



慶應義塾大学ビジネス・スクール

Google+（グーグルプラス）

5

イントロダクション

2011年6月、グーグル社（以下グーグル）のソーシャルサービスである「Google+（グーグルプラス）」のサービス提供が開始された。グーグルの公式ブログでは、Google+を立ち上げる意図をつぎのように説明している^[1]

10

人間の基本的な欲求の1つに他者とのコミュニケーションがあります。笑顔、ささやき声、歓声、そうしたもので私たちは日々他の人たちとつながっています。

15

最近では、人と人とのコミュニケーションは、オンライン上で行われることが多くなってきました。しかし、現在のオンラインツールにはまだ融通のきかない面もあり、リアルな人間関係の微妙なニュアンスの多くが失われてしまいます。

この人としての基本的な欲求を満たすためには、現在のオンラインでの情報はまだまだ不十分で、十分に機能していないとさえ言えるかもしれません。Googleではこの状況を改善することを目指します。

20

現実世界でのコミュニケーションの細やかさと豊かさをソフトウェアで再現したい。あなた自身のこと、その人間関係、そして興味のあることを取り込むことによって、Googleの使い勝手をよりよいものにしたい。Google+プロジェクトはこうしたことを実現しようとするGoogleの試みです。

25

^[1] 技術部門担当上級副社長 Vic Gundotra による Google official blog への投稿 “Google+ プロジェクト：現実世界の人間関係をウェブで”、2011年6月28日。 <http://gplusproject.appspot.com/static/ja.html>

慶應義塾大学大学院経営管理研究科 山本 晶准教授がクラス討議の基礎資料として作成したもので、経営上の適切もしくは不適切な状況処理を例示しようとするものではない。

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。

30

Copyright © 山本 晶（2015年12月作成）

立ち上げから2年6ヶ月が経過した2013年12月、大きな夢を持って立ち上げられたGoogle+は苦戦していた。ニールセン社のインターネット視聴率データの集計結果によると、日本におけるGoogle+のサイト訪問者数とサイトのひとりあたり訪問時間はそれぞれフェイスブックの約1/5と約1/6なっており（図表1、図表2参照）、理想のソーシャルサービスとしてゆるぎない地位を築いたとは言いがたい状況であった。Google+がユーザーから愛され、利用されるソーシャルサービスになるためには、どのような要因が必要だったのだろうか。

ソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）とは

ブログやソーシャル・ネットワーキング・サービス（以下SNS）などに代表される、インターネットなどを活用して消費者がコンテンツを生成していくメディアを、CGM（Consumer Generated Media）と呼ぶ。主なCGMには「2ちゃんねる」などの掲示板、「価格.com」などの製品比較サイト、「Ameba」などのブログ、「ミクシィ」、「フェイスブック」などのSNS、「はてなブックマーク」などのソーシャル・ブックマーク、「YouTube（ユーチューブ）」に代表される動画投稿サイト、「ツイッター」などに代表されるミニブログがある。

SNSが初めて登場したのは2003年の米国で、「リンクトイン」、「フレンドスター」、「マイスペース」など、相次ぎサービスが開始した。翌2004年1月には米グーグルがSNSに参入している。SNSとその他のCGMとの違いは、CGMの多くが匿名で利用可能なのに対し、SNSのいくつかは実名での利用が行われること、あるいは匿名であっても写真や略歴などのプロフィール情報が公開されることである。SNSはハンドルネームを用いてもある程度情報発信者の特定が可能であり、責任のある投稿が求められる。そのためサイトとしては安全性が高まり、場が「荒れる」リスクが低い。

また、CGMの多くが誰でも自由に会員登録ができたのに対し、初期のミクシィなどいくつかのSNSは招待制であった。さらに、掲示板や多くのブログの場合は誰でも書き込みと閲覧が可能であるのに対し、SNSの場合は閲覧やコメントの書き込みが会員、あるいは会員の中でもユーザーの友人に限定されるなど、利用に制限が設定できることが特徴である。この利用制限は、検索エンジンの検索対象の範囲とも関連する。たとえば、ブログ、SNSともに日記記事を投稿する機能があるが、ブログの日記記事は検索エンジンの検索対象である一方、SNSの日記記事は公開設定にしなければ検索対象とならない。

招待制や実名制といった特徴により、SNS上の人間関係は職場や学校などオフラインの人間関係を反映することが多い。他のCGMが一時的な関係で終わることと比較すると、たとえオフラインでは無関係であっても、SNS上の関係は長期的な関係になりやすい。緊密な人間関係を反映したSNSは、知人の動向を知るために閲覧される。そのため、訪問が頻繁になり、利用者がサイト内にとどまる「滞在時間」が長くなるといった特徴を持つ。

日本における SNS の歴史

日本におけるソーシャルネットワークのさきがけは、ミクシィとグリーである。ミクシィは2004年2月に笠原健治が立ち上げた株式会社イー・マーキュリーによって開設された。グリーは2004年2月に創設者の田中良和によって開発され、同年12月には運営母体としてのグリー株式会社が設立された。

開設当初のミクシィは招待制で、ユーザー登録するためには既存会員からの招待が必要であった。また、友人だけに日記を公開することができ、広く公開されるブログと比較して安心感があった。友人のページを訪問すると「足あと」が訪問記録として残り、友人の日記に訪問者がコメントを残すことができた。ミクシィのユーザー数（会員登録者数）は順調に伸び、2005年7月には100万人、2006年2月に300万人、5月に400万人に達した。総務省の調査によれば、2005年9月時点のSNS利用者数は延べ400万人であった。この数字は2006年3月末には716万人となる。ユーザーの急増とあいまって、多くの企業が日本市場においてSNS事業に乗り出した。

2005年には韓国で1600万人の会員を保有する韓国のSNS最大手の「サイワールド」が日本に進出した。2006年2月末にはヤフーが「Yahoo!360°」の日本版の試験提供を開始し、同年7月に「Yahoo! Days」として正式にサービスを開始した。ヤフーは有料会員制度「ヤフー！プレミアム」や、ブロードバンド接続サービス「ヤフー！BB」を保有しており、当時このふたつのサービスの会員数は累計1100万人を超えていた。ヤフーはこれらの会員であれば誰でもYahoo! Daysに参加できるようにした。Yahoo! Daysでは、プロフィール、日記、コミュニティ、メッセージの送受信、他ユーザーの自分のページへの訪問がわかる「足あと」機能に加えて、短いテキストを投稿できる「ひとこと」機能を持っていた。これは、ツイッターのつぶやきに類似している。また、ヤフーが提供するブログサービスやコミュニティとも連携されていた。

2006年2月にはディー・エヌ・エー（DeNA）が運営する携帯用ゲーム・SNSサイト「モバゲータウン」が開設された。同サービスは2007年3月にはTV広告を開始して会員数が300万人を超えた。会員数はその後も急増し、同年6月には600万人に達した。なお、これまでの国内外のSNSの多くがPCを前提としていたのに対し、モバゲータウンは当初から携帯電話用として開発された。また、ミクシィと異なり招待制ではなく、多数の無料ゲームを提供していることが特徴であった。会員はアバターと呼ばれる自分の分身をつくることができ、アバター関連の課金が同サービスの売上の大半に貢献していた。

2006年4月には米国のmyspaceが日本市場進出を発表し、11月にサービスを開始した。2006年時においてmyspaceは世界最大手のSNSであり、米国を中心に1億以上のユーザー数を誇っていた。日本市場の進出にあたっては運営する米国のニューズ・コーポレーションとソフトバンクが合弁会社「myspaceジャパン」を共同で設立した。myspaceは招待制ではなく、誰でも参加することができた。また、画像、動画に加えて音楽ファイルのアップロードも可能で、インディーズ、メジャー

を問わず全世界で 300 万以上のアーティストが楽曲をアップロードしていた。

この時期、さらなる市場参入が続く。2006 年 6 月には国内 E コマース大手で約 70 万人の会員を保有する楽天が「楽天リンクス」という名称で SNS を開始し、会員が自動的に同社の SNS に参加できるようにした。また、2007 年 4 月にはマイクロソフトが「ウィンドウズ・ライブ」内で、SNS を始めた。
5 ウィンドウズ・ライブは「ホットメール」などの多くの既存会員を抱える複数のサービスを組み合わせている。そして 2008 年 5 月、フェイスブックが日本語版のサービスを開始した。

数多くの SNS が生まれる中で、順調にユーザーを伸ばしていったのは「日本 3 大 SNS」と謳われたミクシィ、グリー、モバゲータウンである。この 3 サービスのユーザー獲得の推移は図表 3 のとおりである。

10 大手の寡占化が進む中で、中堅 SNS サービスは専門分野への特化をはじめた。女性向けファッションに特化したサイバーエージェント子会社の「プーペガール」、イラストやアニメに特化した「ピクシブ」などがその一例である。ほかにも弁護士など特定の職業や富裕層などニッチ・ターゲットに特化した SNS が生まれた。

2009 年 1 月、総務省が 153 の SNS サービスを調査対象として調査を実施した。会員数を集計した結果、調査時点での SNS 会員数は約 7,134 万人（重複分を含むのべ人数）であった。その内訳は、
15 約 64%が PC 向け SNS、約 36%が携帯向け SNS であった^[2]。

2010 年 3 月末に日経産業新聞と Yahoo! リサーチが行った共同調査によると、SNS を利用したことがない人が 6 割超に達した。利用している人が 5 割を超えたのは、唯一 20 歳代のみであった。普及したように見える SNS 利用者であるが、実は若年層中心であることが明らかになった。逆に SNS 各社
20 にとっては利用者拡大の余地があるという結果になった。

日本におけるキープレイヤーのその後

25 ミクシィ

運営会社のイー・マーキュリーは 2006 年 2 月に株式会社ミクシィと社名を変更し、同年 9 月には東証マザーズに上場を果たす。2006 年 2 月には、ニュースメディアのニュースがミクシィユーザーに配信される「mixi ニュース」が開始され、ユーザーはニュースサイトを訪問しなくてもミクシィ上でニュースを見ることができるようになった。また、この頃には企業がミクシィ上でマーケティング活動を行う事例が増
30 えた。

^[2] 総務省 情報通信政策研究所 調査研究部 (2009) 「ブログ・SNS の経済効果の推計」 http://www.soumu.go.jp/main_content/000030547.pdf

また、ミクシィは 2009 年春には API (アプリケーション・プログラム・インターフェース) の公開を行った。API とはウェブサイトの技術仕様である。API を公開するということは、外部のソフトウェア会社などが連携するソフトウェアの開発を担えるようになるということである。米マイスペースや米フェイスブックなど世界大手は相次いで API を公開している。それによって SNS 上で便利な機能が次々と追加され、会員の利用促進につながっていた。

ミクシィの API の公開は、SNS サイトからインフラへの脱皮を可能にする。ゲームやアプリケーションなどミクシィ上で利用できるソフトの開発を手掛けている提携企業は、2009 年 2 月時点で 200 社にのぼった。これらの提携企業にとって、ミクシィの API 活用はつぎのような意味をもつ。一つはミクシィの会員基盤を、そのまま自社のサービス利用者として囲い込めることである。二つ目は同社が抱えるサーバー設備の便益を享受できること、そして三つ目は同社が用意する課金の仕組みを利用できることである。この課金システムは携帯電話会社がネットサービス業者の課金を代行する「キャリア課金」と同様の仕組みであり、「ミクシィ課金」と呼べるものであった (ミクシィの API の仕組みは図表 5 参照のこと)。API の公開は、2010 年にはモバゲータウンとグリーも行っている。

また、ミクシィは 2009 年春をメドに完全招待制を廃止することを発表し、入会制限を緩和した。これは、未開拓のターゲットの獲得を目指しての決定である。2009 年 9 月には簡単に短いテキスト (つぶやき) を投稿できる「mixi ボイス」を開始した。

2010 年 9 月には、「mixi チェック」を開始した。これはつぎのような仕組みである。たとえばヤフーや楽天市場、価格コムといったサイトに「m」ボタンを設置してもらう。ユーザーはヤフーなどのサイトを閲覧中に関心をもった情報があれば、その「m」ボタンを押すことによってミクシィ上の友人に共有することができる。これは、企業からの広告と異なり、友人・知人のフィルターを通じて情報が届くという意味で意義がある。2011 年 9 月、ミクシィは企業や店舗などが、マーケティング活動などに使える専用ページを作成できるサービスを開始した。企業がミクシィ上に専用ページを開設すると、そこで企業の顧客と直接やりとりできるのである。なお、こうした企業向けサービスはフェイスブックが先行していた。

グリー

グリーの歩みは、ミクシィのそれと大きく異なる。2005年6月には他社にさきがけて携帯電話からでもサービスが楽しめる「GREE モバイル」の提供を開始した。このモバイル対応を強化するまでは、競合のミクシィに先行されていた。2006年8月、グリーの会員数は約50万人であったが、ミクシィの会員数はその10倍の500万人を超えていた。こうしたなかで、グリーはKDDIと資本・業務提携を発表した。2006年秋にKDDI (au) の公式サービスとしてEZ GREEが提供され、その後NTTドコモおよびソフトバンクの公式サービスとして採用されると、会員数が拡大していった。

2007年にはモバイル・ソーシャルゲームの「釣り★スタ」を公開する。その後携帯電話用のゲーム、占いなどエンターテインメント系のコンテンツを充実させ、2008年5月にはテレビ広告をスタートさせた。グリー副社長山岸広太郎氏は、インタビューで次のようにコメントしている^[3]。

「ソーシャル・ネットワーキング・サービス (SNS) 『GREE』の会員数が百万人を突破しました。昨年十一月にKDDI (au)、今年二月にNTTドコモの公式サービスになって以来、それまで約三十万人だった会員数が十一・二十代の若年層を中心に急速に伸びました。これまでの発想を変えて、思い切って携帯向けにサイトの仕様を作り込んだことが成功の要因とみています」

「携帯電話は一人が一台を持つ時代です。すでにGREEのアクセスはパソコンからよりも携帯からが多くなっています。携帯利用者は朝、昼、晩とこまめにサイトをチェックするため、アクセス頻度も携帯向けを始める前の倍以上に増えました。今後も携帯利用者のニーズに合わせて、ゲームや占い、音楽など娯楽機能を増やす方針です」

一般に携帯サイトはパソコンよりも広告掲載スペースが少ないため、広告収入も低くなりがちである。グリーが2008年12月に上場した際、同社の売上構成は課金収入が約70%、広告収入が約30%となっていた。この収益構造はモバゲータウンとも類似している。2009年秋の時点で、会員数はモバゲータウンもグリーも1,500万人超であった。グリーのアイテム課金収入は2009年7～9月期だけで53億円で、単純計算で会員1人当たり約350円となる。グリーの成長は、「何もない公園にアトラクションを置いて魅力的な遊園地に変えた」ところにあるといわれている^[4]。この「何もない公園」は日記やコミュニティという標準機能を持つ一般SNSを、「遊園地」はゲームがそろったSNSを指す。

^[3] 2007年4月6日経産業新聞。

^[4] 2009年2月19日経産業新聞。

グーグルのソーシャルサービス

グーグルは1998年に設立され、初期の主要事業は検索エンジンであった。その企業ミッションは、「世界中の情報を整理し、世界中の人々がアクセスできて使えるようにすること」である。その行動指針はGoogleが掲げる10の真実としてまとめられている（資料1参照）。

グーグルは検索エンジンに加えて電子メールサービス「Gmail」、動画投稿サイト「YouTube」、地図サービスのGoogleマップ、写真の保存・管理・編集アプリの「Picasa」、店舗や場所の情報をまとめて表示するサービスの「Google プレイス」、ビジネスリスティング、携帯端末向け基本ソフト（OS）「Android」など様々な製品群を抱えている。

これらのサービスは基本的にユーザーに対して無料で提供されている。そうした仕組みを支えているのは、広告収入である。グーグル社の全売上に占める広告収入の割合は非常に高く、2008年で97%、2009年は97%、2010年は96%となっていた^[5]。

Googleの広告ビジネスは、対広告主向けの「AdWords」と、対サイト運営者向けの「Google AdSense（以下、AdSense）」という2つのサービスで構成されている。対広告主向けのAdWordsは、検索連動型広告をはじめとする様々な広告をテキスト、画像、動画などの広告素材で出稿できる広告プラットフォームである。一方、サイト運営者向けのAdSenseは、サイト運営者が広告収入を獲得する機会を提供するサービスである。サイト運営者がAdSenseに登録すると、サイトのコンテンツと関連性が高く魅力的な広告をサイト訪問者に表示することができ、広告がクリックされた回数に応じて広告料が支払われる仕組みになっていた。

こうしたなかで、グーグルはいくつかのソーシャルサービスを世に送り出してきた。

Orkut（オーカト）

グーグルには勤務時間の20%を自由に研究開発に充てられる「20%プロジェクト」がある。グーグル初のSNSの「Orkut」は、グーグル社員のOrkut Büyükkökten氏が「20%プロジェクト」を利用して開発したサービスで、2004年に公開された。Orkutのユーザーのプロフィールページを持ち、他のユーザーとの交流を楽しむことができた。ユーザーは友人のプロフィールページを訪問し、スクラップブックにメッセージを投稿することができた。また、ビデオ投稿、投票といった機能を有し、「信頼できる」「クール」といった属性について友人をランク付けする機能があった。Orkutはインドやブラジルといった地域において多くのユーザーを獲得してきたが、フェイスブック人気の影響を受け、成長が鈍化していった。2014年9月、グーグルは自社の他のソーシャルメディアサービスの成長を理由に、Orkutの閉鎖を発表した。

^[5] <https://investor.google.com/earnings.html>

Google Wave（グーグルウェイブ）

「Google Wave」は、2009年5月に発表された。それは電子メール、オンラインチャット、インスタント・メッセージ、ソーシャルネットワーキングといった機能をあわせもったサービスであった。また、ドキュメントや
5 画像の共有・編集機能があり、インターネット上の情報共有・共同作業のプラットフォームという側面もあった。

Google Wave のユーザーはまずコミュニケーションの場となる「ウェーブ」を作成し、そこに参加して
欲しいメンバーを加える。「ウェーブ」とはスレッドに相当するものである。メンバーはリアルタイムで会話
しながら、「ウェーブ」上のドキュメント、写真、地図などを利用、編集することができた。

2010年8月、発表からわずか1年3ヶ月で、グーグル社が Google Wave の開発を中止する。当
10 初想定したほど製品が普及しなかったためである。Google Wave のアカウントは、ユーザーのグーグル・
アカウントと関連付けられていなかった。また、Google Wave は優れた特徴を持っていたが、その機
能は複雑で、一般ユーザーには使いにくいものであった。Google Wave は様々な機能を有していた
ために、グーグルは結局それがどのような製品なのかを明確に位置づけることができなかった。さらに、
スレッドを誰でも自由に編集できたため、スパムが横行し、このことがユーザーを遠のかせてしまった。

Google Buzz（グーグルバズ）

2010年2月、グーグルは「Google Buzz」をリリースした。Google Buzz は同社の電子メールサー
ビスの Gmail の機能として埋め込まれたため、ソーシャル機能がメールサービスに統合された形としてリ
20 リースされた。Google Buzz は SNS であり、ツイッターのようなミニブログであり、メッセージツールであ
る。ユーザーはこのサービスを用いて記事、写真、ビデオなどを投稿することができた。投稿の範囲は
公開だけでなく友人のみに制限することもできた。また、ツイッターと同様に、友人・知人をフォローす
ることができた。Google Buzz は、ミニブログ、グーグル社の画像管理サービスである Picasa、動画サー
ビスの YouTube、ブログサービスの Blogger などを統合したサービスであり、ツイッターやフェイスブック
25 と機能の面で類似していたといえる。

Google Buzz は Gmail と連携するよう設計されていたが、このことはプライバシー問題に発展していく。
ユーザーが Google Buzz をはじめて利用すると、自動的に友人知人を相互にフォローする設定になっ
ていた。これは、Gmail の利用履歴から交信頻度の高いユーザーを特定して、レコメンドしたためである。
誰をフォローし、誰からフォローされているかについての関係は、全体に公開されたため、ユーザーは
30 フォロー関係からメールやチャットを誰と頻繁に送りあっているのかが明らかになってしまう事態となった。
Google Buzz は大成功を収めたとは言えず、2011年に終了した。

Google+ (グーグルプラス)

機能

2011年6月28日、グーグルは新しいソーシャルサービスの Google+ を市場に導入した。Google+ の特徴のひとつに、「サークル」という機能があった。ユーザーはサークルと呼ばれるグループを作成し、サークルごとに投稿が可能となった。学生時代の友人、サッカー仲間、職場の友人など、ユーザーは通常異なる複数の人間関係のなかに埋め込まれている。Google+ ではユーザーはこの小集団ごとにサークルを作成することができ、選択的投稿を可能にした(サークルについては図表9および図表10参照)。

また、Google+ では携帯電話で撮影した写真を直ちにクラウド上の個人のアルバムにアップロードする機能を備えていた。2,048×2,048ピクセル未満の写真であれば、無制限で無料で写真をオンライン上の非公開のアルバムに保存することができた。また、それらの写真を公開・共有したければ、簡単に友人・知人に共有することができた。

さらに、「ハングアウト」と呼ばれる通話/ビデオ通話機能を有していた。これは最大10人が同時に参加することができ、参加者間で画面の共有や文書の共同編集が可能であった。それ以外にも「ハドル」というグループ・チャットサービスを持っていた(この機能は後にハングアウトに統合される)。

また、「スパークス」という登録したテーマごとに表示されるリードフィーダー的機能を持っていた。この機能を使ってユーザーが「サッカー」、「料理」など関心のあるキーワードを登録しておけば、グーグルがウェブ上から情報を検索して表示する。表示結果は簡単に Google+ 上の他のユーザーと共有することができた。これは、情報を検索することよりも、みつけた情報を他のユーザーと共有することに主眼が置かれた機能であり、担当者の Vic Gundotra はインタビューの中でスパークスを検索エンジンではなく「共有エンジン」として位置づけている^[6]。

2011年11月の感謝祭の時期には、Google+ のサークルやハングアウト機能を訴求するTV広告が米国で放映された^[7]。また、同時期に Google+ に企業やブランドなどがページを開設できる「Google+ Page」機能を追加した。これにより、個人ユーザーが好きな企業などのページに登録すると、企業と消費者がページ上で直接交流することができるようになった。ユーザーがその企業のページを継続的に閲覧したい場合は、ページ上の「+1 (プラスワン)」と呼ぶボタンを押すとファン登録される仕組みとなっていた。サービス提供開始時にはトヨタやユニクロなどがいち早くページを開設した。

こうした努力が身を結び、Google+ の滑り出しは順調で、異例の速さで初期ユーザー獲得に成功した。

^[6] Techcrunch “Google+ ー ついに公開された本格的なソーシャル機能は大胆かつ、使って楽しく、デザインも美しい”, 2011年6月29日。 <http://jp.techcrunch.com/2011/06/29/20110628google-plus/>

^[7] Techcrunch “Google+ Gets A Thanksgiving Day TV Ad: “Sharing, But Like Real Life”, November 24, 2011. <http://techcrunch.com/2011/11/24/google-gets-a-thanksgiving-day-tv-ad-sharing-but-like-real-life/>

図表 11 は世界市場におけるフェイスブック、ツイッター、Google+ の 1000 万および 2000 万ユーザーの獲得に要した日数である。

ID としての Google+

Google+ の特徴のひとつに、実名利用がある。実名とは、仮名・通称などに対して、本当の名前という意味である。開設当初、Google+ では実名利用を前提としていた。旧姓やニックネームの利用を認めたのは、2012 年のことである（それでもユーザーが選んだ名前の横に、実名が表示された）。Google+ が実名登録を強制していることについて批判を浴びていた時期、グーグルのエリック・シュミット会長は実名登録の理由として、Google+ は各個人のアイデンティティをベースとしたサービスとして作られていること、また、将来の関連サービスも、ユーザーが実名を登録しているという前提で計画されていることを述べている^[8]。Google+ の共同責任者を務めていたブラッドリー・ホロウィッツは、インタビューでつぎのように語っている^[9]。

Google+ はユーザーたちに一貫したアイデンティティを提供するという非常に大きな価値を生み出した。十年前の Google は、システムを共有してはいながらも、それぞれが独立したバラバラのアイデンティティを持っていた。我々はユーザーにとってのそうしたバラバラな体験を統一することに成功していると思う。Google で名前や顔を目にしたとき、Google+ のチームがインフラを提供する。そのサービスはすべての Google に提供されている。だから検索でもマップでも何でも、Google+ のチームはサービスの強化に一役買っている。

このように、Google+ は実名の個人をユーザーの対象としていた。そのため、ABC News Radio, Sesame Street, Wired といった人気アカウントは、実名の個人ではなく企業やブランドであるという理由で Google+ のアカウントが停止された。個人ユーザーについては実名であることの証明書等の提出を求めることはしないが、グーグルによって実名ではないと判断されたプロフィール名（たとえば☆など特殊文字を使用しているもの）のアカウントは停止された。この実名主義はプライバシーの問題を危惧するユーザーや、通名を用いているユーザーから大きなバッシングを受けた。結果的にグーグルは通名やニックネームの利用を認め、企業アカウントを歓迎している^[10]。また、2014 年 7 月には実名制を完全撤廃した^[11]。

^[8] Huffington Post “Eric Schmidt: Google+ Is An Identity Service; Use Your Real Name Or Don't Sign On”, August 29, 2011. http://www.huffingtonpost.com/2011/08/29/eric-schmidt-google-plus-identity-service_n_940157.html

^[9] Steven Levy “Bradley Horowitz Says That Google Photos is Gmail for Your Images. And That Google Plus Is Not Dead.” May 28, 2015. <https://medium.com/backchannel/bradley-horowitz-says-that-google-photos-is-gmail-for-your-images-and-that-google-plus-is-not-dead-54be1d641526#.z3ke4r5ay>

^[10] Google+ help “Create or change your Google+ profile name” <https://support.google.com/plus/answer/1228,271?hl=en>

^[11] Google+ の公式アカウントによる投稿、2014 年 7 月 16 日。 <https://plus.google.com/+googleplus/posts/V5XkYQYYJqy>

日本におけるマーケティング戦略

Google+ は日本でも同じ時期に市場導入された。そして、日本市場においては、独自のマーケティング活動が展開された。2011年12月、当時人気絶頂であったアイドルグループのAKB48を広告プロモーションに起用したのである。AKB48を初めとした姉妹グループSKE48、NMB48、HKT48の全メンバーがGoogle+を使ってファンと交流する「AKB Now on Google+」を開始した。2012年には「ぐぐたす選抜」がグーグルのCMに起用され、楽曲タイトルも「ぐぐたすの空」とGoogle+を意識したものであった。

また、Google+の機能を訴求する動画が制作され、そうした動画を使用してテレビ広告素材が制作され、放映された。動画にはサークル訴求編の「サークルで、伝えたいことを伝えたいひとへ」、フォト訴求編の「インスタントアップロードで、写真をウェブに自動保存」、コミュニティ訴求編の「おなじ仲間が、きっとみつかると。」などがある。

図表1はインターネット視聴率調査のニールセン NetView による主なソーシャルメディアサイトの訪問者数の推移である。「訪問者」とは集計対象期間に1回以上当該サイト/アプリケーションを訪問/利用した人の数であり、人の重複は除いてある^[12]。図表1を見ると、Google+は開始直後に200万人の訪問者を獲得していることが見て取れる。これは、訪問者200万人を達成するまでにツイッターが約1年、フェイスブックが約2年の年月がかかったことを考えると驚異的な成長スピードである。

自社製品との連携

前述のとおり、グーグルは、検索エンジン、電子メールサービス「Gmail」、動画投稿サイト「YouTube」、地図サービスの「Google マップ」、写真の保存・管理・編集アプリの「Picasa」、店舗や場所の情報をまとめて表示するサービスの「Google プレイス」、ビジネスリスティング、携帯端末向け基本ソフト（OS）「Android」など様々な製品群を抱えている。グーグルは、こうした既存の製品と「Google+」との連携を次々と発表していく。

2011年11月、Google+内でYouTubeの動画を検索・再生・共有できる「YouTube slider」を追加した。これを皮切りに、2012年には中核サービスとGoogle+の統合・連携が本格化していった。同年1月には、Googleの新規アカウント作成画面が刷新され、ユーザーがGoogleアカウントを作成すると、自動的にGoogle+に加入する仕組みになった。

^[12] ニールセンの調査の「訪問者数」と各SNSのユーザー登録者数は異なる概念である。ニールセンの訪問者数は、例えば、フェイスブックと検索して出てくるfacebook.comのトップページ（ログインページ）を訪問するだけで、ひとりとしてカウントする。また、検索で企業名を入力するとFacebookページが上位に表示されることがあるが、これをクリックし、その企業のFacebookページを表示させた人（非会員を含む）もひとりとしてカウントされる。

また 2012 年 1 月には、Google+ は主力事業である検索エンジンと連携した^[13]。これにより、人名を検索すると、検索結果のトップにその人物の Google+ プロフィールのリンクが表示されるようになった。また、グーグルの検索結果が、ユーザーの Google+ 上の友人やユーザー自身の投稿をベースにカスタマイズされることとなり、ユーザーは通常の検索結果とパーソナライズされた検索結果の両方を見ることができるようになった。また、写真の保存・管理サービスの Picasa と連携を行った。これにより、たとえば「ハワイ」という語をグーグルで検索すると、検索結果にユーザー自身が撮影し、Picasa に保存したハワイの写真が表示されることが可能になった。

2012 年 5 月には Google プレイスが「Google+ ローカル」としてリニューアルされた。Google プレイスとは、店舗や場所の電話番号や地図、写真、レビューなどがまとめて表示できるものであった。なお、レビューには 2011 年 9 月にグーグルが買収したレストランガイドの「Zagat」のデータが用いられていた。店舗は Google プレイスに無料で登録することができ、登録すると検索結果に表示されやすくなり、来店の上を計ることが可能であった。

Google プレイスが Google+ に統合され、Google+ ローカルとして生まれ変わったことにより、従来の電話番号や公式ウェブサイトの URL といった店舗情報に加えてユーザーがクチコミ情報を投稿できるようになった。また、Google マップの検索結果に、Google+ の友人・知人のクチコミ情報が表示されるようになり、閲覧者はこうしたクチコミを参考にして店舗を選択することが可能になった。

2013 年 11 月には YouTube のコメント方法を変更し、動画にコメントする際には Google+ アカウントの利用を義務付けた^[14]。これは、YouTube 上の悪質なコメントを減らす目的があったとされるが、これにより多くの YouTube 利用者が反対の声をあげることとなった^[15]。

成長の鈍化と今後の戦略

立ち上げ当初は急速にユーザーを獲得した Google+ であったが、その後ユーザー数は伸び悩み、獲得したユーザーもサイトに長時間滞在しているとは言いがたい状況にあった。また、ウェブ上のアイデンティティの確立のツールとして Google+ を活用するという当初の全社戦略は、ユーザーからのアカウント統合への強い反発もあり、戦略の再検討が必要であった。

ウェブサービスの主役がハードウェアの進化やユーザーの嗜好の変化に伴って目まぐるしく入れ替わるなかで、Google+ はどのようなコンセプトのサービスとして位置づけられるべきなのだろうか。また、検

^[13] Google official blog “Search, plus Your World“, January 10, 2012. <https://googleblog.blogspot.jp/2012/01/search-plus-your-world.html>

^[14] YouTube official blog “Turning comments into conversations that matter to you“, November 6, 2013. <http://youtube-global.blogspot.jp/2013/11/youtube-new-comments.html>

^[15] CNN “YouTube faces backlash for Google+ integration“, November 8, 2011. <http://edition.cnn.com/2013/11/08/tech/social-media/youtube-comment-backlash/>

sample sample sample sample sam

索エンジンやメールサービスなどのグーグル全体の製品群のなかで、どのような役割を担うべきなのだろうか。

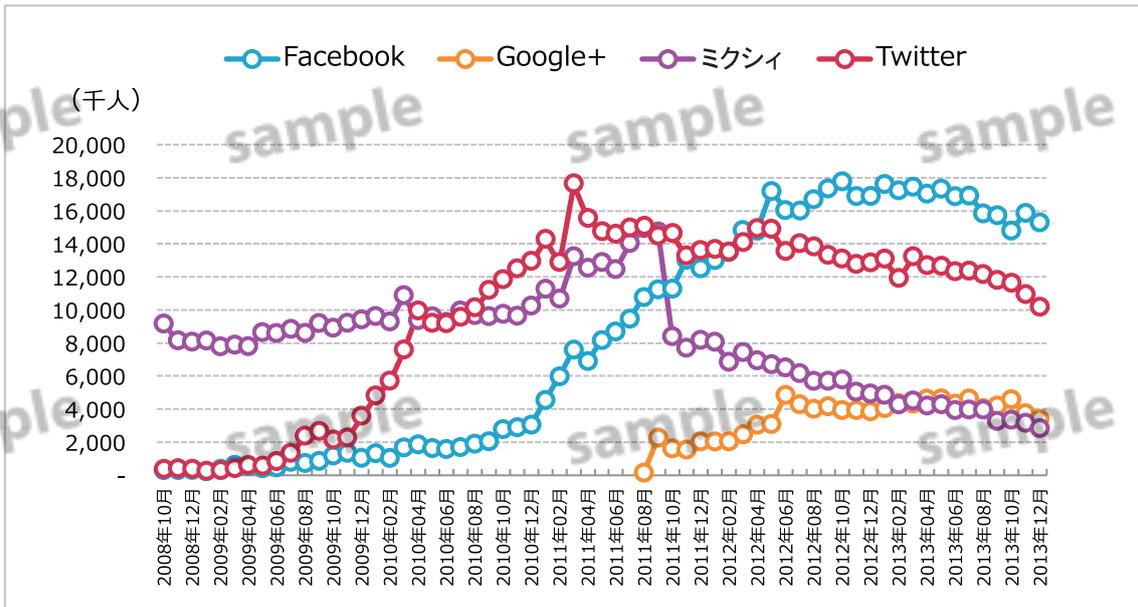
sample sample sample sam

2006年頃には様々な企業の市場参入がみられた SNS 市場であったが、2011年には市場からの撤退が始まっていた。Yahoo! Days は2011年10月でサービスを終了し、2012年1月にはマイスペースを運営していたソフトバンクとニュース・コーポレーションの合弁企業が清算され、ソフトバンクは国内 SNS 事業から撤退した。

sample sample sample sam

ヒト、モノ、カネを保有する大企業がこの事業に参入し、成功をみることなく次々と撤退を余儀なくされた状況を鑑みて、図表1と図表2のデータが明らかになった2013年末のグーグルも Google+ 事業の見直しと戦略の建て直しが迫られていた。

図表 1 訪問者数

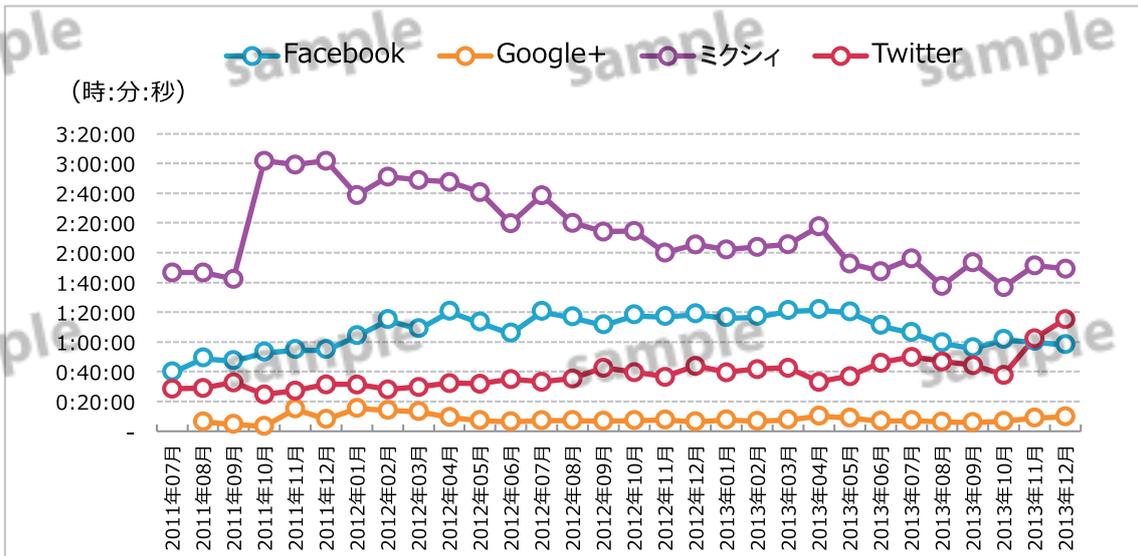


Nielsen NetView (PC) のデータをもとに筆者作成^[16]

(註) ミクシィは 2011 年 10 月大きな変動があるかに見えるが、これは Nielsen 社のネット視聴率の集計処理の変更起因するもので、ミクシィ自体の訪問者数が突然減ったわけではない。

http://www.netratings.co.jp/news_release/2011/11/sns-report-Oct-2011.html

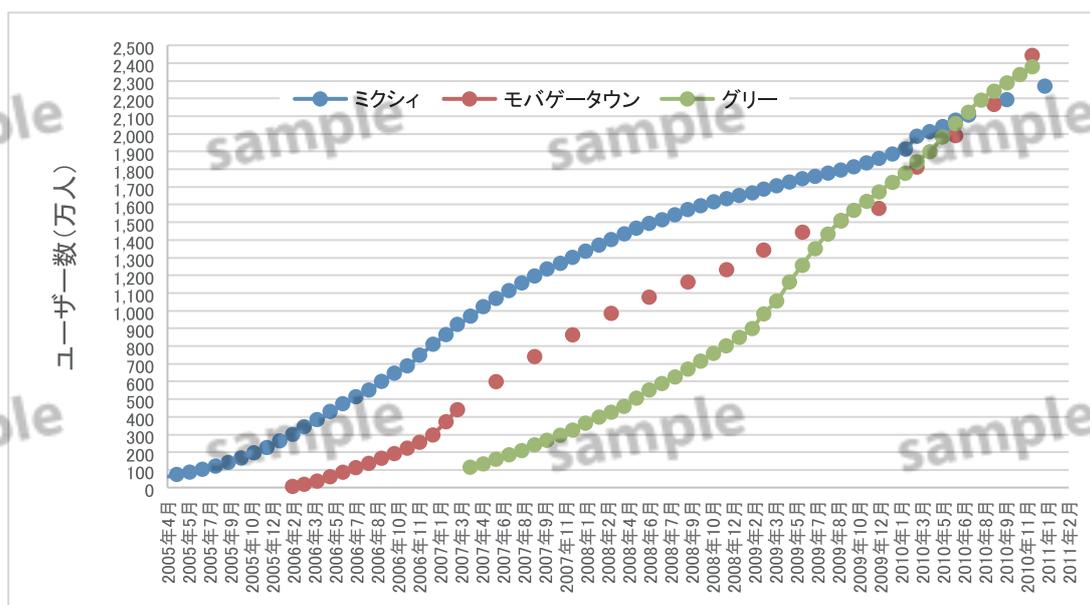
図表 2 一人当たり訪問時間



当該サイトの総訪問時間を、当該サイトの訪問者数で割った数値。

^[16] Nielsen がソースであり当該情報の著作権者である。また、ニールセン株式会社はこれらに対する全ての権利を留保している。

図表 3 ミクシィ、モバゲータウン、グリーのユーザー数の推移



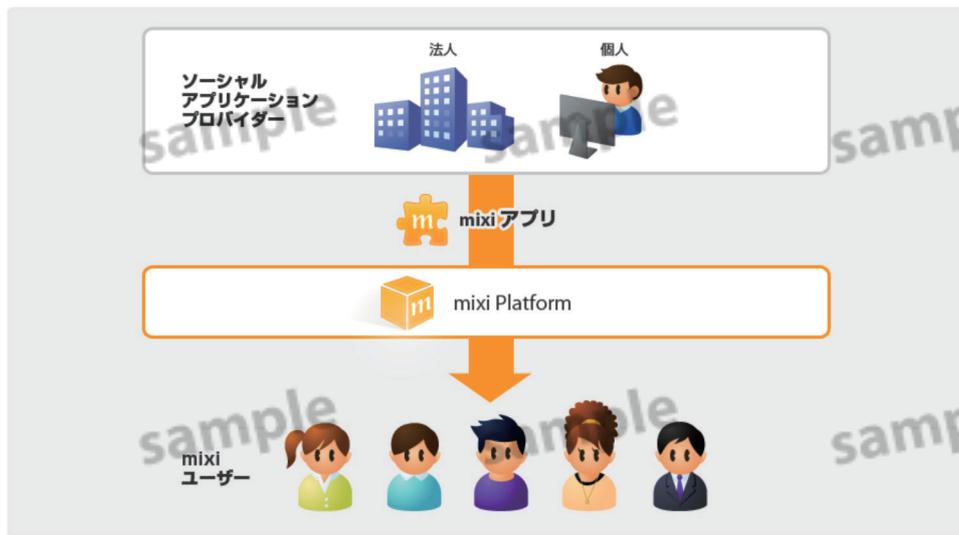
総務省「ICT インフラの進展が国民のライフスタイルや社会環境等に及ぼした影響と相互関係に関する調査」(平成 23 年)より筆者作成

<http://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h23/html/nc213120.html>

図表 4 ソーシャルサービスの年表

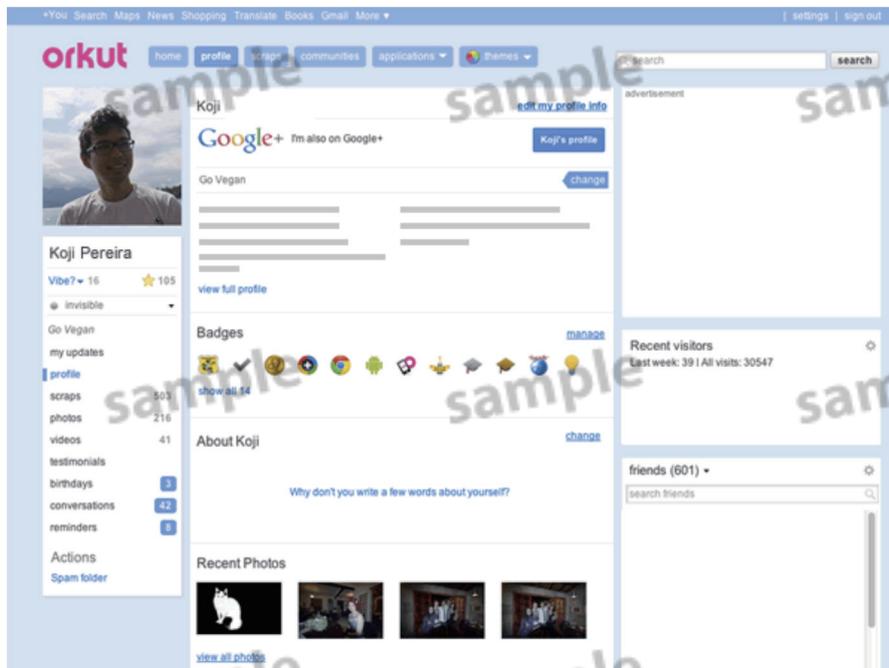
年	Google	世界	日本	ハードウェア
2003		LinkedIn, MySpace, Friendster 開設		
2004	Orkut 開設	Facebook 開設	ミクシィ, グリー開設	
2005			サイワールド進出	
2006		Twitter 開設	モバゲータウン, 楽天リンクス, MySpace(日), Yahoo! Days 開設	
2007			Windows Live 開設	iPhone 発売(米国)
2008			Facebook(日) 開設	iPhone 発売(日) アンドロイド携帯 端末発売(米国)
2009	Google Wave 開設	Foursquare 開設	Together, NAVER まとも, nanapi 開設	アンドロイド携帯 端末発売(日)
2010	Google Buzz 開設	Instagram 開設		iPad 発売
2011	Google+ 開設		LINE, LinkedIn(日), Gunosy 開設	

図表 5 ミクシィの API 公開の仕組み



<http://developer.mixi.co.jp/award/appli/>

図表 6 Orkut のスクリーンショット



<http://en.blog.orkut.com/2012/05/share-your-google-public-posts-with.html>

図表 7 Google Wave のスクリーンショット



<http://mashable.com/2009/05/28/google-wave-guide/#vJnOrQ1sIGkf>

図表 8 Google Buzz のスクリーンショット



<http://mashable.com/2010/02/14/google-buzz-column/#uPkXFYawQOk8>

図表 9 Google+ プロジェクトのウェブサイト抜粋

+サークル: 伝えたいことを本当に伝えたい人に

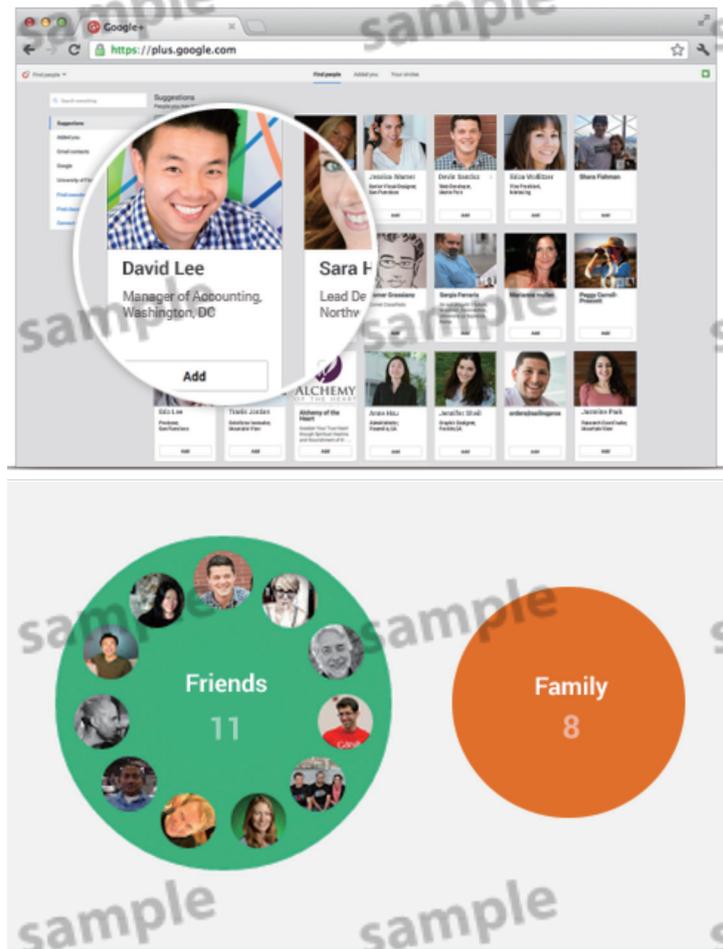
人と人との関係は、すべて同等ではありません。現実世界では、自分の家族、大学の同期、会社の上司など、相手が異なれば共有する情報も異なります。既存のオンライン サービスでは、すべての人間関係を「友だち」というひとつの括りにまとめてしまいますが、このことが情報の共有に様々な問題をもたらします。

- 大雑把である。ときには特定の人とだけコミュニケーションを取りたくても、オンラインではいつでもすべての人の発言が目飛び込んできます。
- 勇気がいる。100 人以上の「友だち」に見られているオンラインでの会話は、舞台の上で発表するようなもの。皆の目を気にして情報共有も滞りがちになってしまいます。
- 繊細さに欠ける。「友だち」や「家族」の意味するところは、私たち一人ひとりによって異なります。しかしこうしたニュアンスは、オンラインでは失われてしまいます。

このような現状の問題点を踏まえ、私たちが自問したのは、人々が現実の世界ではどのような行動を取るのかということでした。そしてその答えは決して難しいものではありませんでした。人はいつだってコミュニティごと、つまりそれぞれの「サークル」に対して選択的に情報を共有するのです。

ごく近い家族や同じ趣味の仲間など、現実世界では、人々は既にサークルを使い分けて自分の意見を述べ、特定の人々と情報共有していることに私たちは気付きました。そのような発見をした私たちにとって取るべき道はひとつでした。この「サークル」をソフトウェアで再現し、日常生活とかわりなく、そこで仲間を追加したり、情報共有ができるようにしました。

図表 10 Google+ の友人リストとサークル^[17]



^[17] <http://www.google.com/intl/ja/+/learnmore/circles/>

図表 11 初期ユーザー獲得に要した日数^[18]

ユーザー数/日数	フェイスブック	ツイッター	Google+
1000 万ユーザー	852 日	780 日	16 日
2000 万ユーザー	1152 日	1035 日	24 日

資料 1 Google が掲げる 10 の事実^[19]

この「10 の事実」が最初に作成されたのは数年前のことですが、Google は随時このリストを見直し、事実が変わりがないかどうかを確認しています。Google は、これらが事実であることを願い、常にこのとおりであるよう努めています。

1. ユーザーに焦点を絞れば、他のものはみな後からついてくる。

Google は、当初からユーザーの利便性を第一に考えています。新しいウェブブラウザを開発するときも、トップページの外観に手を加えるときも、Google 内部の目標や収益ではなく、ユーザーを最も重視してきました。Google のトップページはインターフェースが明快で、ページは瞬時に読み込まれます。金銭と引き換えに検索結果の順位を操作することは一切ありません。広告は、広告であることを明記したうえで、関連性の高い情報を邪魔にならない形で提示します。新しいツールやアプリケーションを開発するときも、もっと違う作りならよかったのに、という思いをユーザーに抱かせない、完成度の高いデザインを目指しています。

2. 1 つのことをとことん極めてうまくやるのが一番。

Google は検索を行う会社です。検索問題を解決することだけに焦点を置いた世界最大級の研究グループを有する Google は、自分たちにできることが何か、それをもっとうまくやるにはどうすればいいかを知っています。複雑な問題も反復に反復を重ねて解決し、既に膨大なユーザーが情報をすばやくシームレスに検索できているサービスに対しても、絶え間ない改善を続けています。検索分野で培った技術は、Gmail、Google マップなどの新しいサービスにも応用されています。Google では、他の分野でも検索技術を活用することで、ユーザーが生活のあらゆる面においてさまざまな情報にアクセスして利用できるよう努力を続けています。

^[18] Debapratim Purkayastha and Achyut Telang, “Google +: Google’s Ultimate Attempt at Social Networking?”, IBS Center for Management Research, Ref 912-003-1.

^[19] <https://www.google.co.jp/about/company/philosophy/>

3. 遅いより速いほうがいい。

Google は、ユーザーの貴重な時間を無駄にせず、必要とする情報をウェブ検索で瞬時に提供したいと考えています。自社のウェブサイトがユーザーが留まる時間をできるだけ短くすることを目標にしている会社は、世界中でもおそらく Google だけでしょう。Google は、Google のサイトのページから余計なビットやバイトを削ぎ落とし、サーバー環境の効率を向上させることで、自己の持つスピード記録を何度も塗り替えてきました。検索結果の平均応答時間は 1 秒足らずです。Google が新しいサービスをリリースするときには、常にスピードを念頭に置いています。モバイル アプリケーションをリリースするときも、新時代のウェブにふさわしい高速ブラウザの Google Chrome をリリースするときも同じです。今後も、さらなるスピードアップを目指して努力を続けていきます。

4. ウェブ上の民主主義は機能します。

Google 検索が機能するのは、どのサイトのコンテンツが重要かを判断するうえで、膨大なユーザーがウェブサイトに張ったリンクを基準としているからです。Google では、200 以上の要素と、PageRank™ アルゴリズムをはじめとするさまざまな技術を使用して、各ウェブページの重要性を評価しています。PageRank のアルゴリズムでは、ページ間のリンクを「投票」と解釈し、どのサイトが他のページから最高の情報源として投票されているかを分析します。この手法なら、新しいサイトが増えるたびに情報源と投票数が増えるため、ウェブが拡大するにつれて効果も高まります。また Google では、多くのプログラマーの力の結集によって技術革新が進むオープンソース ソフトウェア開発にも力を入れています。

5. 情報を探したくなるのはパソコンの前にいるときだけではない。

世界はますますモバイル化し、いつでもどこにいても必要な情報にアクセスできることが求められています。Google は、モバイル サービスの新技术を開発し、新たなソリューションを提供しています。携帯端末から Google 検索にさまざまな方法でアクセスできるだけでなく、メールを読んだり、カレンダーでイベントを確認したり、動画を見たりなど、世界中のあちこちから携帯端末をさまざまな用途に使えるようになりました。また、無料のオープンソース モバイル プラットフォームである Android では、さらに画期的な革新をモバイル ユーザーに提供したいと考えています。Android は、インターネットの土台にあるオープン性をモバイルの世界にもたらすものです。Android によって、ユーザーの選択肢が広がり、先進のモバイル体験が可能となるだけでなく、携帯通信事業者、メーカー、デベロッパーにとっては、新たな収益機会が生まれます。

6. 悪事を働かなくてもお金は稼げる。

Google は営利企業です。企業に検索テクノロジーを提供することと、Google のサイトやその他のウェブサイトにも有料広告を掲載することで収益を得ています。世界中の数多くの広告主が AdWords で商品を宣伝し、数多くのサイト運営者が Google の AdSense プログラムでサイトのコンテンツに関連する広告を配信しています。広告主様だけでなく、すべてのユーザーの皆さんにご満足いただくため、Google では広告プログラムとその実践について次のような基本理念を掲げています。

- 検索結果ページには、その内容と関連性のない広告の掲載は認めません。Google は、広告というものはユーザーが必要としている情報と関連性がある場合にのみ役立つと考えています。そのため、検索結果ページに広告がまったく表示されない場合もあります。
- Google は、派手な広告でなくても効率よく宣伝ができると考えています。ポップアップ広告は邪魔になってユーザーが見たいコンテンツを自由に見られないので、Google では許可していません。Google は、閲覧しているユーザーに関連性のあるテキスト広告のほうが、ランダムに掲載される広告よりずっとクリック率が高いことに着目しました。企業の規模には関係なく、あらゆる広告主がこのターゲット広告を利用できます。
- Google が掲載する広告には、スポンサーによる広告リンク（スポンサーリンク）であることを必ず明記しているため、検索結果の完全性が損なわれません。Google が検索結果のランクに手を加えてパートナー サイトの順位を高めるようなことは絶対にありません。PageRank は、お金で買うことはできません。Google のユーザーは Google の客観性を信頼しているのであり、その信頼を損なって短期的に収益が増加しても意味がないのです。

7. 世の中にはまだまだ情報があふれている。

Google が他のどの検索サービスよりも多い HTML ページのインデックス登録に成功した後、Google のエンジニアたちは、簡単には検索できない情報に目を向けました。その一部は、電話番号や住所、事業別ディレクトリなどで、新しいデータベースを統合するだけで検索可能になりました。しかし、中にはもっと工夫が必要なものもありました。たとえば、ニュースアーカイブ、特許、学術誌、数十億枚の画像や数百万冊の書籍を検索する機能です。Google の研究者たちは、今後も世界中のあらゆる情報を検索ユーザーに提供するために開発を続けていきます。

8. 情報のニーズはすべての国境を越える。

Google の創業地はカリフォルニアですが、全世界のユーザーにすべての言語で情報へのアクセスを提供することを目標としています。そのため、60 以上の国にオフィスを構え、180 を超えるインターネットドメインを有し、検索結果の半分以上を米国外のユーザーに提供しています。Google の検索インターフェースは 130 を超える言語で利用でき、検索結果を自国語のコンテンツのみに制限できる機能もあります。さらに Google では、その他のアプリケーションやサービスについても、できるだけ多くの言語と利用しやすいフォーマットで提供することを目標としています。Google の翻訳ツールを使用すれば、自分の知らない言語で書かれた地球の反対側のコンテンツも読むことができます。こうしたツールやボランティア翻訳者の力を借りて、世界中のさまざまな国や地域に対し、サービスの多様性と品質を大幅に向上させることができました。

9. スーツがなくても真剣に仕事はできる。

Google の共同創設者は、仕事は挑戦に満ちていなければいけない、挑戦は楽しくなければいけないという考えで会社を作りました。適切な企業文化があるほうが、創造性のある優秀な成果が上がりやすくなると Google は考えています。企業文化とは、ラバランプやバランスボールのことだけではありません。チームで目標を達成することや、個人の業績に対する誇りが会社全体の成功につながるということを強調しています。Google は社員を厚く信頼しています。Google の社員たちはさまざまなバックグラウンドを持ち、エネルギーと情熱をほとばしらせながら、仕事、遊び、人生に独創的にアプローチしています。打ち解けた雰囲気の中、カフェ、チームミーティング、ジムなどで生まれた新しいアイデアは、またたく間に意見交換が進み、試行錯誤を経て、すぐに形になります。こうしたアイデアが、世界展開を視野に入れた新しいプロジェクトの出発点になることもあるかもしれません。

10. 「素晴らしい」では足りない。

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。そうすることで、目標達成に向けて全力を尽くし、期待以上の成果を残せるからです。Google は、技術革新を繰り返し、機能性の高いサービスに対して、さらに期待を上回る改良を加えています。たとえば、正しいスペルの単語を入力したときに正常に検索されるのを見たあるエンジニアは、スペルが間違っているときの処理方法について改善の余地を見出し、直感的で役に立つスペルチェッカーを開発しました。たとえユーザーが自分の探すものを正確に把握していなくても、ウェブで答えを探すこと自体はユーザーの問題ではなく Google の問題です。Google は、全世界のユーザーがまだ具体的にイメー

ジしていないニーズを予測し、新たなスタンダードとなるサービスを作り出しています。たとえば、Gmail を始めたときには、当時のどのメールサービスよりも多くの保存容量を提供しました。今考えると当たり前のサービスですが、そう思えるのは、現在 Google のメール容量が新たなスタンダードになっているからです。このような変化をもたらすのが Google の望みであり、新たな一步を踏み出す方向を Google は常に探しています。つまり、現状に満足しないことが Google のすべての原動力となっているのです。

5

10

15

20

25

30

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
