

元 Google Japan 代表 村上憲郎氏に聞く わが国のネットビジネスの未来 (2)

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

前回到続き、村上憲郎氏のインタビューをお伝えします。今回は、Google が世に多くの優れた人材を輩出していることから、日本から Google は生まれるか、これからの Google はどうなっていくかといったことにまで話題が及びます。

● IT 人材の輩出

聞き手：ところで、Facebook が席卷し、MySpace のシェアが激減したのはどうしてでしょうか？ 技術上のことですか？ サービスの問題ですか？

村上：やはり、サービスの問題だと思います。というか、メディア王のマードック帝国の傘下にいることの収益管理も含めた官僚主義の弊害ではないでしょうか。

聞き手：ところで、Google は、かなり人材を輩出しているんですよね。

村上：Facebook で、中枢を担う人たちも Google 出身が多いです。現 COO のシェリル・サンバーグ (Sheryl Sandberg) が Facebook に行く時に、みんなで頑張ってこいと言って送り出しました。彼女は、Adult Supervision が大変だと言っていましたが、それから5年経ってやっと、マークを表に出してきましたね。お互い手の内はわかっているというわけです。

聞き手：昔の DEC みたいなものですかね。そのうちマイクロソフトにも行くのでしょうか。

村上：ある意味で、マイクロソフトも DEC の流れなんですよ。マイクロソフトも元 DEC の人材は多いですね。あのゴードン・ベルもですから。あとは、Windows NT の開発設計者のデヴィット・カトラーもわかりですね。ですから、DEC の OS を作っていた人たちが、マイクロソフトの OS を作っています。今の Google の R&D のトップも DEC の

ウェスタンリサーチラボ出身ですから、コンピュータサイエンスの分野で言うと、DEC の影響が強いですね。ビル・ゲイツもスティーブ・ジョブズもエリック・シュミットもみんな、コンピュータサイエンスを DEC のマシンで習っています。そして、DEC といえば、DARPA (Defense Advanced Research Projects Agency) なんです。だから、きな臭いお金が国家戦略として脈脈と息づいているというわけです。

聞き手：Google から Apple に行った人は結構いるのですか？

村上：少しいると思いますが、あまり戦略的な形の移動はしていないと思います。基本的に、Apple は技術の会社ではないですからね。組み合わせで一番消費者が喜ぶものを売るという、コンシューマ・エレクトロニクスの会社ですから。

聞き手：彼らは、汎用でコストパフォーマンスの良い部品をうまく組み合わせて作りますからね。かなり儲かるでしょうね。

村上：ハードも儲かるでしょうが、やはり、後ろ側にある iTunes の方が、付加価値が高いわけです。製品としては、ウォークマンの方が品質は良いのですが、ウォークマンの後ろ側に iTunes に相当するものがないのが、今日の差ではないでしょうか。

聞き手：ソニーもそのことはわかっていた。ただ、あれを日本でやると、著作権法で引っ掛かってしまいます。スティーブ・ジョブズは iTunes Store が、最初から儲かると思って作ったとは思えないふしがあります。iPod で聴く音楽は、海外の人たちは iTunes Store では落としていないですからね。無料のライムワイヤーで落としている人が圧倒的に多いのではないのでしょうか。MP3 など、技術的な問題はいろいろあるかもしれませんが、別に、iPod でのファイル交換ソフトを使ったダウンロードを拒

否する設定はできたはずですよ。それをしないで、最後は DRM も外してしまった。商売人なんですよ。

村上：考えに考えているのでしょうかね。考え尽したうえで出してくるのが、彼の天才たる所以でしょう。

聞き手：彼がいなくなると、Apple は、結構大変でしょうか。

村上：そうだと思います。ただ、Apple TV は楽しみですね。

聞き手：iPhone も 4S はよくわかりませんが、5 は結構よくなるという話を聞きます。

村上：4S が垣間見せているのは、早い話が、Apple TV のリモコンとしての機能です。Google TV が出た時の最初のバージョンの最大の難点はリモコンでしょう。リモコンのよいアイデアがない。今回明らかになっているのは、スマートフォンやタブレットとの一体化という形で、手で操作すると。その流れでいくと、Apple の Siri という音声認識ソフトの応答はかなり強力ですね。また、これに対抗して、Kinect という線もありますね。マイクロソフトさんが、独自性を出すには Kinect しかないでしょうね。

聞き手：コントローラーを使用しない Kinect は、面白いかもしれませんね。まず、ゲームで成功するかどうかですね。ところで、Siri 自体は、そんなに目新しい機能ではないですよ。

村上：そうですが、以前よりかなり精度が上がったのは確かです。



聞き手：4S のリリース時期をあそこまでこだわった理由も、表向きは、Siri でしょうが、ハードの完成度を見るに、4S のリリースにこだわる必要があったのでしょうか。

村上：あの段階で出したかったのでしょうか。タイミングの問題です。わかりませんが、ラリーとサーゲイも、もう少し前に出してあげればよかったかな、と思ったことでしょう。インパクトとしては大きいですから。言語処理をやってきた技術者にとっては、たいしたことのない話ですが、初めて見る方は、ロボットがしゃべることにびっくりします。特に日本は、人型ロボットが先行していますからね。早くもなく遅くもないタイミング、それが最大のマーケティングです。ソーシャルネットワークの時代は、口コミが重要なので、それに乗せられるように、ということですね。

●日本で、Google は生まれるか

聞き手：ところで、Apple は、すべて自分たちでアフターサービスをし、決して他の所に出さないですよ。たとえば、iPod が壊れると、取りに来ます。そして、何件かに 1 件、新品を送り返してくるみたいですね。日本だと、何がおかしいかを、全部分解しそうなものを、彼らはきっとしていないのではないのでしょうか。何も言わずに新品を送ってくるところがアメリカらしいですよ。ああいうのは、日本ではやはり難しいでしょうか。

村上：つまりは、モンキー・トラップですね。わかっているんですが、過去の成功体験に縛られている。

聞き手：そうやって、問題を突き詰めることが、日本の製造業のある種の存在意義なんではないでしょうか。

村上：Apple も、解析はやっていると思いますが、結局、そろばん勘定で、どちらの方がいいの？ ということの使い分けでしょう。日本の場合は、突き詰めてしまうのです。

聞き手：つまり、日本はコストを考えていないと。問題を全て 1 つ 1 つ解決していくのは良いことかもしれませんが、お金もかかるし、今みたいに新商品開発のスピードが早ければ、直すより先に新しいものを買いますよね。そういったところでは、日本のモデルが機能する領域が、少なくなっているということでしょうか。

村上：つまり、壊れたものから何を獲得するのか、ということですね。たとえば、分別して、レア金属を取り出して、エコ的に再利用するのであれば

わかりますが、ここのプリント基板のここが脆弱でした、みたいなことを今更言っても、それは外国の協力企業か、どこか外に頼んで作ったものだから、彼らの品質改善を助ける必要はないじゃないか、という話です。これが、Appleの考えでしょう。しかし、日本は、これまで徹底的な品質改善というやり方でやってきました。廃墟の中から立ち上がってここまで来て、安心安全の素晴らしい社会を作ってきた。それを否定するわけではありませんが、そのやり方は国策なのか国家戦略なのかわかりませんが、ひとつ言えることは、グローバル化する環境のなかでの国際競争力という観点では、もう古いやり方だということです。

聞き手：日本でGoogleのような会社ができるとは思えないのですが、そうでもないでしょうか？

村上：そのためには、もう若い人に任せることですね。「年寄りが、わからないのに口出しするのは、やめましょう」と。

聞き手：モデル的に、あまり大きくなれないというのはなぜでしょうか。

村上：問題のひとつは、市場をまずドメスティックにみて、そこで覇権を握った後に外へ、という二段階で考えることでしょう。それではもう遅いです。全世界を最初に構想してやらないといけません。新製品はニューヨークで先に出す、というくらいの勢いがないと、ダメですな。

聞き手：言語の問題なのかわかりませんが、セカイカメラみたいなものは、日本は見えていませんね。

村上：あれは、井口尊仁のパーソナリティでしょうね。キャラクターが受けていますね。しかし、英語が話せないと残念ながら何もできない時代が来ます。それが良いとか悪いとかそういうことではなく、それが現実なのです。

聞き手：たしかに、おっしゃるとおり、DeNAもサイバードもインデックスも、どれも、まず、日本の市場ありきで、それから企業買収をして、海外に展開し、しかし、うまくいっていないのが現実ですな。

村上：私は、三木谷さんに会っても笠原さんに会っても南場さんに会っても、早く海外へ、と言っていました。三木谷さんも南場さんも英語は堪能ですし、なぜそれができないのか。だから、先生がおっしゃるように、言語障壁とも言い難いですな。

どうせ球団を買うなら、メジャーリーグを買ってしまいなさいよと。

聞き手：任天堂の山内さんはマリナーズでしたね。国内志向が抜けず、どこもやはり、なかなか、外に出ていきませんね。

村上：やはりアメリカでは、サービスを立ち上げるときに、まずは、コモンランゲージとして英語を使いますからね。ただ、その時に、当然、言語レイヤとベースのロジックとは必ず切り離されるようにしてアプリを書きますから、多言語化というのは想定済みになっています。しかし共通言語が、日本語で始まってしまうと、あとが辛いですよ。日本がどこまでいけるかは疑問です。英語をエスペラント語として受け入れないとダメですな。

●ソフトかハードか

聞き手：ネット上のビジネスにおいて、どれだけサーバを持っているかということで競うのであれば、GoogleとマイクロソフトとAmazonと聞いたことがあります。

村上：私はずっと産業構造審議会情報経済分科会のメンバーを仰せつかっているのですが、二重スパイというか日本にとって良かれと思って、守秘義務には触れない程度のことは委員会で言っていました。ですから、大航海プロジェクトが始まったときも、皆さん裏から「村上さんのところに対抗するプロジェクトなんです」と言われました。成果物はパブリック・ドメインと心得ていますから、どうぞおやりください、と言ったうえで申し上げたのは「Googleの強みはソフトではないですよ」ということです。ですから、200億円の予算を目指して色々な企業が入ってくるとは思いますが、この企業のこの部分をこの研究に使う、というところを区切り、ネットにして大型のシステムにする。分散したコンピュータがどう連携して動くか、ということです。いわゆるクラウドですな。センターを作りなさいとはその時は言いませんでしたが「ハードウェアですよ」と言いました。しかし、誰も言うことを聞きませんでしたね。いや、理解できなかったんでしょうね。

聞き手：大航海プロジェクトは、皆の認める大失敗プロジェクトでしたね。やはり、見当違いということでしょうか。

村上：当時は、皆「ソフトだ」と仰っていましたからね。しかし、私はソフトも重要ですが、ソフトが鍵ではないと言っていました。クラウドコンピューティングも、検索サービスを無料で提供するために、コストを下げるために、サーバを買わないでみんなで組み立てる、というところから始まり、売ってはいませんが、作っているサーバ数をみるとGoogleは世界で3番目か4番目のコンピュータメーカーですね、と言われるくらいになりました。組織として持っているのは世界最大ではないでしょうか。ですから、大航海プロジェクトが始まったときに「ハードだ」と言ったのです。クラウドというのは、エリックが命名しました。

Googleが何か発表するのは毎年4月1日なのですが、これは、信じる人は信じなさいという、責任を持たなくてよい日付ですからね。2009年4月1日にクラウドコンピュータの中身として、コンテナ型データセンターなどの物理実態をお見せしました。グリーン・ニューディール政策が始まって、アメリカの方で、PUE (Power Usage Effectiveness) という目標数値を設定しました。2011年の新しいデータセンターは、PUE1.2を切ること、という申し合わせ事項ができたのです。Googleは、ちゃんとこれを切っていますよ、というところを見せたわけです。

聞き手：冷蔵品を運ぶ大型の保冷トラックみたいなものですね。あれは、駐車場において、プラグをつなげ保冷しますから合理的ですね。

村上：経済産業省も、これには、慌てふためいていました。これは、いったい何なんだろうと。しかし、いざ日本で実行となると、国土交通省が、これは建築基準法違反です、と言い出します。総務省は消防法違反ですと言います。果ては、厚生労働省が労働基準法違反だと言ってきます。経済産業省は、やろうと思っていたけれど、これは全部法律違反ですよ、と他の省庁が言うわけです。役所の所轄の部分だけの議論でダメというお役所の束で、誰も全体像のことを考えないわけです。小さな責任、大きな無責任ですね。これで、国家戦略を語るのには滑稽です。日本は、そんな国なんです。国家意思というか、誰がどこで国家の方向性を決めているのか、まったくわかりません。ですから、民主党が出てきて、国家戦略室や局みたいなことを言ったのは、非

常に正しかったのです。しかし、後が腰くだけでしたがね。民主党政権は残念なことに素人の集まりですから、6か月ごとに政務官から何から全部変わる。中にはITオタクのような人も入れてきますが、大臣以下、みんなITを何もわかっていませんからね。基本的に、何で電話がかかるのかわかっていない人たちですからね。そもそも、役所の統合で、総務省を作ったときに、郵政省の郵便と簡保にかかわる部分と通信を見ている部分を分割して、経済産業省の通信を見ているところと一緒にすればよかったのです。

聞き手：技術がわからなくても、大まかにわかればいいのですが、センスがないですからね。

村上：ですから、50歳以上の方は強制リタイアさせたほうが良いのです。その方々には年金をちゃんと払いますよ、と。居残った人は、払う年度がそれに合わせて後ろにずれます、とすれば良いのです。リタイア後何年後から年金がもらえる、という仕組みにはどうですかね。

聞き手：つまり、居座れば居座るほど、リタイア後と年金をもらえる年次のギャップが開くという制度ですね。

●これからのGoogle

聞き手：Googleの検索には、色々なサービスがありますが、最近では、震災で失われた思い出を、みんなで取り戻すプロジェクトである「未来へのキオク」のように、過去の情報にもインデックスをつけるといったのがあります。今後のあらゆる情報をインデックス化するというなかで、どういう方向に行くと思われますか？



村上：IOT (internet of things) ですね。これから、インターネットがモノのインターネットに移行

します。スマートグリッドの上で実現されますが、それぞれ、国によって電力システムのスタートラインが違っていますので、スマートグリッドと言っても色々です。しかし、結果として、そこから、データを吸い上げてくるというのは、モノがインターネットにつながるということです。ですから、そのうえでどのような情報が検索可能になるのが重要です。セキュリティとプライバシーの問題が重要になってきますね。まあ、Googleがありとあらゆる公開情報にたどり着くには、あと200年くらいはかかるでしょう。宇宙インターネットみたいなことをやっているわけですから。

聞き手：そうなるすべてのモノにタグをつけることになるわけですね。ということは、すごく特殊な通信方法ができれば良いかもしれませんが、結局タグの発信が強ければ混信するし、弱ければそこら中にアンテナを置かないと情報を拾えないですよな。

村上：光も電波です。電波として伝わる空間としては、電波の導波管に相当するものが光ケーブルです。空中線になると、この空間全体、つまり、ある地域セルと呼ばれる空間が、光ケーブルの心線1本に相当するわけです。そうすると、1本ですからあっという間に満杯になります。最近、携帯各社のつながり方がおかしくなっているのは、この空間が1本の光ケーブルだからです。ですから、LTE (Long Term Evolution) 通信の時代になり、さらに色々なやり方で空間を使い倒すということはやると思いますが、どこかで早く吸い取らないとダメですね。そうすると、フェムトセル(半径数十m程度のきわめて小さな範囲の携帯電話の通話エリア)みたいなものを敷き詰めて、実は局所的な空間が「導波管」として「光ケーブルの代行」をしているわけですが、すぐそれが光に吸い上げられるというのが良いのではないのでしょうか。そうなってくるともう光にいけばいいのではないかという話になります。そして、移動体がありますから、移動する場所に、ぼんぼんと光の先端が空間のいたるところに出ているというイメージです。究極的にはWi-Fiだと思います。こういう空間の中での限られた伝送量でやるしかありませんね。仰るように、IOTとなると、あらゆるものが通信し合ひだして、収集がつかなくなりますからね。



● Google 陰謀説？

聞き手：Google がもともと公開情報にタグをつけて知識なり情報なりを変えていくということが言われますが、どのようにお考えですか。

村上：あまりそういう風には思っていません。Google 本ということで本が100冊以上出ていますが、Googleは何と言っても、突き詰めれば、先ほどの三原則なんです。ですから、これからGoogle本を読む、あるいはtwitterでGoogleについてのつぶやきを見て、言っていることが正しいかどうかは、この3つの鉄の三原則に照らして、外れているかどうかでわかります。

ここにきて、明らかに若干違う形になっていることがあるとすれば、収入の部分です。コンテンツの課金を手助けして、少し手数料を貰うということです。今までは広告収入が97%で、あとの3%はGoogle Appsの収入です。それに加えて今後、スマートTVが出てきます。YouTubeの経験から、広告収入だけではコンテンツ提供者を支えきれないということがはっきりしたのだらうと思いますが、それを長尺だろが短編だろが、その課金をお手伝いしましょうということもありえます。Google TVとApple TVの大勝負は、どれだけのコンテンツ・プレイヤーが参加してくれるかということです。ですから、そうなったときに広告収入だけでは難しいのではないかということになったわけです。もし、Googleがこれを変えてくるとしたら、Google TVのコンテンツ課金そのものをやってくるということです。この点を誰かが言ったとしたら、それは当たっていると思います。それ以外の陰謀説は、耳を貸さない方がよいと思います。3年くらい前に、ジャーナリストがエリック・シュミットに「コンテ

ンツをやるのではないかと聞きましたが、エリック・シュミットは「われわれがコンテンツのレイヤをやるようになったら、もうこのミッションステートメント自身が論理性を失ってしまう」と答えました。しかし、今の流れは、これからの逸脱の可能性があるということでしょう。しかし、それをやってしまうと、Googleのモデルが崩壊してしまいます。つまり、コンテンツを持たないという原則から逸脱します。ミッションステートメントが裏側で言っている、コンテンツを持たず、指し示し、ユーザーとつなぐだけだという原則ですね。

聞き手：陰謀説は冗談だとしても、三原則がある裏には、来るべき世界なり社会はこのようにしたいというのはあるのでしょうか。

村上：いわゆる大きな物語を語らないという点で言うと、イデオロギーを語らないのですが、簡単に言うと、リバタリアンを別の言い方で言うアナルコ・キャピタリズム（無政府資本主義）という主義です。なにがしかの公共の存在意義はあるだろうということから、そこまで事を構えるような大きな物語は語らないけれど、基本は思想的にいうとリバタリアンです。

● Googleの社会的影響

聞き手：検索などの色々な技術が出てきたことで、生活や社会の予想外の動きをお感じになったことはありますか？

村上：それで言うと、明確に言うことはしていませんが、ラリー・ページもサーゲイ・ブリンも社会的な責任などを十分自覚したうえでやっていることは確かです。それを言うに「待っていました」という人が何億人もいますし、言う必要もありません。炎上を誘い込むようなものですから、大きな物語は語らない。言わないけれど、私の成すことを見よということですね。寡黙に肅々とミッションのみを追求している。

聞き手：Googleは、将来的にゲーテンベルクみたいになるのでしょうか。われわれの生活を変えた、もっともインパクトがある存在になると。

村上：彼らはそこまで見通して始めたのか、など言われますが、先生が仰ったことを彼らが自覚した後にミッションステートメントを書いています。そ

もそも、彼らは、最初はPh.D.を取ろうと思っただけですからね。その時にはYahooさんがもう創業していましたから、先輩が目次を作ったのなら、索引を作ろうかと思ったのだと思います。動機は、いたって単純です。索引の時に、本だったらページの若い順に23ページ、123ページ、234ページに出ていますよ、ですみますが、インターネットでは話が違います。それで、順序をどうするかとなったときに、線型代数のマトリックスの演算でできそうなリンクのページランクというアルゴリズムを思いついたわけですね。

聞き手：最初は、この検索エンジンをどこかに売りに行つて、でも売れなかったみたいな話を聞いたことがあるような気がするのですが。

村上：私には詳しくはわかりませんが、ベンチャーキャピタリストたちは、スタンフォードに来ては噂を嗅ぎまわっていました。その時にあったいくつかの検索エンジンと比べると、彼らのエンジンは、かなり良いと思つたようです。ものすごく上の方に探していたものが出てくるというのは、とても良いと。それですぐに起業しなさいということで、1,000万円の小切手をくれたそうです。しかし、小切手は、それから半年間くらいラリーの机の引出しに入つたままになっていたんだそうです。会社をやる気なんて、全然なかったわけですね。ですから、まだ博士課程を休学中のままですね。

聞き手：常識に縛られないという点で、今後のGoogleからは、やはり、目を離せないということですね。長時間にわたりましたが、大変面白いお話をいただき、ありがとうございました。

● おわりに

2回にわたり、村上氏のインタビューをお届けしましたが、大変興味深く、楽しくお読みいただけたのではないのでしょうか。お忙しいなか、快くインタビューに応じてくださった村上氏に、この場を借りて感謝の意を表します。

略歴

村上 憲郎 (むらかみ のりお)

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