

五十嵐ゆうこの米國小売業最新レポート

2021年9月10日

Target's On a Run

ターゲットが奮闘中

大型ディスカウントチェーンストア Target Corp.(ターゲット社)が、米国スーパーマーケットニュース誌で2021年度のRetailer of the Year(リテラー・オブ・ザ・イヤー：今年を代表する小売業)に選ばれました。

同社は1962年創業でミネアポリスに本拠地とし、全米50州に1914店舗を展開し、米国の人口の75%がTargetの店舗から10マイル以内に居住していると言われています。

Targetがリテラー・オブ・ザ・イヤーに選ばれた理由は、店舗及びオムニチャンネルが同社の売上に大きく影響を与え、躍進したことが挙げられます。

今年3月に発表された同社のプレスリリースによると2020年度の第四半期の売上は前年比20.5%の150億ドル(約1兆6千5百億円)以上、総売上は924億ドル(約10兆1千5百億円)を記録しました。

2020年度には過去11年間の累積売上高を上回り、その利益の約3分の2はEコマースによるものとされ、オンライン注文の同日ピックアップと当日配達に235%も急増しました。



Target は早い時期にオンラインの怪物 Amazon の急成長に対抗するため、デジタルを中心に投資を行っていましたが、小売業にとっての繁忙期 2013 年 12 月のホリデー商戦の真っ最中にサイバー攻撃を受けました。

約 4000 万人の顧客のクレジットカードとデビットカードのデータが流失し、大打撃を受け、翌年の 2014 年から 15 年にかけて経営不振に陥りました。

当時の CEO であった Gregg Steinhafel (グレッグ・ステインハフェル)氏は責任を取って辞任しました。

その後、初めて社外から招いた Brian Cornell (ブライアン・コーネル)氏を CEO に任命しました。

コーネル氏は Sam's Club, The Home Depot, Safeway Inc.,など様々な小売企業を 30 年以上渡り歩き、PepsiCo や American Foods の CEO を務めたこともある経験豊富な人物です。

コーネル氏に課された最優先事項は、**Target の業績を上げ、オムニチャネルの進化を促進する事**の 2 点でした。

コーネル氏は「**顧客の為の店舗づくりを最優先する**」というビジョンを掲げ、彼のテコ入れで E コマースと店舗の改装に 70 億ドル(約 7700 億円)の投資をしました。



当時、この方針は社内から賛同を得られないものでした。
なぜなら数々のデパートが倒産し「Retail is dead（小売りは死んだ）」などという言葉が日常茶飯事に業界中で口にされていた頃でした。

殆どの小売業は店舗へ投資するのではなくコストを削減し、店舗を撤退し、ECへの投資を進める中、コーネル氏は会社の負債と揶揄された老朽化店舗を改装したのです。

デジタルと店舗での物理的な体験の双方が重要であると判断したコーネル氏は、顧客データを元に居心地が良く、第一印象を与えるレイアウトに内装デザインを変更しました。

店内は明るくカラフルで、通路は広く、商品は取りやすくディスプレイされ、生花を置き、清潔さを保ち、セクションからセクションに自然に流れる通路など細部に拘りました。

注文した商品を店舗まで入らずに専用の駐車スペースで受け取れるカーブサイドピックアップ・サービスネットを開始するための設備投資も行い、2017年に買物代行スタートアップの Shipt（シプツ）を買収し、当日配送サービスを開始し、売上が急増し始めました。



オンラインでスムーズで滞ることのないシームレスなショッピング体験とハブとしての店舗のアプローチは高い顧客満足度を促進しました。

Target の同日にネット注文した商品が受け取れるサービスであるカーブサイド・ピックアップの Drive Up、Order Pick Up(店内でのピックアップ)、そして Shipt(オンデマンドデリバリー)は、昨年に合計で 235%の売上が伸びました。

2020 年 2 月、Target はオンライン上のマーケットプレイス「Target+ (ターゲットプラス)」を立ち上げました。

Walmart が展開しているマーケットプレイスでは加盟している 36000 社が 4000 万種の商品を販売し、Amazon のプラットフォームでは 100 万に及んで加盟している企業数に比べると Target+は 55 社が 11 万 5 千の商品を販売している最小のマーケットプレイスですが、同社は選択した高品質のブランドと製品のみを扱うことにこだわりを持っています。

近年、Amazon が直面している偽りのレビューや偽造品、無許可の販売業者などが巷で問題になっている中、Amazon を敬遠しているユーザーや加盟企業がお気に入りになる可能性もあります。

また Target は、食料品の面でも 2020 年に食品と飲料が総売上高の 20%に成長しました。

2019 年に発売されたプライベートブランドの Good & Gather レーベルが急成長し、同社の主力消耗品ブランドの一つとなっております。

Good & Gather は発売して以来、売上高は 20 億ドル (約 2 千 200 億円) を超え、その売上高が 10 億ドル (約 1 千 1 0 0 億円以上) を超えるまで 1 年もかかりませんでした。

現在、食品および飲料のほぼすべてのカテゴリーで 2,000 種類を超えるほとんどが 5 ドル未満価格の商品を含んでおり、統計では顧客の 70%以上が食品を購入しています。

そして今年は今米で 1000 店舗以上を展開する人気のコスメ専門ショップ「Ulta Beauty」(アルタビューティー)のミニショップが Target の 50 店舗以上の店内にオープンし、今後数年間で合計 800 カ所にこのミニショップを展開する予定です。



Ulta が取り入れている話題の購入前に製品をテスト出来る仮想デジタル・メイクアップツールの GlamLab（グラムラボ）のテクノロジーを駆使し、パーソナライズされたサービスを提供しています。

現在のデジタル時代では、消費者が店に来て買物をするための強い動機となるものを必要としていますので、Ulta が参入する事やその仮想ツールの利用は顧客の興味を引く事となるでしょう。

Target は、今後数年間で年間 40 億ドル(約 4 千 400 億円)の店舗投資を予定しており Amazon や Walmart などの競合他社との差別化を狙っています。

日本では米・みそ・醤油ですが、米国の小売業では、日常的に使用する定番商品の事をステープル・アイテムと呼び、ブレッド・バター・卵とミルクを指します。

大家族ですと大量に消費するので、紙類の消耗品と共に大型ディスカウントでまとめて購入するのが常です。

消費者がそれらの定番商品をどこでまとめて買っているのかは、それぞれの生活スタイルで異なりますが、私は Walmart よりも Costco か Target で買う事が多いです。

一番低価格なのは Costco ですが、問題は大容量なので収納に苦労するのと行列に並ぶのが面倒な時があります。

次に安いのは Walmart です。ツアーの研修や仕事の情報収集のために Walmart へは度々訪れてはいますが、実は日々の生活においてはさほどこのチェーンで買い物をしていません。

理由は商品の扱いが乱雑で、店内の管理（例えばカートやバスケットが見つげにくい、アイスクリームに霜がついていることが頻繁にある、お手洗いが汚れている事が多い等）がイマイチ洗練されていないからです。

流通関連のニュースでは在庫管理のテクノロジーをいれて問題が起きないようにしているらしいですが・・・ 近所の店舗では在庫切れを時々目にしますので、特に数年前と大きく変わっていない気がします。

Target を選ぶ理由は、どの店舗でも小綺麗で売り場もわかりやすく、カートやバスケットの場所も入口付近なので探す必要はなく、お手洗いも比較的清潔です。



そういえば息子がおむつをしている頃は、Targetのおむつ変えステーションをよく使いました。

あとは休日でもWalmartほど店内が混みあっていないので、ゆっくりとショッピングできますし、どの店にもスターバックスが出店しているので買い物ついでに主婦友と会うのにも利用しています。

近くのTargetにUltaが入れば、更にショッピングに行く機会は増えると思います。

またTargetのプライベートブランドは種類も充実しており、特に食品に関してはデザインにも五感を刺激するような瑞々しさや、美味しさを表現として使うシズル感があり、プレミアム商品はそれなりに包材もお洒落で良い素材を使用しているので思わず手に取ってみたいくなります。

日本から来られるお客様も「ディスカウントストアなのに、デパートみたいにお洒落ですね。」と仰いますので、“それは同社のルーツがDayton（デイトン）という百貨店で、そのアウトレット商品を売る店としてスタートし、店舗や商品、そしてディスプレイにも洗練されたファッション性があるのですよ”と説明しています。

「そういえば雰囲気は日本のイトーヨーカドーに似ていて、安心して買い物出来ますね。」と言われる方もいます。

自社ブランドのスポーツウエアやアパレルも頻繁に若手デザイナーとコラボレーションもしているので、お洒落に関心の高いティーンも Walmart で服は買わないけれど Target なら買うという人も多いそうです。

近年 Target は新規でお店をオープンするより、既存店のリニューアルが盛んで、最近、ご近所の Target も改装工事をスタートしました。

改装終了後には写真付きで、レポートいたします。

