

イーロン・マスクと Twitter 社員との最初のミーティングの中身

大量解雇を命じてから 1 週間後、マスクは Twitter の残留スタッフから 1 時間近く質問を受けた。これが彼の発言のすべてだ。

アレックス・ヒース

2022 年 11 月 11 日



マスクは今日、Twitter 社員と話をした。(クリステン・ラトケのイラスト)

僅か 20 分前の通知で、イーロン・マスクは木曜日に Twitter 社員を集めて、初めて直接話をした。

The Verge が録音を入手した約 1 時間の Q&A セッション —あなたも以下で全文を読むことができる— で、マスクは Twitter の財務状況、Twitter を決済アプリに変えるという野心、“ギズモ”に対する愛着について、そして、社員が”手が付けられないほどの切迫感”を持って働くことを期待している、と率直に述べた。

マスクは、Twitter を介した銀行サービスの提供について次のように語った。

決済機能には、この変革のチャンスがあると思う。そして、支払いとは実際のところ情報の交換にすぎない。情報の観点から言えば、例えば、ダイレクト・メッセージしか送信しないのと、支払いを送信するのと、大きな違いはない。どちらも基本的に同じものだ。原則的には、ダイレクト・メッセージのスタックを支払いに利用できる。そして、それは間違いなく我が社が目指す方向であり、Twitter の利用者は世界中のどこにいても、即座にリアル・タイムで送金できるようになる。我が社の願っているのは、これができるだけ便利にすることだけだ。

どのような状況だと、会社は破産宣告することになり得るのか。

我が社は間違いなく、支出を上まわるキャッシュを稼ぐ必要がある。それができず、キャッシュ・フローが大幅にマイナスになれば、破産はあり得ない事態ではない。これが優先事項だ。10 億人のユーザにスケールすることも、その過程で多額の損失を被ることもできない。そんなことは不可能か。私は、そういうふうには思っていない。

Twitter のリモート・ワーク政策。

さて、誰かの貢献が非常に大きく、遠隔でのコミュニケーションの難しさを克服できるのであれば、その人は絶対に Twitter に留まるべきだ。しかし、それはより高いハードルになるだろう。遠隔でのコミュニケーション問題を克服するには、その誰かはとてつもなく優秀でなければならない。テスラやスペース X にはリモートで仕事をする社員がたくさんいるが、それは例外的な社員の例外的な原則だ。そして、それが上手いかない社員もいることを、私は完全に理解している。それが Twitter の新しい哲学だ。はっきり申し上げよう。オフィスに戻れるときにオフィスに戻らない社員は、会社に残れない。話は以上だ。

基本的に、オフィスに顔を出せるのに顔を出さないのなら、退職を受け付ける。話は以上だ。

もう 1 つ、動画制作者向けの TikTok-meets-YouTube プラットフォームとしての可能性。

YouTube を廃業に追い込もうとしているわけではないが、これだけは言うておく。YouTube に大量の無料トラフィックを提供する必要があるのか?そうじゃないかもしれない。従って、制作者が自分の動画を Twitter に投稿して、YouTube や TikTok、或いはその手段が何にせよ、それと同じ、またそれより少し多く稼ぎたいと思っているなら、少なくともそのオプションを制作者に提供しよう。

Twitter がマスクの所有権に入った最初の 2 週間は、まさに激動だった。その 2 週間は、マスクが経営幹部の多くを唐突に解雇し、Twitter のグローバル社員の約半分を解雇することから始まった。彼は Twitter ブルーを刷新し、有料会員に青い認証チェック・マークを自動的に付与したが、これはすぐさま、ソーシャル・ネットワーク上のなりすましを横行させる事態を招いた。

マスクが就任後に昇格させた信頼と安全の責任者を含め、幹部の辞任が止まらない。同社の弁護士は社員に対し、「求められていることに不快感を覚える場合」は内部告発者の保護を求めるように伝えた。一方、マスクは、Twitter のユーザ数が「過去最高」を記録していることを受け、その混乱の渦中で Twitter の広告主に復帰するよう説得を試みたが無駄に終わった。

以下は、マスクが Twitter 社員と初めて全社会議を行った記録であり、明確にするために少し編集されている。

イーロン・マスク: こんにちは。よろしく。私は、ここにいてことができるととても興奮しているし、Twitter の長期的な可能性は計り知れないと思っている。おそらく、私が公の場で発したこといくつかは耳にしたことがあるだろう。そして、私が公の場で話すことは、私がプライベートで喋っていることと同じであることにお気づきかと思う。

Twitter は、世界に信じられないほど価値のあるサービスを提供することができるし、人々がアイデアを交換したり、時には考えを変える公共の広場になることができると思う。そして、多くの場合、暴力に取って代わることが期待できるアイデアの戦場にもなれる。つまり、人々は物理的に戦うのではなく、ただ話し合うことができるんだ。我が社は実際に平和のための力になれると思うし、それは素晴らしいことだ。Twitter が人類のために達成できることは、とてつもなく多くあると思う。そして、それこそ、我が社が目指そうとしていることだ。

では、それを実現するにあたって、どうやってこのプラットフォームに多くの人々を集めるか? 80 億人の人間がいる。このシステム上に少なくとも 10 億人の人間がいなければ、その割合はごく僅かということになる。だから、それなりの割合の人間を獲得したい。これはお金のためでも、それに類するもののためでもない。よいことをたくさんするためには、多くの人がプラットフォームに参加し、多くの人が話し合う必要があるんだ。

各国間の対話が増え、興味深いツイートが表面化したら、本当に面白いと思う。我が社は、日本で圧倒的な市場シェアを誇っている。おそらく、日本では非常に興味深いツイートが毎日のように行われているが、米国ではまったく見られないか、殆ど見られない。様々な国や様々な言語グループのツイートを取り上げて、様々な国や様々な言語グループの人々に、興味深く、面白く、笑えるアイデアを紹介できれば、とてもエキサイティングだと思う。—そこでは、世界中から何かを学ぶことができる。だから、我が社には、世界中の人々を繋げ、先に述べたように、人々を楽しませるアイデアやコンテンツに触れてもらえる大きな可能性があると思う。世界中から最も興味深く、愉快で面白いものを取り上げて、それを人々に示すことができれば、素晴らしいことになるだろう。

また、我が社は一種のマルチメディア・プラットフォームに発展していきたい。ある程度はそうなっている。書き込みとリアル・タイムのものに関しては、我が社は最強だ。しかし、写真や動画でもそうありたいし、誰かがやったことをコピーするなんてやり方はお呼びでない。誰かがやったからという理由だけで真似すべきではない、とは思わない。Twitter をできるだけ魅力的なもの、最大の楽しみと最大の学習の場所にする方法に集中したいだけだ。Twitter で 1 時間過ごしても後悔しない場所だ。ソーシャル・メディア・プラットフォームによっては、1 時間くらい費やすことがあるが、それを後悔するようなこともあるだろう? 名前までは言わないが、1 時間費やしても「ああ、素敵な 1 時間だった」と思えるよう

にしたい。

決済機能には、この変革のチャンスがあると思う。そして、支払いとは実際のところ情報の交換にすぎない。情報の観点から言えば、例えば、ダイレクト・メッセージしか送信しないのと、支払いを送信するのと、大きな違いはない。どちらも基本的に同じものだ。原則的には、ダイレクト・メッセージのスタックを支払いに利用できる。そして、それは間違いなく我が社が目指す方向であり、Twitter の利用者は世界中のどこにいても、即座にリアル・タイムで送金できるようになる。我が社の願っているのは、これをできるだけ便利にすることだけだ。

一般的な原則として、人々がクリックして Twitter に入る理由を我が社が解決しようとしているなら、人々をサイトに閉じ込めるのではなく…そうだな、例えば YouTube のコンテンツ制作者がいるとしよう。もし動画を Twitter に投稿でき、少なくとも YouTube と同程度に動画を収益化できるのであれば、彼らは自然と Twitter にも動画を投稿するようになるだろう。しかし現在、コンテンツ制作者は投稿したい長さの動画も投稿できないし、それを収益化することもできない。つまり、課金できないということだ。これらは、とんでもなく複雑なものではない。かなり基本的なものだ。YouTube を廃業に追い込もうとしているわけではないが、YouTube に大量の無料トラフィックを提供する必要があるだろうか? そうじゃないかもしれない。

とにかく、未来はとてもエキサイティングだと思う。皆さんと一緒に実現できることを楽しみにしているよ。

司会者:[聞き取り不能]…現在の規模のユーザ数でも、我が社はすでに他の種類の課題に直面しています。

マスク:つまり、問題は、ユーザ数の増加がリスクを上まわらないようにするためにはどうすればいいか、ということ?

司会者:そうです。

マスク:私は隠れもしない、支払いシステムや iOS、Android のセキュリティを活用して、ユーザに認証してもらうことの愛好者だ。手動チェックだけでなく、自動チェックもほしいと思っている。私はこの点についてアイデアを受け付ける。我が社は明らかに、真のユーザ数の増加に関心を持っており、一見ユーザ数の増加のように見えてそうではないものに関心はない。我が社は真のユーザを大切にする。そして、真のユーザと、好ましくない既存のユーザを確認するための手順を踏む限り、またボット軍団を作るのは費用がかかり、困難である限り、我が社は成功すると思う。

決済認証がない、特に電話とカードを持たないことで派生する問題は、1 日 100 万件のボッ

ト・アカウントを 1/10 ペニーの費用で作れてしまうことだ。8 ドルが問題なのではない。明らかに、国民はそれ以上のお金を持ってるからね。しかし、100 万台の電話と 100 万枚のクレジット・カードを集めることはできるだろうか?それははるかに難しい。そこで、みんな躓くことになる。

Vine の復活に関する聞き取れない質問。

Vine に真っ向から対立するものとして、我が社が魅力的なショート形式の動画を持っているか?という質問だね。「古代のコードを使って、どの年の Vine もコピーしよう」ということが言いたいわけではない。どうやって魅力的なショート形式の動画、一般的に魅力的なコンテンツを持つか?ということが言いたいことだ。私は実際に Twitter の動画をパラパラめくってみたが、一度フルスクリーンの動画モードに入ると、皆さんも動画をパラパラとめくることができる。実際、悪くはない。「なるほど、なかなかイケてるじゃないか」と思ったよ。これをベースにするのは、とても理に適っていると思う。

おそらく 15 分ほど、そんなことに取り組んだことを、私は今朝、たくさんの人に話したが、30 分は余裕で取り組めるね。そうやって出来上がった動画は面白かったよ。なかなか、いい動画だった。今朝、部屋に溢れんばかりの人に話したとき、誰もその存在を知らなかった。だから、我が社がそれを表面化し、その存在をより明確にしようとすれば、よい動きになっていくと思う。

社員との聞こえないやり取り。

バトルは問題ない、当然だ(笑)。そう、私にメールしてほしい。メールの反応はいい方だよ。たまに緊急事態ということもあるので、24 時間以内に返信がなければ、再度メールしてほしい。返信に 24 時間以上かかることは滅多にない。通常は数時間以内で返信する。それに、「さて、ここいらで、ちょっと楽しんだり、ちょっと冒険してみよう」という気にもなる。ちょっとクレイジーなことをやってみよう。上手くいかなければ、やめればいい。上手くいけば、どんどんやればいい。でも、それは本当に楽しくてエキサイティングなことだと思う。奇妙なことを試してみるだけでいい。思い切ったことをやらなければ、何も得られない。我が社が慎重すぎるとしたら、どうやって革新的な向上を実現できるだろう?革命が慎重に行われることなどない。つまり、我が社は何かやってみたい、理想的にはシステム全体を壊さないことをやってみたいと望んでいるが、我が社が機敏で、物事を改善し、間違いを修正するために迅速に対応する限り、上手くいくと思う。

社員からの聞き取れない質問。

動画広告が必要だというのが、君の言っていることだね。動画広告がなければ、動画広告を登録するのは難しい。素晴らしい質問だ。そもそも動画広告がなければ、どうやって制作者のフライホイールをまわし始めればいいのか?そこに登場するのがサブスクだ。なぜなら、YouTube にもサブスクがあるし、サブスクには広告が表示されないからだ。従って、これは、いくらかのお金をかけて、制作者に少なくとも YouTube より僅かに居心地よく感じてもらうのが理に適っている事案だと思う。つまり、差し当たって、我が社がそういうところにお金をかけるだけで、たぶん制作者のコンテンツにとって YouTube より僅かによいものが作れて、Twitter もそこそこ競争力を持たせられるだろう。YouTube もまったく同じことをしているんだから、我が社が独自の有料会員の基盤を構築すれば、YouTube も同じような有料会員の基盤を構築すると思う。

私は実際に、YouTube を無料会員として使ってみて、広告でどんなことが起こっているか、といったようなことを感じようとしている。率直に言って、連中の広告は残忍だということが分かる。次から次と、詐欺広告のようなものだ。

聞こえない突っ込み。

YouTube のユーザ数が 26 億人だって?何てことだ、我が社は何にもないじゃないか!

社員:はい、8,000 万人の有料会員のみです。

マスク:(笑)それは大変だ。なるほど、私の子供たちは基本的に Reddit と YouTube で教育を受けていたな。あ〜あ、という感じだ。だったら、試してみればいいと思う。YouTube でイケてると思うコンテンツ制作者を集めて、「あなたのコンテンツを Twitter に載せることを検討してくれないか。YouTube よりも 10%高い料金を支払うから、どうなるか見てくれないか?」と言ってみよう。そうしよう。OK、名案だ。それで、君がそれをやってくれるんだろう?

聞こえないやり取り。

OK、まとめて君がやるんだ。素晴らしい。是非、やってくれ。行動を起こそう。私は手が付けられないほどの切迫感を持つべきだと思っているんだ。だから、この会議の終わった後、君がそれをやれるなら、私もそうするよ。とにかく手が付けられないほどの切迫感だ。何かを成し遂げたいなら、手が付けられないほどの切迫感。「ああ!」仕事中毒になろう!

社員:有料会員のパートですが、今は 8 ドルですよね?

マスク:え。本当に?(笑)

社員:あなたの目的は、ユーザに認証してもらうことだと思います。ユーザに認証してもらうために、少額決済やその他のことを受け入れるということですか?

マスク:確実に一步一步進むんだ。我が社のシステム…我が社が処理しきれないほど大量の不正行為が発生しないように、私は意図的に iOS のみ、更に少数の国に、やれることを制限した。従って、電話とクレジットカード、またはデビット・カードが必要なら、現時点では、比較の問題かもしれないが、詐欺を働くのが一番難しい。

そのため、Apple と同様、我が社も決済システムに便乗しつつある。しかし、詐欺が不可能だという意味ではない。明らかに、詐欺が可能なことは変わらないが、大規模な詐欺は非常に難しい。個人のアカウントを作成できても、100 万人のアカウントを作成することは、もはやできない。

Web 上で、誰かがダーク Web から 100 万件のクレジットカード番号を取得し、バラバラのユーザが世界中の無数のプロキシを使用しているように見せかける 100 万件の事案を生成することを、君たちは望んでない。でも、我が社は 100 万人の偽アカウントがある。Web が遅れをとっているのは、そのためだ。また、このシステムにはいくつかのバグがあるし、ユーザは最新バージョンの Twitter をダウンロードする必要がある。

いまだに国別エラーが発生しているし、それはちょっと恥ずかしいことだと思う。米国のユーザには国別エラーが表示されるが、これは間違っている。実際には、「Twitter アプリのバージョンが間違っています」というエラー表示にすべきだ。だって、そういうようなことじゃないか。そんな訳で、これは比較的ソフトな立ち上げになっているし、私は自分のメイン・アカウントで「Twitter ブルーにサイン・アップしてください」とツイートすることはしていない。それは非常に意図的なことだったんだ。

社員:追加の質問があります。フォロワー、有料会員について議論したときのことです。ジャック(ドーシー)が2、3年前にインタビューを受けて、フォロー・ボタンがあることをいかに後悔しているかについて語っていたと思います。これについて、あなたにはどんなビジョンがありますか?それは、我が社が制作者を盛り立てることを望んでいるという理由から、我が社が監督したいことである、と思いますか?

マスク:「フォロー」よりも「有料会員」とか、他の言葉の方が適していると思う。「フォロー」だと、カルトか何かじゃないか?というふうに聞こえるだろう。私はカルトが好きだし、自分も一種のカルトだと言えると思うが、誰もがカルトのメンバーになりたいわけじゃないだろう?

寧ろ私は、その人、或いはその存在が何を言わなければならないかという点に興味がある。

だから、私は彼らをフォローしているんだ。しかし、実のところ私は彼らの手先ではない。私は、彼らが言わなければならないことに興味があるだけで、それに同意するかもしれないし、反対するかもしれない。だから、「フォロー」というのはおそらく理想的な言葉ではないと思うし、「スーパー・フォロー」なんていうのは大嫌いだ。だって、それだと、スーパー・ファン、私はあなたの一番のファンです、というふうに聞こえるじゃないか。この人は私をストーカーして、殺すんじゃないか?というふうに。だから「スーパー・フォロー」という言葉は「有料会員」とかに変えようと思う。その方がいい言葉だ。

社員:この人物のコンテンツを一括購読するみたいに、このグラフにある人たちをまとめて保有することを望んでいるのですか?

マスク:私はここでアイデアを大いに受け付けよう。行き詰まっていると言うつもりはない。フォローするというのは、この人は面白いことを言っている、興味深くて、おそらく面白いコンテンツを持っている、と私が思っていることを意味するだけだ。だからこそ、私は、彼らが言わなければならないことを知りたい。必ずしもその内容にいつも賛同する気はないし、内容が素晴らしいといつも思っているわけでもない。しかし、こうやって時間を費やしたい — この人の言わなければならないことに耳を貸して、読んで、聞くわけだ。

社員:私が質問している理由は、我が社のテクノロジーの多くがそのようなグラフを目指して構築されているからです。そこに、我が社が決断しなければならない重要な判断要素があると思います。もう1つはホーム・タイムラインです。一般的なホーム・タイムラインだけでは、ユーザの意図を判断するのは非常に困難です。我が社は、イベント、近所、トレンドを検索する機能を持っています。こういったことはすべて検索機能がきっかけになります。そして、何年にもわたって、我が社はこれらを監督しようとしています。あなたから見て、我が社はまだホーム・タイムラインのようなスペースにいるのでしょうか — それとも、もっと調査をお望みですか?

私は広告グループで働いていますが、意図を探るのが最も難しいんです。ですから、あなたがTwitterアプリをどのように想像しているか知りたいだけです。ホーム・タイムラインだと言うなら、そこで最適化するし、そうでなければ、ユーザの意図に基づいて実際にユーザを誘導する、或いは少なくともガイダンスを提供すべきでしょうか?それについて、あなたの考えをお聞かせください。

マスク:現在、Twitterへの入り口は、特にアプリ経由だと複雑すぎる。これは、紛れもなくTikTokの方がはるかに優れているケースだ。たとえるなら、アプリをダウンロードすれば、TikTokへの入り口はバターのようにスムーズだ。また、動画コンテンツを投稿するのであれば、ユーザ名などを作成する必要もない。そして、同じことがTwitterにも当てはまる

はずだ。人々は単にアプリをダウンロードして、興味のあることを非常に大雑把に訊き、すぐさまそれをツイートし、たぶん、最も興味深いツイートがいくつか含まれているホーム・タイムラインを表示するだけだ。それは、ユーザが求めていたものとはドンピシャでないかもしれないが、実は楽しんでいる。時には、何を求めればいいのか分からない人もいる。私たちは、興味深くて、楽しくて、面白いことを見過ごすことがよくある。我が社なら、実際、はるかに上手く、それに対処できると思う。

私は、25 万件的「いいね!」がついている非常に興味深いツイートを目にするのが頻繁にあるが、タイムラインに表示されたことは一度もない。私がどうしてそのツイートを知っているかという、私の友人がリンクを送ってくれたからだ。素晴らしいツイートがあれば、我が社はそれをユーザに見せるべきだ。TikTok のように、非常に人気のある面白い動画があれば、ユーザはそれをみんなに見せるだろう。

また、広告面では、広告エンジンとツイート推奨エンジンを別々にすべきではないと思う。なぜなら、我が社は実のところ、ユーザの興味にできるだけ忠実な広告を実際に表示したいからだ。誰かが実際に買いたくなるように仕組まれた広告、特に誰かが買いたいと思ったときに買うように仕向ける広告は、実際にはコンテンツだ。それがコンテンツであるためには、幅広い広告を持たないといけない。まったく興味が無いのに、住宅ローンに契約するように求められるのは、何であれ迷惑だし、スパム広告だ。

私は、ギズモの広告を見るのが好きだ。ギズモの広告を見ると、もちろんギズモが大好きだから、クリックしてすべて購入する。それほど素晴らしいものでなくても、ギズモを買ってしまう。私はテクノロジーが大好きだ。ギズモのコンテンツは目にするが、広告や実際にギズモを購入する機能を見ることはない。だから、私のアシスタントに「このギズモを買ってください」というような広告を送信しなければならない。それが一般的な方法だ。でも、クリックしただけで購入できるなら嬉しい。

私は、Twitter のあらゆる側面を早急に改善したいと思う。検索機能なんかは、様々な方法ですぐに改善できる。ちょうど今朝、実はジャック(ドーシー)を探していた。そこで、検索エンジンに Jack と入力したら、「@jack」は 1 位でヒットしなかった。しかし、それが 1 位のはずだろう。そのため、私は「@jack」と直接入力しなければならなかった。もし j-a-c-k と入力したら、ジャック・ドーシーが 1 位でヒットすべきだ。つまり、君たちが求めているのは、おそらくそれだろう?だから、システムのあらゆる側面を改良するために我が社ができることなら、何でも実行に移そうと思う。

司会:Slack でたくさん質問を頂いたので、まとめて中継したいと思います。私の考える一番印象的な質問はこれです。自宅またはリモートで仕事をしている多くのサービス提供者と主要な貢献者がいるが、我が社はこれをどのように管理すべきか、あなたと考え方を共有したい。現在リモートで重要な貢献をしている社員について、あなたはどのように考えているのか教えてください。

マスク:リモートに関しては、テスラとスペース X で私が掲げている一貫した政策だ。つまり、オフィスにるのがデフォルトであり、そこで妥当な時間を過ごす必要がある。何時間もクレイジーでいろ、なんて言ってない。私はオフィスでクレイジーな時間を過ごす、他の社員にオフィスでクレイジーな時間を過ごすように求めているわけではないんだ。しかし、コミュニケーションというのははるかに優れた方法だから、社員同士で直接会うのが、より生産的になる方法である、というのが私の哲学だ。

同じ部屋に座って、みんなと交流できれば、同じ部屋にいない場合よりもはるかにいい。オフィスを構えるのには理由がある。さて、誰かの貢献が非常に大きく、遠隔でのコミュニケーションの難しさを克服できるのであれば、その人は絶対に Twitter に留まるべきだ。しかし、それはより高いハードルになるだろう。遠隔でのコミュニケーション問題を克服するには、その誰かはとてつもなく優秀でなければならない。テスラやスペース X にはリモートで仕事をする社員がたくさんいるが、それは例外的な社員の例外的な原則だ。そして、それが上手いかない社員もいることを、私は完全に理解している。それが Twitter の新しい哲学だ。

司会者:もう 1 つ、一貫して寄せられている質問があります。考えを共有していただければ幸いです。我が社が経験している人員削減について、どのような計画が立案されていますか?そして、我が社は、実際のところどうやって社員をまとめ、すべての社員を大きなビジョンに集中させるのでしょうか?

マスク:それは、私には分からない。それに対する素晴らしい答えを持っていない。しかし、哲学的に言えることは、スペース X とテスラで上手くいっているのは、社員がオフィスにいて、仕事中毒であれば、少数の社員でもその状況で途方もない量の仕事を成し遂げることができるからだ。例えば、テスラ・オートパイロット AI チームを見ると、約 150 人のエンジニアがいるが、彼らは群を抜いて優れたチームで、3,000 人のエンジニアに匹敵する。少数の並外れた社員というのは非常に意欲的であり、そこそこ優秀でそこそこ意欲的な大勢の社員よりも優れた成果を上げることができると、私は固く信じている。それが私の哲学だ。そして、仕事中毒で、勝つためにプレイする社員からすれば、Twitter はよい場所だ。そうでない人も、それは完全に理解するだろう。しかし、Twitter は、そういう社員のためにあるのではない。

社員:エンジニア主導の文化とは具体的に何を意味するのか話してもらえますか?

マスク:エンジニア主導の文化とは、プロダクトのコア・テクノロジーを実際に進化させているかどうか、ということだと思う。これは、他のすべてを排除するエンジニアリングということではない。テスラを例にとってみよう。フランク・フォン・ホルツハウゼンと一緒に

0 から作り上げた素晴らしいデザイン・スタジオがある。私たちにはプロジェクト管理組織があり、非常に大きなエンジニアリング組織がある。しかし、製品管理、設計、エンジニアリングは、すべて私の管轄にある。全員がエンジニア部門に所属しているのとは、まるで違う。その設計、プロジェクト管理、エンジニアリングは私の管轄で、その重要性は平等だ。Twitter がコア・プロダクトを進化させるために、コア・プロダクトは何からできているか？それは、ソフトウェアでできている。だから、優れたソフトウェアを作成しない限り、プロダクトを改善することは難しい。テスラとスペース X では、ロケット、自動車、過給機、衛星を製造する予定だ。多くのハードウェアからなり、そして非常に優れたソフトウェア・チームもいる。実際、私はテスラを、ハードウェア企業であると同時に、少なくともソフトウェア企業と見なしている。しかし、Twitter の場合、ハードウェアは出荷していない。ソフトウェアを出荷しているんだ。そのため、プロダクトを進化させる優れたコードを作成する必要がある。それは実に明白だ。

社員:すでに人員が不足していて、物事を維持するのがやっとの状況なのに、なぜ我が社の経営陣は離職率を上げようとしているのですか？

マスク:人員削減を増やすつもりはないが、人員が不足しているとも思わない。人員が多すぎと思う。これは私の意見であり、君が反対するのは自由だ。

社員:そういうチーム(Twitter ブルー)に参加したい社員は多いと思います。この種のプロジェクトを更に増やしていけるでしょうか、どうすればそれを持続的に行えるでしょうか？

マスク:サブスクを取り込む必要があると思う。私がサブスクに関して極めて高い緊急性を感じている理由は、我が社がかなり深刻な不況に向かっていると思うからだ。これは、基本的にすべての企業が一時解雇を行っていることから分かる。Twitter だけじゃない。そして、不況下では、広告是不釣り合いに影響を受ける。しかも、広告にいくら費やして、広告がどんな需要を生み出したか、広告主が明確に追跡できない、ブランド広告として知られている広告は、更に影響を受けるだろう。そういうわけで、収益面で、Twitter は非常に悲惨な状況に陥っている。

君は、私がテスラ株を大量に売却した記事を読んだことがあるかもしれない。私がそうしたのは、Twitter を救うためだ。テスラへの信頼が欠けているからではない。テスラ株は将来、莫大な価値を持つと思う。Twitter のために株を売ったんだ。Twitter を存続させるためだ。そして、我が社が有料会員に執着する理由は、Twitter を存続させるためだ。おそらく 1 年か 2 年は深刻な不況が続くだろうし、繰り返すが、不釣り合いな影響を我が社に及ぼさだろう。しかし、我が社はそれを乗り越える、決して死なない。それが優先順位の理由だ。私は 2000 年、2001 年、2008~9 年の不況を経験し、不況で企業が死ぬことに少し被害妄想

がある。2000 年の不況で、スペース X と PayPal を存続させ、2009 年の不況でテスラを存続させた経験から、不況 PTSD になった。2009 年にゼネラル・モーターズとクライスラーが倒産したことは覚えておく価値がある。テスラは、新興の電気自動車会社であるにも拘わらず、そうはならなかった。2009 年に私たちが生き残ることは、耐え難いほど困難だった。私たちが生き残ることができたのは、ただ被害妄想があったため、と言うのはそういう理由だ。それは、アンディ・グロスの名言のようなものだ。「パラノイアだけが生き残る」それなら、我が社は被害妄想を抱えようじゃないか、そうすれば生き残れるだろう。

司会:遠隔地にいる社員から別の質問があります。我が社のランウェイはどうなっていますか？

マスク:来年の収益不足がどうなるか分からないので、我が社のランウェイ、キャッシュ・ランウェイがどうなるかを言うのは難しい。しかし、数 10 億ドルのネット・キャッシュ・フローがマイナスになる可能性はあると思う。不況の実際の深刻度や長さを予測することは不可能だ。しかし、不況は浅くて短いものになる方に賭けて、蓋を開けてみたら長期にわたる深刻な不況だった、という状況に陥りたくはない。我が社は、長期にわたる深刻な不況を乗り切ることができるようにする必要がある。

司会者は、報告体制に関する質問を読み上げる。

Twitter でデザイン面を掘り下げる時間はなかったが、時間をかけて、デザイン、プログラム管理、エンジニアリングが私の直轄になり、これら 3 つの組織間でプロダクトのバランスを取るようになると思う。ちょうどテスラのような感じだ。優れたデザインと優れた芸術性を備えた人なら誰でも、残留することをお薦めしよう。ここがそういう人たちにとって幸せな住処になるだろう。

社員:ちょっと、リターン・オフィスの質問に戻りたいんですけど。現在、会社の多くが分散型になっています。他のオフィスに電話をするためだけにオフィスに戻るよう求めているんですか？いずれにせよ、直接チームメイトに会うチャンスがなくなることはないでしょう。なぜ、あなたはこれを求めているのですか？

マスク:はっきり申し上げよう。オフィスに戻れるときにオフィスに戻らない社員は、会社に残れない。話は以上だ。

社員:そんなことを訊いているわけではありません。社員がオフィスに戻ったところで、オフィスは別々でしょう。どうせ、直接会うことはありませんよ。

マスク: そうだ。でも、対面での活動の量を最大化することはできる。テスラも一ヶ所ではない。基本的に、オフィスに顔を出せるのに顔を出さないのなら、退職を受け付ける。話は以上だ。

社員: 私は事業成長と通知機能に取り組んでいます。この 2 週間、我が社はたくさんの冒険をしてきました。いろいろなものに着手してきました。次の 3 ヶ月間で私は次のようなことを理解したいです。我が社にとってベストなことは何でしょうか? 様々なことに挑戦し続けて、どこで成長するかを見極めるべきでしょうか? それとも、特定のことに集中するのでしょうか、或いは 1 つか 2 つのことに集中するのでしょうか? 具体的には、次の 10 億人のユーザを獲得しようとしているのでしょうか? それとも、収益にもっと集中しようとしているのでしょうか? 特定の目標があるかどうかを理解したいと思います。

マスク: 我が社は間違いなく、支出を上まわるキャッシュを稼ぐ必要がある。それができず、キャッシュ・フローが大幅にマイナスになれば、破産はあり得ない事態ではない。これが優先事項だ。10 億人のユーザにスケールすることも、その過程で多額の損失を被ることもできない。そんなことは不可能か。私は、そういうふうには思っていない。プロダクトをより魅力的にしつつ、検索機能を修正、改善すれば、規模は大きくなっていくだろう。制作者に報酬が支払われる動画コンテンツを追加して、Twitter に有料会員を引き込めれば、これらがチグハグでないことが分かると思う。すべては整合しているんだ。魅力的なプロダクトがあれば、人々はそれを購入するだろう。スペース X とテスラで私が経験したのも、そういうことだ。

社員: 申し訳ありません。もう少し具体的に言うと、様々なチームに配属している私たち全員が、今後数ヶ月で様々なことを試し、何が上手くいき、何が上手くいかないのかを見極めるということを提案しているのでしょうか、それとも我が社が集中すべきことについて、具体的な提案をお持ちでしょうか?

マスク: そういうことを私に提案するのは、正しいことだと思う。しかし、先ほども言ったように、我が社にはたくさんのことをやる必要がある点は非常に明白だと思う。動画コンテンツ然り、コンテンツ制作者に報酬を払って、Twitter 上でコンテンツを獲得すること然り、現状のように他の場所にコンテンツを配置させるとか、支払いを行わないとか、そういったことをやめること然りだ。これは簡単なことだ。優先度は高い。検索機能の改善は優先度を高めるべし。Twitter に決済機能を追加することも当然だ。これも優先度が高い。もし私が気づいていないことで、我が社がやるべきだと思うことがあれば、それについて教えてほしい。私は喜んでそれをやろう。

社員:この場を借りて通知機能について話します。特にヘビー・ユーザの場合、通知機能が
いかに混沌を招き得るかについて、よく耳にしますが、同時に、それが当社の成長の 20%
を促進しています。Twitter の通知機能がどこに向かうのか知りたいです。

マスク:通知機能には注意すべきだと思う。君たちは、ここで働いていなかったら何をした
いか、というような質問は、よいテストになるだろう。君たちが単なる Twitter ユーザで、
Twitter で働いていなかったとしたら、Twitter に何をしてもらいたいのか?ユーザの利用時間
を促進させるとか、そんなことのためだけに、煩わしいことはやりたくないだろう。しかし、
Twitter に何か興味深いことを知らせほしいと思うだろう。だから、もし自分が Twitter に
いなかったら、Twitter に何をしてほしいかを考えることは、それが正しいかどうかを考え
るよい方法だと思う。

社員:我が社は、ここでほぼ 0 から決済機能の旅に乗り出そうとしています。振り返って考
えて、PayPal であなたが最初に計画したことと異なることをやるべきだと思いますか?或い
は、避けるべき過ちや、試してみるべきことには、どのようなものがあるでしょうか?

マスク:決済機能の話題に対する完全な答えは複雑だ。今日知られている PayPal 計画は、
2000 年 7 月に私たちが作成した機能ロードマップの一部だ。大雑把に言うと、君たちは基
本的には、認証されたすべての Twitter ユーザの残高を取り込みたいと思っている。ユーザ
に 10 ドル前後の金額をかければ、システム内のどこにでも送金できるようになる。そのた
めには送金ライセンスが必要で、それは申請中だ。

次に、並行してこのシステムから収益をあげることを目的として、Twitter 残高を持つこと
が君たちに可能な最高の利まわりとなるように、高利まわりの金融市場預金口座を作成す
る。誰でも当座預金口座、普通預金口座、いくつかの銀行譲渡性預金と金融市場預金口座、
クレジットカードを持っているなら…これは非常に複雑で費用がかかる。もし君たちが
Twitter 上の残高を 1 つだけ持つことができ、残高が単純にプラスにもマイナスにもなり、
プラスになれば、他から受け取る場合よりも金利が高く、マイナスになれば、他から受け取
る場合よりも金利が低いのであれば、システムははるかに単純になる。

次に、誰もが Twitter を受け入れるわけではないから、決済システムとの下位互換性を持た
せるように、Twitter アカウントにデビット・カードを添付する。つまり、一定の残高を超
えると、自動的にデビット・カードを送るんだ。既存の金融インフラとの下位互換性がほし
い。

米国では、まだ小切手が使われることが少なくない。従って、家主が小切手の送付を要求し
ている場合は、0 でない枚数の小切手を用意しなければならない。次に、小切手が必要な人
に少数の小切手を送る。更に、自動支払いを追加する。その後、時間をかけて、基本的に、
財務の観点から君たちが望むすべての事案に対処する。そして、金融の観点から君たちが望

むすべてのことに対処すれば、我が社はそういう人たちの金融機関になるだろう。

社員:どちらかというと銀行のような感じですね。融資も視野に入っているのですか？

マスク:まあ、包括的なサービスを提供したいのであれば、重要な要素を見逃すことはできない。

司会者:プライバシーと情報セキュリティ・チームから質問があります。この経済状況から抜け出すためには、プロダクトの発売と実験を加速することが重要になることは明らかです。同時に、我が社には、守らなければならない極めて重要なプライバシーと情報セキュリティの義務を負っています。セキュリティとプライバシーに等しく注力できるという意味で、この因子をどうやってこの方程式に含めようとしていますか？

マスク:まず、私はセキュリティとプライバシーに疎いわけではない。実際、よく知っている。テスラについて考えてみれば、すべての車がグローバルに接続されている。私たちは、人々がどこへ行ったかを知っている。実は、私たちは、ユーザが移動した場所の最後の 0.5 マイル前後は意図的に保存していない。テスラには周囲カメラが動作しているから、どんなことでも撮影している、と君たちは思っているだろう。カメラを搭載した常時接続の車には、プライバシーに関する重大な問題がある。テスラでは、人々のプライバシーを保護するためにどんなことでもやってきた。同じことがスターリンクにも当てはまる。ユーザがどんなサイトを閲覧しているか、君たちは知ることができる。ユーザがどこにいるか、知っている。もしスターリンクやスペース X がプライバシーに疎かったら、システム全体が崩壊し、それに対する人々の信頼を失うだろう。そして同じことがテスラにも当てはまる。だから、これは私にとって新しいことではない。私は非常に長い間、プライバシー問題に取り組んできた。同じことが PayPal にも当てはまる。プライバシー面では修羅場をくぐってきた。私にしてみれば、6 番目のケースといった感じだ。さて、後いくつかの質問を受け付けよう。

司会者:売上指標についてはどうお考えですか？つまり、会社全体で自分の仕事に優先順位を付けようと考えた場合、重要な 1 つか 2 つの指標は、何かありますか？

マスク:指標に過度にこだわりたくないと思う。これらの指標を健全性チェックと捉えると役に立つ。しかし、指標に最適化されすぎると、君たちは愚かな AI と同じになってしまう。常識のない数字を追い求めることになる。実際に重要なことは、プロダクトを素晴らしいものになっているか、ということだ。プロダクトを素晴らしいものにすれば、人々はそれを使用する。

テスラでは、市場調査も市場テストも行わない。私たちは、自分たちが愛し、人々が愛してくれると確信している車を作っているだけだ。それがすべてだ。そして、テスラはいろいろな人に売れている。テスラは、指標にこだわるすべての人々、市場調査を行うすべての人々にも売れている。私たちは製品を素晴らしいものにすることに注力しており、それが重要だからだ。では、最後の質問。

社員:インフラのコストとクラウドへの移行に関して、我が社の目標は何ですか?我が社は、クラウドに移行したいのですか?データ・センターそのものになりたいのですか?それとも、2つの融合体ですか?

マスク:クラウドに移行しようとか、しないとか、そんなことではない。どちらでもないと思う。我が社はプロダクトを素晴らしいものにする必要があるのであって、そんな話は取るに足りないことだ。

社員:プラットフォームをもっと e コマースに適したものにすることで、コンバージョン率をどのように改善できるでしょうか?

マスク:人々が商品を買えるようにする、ということ?

社員:ええ。

マスク:そう、それは決済と密接に関係している。Twitter に残高があれば、または基本的に Twitter アカウントにお金があれば、実は商品を購入するのは非常に簡単だ。つまり、効果的な決済システムを持つことで商品を簡単に購入できるようになるのは、自然な成り行きなんだ。

Twitter にはまだ手付かずの途方もないチャンスがあると思う。ありがとう。