stock issued	5,126	1,412	0	0	1,412
Common stock repurchased	(1,597)	(82)	0	(719)	(801)
Stock-based compensation expense		1,376	0	0	1,376
Stock-based compensation tax benefits		72	0	0	72
Tax withholding related to vesting of restricted stock units		(360)	0	0	(360)
Net income		0	0	8,505	8,505
Other comprehensive income		0	33	0	33
Balance at December 31, 2010	321,301	18,235	138	27,868	46,241
Common stock issued	3,594	621	0	0	621
Stock-based compensation expense		1,974	0	0	1,974
Stock-based compensation tax benefits		60	0	0	60
Tax withholding related to vesting of restricted stock units		(626)	0	0	(626)
Net income		0	0	9,737	9,737
Other comprehensive income		0	138	0	138
Balance at December 31, 2011	<u>324,895</u>	<u>\$20,264</u>	<u>\$276</u>	<u>\$37,605</u>	<u>\$ 58,145</u>

Google Inc.

CONSOLIDATED STATEMENTS OF CASH FLOWS
(In millions)

	Year Ended December 31,		
	2009	2010	2011
Operating activities			
Net income	\$ 6,520	\$ 8,505	\$ 9,737
Adjustments:			
Depreciation and amortization of property and equipment	1,240	1,067	1,396
Amortization of intangible and other assets	284	329	455
Stock-based compensation expense	1,164	1,376	1,974
Excess tax benefits from stock-based award activities	(90)	(94)	(86)
Deferred income taxes	(268)	9	343
Impairment of equity investments	0	0	110
Other	(20)	(12)	6
Changes in assets and liabilities, net of effects of acquisitions:			
Accounts receivable	(504)	(1,129)	(1,156)
Income taxes, net	217	102	731
Prepaid revenue share, expenses and other assets	262	(414)	(262)
Accounts payable	34	272	101
Accrued expenses and other liabilities	243	745	795
Accrued revenue share	158	214	259
Deferred revenue	76	111	162
Net cash provided by operating activities	9,316	11,081	14,565
Investing activities			
Purchases of property and equipment	(810)	(4,018)	(3,438)
Purchases of marketable securities	(29,139)	(43,985)	(61,672)
Maturities and sales of marketable securities	22,103	37,099	48,746
Investments in non-marketable equity securities	(65)	(320)	(428)
Cash collateral received (returned) from securities lending	0	2,361	(354)
Investments in reverse repurchase agreements	0	(750)	5
Acquisitions, net of cash acquired, and purchases of intangible and other assets	(108)	(1,067)	(1,900)
Net cash used in investing activities	(8,019)	(10,680)	(19,041)
Financing activities			
Net proceeds (payments) from stock-based award activities	143	294	(5)
Excess tax benefits from stock-based award activities	90	94	86
Repurchase of common stock in connection with acquisitions	0	(801)	0
Proceeds from issuance of debt, net of costs	0	5,246	10,905
Repayment of debt	0	(1,783)	(10,179)
Net cash provided by financing activities	233	3,050	807
Effect of exchange rate changes on cash and cash equivalents	11	(19)	22
Net increase (decrease) in cash and cash equivalents	1,541	3,432	(3,647)
Cash and cash equivalents at beginning of year	8,657	10,198	13,630
Cash and cash equivalents at end of year	\$ 10,198	\$ 13,630	\$ 9,983
Supplemental disclosures of cash flow information			
Cash paid for interest	\$ 0	\$ 0	\$ 40
Cash paid for taxes	\$ 1,896	\$ 2,175	\$ 1,471
Non-cash financing activity:			
Fair value of common stock issued and vested options assumed in connection with acquisitions	\$ 0	\$ 750	\$ 0

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
