

寄稿論文

アウトレット業態の日米比較と我が国での展望

第4回「アウトレット業態の対象とするターゲット」

——月刊レジャー産業資料 2010年4月号掲載——

2010年3月29日

アウトレット業態の顧客

アメリカと比較して我が国には、現時点において、アウトレット業態の成立性は十分存在している。しかし、現在計画中のものを含めると、アウトレット業態も飽和期（理論上の成立数の70～80%に達し、さらに開発が進めば、開発と淘汰の新陳代謝が起こり、脱同質化のために異質型のアウトレットセンターの開発が必要となる段階）となる。

このようなアウトレット業態の飽和期においては、アウトレット業態の本来の顧客が図表1のように4つのタイプに拡大する。

<図表1>アウトレット業態の客層

	来街範囲	内 容
第1の顧客	都市部で10 km圏内 ローカル部で20～40 km圏内の客	RSCの商圈範囲で、日常生活の中でアウトレットセンターを利用する客層
第2の顧客	日帰りレジャー客	日帰りレジャーとして家族や仲間と出かける目的でアウトレットセンターを利用する客層
第3の顧客	国内買物ツアー客	観光客で買物ツアーとしてアウトレットを利用する客層
第4の顧客	外国人ツアー客	外国人（アジア人、東欧諸国等）が買物ツアーとして利用するアウトレットセンターの客層

本来アウトレット業態が対象とする顧客は、「日帰りレジャー客」「国内買物ツアー客」「外国人ツアー客」であるが、最近のアウトレット業態と多核・モール型RSCの出向動機および購買動機が類似しているため、「都市圏で10 km圏内の客」「ローカル部で20～40 km圏内の客」という、本来のアウトレット業態の固有の客ではない、多核・モール型RSCの商圈範囲の客が増大している。日帰りレジャー客、国内買物ツアー客、外国人ツアー客という、アウトレット業態の顧客の御三家に加え、RSC商圈内顧客をも取り込んで現在の基軸マーケットを形成している。

しかしこれは、アウトレット業態と多核・モール型RSCの同質化を意味することでもある。また、本来のアウトレット業態は、中心都市から50 km圏・100 km圏外の立地で2つの時間差（季節差と距離差による時間差）により有名ブランドや有力ショップの商品を超大商圈（400万～600万人）で成立させるビジネスモデルである。しかしこれではマーケット的に限界があり、大きなマーケットでないとアウトレット業態は成立しない。

我が国でのアウトレット業態のエアポケット

今、我が国においては多くのアウトレット業態が開発されているが、アメリカ流通業の規模とアウトレット業態のマーケット規模の関係を見ると、我が国のアウトレット業態の数はまだ少ない。そういう意味において、我が国では次の4つのタイプのアウトレット業態のエアポケット（空白マーケット）が存在する。

（1）大都市圏の過大売上アウトレット業態

——「あぶれニーズ」が存在するエアポケットのアウトレットセンター

現在、3大都市圏にはアウトレット業態が数多く立地しているが、我が国のアウトレットセンター1施設当たりの売上高は異常に高いのが特徴だ。アメリカのアウトレットセンター1施設当たりの営業面積は我が国とほぼ同じであるが、1センター当たりの年間売上高を見ると、我が国はアメリカの2.2倍（アメリカ77億円、日本166億円）であり、売場効率1坪当たりの年間売上高（売場効率）は2.0倍（アメリカ107万円、日本217万円）となる。

我が国では、マーケットの単位当たりのアウトレットセンター数が著しく少ないことでこのような現象が起こっている。我が国におけるアウトレットセンター1施設当たりの売上高の理論値を、現在の日米両国の売上規模の中間と仮設すると120億円ぐらいとなる。我が国のアウトレット業態の総売上高は5,647億円である。理論上では必要アウトレットセンター数は47ヶ所であり、現在の34ヶ所より1.4倍のアウトレットセンターが必要となる。

我が国の消費者は、アウトレットセンター数が少ないため、より遠くまで出かけなければアウトレットセンターへ行くことができなくなっている。しかしながら、大都市周辺では理論値の120億円を大幅に超える売上高のアウトレットセンターが立地しており、「あぶれ売上高」が存在している。

現状の半分の売上高で十分であるはずのアウトレットセンターが、基準の2倍以上の売り上っている過渡期売上（競争の未成熟な段階のみ起こる理論売上以上の売上）となっている。この場合、立地条件の良い場所に出店した競争アウトレットセンターがあぶれ売上高を吸引する。その結果、過渡期売上のアウトレットセンターは特定の好立地を除き適正売上高のアウトレットセンターにならざるを得なくなる。

（2）中商圈アウトレット業態

超大商圈を対象に、有名ブランドや有力ショップ商品を集積し、少頻度のレジャー・ショッピング（遊びを兼ねた買物行動）に対応するアウトレットセンターは、三大都市圏の他では、札幌・仙台・金沢・東海・岡山・広島・高松・北九州・福岡の各エリアなど、特定の大集客観光地しか成り立たない。

アメリカのアウトレットセンター（バリューセンターを除く）は、217センター（最高は1996年の329センター）であり、小商圈化したアウトレットセンターの数が多いため。そうした点から、我が国では「県単位」の100万商圈立地で成立するアウトレットセンターがエアポケットになっていると考えられる。すなわち、商圈人口100万人のマーケットを基軸として、次の立地条件を備えた場所が中商圈で成立する出店立地である。

- ①100万人商圈立地に必ず存在する観光立地や日帰りレジャー立地で、入込み集客数の多い場所に出店する。
- ②100万人商圈立地に1、2ヶ所は存在する多核・モール型RSCの隣接地あるいは一体となった立地に出店する。
- ③一番良い立地は、①と②の条件を備えた立地

ただ、小商圈化したアウトレットセンターとなるため、アウトレットとしてのコンセプトは守りつつ、マーケティングを駆使して、できるだけ幅広い客層及び多頻度の客層を対象にしなければならない。そのためには、アウトレットストアの数は50~60店、関連テナント（レストラン、アミューズメント、サービス）を含めて70~80店舗、売上高は50~70億円が望ましい。

また、アウトレットストアのテナントのレベルも、有力ブランドや有力ショップのみでは限度があるため、2番店アウトレットストアやプレミアムバリュー専門店（廉価性を基軸とするが、安さだけでなくおしゃれなイメージがあってお得感のある専門店）のテナントミックスで構成される。

（3）バリューセンター

バリューセンターは、バリュー業態（廉価性を基軸とする業態）とエンターテインメント業態を融合させた、多核・モール型RSCのワンレベル下のSCづくりである。多核・モール型RSCは、今後ハイリッチ型SC、アップスケール型SC、スタンダード型SC、リーズナブル型SC、バリュー型SCに多様化するが、ワンレベル下に位置づけられるリーズナブル型SCやバリュー型SCの1つであるバリューセンターが、アウトレット業態のエアポケットとなる。

バリューセンターは、アウトレットストア、カテゴリーキラー型メガストア、リーズナブル&ディスカウント専門店、オフプライスストア、スーパーセンターや廉価スーパーマーケット、プレミアムバリュー専門店の物販施設に、レストランやアミューズメントのエンターテインメント施設が導入された業態であり、物販テナント数の3分の1がアウトレットストアである。アメリカではミルズ社が展開するメガ・バリューモールが有名である。

我が国では、さらに小商圈化・小規模化させ、商圈人口100万人、売場面積20,000~30,000㎡、100億~150億円の売上規模での展開が望ましい。

参考として、マーケットの単位別のアウトレットの潜在需要を図表2に示す。ここでは消費額をアメリカ

並みと想定し、1つのマーケット単位ごとにアウトレットの潜在需要を算定し、さらにアメリカの地元滞留需要を参考にアウトレット需要の地区外流出率を算定した。

<図表2>アウトレットの潜留需要・地元滞在・流出率

		アウトレットの潜在需要 (消費単価/7,039円)	アウトレットの地元滞留需要 (消費単価/7,039円)	流出率
一般県エリア 立地	100万マーケット	70億円	52億円	26.10%
	200万マーケット	141億円	120億円	14.90%
拠点県エリア 立地	300万マーケット	211億円	188億円	10.90%
	400万マーケット	282億円	251億円	11.00%

※消費単価はアメリカ並みと想定

このように、100万人商圏の立地では70億円、流出率を除いても52億円のアウトレット需要が存在することになる。隣接の県を巻き込むことができれば、200万人の商圏が確保でき、アウトレットニーズは141億円、流出率を除くと120億円のマーケットが存在する。

(4) 中心市街地型アウトレットセンター

アメリカにおいても、都心部郊外、都心から至近距離立地に進出するアウトレットセンターが目立つ。アウトレットセンターは、都心に近ければ近いほど、よく売れると言うことができる。しかしテナントリーシングの面では、都心に近ければ近いほど困難となる。それゆえに理論上は、マーケットの大きさとテナントリーシングの容易さのクロス立地が、アウトレットセンターの適正立地となる。

中心市街地型アウトレットセンターは三大都市圏に限定されるが、都心と至近距離であるが心理的に遠隔立地の場所として、ベイエリアや都心近郊観光エリアがある。都心と至近距離立地のアウトレットセンターは、流通業界から見ると禁じ手立地であるが、事例をみると比較的高業績を収めている。

アウトレット業態の5つの課題

今、日米ともアウトレットセンターは新たな発展を遂げているが、次の5つの課題が持ち上がりつつある。

(1) 真正アウトレットセンターからエンターテインメント志向のアウトレットセンターへ

アウトレットセンターにエンターテインメント性を付加することは、全く問題はない。しかし、本来のアウトレットセンターの目的客以外の遊びニーズでの集客が著しく高まり、その結果、同じエンターテインメント性で集客するRSCとの競争が起こっている。

今アウトレットセンターには、半径10km圏内(月に2~3回利用されるRSCの商圏範囲内)からRSCと同じ出向動機で来街する客が多く、客単価の低下や過剰な集客という現象が起こっている。また、本来のアウトレットセンターはパーソナル志向なのに、ファミリー志向の客が大きなウエイトを占めている。

(2) 真正アウトレットセンターからリーズナブル志向のアウトレットセンターへ

アウトレットセンターでお客が安いと感じる価格は5割引だ。ところが、多くのアウトレットセンターでは2~3割引の価格が大半を占め、本来のアウトレット価格である5~7割引の価格とはなっていない。3割引でお客が安いと感じる商品は、日常生活商品である。日常生活商品で安いと感じられて大繁盛しているのが、ウォルマートのディスカウントストアであり、アウトレットセンターは安くはないと感じられている。アウトレットセンターは格安(5割引)の買物の場ではなく、リーズナブルな買物の場となりつつある。

(3) 真正アウトレットセンターから都心志向のアウトレットセンターへ

アウトレットセンターの業態としての特徴は、「時間」(シーズンオフの時差利用による安さ)と「空間」(都心からの距離をおくことによる安さ)から低価格での販売を成立させていることである。特にテナントサイドからみると、レギュラー店の商品のプロパー価格を維持するためには、アウトレットセンターとの一定の距離(空間)が必要となる。しかし、アメリカでも日本でも都心とアウトレットセンターの距離が縮まりつつあり、プロパー店とアウトレット店との間に競争が起こっている。

アウトレットセンターが都心に近づいているのは、百貨店の力が落ちてきていることと、アウトレットセンターのテナントがアウトレット店を変えつつあるからである。アウトレットセンターが都心に近づくと、プロパー店のバーゲンセールと競争になる。現在、アメリカの消費は低迷し、バーゲンセールが50%引き以上でシーズン中から行われている。

(4) 真正アウトレットセンターからアウトレット専用製造・仕入れ商品志向のアウトレットセンターへ

アウトレット商品は、シーズン落ち商品及びB級商品の時代から、アウトレット専用製造・仕入れ商品のウエイトが高まっている(いわゆるプロモーション商品)。アウトレット専用製造・仕入れ商品の導入は、アウトレットテナントがアウトレット商法をゲリラ商法から正規商法へと意識を変えた結果であり、アウトレットセンターとしては必ずしも悪いことではない。ただ、アウトレットセンターとは何かとの真正アウトレットの観点からみると、本来は「プロパー商品の5割引」であり、アウトレット専用製造・仕入れ商品による安さではない。それゆえに、一定のバランスで導入しないと致命傷となる。

(5) 真正アウトレットセンターから外国人志向のアウトレットセンターへ

アウトレットセンターに外国の買物ツアー客が多く来ることには全く問題はないが、過度に外国客のウエイトが高まることに課題がある。本来、アウトレットセンターの基軸となるマーケットは「日帰りレジャー圏のお客と国内観光買物ツアー客」(日常のRSC商圈客、日帰りレジャー客、国内観光買物客、外国人ツアー客)である。国際情勢の変化や買物の学習経験の時差によって外国人観光ツアー客は大幅に変化するので、過度な依存は問題がある。

今後のアウトレットセンターは、コンセプト(アウトレットセンターの本来の役割から創出されるニーズ)とマーケティング(本来のアウトレットセンターの派生ニーズをできるだけ獲得して客の幅を広げる)の「コンセプト&マーケティング戦略」を守り通す姿勢が必要である。

今後のアウトレット業態の方向性

現在我が国では、真正アウトレット業態は最終局面に向かって進んでおり、2015年頃には、全国を制覇したアウトレット業態は飽和時代を迎える。飽和時代になると、新規出店と淘汰される店との新陳代謝が行われ、アウトレット需要そのものは増大しない。

過去から現在において、アメリカでは小規模アウトレット業態(小商圈化したアウトレット業態)から大規模アウトレット業態(大商圈化したアウトレット業態)へと進化しているが、我が国では逆に、超大商圈の大規模アウトレット業態から地域密着・小商圈化した小規模アウトレット業態への道(進化)も立地選定とMDing革新により期待できる。

今アウトレット業態は、リーマンショックによる第2次バリュー革命の中で新たな発展を遂げようとしている。まさにブームの領域に突入している。

アウトレット業態がオーバーストアとなり、弱者が淘汰されることは当然であるが、新たなSCの変形パターンとして消費者に支持される業態となる可能性も高い。1980年代のバツ屋的なアウトレット業態が2000年代に安さとエンターテインメントが一体化した業態に生まれ変わったのと同様に、2010年代にはさらなる転換による新たなアウトレット業態が生まれることも期待できる。

いずれにしてもアウトレット業態は、立地的には「集中と分散」、MDing的には「真正と派生」を繰り返しながら進化の道を歩むことになるだろう。

近未来の我が国でのアウトレット業態は、15~20年頃には売上高で8,436億円(アメリカと同じレベル)、施設数では70施設(総売上高8,436億円÷1施設当たり売上高120億円)が数論理的な理論値となる。

この70施設のなかには、当然ながら真正アウトレット業態以外のバリューセンターや中商圈アウトレット業態の派生アウトレット業態の開発が見込まれるところである。このような売上規模が大きい業態が増えることにより、アウトレット業態の施設数が増大することも想定される。



アメリカのGMSが手がける「JCPenney・アウトレットストア」(右)とアメリカの百貨店のアウトレットストア「オフ・フィフス」(サックス・フィフス・アベニュー) (左)

(株)ダイナミックマーケティング社⁴
代 表 六 車 秀 之