

# 米国におけるファクトリー・アウトレットモールの 拡散とメーカーのマルチチャネル政策

小嶋 正稔\*

1990年代に入り、価値・価格志向がさらに加速する中で、各種のファクトリー・アウトレットストア（FOS）が急速に全米に広がり、新たな業態として確立しつつある。しかしアウトレットという言葉が、価値や価格を漠然と表現する言葉として広範囲に使用される中、ファクトリー・アウトレットストアについての理解は、かえって不明確なものとなり、その本質をわかりにくくしている。本稿は、アウトレットストアの定義と分類を明確にした上で、アウトレットモールの拡散が、メーカーのマーケティングチャネル政策に与える影響について考察する。<sup>1)</sup>

## 1. ディスカウント業態の進展とアウトレットストア（FOS）業態の確立

### 1.1 ディスカウント業態の進展と消費者心理

1990年代に入って米国の小売業は、価値（value）を合い言葉に、急速にその姿を変えてきた。価値自体は、価格、品質、便宜性やサービスとの関係から知覚されるものであるが、現在の価値志向では価格と時間の要素が前面に出ている。これらの購買志向を背景に、ディスカウントストアは業態の裾野を急速に広げてきた。1992年において非耐久財の小売業売上高におけるディスカウントストア業態の占める割合は、ウェアハウスクラブの6%を含め27%となっており、百貨店の13%、GMSの8%を大きく引き離し、確固たる地位を確立していることが分かる。<sup>2)</sup>

ディスカウントストアのカテゴリーに含まれる業態には、ウォルマート（Wal-mart）、Kマート（K mart）、ターゲット（Target）を代表とするフルサイズのディスカウントデパート（discount department store）、ウェアハウスクラブ（warehouse club）、ウェアハウスストア（warehouse store）、1980年代から急速にその業態を確立したオフプライスストア（off-price store）、カテゴリーキラー（category killer）、ワンプライスストア（oneprice store）、クローズアウトストア（close out store）そしてアウトレットストア（outlet store）である。

価格志向を土台に、さまざまな形態をもって広がったディスカウントストア業態は、品質・実質主義を中心にしたオフプライスストアやウェアハウスクラブ、リテール・アウトレットストア、品揃えの広さによってワンストップショッピングを可能にしたディスカウントデパート、スーパーストア、品揃えの深さを追求したカテゴリーキラーそして非日常性や買い物の楽しさを与えるファクトリー・アウトレットストア（factory outlet）と細分化することができる。これらのディスカウントストア群の中で

1) 本稿は、筆者がアトキンソン経営大学院（オレゴン州）に客員研究員として滞米した期間（1994年9月から1995年3月）に行った現地インタビュー等のアウトレットモール調査（全米28カ所）を基礎にしたものである。

2) Brown, R. H., Garten, J. E., U. S. *Industries Outlook 1994*, U. S. Department of Commerce, Jan. 1994, pp39-42

ファクトリー・アウトレットは、購買動機、顧客層、立地において特異な存在となっている。(図1)<sup>3)</sup>

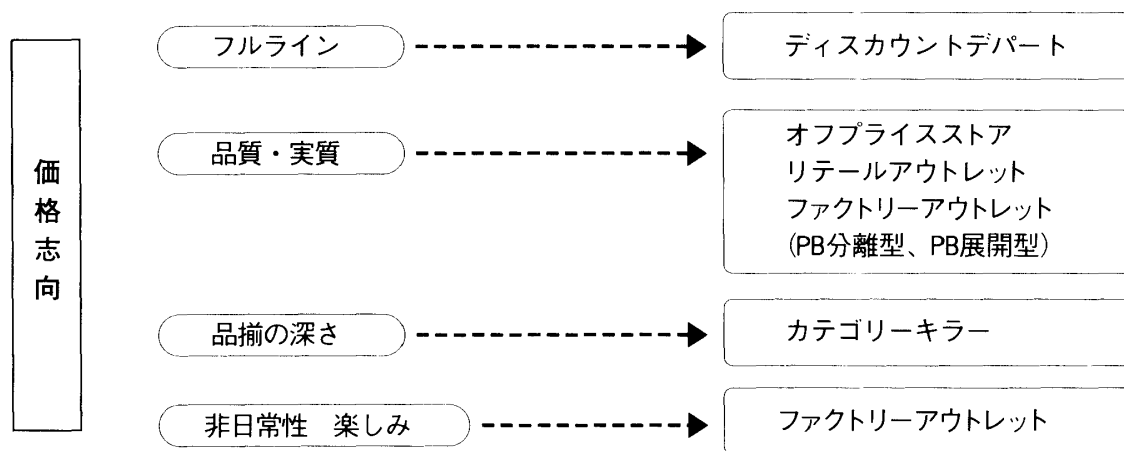


図1 ディスカウントストアの分類

このディスカウント業態の広がり背景には、心理要因として将来所得への懐疑心と、デモグラフィック要因としての所得の減少と格差の拡大、それらの結果としての低所得者の増加がある。米国の所得は景気の回復にも係わらず減少を続けている。1993年における米国における所得は、前年比2.2%減を記録し、これは1989年に比べると12%と二桁の所得の減少となり、貧困レベル人口の全人口に占める割合も15.1%となっている。この所得の減少は、消費者の購買意欲や購買計画にもはっきりと影響を与えている。商務省統計の1つ消費者自信指数 (Consumer Confidence Index)、は1990年に100を割って以来、1993年末まで85以下と低迷を続けており、消費者の将来所得への懐疑心を裏付けている。<sup>4)</sup> この社会経済状況は、同時にディスカウント支持世帯である中の低 (lower-middle) 低の上 (upper-lower) に属する階層人口の増加をもたらしている。ディスカウントの伸びは、景気動向を越えた、心理、デモグラフィック要因など実際の社会経済状況に支えられているのである。<sup>5,6)</sup>

## 1.2 アウトレットストア業態の確立

アウトレットストアの売上高は、過去3年間に63億ドルから57.14%の伸びを記録し、1994年の販売

3) このディスカウントストア業態以外でも、ドラッグストアやホームセンターからスペシャリティストアまで、現実には価格を前面に出してきており、ディスカウントストアの垣根は崩れているという指摘もある。

4) Consumer Confidence Indexは、University of MichiganとDepartment of Commerce の The Conference Boardによって調査されているもの。この数字は、1985年を100として計算されている。

5) Morgenstein, M. and Strongin, H., *Modern retailing; management principles and practices*, Regents/Prentice-Hall, 1992, p100-102

Pintel, G. and Diamond, J., *Retailing 5th ed.* Prentice-Hall, Inc., 1991, p137-141

6) これ以外の小売業を取り巻く大きな要因は、「buy and go」に代表される時間志向や家族世帯の減少と単身世帯の増加、離婚率の増加、高齢化、地域間の価格差の拡大などが挙げられる。

高は80億ドルから99億ドル<sup>7)</sup> となっている。この販売高伸び率は、非耐久財の14.1%の約4倍、さらに General Merchandise の32.1%、apparel の14.9%など他の業態の伸び率を大きく上回っている。1993年度単年度においても19.3%の伸びを記録し、店舗数も8,256から9,151店舗に10.8%の増加を記録した。しかしこの販売額は、その業態の性格から決して大きなものにはなり得ず、1993年の全米の非耐久財の総小売販売額の0.6%から0.8%、General Merchandise (SIC 53) とApparel (SIC 56) の総販売高の2.0から2.6%に留まり、Wal-mart の13.3%、K Martの16.5%に過ぎない。<sup>8)</sup>

しかし、現在注目を集めるアウトレットストア業態の確立は、単独店舗による拡大によってもたらされているのではなく、商業集積としての一形態の確立にある。1988年には113カ所に過ぎなかったアウトレットモールは、1994年に300カ所を越え、全米にくまなくその商業集積をみることができる。

商業集積形態の確立というのは、その数のみならずリース契約においても確認することができる。かつてのアウトレットモールの契約は、月極もしくは90日のリース契約によって極めて短い期間で回転していたものが、現在では5年契約がふつうであり、7年から10年契約のリースが増加しており<sup>9)</sup>、モールとしての店舗揃えが固定化しつつある。<sup>10)</sup> 通常のモール契約の10年から15年に比べ、依然短期であるが、かつての在庫処理、クローズアウトの形態から急速に業態としての形態を確立していることが読みとれる。しかもこの成長を支えているのが、アウトレットモールのデベロッパーに対するトラストの発券状態である。急速な伸びに支えられたモール開発は、投資家に魅力あるトラストの発行を可能し、これがまたモールの伸びを加速するという正の循環がこの背景にある。<sup>11)</sup>

### 1.3 アウトレットストアの定義と店舗形態

アウトレットストアは、FTC (Federal Trade Commission) の基準によると、店舗の製品構成割合

7) 売上高の統計はあくまで推定数字であり、売上高推計にはかなり幅がある。

Vinocur (1994) によると1990年の売り上げは63億ドル、1993年の売上高は、99億ドルと推計されているが、Bredin (1992) によると1991年は、80億ドル、Discount Merchandiser によると1993年の売上高は、80億ドル、Avins (1994) によると1993年には99億ドルと全体で約20%の幅がある。

Vinocur, B., "Build them and they will come," *Barron's*, v74n12, March 21, 1994, p. 52-53

Avins, M., "The Truth about Outlet shopping," *Working Woman*, v19n7, Jul. 1994, p79-80

Bredin, A., "Outlet Centers Prosper," *Stores*, v74n3, Mar, 1992, p. 63-65

8) 米国のDepartment of Commerce : Bureau of the Censusの統計は、以下の小売製品ラインごとに集計されている。このうちアウトレットストアと関連する業種の売り上げとしてSIC 53、SIC 56を取り上げ集計したものである。SICの区分は以下の通りである。

SIC 52 building materials, hardware, garden supplies, and mobile home dealer

SIC 53 general merchandise stores

SIC 54 food stores

SIC 55 automobile dealers and gasoline service stations

SIC 56 apparel and accessory stores

SIC 57 home furniture, furnishings, and equipment stores

SIC 58 eating and drinking places

SIC 59 miscellaneous retail stores

9) Vinocur 前掲、1994、p. 52-53

10) Mason, J. B. and Mayer, M. L., *Modern Retailing Theory and Practice*, Fifth Edition, BPI IRWIN, 1990, p31

11) Vinocur 前掲、1994、p52-53

Echikson, R., "Outlet Centers Have Investment Appeal," *Pension World*, v26n10, 1990, Oct, p. 38-39

において、工場からの直接販売ルートによるものが90%を越える商品構成を持った直営店舗である。<sup>12)</sup>しかし実際には、アウトレットストアと呼ばれる店舗には、この基準を満たす製造業者直営店舗 (factory outlet)、百貨店など小売により運営されるクローズドアウト (close out)、各メーカーの商品を幅広く取りそろえるか、特定のメーカーに特化したオフプライスストア (off-price store) の3種類が存在している。この3分類は、店舗の品揃や性格を明確にする重要な分類である。

しかし単独店舗による運営が主流であれば、業態としての位置づけ上、決定的な意味を持つが、アウトレットストアが、SC形式で急速に拡大し、この3形態の店舗が、同一SC内で混在しつつある状況下では、消費者の視点から見たアウトレットストアは、その分類を不明確にしつつある。しかしこの分類は、後に述べるようにアウトレット成長の鍵を握る重要な視座を与えることになる。まずこの3分類を明確にする。

### 1.3.1 直営店舗

製造業者直営店舗の形態を取るものであり、製造小売業 (manufacture retailer) としてFTCの基準に合致したものである。

直営店舗には展開するブランドによって3種類の形態がある。一つはファクトリー・アウトレットモールの中心となるナショナルブランドを中心商品として展開している製造小売業 (NB型) であり、もう一つがNBとPBを同時に別チャンネルとして展開するもの (PB分離展開型)、そして3番目が素材メーカーであるのと同時に、自らもPBを持ってFOSに進出するもの (PB展開型) である。

1番目の形態 (NB型) には、ポロ・ラルフローレン (Polo Ralph Lauren)、ブルックス・ブラザーズ (Brooks Brothers)、コーチ (Coach)、ナイキ (Nike) など、ナショナルブランド品のメーカーが直営店舗として展開する店舗であり、ファクトリー・アウトレットモールの中心として位置づけられ、本来、アウトレットストア (factory outlet) と呼ぶことの出来る業態である。PB分離型としては、ブラウングループ社 (Brown Group Inc.) がNBとPBを同時に製造し、PBを低価格直営店舗網 (value oriented company owns and operates) を利用して販売する方法である。ブラウングループ社は、キャラクター商品 (ライセンス商品; デイズニーキャラクター中心) で有名な靴メーカーであるが、同時に低価格のアウトレットストアであるFamous Footwearを積極的に展開している。ブラウングループ社は、Famous Footwearを1,360店舗所有し、さらに急速な店舗展開を継続している。ブラウングループ社は、同時にReagal、Connie、Life Stride、Naturalizerなど有名ブランドを所有し、百貨店などの6,000店の小売業者を経由して販売しているが、Famous Footwearとこれらの有名ブランド、キャラクターブランドは、チャンネルの位置づけとして明確に区分されており、1番目の業態と重なり合うことはない。事実FOSにおいても自社の有名ブランドについてはFamous Footwear系列とは別に、Brown Shoe Co. Outletを展開し、既述の有名ブランド専用のFOSとして位置づけている。これは1番目の形態に属するべきものである。

3番目の形態 (PB展開型) の代表は、バーリングトン・コートファクトリー (Burlington coat factory ;

12) Barmash, I., "Outlet," Stores, June, 1982, pp12-16

Burlington Industries Inc.)である。同社はLevi StrauseやVFなどの主要メーカーに生地を提供すると同時に、自らもPBを持って小売に進出しているメーカーである。この形態もFOSであることには変わりはないが、1番目の形態と異なるのは、ブランド力と立地の制約である。前者のナショナルブランドメーカーは、その主要販路である百貨店等との競合をさけるため、明確に立地の自由度を制限されるが、PB展開型は、競合する販路を基本的には持たないため、立地の制約を受けない。<sup>13)</sup> 本稿で取り上げるFOSは、特に断らない限り、NB展開型をファクトリー・アウトレットとして限定して考察する。(図2)

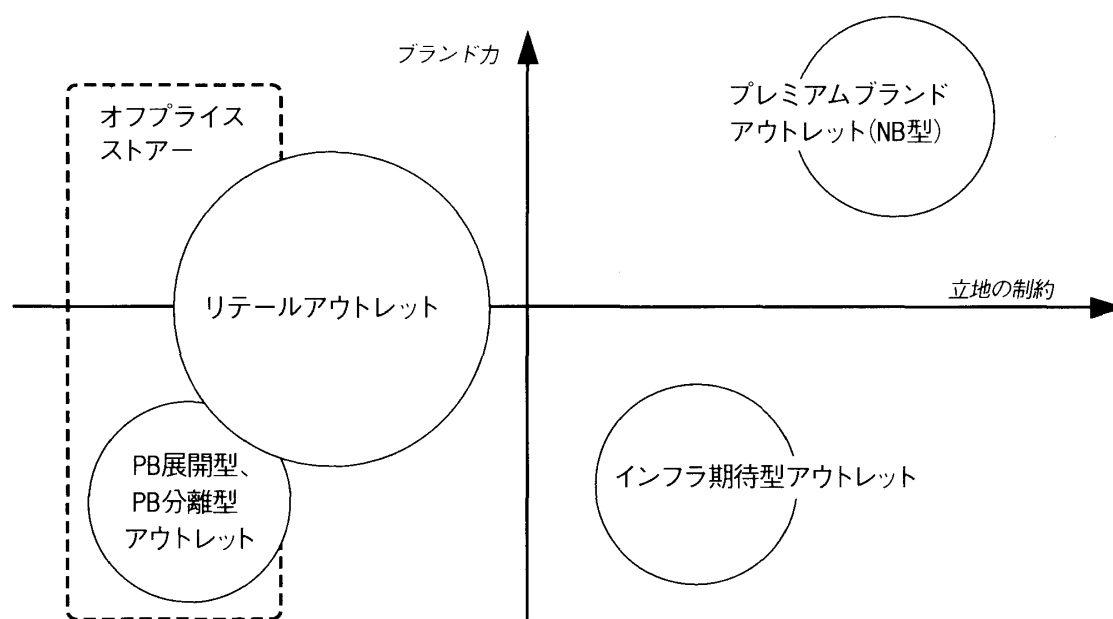


図2 アウトレットストアの分類

### 1.3.2 リテールアウトレット (百貨店等のクローズアウト店)

買い取り方式でリスクを持つ米國小売業は、売れ残り商品や季節はずれ商品进行处理するために独自にクローズアウト店舗を展開している。さらに百貨店をはじめとして、積極的なPB開発は、メーカーと同様にクローズアウト店舗の必要性を高めることになった。特に百貨店やアップグレードしたGMSは、店内の高級感を維持するためにも、これらの商品を店内で維持することができず、独自の店舗展開を行っている。代表的な店舗として、ノードストローム社が展開するクローズアウト店舗のラックがある。ノ社は、ラックを17店舗所有し、他にも、Saks Fifth Avenue Claring House、Sears outlet、Jc Penny outlet などがある。しかもクローズアウト店舗は、百貨店の顧客と競合することがなく、別の顧客層を

13) バーリントン社はバーリントンコートファクトリーを、不振な素材分野に代わるコアとなる小売店舗展開の新規事業として位置づけている。

ターゲットにするために、リスクヘッジとして機能することができる。<sup>14,15)</sup>

リテールアウトレットの2番目の代表は、カタログ販売などの通信販売業者によるアウトレット展開である。米国第一のダイレクトマーケターのSpiegel社は、年間80以上のカタログを発行し、同時にアウトドアのEddie Bauerなどを展開しているが、カタログ用のアウトレットとして10のリテールアウトレットを、アウトレットモール中心に展開している。百貨店などの大型店舗が、対象顧客を異にするクローズアウト型であるのに対し、カタログリテールのアウトレットは、同時にショールームやメーリングリスト拡充の役目を合わせ持っている。

### 1.3.3 オフプライスストア

百貨店やスペシャリティストアの売れ残りや契約残のメーカー在庫のアパレル関連のブランド品を中心に品揃えし、低価格販売する業態である。契約残 (overrun) とは、百貨店や小売店が年間仕入契約を年頭に結ぶが、店頭における売れ行き不振などからメーカーから引き取れなくなった商品のことである。オフプライスストアは、1980年代に急成長をし、業態として確立した。

大型オフプライス店 (TJ MaxやMarshalls (Melville corporation))、百貨店が展開するオフプライスストア (ノードストローム社の展開するノードストローム・ファクトリー・ダイレクト (NFD)) と製品カテゴリーやメーカーに特化したオフプライスストア (authorized outlet) があり、アウトレットの中で取り上げられるべきものは製品特化型、メーカー特化型のオフプライスストアである。特化型オフプライスストアにはPerfumania (香水)、The Paper Factory (パーティ用品、ギフトラッピング)、Book Warehouse (本)、Full size fashion (女性衣料)、Kitchin Collection (台所、調理用品) などがある。

14) メーシーズ (Macy's Close-out) は、大規模なリストラの一貫として、所有していたクローズアウト店14店舗のうち、1995年7月末までに4店舗を閉鎖し、さらに1995年末までに残りの店舗を閉鎖することを決定するなど新たな展開がみられる。この背景には、クローズアウト店が恒常的なバーゲンを避けるなどの役目を果たしてきたが、百貨店本体において顧客の価格認識の高まりから結果的にバーゲンが繰り返されていること、クローズアウト店が安易なマーチャンダイジングの裏返しであることなどが挙げられている。

(日経流通新聞1995年7月11日)

15) 業態と顧客層の構成比

	price shoppers	buget value	Young Careers	Senior Shoppers	Fashion Enthus.	Fashion Elite	
sample size	303	451	378	88	310	153	1647
%	18.4	25.2	23.0	5.3	18.8	9.3	100
Retailer Groups							
Mass Merchandiser	35.8	31.8	16.1	2.4	10.7	3.2	100
Upscale Fash. Dept. Store	1.4	9.9	16.2	2.0	28.8	41.8	100
Fashion Speciality Stores	9.2	13.4	53.0	1.0	14.8	8.3	100
Traditional Dept. Stores	10.5	23.8	16.3	15.3	24.9	9.3	100
Full-line/Off-price	14.2	34.1	24.5	0.8	22.2	4.2	100
Career Women Stores	8.8	27.6	27.3	2.3	28.7	6.0	100
Focused/Off-price	11.4	26.7	31.1	0.6	24.4	7.1	100
Fuller Fit Stores	26.0	35.6	23.7	2.8	11.0	1.9	100

Kopp, Eng, Tigert (1989)、table2を修正

Kopp, R. J., Eng, R. J., and Tigert, D. J., "A Competitive Structure and Segmentation Analysis of the Chicago Fashion Market," *Journal of Retailing*, 1989, Vol. 65, 4

カービーらによると大型オフプライスストアと百貨店やスペシャリティストアの価格差は、14% (セーター) から73% (スーツ) となり平均40%の価格差が存在している。しかしこの価格差は、オフプライスストアの価格が安定しているのに対し、百貨店の価格は週によって変動するため一定ではなく、さらに百貨店の価格が低下傾向にあるため価格差は減少の方向にある。<sup>16)</sup> 大型オフプライスストアは、大型アウトレットSCへの出店増加によってアウトレット形態の1つと消費者に認知される傾向にあるが、仕入れの自由度があること、立地の制約がないことなどファクトリー・アウトレットとは根本的に異なる業態である。しかし特化型オフプライスストアは、アウトレットモール内で、ファクトリー・アウトレット群のストアミックスの1つとして定着している。

## 2. ファクトリー・アウトレット (FOS) の展開目的と展開方法

### 2.1 ファクトリー・アウトレットストア展開の目的とメリット

本来、ファクトリー・アウトレットは、製造工場に隣接して在庫調整品、季節はずれ、傷ものなどを処分することを目的とした店舗である。しかし、現在では、アウトレット店舗の性格は、あくまでそのメーカーの事情を反映し、本来の在庫処分などの目的に限るものから、マルチチャネルの1つと位置づけられるもの、実験店の性格を持つ店舗まで幅広く存在している。

エイリーン社 (Aileen Inc. New York：女性用スポーツウェア、ニット製品) は、37州で127店舗を展開しているが、エイリーン社の店舗展開は、アウトレットストアモールの全米拡散を活用した直営店舗網の開発であり、傷物 (minor irregularities) を扱う店舗 (3店舗) を、他のアウトレットストア店舗群と明確に区分している。(Burn merchandizeの製品分類は17) にまとめている。)

一方、スプリング社 (Spring Industries of Fort Mill, South Carolina：全米第2位のベット用品、繊維用品メーカー) は、29店舗 (1994年予定を含む) を運営しているが、明確に在庫品 (overrun)、製造打ち切り品 (closeout)、傷物 (selected irregulars) のみを扱っているとしている。同様にGuess社も、製造打ち切り、傷物を扱っていると明言している。

またブルックス・ブラザーズ社は、高品質高価格によるファッションスペシャリティの限られたターゲット顧客から顧客幅・価格幅を積極的に広げる戦略を打ち出した。この戦略の裏付けとして主要な柱の1つとなっているのが、アウトレットストア網の (Brooks Brothers Factory Store) 拡充であり、現在、20州に28店舗を所有し、さらに店舗網の拡大を計画している。ブルックス・ブラザーズのアウ

16) Kirby, G. H. and Dardis, R., "A Pricing Study of Women's Apparel in Off-Price and Department Stores," *Journal of Retailing*, 1986, Vol. 62, 3.

17)

製品分類	内容
factory second	製品工程で発生した欠陥品、不完全製品
distressed goods	輸送や保管において痛んだり汚れた製品
salvage goods	輸送や保管においてダメージを受けた廃品
closeout	製造打ち切り品や倒産した店舗の在庫品
manufacture's overruns	小売によって注文を受けた特注品で過剰となったもの
abandoned goods	輸送倉庫や税関で引き取られない商品

(出典：Morgenstein and Strongin, 前掲, 1992, p152, Table 5-1)

トレットストア網は、在庫処分の機能の拡大というよりは、顧客層の若返(拡大)とマーチャンダイジングの拡大による新販売網の整備を主目的としている。

FOS運営のメリットは、(1) 価格のコントロールが可能であること(2) 立地(アウトレットモール)が主要販売チャネルである百貨店、GMS等と商圈を異にすること(3) 豊富な売り場面積が確保でき、自社の製品を十分に品揃えできること(4) 直営店舗によって新顧客を獲得し、販売量を増加させ、規模の経済性を発揮することができること(5) 店頭の鮮度を維持することなどがあり、メーカーにとっては、マーケティングミックスのあらゆる面でコントロールが可能になる。

まず価格のコントロールであるが、米国にはロビンソン・パットマン法(Robinson-Patman Act)があり、州をまたがるメーカーの差別的販売と差別的販売促進を禁止している。卸売価格は当然この法のもと、差別的価格づけ等が困難であるが、直営店舗はこの対象とならないこともあり、価格の自由度が与えられる。すなわち売れ行きや在庫品の状況を見て、通常よりも早めの値引き(バーゲン)を展開することによって、値引き幅を維持しながら、年度内の製品消化率を高めることができる。これによって年度遅れの大値引きをさけることにより、結果的に利益率を高め、利益確保を優先させることができる。

次に、アウトレットストアでは、安価で豊富な販売スペースが確保できることから、スクランブルドマーチャンダイジングの効果を発揮し、さらにアウトレットの展開によって、店頭の商品の鮮度を維持し、活性化をはかることができる。

プレミアムブランド品の販売は、少数の大都市中心商業集積にある大型直営店舗かプレミアム品を扱えるスーパーリージョナルSC、そして百貨店に限られている。大都市中心部にある大型直営店を除けば、ブランドメーカーは、自社の十分な品揃えを提供できるスペースを確保することが出来ず、スクランブルド・マーチャンダイズされた自社製品を豊富に陳列、販売する手段は限定されていた。さらに同じブランドの製品(ライセンス生産品を含む)でも、百貨店等で販売される場合は、男性や女性洋服売場、化粧品、雑貨と売場は小売店(百貨店)の都合により分散するのが普通であり、ブランドの有用性を発揮し難くなっている。しかも大型直営店の開発には、人口の集積を必要とし、立地や経費などさまざまな制約を抱えている。ここで自社ブランドを豊富に揃えることができる遠隔地直営アウトレットストアは、プレミアムブランドメーカーにとって有効なマーチャンダイジングを発揮する立地となった。また、通常、アウトレットモールの形態が、低価格販売を前提とすることから、主要なマーケティングチャネルである百貨店等と競合する地域には立地できないこともあり、観光地、リゾート中心立地のアウトレットモールは、これらのメーカーにとって有用な選択肢として浮上することになった。

リズクレイボーン社(Liz Claiborne Inc., New York)は、ベビーブーマーの女性を対象とした女性衣料のトップメーカーであるが、同時に79店舗のスペシャリティストアと58のアウトレットショップを所有している。リズ社は、年間4から6の新しいコレクションを発表し(2ヶ月から3ヶ月おき)、その短いサイクルが製品の季節感や新しいスタイルの提案につながってきた。同社は、クイックリスポンスシステムを採用し、在庫を押さえるさまざまな手法を採用してきたが、1993年度には、過剰在庫から急速に利益率を10.0%から5.7%に悪化させた。この背景には、男性衣料への拡張(Claiborne1985)、エイボンとのジョイントによる化粧品への進出(1986)、大柄女性向け洋服(1989)、スポーツウェア(1989)とラインを拡張させてきたことがある。この環境の中で、重要なチャネルである、メイ、フェ



ディレーテッドなどの百貨店経由の販売（45%）に影響を与えない百貨店の商圈から離れたアウトレットストアは、好都合な業態である。

リズ社は、1991年度には27のアウトレットストアを経由して売上高の約4%の85億ドルを売り上げていたが、2年間で店舗を倍増し、1993年度には58のアウトレットストアで、43.5%アップ、122億ドル、約5%の売り上げを確保している。<sup>18)</sup>

また新製品を次々と発売し、かつ技術競争の激しいシューズメーカー（Reabok、Nike）も、積極的にアウトレットストアを展開している。季節や鮮度が重要になるメーカーにとっては、アウトレットは、店頭活性化のための重要な販路として位置づけられている。

またプレミアムブランド以外のメーカーでは、自社による直営店網の展開は、資金面やブランド吸引力から事実上不可能であり、アウトレットモールへの全米への拡散は、この直営店網展開の貴重なインフラを提供することになった。たとえばカレント社（Current Inc.；パーソナルチェック、文房具、ギフト用品）のようにダイレクトメールを主力販路とするメーカーが展開するアウトレット店舗がこれに当たる。カレント社のFOSは、基本的にはカタログ販売の在庫を処分する店舗であるが、同時にカタログのショールームやカタログ販売のアシスト的な役割も果たしている。カレント社は、アウトレットモール網の利用によって、店舗展開のインフラを獲得することができた。また先に挙げたエイリーン社のアウトレット展開も同様である。

## 2.2 アウトレットの展開方法

アウトレット展開方法は、ブランド力の制約のもとメーカーの政策に依存する。

世界最大のストッキングと靴下のメーカーであるサラ・リー社（Sara Lee corporation）は、Bali、Champion、L'eggs、Hanesなどの有名ブランド群を所有するが、アウトレットの展開は、

18) リズ社の業績とアウトレット比率

Liz Claborne, Inc.	1993	1991
店舗数		
Liz Claborne	19	16
Elisabeth	4	
First Issue	56	37
outlet	58	27

売上構成	1993		1991	
	\$mil.	(%)	\$mil.	(%)
Sales				
Misses sportswear	878	(38)	904	(43)
Petite women's sportswear	254	(12)	251	(12)
Accessories	172	(7)	130	(6)
Elisabeth	144	(6)	130	(6)
Dress&suite	130	(6)	180	(9)
outlet	122	(5)	85	(4)
Retail specialty stores	114	(5)	77	(4)
Liz & Co. label	92	(4)	76	(4)
Dana Buchman label	90	(4)	29	(1)
Cosmetics	88	(4)	75	(3)
Men's	81	(3)	125	(6)
Russ	79	(3)	N.A.	
Shoes	56	(2)	40	(2)
Jewelry	25	(1)	6	
Licensing	3		2	
Adjustments	(124)		(103)	
total	2204		2007	

出典：Hoover, G., Campbell, A. and Spiain, P. J. ed. *Hoover's Handbook of American Business*, 1995, 1993, The Preference Press, Inc.

Champion/Hanes、L'eggs/Hanes/Baliなど独自のブランドミックスによって展開している。同社は、バッグのCoachをも所有するがこれも当然別枠での展開となっている。同様にIzod、Monet (General Mills社系列(食品を中心にしたコングロマリット))も、単独展開、複合展開など、確保した店舗スペースなどによって展開方法を変えている。

またBrown-Forman Corporationは、Jack Daniel'sなどの有名なウイスキーメーカーであるが、多角化によって陶器等のLenox、Dansk International Design (Gorhamクリスタルラインを含む)、Harman Luggageを所有しており、独自の店舗網の確保としてアウトレットモール網を利用している。

また巨大ブランドメーカーは、多角化戦略もとブランドの集積が行われ、モールの独自開発という新チャネル開発に対応できる資金とブランドミックスを獲得している。

たとえば全米1位のジーンズメーカーV. F. corporationは、同時に第2位の女性用下着メーカーであり、第4位のTシャツメーカーであるが、VF社は、その拡大の中で、1969年から1990年の間に、Berkshire international、H. D. Lee、Kay Windsor、Modern Glove、Blue bell (Wrangler and Rustler、Jantzen、Janspot等のブランドを持つメーカー)など12社のブランドや会社を獲得し多彩なブランドポートフォリオを持つ会社に成長している。VF社の展開するアウトレットモール、V F factory outletは、現在では18州28カ所に展開しているが、この展開を可能にしているのが、JanSport、Jantzen、Timber Creek (カジュアル、スポーツウェア) Lee、Wrangler (ジーンズ)などの有名ブランド群である。このブランド群を背景にVF社は、Leeブランドはディスカウントから引き上げ、百貨店、専門店に特化するなど選択的チャネル政策を強力に押し進める下地を形成し、同時にアウトレットモールの独自展開が可能になったのである。

### 3. アウトレットストアのターゲットカスタマーとSCのシヨップミックス

アウトレットストアの顧客を決定づける第一の要因はその立地である。アウトレットモールの立地の中心は、観光立地であり、観光地に隣接するか、観光ルートに立地している。大商圏(大都市圏)からの距離は、その観光地の所在次第であり、具体的な距離は、立地としての大きなインパクトを持っていない。そして顧客数は、観光地の集客力に依存する。

アウトレットモールの顧客層は、来店頻度によって幅があるが、1991年のダンカンら<sup>19)</sup>の調査によると、観光立地からくる観光客が51.3%から75.0%を占め、中心顧客層を構成している。さらにドライブなどを楽しみながら訪れるウィークエンドショッパーの49.4%から58.9%となり、観光型立地を反映している。これらの結果からアウトレットモールは、基本的には近隣のSCとは競合しない顧客層となっている。1991年当時では、アウトレットSCの訪問を1つの目的とした顧客は、半数強(52.0%から56.6%)に留まっているが、現在ではアウトレットモールの認知度の上昇によって、旅行の楽しみの1つとなり、魅力あるアウトレットモールは、観光資源の1つになり、相乗効果をもたらすまでに成長している。

---

19) Duncan, G. L., Clare, L. C., "An Exploratory Investigation of the Factory Outlet Shopper In the Northeastern United States," *Journal of Business & Economic Studies*, Vol. 1, 2, 1991, pp25-37

顧客のデモグラフィック要因を見てみると、所得、学歴とも近隣、ウィークエンド、旅行者の順で高くなり、旅行者では68.2%が大学卒以上となり、所得も35千から50千ドルとなり平均所得を大きく上回っている。年齢層は、ウィークエンドショッパーの年齢層が35-44歳となっているほかは、45-54歳と高くなっている。

これらの顧客が期待する商品は、(1) 高品質、現在の商品 (First quality, current) が63.3%から74.5%となりもっとも高く (2) クローズアウト、シーズン遅れ (Closeout last season) の44.1%から49% (3) 傷物 (Irregulars, seconds) の31.9%から35.8%を大きく上回っている。さらに実際に見つけられた商品 (購買した商品) では、(1) の高品質、現在の商品が77.4%から80.3%ともっとも多く、(2) のクローズアウトの31.4%から39.3%、(3) の傷物26.6%から32.8%の順となっており、アウトレットモールが実際には在庫の処分や傷物などを中心に品揃えしていないことを裏付けている。来店客の購買決定に際しての重要度も、製品の品質コンシャスが高く (90.0%から91.5%)、しかも価格志向 (82.0%から90.8%) であることが明確に出ている。さらにサイズの品揃え充実 (76.8%から80.5%)、ブランド (60.8%から68.3%) が高く、アウトレットモールの顧客層は、ブランド認知、ブランドロイヤルティの高い顧客層を対象としていること、豊富な品揃えが魅力の1つであることが分かる。しかも来店客の女性比率が46.3%から56.8%と他業態に比べて極めて低く、家族揃って買い物に訪れる場所となっていることも他の業態と大きく異なっている。

この客層は、完全ではないにしろ本来のブランドロイヤルティを発揮する顧客層と重なり合っており、百貨店のクローズアウトが百貨店の顧客層とまったく異にすることと対象的である。

しかし、この客層は、立地と同時にアウトレットモールの性格に大きく左右されている。

アウトレットモールは、ファクトリー・アウトレット比率によって事実上左右され、さらにプレミアムブランドのアウトレットの比率がモールの性格を決定づけている。

高級ブランド中心のプレミアム・アウトレットモールであるFactory Merchants Barstow (カリフォルニア) では、55店舗のうち、Anne Klein、Bass、Brooks Brothers、Champion Hanes、Coach、LenoxOneida、Oshkosh'b Gosh、Polo Ralph Lauren、Royal Daltonなどのプレミアムブランドのファクトリー・アウトレットが30店舗以上集積し、百貨店やリージョナルSCと同等のショッピング環境を実現している。しかも品揃えは、大都市中心地の直営店舗と同様に幅広く、直営店ならではの品揃えを実現しており、プレミアムブランド・アウトレットモールとなっている。

一方、140万平方メートルと全米1位の規模を誇るガーニーミルズのアウトレットSCは、核店舗として百貨店、GMSのクローズアウトであるJC Penney Outlet、Macy's Close out (1995年末閉鎖)、大型オフプライスストアーやPB展開型のBurlington Coat Factory、Filene's Basement、Marshalls、TJ Maxが入り、プレミアムブランドの構成は逆に極めて低く、価格志向に直接訴える構成となっている。この両者の顧客構成は当然、異なっており、アウトレットSCの性格はその店揃えに大きく左右される。

たとえばオフプライスストアーのMarshallsは、全米50州とワシントンDCのすべてに店舗を持ち、全米で448店舗を展開しており、Marshalls自体は、どこにでもあり特別な存在ではなく、ごく日常的な存在となっている。このSCは、アウトレットSCに欠けているワンストップショッピング性を実現する一方、アウトレットSCの持つ、独自のショッピングの楽しみを奪うことになる。上述したDuncanらの客

層調査は、このフォーマットのSCを調査対象として含んでいない。

#### 4. アウトレットモールの拡散とマーケティングチャネル政策（まとめ）

アウトレットストアの展開は、チャネルを百貨店などに依存するブランドメーカーにとっては独自の製品を豊富に品揃えできるなど、マーケティングミックスのあらゆる面でコントロールが可能なチャネルとしてその有用性を認識されつつある。

さらにアウトレットモールの急速な成長は、コングロマリット化した巨大メーカーやブランドロイヤルティを獲得している製造小売業以外でも独自に店舗展開を行うインフラを与え、メーカーの規模を越えた流通チャネルの多様化を促進している。特にデザインの回転率がブランドの新鮮度を決定づけるアパレルメーカー等にとって、アウトレットは、在庫処分という後ろ向きな取り組みではなく、店頭活性化の重要な手法として存在する。またひとたびブランド認知を確立すると、中心製品カテゴリーからマーチャンダイジングが広がるが、この広がった製品を一同に会して販売できる直営大型店は、商圈人口や購買力の関係から大都市の中心地しか存在できなかったが、アウトレットSCの成長は、百貨店などの既存チャネルを傷つけることなく直営店の展開を可能にした。さらにアウトレットモールは、ブランドロイヤルティを獲得する手段の一つとなるだけでなく、パイロットショップ開発、製品のテストマーケティングに威力を発揮することができる。

この視点において、アウトレットストアは、クローズアウトやオフプライスストアと明確に区別されなくてはならない。

両者は、価格志向を中心とする限り大きな差を見いだすことはできないが、ファクトリー・アウトレットは、ショッピングをレジャーとして位置づけているのに対し、オフプライスストアなどは、あくまで実質的な価値重視、時間コンシャスから逃れることはできない。

アウトレットの大型化は、オフプライスストアなどの他業態を同時に集積させることによってワンストップショッピングを可能にし、SC近隣の顧客にとっては誘因となるが、同時にアウトレットの持つ魅力を失わせることに配慮しなくてはならない。非日常的な環境を維持し、ファクトリー・アウトレットの魅力を維持することは、その量的な成長の限界を早める可能性があるが、ファクトリー・アウトレットを有用なチャネルとして維持し、発展させるためには、立地とショップミックスがその鍵を握っているのである。

米国における価値志向は、ショッピングコスト＝商品のコスト＋コンビニエンスコストを明確にし、この志向に支持されるディスカウントの業態が拡大を続けている。しかしファクトリー・アウトレットは、価格志向に裏付けられていることからディスカウント業態の一角を形成するものの、立地的には逆にコンビニエンスコストにおいて極めて高いものとなっている。しかしあくまでファクトリー・アウトレットがリゾートや観光地中心立地で、観光やリゾートの楽しみ (entertainment) の一つとしてショッピングを位置づけている限り、このコンビニエンスコストは、義務 (duty) としての買い物と一線を画して存在することができる。しかもこのコンビニエンスコストの高さが、ファクトリー・アウトレットの存立基盤として同時に存在することを忘れてはならない。

(1995年9月22日受理)