90-21-9440

KEIO BUSINESS SCHOOL

慶應義塾大学ビジネス・スクール

フェイスブックとマーク・ザッカーバーグ

―株式時価総額世界 6 位に成長した学生ベンチャー―

トランプ大統領の SNS 発信 [1]

2021 年 1 月 6 日、アメリカ合衆国の首都ワシントンにある連邦議会議事堂の内部に、トランプ大統領（当時）の支持者らが大挙して乱入した。トランプ氏はその直前、フェイスブックやツイッターなどの SNS（Social Networking Service）を通じて、大統領選挙でのバイデン氏の当選を認証する選挙人投票集計が不正だったとして、支持者らに反旗の闘争を呼びかけていた。

1 月 7 日、Facebook,Inc. のマーク・ザッカーバーグ CEO（最高経営責任者）は、トランプ氏のアカウントについて、政権移行終了時まで凍結する方針を発表した（最終的には 2 年間のアクセス禁止とした）。ザッカーバーグ CEO は、「過去 24 時間の衝撃的な出来事は、バイデン氏への平和的で合法的な政権移行を妨害しようとしていることが明らかだ」と説明した。

一方で、ニューヨーク・タイムズ紙は FB 社らの決断は「正しい」としながら、「彼らがまるで最高裁判事のように振る舞うのを見ると、気持ち悪さが残る」ともコメントした。

パンデミックも含む混乱をよそに、GAFA（グーグル《アルファベット》、アップル、フェイスブック、アマゾンの総称）4 社の決算は絶好調で、収益は過去最高となった。

FB 社は 2021 年 1 ～ 3 月期に、収益 262 億ドル（約 2 兆 8,800 億円、前年同期比 48% 増）、純利益 95 億ドル（約 1 兆 450 億円、同 94% 増）と、驚異的な伸びを見せた。競合するツイッター社の同期業績は、収益 10.4 億ドル（同 28% 増）、純利益 6,800 万ドル（前同期は 840 万ドルの赤字）に

[1] このケースでは、Facebook, Inc. を以下「FB 社」、同社の基幹サービス “facebook” を「フェイスブック」、CEO マーク・ザッカーバーグ氏を「ザック」（同氏の愛称）と表記する。

このケースは山根節（慶應義塾大学名誉教授／ビジネス・ブレークスルー大学院教授）と牟田陽子（早稲田大学ビジネススクール MBA）が、慶應義塾大学ビジネススクール（KBS）小林喜一郎教授の協力を得て、クラス討議の資料として作成した。

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 Ⓒ 山根　節、牟田陽子（2021 年 7 月作成）

sample

過ぎず、FB 社が大差をつけた。

しかしGAFAの事業拡大は同時に多くの摩擦を生み、独占や寡占への批判はますます強まっていた。さらに4社同士が互いの市場に参入し、競争や対立も激しくなりつつある。FB社はアップルと広告規制をめぐって対立し、またグーグルとは広告で競争し、アマゾンとは近い将来、広告やネット通販で対峙するはずだった。

プログラミング漬けの少年時代

30億人に届きつつある月間アクティブユーザーを抱える世界最大のSNSフェイスブックを生み出したのは、マーク・エリオット・ザッカーバーグ（以下「ザック」＝学内や社内で使われるニックネーム）である。彼は1984年5月14日に生まれた。両親は二人ともユダヤ系労働者階級の出身で、医者か弁護士になることが『社会的成功』と見なされた時代に、必死に勉強し、父は歯科医、母は精神科医になった。ザッカーバーグ一家は、ニューヨーク・マンハッタンから北方に25マイルほど離れたニューヨーク州の一軒家に住んでいた。父は1階で歯科を開業し、上の階が家族の住居だった。

母は、努力して得た医師としてのキャリアより、ザックと彼の三人の姉妹の子育てを優先する『教育ママ』だった。

「古き良きユダヤ系の母親というのは、99点の答案用紙を持って家に帰ると、『何で100点じゃないの？』って聞くんだよ」（ザック）[2]

一方、父は新しいテクノロジーに目がなく、1980年代前半には、当時としてはまだ珍しいパソコンやモデムをすでに持っていた。ザックは幼い頃から父のパソコンをおもちゃ代わりに遊んでいたが、6歳の時、自分のパソコンを買ってもらう。最初はもっぱらゲームを楽しんでいたが、しばらくして「自分でコントロールしたい」と思うようになり、プログラミングの勉強を始める。

10歳の時に、C++（ウェブアプリ制作などで使われるコンピュータ言語）の解説本を買ってもらう。それを夢中になって読む息子を見て、両親は家庭教師をつけてくれた。

「学校から帰ってきて自分の机に座ると、『これから数時間はコンピュータにさわって、ソフトが書ける！』と思って嬉しかったものだよ」

やがて古代ローマを舞台にした戦略ゲームを制作する。また彼は1階の歯科医院と2階に住む家族を結んでコミュニケーションが取れるシステムを作り、『ザックネット（ZuckNet）』と名付けた[3]。

---

[2] ［文献Ⅵ］p.25。また［文献Ⅴ］p.40によれば、後年、ザックがインテルのA.グローブと会った時に、グローブから「その熱意はどこから来るのか？」と聞かれて、考えを巡らせた末に「ユダヤ人の母の影響で」と答え、グローブは非常に納得したという。彼もまたハンガリーのユダヤ人家庭に生まれ、ナチスの迫害を命からがら逃れ、ニューヨークにたどり着いた人物だった。グローブは自伝の献辞に「母に。一度ならず、何度も命を授けてくれたことに感謝」と書いているが、二人は深く共感したのだ。

[3] ザックの発言など 同上p.26～27、またその他のエピソードは［文献Ⅰ］第1章より。

その後もザックのプログラミングへの情熱はますます高まっていった。高校では、数学、物理、天文学など成績抜群だった。そしてフランス語、ヘブライ語、ラテン語、古典ギリシャ語などを流暢に読み書きできた。またフェンシングの優秀な選手で、部活のキャプテンも勤めた。

しかしそれ以外は周囲との交流を極力避け、ひたすらパソコンに向かう日々だった。高校の最終学年では卒業制作として、同級生の A. ダンジェロと一緒に『シナプス（Synapse）』という音楽を楽しむソフトを開発する。それは、自分が聞いた楽曲の履歴を元に、次に聞きたくなるお薦めの曲を教えてくれるものだった。後にマイクロソフトなどが数百万ドルで買い取りをオファーしてきたが、ザックは断った。

Thefacebook 誕生

2002 年 9 月、ザックはハーバード大学に進学する。それは両親が望んだコースで本人が従ったのだが、合格通知に歓喜する両親を横目に、彼自身は冷めていた。本人の関心事は相変わらずプログラミングだったのだ。

大学の授業でザックは口数少なく、たまに発言すると鋭い意見で周囲を驚かせることがあった。また彼は、話しかければ社交的に振る舞ったが、プログラミング以外には興味がないことは、周囲から見ても明らかだった。

彼はノートに、開発テーマのアイデアをいくつも書き留めていた。大学 2 年生の時、『コースマッチ（Coursematch）』という学生向けのウェブサイトをたった 1 週間で作り上げる。それは、学生がそれぞれ受講している授業を調べることができた。

「学生たちは何時間もかけてサイトをクリックしていたよ。自分の周りの人たちのことを、みんな気にしていることが分かったんだ」[4]

「ぼくはこの時、人々を結びつける方法がいろいろあることを発見した」[5]

その後、ある女学生とのトラブルがきっかけで、そのウサ晴らしに『フェイスマッシュ（Facemash）』と名付けたサイトを作る。このサイトは、同性のハーバード学生の顔写真を 2 枚並べ、どちらが魅了的かをクリックして選ばせるもので、最終的に魅力度ランキングが出来上がる仕掛けだった。

学生の顔写真は、大学の各学生寮がそれぞれ別個に保管していたものを、ハッキングしてダウンロードし、ザックは 3 日間で作り上げてしまった。数名の友達に知らせると、瞬く間にクチコミで全学に広まった。『フェイスマッシュ』は、特にハーバードの女学生団体から猛烈な反発を受け、間もなく閉鎖に追いやられる。ザックは大学から呼び出され、学内のシステムをハッキングし、プライバシーを侵害したとして、約半年間の観察処分を申し渡された。

---

[4]［文献VI］p.46
[5]［文献 I ］p.14

90-21-9440

sample

彼は処分自体気にならなかったが、さすがに目立つ行動は避け、他の学生のプログラミングの手伝いなどをしていた。その中に『ハーバード・コネクション（Harvard Connection)』というサイトを企画した上級生から、プログラム開発を依頼される。それは学生向けのデートのためのサイトで、相手を見つけたり、デートで使えるクラブのクーポンがもらえたりするサービスを計画していた。

しかしザックはサイトのテーマが「デート」であることにつまらなさを感じ、学生同士の交流サイトの構想を自ら温め、やがてそちらに没頭し始める。2003 年当時、『フレンドスター（Friendster)』や『マイスペース（Myspace)』といった、ユーザー同士が交流できる SNS がすでに流行していて、学生向け SNS というアイデア自体は珍しいものではなかった [6]。

そして 2004 年 2 月 4 日、『ザ・フェイスブック（Thefacebook)』を公開した。その冒頭ページには以下のような言葉を載せた。

『ザ・フェイスブックへようこそ。

ザ・フェイスブックは大学内の人々を結びつける、人的ネットワークのためのオンライン名簿です。こんなことができます。

- 学内の人を探す
- あなたの受講クラスに誰がいるか調べる
- あなたの友達の友達を調べる
- あなたの人的ネットワークを一覧する』[7]

最初の Thefacebook 画面(Wikipedia より)
（下段に「マーク・ザッカーバーグ制作」とある)

『フェイスマッシュ』の時に、プライバシー侵害で非難されたが、こうした法的トラブルを避けるには、ユーザー自身に情報をアップさせればいい、とザックは思いつく。最初は写真を 1 枚アップし、自己紹介だけで登録が完了した。

ザックがこのサイトを試してみるよう数人の友達に勧めたところ、サービスは瞬く間に学内に広がり、最初の 1 ヶ月で何と学部生の半数以上が登録した [8]。

『ザ・フェイスブック』では登録可能者を「@harvard.edu」のアドレスを持つ人だけ（学生と教職員）に限定した。登録者の素性が明らかなことに安心感 [9] をもった学生たちは、受講する講義、電話番号

[6] 実際にザックは「アイデアを盗用した」などと非難され、訴訟もいくつか起こされている。

[7] ［文献VI］p.63

[8] https://www.theguardian.com/technology/2007/jul/25/media.newmedia

[9] 匿名性がこの頃のウェブの常識だった。先行の SNS はもちろん、例えばメールの AOL ですらハンドルネームに実名を使うユーザーはほとんどいなかった。また「仕事用とプライベート用のプロフィールを両方用意すべきだ」という意見も根強かったが、ザックは「誰に対しても隠すことなく、一貫性を持って行動すれば、健全な社会づくりに貢献できる」という信念（p12 参照）から、フェイスブックでは原則「アイデンティティは一つだけ」を貫いている。なお仕事用に特化する SNS として、「リンクトイン（LinkedIn)」が存在する。

sample

や興味のある関心事、好きな本、音楽などをどんどん登録していった。理想主義に傾きがちな学生にとって、透明性はフィットした。だから自分の些細な部分を誇示する虚栄、ないしナルシシズムのツールとも見られた。

サイト自体が用意するコンテンツはなかった。コンテンツを提供するのはすべてユーザーだったのだ。またサイトでは既婚・未婚の別や「特定の交際相手がいる・いない」が選択できた。そしてユーザーが誘った友達が参加すると、友達一覧に表示された。ここに「ポーク」という奇妙な機能があった。友達をクリックすると、誰がポークしたか相手に通知された。ポークされた方は、ポークし返せた。ザックはこの機能の使われ方について知らぬふりをしていたが、性的な出会いの含みがあった。

しかし多くのユーザーは前向きだった。地方の高校からやってきた、友達がほとんどいない新入生にとっては、このサイトは大学生活に欠かせないものになる。そのうち登録しない人は、遅れた人とすら認識されるようになった。

当時、ザックはこのサイトを自分のポケットマネーで運用していた。しかし、ユーザーが増え続けてサーバー増強が必要になり、資金が足りなくなった。そんな時、ブラジルの資産家の子息だった友人 E・サベリンを巻き込むことに成功する。二人は 1,000 ドルずつ共同の銀行口座に振り込み、『ザ・フェイスブック』の所有権をザックが 2 ／ 3、サベリン 1 ／ 3 に分けることで合意した。彼らはその後も少しずつポケットマネーを投資しながら、サイトの運営を続けた。

学生寮でザックのルームメイトだった D・モスコヴィッツがプログラマーとして、C・ヒューズが広報担当としてプロジェクトに加わった。

2004 年当時、左からモスコヴィッツ、ヒューズ、ザック（FB 社 HP より）

仲間が加わり、資金にも目途がついたザックの次の関心は、別の大学へ拡げることだった。そしてコロンビア大学を皮切りに、スタンフォード、イエールなど、次々と有名大学に拡げていった。

『ザ・フェイスブック』が誕生してわずか 4 か月後に、早くも 1,000 万ドルで買収したいという投資家が現れた。しかしザックに会社を売る気持ちは全くなかった[10]。

シリコンバレーとの出会い

その年の夏休み、ザックは『ザ・フェイスブック』の拡大に注力しようと、シリコンバレーのパロアルトに一軒家を借り、仲間と一緒に滞在することにした。シリコンバレーを選んだのは、IT 業界の歴史的企業を生んだエリアを、自らの目で見てみたかったからだ。

---

[10]［文献 I］p.49

ある日、ザックはパロアルトの路上で偶然ショーン・パーカーと再会する。パーカーは19歳で、音楽ファイル共有サイト『ナップスター（Napster）』を立ち上げた創業メンバーだった。このサービスは一時大ブームを巻き起こしたが、著作権を無視したフリーの音楽ファイル交換の責任を問われて、レコード協会やアーティストから訴訟を起こされ閉鎖に追い込まれていた。パーカーは若くして栄光と挫折を経験した人物として、シリコンバレーでは有名な存在だったのだ。

SNSに大きな可能性を感じていたパーカーは、ザックに再会するや彼らの家にころがり込んできた。彼は、過去の輝かしい成功の思い出や失敗談の数々をザックたちに語った。ビジネス経験が無い彼らは、夢中になってパーカーの話を聞いた。

ザックは4歳年上の彼を慕い、二人は借家にあった小さなプール・サイドでよく話をした。ある日、ザックはパーカーに尋ねた。

「これって本当に長続きすると思うかい？」[11]

当時のザックには自分たちのSNSが成功するという確信が持てなかったのだ。

「そう思うね。僕たちがヘマさえしなければ長続きしない理由がない」（パーカー）

ザックは彼からさらに色々なことが学べると思い、会社の社長になってもらった。パーカーは、ビジネス面でチームをリードしていった。彼はこう回想している。

「マークは『ちょいと頑張ってひと儲けしよう』などとは考えていなかった。‥それどころか『永続的な文化的影響を与えるようなサービスを建設して世界を征服しよう』と望んでいた。しかし当時のマークは、その意味がまだ本当にわかっていなかった。何といってもまだ学部学生にすぎなかったんだ。当時の彼にとって世界を征服するというのは、大学を征服することを意味していた」[12]

パーカーは投資家探しを始め、ザックをシリコンバレーで有名なベンチャーキャピタリスト＝ピーター・シールに引き合わせる。ザックはシールに会う時も、Tシャツ、短パンにサンダル履きといういつもの格好で現れた。

しかしシールはやがて、プレゼンに散りばめられた数値に釘付けになる。登録ユーザーの65%が毎日ログインし、毎週少なくとも一度アクセスするユーザーは全体の90%に達した。成長スピードは1日に伸び率3%という日すらあり、想像をはるかに超えていた[13]。

シールのスタッフが「何かの間違いでは？」とザックらに確認を求めたが、数値は正しかった。むしろ彼らが周囲の若者をつかまえて「このサイトを使ったことある？」と聞くと、「使っているどころか、生活の一部だよ！」という答が返ってきた[14]。

「（ユーザーは）一種の催眠状態だ。クリックしては読み、またクリックしては読み、プロフィールから

[11]［文献Ⅰ］p.68
[12] 同上 p.60
[13] 同上 p.153
[14]［文献Ⅵ］p.90

プロフィールへと渡り歩き続けるんだ」[15]（パーカー）

シールは、ザックたちの会社に 50 万ドルの貸付を決めた。会社の価値を 490 万ドルと評価し、うまく進めば貸付金は 10.2% の株式に転換される取り決めだった。そして、シールは取締役に就任した。

夏も終わりに近づいた頃、ザックたちは、ひとつの決断をする。

「大学には戻らず、もう少しシリコンバレーに残ろう」

シールから投資を受け入れる前は、サーバーをまかなう資金に事欠いていたため、夏の終わりまでにサービス提供できた大学は 50 校以下に止まっていた。何百もの他大学が『ザ・フェイスブック』の待ち受けリストに残っていたので、かれらはシリコンバレーに残って、サービス拡大に全力を尽くすことにしたのだ。

そして 2004 年 9 月だけでユーザーはほぼ倍増し 40 万人に近づく。翌月 21 日には 50 万人に、そして 11 月末には誕生してわずか 10 か月で 100 万人を突破した。

この頃、ザックは「われわれは世界を変えるんだ」とよく口にするようになる。

「ザ・フェイスブックは世界をもっとオープンな場所にできる !」[16]

Google より高い企業価値

急成長が止まらないザックたちの会社に、投資家からも引き合いが殺到し始めた。

シールから得た資金もすぐに足りなくなった。パーカーは数多くのベンチャーキャピタル（VC）と交渉し、できるだけ高い会社評価を引き出そうとした。パーカーはいつも強気だった。

2005 年 3 月には、新聞社であるワシントン・ポストが 600 万ドルで 10% の株式を取得したいと提案してきた。そこに割って入ったのが、アクセル・パートナーズというシリコンバレーの老舗 VC だった。1990 年代に ICT 分野投資で大成功を収めたが、最近はヒットに恵まれていなかった。アクセルは「とにかく我々にチャンスをくれないか」と食い下がった [17]。

ザックを「サービスづくりの天才」と讃え、投資に意欲満々のアクセルは、最終的に会社評価額を 9,800 万ドルと引き上げ、約 15% の株式取得で合意にこぎつけた。そして同社パートナーの J・ブライヤーが取締役に就任した。

インターネット・ベンチャーで、この評価額は空前だった。ちなみにグーグルも、最初の大型資金調達時の会社評価額は 7,500 万ドルだった。

更に、アクセルはザックが長期に渡り会社をコントロールすることにも同意した。取締役の定員は 5 名だが、ザックは自らの 1 票にプラス空席 1 名の権限を認められた。つまりシールとブライヤーが揃って

[15]［文献 I ］p.126
[16] 同上 p.53
[17] 同上 p.167

sample

反対しても、ザックとパーカーが過半数を取れる取り決めだった。これにこだわったのは、実はパーカーだった。パーカーは過去に、VCによって自分が創業した会社を追われた経験があり、そんなことが起こらないようザックを周到に守ったのだ。

「ショーンのように創業者として数々の痛い目に合った人間を得られたことは、われわれにとって計り知れないほど幸運だった」[18]（モスコヴィッツ）

ビジネス経験ゼロのCEO

「フェイスブック.com」のドメイン名は、既に他社が登録していた。資金が潤沢になると、ザックたちはまずそれを譲り受けて、サービスの名称から「the」を外した。

そして最も重要な、人材の採用に取り組み始めた。

大学生しか見ることのできないサイトを、子供のような大学生が運営する会社に、優秀なエンジニアを惹き付けることは難しいと思われた。そこで彼らは突飛な作戦に出る。優秀な学生が集まるスタンフォード大学コンピュータサイエンス学科の校舎前で待ち伏せし、トップレベルの学生を夏のインターンに誘った。そしてインターン中に、学校を中退して入社するよう勧誘した[19]。

「何でいつまで勉強してるんだ？ ここなら実地でやれるのに」

「また学校に戻りたくなったら、フェイスブックが学費を払う」と保証したりした。誘いに乗ったある学生は、こんなことを言った。

「ジョブズはクールだった。ゲイツも素晴らしい経営者だった。けれどザッカーバーグは僕らのような人間の一人なんだ」[20]

FB社は、そんな若者たちばかりだったので、午前中のオフィスは人がまばらで、午後になって社員が出勤してきた。仕事の熱が高まるのは、夜に入ってからだった。彼らはノートパソコンを叩きながら、たびたび栄養ドリンクを飲みながら徹夜した。

「私たちは働き詰めでしたね。全員が親しい友達でした。仕事を仕事と思っていませんでした。クリスマスも週末も朝まで働きました」[21]（ある幹部の発言）

社員たちは、ものすごいスピードでプログラムを書き上げると、サイトに反映していった。サイトの更新は1日に3～4回行うこともあった。一般のソフト企業では、何ヶ月もテストを経てから更新することなど、彼らの頭になかった。だからしばしばサイトはダウンしたが、そんな時は非難されるどころか、むしろ称賛された。

---

[18]［文献Ⅰ］p180 および p.131
[19]［文献Ⅵ］p.104
[20]［文献Ⅲ］p.149
[21]［文献Ⅰ］p.198

「おめでとう！ 君のおかげでサイトがダウン。素早く動いている証拠だね！」[22]

当時ザック個人のストレスも相当なはずだが、彼がパニックに陥ることはなかった。それどころか、彼はいつも奇妙なほど穏やかで、感情をめったに表に出さない性質だった。「人の話を聞かない」と誤解されることもあった。元来、人前で話すのが苦手で、10 〜 15 人程度の社員の前ですら、もの怖じした。「座って話すしかなかったんだ。すごく怖くてね」（ザック）

後にザックのメンターとなり、FB 社の取締役となるワシントン・ポスト CEO の D・グレアムは当時のザックについて、こう言っている。

「マークは今でもぎこちないところがあるが、それが当時はもっとひどかった。何か話しかけると彼は答える前に黙ってしばらく考えた。しかしいったん口を開くと、彼が言うことは一言、一言、重要な意味があった。それが 20 歳の青年だから驚くべきことだった」[23]

人見知りのザックだったが、しかし会いたい人物には積極的に会いに出かけた。ビル・ゲイツにはハーバードのコネを使って会った。憧れのスティーブ・ジョブズの元には押しかけていった。彼はザックをことのほか気に入り、自分の精神的後継者と考えていたようだ [24]。ザックの信条となる「（リーダーの仕事は）品質と製品に全力を傾注することだ」と教えてくれたのも、ジョブズである [25]。

その後も、名だたる企業から買収提案が次々と舞い込んだ。グーグルは、ザックたちがシリコンバレーに引っ越してきた直後から頻繁にオフィスを訪れ、買収を仄めかしていた [26]。

2005 年 3 月、MTV を傘下に持つメディア大手バイアコムが 7,500 万ドルで買収したいとオファーしてきた。2006 年 6 月には、ヤフーが 10 億ドルを支払う準備があると伝えてきた。そして 2007 年後半には、マイクロソフトが 150 億ドルで買収を持ちかけてきた。しかし、ザックは決して首を縦に振らなかった。

2005 年に彼がスタンフォード大学で講演した際、聴衆から「出口戦略」について質問されたことがある。ザックはムッとして、ぶっきらぼうにこう言った。

「僕は自分たちのやっていることが一番面白いと思っています。出口戦略なんて考えたことはありません」[27]

彼らとの交渉にあたったマイクロソフト社員も振り返る。

「あれは『何十億ドル払うなら売る』という話ではなかった。あの男は商売人じゃない。彼の目標は高すぎた」[28]

---

[22] ［文献Ⅵ］p.107

[23] ［文献Ⅰ］p.149

[24] ［文献Ⅳ］p.173 によれば、ジョブズの公式伝記の著者 W. アイザックソンが、ジョブズに「シリコンバレーですごいと思う人物はいるか」と聞いたところ、最初に上がったのがザックだったという。フェイスブックの方向性を見極めるザックの「直感的な感性」に、他人とは思えない親近感を感じていたようだ。

[25] ［文献Ⅲ］p.169

[26] グーグルはザ・フェイスブックがスタートするわずか 2 週間前に、SNS「オーカット」を公開している。しかしブラジルなどでは大ヒットしたが、米国では成功しなかった。

[27] ［文献Ⅰ］p.202

[28] 同上 p.352

sample

しかしザックは買収を目論む企業のトップが会いたいと言ってくると、すぐに会った。彼はこうして企業トップに会うのを、社会経験を持たない自分の貴重な学習機会と捉えていたのだ。彼は社員との打ち合わせでこんなことを言っている。

「こんなことを言うと心配するかもしれないが、僕は仕事を通じて学んでいるんだ」[29]

企業トップとの会合では、先方の説明より、ザックが質問攻めにした。

「ビジネスモデルは何ですか？」「広告はいくらで売っているのですか？」「利益率はどれくらいなのですか？」

しかし会合の意図が同僚には説明されないので、ザックが他企業のトップとミーティングするたびに、社内から不安の声が上がった。

以前ならそんな時、コミュニケーションに長けたパーカーがカバーしてくれたが、少し前に彼は麻薬所持の疑いで逮捕され、会社を去っていたのだ。

「ザックは会社を売るつもりなのか？」

社員からこんな不安が押し寄せ、人事担当者はザックに怒りをぶつけた。

「誰にも何がどうなっているか分からない！　会社を売りたいのなら、いくら欲しいかはっきり言いなさい！」

ザックは「会社を売るつもりはないよ」と、いつもの素っ気なさで答えた。

「それなら（買収を持ちかける会社トップと）会うのはやめて。あなたはみんなに間違ったメッセージを送っている。あなたは CEO のレッスンを受けなきゃダメよ！」[30]

その後ザックは実際に、リーダーシップ術を教えてくれるコーチについて、レッスンを受け始めた。グレアムに頼み込んで、彼に数日間ピッタリ付き添い、CEO の仕事ぶりを見学させてもらった。また週末には、創業幹部たちと P・ドラッカーの本を読んで議論した。そして幹部らと 1 対 1 で話し合う時間を持つように努めた。

彼は社員に、「この会社は誰の手にも渡さない」と何度も説明した。会社で何が優先されるべきかを明確にすることも、徐々に上手になっていった。彼のプレゼンは、シンプルにメッセージを伝えるものに変わった。1 枚のスライドに、たった 1 行で要点が述べられる時もあった。こうして社内の動揺は徐々に治まっていった [31]。

後に、毎週金曜日午後に社員参加の公開討論会「マーク Q&A」が行われるようになった。フランクで活発な議論が交わされ、ザックの経営スタイルも見えるようになっていった [32]。

---

[29] ［文献Ⅵ］p.288

[30] ［文献Ⅰ］ p.239

[31] この頃初めてザックにインタビューした［文献Ⅰ］の著者は、見た目の若さと違って遠大なビジョンを語る 22 歳のザックに、ベテラン CEO のような断固たる決意と戦略性を感じたという。「君は生まれながらの CEO だね」と話しかけ、フェイスブックの重要性と成長を確信したという。［文献Ⅰ］p.2 より。

[32] ［文献Ⅳ］p.145。この会合は世界中のオフィスにライブ中継される (日経産業新聞 2019.4.5)

ザックの学習意欲は止まらなかった。毎年、自分に課題を課すのが習慣で、例えば 2010 年の挑戦は「中国語の習得」、2013 年は「毎日、新しい人と知り合うこと」だった。M. ベニオフ（セールスフォース・ドットコム CEO）はザックについて、こう言う。

「特に興味深いのは、リーダーとしての彼の自己開発法ですね。事業に対しても驚くようなビジョンを持っている人ですが、自分自身についても信じられないようなビジョンを持っているんです」[33]

ニュース・フィードのリリース

ザックはフェイスブックに追加したい新機能について、「変化の書」と名付けたノートに細かい字でビッシリ書き込み、持ち歩いていた。そして実際に、そこから新しい機能が次々と生まれた。

まず 2004 年 9 月、プロフィールページに掲示板「ウォール」が追加され、他のユーザーがメッセージを残せるようになった。また複数のユーザーが 1 つの掲示板を共有できることも可能にした（「グループ」）。

それまでは、友達のプロフィールを見たり、自分のプロフィールを更新する程度のことしかできなかったが、掲示板の登場で、サイトはコミュニケーションツールとしても機能するようになり、大学生たちは電話リストを持つ必要もなくなった。

2005 年 10 月には、プロフィール画像に限定されず、好きなだけ写真がアップロードできるようになった。これは大好評だった。成功の鍵は、写真に写っている他のユーザーをタグ付けできるようにしたこと。他人が写真に自分をタグ付けすると、自分のページにもその写真が表示された。また写真の顔をクリックすると、そのユーザーのページに飛べた。ユーザーは、写真をアップロードしては盛んにタグ付けした。そして数日の間に、フェイスブックは世界で最も人気の高い写真共有サイトとなった。

その後も、ザックはいろいろ改良を模索し、ユーザーの反応を観察した。ある時、彼は気づく。それは、多くのユーザーが友達の更新情報をいち早く知るために、友達のページをアルファベット順にしらみつぶしに見ていることだった。ザックにこんな考えが浮かんだ。

「ユーザーにとっては、自分の家の前で死んでいくリスの方が、アフリカで死んでいく人たちのことよりも、たった今は重要なのかもしれない」[34]

そこで彼は『ニュース・フィード（News Feed）』のアイデアを思いつく。それはフェイスブック上の友達に起きたことをつぶさに知れる、自分のためにまとめられたニュースサイトだった。例えば、友達が自分の交際状況を＜シングル＞から＜交際中＞に変更しても、従来は本人のページに見に行かないとわからなかった。それが「◯◯さんがステータスを＜シングル＞から＜交際中＞に変更」と、友人達に配信されるようになったのだ。

---

[33]［文献 I］p.176

[34] 同上 p.262

その頃、一人当たりの平均的な友人の数は約 100 人だった。どの友人に配信するかは、ソフトウェアが計算した。過去のユーザーの行動に、友人たちがどう反応したかをデータ蓄積し、興味を持ちそうな友人宛に送信された。

ザックはニュース・フィードについて、こう意気込んだ。

「これは新機能なんかじゃない、大掛かりなプロダクトの進化だ」

しかし 2006 年 9 月にこのサービスが始まると、ユーザーからは「自分の行動が友達に自動配信されるなんておかしい」「ストーカーのようだ」と反発が起こった。

ユーザーの承諾を得ることなく配信したので、FB 社のオフィスにも抗議の人々が押しかけた。これ以上事態が悪化すると制御不能と心配した警察が、変更中止を勧告してきた。だがザックは聞き入れなかった。なぜならニュース・フィードは彼の信念に基づいたサービスだったからだ。

「自分が誰かに隠すことなく、どの友達に対しても一貫性を持って行動すれば、健全な社会作りに貢献できる。もっとオープンで透明な世界では、人々が社会的規範を尊重し、責任ある行動をするようになる」[35]

しかしザックは謝罪することで、この騒動を鎮める。

「新しい機能の内容を上手く説明できなかったことに加えて、それを制御することについて、大きな失敗をしました。… 適切なプライバシー制御機能を初めから組み込めませんでした。これは私たちの大きなミスであり、お詫びいたします」[36]

ユーザーの反発は徐々に収まっていった。そしてこの経験が、「素早く動き、間違ったら素直に認めて修正する」という行動スタイルを、会社に根付かせた。

「ぼくは、仕事を通じて学んでいるんだ」

オープン登録制とプラットフォームへの進化

ハーバードでの創業以来、フェイスブックは大学生向けのサービスだった。だが 2004 年 11 月末にユーザー数が 100 万人を超えると、次の段階に進む必要があった。それはミッションを「すべての人をつなぐこと」へとシフトすることだった。

2005 年 9 月にサービスを高校生にオープンにすると、ユーザー数は 500 万人に到達する。また 2006 年 5 月に『ワーク・ネットワークス（Work Networks）』のブランド名で、大手企業約 1,000 社に SNS サービスの提供を始める。しかしこれは失敗だった。社会人は、プライベートを職場の同僚に明かすのを嫌がったのだ。

[35] この節のエピソードは、［文献 I ］p. 281 ～ 290
[36] 同上 p.279 ～ p.288

sample

2006年中頃、新規ユーザー数の伸びが横ばいになる。するとザックは、これまで社内でボツになってきた大きな改革案を実行に移す。

2006年9月、オープン登録制に移行する決断をしたのだ。従来は限定された大学のアドレスを持つ人か、既存ユーザーに招待された人しか登録できなかったが、メールアドレスさえあれば誰もがユーザー登録できるように変えた。

プライバシーに対する不安感を持たれないよう、事前対策を周到に実行した。プライバシー制御機能を追加し、メディアなどには説明を尽くした。これが奏功してか、大きな混乱もなくサービスは再び成長を始める。オープン制以前の新規ユーザー登録数は約2万人／日だったが、10月2週目には5万人／日になった。

ザックは次の目標を「フェイスブックのプラットフォーム化」に定める。尊敬するビル・ゲイツが『ウィンドウズ（Windows）』でデスクトップ・パソコンのOS（オペレーティングシステム）を制覇したように、いわばSNS界のOS的存在にし、本格的なアプリケーションを動かせるベースにしたい、というのがザックの思いだった。

FB社は、2007年5月に開発者向けのイベント『f8』を初めて開催する。

f8を前にして社内は熱気に包まれた。「われわれがインターネットを変える！ ソーシャルにする！ ウェブに本物の経済を創り出す！」

アップルの元社員だったある幹部は、「（ジョブズが）最初のマッキントッシュを作った時は、こんなだったに違いない」と感じたという[37]。

f8では、サードパーティの開発者が、サイト上でアプリケーションを公開可能にする開発ベース『フェイスブック・プラットフォーム』を大々的にアピールした。

ザックは、フェイスブックの中核価値である人との繋がりを、「ソーシャルグラフ」[38]という言葉で表現した。そしてフェイスブックがソーシャルグラフの最強の配信機構であり、どんなアプリケーションもこれを活用できるはずだと訴えた。この訴えは聴衆を熱狂させた。目標は1年かけて5,000組の開発者を獲得することだったが、それはたった2日間で超えた。あまりに増えすぎて、後に劣悪なアプリを排除する認証制度が必要になるほどだった。

その中からまもなく、このプラットフォームを使って急成長した会社が誕生した。筆頭はジンガ社（Zynga）である。彼らは、フェイスブック上の友達同士で協力しつつ対戦する「ソーシャルゲーム」をいくつもリリースした。

ザック自身は、ゲームはバカバカしいと侮っていたが、最も成功するアプリとなった。ゲームは基本的にソーシャルな活動と、証明する結果となった。

[37]［文献 I］p.326
[38]「社会的な関係を記録したもの」というような意味。

90-21-9440

sample

ユーザーのプレイ状況は、友達にも配信された。「○○さんが◇◇ゲームでレベル 30 になりました」などというニュースに刺激されて、友達が次々とゲームに参加した。ジンガの代表作『ファームビル(Farmville)』がつかんだファンは、8,000 万人に達した。

2008 年には『フェイスブック・コネクト（Facebook Connect）』が発表される。これは、外部のネットサービスやアプリに、フェイスブック ID でログインできる仕組みだった。これを使ってアクセスしたサイトの活動は、フェイスブック上で友達と共有できた。

また外部サービスとの連携を促進するために、2010 年 4 月には『Graph API V1』の提供を開始する。これを使えば開発者は、アプリを利用したユーザー及びその友達のフェイスブック上でのあらゆる活動データを取得することができるようになった。サードパーティにユーザーデータをオープンにして、フェイスブックの内外をシームレスにつなげるザックの狙いだった。

収益モデルの模索

設立後しばらくは、FB 社は主に VC の投資資金に頼っていた。サイト上の広告販売にもトライしたが、収益は微々たるものだった。ザックは、収益化よりもユーザー体験を常に優先していたことも影響していた。顧客体験を少しでも損なう可能性があれば、どれほど有利な条件の広告だろうと掲載を許さなかったのだ。利益を上げる方策についてはほとんど考えていなかった。

しかし 2006 年、オープン登録制に変えた同じ頃、競合するマイスペースが広告事業でグーグルとの提携を発表した。グーグルをライバルと見るマイクロソフトは、FB 社に急接近し、フェイスブックの米国内向け広告の独占代理店となる。FB 社内には、広告を他社に委ねることに反発もあったが、ザックは押し切った。

「僕は広告に人員は割きたくない。広告は僕たちが重要視するものではない。マイクロソフトが僕らのサイトで広告ビジネスをやりたいと言っている。彼らは広告主に在庫を売ってくれて、それで僕らにお金が入ってくる。素晴らしいじゃないか？」[39]

この提携のおかげで、初めて安定した多額の収益金が入るようになった。それは 2007 年に 1 億ドルに達した。

広告が収益を生み始めると、社内で初めて自分たちにできる広告ビジネスに関して真剣に議論するようになった。ユーザーや友人関係を活用した広告があるはずだ、と。

2007 年 11 月に、FB 社初の広告業界向けの大型イベントが開催され、広告プログラム「フェイスブックアド（Facebook Ads）」が発表された。それによれば、広告主はフェイスブック内に無料でブランドページを作成でき、ユーザーがそのファンになるとニュース・フィードを通じて友達に拡散される仕組みだった。

---

[39]［文献VI］p.179

また広告主は、ユーザーの属性情報にアクセスし、自社にとって最適なユーザー・プロフィールに絞って広告を配信することができた。例えば「カリフォルニア州の高校出身で、フットボール好きの男子大学 4 年生」というように細かく指定して、広告を送ることができた。これが後に「ターゲティング広告」として、やがて FB 社の稼ぎ頭になっていく。

広告ビジネスの議論から、ザックは「一緒にフェイスブックを運営していけるリーダー」の必要性を、真剣に考え始める。それは以前から周囲が勧めていたことだったが、彼の片腕となる COO 探しがやっと始まった。

シェリル・サンドバーグの入社

2007 年 12 月、ザックはシェリル・サンドバーグと出会う。

彼女はハーバード・ビジネス・スクール MBA 課程を優等生で修了し、約 1 年間マッキンゼー & Co. で経験を積んだ後、ハーバード時代の恩師で、ビル・クリントン政権で財務長官を務めていたローレンス・サマーズの下で主席補佐官として働いた。

その後、2001 年にグーグルの E・シュミット CEO にヘッドハントされて同社に参加し、上級幹部として広告事業を収益の柱に育てる業績を上げていた。

彼女はクリスマスパーティーの席でザックと初めて会い、お互いの理解のために話し込んだ。レストランが閉店した後も、彼はサンドバーグの家にまで押しかけ、フェイスブックのミッションや今後やりたいことを熱く語った。ザックによれば、その後二人のミーティングは計 50 時間にも及び、ついに彼はサンドバーグを自分の右腕として選ぶ[40]。

2008 年 3 月、サンドバーグが FB 社 COO に就任すると、二人はお互いの役割分担を話し合った。

「至って簡単だったわ。マークがプロダクトを見る。私はそれ以外を見る。そうなったのよ」[41]

「マークと相性がいいのは、ほとんどの時間を一緒に過ごして、‥話し合っているからじゃないでしょうか。マークを見ているとよくわかるんですが、私たちの生き方やコミュニケーションのあり方を根底から変えるようなものを、彼は本当に作りたいんですね」[42]

ザック(右)とサンドバーグ(その左)
(FB 社 HP より)

[40] ［文献 I ］p.369
[41] ［文献VI］p.194
[42] ［文献IV］p.227

ザックは、自分があまり関心を持てない分野、つまり営業、広報、ロビー活動、法務など、技術とは関係が薄い分野については彼女に任せ、製品開発に集中したかったのだ。

「彼女はマークとは真逆だったよ。駆け引きに長けて饒舌で、共感を誘うこともうまかった。彼女が来てから、会社のみんなが『自分たちは重要な仕事をしている』と思えるようになった。マークは製品開発こそが会社の花形で、『その他の社員は黙ってやるべきことをやっていればいい』という態度だったからね」[43]（同社幹部）

その頃社内では、広告を収益の柱にするのを嫌う社員が多かった。サンドバーグは火曜日と水曜日の夜にあらゆるチームの主要メンバーを集めてミーティングを行い、どんなビジネスの可能性が考えられるかを徹底的に討論させた。

「ユーザーに課金？」、「他社からリサーチを請け負う？」…etc、延々とディスカッションを続けた結果、収益を支える事業になり得るのは広告ビジネスを置いて他にない、と皆が納得するようになった。

さらにこれらのミーティングを通じて、「表面化していないユーザーのニーズをマネタイズする」という広告事業の方針も定まった。

広告で巨額収益を稼ぐグーグルでは、ユーザーが何かを検索ボックスに打ち込むと、その単語に関連した広告が表示される仕組みである。つまりグーグルは、ユーザーが検索して初めて、その人の「欲しいもの」を理解する。

一方、フェイスブックではユーザーやその友達の言動を観察できるので、彼らが「欲しくなりそうなもの」が比較的容易につかめる。全世界で一年間に使われる広告宣伝費は約 6,000 億ドル。しかし、既に欲しいものが決まっている人たち向けの広告費は、最大でもそのうちの 20％であることを、グーグルにいたサンドバーグは熟知していた。つまり、残り 80％はフェイスブックの手の届く領域にあり、しかもそれは当時のグーグルでは立ち入りがたい分野と考えられた。

「われわれはどこより質の高い情報を持っている。‥しかも本物のデータであって、誰かが推論したものではない」（サンドバーグ）

これが FB 社の経営幹部らが、議論の末に到達した結論だった。しかし実際には、サンドバーグが FB 社に加わった時、同僚に打ち明けていたことだったのだが [44]。

ビジネスの方向性が定まると、サンドバーグは古巣のグーグルから目ぼしい人材を次から次へと引き抜き、自分のチームを作っていった。

サンドバーグはさらに進んで、「エンゲージメント広告」と呼ぶものを生みだした。これはユーザーのホームページに送られてくる地味なメッセージで、ユーザーに何らかの行動を促すものである。「いいね！」を押したり、コメントしたり、商品のページに参加してファンになったり‥etc。FB 社はこれら広告 1,000

---

[43] 幹部の発言は [文献VI] p.196

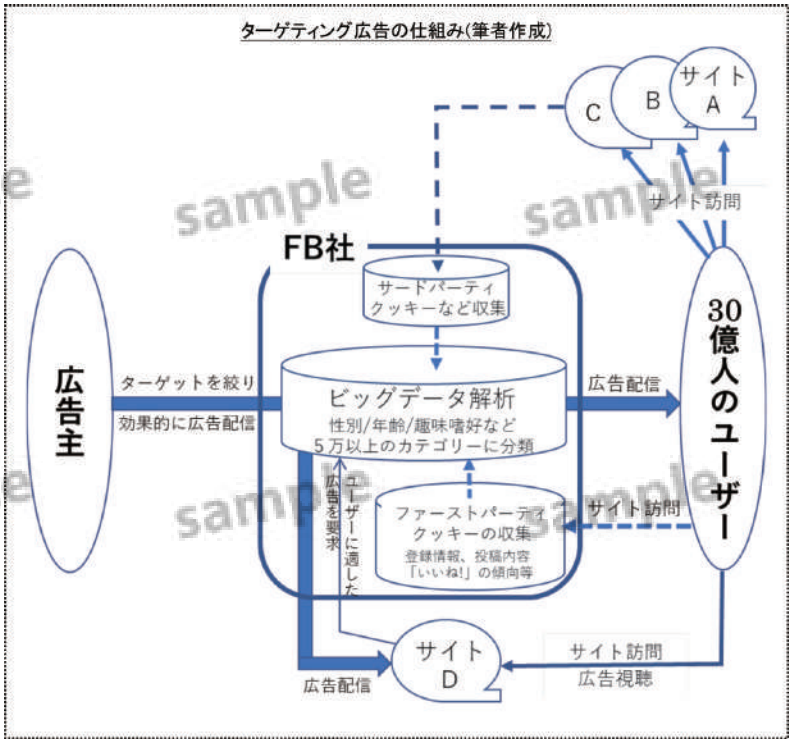
[44] 同上 p.195

ビューにつき最低5ドルを徴収したので、最初の年に収益1億ドルを超える大ヒットになった。

また地場の小規模事業者も出稿が容易になり、これも大きな収入源に育っていく。

さらに有料アプリやゲーム内のバーチャル・グッズを購入できる通貨『フェイスブッククレジット』(FB社手数料は30%）など、次々と開発していった。

「ターゲティング広告」もどんどん洗練させた。これは他にない強みで、ザックたちもデータベースに蓄積されるユーザー情報が、多様な目的に活用できる独自の貴重な資産だと気づく[45]。



フェイスブックの内外をシームレスにする政策のおかげで、ユーザーのフェイスブック内でのクッキー（閲覧履歴のこと。ファーストパーティ・クッキー）だけでなく、サードパーティのサイトでの行動履歴（サードパーティー・クッキー）も収集できたので、ターゲティングの精度はどんどん上がっていった。

今では投稿内容や「いいね！」の反応などにAIを駆使して、ユーザーの属性は5万以上に分類され解析できるようになっている。

例えば化粧品の広告で、データから内向的な性格と判断された人には控えめな宣伝文句を表示し、外交的な性格の人向けには「皆の目はくぎ付け！」といった派手な広告を出し、購買率を50%アップさせた事例も報告されている。

また米国限定だが、「穏健な保守」や「強硬なリベラル」といった政治信条までも絞り込めるので、後に政治キャンペーンに利用された。

一方で例えば、交際相手の実家に初めて挨拶に行った女性に、結婚式場や指輪の広告が届き、「結婚はまだ職場でも秘密なのに、気持ち悪い」という声もあった。プライバシーが筒抜けだったのだ[46]。

サンドバーグがFB社に来て数ヶ月の間に、経営陣の抜本的な再編成も行われた。人の入れ替わりも激しく、会社を去る者が相次いだ。FB社創業メンバーのダンジェロやモスコヴィッツらも退職の道を選んだ。

しかし、サンドバーグの力でFB社の広告事業は飛躍的に伸びる。彼女がFB社に加わった2008年、

[45]［文献Ｉ］p.207
[46] 日本経済新聞 2018.7.17 より

同社の売上は 2.72 億ドルだった [47] が、2020 年には約 860 億ドルとなり、うち広告収入は約 842 億ドルだった。

一方、ザックは有能な開発人材の採用に力を入れた。その頃、彼は FB 社に応募してくるエンジニアに失望気味だった。会社人間が多く、反骨精神や創造性に欠けた人材に見えた。採用基準を一層厳しくし、そうした人材を入れないようにした [48]。

むしろこちらから有能な人材探しに打って出た。例えばハーバード大学コンピュータサイエンス学科出身の学生や研究助手を精査し、候補者リストを作ってアプローチした。リストに上った候補者は、多くがシアトルにいた。彼らはマイクロソフトやアマゾンで働いていたのだ [49]。

また優秀な創業者を見つけると、会社ごと買収した。「FB 社に興味はない」という人材には、ザックが自ら散歩や山歩きに誘い、時間をかけて口説き落とした。これは憧れていたジョブズのやり方を真似たものだった [50]。誘いに応じた彼らは後に、驚くほどのイノベーションをもたらしてくれることになる。

競合への対抗策

SNS の草分け的存在として 2003 年に登場した『フレンドスター』や、その後成長した『マイスペース』はフェイスブックが登場して、人気が下降した。

ザックはいつも競争相手を注意深く見ていた。そんな彼のサーチレーダー網に最初にとらえられたのが、2006 年に生れた『ツイッター（Twitter）』だった。ユーザーが 140 文字以内の「ツイート」でメッセージを公開できるサービスで、あえて投稿文字数を限定した手軽さが人気を呼んだ。2008 年には 3 ヶ月で 1 億ツイートが投稿され、メディアから最もホットな IT 企業と目されるようになる。これは、それまで FB 社のステータスだったのだ。

ザックは、極秘にツイッター社の創業者たちと会合を重ね、買収を試みた。FB 社は、当時のツイッター社の評価より大幅に高い金額（5 億ドルと報道された）を提示した。そして買収に応じなければ、FB 社はツイッターと同じサービスを準備しているとほのめかした [51]。それでもツイッター社は首を縦に振らなかった。

ツイッター社が買収できないと知ったザックは、実際に似たサービスをフェイスブックに取り入れる作業を始めた。ツイッターのタイムラインを真似て、ニュース・フィードの一番上に投稿エリアを設け、直接ユーザーがそこに文字や写真を投稿できる形に変えた。また従来、ツイッターに投稿した内容をフェイスブックのニュース・フィードにも同時に投稿できたが、2011 年にはツイッターのアクセスを禁止した。

---

[47] https://jp.techcrunch.com/2012/02/06/20120205facebook-pre-ipo-google/

[48] FB 社 2017 年の全社員 (パート含む) の年収中央値 (高い順から並べ真ん中の人の年収) は 24 万ドル (約 2,600 万円) で、ツイッター社の 1.5 倍、ソニーの平均年収の 3 倍だった。日本経済新聞 2018.4.18 より。

[49]［文献Ⅰ］p.230

[50]［文献Ⅳ］p.136

[51]［文献Ⅵ］p.258

sample

続いてザックが強い関心をもったのが、2010年10月にスタートした『インスタグラム（Instagram）』だった。友人と写真が共有できるSNSで、フィルターによって簡単に写真をおしゃれに仕立てられることで人気になっていた。ユーザー数は最初の2ヶ月で100万人を突破し、1年後には1,000万人を超えた。

写真共有機能はフェイスブックで最も人気のある機能の1つだったので、これがインスタグラムに取って代わられることをザックは恐れた。インスタグラムの創業者であるケヴィン・シストロムとは以前から交流があり、彼に買収したい旨を伝えた。

2012年当時、社員数13人に過ぎないインスタグラム社に対するVCの企業評価額は5億ドルだったが、ザックは2倍の10億ドルで買収を即決した。

その後も、同社は2014年10月にヨーロッパや南米で圧倒的なシェアをもっていたメッセンジャーアプリ『ワッツアップ（WhatsAp）』を、218億ドル[52]で買収している。

今日に至るまで、FB社は自分たちの成長を脅かす可能性のある会社を、その資金力で自社に取り込んできた。こうした同社の行動は、後年大きな問題に発展する。

2020年12月、米連邦取引委員会（FTC）と45の州の司法長官は、ライバル企業の買収によって競争を阻害したとして、反トラスト法（独占禁止法）違反の疑いでFB社をワシントンの連邦地裁に提訴した（2021年6月末の判決では、FB社の勝訴）。

「成長」への情熱

2008年初め、フェイスブックのユーザー数が9,000万人あたりで、伸びが止まった時期があった。

「1億人に到達できるか、みんな自信をなくしていた」（ザック）[53]

当時のFB社の高い企業価値は、ユーザー数の伸びが支えだったので、それを増やすことは喫緊の課題だった。そこで、FB社はMAU（Monthly Active User：月間のサービス利用ユーザー数）を目標指標（KPI）に定め、これを徹底的して伸ばす戦術を進める。このミッションのため、グロース・チームが結成された。

チームはさまざまな施策にトライする。

その一つに、グーグルなどの検索エンジン対策があった。検索エンジンが、フェイスブック・ユーザーのプロフィールを見つけやすくできるよう、システム構成を整理し直した。おかげで、ユーザー名が検索されると、フェイスブックのプロフィールページが検索上位にランクインされるようになった。

海外での成長は大きな課題だった。当時フェイスブックの対応言語は英語のみだったので、非英語圏での存在感は薄かった。彼らはサイトを多言語化することで、ユーザーを一気に増やそうとした。そこ

[52] https://xtech.nikkei.com/it/atcl/news/14/100701238/
[53]［文献VI］p.212

90-21-9440

で翻訳プロジェクトが始まった。

世界中の膨大な数の言語に出来るだけ早く翻訳する手段として、彼らが頼ったのはユーザーの力だった。非英語圏で英語版サービスを使っているユーザーのニュース・フィードに、「フェイスブックを、あなたの国の言語に翻訳するのをお手伝いいただけませんか」というお願い文が表示された。結果として、何とわずか数か月の間に数百の言語に対応できた。その国の言語を理解する社員が社内に一人もいない国においてすら、サービス展開が可能になったのだ。

2008年5月には日本語版が公開された。これに合わせて来日したザックは、記者会見で翻訳に関わったすべての利用者に謝意を表明した。

2008年8月に正式ローンチされた『知り合いかも（People You May Know）』サービスもグロース・チームの仕事だった。これは、まだフェイスブック上で友達になっていないが、知り合いかもしれない人のリストを表示する機能である。開発の動機は、「新規登録後に7人以上の友達を速やかに獲得できないユーザーは、離脱する確率が高い」という調査結果が出たからである[54]。

これは新規ユーザーの定着に大きな効果を発揮したが、『知り合いかも』リストを見たユーザーからは、「FB社はどうしてそれが分かったのか」と戸惑いの声が上がった。報道によれば、お互い知るはずがない同じ精神科医の患者同士が「知り合いかも」表示されたケースが紹介された[55]。FB社は『知り合いかも』のアルゴリズムについて今も公表していない。

さらに、2009年終わりには会員規約を変更し、投稿内容がシェアされる範囲の初期設定を「友達のみ」から「みんな」に拡大した。これで投稿や友達リストも、閲覧可能になった。この規約変更は、メディアやユーザーからプライバシー軽視と非難の声が上がったが、FB社は設定画面で変更を元に戻せるとして、批判をかわした。

数々の成長政策によって、2008年8月にフェイスブックのアクティブユーザーが待望の1億人を突破した。そして2010年7月に5億人、2012年10月に10億人と、ユーザー数は順調に伸び続けた[56]。

2013年8月、ザックはネットにアクセスできない50億人に救いの手を差し伸べることを目標とする共同体（「Internet.org」）の立ち上げを発表している[57]。

翌年7月には、フェイスブックを含む13のサービスをデータ課金なしで使えるモバイルアプリ『インターネット・オーグ（Internet.org）』（その後、『フリー・ベーシックス（Free Basics）』に改称）を公開し[58]、38か国に展開した。2016年には4,000万人に対してサービス提供している[59]。

2021年5月現在、フェイスブックの月間アクティブユーザー数は28億5,000万人となり、2位のユー

---

[54] ［文献VI］p.220
[55] https://www.businessinsider.com/facebook-people-you-may-know-2016-8
[56] https://www.cnet.com/news/facebook-hits-1-billion-active-user-milestone/
[57] https://www.itmedia.co.jp/news/articles/1308/21/news074.html
[58] https://about.fb.com/ja/news/2014/07/internet-org-app-2/
[59] https://jp.techcrunch.com/2016/11/04/20161102omnipresent/

チューブ 20 億人、3 位インスタグラム 10 億人をはるかに凌駕している[60]。これは世界人口 78 億 2,000 万人の 36%超に達した。

IPO とガバナンス

ザックは表向きには、株式上場（IPO）には関心がないように振る舞っていた。

「上場を匂わすと、手っ取り早くお金稼ぎをしたい人たちが会社に入ってくるようになる」[61]

しかし水面下では、着々と準備を進めた。

2009 年 11 月、ザックは FB 社株式の構成を変えると発表した[62]。株式をクラス A と B の 2 種類に分け、クラス B にはクラス A の 10 倍の議決権を持たせた上で、既存株式はすべてクラス B とした。彼はクラス B 株の過半数を保持し、上場時に売り出されるのはクラス A 株のみとなる。この変更で、株式公開後も彼が FB 社を支配し続けることが約束された。これは創業者一族が、会社を長く支配可能とする手段で、グーグルも同様の方法で上場している。ただ FB 社が特異なのは、ザック一人が 56% の議決権を握り、誰も覆せないことだった。

2011 年には取締役の陣容が強化された。それまでの P・シール、J・ブライヤー、D・グラハム、M・アンドリーセン（シリコンバレーの著名ベンチャーキャピタリスト）に加えて、R・ヘイスティングスと E・ボウルズが新たに取締役に就任した。ヘイスティングスはネットフリックス共同創業者であり、ボウルズはビル・クリントン政権でアメリカ大統領首席補佐官を務めた人物だった。

2012 年 2 月 1 日、FB 社は米証券取引委員会（SEC）に株式上場の申請を行った。この時、ザックは「株主への手紙」を公開した。

「フェイスブックはもともと、会社を作るために始めたサービスではありません。『世界をより開かれたものにして、人びとの結びつきを強める』という社会的な使命をなし遂げるために作られたものです」[63]

そこに FB 社の価値観も書かれていた。

『● インパクトに焦点を当てる、

● 速く動く、

● 大胆であれ、

● オープンであれ、

● 社会的な価値を生め』

しかしこの頃、ザックの熱気とは対照的に、投資家は冷めていた。

---

[60] https://growthseed.jp/experts/sns/number-of-users/

[61] ［文献Ⅵ］p.287

[62] https://www.nytimes.com/2009/11/25/technology/internet/25facebook.html

[63] https://www.nikkei.com/article/DGXNASFK0200P_S2A200C1000000/

2007年にアップルからiPhoneが発売され、スマートフォンが一気に普及したが、その頃のフェイスブックは明らかにこの波に乗り遅れていた。パソコン用ウェブサイトとしてスタートしたため、人材もパソコン用ソフトの開発要員ばかりだった。スマートフォンアプリが得意な社員はほとんどいなかったのだ。

2012年NASDAQ市場へIPOに成功(FB社HPより)

2012年5月18日、FB社はNASDAQ市場に上場する[64]。

しかし投資家たちは、依然後ろ向きだった。FB社はモバイル向け広告を出したものの、アプリがまだ使い物にならず、そのため株価は取引開始日こそ売出価格38ドルを若干上回ったものの、月末には30ドルを割った。

その年の8月になってやっと、刷新されたモバイルアプリがリリースされる。評判は上々で、その後モバイル端末からフェイスブックにアクセスするユーザーが伸び続け、モバイル広告はFB社の収益の柱となる。

結局フェイスブックは世界で最も使われるモバイルアプリの1つとなり、再びSNS界の覇者と見なされるようになった。株価も2013年夏には取引開始価格に戻り、そこから徐々に上げていった。

ジャスミン革命、そしてフェイクニュース

2010年12月、チュニジアで暴動がおこる。地方役人の横暴な振る舞いに抗議した青年が焼身自殺を図り、その映像がフェイスブックに投稿され、それをキッカケに起こった暴動が政権転覆につながった。いわゆる「ジャスミン革命」である。

これが口火となり、「アラブの春」が続く。リビアやアルジェリアなど北アフリカ諸国、さらに中東諸国に飛び火し、独裁政権が次々と倒れた。これもSNSがキッカケだった。

フェイスブックは世界中の不満を抱く人々にとって、抗議行動を持ち込める場所の先駆けとなった。それゆえ中国政府は、天安門事件20周年の2009年6月4日以来、フェイスブックを完全に遮断している。

政治家は、これを有効利用した。2008年11月の米大統領選挙で、バラク・オバマ候補が若い世

[64] 株式上場の翌日、ザックはハーバード同窓のプリシラ・チャンとの結婚を発表した。彼女はマサチューセッツ州で生まれ育ったが、両親は元ベトナム在住華僑で、難民ボートに乗ってアメリカに渡ってきた移民である。ザックが中国語を学ぶ一つの理由は、彼らと付き合うためであった。ザックはユダヤ教だが、彼女は仏教徒。子供は娘2人。チャンはカリフォルニア大学SF医学部でも学び、小児科医の資格を得て慈善家として活動している。2015年12月、チャンとザックは保有するFacebook株の99パーセントを、自ら設立した福祉と教育をテーマとする慈善団体「チャン・ザッカーバーグ・イニシアティブ」に寄付すると発表した（Wikipedia より）。

sample

代の圧倒的な支持を集めて勝利した。

この原動力はオバマ陣営がネットを駆使して、若者層をつかんだからだった。このキャンペーンを率いたのが、ハーバード時代のザックのルームメイト、C・ヒューズである。彼は創業時に FB 社の広報担当だったが、アフガン進攻やイラク戦争を進めたブッシュ政権に反発し、オバマ陣営に参加したのだ。

オバマ陣営は、フェイスブックを通じて最新ニュースやビデオ、ブログを配信し、ここを起点に人から人へ紹介の輪を広げた。若者の間では、フェイスブックでオバマ氏を応援することは「クール！」と受け止められた[65]。

2012 年大統領選時のオバマ候補のフェイスブック
（NYTimes.com より）

時は流れ、2016 年の米大統領選挙は、ドナルド・トランプとヒラリー・クリントン両候補の一騎打ちとなった。ノーマルな選挙活動では勝てないと踏んだトランプ陣営は、オバマ選挙戦を研究し、フェイスブックに活路を見出す。様々な広告を試作し、どのユーザーがどの広告に反応したかを解析した。そして最終的に、年齢や性別、地域や職業、政治信条の別などで、広告への反応度を把握する。それを元に、莫大な資金を投入して、様々なターゲティング広告を繰り出した。「いいね！」が押されたトランプ陣営の広告は、瞬く間にフェイスブック内で拡散していった。

また当時のサイト内に、「Trending Topics」というコーナーがあった。ニュース・フィードの横に置かれ、その時々でユーザーの反応が多い投稿が自動的にリストされる仕組みだった。リストの中には、事実を歪めたニュース記事が多々見られるようになる。これは後に「フェイクニュース」と呼ばれたが、当初 FB 社は静観していた。

なぜなら、ザックは言論の自由を重んじ、一企業が投稿内容の質の良し悪しを判断するのは危険な行為と考えていたからだった。

選挙戦が進むにつれて、クリントン候補にネガティブなフェイクニュースが飛躍的に増え、フェイスブック内で拡散した。そのニュースの多くは、なぜかマケドニアの人口 55,000 人の小さな町ベレスから発信されていた。これは、実は広告収入を狙った人々の仕業だった。フェイスブック経由で自らのサイトにユーザーを誘導し、広告収入を得ようとしたのだ[66]。

彼らには選挙戦の行方はどうでも良く、ユーザーの関心を惹くためにセンセーショナルなフェイクニュースを頻繁に流した。当然、多くのユーザーが惹き込まれた。

選挙結果は、ザックを含めてほぼ FB 社全社員の予想を裏切り、トランプ候補の勝利に終わった。

[65] https://toyokeizai.net/articles/-/2394
[66] https://wired.jp/special/2017/macedonia/

世論は「選挙結果はフェイスブックの悪影響ではないか？」という疑念に沸いた。選挙の 2 日後、ザックがメディアでこう発言した。

「フェイスブックに流れたフェイクニュースが、選挙結果に影響を与えただなんて、そんな見方はバカげている。コンテンツ全体のごく一部にすぎないのだし・・」[67]

しかしこれは完全にザックの空振りだった。経験者であるオバマの見方は違った。

「フェイスブック上にあって、皆の目につくようになっている限り、人々はそれを信じてしまう。そしてフェイクニュースが度重なると、ナンセンスな虚構が出来上がってしまう」[68]

さらに 2017 年 5 月、タイム誌が 2016 年大統領選へのロシアの関与を報じた [69]。ロシアは、フェイスブックの広告を使ってプロパガンダ活動をしたという。FB 社が調査したところ、「トランプ」や「ヒラリー」という文字が入った広告の一部が、ロシア政府と関係するプロパガンダ企業 IRA によって配信されていたことが明らかになった。これらの広告は、アメリカ人の分断や人種差別を煽る内容だったのだ。

ザックはしかし、一連の出来事を自社の問題というより、世界的な社会不安や分断の表れとして捉えようとした。そして世界を、「色々な国の集合体」から「ひとつの場所」に変容させられる社会インフラがますます必要だと訴えた。それを担いうるインフラこそが、フェイスブックだと。

2017 年 6 月、初めてのコミュニティ・サミットが開催され、そこでザックは新しい FB 社のミッションを発表した。

『コミュニティづくりを応援し、人と人がより身近になる世界を実現する』

「かつて人と人とを繋ぐサポートをすることで、自然と世界はより良くなると考えていましたが、世界は未だ分断のままです。ただ繋げるのではなく、人と人がより身近になるような世界の実現に注力する必要があります。私たちは誰もが『支えられている』と感じられることが必要なのです。『コミュニティ』は、自分が自分以上に大きな何かの一員であること、自分は一人ではないこと、取り掛かるべき何か素晴らしいものが未来には開けていることを感じさせてくれます。皆が目的とコミュニティの意識を持った世界を構築しなければなりません。それによって、世界はより身近なものになるのです。私たちにはそれができます！」[70]

情報漏洩問題

アメリカ大統領選に関する一連の報道で、FB 社の信頼は大きく傷ついた。2018 年 5 月、それに拍車をかける報道がまたもや世界を駆け巡った。

---

[67]［文献VI］p.9
[68] 同上 p.361
[69] https://time.com/magazine/us/4783906/may-29th-2017-vol-189-no-20-u-s/
[70] https://m.facebook.com/nt/screen/?params=%7B%22note_id%22%3A393134628500376%7D&path=%2Fnotes%2Fnote%2F

sample

米紙ニューヨーク・タイムズと英紙ガーディアンは、フェイスブック・ユーザー約 8,700 万人分の個人情報が不正な形で英調査会社ケンブリッジ・アナリティカ（以下、アナリティカ社）に渡り、2016 年米大統領選でトランプ陣営に使われた可能性がある、と報じたのだ [71]。

先述したように、2010 年代の前半からサードパーティの開発者は、自分のアプリをフェイスブック・ユーザーが利用してくれれば、そのユーザーと友達の詳細なデータが取得できるようになっていた。このデータを取得して、ユーザー特性を分析する研究が、心理学の分野などで盛んに行われていた。

ケンブリッジ大学の教員だった A・コーガンも、そんな研究者の一人だった。彼はアナリティカ社の親会社である SCL からアメリカ人の心理的プロファイリングの調査を請け負い、フェイスブック上で動く性格診断テストを開発した。27 万人のユーザーがそのテストを利用したが、彼らの友達を合計するとその数は 8,700 万人にのぼった。コーガンは、これらユーザーのデータをアナリティカ社に横流したのだ [72]。

FB 社は 2015 年 12 月にこの事実を知る。直ちにコーガンとアナリティカ社にデータ削除を求めたが、その確認を怠った。案の定、同社はデータを保有し続け、悪用したと見られている。

2018 年 4 月、米議会公聴会で答弁するザッカーバーグ
(businessinsider.jp より)

この事実が報じられると、FB 社に非難が集中し、ザックは公式に謝罪した。

「私の過ちだ。本当に申し訳ない。‥我々には皆さんのデータを守る責任がある。もしそれができなければ、サービスを提供する資格がない」[73]

しかし、その後もアメリカ議会はこの件に関して何度も公聴会を開き、調査を続けた。その過程で 2018 年、最終的に 400 以上のアプリ開発者による、コーガンと同様の情報不正利用が明らかになった [74]。

また FB 社がデータ共有する企業に、中国のファーウェイや ZTE など携帯端末メーカーが含まれていることが発覚し、米中摩擦の折、議会で問題視された。

さらに同じ年の 9 月、FB 社は 5,000 万人のデータがハッキングされたと公表し、失態が続いた [75]。

これらの一連の報道をきっかけに、同社への世間の風当たりが一層強くなる。2018 年にドイツの新聞社による世論調査では、「フェイスブックなどのソーシャルネットワークが、民主主義に与えるマイナスの影響を懸念する」という回答が 60％に上った。また「FB 社が個人情報保護法を順守すると信じる」と回答

[71] https://www.theguardian.com/news/2018/mar/17/cambridge-analytica-facebook-influence-us-election
[72] https://wired.jp/2018/03/23/zuckerberg-statement-cambridge-analytica/
[73] https://www.cnn.co.jp/tech/35116495.html
[74] https://forest.watch.impress.co.jp/docs/news/1139627.html
[75] 日本経済新聞 2018.9.30 より

した人の割合は41％で、アマゾンやグーグルなどの信頼度60% 以上と比べて、低い結果だった[76]。

信頼喪失は社会からだけでなく、社内も同じだった。2018年10月に社員約29,000人を対象にしたアンケートでは、「フェイスブックが世界に貢献している」と楽観する社員は半分強で、前年度から32ポイントも下がった[77]。

2019年3月になると、ニューヨーク・タイムズ紙が「FB社は、自社が蓄積する個人情報へのアクセスを、アマゾンやアップル、ソニーなど約150社に特別に認めていたことで、米検察当局の捜査が始まった」と報じる。

また7月には米連邦取引委員会（FTC）が、アナリティカ社をめぐる事件の調査を終え、FB社に過去最高額となる50億ドル（約5,400億円）の制裁金を科すと発表した[78]。

投稿の監視に消極的だったザックも、方針転換を余儀なくされる。元々FB社は、コンテンツ監視の拠点を2009年に世界で初めてダブリンに開設したが、その陣容を大幅に増やし、2019年には15,000人規模[79]、その後20,000人体制まで増強すると発表した。コンテンツ・モデレーターと呼ばれるスタッフたちは、ユーザーの告発やAIの判断によって「要注意」とされた投稿を、ルール違反かどうかチェックしている。

しかし「適切か不適切か」の判断は難しく、一度コンテンツ・モデレーターが削除した投稿が、ユーザーの抗議で復活するケースも少なくない。例えば、2016年には優れた報道などに贈られるピュリッツァー賞を受賞した写真の削除が問題になった。ベトナム戦争でナパーム弾攻撃から逃げる裸の少女の写真を、コンテンツ・モデレーターが「児童ポルノ」と判定したのだ[80]。

「不適切」投稿の取り締まりが進めば、今度は「検閲」と非難する声も出てくる。

あるメディアはザックを、「世界で最も力を持つ編集者」と皮肉った[81]。

FB社は2018年11月、プラットフォーム上で削除の判断権限を持つ外部組織「監視委員会（Oversight Board）」の設立構想を発表している[82]。

FB社でポリシー部門の責任者を務めていたE・シュラージはこう振り返る。

「フェイスブックは、もはや身の回りで起こった面白い情報を投稿するだけの場所ではなくなった。より大きな文化的議論を形作る場所になったのだ」[83]

FB社のデータ利用のあり方に対して、特にアップルのクックCEOは痛烈に批判する。同社は、警

---

[76] https://jp.reuters.com/article/facebook-cambridge-analytica-apology-idJPKBN1H2034

[77] ［文献VI］p.472

[78] 日本経済新聞 2019.7.25 より

[79] ［文献VI］p.444

[80] 同上 p.456

[81] https://www.theverge.com/2016/9/9/12859686/facebook-censorship-napalm-girl-aftenposten

[82] https://www.itmedia.co.jp/news/articles/2005/07/news083.html

[83] ［文献VI］p.457

sample

sample

察当局が犯罪捜査のため被疑者データの提供を求めてきてもキッパリ拒否し、「プライバシーは基本的人権」とする厳格な姿勢で知られていた。

そのためアップルはプライバシー保護とネット広告の両立に向けて、段階的に対策を強化してきた。2021 年 4 月には、ユーザーの同意を除いて消費者行動の追跡やターゲティング広告を困難にする仕組みを導入する、と発表した。代替手段として独自の広告測定機能を OS に組み込み、広告主に提供するという。グーグルも追随した。

サードパーティ・クッキー等の広告トラッキング手法への規制は、FB 社の広告ビジネスに打撃を与える可能性があった。一方でアップルと同様に、FB 社の広告測定機能への依存度が高まれば、FB 社のチャンスにもなりうる。またアプリ開発者の広告収入が減れば、彼らは有料課金に切り替えざるを得なくなり、アップルの手数料収入は増えるかもしれなかった。

こうしたアップルの動きに、メディアはザックが「アップルは明らかに競争上の利益を追求している」として訴訟を準備している、と報じた [84]。

2021 年 5 月、FB 社が欧州統括拠点を置くアイルランドの高等裁判所で、ある判決が出る。それは欧州から米国への個人データ移管を禁じる判決で、FB 社の完敗だった。今後、判決が確定すれば、欧州から米国に個人データを送れなくなり、FB 社のおよそ 4 分の 1 を占める欧州向け売上に甚大な悪影響が出る可能性がある。

FB 社は今や、様々な困難に直面していた。かつての「素早く動き、間違ったら修正する」という行き方で立ち行かないことを、ザックも感じていた。

「今は先手を打たなければだめだ」「前もって問題を発見することにエネルギーを注ぐ」[85]

未来へ

ザックは以前とは違い、ネクタイ姿でこう語る。

「この数年間で得た大きな教訓は、人々がテクノロジーをどう活用するかについて、私達があまりにも理想主義的、かつ楽観的に捉えていたということです。私達は、人々がテクノロジーを悪用する可能性について考えが至りませんでした。

他の人だったら、もっとうまくやれていたのかもしれません。

しかし、19 歳でフェイスブックを始め、社会人経験もなかった自分にとって、会社を経営する中で起こってきた色々な問題を全て咀嚼することは不可能でした。

私にとってのこの 15 年間は、そういう問題 1 つ 1 つに対して、もっと責任を取れるように努力してき

[84] 日本経済新聞 2021.1.30、および 2021.4.8 より
[85] 日本経済新聞 2019.9.26、および 2021.6.17 より

sample

た歴史だと言えます。

多くの人はもっと保守的に行動するでしょう。

『こうなればいいなとは思うけど、失敗するのが怖いから、じっとしておこう』と思うのでしょう。

でも自分は今持っているものを失うことより、最善を尽くさないことの方が怖いのです。やらないよりも、やってみることに賭けてみたい。だから失敗も多くなります。過去を振り返れば、戦略でも執行面でも、私達は多くの間違いを犯しました。でももし失敗していないのなら、それは恐らく自分のポテンシャルを目一杯活かそうとしていないということです。

違いますか？　人はそうやって成長していくのではないですか」[86]

フェイスブックは新興国では人気があり、アクティブユーザー数は増えているが、欧米では成熟傾向にある。日本でも伸びていない。

2021年5月、ザッカーバーグのフェイスブック・ホーム(facebook.com より)

理由はいろいろ考えられる。利用者のライフステージが変化する一方で、SNS の友人は以前の友達とつながったままである。「親に見られかねないフェイスブックは見ない」、「フェイスブックはおじさんたちのもの」という若者も多い。

ザックの企業統治への疑問も出始めている。一連の問題の対応などでは、ザック以外の経営陣の存在感が薄い。今もザックは「会長兼 CEO」である。

それも FB 社の資本構造のいびつさに根がありそうだ。発行済み株式のわずか 14% しか持たないザックが、議決権ベースでは 56% を握る。

とはいえ、ザックは逆風の中でも前進を止めていない。

例えば、コミュニケーションの未来の形を実現する技術として VR（Virtual Reality）や AR（Augmented Reality）の開発に力を注いでいる。共に視覚の利用技術だが、AR が現実世界に視覚情報を重複表示させる「拡張現実」であるのに対し、VR はヘッドマウントディスプレイに、リアリティを高めた視覚映像を投影する「仮想現実」の技術だ。これらを使えば、将来的には物理的距離が何千キロ離れていようと、同じ部屋にいる感覚で人的交流が可能だ[87]。

2014 年に、FB 社は VR ヘッドセットを開発する Oculus VR を 20 億ドルで買収し、VR 業界への進出を本格的に開始した[88]。以来、数種のヘッドセットを発売してきたが、VR 市場そのものは当初の想

[86]［文献Ⅵ］p.523 ～ 525

[87] https://ja-jp.facebook.com/business/news/how-ar-and-vr-are-shaping

[88] https://japan.cnet.com/article/35051144/

定より伸びていない。しかし2019年にはヘッドセット市場でトップ（シェア31.4%、前年比11.3%アップ）に立ち、前年トップのソニー（22.9%、1.2%減）を抜いた[89]。

それでもFB社はAR／VRへ注力し続け、2017年時点でAR／VRに関与する社員は全体の5%程度だったが、2021年初頭には約17%（10,000名弱）まで増えている[90]。

この分野の研究は「Facebook Research Labs」で進められている。ここから2021年3月に、脳からの神経信号を読み取り、タイピングやスマートホーム端末の操作、ゲームなどをジェスチャーで行えるリストバンド式のARインタフェース開発計画も発表された[91]。

またコミュニケーション以外の分野では、2019年6月に仮想通貨「リブラ（Libra）」の構想が発表された。世界の成人人口の約3割は未だに銀行口座を持っておらず、金融システムから疎外されているとして、これらの人々に対する金融サービス支援をミッションとしている[92]。

また遅れていた電子決済サービスについては、「フェイスブック・ペイ」をFB社のいろいろなサービスを横断する形で提供する計画を、同年11月に発表している。

リブラのインパクトはとりわけ大きく、欧米諸国の政府は一斉に難色を示した。これまで国の中央銀行が一手に担ってきた通貨発行を、銀行ですらない一介の民間事業者が担うことに対して、各国は強く反発した。そしてフランスとドイツがリブラのブロックを表明すると、ビザやマスターカードなどリブラと提携を発表していた企業が次々と脱退を表明した[93]。

もはや立ち消えになったかと思われたリブラだったが、その後2020年12月に名称を『ディエム（Diem）』に変更して再設計され、2021年内に米ドルに裏付けられた仮想通貨の試験運用を目指している[94]。

かつてメディアのインタビューで、ザックは「（会社の経営は）楽しいですか？」という質問に、笑みを浮かべて、こう答えている。

「はい。でも僕にとって楽しいかどうかはあまり重要ではありません。すべてはミッションのためです」[95]

[89] 日経産業新聞 2020.8.13

[90] https://www.theinformation.com/articles/the-people-with-power-at-facebook-as-its-hardware-commerce-ambitions-expand

[91] https://www.itmedia.co.jp/news/articles/2103/19/news079.html

[92] https://japan.cnet.com/article/35138666/

[93] https://japan.cnet.com/article/35143936/

[94] 日本経済新聞 2021.5.18より

[95] https://www.washingtonpost.com/blogs/innovations/post/mark-zuckerberg-interview-are-you-still-having-fun/2012/09/12/f87c0c40-fce0-11e1-8adc-499661afe377_blog.html、および［文献Ⅴ］p.1

sample

【設問】

① フェイスブックはなぜ成功したと考えますか？ なぜ19歳の大学生だったマーク・ザッカーバーグがこれだけの企業を作りえたのでしょうか？

② SNSフェイスブック、およびFB社の問題は何でしょうか？

③ 未来的にSNSはどんな発展を遂げていくと考えますか？ あなたがザッカーバーグCEOの立場にいたとしたら、FB社を今後どのように経営していきますか？

【引用文献（書籍）】

- ［文献Ⅰ］Kirkpatrick, D.（2010）: "*The Facebook Effect: The Inside Story of the Company That Is Connecting the World*", Simon & Schuster.（滑川海彦 , 高橋信夫訳『フェイスブック 若き天才の野望 (5億人をつなぐソーシャルネットワークはこう生まれた)』日経BP, 2011年）
- ［文献Ⅱ］Mezrich, B.（2010）: "*The Accidental Billionaire* ", Random House.（夏目大訳『facebook‥世界最大のSNSでビル・ゲイツに迫る男』青志社 , 2010年）
- ［文献Ⅲ］桑原晃弥『フェイスブックをつくったザッカーバーグの仕事術』幻冬舎 , 2012年
- ［文献Ⅳ］Walter, E.（2012）: "The Five business Secrets of Facebook's Improbably Brilliant CEO Mark Zuckerberg", McGrawhill.（斎藤栄一郎訳『Think Like Zuck マーク・ザッカーバーグの思考法』講談社 , 2014年）
- ［文献Ⅴ］Hoefflinger, M.（2017）: "Becoming *Facebook: The 10 Challenges that Defined the Company that's Disrupting the World*",Amacom.（大熊希美訳『フェイスブック‥不屈の未来戦略』TAC出版 , 2017年）
- ［文献Ⅵ］Levy, S.（2020）: "*Facebook: The Inside Story*", Portfolio Penguin.（引用文の翻訳は筆者が行った）

(*) その他の引用は各ページの注記参照のこと。

sample sample sample sample sample

【付属資料①】 Facebook, Inc. 沿革

西暦	出来事	ザック年齢
1984 年 5 月 14 日	マーク・ザッカーバーグ、米ニューヨーク州で誕生	0 歳
2002 年 8 月	ザック、ハーバード大学に入学	18
9 月	ザックが高校の卒業制作として開発した音楽プレーヤー『Synapse』公開	
2003 年 10 月	ザック、学生の顔写真を並べて魅了な方を選ばせるサイト『フェイスマッシュ』公開	19
2004 年 2 月 4 日	ザック、『ザ・フェイスブック』公開	
7 月	S・パーカーが FB 社初代社長に就任	20
8 月	P・ティールが 50 万ドルを出資し、FB 社の取締役就任	
9 月	フェイスブックのプロフィールページに掲示板『ウォール』追加	
11 月	フェイスブックのユーザー数 100 万人を超える	
2005 年 4 月	アクセルが 12.7 百万ドル投資。同社パートナー /J・ブライヤーが取締役就任	
9 月	フェイスブックを高校生にオープン	21
10 月	フェイスブックで、好きなだけ写真がアップロード可能に	
2006 年 5 月	『Work Networks』のブランド名で、大手企業約 1,000 社に SNS を提供開始	
9 月	フェイスブックに『ニュースフィード』提供開始	22
〃	フェイスブック、オープン登録制に移行	
2007 年 5 月	開発者向けのイベント『f8』を初開催。外部の開発者が、サイト上でアプリケーションを公開可能にする開発ベース『Facebook Platform』をアピール	
10 月	マイクロソフト社が FB 社に 1.6% を株式出資。同時に米国内向け広告の独占代理店に	23
11 月	FB 社初の広告業界向けの大型イベントで、広告プログラム『Facebook Ads』を発表	
2008 年 3 月	シェリル・サンドバーグが FB 社 COO に就任。	
5 月	外部サイトやアプリにフェイスブック ID でログインできる『Facebook Connect』発表	
〃	フェイスブック、日本語版が公開される	
8 月	フェイスブックのアクティブユーザーが 1 億人を突破	24
2009 年 2 月	フェイスブック、『いいね !』ボタンを導入	
11 月	FB 社、株式の保有構造をデュアルクラスシステムへと変更	25
2010 年 4 月	開発者が自社アプリ利用のユーザー & 友達データにアクセス可能の『Graph API V1』提供開始	
7 月	アクティブユーザーが 5 億人を突破	26
2012 年 4 月	FB 社、『Instagram』の開発会社を約 10 億ドルで買収と発表	27
5 月	FB 社、NASDAQ 市場に上場。ザック、プリシラ・チャンとの結婚を発表	28
10 月	フェイスブックのアクティブユーザー数が 10 億人を突破	
2013 年 8 月	FB 社、ネットにアクセスできない 50 億人へのサービス提供を目標とする共同体『Internet.org』の立ち上げを発表	29
2014 年 3 月	FB 社、VR ヘッドセットを開発する Oculus VR 社を 20 億ドルで買収	
10 月	FB 社、メッセンジャーアプリ『WhatsApp』の開発会社を 218 億ドルで買収	30
2016 年 11 月	ザック、米大統領選にフェイスブック上のフェイクニュースが及ぼした影響を否定	32
2017 年 6 月	新ミッション「コミュニティづくりを応援し、人と人がより身近になる世界を実現する」発表	33
2018 年 5 月	ケンブリッジ・アナリティカ社の情報不正流用で、ユーザー約 8,700 万人分の個人情報が 2016 年米大統領選でトランプ陣営に使われた、と報道される	
9 月	FB 社、5,000 万人のユーザーデータがハッキングされたと公表	34
2019 年 6 月	FB 社、仮想通貨「Libra」の構想を発表	35
2020 年 12 月	米連邦取引委員会（FTC）と 46 の州が、反トラスト法違反の疑いで FB 社を提訴	36
2021 年 1 月	FB 社、トランプ米大統領の Facebook ページおよび Instagram アカウントの無期限停止を発表（5 月に 2 年間停止に改める）	

【付属資料② -1】 Facebook, Inc. 財務諸表（同社 10-K より）

連結損益計算書

（単位：百万ﾄﾞﾙ）

	12月で終わる年度		
	2020年	2019年	2018年
営業収益	85,965	70,697	55,838
営業費用			
売上原価	16,692	12,770	9,355
研究開発費	18,447	13,600	10,273
営業ﾏｰｹﾃｨﾝｸﾞ費	11,591	9,876	7,846
一般管理費	6,564	10,465	3,451
＜営業費用計＞	53,294	46,711	30,925
《営業利益》	**32,671**	**23,986**	**24,913**
受取利息・営業外損益(純額)	509	826	448
《税前利益》	**33,180**	**24,812**	**25,361**
法人税等	4,034	6,327	3,249
《純利益》	**29,146**	**18,485**	**22,112**

(注) 2020年度末の従業員数は58,604人で　2019年度末の44,942人から約30%の増加となった。

連結包括利益計算書

（単位：百万ﾄﾞﾙ）

	12月で終わる年度		
	2020年	2019年	2018年
《純利益》	**29,146**	**18,485**	**22,112**
その他の包括損益			
為替換算差額(純額)	1,056	-151	-450
その他投資差額(純額)	360	422	-52
《包括利益》	**30,562**	**18,756**	**21,610**

【付属資料② -2】 Facebook, Inc. 財務諸表（同社 10-K より）

連結貸借対照表

（単位:百万ドル）

	12月で終わる年度		
	2020年	2019年	2018年
資産の部			
流動資産			
現金及び現金同等物	17,576	19,079	10,019
市場性有価証券	44,378	35,776	31,095
売掛金	11,335	9,518	7,587
前払費用その他	2,381	1,852	1,779
＜流動資産計＞	**75,670**	**66,225**	**50,480**
投資有価証券(純額)	6,234	86	86
有形固定資産(純額)	45,633	35,323	24,683
リース資産(純額)	9,348	9,460	0
無形資産(純額)	623	894	1,294
のれん	19,050	18,715	18,301
その他資産	2,758	2,673	2,576
《資産合計》	**159,316**	**133,376**	**97,334**
負債及び資本の部			
流動負債			
買掛金	1,331	1,363	820
パートナー未払金	1,093	886	541
リース負債	1,023	800	0
未払費用その他	11,152	11,735	5,509
前受収益・保証金	382	269	147
＜流動負債計＞	**14,981**	**15,053**	**7,017**
リース負債(非流動)	9,631	9,524	0
その他負債	6,414	7,745	6,190
《負債合計》	**31,026**	**32,322**	**13,207**
資本			
資本金・資本剰余金	50,018	45,851	42,906
その他包括損益累計額	927	-489	-760
利益剰余金	77,345	55,692	41,981
《資本合計》	**128,290**	**101,054**	**84,127**
《負債及び資本合計》	**159,316**	**133,376**	**97,334**

sample

【付属資料② -3】 Facebook, Inc. 財務諸表（同社 10-K より）

連結キャッシュフロー計算書
（単位：百万ドル）

	12月で終わる年度		
	2020年	2019年	2018年
現金・現金同等物期首残高	**19,279**	**10,124**	**8,204**
キャッシュフロー			
営業活動	38,747	36,314	29,274
投資活動	-30,059	-19,864	-11,603
財務活動	-10,292	-7,299	-15,572
為替換算差額	279	4	-179
＜増減額合計＞	-1,325	9,155	1,920
現金・現金同等物期末残高	**17,954**	**19,279**	**10,124**

事業セグメント別収益
（単位：百万ドル）

	12月で終わる年度		
	2020年	2019年	2018年
広告事業収益	84,169	69,655	55,013
その他収益	1,796	1,042	825
＜収益計＞	**85,965**	**70,697**	**55,838**

【付属資料② -4】 Facebook, Inc. 財務諸表（同社 10-K より）

地域セグメント別収益
（単位：百万ﾄﾞﾙ）

	12月で終わる年度		
	2020年	2019年	2018年
収益：			
米国およびカナダ(*1)	38,433	32,206	25,727
ヨーロッパ(*2)	20,349	16,826	13,631
アジア太平洋	19,848	15,406	11,733
その他(*2)	7,335	6,259	4,747
＜収益計＞	**85,965**	**70,697**	**55,838**

《注》(*1) 米国の収益は、362.5億ドル(2020年度)，302.3億ドル(2019年度)，241.0 億ドル(2018年度)

(*2) 「ヨーロッパ」にはロシア、トルコが、「その他」にはアフリカ、ラテンアメリカ、中東が含まれる。

地域別月間アクティブユーザー数
（単位：百万人）

	12月で終わる年度			
	2020年	2019年	2018年	2017年
米国およびカナダ	258	248	242	239
ヨーロッパ(*1)	419	394	381	370
アジア太平洋	1,199	1,038	947	828
その他(*1)	921	817	750	692
＜月間ｱｸﾃｨﾌﾞ・ﾕｰｻﾞｰ数計＞	**2,797**	**2,498**	**2,320**	**2,129**

《注》(*1) 「ヨーロッパ」にはロシア、トルコが、「その他」にはアフリカ、ラテンアメリカ、中東が含まれる。

sample

【付属資料③】 株式時価総額・世界ランキング

（2021 年 6 月末日現在 ）

順位	企業名	時価総額	国
1	アップル	2,221	米国
2	マイクロソフト	1,997	米国
3	サウジアラムコ	1,874	サウジアラビア
4	アマゾン.com	1,714	米国
5	アルファベット	1,644	米国
6	フェイスブック	970	米国
7	騰訊控股(テンセント)	740	中国
8	テスラ	647	米国
9	バークシャー・ハサウェイ	639	米国
10	アリババ集団	603	中国
11	台湾積体電路製造(TSMC)	550	台湾
12	サムスン電子	492	韓国
13	NVIDIA	474	米国
14	ビザ	471	米国
15	JPモルガン・チェース	466	米国
16	ジョンソン&ジョンソン	432	米国
17	貴州茅台酒	407	中国
18	LVMH	406	フランス
19	ウォルマート	389	米国
20	ユナイテッドヘルスG	382	米国
21	マスターカード	377	米国
22	バンク of アメリカ	358	米国
23	ネスレ	355	スイス
24	ペイパルHD	340	米国
25	ホームデポ	334	米国
26	P&G	330	米国
27	ロシュ	323	スイス
28	ウォルト・ディズニー	318	米国
29	ASML	289	オランダ
30	中国工商銀行	288	中国
～			
37	トヨタ自動車	249	日本

(注)世界ランキング100位以内に入っている日本企業はトヨタ自動車のみ
「CorporateInformation.com - Top 100 Global Corporations ranked by Current Market Capitalization」より筆者作成

【付属資料④】「FB 社広告」の補足説明

（FB 社ビジネスヘルプセンター https://www.facebook.com/business/help/ や
https://www.kwm.co.jp/blog/facebook-ads/ などを参考に筆者が構成）

《<u>掲載メディア</u>》FB 社の広告は、次の 4 つに掲載される。

① フェイスブック（Facebook）
② メッセンジャー（Messenger）
③ インスタグラム（Instagram）
④ オーディエンスネットワーク（Audience Network）*

* オーディエンスネットワークとは、FB 社の審査を通過したサードパーティのアプリやサイトのこと。

《<u>優位点</u>》FB 社の広告は、Google や Yahoo!、Twitter などと比べて、次のような点が優れていると広告業界では見られている。

1. ユーザーが登録したプロフィール情報を元に広告の表示対象を絞れる
   実名で登録され、年齢、性別、居住地域、勤務先、趣味など登録内容が正確で細かく、「いいね !」なども加えて、的確なターゲティングが可能となる。
2. 他のサイトやアプリでの行動も加味して予測した興味関心データを利用できる
   「フェイスブックでログイン」したユーザーについては、横断的な情報が取得可能。これらをもとに予測したユーザーの興味関心データを用いて、広告の表示対象を決められる（ただし近い将来、この機能に制限がかかる可能性がある）。
3. ユーザーの購入に至るステップに応じた広告出稿が可能
   広告の表示形式が豊富なため、消費者の「認知」から「検討」、「購入」に至るプロセスに応じて、適切な広告やキャンペーンを選択できる。

《<u>表示形式とターゲティング手法</u>》

広告は、フェイスブック（スマートフォンと PC）、インスタグラム、メッセンジャーとでは表示の形式が異なる。フェイスブック PC 版ではニュース・フィードと右側広告枠に表示され、モバイルでは右側広告枠は表示されない。そのほか、インストリーム動画 (サイト内で配信される動画)、ストーリーズ (見せたい相手を選んで、24 時間だけ文字や写真、動画などをシェアする機能) などにも表示される。

広告のターゲティングには、地域や性別、年齢などの基本的な設定に加えて、カスタムオーディエンス、または類似オーディエンスという 2 つのターゲティング方法がある。前者は、フェイスブックのデータと自社のデータを組み合わせて設定する手法。後者は、前者のユーザーと似ているユーザーをサーチし、リーチするターゲティング方法である。

《<u>料金体系</u>》

広告料は、FB 社との協議で予算制で決められる。金額はインプレッション課金 (CPM=Cost Per Mille、広告がユーザーに見られた数でカウント。数銭～数円以内 /1 回）が基本で、一部のキャンペーンでクリック課金（CPC：Cost Per Click、数十円前後 /1 クリック）も選べる。

成果報酬型 (通常、購入等につながった場合、3 割程度徴収) は、FB 社では採用されていない。

また FB 社の広告では、同じターゲティングの広告主がいる場合、オークションを実施して決める方式がとられる。オークションでは、入札価格やユーザーの推定アクション率、広告品質などを勘案して、広告価値が高いものに決められる。

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立　2021.7 PDF