

ボーングローバル企業の出現における情報通信技術の役割

1 はじめに

これまでの伝統的な国際経営論によれば、企業の国際化・グローバル化のプロセスは、国内市場活動から始まり、長い年月をかけ継続的・段階的に進むというのが定説であった。しかし、ボーングローバル企業 (Born Global Company、以下BGC) は、国内での会社設立から数年で国際事業を開始する。つまり、国内で一定の成果を上げてから、海外展開という従来のグローバリゼーションの過程を一足飛びに飛び越えるのだ。BGCのような中小企業に求められる戦略は、グローバルニッチ、すなわち狭い市場をグローバルに位置づけ、早期に海外展開を進めることが大きな成功要因になるのではないか。加えて、BGCの出現背景の1つには、ビジネスのグローバル化と情報通信技術(以下ICT)の進展が影響していると言われている。本稿は、BGCの出現にICTがどのような役割を果たしたか考察するものである。

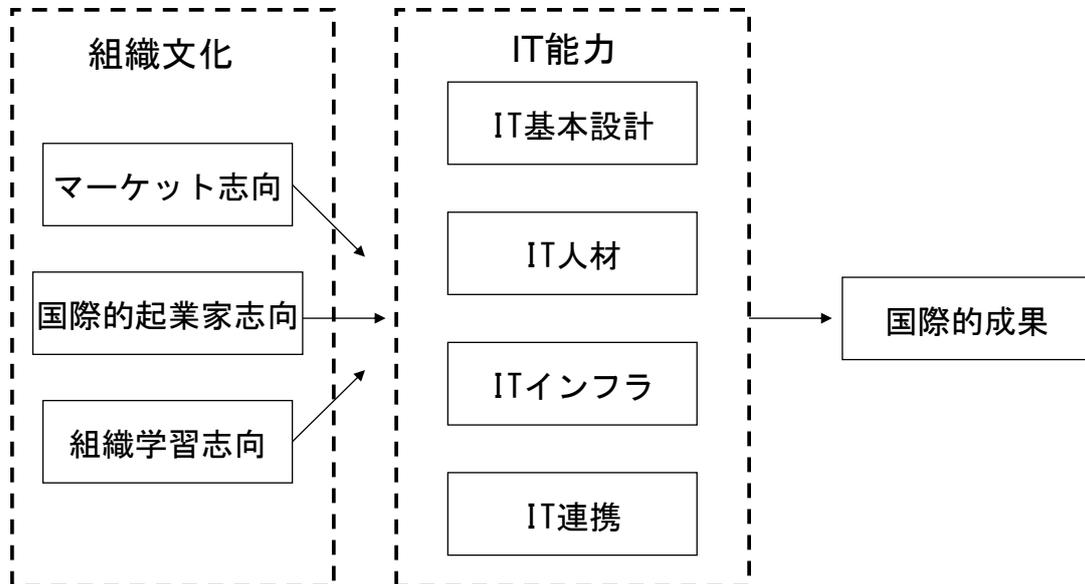
2 先行・関連研究

Gabrielsson and Kirpalani (2004)によると、設立直後の BGC は国際事業を行うための資源が不足し、経営者は資金を調達するために自身の個人資産を担保として提供する場合がある。事業の失敗が、彼らの個人資産に深刻なダメージを与える場合もあるので BGC は多国籍企業(MNC)のネットワークをチャンネルとして利用し、インターネットを活用することにより、事業運営上のリスクを軽減することを戦略として採用する。BGC における ICT の役割については、いくつかの研究がなされている。Loane (2006)は、カナダ、アイルランド、オーストラリア、ニュージーランドの企業 143 社が、ICT を使い国際化をどのように進めたかを調査した。企業はインターネットや E メールを国際活動に必要とされる

投資を削減するために活用し、マーケティングコミュニケーション、顧客関係管理(CRM)、営業チャネルに使用する。多くの企業はインターネットを、オンライン販売より、オフラインでの販売サポート、CRM などの活用において重要視している。例えば、オンラインサポートでインターネットを通じ、リアルタイムに顧客情報を収集し CRM に活用する。また、インターネットは今まで入手不可能であった情報へのアクセスを可能とする。回答企業の 30%がインターネットをマーケットの情報収集、42%が競合会社の情報収集に活用していた。インターネットが幅広い情報を収集するのにより機会ということは明らかであろう。インターネットは、買い手と売り手のギャップを縮めることも可能とし、約 4 分の 1 の企業が配送チャネルとしてインターネットを使用していた。BGC の経営者は戦略目的、国際戦略にベストフィットするようにインターネットの活用を最大化することにより、国際化を進めるにあたり直面する障害を除去し、事業機会を取り込(Loane, 2006)。

Zhang & Tansuhaj (2007)は、組織文化と IT 能力、国際的成果の関係について研究し、会社設立後 3 年以内に海外事業を開始し売上の半分以上は輸出という、典型的な BGC 3 社へのインタビュー調査を行った。明らかになったことは、何れの BGC も顧客志向であり、差別化された高品質な製品を強調し、強い国際志向を示す起業家により経営されていた。会社設立当初より世界を市場と見なし、国際市場で競争するため IT に大きく依存し、激変するビジネス環境に対応するためイノベーションを重視、R&D への投資を惜しまなかった。顧客価値にフォーカスし新製品開発に注力、顧客ニーズを満足させることが企業の重要な組織文化であった。Zhang & Tansuhaj (2007)は、組織文化と IT 能力、国際的成果の関係について図表 1 の概念モデルを示した。組織文化は顧客に価値のある製品・サービスを提供するマーケット志向、小規模企業における資源を最大限活用し国際事業を展開する国際的起業家志向、知識を獲得・発展させ事業上の課題を解決する組織学習志向の 3 つに分けられる。IT 能力は、事業運営上、必要とされる技術的プラットフォームである IT 基本設計、事業上の課題を解決する IT スキルを持った IT 人材、事業運営に必要なコンピューター・データベース等の IT インフラ、企業内部の事業部間連携のための IT 連携の 4 つに分けられる。組織文化は IT 能力の構築に重要な役割を果たし、IT 能力は国際的成果を向上させるのに極めて効果的である。単なる IT インフラの購入は、国際的成果を生み出すことを約束するものではなく、企業は内部の経営資源・能力と組み合わせて IT 資源を動員し展開することが重要である。顧客ニーズを満たすために、強い IT 能力が開発された事例もあり、IT 能力は強い組織文化の結果により獲得されると指摘している。

図表1 組織文化とIT能力、BGCの国際的成果の概念モデル



出所：Zhang & Tansuhaj (2007), p64

3 事例研究

事例研究では、株式会社ブイキューブ(以下ブイキューブとする)を取り上げる。先行研究のZhang & Tansuhaj (2007)では、組織文化はIT能力の構築に極めて重要な役割を果たすとあるが、ブイキューブでもこれらの組織文化が認められるのか、またIT能力がどのように構築されたのかを中心に考察していく。

3.1 会社概要

以下はブイキューブ有価証券報告書より、作成したものである。

ブイキューブは現代表取締役社長間下直晃により、1998年にWebソリューションサービスを目的として有限会社ブイキューブインターネットの創業が発祥である。2001年に株式会社組織変更、2002年に株式会社ブイキューブに商号変更し、2003年4月にV-cube USA, Incを設立した。一方で、2004年1月にビジュアルコミュニケーションツールの開発及びサービスの提供を目的に、株式会社ランデブーの全株式を取得し、株式会社ブイキューブ

ブブロードコミュニケーションに商号変更。その後、2005年に株式会社ブイキューブブロードコミュニケーションは、株式交換により旧株式会社ブイキューブを子会社化、2006年に吸収合併し、株式会社ブイキューブに商号変更し現在に至る。

ブイキューブが提供するビジュアルコミュニケーションサービスは、「いつでも」・「どこでも」・「だれでも」使える、をコンセプトに、ユーザーのPC・スマートフォン・タブレット端末等のモバイル端末から、インターネットを通じて、遠くの相手とお互いの顔や資料を共有しながら遠隔会議を行う Web 会議サービスや、オンラインセミナーなど文字や音声だけでなく映像も含めたコミュニケーションサービスである。

現在、東京、名古屋、大阪、福岡の国内拠点の他、海外のビジュアルコミュニケーションマーケットの獲得や海外拠点とビジュアルコミュニケーションを実施したいという顧客ニーズを踏まえ、海外拠点を設け事業展開を進めている。アジアマーケットにおいては、2009年12月にV-cube Malaysia Sdn. Bhd(マレーシア)、2012年7月にPT. V-CUBE INDONESIA(インドネシア)、2013年8月にはV-cube Singapore Pte. Ltd(シンガポール)を設立、さらに、2013年8月にBRAV International Limited及び同社の子会社である天津柏鋭聿科技有限公司(現・威立方(天津)信息技术有限公司)を子会社化し、中国における事業展開を進める。2012年1月には、アジア地域統括持株会社兼グローバル基準のサービス開発拠点として、V-cube Global Services Pte. Ltdをシンガポールに開設、2013年5月には、データセンター、通信回線などインフラサービスをグループ各社に提供するため、V-cube Global Operations Pte. Ltdをシンガポールに設立した(ブイキューブ有価証券報告書より作成)。

図表 2 株式会社ブイキューブ 会社概要(2014年12月期)

創業	1998年10月
代表取締役	間下直晃
本社住所	東京都目黒区上目黒二丁目1番1号
事業内容	「アジアナンバーワンのビジュアルコミュニケーションプラットフォーム」を目指し、主に企業・教育機関・官公庁に向け、「クラウド」型を中心としたビジュアルコミュニケーションサービスを提供
資本金	18億5,103万円
従業員数	282名
業績	売上高46億8,140万円、当期純利益2億6,184万円 海外売上高比率14.7%
連結子会社	9社 (V-cube USA, Inc, V-cube Malaysia Sdn. Bhd, V-cube Global Services Pte.Ltd, PT.V-CUBE INDONESIA, V-cube Global Operations Pte.Ltd, V-cube Singapore Pte.Ltd, BRAV International Limited, 威立方(天津)信息技術有限公司, パイオニア VC 株式会社)

出所：ブイキューブ有価証券報告書から作成

3.2 会社設立・事業展開経緯

以下は、間下社長へのインタビュー(産業新潮 2012)より、ブイキューブの設立経緯、事業展開などをまとめたものである。

間下社長は慶應義塾大学3年生の時、「ホームページをつくって見ないか」と言われたのをきっかけに、Webシステムや携帯電話アプリケーション開発の受託を始めた。当時はまだインターネット黎明期でホームページを持つ企業が少なく技術レベルも高くなく、自分たちで勉強しある程度の知識があれば、ホームページをつくることができた。ホームページを2週間かけてつくり、当時20万円ぐらいもらったが、プロに頼むと200万円ぐらいかかったので金額が一桁小さかった。そのうちに、顧客が顧客を呼び、人手が足りなくなって人を集め、人が増えてくると税金の問題などが出てきて、有限会社にしたのが1998年。この時点では、間下社長は就職するつもりだったが、顧客も増え収益もあがって気づいたら社員までいた。そこで「ちゃんとやろう」ということになり、2001年に株式会社化した。当時から、間下社長は受託開発ではなく、自分たちがつくったものを生活の中でうまく使

ってもらったり、ビジネスで使ってもらい効率が良くなったりするような、便利なものを出していきたいという気持ちがあった。間下社長は2000年以前、グーグルカレンダーが出る前に、すでにオンラインのカレンダーサービスをつくっていた。特許を取っていればよかったが、そういう知識もなく、約10万人の顧客が集まったが、結果的にはビジネスにできずに終わった。

転機になったのは2003年。当時、間下社長は携帯電話のアプリケーションをつくっていて、それをアメリカに持っていかうと考えV-cube USA, Incという会社をつくった。しかしアメリカへの出張には限度があり、電話やメールでは埒が明かないことが多く、日本とアメリカとのコミュニケーションに苦勞した。そこでテレビ会議のシステムを買おうとしたが、2~3台で約1,000万円もしたため買えなかった。また、当時はブイキューブが現在扱っているようなソフトウェアタイプのテレビ会議サービスに、良いものもなかった。仕方ないので「買えないならつくろう」ということで作り始めたのが、現在のブイキューブのサービスのきっかけである。もともと社内で使うためだけのものだったが、実際に動いてくると「これ使ってもらえるかな」と。そこでマーケティングしてみるとニーズも高く、今後大きく伸びていくのは間違いなさそうだとすることで、2004年から「Web会議」としてサービスを開始した。ブイキューブのような小さな会社でも使えるよう、月々何万円という月額課金、当時で言うASP(アプリケーションサービスプロバイダ)型、今で言うSaaSとかクラウドといったモデルでサービス提供を始めた。これは同時に最大20人と、世界中どこにいてもフェイス・トゥ・フェイスで話ができるサービスだった。

ブイキューブがマーケットに参入した時、NTT、マイクロソフト、沖電気、パイオニア、シスコ、シトリックスといった大手がすでに競合として存在したが、現在、ブイキューブのシェアはトップである。ブイキューブがシェアでトップになった理由の1つは、まだ大手が本気になれるほどの市場規模がなく、大手は優秀な人材も予算も付けなかったためと考えられる。この分野は変化が激しく、大手の予算の考え方ではついてこれない。ブイキューブは月1回のペースでバージョンアップするが、大手は年に1、2回。ブイキューブの仕組みは顧客の要望に応じてどんどん進化していくので、大手とは性能で差が開き、追いつくのが難しくなってくる。さらに資金回収に年単位で時間がかかり、資金調達ができないベンチャー、あるいはビジネス展開のスピードについていけない大手などは参入が難しい。ブイキューブの月々課金は積み上がっているのに、この規模に追いつくには相当のペースを出さないと追いつけない状況になってきている。ゼロサムゲームになりやすい

業界なので、トップ1位2位に顧客とお金が集まると、自動的に3番手以下のところにはお金が集まりにくくなり、開発スピードが落ちる。そうすると機能競争に勝てなくなり、ますます顧客がブイキューブに流れてくるという好循環が生まれるようになった。現在、大手にはむしろ、ブイキューブの商品をOEM型で、ブランドを変えて出しているところもある。ブイキューブが強いもう1つの理由は、自分たちが最大のユーザーであることである。間下社長自身、ほぼ毎日のようにWeb会議を行っているし、社内でも使わない日はない。そうすると、どういうところに問題があったとか、どういうことをしたらより良いとか、いろいろなニーズが見えてくる。

日本国内の企業のトレンドにより、グローバル化せざるを得ない企業が増え、国際間で使いたい顧客向けに、アメリカに2カ所、日本国内に2カ所、中国に3カ所、東南アジアも5カ所と、各国にサーバーを置き、全世界で快適に使えるようにしていく。競合他社の中でもこれをやっている会社はほかにない。ブイキューブは、現地の会社に営業を始めているが、ブイキューブ自身がグローバル化することによって、グローバル化を目指す日本の顧客をサポートしていきたいと考えている。その一環として、24時間365日の電話サポートも行っている。グローバル化すると営業時間外に使う顧客も増え、土日操業している会社もある。ITの世界でここまでアナログにやるところは少ないが、使う人たちはITに親和性がない場合がほとんどなので、メールだけのサポートでは限界がある。今後は英語や中国語、インドネシア語、韓国語のサポートも行っていく。今、ブイキューブが目指しているのは「アジアNo.1」。中国を始めるとするとアジア圏では、アメリカの企業もまだ覇権を取れていない。日本製というブランド力を強みとし、具体的には海外売上上の比率を現状の2割から4割へと引き上げるつもりである。間下社長自身、現在シンガポールに住んでおり、ここを中心にインドネシア、タイ、ベトナム、中国、韓国への普及を拡大していきたいと考えている(産業新潮, 2012)。

3.3 考察

ブイキューブが、大手競合を押しつけてシェアトップになったのはなぜか?そのインプレーションとしては、ブイキューブが展開するのはWEB会議を始めとしたビジュアルコミュニケーション1つだけと、ニッチ市場に集中した結果ではないか。創業5年目に、アメリカに現地法人を設立し、現在は間下社長自身がシンガポールに居住する。ビジュアルコミュニケーションというニッチ分野をグローバルに位置づけ、アジアNo1の企業になる

ことを目指しており、BGC の経営者に共通する強い国際的起業家志向が認められる。また、顧客の利便性向上のため、全世界で快適に使える安定したネットワークの提供、24 時間 365 日のサポート体制など、強いマーケット志向も認められる。さらに、ブイキューブ自身が自社システムのヘビーユーザーとしてユーザー視点に立った改良を加え続け、月に 1 回のバージョンアップを行い、組織の学習志向も認められる (Zhang & Tansuhaj, 2007)。以上の組織文化を受け、顧客の要望や社内の気づきに大手の競合より早いスピードで対応し、柔軟な価格体系を提供する IT 能力を構築したと言える。その結果、Web 会議の「クラウド」型サービスでは、国内市場で 7 年連続シェア No1 を達成する (シード・プランニング「2014 ビデオ会議/Web 会議/音声会議の最新市場動向」)。

ICT の進展自体はブイキューブのみならず、大手競合も享受できた。しかし、自社の経営資源、特に資金が乏しいゆえに ICT を利用したアメリカ現地法人とのコミュニケーションツールの開発が、現在のブイキューブの事業モデルとなったことを考えると、ICT はブイキューブにとって非常に重要なトリガーだった。ICT の進展という機会を逃さず、間下社長自身のインターネット黎明期からネット事業に携わった経験、創業 5 年目にアメリカに現地法人を設立する強い国際的起業家志向、さらに大手競合と比べ組織年齢が若くフレキシブルで意思決定が早く顧客の要望に答えようとするマーケット志向を持って、事業戦略を実行したことが今日のブイキューブの成功要因と考察される。

4 おわりに

ブイキューブのサービスはインターネットを利用する顧客を対象としており、ICT の進展がなければ、ブイキューブの事業モデルも出現しなかった可能性もあり、ICT の進展に大きく影響を受けたと言える。その ICT の進展をどのように捉え、事業に展開していくのか、この差が現在のマーケットシェアに現れたのではないだろうか。

今後も、多くの BGC が出現し大手と伍して国際的に事業展開していくことを期待したい。

【参考文献】

- Gabrielsson, M., and Kirpalani, V. H. M. (2004), “Born globals: how to reach new business space rapidly”, *International Business Review*, 13(2004), pp.555-571
- Loane, S. (2006), “The role of the internet in the internationalization of small and medium sized companies”, *Journal of international Entrepreneurship*, pp.263-277
- Zhang, M., and Tansuhaj, P. (2007), “Organizational culture, information technology capability, and performance: The case of born global firms”, *Multinational Business Review*, 15 (3), pp.43-78
- 「FACE ブイキューブ社長 間下直晃」 『経済界』 2014 No.1011, 株式会社経済界, pp.10-13
- 「経営を変える広報(44)ブイキューブ 代表取締役社長 CEO 間下直晃氏 ウェブ会議でアジア進出」 『月刊広報会議』 2014. 11, NO. 70, 株式会社宣伝会議, pp.11-13
- 「経営写(No. 574)ブイキューブ社長CEO 間下直晃 WEB会議シェアNo.1企業として一層の市場開拓を進めます」 『財界』 第62巻第20号, 株式会社財界研究所, pp.126-129
- 財界研究所 [2014] 「ブイキューブ」 『シェアNo.1の秘訣②』, pp.13-40
- 「ブイキューブ 「見える」コミュニケーションを通じて世界の人々、社会をつなぐ」 『産業新潮』 2012. 11月号, 株式会社産業新潮社, pp.6-12
- ブイキューブ [2014] 『株主通信』 2014年12月期 証券コード：3681
- ブイキューブ [2014] 『有価証券報告書-第15期(平成26年1月-平成26年12月31日)』