インターネット時代のマルチチャネル小売企業のクロスチャネル統合：「七匹狼」とインマンを事例に[1]

胡左浩、康上賢淑、臧树偉、孫博

キーワード：「七匹狼」(Septwolves)、インマン（Inman)、マルチチャネル、
クロスチャネル統合

はじめに

インターネット時代の到来によって、ブランド企業（brand companies）のチャネルモデルには巨大な変化が起き、オンラインチャネル（online channels）とオフチャネル（offline channels）を結ぶ小売モデルは、ユーザー体験（user experience)、市場カバレッジ（market coverage)、競争優位構築（competitive advantage）などの面で巨大な優位と潜在力を示し、発展の主流と傾向になっている。多くの企業は従来の単一チャネルからマルチ・チャネルの小売方法へ転換しつつ、その転換を通じて企業は持続的な市場競争力を高め、マルチ・チャネルの有効的に統合 (integration) することを期待している。

一般的に、多チャネル小売モデルは、従来のブランドチャネル優位を利用して新しい顧客を引きつけ、マーケティングコストを節約するだけではなく、もっと豊富な小売チャネルによる選択と便利なサービスを提供している。顧客はオンライン店で購入したものを、家の近くにある店で引き取り、あるいは実体店舗で体験したものを、その後オンラインで購入する。これらの便宜性と周到なサービス体験は、顧客の感知価値と購入願望および顧客の忠誠度を高める。

---

[1] 本論文は中国国家自然基金プロジェクト（項目番号の71372046）の助成を得た。特にここにて感謝する。

しかし、現実の情況は決して理想的なものではない。オンラインとオフラインの間にも問題がある。たとえば、もし顧客がオフラインチャネルに不満があった場合、オンラインに対する認知が影響される。それ以外に、オンラインとオフラインの間でも衝突があり、特に価格の衝突が著しい。これらは多チャネル小売モデルの予想業績に達しない原因でもある。ますます多くの企業は、単純に新しいチャネルを増加して多チャネル企業（本文では多チャネル小売モデルを採用したブランド企業を指す）になることで、必ずしも企業の全体の業績を高め、市場競争力を高めるとは限らない。どのように多チャネルに対して有効的に統合するかが鍵となる。そのため、本文はこのテーマをめぐって、多チャネル小売企業「七匹狼」（Septwolves 以下七匹狼と略称）と「インマン」（茵曼以下インマンと略称）を研究対象にし、両企業のクロスチャネル統合行為を分析し、多チャネル小売モデルへ転換しようとしている企業にある参考基準を提供する。

具体的には、まず適切な事例を選択し、再度多チャネルモデルの下でチャネル統合する７つの要素の分析枠組みを提示する。つまり、製品種類、価格決定戦略、プロモーション方法、顧客サービス、サプライチェーン、利益分配、組織構築などである。次には重点的に「七匹狼」と「インマン」のクロスチャネル統合実践を分析し、最後にはクロスチャネル統合した２種類の方向誘導をまとめる。

本論の結論は多チャネル小売企業がクロスチャネル統合する際に２種類の異なるチャネル分離方向（channel separation orientation）とチャネル融合指向（channelfusion orientation)、この２種類異なる方向誘導が存在し、それがまた多チャネル小売モデルを採用した企業のクロスチャネル統合策略の相違の決定を示している。

本論の主な構造は次の通りである。Ⅰ．事例企業の選択基準と事例企業を紹介、Ⅱ．多チャネル小売モデル下でのクロスチャネル統合の７つ要素の分析枠組み、Ⅲ. 分析枠組みによる事例企業のクロスチャネル統合方法を分析する。最後はクロスチャネル統合の２種類の方向誘導をまとめる。

Ⅰ．事例企業の選択基準と事例企業の紹介

1．事例の選択基準

本論では事例研究方法を取り、しかも事例企業の選出には以下の標準に基づいている。

（1）事例企業は独立実体として持続した時間が比較的長いこと

（2）事例企業は多チャネル小売の歴史は５年以上であること

（3）事例企業の初期販売チャネルとは差異がある

（4）事例企業のクロスチャネル統合策略が異なる。

そのなかで標準（1）と（2）は、事例企業は長い市場環境変化への時間、豊富なクロスチャネル統合経験が蓄積され、事例研究に十分な観察空間を提供できる。標準（3）と（4）は、異なる多チャネル小売企業のクロスチャネル統合の策略相違を解明することである。上述の４つの標準に基づいて、本論では七匹狼とインマンを選び、それを事例研究の対象とした。

まず、両企業は独立実体として８年以上持続的に小売を経営、しかも５年以上の多チャネル小売の歴史をもっており、資料が比較的精確で豊かであること。そのつぎに、両企業はともにアパレル企業であり、比較しやすい。そのなかで、七匹狼はオフラインチャネルから徐々に多チャネル小売企業へ転換した代表的企業であり、インマンはオンラインチャネルから次第に多チャネル小売企業へ転換した代表的企業である。それぞれは単一チャネル小売モデルから、多チャネル小売モデルへ転換した代表的なふたつの経路である。その比較分析を通じて、このふたつの経路の多チャネル小売企業、それぞれのクロスチャネル統合において、各自の持つ特色と相違を明らかにする。

2．データソース

本論のデータソースは、一次資料と二次資料であるが、一次資料は主に従業員へのインタビューあるいは電話取材によって得たものである。二次資料の入手先は、その企業の年報、企業の内部資料および企業研究成果に関する

ニュース、書籍、投資・コンサルティング会社の研究報告、およびその他の資料を含む。この多様なデータソースは、資料間の相互検証を通じて、研究の信頼度と有効性を高めていた。

3. 事例の背景

1）事例一　七匹狼

七匹狼実業株式有限会社は1990年に創立し、本部は福建省晋江市に位置している。福建省においては、アパレル企業として最初に株式上場した企業であり、事業内容は七匹狼というメンズファッションブランドの設計、生産と販売などであった。創立初期、七匹狼企業は「直販＋特別許可販売加盟」の販売モデルをとり、その製品も主にオフラインの実体店舗方法で顧客に販売していた。しかし電子商取引市場の発展により、七匹狼企業も積極的に単一チャネルから多チャネル小売モデルに転換しはじめた。2008年、七匹狼は淘宝のフラットフォームに旗艦店、七匹狼をオープンし、それによって比較的早期に電子商取引業務を展開した、伝統的アパレル企業である。七匹狼は初期に電子商取引を利用したのは、単に従来のチャネルに新たにひとつ補充するだけの考えであり、戦略面においても決して従来のチャネルほど重要視していたわけではない。創業者周少雄は、取材を受けた際に「電子商取引は実店舗の販売において重要な補充チャネルであり、在庫（destocking）の重要な手段でもある。現実の情況からみると、七匹狼のオンラインチャネル販売の90％の製品は、すべて売れ残り（inventory）です」と言った[2]。しかし、電子商取引市場の急速な発展により、七匹狼にとって電子商取引チャネルの戦略的重要性がますます増加していた。2013年、七匹狼は電子商取引部門から独立子会社に昇格し、オフラインとオンラインチャネルの「両輪駆動」への対応が備えており、同社の持続的発展を促進するのに役に立ったのである。

---

[2] 呉暁燕，康迪「周少雄　寒冷激発の「狼キャラクター」」（"周少雄 寒冷激发 "狼性""）「マーケティングの成功」（《成功营销》）2013年第1期。

2）事例二　インマン

インマンは、淘宝のプラットフォームから成長しはじめたインターネットのレディースファッション・ブランドであり、2007年に黄建華（CEO）が設立した。親会社は広州市匯美ファッション企業であり、1998年ODM業務により起業した。2005年、最初はアリババのプラットフォームに頼って外国貿易の業務を行ったが、その後インマンのブランドを立ち上げ、主に国内電子商取引小売市場を開拓した。インマンのブランド業務は同企業の主な業務であり、その電子商取引小売チャネルは主にTmall（天猫）、淘宝、Dang-Dang（当当）、VIPSHOP（唯品会）、JD（京東）などの主な電子商取引プラットフォームが含まれている。主に取り扱うものはレディースファッション、靴、カバン、アクセサリーなどのファッション製品である。2011年、インマンは「自営＋加盟」の方法を借りて、オフライン下の実体店舗を開き、それによって正式に多チャネル小売モデルへの転換をはじめていた。

インマンにとって、新チャネルと元のチャネルは同じく重要で、多チャネル小売戦略の重要な構成部分となっている。創始者の方建華は、インマンの設置したオフラインの実体店舗は販売機能ではなく、ブランド展示と顧客サービスの機能であると言った。そして、実体店舗への評価は販売量ではなく、顧客の満足度の評価であると言う。2015年、インマンは更に「商店＋電子商取引＋携帯電子商取引」のモデルを採用し、「インマン＋千城万店」の戦略を実施し、未来５年内全国1,000都市に10,000実体店舗を計画し、そのなかで、一流の直轄都市では大型百貨店と協力して直店販売方法をとり、二流から四流までの都市では、主にサプライチェーンの加盟方法を取る[3]。顧客はインマンのオンラインの旗艦店で気に入った服を決めてから、オフラインの実体店舗へ試着の予約をする。試着が満足した場合、その場で注文票を出して商品を引き取ることもできるし、またはAppあるいはオンラインの旗

---

[3] 方建華「インマン オフライン下の千市万店」（"茵曼　探索线下千城万店"）『マーケティングの成功』（《成功营销》）2016年Z1期

艦店を通じて注文し、家までに配送され、徹底したオンラインとオフライン間での隙間のないショッピング体験が実現できた。2016年12月まで、インマンの下にある実体店舗数は400以上にも達していた[4]。

表1　二つの事例企業の比較

	七匹狼	インマン
設立	1990年	2007年
創業地	福建晋江	広東広州
事業内容	メンズ、メンズアクセサリー、紳士靴等	婦人服、女性靴、リュックサック、アクセサリー、子供服、室内装飾品等
初期段階のチャネルモデル	オフライン小売	オンライン小売
チャネルモデル転換期	2008年	2011年
多チャネル経営歴（時間）	8年	5年

出所：筆者の現地インタビューによる。

Ⅱ．クロスチャネル統合の7つ要素の分析枠組み

クロスチャネル統合は企業が多チャネルの調整活動を通じて、企業が顧客のために独特な価値を創出し、提供する過程である。クロスチャネル統合は主に7つの要素が含まれている。製品種類、価格決定戦略、プロモーション方法、顧客サービス、サプライチェーン、収益分配、組織構築などである。そのなかで、製品種類、価格決定戦略、プロモーション方法、顧客サービスは体験層の要素であり、サプライチェーンは交付層要素、収益分配と組織構築は管理の制御要素となっている。以上の7つの要素は、多チャネル小売企

4　インマンの創業者方建華「この八枚のPPTは中国の実体経済、小売業、電子商取引企業……を救えるかもしれない」2017年3月9日。

業のクロスチャネル統合分析のフレームワークでもある。

1）製品のカテゴリ

顧客の購買チャネルの選択は、チャネルの所有している品揃えの深さと広さに大きく左右されており、顧客の視点から言うと、彼らはいつも異なる商品を購入して自身の需要を満足しようとしている。しかし、企業にとっては、異なるタイプのチャネルを借りて多くの製品を陳列したりして、コストが高くなる。オンラインチャネルは、物理的空間制限を受けないために、もっと多くの商品を展示することができるが、オフラインチャネルでは実体店舗の場合は、商品棚の空間限界があるために、陳列する商品の数量は比較的に制限されている。そのため、多チャネル小売企業は合理的にオンラインチャネルとオフチャネルの製品種類を決める必要があり、異なるチャネル間の利益衝突を減らすためにも、オンラインチャネルとオフチャネルの効果的統合の実現が求められる。

2）価格決定戦略

通常では、オンラインチャネルの定価はよくオフラインチャネルの定価より低い。その原因は、主にオンラインとオフライン間のコスト相違がもたらしている。オンラインチャネルの製品販売の流れは、主に注文の獲得、製品の包装、製品の運送、返品処理などであり、そのなかで変動コストが比較的高いのに対して、オフラインチャネルのコスト構造は、主に商店の賃貸、従業員の給料など固定コストが主である。オフラインチャネルのコストはオンラインチャネルコストより高いために、多チャネル小売企業はクロスチャネル統合の過程で、オンラインチャネルとオフラインチャネル間での価格衝突問題を十分考慮して、合理的な価格決定戦略をとらなければならない。それによって、はじめてふたつのチャネル間の価格がうまく調整され、もっと良い顧客サービスが提供され、顧客満足度も高まるだろう。

3）プロモーション方法

オフラインチャネルとオフラインチャネルの採用したプロモーション方法は通常とは異なる。オフラインチャネルのプロモーション方法は、主にボーナスギフト、現金割引、割引クーポンの償還、ポイントサービス等があるが、オンラインのプロモーションは、上記の方法に加えてそのほか、団体購入、秒殺、競売などを採用したインターネットの特色のある販売促進手段が備えられている。また、販売促進する時間と販売促進する頻度の方面でも融通性が備えられている。そのため、多チャネル小売企業にとって、合理的なオンライン、オフラインのプロモーション戦略を制定するには、顧客にもっと良い製品情報を順次に伝えることだけではなくて、また、彼らの購買欲求を奮い立たせ、短期内での製品販売と売り上げを高めなければならない。

4）顧客サービス

顧客サービスは、まず顧客との関係をしっかり管理することであり、顧客サービス水準を高めることで顧客を維持、引きつける。顧客との関係管理活動はオンラインとオフラインの顧客データに基づいて、顧客の需要を詳細に把握しなければならない。そのために、多チャネル小売企業は顧客のデータ収集と使用において「それぞれ独自の方法」という伝統的な方法を打破し、統一的に顧客の異なるチャネル間での購買行動とデータを統合し、それによってもっと詳しく顧客行為を知り抜き、正しいマーケティング戦略を決め、顧客のサービスレベルを確実に高めなければならない。そのほかに、顧客サービスはまた企業の返品政策面での寛容な返品・交換政策があり、それは企業のブランドイメージアップにプラス効果となり、顧客のショッピング体験や顧客の購入願望の増加にもつながる。そのために寛容な返品・交換政策の制定は、オンラインチャネルとオフラインチャネルの効果的に統合するのに、重要な保障となっている。

5）サプライチェーン

多チャネル小売を展開する企業にとって、そのサプライチェーンの統合には主にオンラインチャネルとオフラインチャネルがあり、サプライチェーンの内部と外部ふたつの内容があるが、内部統合は主に企業の物流、資金流れ、業務と情報流れの有効なコントロールを行い、生産、販売、運送などと緊密に接続させることである。外部統合は主にどのようにパートナー企業と良好関係を保ち、市場、在庫などの情報を共有することである。そのために、サプライチェーンの建設プロセスとIT情報システムの構築は、サプライチェーンが順調に運営する鍵になる。

6）収益分配

多チャネル小売環境のもとで、オンラインチャネルとオフラインチャネル間の不平等な所得は衝突を招く。たとえば、顧客がオフラインチャネルで自ら体験した製品を、通常習慣的にオンラインチャネルで情報検索と価格比較を行い、それから購買行為を実行する。多数のオンラインチャネルの価格は、オフラインチャネルの製品より価格が低いため、顧客はオンラインチャネルを通じて製品を購入する傾向が強い。このように、オフラインチャネルにとって、顧客購買意欲をもたらすのに重要な役割を果たしたにも関わらず、その効果は製品の販売量に反映されないために、簡単に利害衝突が誘発される。そのために多チャネル小売企業はクロスチャネル統合の過程で、企業の収益分配管理システムに対して合理的な設計し、オンラインとオフラインチャネル間の調和を促進すべきである。

7）組織構築

適切な組織の構築制定はクロスチャネル統合の過程においては重要な一環である。多チャンネの統合の過程には、二種類の組織構築形式がある。ひとつは、分散（decentralized）組織構築である。このような組織形式は運営管理の視点から、すべてのチャネルごとに独自の在庫、仕入れ、マーケティン

グ、財務、研究開発などのチームがあって、高度な自主経営権がある。それは異なるチャネルが具体的な運営において相違が大きいことを考慮に入れたからである。もうひとつは、集中化（centralized）の組織構築であり、このような組織は顧客の体験に視点をおき、計算と運営上においては統一した組織構築を行う。オンラインチャネルとオフラインチャネルの顧客は区分せず、両ラインは深く融合しており、顧客に一体化した体験を提供する。そのために、多チャネル小売モデル企業はクロスチャネル統合の際に、どんな種類の組織形式を構築するべきかを考慮しなければならない。

図1 クロスチャネル統合のキー要素

出所：筆者の現地インタビューにより作成。

Ⅲ．事例企業のクロスチャネル統合方法の分析

1．七匹狼・クロスチャネル統合の分析

2008年に世界金融危機は中国にも巻き込み、国内外のアパレル市場ニーズは急激に減少した。オンラインの電子商取引の発展はオフラインの実体店舗の市場占有率は下がる一方だった。この情況に直面して、七匹狼は2008年に６月に淘宝の旗艦店を開き、オンライン販売を展開して、多チャネル小売モデルを実行する。その後、オンライン小売チャネルは次第にTmall、JD（京東）、VIPSHOP（唯品会）、１番の店が開拓された。2013年に七匹狼は電子

商取引部門で、独立会社に昇格して運営を行った。つぎには7つの側面から、七匹狼のクロスチャネル統合を分析する。

1）製品カテゴリ

七匹狼が小売チャネルに従い、品揃えの差別化の戦略を取り、できるだけ異なるチャネル間の衝突を減らす。オフラインチャネル商売に、七匹狼は販売店に異なる顧客群によってデザインと種類の差別化を行って区分するようにし、自分の特技によって各自の重点を育成して、異なる販売店の各自の経営特質に重点をおき、同質化傾向を下げる。同時に、七匹狼がそれぞれのラインチャネルに旗艦店を設立し、それへの位置付けは多様な製品を提供すること。新型の発表はよくTmallのショッピングモールにおき、POLOシャツなどの基本的なファッションは2号店に商品を供給し、唯品は主に在庫を整理するのに用いる[5]。それほか、七匹狼はオフラインチャネルの製品に対して少し高くて設定し、オンラインのルートの製品は少し安く値段を設定する。

2）価格決定戦略

七匹狼はオンラインで顧客の価格への鋭敏性とオンラインチャネルでの価格決定特徴により差別化の価格決定戦略をとる。主にオンラインとオフラインでの製品位置の測定を通じて、オンラインの製品価格実体店舗製品の価格より低く設定し、オンラインとオフラインは明らかに差別化されている。一部のオンラインとオフラインの同一製品に対して、七匹狼は政策上では製品の同一価格政策を採用し、両ライン間の価格衝突を減らそうと期待したが、しかしそれぞれのオンラインの旗艦店の経営主体が多様化（七匹狼自らの運営とオンライン販売店の運営など）のために、同じ製品であるにも関わらず、両ラインの価格には大きいな差が生じた。七匹狼のやったことは、主にその価格決定を合理的な価格範囲内にコントロールし、価格の衝突を減らすことであった。

---

[5] HUXIU（虎嗅网）：https://www.huxiu.com/article/6099.html.

3）プロモーション方法

七匹狼の両ラインでのプロモーションはほぼ単独で行った。5月1日（メーデー）、10月1日（国慶節）などの伝統的な祝日にはオフラインチャネルが販売促進活動を組織する。「618」（6月18日JD・京東の祝日）と「双11」（11月11日淘宝の祝日・以下「双11」と略称）等の電子商取引の祝日にはオンラインチャネルが販売促進活動を組織する。オンラインのプロモーションは多様で、かつ競争も激化しているので、オンラインの販促頻度は実体店舗よりはるかに超えている。その他に、七匹狼の権限を授けたオンライン販売店も自分のラインで普及のイベントをすることができ、たとえば流通量の購入（buy traffic）拡大、広告拡大方法等の販促活動の展開（お金でアクセス頻度、閲覧量の購入、百度での競売ランキングのように流量を購入）、広告プレイスの購入（buy advertising space とは、淘宝のトップページあるいは類似のページ上の広告展示プレイス、すなわち3吋X 3吋のトップページの広告プレイスであり、1日15元で自己ブランド展示広告プレイスを購入）などがある。しかし、七匹狼は、オンラインとオフラインのプロモーション活動の統合には全く諦めず、七匹狼の全体ブランドイメージアップに有利な販売促進活動を行い、七匹狼総部が費用の30%も自ら引き受けていた[6]。

4）顧客サービス

七匹狼は積極的に各種の新技術をいかに顧客のサービス体系に溶け込むかを探求している。たとえば、多チャネル小売のITシステムを利用して、七匹狼のオンライン顧客の検索行為と購買行為を追跡するだけではなく、元のオフラインの会員に対してもアップグレードを行い、会員がオンラインとオフラインの両方を共に使うことができるようにし、顧客サービスの水準を高

6　姜蓉「七匹狼電子商取引：先に「放し」後に「納める」ネットディーラーの育成」（“七匹狼电商：先“放”后“收”培养网络经销商”）、中国経営新聞（中国经营报）2012年5月4日。

め、顧客の購買体験を改善する。そのほか、返品・交換のルールにおいては、普通のオンライン顧客の場合は、ネットでしか返品・交換できないが、VIP顧客の場合は、オフラインの実体店舗でも返品・交換権益を享受することができる。これは顧客のために手っ取り早い返品・交換サービスを提供し、また実体店舗の売り上げにも寄与している。

5）サプライチェーン

七匹狼の両ラインチャネルシステムに比較的単独モデル運営を実施し、それぞれのチャネル体系内でのサプライチェーン統合を行い、すべての生産、販売、運送などの緊密な連動を実現した。同時に、七匹狼は会社のプラットフォームERPシステム支援のオンラインとオフラインチャネル体系の物流、資金流、業務流および情報流れを統合し、仕入れ、製造、倉庫在庫、配送方面の協力を増大する。たとえば、七匹狼はサプライチェーンの情報共有統合と両ラインの仕入れと製造プラットフォームを通じて、供給商、生産工場とマーケット情報、在庫情報、生産情報の共有を通じて、資源配置の合理化、運営の効率化、規模の効果を実現し、同時に、両ラインチャネルは市場ニーズの変化に速やかに有効な対応を確保する。

6）収益分配

七匹狼の両ラインのプラットフォームは独立した原価計算と利潤中心である。オンラインチャネルの店はオープンコストが低く、営業時間が長い、運営能率も高い等の優位があり、そのためにオフラインチャネルの既存業務と収益に大きい衝撃を与えている。チャネルのルート秩序を維持するために、両ラインの収益バランスを取るために、七匹狼は一方では権限を授けた販売店に積極的にオンライン業務を展開するように励まし、新しいチャネルから得た販売量による利益獲得能力を高める。もう一方では、両ラインにリベートポリシという差別化政策を実施し、オフラインチャネルにわり高利益返還で、その製品展示と製品体験によるコスト支出を補うことになった。

7）組織構築

アパレルのオンライン小売規模の高速増加によって、両ラインチャネル間の利益衝突を減少するために、七匹狼は電子商取引部門を昇格させ、独立した原価採算・利潤決定権を持つ子会社にした。その下には、商品部、チャネル部、運営部、市場部などの職能部門を設置し、両ラインが両輪で駆動する小売モデルを実現しようとした。この全く新しい組織構築のもとで、電子商取引企業は内部の管理活動をしっかり行うだけではなくて、また対外市場も開拓しなければならない。それ以外に、電子商取引企業は単独でオフラインチャネルの運営部門であるが、電子商取引企業の独立は全く別のグループ会社のように本社管理から離れるのではなく、その経営行動も七匹狼会社の戦略的計画に合致しなければいけない。

2．インマン・クロスチャネル統合の分析

2011年、インマンはTmallのショッピングセンターの「双11」のレディースファッションの販売チャンピオンになった後に、オフラインチャネルの実体店舗を設置する。「自営＋加盟」の方法を採用して30社近くの実体店舗を開き、多チャネル小売企業を展開したが、その時技術、QRコードと物流などの基礎の条件が未成熟であったために、実体店舗の経営効果は理想的ではなかった。つまり、短い時間内でのモデルチェンジ効果は理想的ではなかったが、しかしインマンはクロスチャネル統合への探求を諦めなかった。インマンは引き続き数年間持続的に情報化システム、会員システムと実体店舗の建設に投資する。2015年6月、インマンは再びオンラインチャネルとオフラインチャネル融合モデルを起動して、そして「インマン＋千市万店」（千城万店）の戦略を出し、未来の5年内全国の1,000の都市に10,000実体店舗を開設し、両ラインの多チャネル小売企業の融合を実現する。2016年12月まで、実体店舗の数は400ぐらいまで達した。それでは、7つの方面からインマンのクロスチャネル統合を分析する。

1）製品のカテゴリ

インマンは両ラインの経営とデザインの一体化政策をとり、実体店舗とオンラインの旗艦店は毎週同時に新商品を展示する。オンラインチャネルの製品展示コストがわりに低いため、商品棚空間も必要ではないので、インマンはオンラインチャネルの品揃えは実体店舗より多く、実体店舗まで全面的にカバーし、それと同時に製品ごとのサンプルはただふたつだけ棚に置き、在庫が切れた場合は倉庫から急速に商品を調達し、できるだけ実体店舗の在庫を減らす。

2）価格決定戦略

インマンは両ラインに同製品同価格の策略をとり、同一商品の両ラインでの小売価格も完全に一致している。顧客の選択は完全に彼らの好みによるものであり、価格要因の影響を受けていない。そこで、徹底的に価格の衝突問題を解決しようとした。

3）プロモーション方法

インマンはブランドプロモーションする際に、両ラインは協力しあいながら進行し、販促活動の調和をとる。モバイル・ネットワークの時代、インマンはオフラインの賛助イベント（たとえば、大学学生会との協力で芝居祭などを主催）で現場の参加者にインマンのQRをダウンロードさせ、速やかに会員に加入させる。同じく国慶節と双11等祝日の販売促進活動について、両ライン間は協力し合って実施し、相互に連動する。たとえば国慶節の場合は、購入額「199元から10元を、満299元から20元を、499元から50元を値引きする」などの値下げ販促活動を両ライン間で同時に展開した。双11の時、社交メディアのプラットフォームとTmallのプラットフォームが広告を供給するほか、また絶賛放送中のテレビ番組に広告を提供し、オンラインチャネルに誘導する。

4）顧客サービス

インマンの専門チームはCRM（顧客関係の管理）の仕事を展開した。インマンはユーザーの以前オンラインでの検索の痕跡によって、顧客を異なるグループに細分し、異なるラベルをつけ、種類別に顧客データベースを作成して共有し、それによってもっと良い顧客サービスを実現しようとファンのグループを育成してきた。現在、インマンはすでに600万近くの顧客情報を掌握している。そして、これらの情報を実体店舗と共有し、実体店舗が顧客と会った時より的確なサービスを提供するようになる[7]。そのほか、もっと良い購入体験をさせるために、顧客がオンラインチャネルとオフラインチャネル間での商品の返品・交換の取り扱いを行っている。

5）サプライチェーン

インマンが両ライン間に統一した管理・運営を実施し、そのため、インマンのサプライチェーンも統一的に管理・運営された。両ラインでの統一管理・運営のために、サプライチェーンへの高効率を求めているので、サプライチェーンへの統合を重視する。たとえば、すべての製品を統一倉庫に保存管理、発注、リアルタイムで配送を行い、実体店舗の在庫を「ゼロ」にした。インマンにはアパレル直営工場が四つあり、生産ラインには高い自主権を持っており、かつ市場ニーズに対して迅速に反応することができた。そのほか、運営チームは毎週在庫ERPシステムデータと販売データに基づいて販売予測を行い、その予測に基づいた注文量によって生産を展開し、そしてサプライ商と情報を共有しながら、有効に在庫レベルを制御し、市場へのクイックレスポンスを実現する。

---

[7] 蔡妍妍「インマン＋オンラインでの順風満帆とオフライン体験での新トリック」WIN-SHANG（赢商网）: http://news.winshang.com/html/057/5260.html

6）利益分配

価格差で利潤を取る伝統的なビジネス方法と異なり、インマンは先に販売後に決済する政策を実行し、加盟店の利益も顧客のインマンの製品の購入後の歩合から取る。実体店舗内にはすべての製品ごとに唯一のQRコードを設け、顧客はそれをスキャンさえすれば、その製品の価格と相応する組み合わせが見られる。そこで、インマンは顧客がどの実体店舗で製品情報を得たかも知る。顧客は実体店舗で一度だけ購買すれば、自動的にこの店の「ファン」（粉丝）になり、その後この「ファン」はオンラインとその他の実体店舗で製品を購買しても、この最初の店は相応する歩合が得られる[8]。

7）組織構築

「千城万店」の戦略実施によって、多くの実体店舗はインマンのチャネル体系に加入する。顧客に継目のない一体化の購買体験を与え、資源の合理的な配置を実現するために、インマンは伝統的なアプローチを放棄して別の部署の管理下に置く方法をやめて、両ライン下で共通の利益体を作った。そして、運営センターにより統一的に管理させ、顧客は両ライン間で継目のない体験ができ、それによって、両ライン下での資源のプロセスは徹底的に統合された。

七匹狼とインマンのクロスチャネル統合の比較は、表2に示すとおりである。

---

[8] 劉暁青「千城万店」（"千城万店"）《中国服飾》、2015年第8期。

表2　七匹狼・インマンのクロスチャネル統合の比較と方向誘導

クロスチャネル統合の方向誘導	チャネル分離方向	チャネル融合配向
統合目標	チャネル衝突を減少	顧客に高いショッピング体験を提供
初期新チャネルへの認識	元のチャネルへの補充チャネル	元のチャネルの重要さと等しい
統合レベル	相対的に低い	相対的に高い
事例企業	七匹狼	茵曼
製品種類	オンラインとオフラインの品種類を明らかに区分（品種の差別化）	オンライン品種がオフラインより多く・カバーしている（品種の同質化）
価格決定戦略	オンラインとオフラインの価格は大幅に異なる。同じ製品でも価格は異なる	オンラインとオフライン価格レベルはほぼ同じく、同製品同価格を実現
プロモーション	オンラインへのアクセス頻度はオフラインより高く、それぞれ単独で行う	オンラインのアクセスはオフラインより高いが、両ラインは協力し合い、連動している
顧客サービス	顧客サービスを高めるデータはクロスチャネルの間で一部共有できる。商品の引取、返品はクロスチャネル間で十分行える	顧客サービスを高めるデータはクロスチャネル間で完全共有。商品の引取、返品はクロスチャネル間で行うのに便宜
サプライチェーン	比較的単独で運営するが、仕入れ、物流、保管はオンラインとオフラインでの協力度合が高く、情報は基本的にサプライチェーン側と共有できる	統一的に運営。仕入れ、倉庫保管、物流などのオンラインとオフラインは高度な協力関係にあり、情報はリアルタイムでサプライチェーン側と高い共有度もあり
利益分配	オンラインとオフラインでは独立したコストと利潤計算	オンラインとオフラインは利益の共同享有
組織構築	オンラインとオフラインチャネルはそれぞれ異なる部門が独立した管理・運営を行う	オンラインとオフラインチャネルは同一部門が統一的に管理・運営する

出所：筆者の現地インタビューと両企業の資料提供により作成した。

まとめ：クロスチャネル統合における二種類の方向誘導

七匹狼とインマンこの２社の企業がクロスチャネル統合の分析を通じて、多チャネル小売企業がクロスチャネル統合の時、二つの異なる方向誘導が存在したことが分かった。それぞれはチャネル分離方向とチャネル融合指向であり、この二つの異なる誘導は多チャネル小売モデルの企業が、クロスチャネル統合する際に、異なる策略の採用を決めている。

チャネル分離方向の多チャネル小売企業にとって、クロスチャネル統合の目標は、できるだけオンラインとオフラインチャネルの分離を実現し、チャネル間の衝突を減らして異なるチャネルがそれぞれ各自の力で発展し、業績に貢献することである。七匹狼は典型的なチャネル分離方向の多チャネル小売企業である。この方向誘導のもとで、七匹狼のクロスチャネル統合の主な目標は、チャネル間の衝突を減らして、企業の持続的発展を促進することである。そのため、七匹狼は市場の細分化した視点に基づいてクロスチャネル統合の展開を行い、両ラインのチャネルが製品種類、価格決定戦略、プロモーション方法などの方面において明確な区分を行い、異なるチャネルには異なる細分市場、異なるチャネルには異なる部門とチームの独立運営を行う。顧客サービスにおいて、サプライチェーンなどとの共有と協力があるが、しかし全体的に多チャネル間には、双方の良性循環が形成しにくく、顧客のクロスチャネルの間に一致したショッピング体験もしにくい。

チャネル融合指向の多チャネル小売企業にとって、クロスチャネル統合の目標は、できるだけ異なるチャネル間の協力を実現し、顧客にクロスチャネルの一体化によるショッピング体験を提供していることである。インマンは典型的なチャネル融合指向の多チャネル小売企業である。この方向誘導のもとで、たとえ短期的な業績の不振に直面しても、インマンはクロスチャネル統合において絶えず大量の力を投じ、また製品種類、価格決定戦略、プロモーション方法、顧客サービス、サプライチェーン、収益分配および組織構造などにおいても協力と融合を図っていた。さらに顧客に一致した購買体験

をさせたために、企業がクロスチャネル統合の面において、全体的に高いレベルを持っている。しかし、チャネル融合指向のクロスチャネル統合モデルには複雑な管理の難度、管理コストの上昇により、企業の経営管理能力に対してもっと高い要求などの問題が存在している。

以上をまとめてみると、異なるタイプの多チャネル小売企業がとったクロスチャネル統合の策略は異なり、インマンのようにチャネル融合指向の多チャネル小売企業は、クロスチャネル統合の核心を、できるだけ異なるチャネルの間で協力しあい、顧客のために両ラインの継目のないショッピング体験を提供するのに対して、七匹狼のようなチャネル分離方向の多チャネル小売企業は、クロスチャネル統合の核心を、できるだけ異なるチャネルの間での妨害と衝突を減らすことである。そのため、多チャネル小売企業は、自身の特徴を発展の需要に結び付け、適切なクロスチャネル統合の策略を採用して、チャネル統合の効果を高めている。

参考文献

Rangaswamy A, Van Bruggen G H. Opportunities and Challenges in Multichannel Marketing: An Introduction to the Special Issue, Journal of Interactive Marketing, 19(2), 2005, 5–11.

Neslin S A, Grewal D, Leghorn R, et al. Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management, Journal of Service Research, 9(2), 2006, 95–112.

Brynjolfsson E, Hu Y J, Rahman M S. Competing in the Age of Omnichannel Retailing, MIT Sloan Management Review, 54(4), 2013, 23–29.

Cao L, Li L. The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth, Journal of Retailing, 91(2), 2015, 198–216.

Verhoef P C, Kannan P K, Inman J J. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing, Journal of Retailing, 91(2), 2015, 174–181.

Kumar V, Venkatesan R. Who Are the Multichannel Shoppers and How Do They Perform? Correlates of Multichannel Shopping Behavior. Journal of Interactive Marketing, 19(2), 2005, 44-62.

Tsay A A, Agrawal N. Channel Conflict and Coordination in the E-Commerce Age[J]. Production & Operations Management, 13(13), 2010, 93-110.

Bell D R, Gallino S, Moreno A. How to Win in an Omnichannel World, MIT Sloan Management Review, 56(1), 2014, 45-53.

Ansari A, Mela C F, Neslin S A. Customer Channel Migration, Journal of Marketing Research, 45(1), 2008, 60-76.

Neslin S A, Shankar V. Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions[J]. Journal of Interactive Marketing, 23(1), 2009, 70-81.

Flynn B B, Huo B, Zhao X. The Impact of Supply Chain Integration on Performance: A Contingency and Configuration Approach, Journal of Operations Management, 28(1), 2010, 58-71.

Gallino S, Moreno A. Integration of Online and Offline Channels in Retail: The Impact of Sharing Reliable Inventory Availability Information, Management Science, 60(6), 2014, 1434-1451.

Yan R, Wang J, Zhou B. Channel Integration and Profit Sharing in the Dynamics of Multi-channel Firms, Journal of Retailing & Consumer Services, 17(5), 2010, 430-440.

Pauwels K, Neslin S A. Building With Bricks and Mortar: The Revenue Impact of Opening Physical Stores in a Multichannel Environment, Journal of Retailing, 91(2), 2015, 182-197.

汪旭晖・张其林「多チャネル小売商のオンラインとオフラインでの協同研究——蘇寧を事例に」（多渠道零售商线上线下营销协同研究——以苏宁为例）『商业经济と管理』第９期、37-47页、2013年。

Gulati R, Garino J. Get the Right Mix of Bricks & Clicks, Harvard Business Review, 78(3), 2000, 107-114.

著者：

胡左浩	清華大学経営管理学院マーケティング学部教授
	清華大学中国企業研究センター常務副主任
康上賢淑	本学教授
臧树偉	清華大学経営管理学院マーケティング学部　博士課程
孫博	清華大学経営管理学院マーケティング学部　博士課程