

特集 元気な中小企業訪問記15

第3章

越境 EC, 売上アップの秘訣 ——東京都 株式会社マルウェブ



下高呂 祐
東京都中小企業診断士協会

会社名：株式会社マルウェブ
代表者：代表取締役 前山 和範
資本金：50万円
従業員：11名（連結25名）
所在地：東京都港区赤坂7-6-15 3F
連絡先：TEL：03-6277-8903
URL：https://www.maruweb.co.jp/

新型コロナウイルス感染拡大で、インバウンドに代わる新たな販路開拓の手段として、越境EC（国境を越えた Electronic Commerce 電子商取引）が注目を浴びている。

ただし、出店してみたものの、なかなか売れないと悩んでいる事業者も多い。その環境下において、越境ECのウェブソリューションを提供するIT企業として、システム開発からウェブマーケティングまで、トータルに事業者を支援しているのが、株式会社マルウェブである。

同社は従業員数11名と比較的、小規模であるが、EC業界の黎明期から経営してきた「老舗」としての実績があり、中小機構の「EC活用支援パートナー」や「IT導入支援事業者」にも認定されている。コロナ禍においても、年20%以上のペースで売上を伸ばしている。

はたして、同社が展開する事業には、どのような特徴があるのだろうか。前山和範社長に話を伺った。

1. こだわりの越境 EC

最寄りの地下鉄の駅を出て少々急な坂を上ると、同社のオフィスビルがテレビ局の目の前にあった。

扉を開けると、従業員数の倍はあろうかというパソコンのモニター画面がひしめいている。しかし、そこにいたのは、同社代表取締役の前山社長一人。従業員は誰も出社していない。

「コロナ禍になって、すぐ在宅勤務に移行しました。顧客との打ち合わせもオンラインです。訪問するための移動時間がなくなったため、業務効率が向上しました」



株式会社マルウェブの前山社長

図表1 株式会社マルウェブの主なウェブソリューション

サービス	プラットフォーム	特徴
越境 EC システム開発 (店舗, 物流, 決済などの設計, 制作)	Shopify	・スタートまでのコストが安価 ・Instagram との連携
	Magento (マジメント)	・欧米で人気のソリューション ・拡張機能が豊富
	WeChat ミニプログラム for 中国越境 EC	・中国版 LINE といわれる SNS を活用 ・運用コストが安価
ウェブマーケティング (集客, 囲い込み)	小紅書 (レッド)	・中国版 Instagram といわれる SNS ・KOL 起用, SEO 対策などが可能
	Weibo (ウェイボー)	・中国版 Twitter といわれる SNS ・話題, イベント機能が充実
	WeChat 公式アカウント	・クーポンやキャンペーンによる顧客の囲い込みが可能
	百度 (バイドゥ)	・中国版 Google といわれる検索エンジン ・リスティング, SEO 対策が可能

筆者作成

同社は越境 EC のトータルサポートとして、主に図表 1 に示すサービスを展開している。中でも特に力を入れており、売上を伸ばしているのが、中国向け越境 EC である。

同社の強みは、各顧客の事業規模や商材に合わせて、多彩なウェブソリューションを戦略的に組み合わせる提案力にある。

越境 EC で店舗を出店するだけでは売れないのはもちろんのこと、近年では単に SNS や KOL (Key Opinion Leader: 消費者の購買に影響力を持つ人物) などを使うプロモーションでは差別化できない。前山社長は言う。

「売上を伸ばすために最も大事なものは、マーケティングの設計です」

同社は中国マーケティングのノウハウを駆使して、商品、サービスのキャラクター設定から、1年間を通じたマーケティング戦略のプランニングまでを顧客と一緒に作り込むことによって、クオリティを向上させている。

品質の面では、SNS を中国語に翻訳する際の細やかな言葉遣いにも、マーケティングを意識したこだわりがある。

「機械翻訳で済ませている業者も結構いますが、単に直訳された言葉では誰も見ません」



越境 EC 店舗の例 (画像提供: 株式会社マルウェブ)

つまり、同社は豊富なメニューをただ提供するだけでなく、その組み合わせやクオリティも深く追求し、差別化を行っている。このような質の高いサービスを展開できているのはなぜだろうか。その理由を同社の成り立ちから探った。

2. 時代を先取る事業変遷

(1) EC 黎明期の参入（個人事業主時代）

時はバブル後の長引く平成不況時代。前山社長は就職活動がうまくいかず、大学を卒業するものの定職に就けないことに思い悩んでいた。

一方、当時からインターネットによる通信販売の世界に可能性を感じていた。そこで、EC市場に個人事業主として参入してみたところ、たしかな手ごたえがあった。そのうちにアメリカへも買い出しに行くようになり、ますます事業を軌道に乗せることができたのである。

当時はEC市場そのものができて間もなく、まして個人で参入する人は少なかった。なぜ前山社長は、先んじてECに参入できたのであろうか。

「小学生の頃から自宅にパソコンがあって、プログラムも書いていました」

もともと前山社長はIT関係の知識を生かした就職を望んでいたが、別の形で望みがかなうことになった。そしてこのときの経験が、後の事業展開に大きく役立つこととなる。

(2) EC ウェブ制作へ転身（法人立上げ）

しかし、前山社長はこの事業をやめて、知り合いのウェブ制作会社で働き始めた。大手企業のEC市場参入で、個人の規模では勝てないと予見したためである。

前山社長は、ウェブ制作会社で大手メーカーのEC担当となり、今の事業の土台となるECウェブ制作の技術を身につける。

3年後、制作会社を退職するが、当時はウェブ制作ができる人材が少なかったうえに、

前山社長自身がEC出店の経験者で事業者の苦勞がわかるということもあり、前山社長個人への制作依頼が舞い込んできた。手腕が口コミで広がり、1人では請けきれなくなったため、組織化するために株式会社マルウェブを立ち上げた。

(3) 越境ECウェブ制作事業の開始

会社は順調に売上を伸ばしたが、前山社長は考えた。

「単なるECウェブ制作は、いずれレッドオーシャンになる。その中で、秀でた会社にする方法は何だろうか」

目を付けたのは、海外向けのECである。前山社長は海外の音楽や歴史などが好きで、東南アジアや欧米など海外へ頻繁に出向いていた。その経験を生かして、人と違ったことがしたいと考えた。「越境EC」という言葉すらなかった頃の話である。

前山社長は、Magento社（マジェント：現・Adobeグループ）の多言語、多通貨ECプラットフォームを活用し、越境ECサイトのウェブ制作事業を始めた。Magentoは日本ではあまり知られていないが、欧米ではメジャーであり、これを扱える国内企業は多くなかった。その結果、前山社長はまたもやブルーオーシャンで業績を伸ばすのである。

(4) 顧客の香港拠点の役員を併任

越境ECウェブ制作事業が順調に伸びていくかわら、顧客から声がかかる。

「香港拠点のウェブ部門が弱いので、マーケティングのポジションを用意するから併任していただけないか」

前山社長は香港の会社のCMO（Chief Marketing Officer：最高マーケティング責任者）に就任した。そして、当該会社の事業所があった上海に年30回以上、通うことになる。

「世界に向けてのマーケティングを実施していく中で、明らかに中国と世界には大きな違いがありました」

越境ECの仕組みから支払決済までまった

く仕組みが異なり、「異文化を受け入れる」必要があった。それだけでなく、「中国は日本の高度成長期のときのような気合いで突き進み、研究開発のお金も多く使います」。

在任5年間で中国ビジネスを肌で感じた。このときの経験が、後の中国越境EC事業を立ち上げるうえで基盤となったのである。

(5) 開発拠点「マルウェブベトナム」設立

法人の事業が波に乗っているさなか、前山社長は考えていた。

「ウェブシステムの開発も始めよう。越境ECも、ウェブ制作単体で食べていける会社は一握りになるに違いない。システム開発とセットで提供できるようになる」

早速、社内に開発チームを立ち上げた。そして、同チームにいたベトナム人エンジニアが本国に戻り、マルウェブベトナムを設立。日本で受注して要件定義をしたシステムを、ベトナムで設計、制作を行う分業体制を敷くことができたのである。

ところで、日系企業の海外拠点というと、トップに日本人を置き、現地スタッフを採用、配置することが多い。しかし、マルウェブベトナムは、従業員14名すべてがベトナム人である。

「日本人がトップにいと圧迫されるようなので、置いていません。たまに私がベトナムに行っても仕事の話はほどほどに、楽しく食事をするだけにしています。コロナ前は社員旅行にも行って交流を深めてきました」



2018年、社員とのベトナム旅行にて（画像提供：株式会社マルウェブ）

(6) 中国越境EC事業の立上げ

新型コロナウイルス感染拡大が始まった2020年、前山社長は香港の企業の役員時代の知見を生かして、中国向け越境EC事業の立上げを決めた。インバウンド需要が打撃を受け、日本での中国向け越境ECの需要は確実に伸びると踏んだためである。

そこで、香港役員時代の右腕で、福岡県に移住していた中国人ウェブマーケターに声をかけ、陣営に引き入れた。遠方だが、オンライン会議が普及したため、採用に踏み切ったのである。彼は、今もなお福岡に在住し、キーマンとして中国越境EC事業を統括している。

このように、前山社長はECを取り巻く目まぐるしい変化に素早く柔軟に対応しながら、業態を変容、拡大していったのである。

3. 外国人材活用の秘訣

同社グループは、従業員の過半数が外国人だが、人材マネジメントで心がけていることを尋ねた。ところが前山社長は、「何もないです」と即答。思わず「えっ」と聞き返したが、その真意は何だろうか。

「外国人に対してという考え方がないので。もちろん、個々の従業員に対して、効率が良くないとか、成長したとか、評価は行いますが、リスペクトしながら1人ひとりを見えています」

たとえば、ベトナムに赴任している他社の日本人からは、「良い人材が集まらない」といった愚痴をよく聞いたという。しかし、前山社長は「求める人材が集まりにくいのは仕方ないため、個々人を尊重しながら伸ばしていくことを考えた」という。

では、どのように育成してきたのか。

「これは外国人も日本人も関係ありませんが、何かを依頼するときは、自分の中でゴールを持っています。顧客が求める良いものができたら評価し、違うものができたら指導します」

ただ、外国人には言葉の壁がある。そううまくいくのだろうか。

「最初はコミュニケーションに苦労しましたが、伝え方を工夫することで、次第に解消されました。たとえば、絵を付けるとか、口頭だけでなく記録に残るように伝えとか。ただ、日本人でも理解度の差はどうしてもありますので、私にとって外国人と日本人の違いはありません」

4. 今後の事業展開と元気な理由

前山社長は、今後どのように事業を伸ばしていくのだろうか。

「中国に法人を作ります。現地に会社があるメリットを生かした事業、たとえば、ECモールを作るサポートがしたいです。また、現地で人材を採用して、サービスのラインナップを広げたり、いち早く情報収集したりする仕組みも作りたいと考えています」

ただ、今後の展開を聞いてはみたものの、この記事が世に出る頃には、同社は今とまったく違うサービスを展開していたり、別の国に進出していたりするかもしれない。

なぜなら、今回の取材から同社が元気な理由をまとめると、

- ①事業環境の変化に応じて、いち早く業態を変容、拡大する行動力
 - ②外国人と日本人を分け隔てなく接する、フラットなマインド
- といえるからである。

下高呂 祐

(しもこうろ ゆう)

早稲田大学卒業後、材料メーカーに勤務。中華圏を中心とした拡販や収益性改善に寄与。中国にかかわり続けて四半世紀。中国語での経営支援も可能。2021年中小企業診断士登録。

