

〔研究ノート〕

# アウトレットモールの存在意義と 発展過程に関する基礎的考察

——「日常」と「非日常」のシームレス化：3大アウトレットプレイヤーの開発と運営——

池 澤 威 郎

## 1. はじめに：「日常と非日常のシームレス化」

埼玉県大野町（現ふじみ野市）に日本で初めてのアウトレットモール「アウトレットモールリズム」が開業したのが1993年11月である<sup>1)</sup>。その誕生以来、30年にわたって「アウトレットモール」は数多く開発され、また淘汰されながら市場規模を拡大してきた。その市場は現在では約30施設、約100万m<sup>2</sup>超、テナント数約5,500店舗、年商約8,000億超<sup>2)</sup>を擁する規模となっている（付録1参照）。

アウトレットモールは基本的には、日帰り圏を中心に都心部から遠く離れた立地条件にあり、広域商圈から顧客を誘引する管理型商業集積である。年に数回、顧客が施設に来街して購入してもらうことを期待して、開発計画を設定している。ここで、「アウトレット」<sup>3)</sup>とは、アウトレットストアのことで、「サンプル品、型落ち品、B級商品、過剰生産品などを低価格で販売する店」である。そして、「もともとはメーカーや製造機能を持つ専門店が、季節外品、傷物や規格外品など自社製品の在庫処分のために設置したもの」とされる。こうしたアウトレット（ストア）をテナントとして意図的・計画的に集積させたものが、本稿で取り扱う「アウトレットモール」である。「アウトレットモール」<sup>4)</sup>とは、「メーカーが季節外商品や旧商品、難あり商品やデッドストックなどの処分を目的として運営している直営店（アウトレット）で構成されるディスカウント型ショッピングセンター」であり、「ブランドや店舗のイメージを損なうことなく在庫品を処分するための施設」とされる。「メーカーのアウトレットのほかに、小売店が運営する『リテールアウトレット』が出店することもある」とする。また、「取引先小売店との競合に配慮して、繁華街を避け、地価の安い郊外に開発されるケースが一般的である」とする。

日本国内には数々のアウトレットプレイヤーが存在するが、全国規模で展開する、三菱地所・サイモンによる「プレミアム・アウトレット」ブランド（適宜、略語はPOとする）、三井不動産・三井不動産商業マネジメントによる「三井アウトレットパーク」ブランド（略語はMOPとする）の2強がアウトレットモール市場の過半を占める寡占状態にある。また、2018年には広島県広島市佐伯区にジアウトレット広島を開業して以降、「THE OUTLETS」ブランド（略語はTOとする）を立ち上げ、イオンモールがアウトレットモール市場に第三極として本格参入を果たし大きなニュースとなった。本稿ではこれら代表的な3大アウトレットプレイヤー企業の施設を取り上げる。

このようなアウトレットモールであるが、近年では都心立地に近い施設や、正規品（プロパー品）の売場ゾーンと近接させる施設まで登場している。こうしたアウトレットモールの近年の開発状況をみると、必ずしもアウトレットモール出店のこれまでの定石にない出店戦略の変容が観察される。本稿では、アウトレットモールが「日常」（正規品）と「非日常」（アウトレット品）との間を揺れ動く中で、各社がどのような出店戦略を見出そうとしているかを考察することを目的とする。

そのために、過去30年分の雑誌記事等のアーカイブデータや、2024年3月11日に筆者が企画・コーディネートを行なったセミナーの講演及びパネルディスカッション<sup>5)</sup>、その他視察・ヒヤリング等を参

考にしながら、第3節に示すリサーチクエスションに応じていきたい。

本稿の構成は、まず第2節で先行研究の整理を行なったうえで、第3節ではリサーチクエスションを提示する。そして、第4節では近年の新施設の動向を中心に、3大アウトレットプレイヤー各社の代表的施設を通じて考察を行なう（リサーチクエスションへの回答）。第5節では結論と残存課題について指摘し、締めくくりたい。

## 2. 先行研究の整理

### 2-1. 正規品（プロパー品）とアウトレット品：アウトレットモールの存在意義

ここで、アウトレットモールを構成するテナント側の状況を鑑みて、アウトレットモールの成立基盤について述べておく。六車（2010a）の用語の整理に従って説明をしたい。図表2-1をみてみよう。

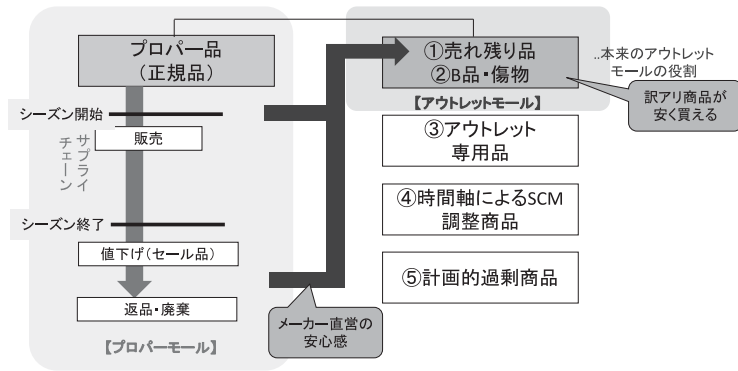
アウトレットモールに出店するテナントはシーズンごとに正規品（プロパー品）を店頭にて販売する。それは、プロパー商品を販売するチャネルである百貨店やSC（ここでは区別してプロパーモールとする）で展開される。サプライチェーン上では商品が納品され販売されるわけだが、一定時期になるとクリアランスセール（値引き販売）を実施して在庫処分が行なわれる。売れ残った場合には返品・廃棄（またはリサイクル等）がなされる（図表上図左側）。この売れ残り品や製造過程で発生するB級品等を売りさばく場所として本来のアウトレットストアがある。こうした店舗がテナントとしてアウトレットモールに出店するには、こうしたメーカーから出された①売れ残り品、②B品・傷物の在庫品の存在と、これらの販売体制が前提となっている。したがって、①と②がアウトレットモールの成立基盤となるはずである（本来のアウトレットモールの役割（同図表上図））。この場合、消費者のアウトレットモールに対する期待は、「メーカー直営の安心感」（ファクトリーアウトレットの場合）、に加え「訳アリ商品が安く買える」というメリットに集中する。これら売れ残り商品群（①・②）はサイズも型も色柄も限定されてくる。したがって、消費者は自分にフィットした探索活動を行なう、宝探しの要素で購買行動をおこすわけである。

しかし、アウトレットモールが日常的な消費者の購買行動の場として定着化し、アウトレットモールの競合施設が多く開発されるに至ると状況が変化してくる。消費者は本来のアウトレットモールに期待していた宝探しの要素は、在庫の質的・量的不足という事態に陥り、顧客の満足度を低下させる（図表2-1下図）。そのための対応として、メーカーは「アウトレット専用品」（③）を投入しはじめる<sup>6)</sup>。これは、アウトレット用に企画開発された商品である。また、販売過程において消化率の芳しくない商品（④時間軸によるサプライチェーン調整商品）やそもそも製造段階でアウトレット分として余分に製造しておく商品（⑤計画的過剰商品）をも投入することで、アウトレットストアを成立させようとする。こうしたことから、消費者はアウトレットモールにおいて、十分な選択肢を用意し量的な供給を担保することで「全体的には少し安い。部分的にはかなりお買い得」という点で満足を見出すことになるという（本来のアウトレットモールの役割（同図表下図））。

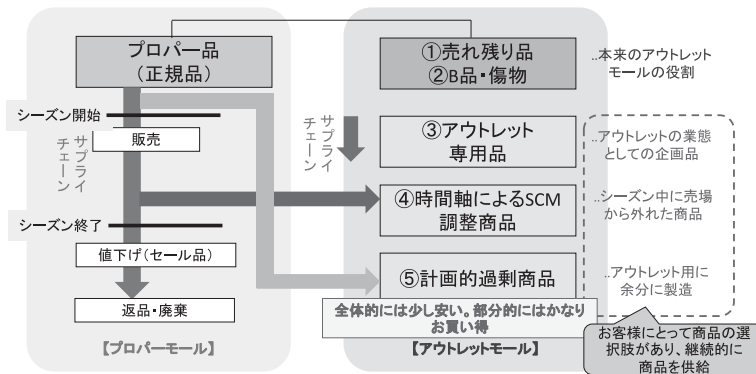
このような本来の意味でのアウトレットモールと実態としてのアウトレットモールとの乖離の発生について、三井不動産の藤山勝済氏は「アウトレットモールは業態ではなくシステムである」<sup>7)</sup>と本質を端的に言いあらわしている。アウトレットモールは正規品（プロパー品）のサプライチェーンシステムの一部である「出口」（アウトレット）であるべきで、アウトレットモールという公式的な業態であってはならないという、アウトレットモールの本来の意味の強調を行なっている<sup>8)</sup>。

しかし、アウトレットモールが複数開発されるようになると、それらを存続させるためには掘り出し物の残品の投入だけでは質・量ともに不足してしまい、専用品の投入などにより安定化の道を探らな

本来のアウトレットモール



実態としてのアウトレットモール



出所) 六車秀之(2010a)「アウトレット業態の日米比較とわが国での展望第2回」『レジャー産業資料』2010. 2 (総合ユニコム) をもとに筆者加筆整理

図表 2-1 本来のアウトレットモールと実態としてのアウトレットモール

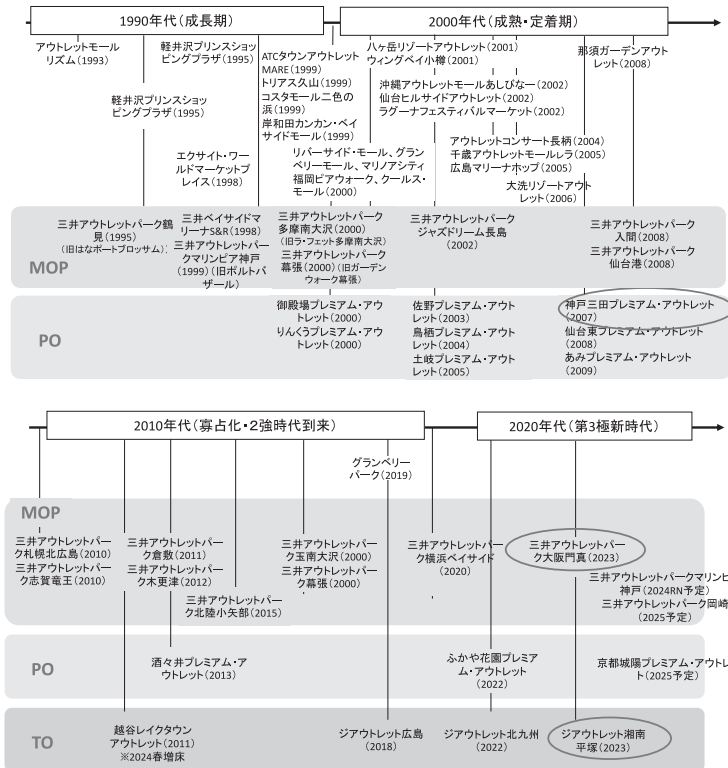
なければならない。この専用品の投入は、顧客が期待するブランド価値の信用力に関わる正規品とアウトレット品との関係性に、終局的にはヒビを入れてしまう結果になる。アウトレットモールの発展とテナントのブランド価値の維持には逆説的な関係があるのだ<sup>9)</sup>(正規品とアウトレット品のパラドクス)。

アウトレットモールは、構成するアウトレットストアテナントのMDにおける変容の間接的影響を受けながら成立している。こうした状況下で、さらに本稿でいうプロパーモール(日常)との接近という変化に見舞われていることに留意しなければならない。

2-2. アウトレットモール30年の歴史

先述のとおり、アウトレットモールが誕生してから30年が経過しているが、ここで日本国内のアウトレットモールの開発過程の歴史について触れておきたい。

アウトレットモールの歴史は大きく年代ごとに4つに区分している(図表2-2参照)。1990年代の成長期、2000年代の成熟・定着期(同図表上図)、2010年代の寡占化・2強時代、2020年代の第3極新時代



出所) 各種資料をもとに筆者作成

図表 2-2 アウトレットモール 30 年の歴史

の到来 (同図表下図) という流れである。小売のライフサイクルモデル<sup>10)</sup> ととらえることもできるかもしれない。

1990年代はまさに成長期といえる。その誕生は1993年のアウトレットモールリズムであることは先述のとおりである。それ以降、アウトレットモールへの爆発的な集客力・売上高 (開発目標値を大幅に上回る) を記録したこともあり、数多くのアウトレットモールが開発される。三井アウトレットはなほーとブロッサム (1995年開業。その後MOP大阪鶴見) や三井アウトレットベイサイドマリーナ・ショッピング&レストラン (1998年開業) などの東西の老舗のアウトレットモールが大成功を取めたほか、西武プロパティーズによる初のリゾート・アウトレット、軽井沢プリンスショッピングプラザ (PSP, 1995年) が開業している。2000年は特にアウトレットモールの主要な開発が多く (大店立地法の駆け込み影響もあり)、ラフェット多摩南大沢やガーデンウォーク幕張などの首都圏中規模のMOPのモールが開業している。そしてアウトレットモールの大御所との合弁、チェルシージャパン社による「プレミアム・アウトレット」(PO)、御殿場プレミアム・アウトレット、りんくうプレミアム・アウトレットが誕生する。同年、東急電鉄による都市型MDをミックスしたグランベリーモールが開業したことも特筆される。

1990年代は長引くデフレの中で、「訳アリ商品を安く」購入できるという時代背景の中で、アウトレットモールの強さが発揮されていた時期である。また、その集客力・購買力を見込んで通常のSCの中に別館やフロア、ゾーンといった形でアウトレット核を設ける施設例も多く見られた。しかし、この時期は

場所	開業年	増床	アウトレットモール店舗名	運営会社
北海道千歳市	2005年	2007年増床、 2024年閉店	千歳アウトレットモール・レラ	ジョーンズラングラサール
北海道北広島市	2010年	2014年増床	三井アウトレットパーク 札幌北広島	三井不動産商業マネジメント
栃木県佐野市	2003年	2004年、2006 年、2008年増床	佐野プレミアム・アウトレット	三菱地所・サイモン
栃木県那須塩原市	2008年	2012年増床	那須ガーデンアウトレット	西武プロパティーズ⇒JLLモ ールマネジメント・双日商業開発 (株)
茨城県稲敷郡	2009年	2011年増床	あみプレミアム・アウトレット	三菱地所・サイモン
埼玉県越谷市	2011年	2024年春改装	レイクタウンアウトレット	イオンモール
千葉県千葉市美浜区	2000年	2005年増床	三井アウトレットパーク 幕張	三井不動産商業マネジメント
千葉県木更津市	2012年	2014年、2018年 増床	三井アウトレットパーク 木更津	三井不動産商業マネジメント
千葉県印旛郡酒々井町	2013年	2015年、2018年 増床	酒々井プレミアム・アウトレット	三菱地所・サイモン
東京都八王子市	2000年	2007年増床	三井アウトレットパーク 多摩南大沢	三井不動産商業マネジメント
東京都町田市	2018年	(2000～2017グラ ンベリーモール)	グランベリーパーク	東急モーズデベロップメント
神奈川県横浜市金沢区	1995年	2018年閉館、 2020年建て替え 開業	三井アウトレットパーク 横浜ベイサイド	三井不動産商業マネジメント
静岡県御殿場市	2000年	2003年、2008年、 2020年改装	御殿場プレミアム・アウトレット	三菱地所・サイモン
長野県北佐久郡軽井沢町	1995年	これまで7期増 床？	軽井沢・プリンスショッピングプラザ	西武リアルティソリューション ズ
岐阜県土岐市	2005年	2006、2010年、 2014年増床	土岐プレミアム・アウトレット	三菱地所・サイモン
三重県桑名市	2002年	2006年、2007年、 2011年、2017年 増床	三井アウトレットパーク ジャズドリーム長島	三井不動産商業マネジメント
滋賀県竜王町	2010年	2013年増床	三井アウトレットパーク 滋賀竜王	三井不動産商業マネジメント
大阪府泉佐野市	2000年	2002年、2004 年、2012年、 2020年増床	りんくうプレミアム・アウトレット	三菱地所・サイモン
兵庫県神戸市北区	2007年	2007年、2009年、 2012年増床	神戸三田プレミアム・アウトレット	三菱地所・サイモン
兵庫県神戸市垂水区	1999年	2006年増床(建て 替え工事のため 2023年閉館※ 2024秋開業)	三井アウトレットパーク マリンピア神戸	三井不動産商業マネジメント
広島県広島市佐伯区	2018年	2021年増床	THE OUTLETS HIROSHIMA	イオンモール
佐賀県鳥栖市	2004年	2007年、2011年、 2019年増床	鳥栖プレミアム・アウトレット	三菱地所・サイモン
沖縄県豊見城市	2002年	2011年増床	沖縄アウトレットモール・あしびなー	大和ハウスリアルティマネジ メント株式会社

出所) 筆者作成

図表 2-3 既存アウトレットモールの段階的開発

まだ百貨店にプロパー品を納めるブランド群は、百貨店の規制のほか、自社のブランド価値維持と値崩れを回避しようと出店を躊躇する時期でもあった。規制の傘の下(正規品のブランド価値)という前提の中で、アウトレットストアが集客力と収益力を増してきた時期といえるだろう。

2000年代は首都圏エリア(東京周辺及び京阪神圏)以外の多様な立地条件の下、アウトレットモールが開発されると同時に、第1次開業で成功した既存のアウトレットモールが盛んに増床を繰り返し大規模化(段階的開発)してきた時期である(図表2-3参照)。中京圏(岐阜県・三重県)や北海道・東北・中四国・九州といった地方立地にアウトレットモールの広域商圏を見出し、出店を行なっている。また、リゾートモールの開発も盛んであった(八ヶ岳・那須・沖縄・大洗)。

2010年代は先の既存施設による段階的開発・増床のほか、MOP(三井不動産系)とPO(三菱地所・サイモン系)の2極に寡占化していく時代である。アウトレットモールの市場(年商規模)の約70%がこの2社により占められており、アウトレットモールの厳選された立地条件と段階的な増床による大規模化が市場地位を獲得するうえで定石であった時期である<sup>11)</sup>。2019年に開業したグランベリーパークはプ



ロパーモールとアウトレットモールの融合形態として建て替え開業を図った<sup>12)</sup>が、それ以外の大型アウトレットの開発はほぼ見られなかったといえる。同時に他方では、次第に当初開業の施設が閉鎖されるケースがあり、それは今後も進行していくとみられる。

こうした寡占状態の中で、2010年代後半から第3極としてイオンモールによる「THE OUTLETS」ブランド(TO)による新たなアウトレットモールの本格参入がみられる。出店形態については後述するが、立地の高低差を利用したアウトレットモールとプロパーモールを合体させたTO広島や、教育関連の目的性施設とジョイントしたTO北九州など、新しいタイプの多様なアウトレットモールが誕生している。2010年代以降は特に訪日外国人(インバウンド)需要を意識したアウトレットモールの運営が本格化する時期である。総じて誕生以来、不況下に強い国内需要型アウトレットモールに、観光需要の要素が加わり、より強まった状況下で発展を継続しているとみられる<sup>13)</sup>。

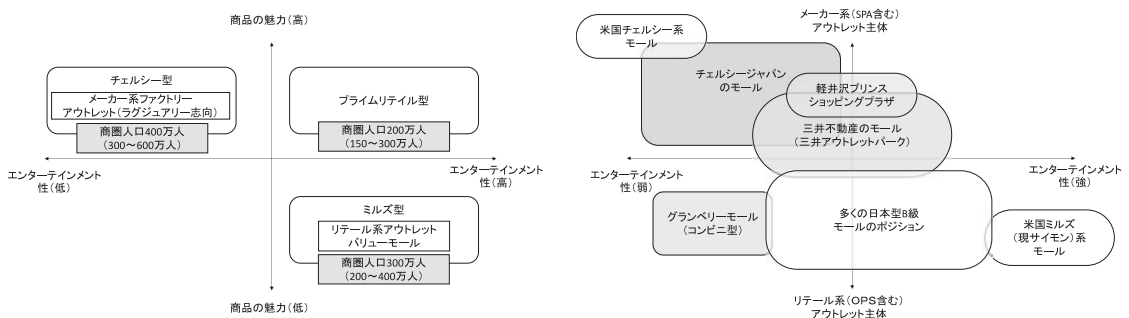
### 2-3. アウトレットモールの類型化と各社の出店戦略

#### 2-3-1. アウトレットモールの分類について

ここでアウトレットモールの分類を整理しておきたい。アウトレットモールはメーカー直営の「ファクトリーアウトレット」(FO)と、小売業者がディスカウントを主軸として展開する「リテールアウトレット」(RO)に2分される。これまでアウトレットモールの30年の発展過程をみてきたが、圧倒的な顧客の支持を集めているのが「ファクトリーアウトレット」である。出店するアウトレットストアはプロパー店と同様の直営であり、ブランドの信用力や丁寧な接客対応などに定評がある。

さて、アウトレットモールはショッピングセンター(SC)でもあるため、SCの分類の中にも登場する。SCは商圈規模と面積規模による「規模別分類」<sup>14)</sup>が一般的であるが、アウトレットモールは「テスト別分類」<sup>15)</sup>で整理されるのが通常である。

さてアウトレットモールの分類については、六車(2001, 2010b)、月泉(2009)が属性別に整理している。いずれもメーカー系ファクトリーアウトレット(FO:商品魅力度高)かりテールアウトレット(RO:商品魅力度低)かという属性と、エンターテインメント性の強弱という属性で整理されている。六車はアウトレットモール開発の草創期からアメリカで誕生したアウトレットモールを詳細に分析しており、「チェルシー型」(FO×エンターテインメント性低)と「ミルズ型」(RO×エンターテインメント性高)を対置させて、対比を行なっている。また、月泉(2009)はこうした分類に日本のアウトレットモールを位置付



出所) 左図は六車(2010)、右図は月泉(2009)の分類をもとに筆者作成

図表 2-4 アウトレットモールの属性分類

※六車(2010)によれば、チェルシー型、ミルズ型はいずれも大規模広域商圈、日帰りレジャー・観光客を市場として想定。他に中商圈型のタンジャー型(商圈人口150万人(100~200万人))がある<sup>16)</sup>。

タイプ	事例
(1) 大都市至近距離型アウトレットセンター	MOP多摩南MOP幕張、仙台泉PO、MOP仙台港、千歳アウトレットモール・レラ、マリノアシティ福岡、MOP札幌北広島
(2) 大都市の遊び空白立地のアウトレットセンター	佐野PO、MOP入間、りんくうPO
(3) 観光地特化型のアウトレットセンター	御殿場PO、軽井沢PSP、那須ガーデンアウトレット、沖縄アウトレットモールあしびなー、ハケ岳リゾートアウトレット、大洗リゾートアウトレット
(4) レジャー地近接型アウトレットセンター	MOP横浜ベイサイド、MOPジャズドリーム長島、MOPマリンピア神戸、ラグーナ蒲郡フェスティバルマーケット、広島マリーナホップ
(5) 広域交通拠点型アウトレットセンター	土岐PO、神戸三田PO、鳥栖PO、あみPO、MOP志賀竜王
(6) 中心市街地型アウトレットセンター	ヴィーナスアウトレット、MOP大阪鶴見、MARE(ATCタウンアウトレット)
(7) SC融合型アウトレットセンター	岸和田カンカンベイサイドモール・ウェスト、グランベリーモール、ウイングベイ小樽、リバーサイドモール、トリアス
(8) 空港隣接型アウトレットセンター	りんくうPO、千歳アウトレットモール・レラ
(9) SC併設型アウトレットセンター	神戸三田PO、仙台泉PO、マリノアシティ福岡、軽井沢PSP、ヴィーナスアウトレット、MARE(ATCタウンアウトレット)

出所) 六車 (2010b) より

図表 2-5 アウトレットモールの立地別分類

けて整理を図っている。

このようにして図表 2-4 をみると、エンターテインメント性が高いファクトリーアウトレット集積のポジションを注視することができよう。チェルシー型はシンプルで買い物に特化した形であるが、翻って日本の状況を鑑みると近年ではいずれも飲食エリアなどを充実させている。また、百貨店などのリテールアウトレットも出店している状況である。国内アウトレットモールの MD の 3 本柱は「ハイブランド」、「スポーツ」、「セレクトショップ」の衣料・雑貨が中心であるが、アウトレットストアの取扱い出店業種の範囲が広げられ、子ども服、玩具、キッチン・リビング用品、インナー（肌着や靴下など）、食品など衣食住全般の総合化（品揃えの幅、取扱い品目の拡大）が図られているのも特徴である。したがって、米国発のアウトレットモールの日本の変容（日本型アウトレットモール）、多様化について分析・検討していく必要があるだろう。

さて、アウトレットモールは立地別でも分類される（六車 2010b）。基本 7 タイプと混合形態（基本 + a）の 2 形態を併せた 9 タイプを整理している（図表 2-5 参照）。

アウトレットモールの成立条件に大きく作用するのがこの立地条件である。用地取得費用が低く抑えられる一般に立地条件の悪いといわれる場所に、将来の段階的拡張の余地を残した広大な用地を準備しておかなければならない。また、そうした不便な場所に集客を図るためには、一定の大都市圏からのアクセスを容易にしなければならない（ドライブタイムを意識した立地である）ので、都心部の 500 万人以上からアプローチに優れた吸引できる立地でなければならない。また、日帰りレジャーのほか、観光需要や昨今のインバウンド需要を取り込める立地条件も必要になってくる<sup>17)</sup>。

こうした立地戦略は、同時に地方都市の地域活性化課題にも結び付いてくる。これまで都心部から離れていた超郊外エリアへ広域商圈からの多数の来店客が集まってくるため、地域経済に少なからず影響を与えることに<sup>18)</sup>なる。アウトレットモールは地域連携にも深くかかわってくるのである。

### 2-3-2. 3 大プレイヤーの出店戦略（出店モデル）について

さてここで、本稿で取り扱うアウトレットモールの PO、MOP、TO に関する出店戦略（モデル）の違いについて述べておこう（図表 2-6、2-7 を参照）。

まず、プレミアム・アウトレット（PO）である。PO はアメリカのチェルシー型のアウトレットモール

	プレミアム・アウトレット(PO) (三菱地所・サイモン)	三井アウトレット・パーク(MOP) (三井不動産・三井不動産商業マネジメント)
立地戦略	車で90分:1次商圏 視認性重要、IC付近好適 商圏人口600万人以上の 大都市圏	公共交通機関で30分～1時間程度 都市近郊型立地 3大都市圏・地方中核都市に立地
建物構造	横に広がるストリート構成 テーマパーク的な街 アメリカの特定の都市をモチーフ (建物やシンボルタワー)	テーマパーク風内外装 ⇒次第に、演出をシンプルに (ブランドサインを前面に出す)
MD	ラグジュアリーブランド+ ラグジュアリーブランド以外にも拡大 衣のみならず食住も。 男性顧客取り込み。	20～30代女性ターゲット 男性客も(スポーツ、アウトドア) 子ども客も(レゴなど)
飲食	質の高いレストランの誘致	フードコート、レストラン (地元色を出す)

出所) POは山口(2002)、吉村(2008)、鈴木(2009)等。MOPは藤山(2000)等をもとに筆者作成

図表2-6 プレミアム・アウトレット (PO) と三井アウトレットパーク (MOP) の出店戦略

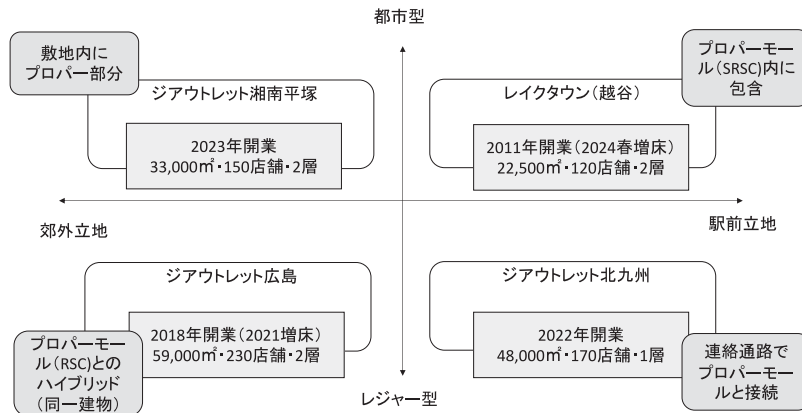
を展開している。その立地戦略は極めて一貫している。ドライブタイムで90分を一次商圏とし、商圏人口600万人以上の大都市圏の顧客ターゲットを狙う。車での移動は高速道路での移動を含むが、インターチェンジからの同施設の視認性が重要になる。建物構造は1階立ての平屋によるオープンモールで、横に広がるストリート構成である。アメリカの特定の都市を思わせるテーマ性ある環境デザインで、非日常性の演出の工夫をしている。また、テナント構成は特にラグジュアリーブランドに強い。同施設は当初、こうしたテナントミックスのみ注力してきたが、近年では飲食テナントの充実化や、衣料のみならず食住の業種へもカテゴリーの幅を広げている。アメリカのアウトレットモールの定石を貫きながらも、日本的な修正を加えて、各種施設を展開しているのである。三菱地所・サイモンはアウトレット専門のデベロッパーであり、ファクトリーアウトレットのテナント集積そのものを大きく施設ブランドとして打ち出しているものといえる(同図表左側)。

他方で、三井アウトレットパーク(MOP)はどうだろうか。商圏範囲は公共交通機関で30分～1時間と、比較的都心部に近い郊外立地である。三大都市圏・地方中核都市に立地の基礎をおいている。建物構造は2層の低層型オープンモールであり<sup>19)</sup>、当初はテーマパーク的な内外装を展開していた<sup>20)</sup>。2008年開業のMOP入間の出店以降、同社は環境デザインを機能的でシンプルなものにしながら、各ブランドサインが前面にできるようにし、シンプルな店舗案内サインを掲示するようになった。あくまで主役はテナントであるという認識の現れであるといえる(テナントのブランドの世界観を前面に出す)<sup>21)</sup>。20代～30代の女性をターゲットとしながら(当初)、男性や子どものターゲットをも積極的に取り込む。また、プロパーモールである「ららぽーと」で培ったノウハウを発揮して、フードコートやレストランが誘致され、発展してきている(同図表右側)。

このようにしてみると、POはファクトリーアウトレット集積の力で観光を含む、より広い超広域商圏から来店頻度の低い顧客を吸引するのに対し、MOPは郊外型一般のプロパーモールの商圏に近い形で展開しながら、POよりはやや狭い広域商圏を狙っての比較的来店頻度の高い顧客を吸引しているといえる。

さて、2018年より登場した、第3極となるジアウトレット(TO)はどうだろうか。図表2-7をみてみよう。これは、立地条件とMDのマーケット志向とでイオンモールのアウトレットモール物件の位置づけを整理したものだが、その形態はPOやMOPと異なり非常に多様性がある。超大型プロパーモール敷





出所) 吉野 (2023) より筆者が翻案し作成

図表 2-7 ジアウトレット (TO) の出店戦略

地内にアウトレットモール棟が包含される「レイクタウンアウトレット」、プロパーモールとアウトレットモールが連絡橋で繋がる「ジアウトレット北九州」。これらは郊外でありながら、駅前立地である。他方で完全な郊外立地であるものの、アウトレットモール敷地内にマルシェなどプロパー部分が差し込まれる「ジアウトレット湘南平塚」、同一建物内にプロパーモールとアウトレットモールが階高の異なる配置で混在する「ジアウトレット広島」がある。これらは、各地の立地特性や物件特性にあわせた柔軟なアウトレットモール形成となっており、国内外に数多くのSCを開発しているイオンモールならではの出店フォーマットの柔軟性を見て取ることができる。

総括すれば、POは超広域商圈とそれを可能にするラグジュアリーブランドのファクトリーアウトレット集積そのものの吸引力により成立させる出店モデル。他方で、MOPやTOは比較的SRSCのプロパーモールと類似するやや小さめの広域商圈で成立させるモデルである。これは、一般のプロパーモールを得意とする2社(MOPとTO)とアウトレットモール専業である1社(PO)との違いにもなっている。アウトレットの要素は、プロパーモールの出店加速により、差別化を訴求する1つのMDの切り口にもなっているといえる。

### 3. リサーチクエスト

さて、これまでアウトレットモールに関する先行研究等をレビューしてきた。アウトレットモールの存立基盤であるプロパーモールとの対比やそのコンセプト、30年の日本国内での発展プロセスにおける寡占化、アウトレットモールの類型化や各社の出店戦略について述べてきた。そして、30年間で定着してきた出店環境の下、昨今の日常と非日常の融合ともいべき状況をどのようにとらえるべきか、いくつかのリサーチクエスト(RQ)を挙げておきたい。

- RQ①顧客層とMDのマッチング(適合度)はどのような実態か
- RQ②ターゲットの変化はみられるか
- RQ③「日常」と「非日常」のシームレス化はみられるか
- RQ④各施設の「目的性」をどう生み出すか

本稿では、2023年4月に開業した特徴的なアウトレットモール、MOP大阪門真とTO湘南平塚及び

開業後15年超の古参の神戸三田POを取り上げる。前2施設は日常と非日常の融合とでもいうべき施設を有し、後1施設はこれまでの定石を守りながら顧客支持を受けて段階的開発を遂げてきたベテラン施設である。まずは、これら3施設の特徴について次節で述べたいと思う。

#### 4. 代表的3施設の考察

##### 4-1. 3施設の概要

3施設の概要は図表4-1のとおりである。3施設のうちMOP大阪門真は門真市駅(京阪・大阪モノレール)より徒歩で来館可能であるが、残りの2施設は鉄道の駅から路線バスなどを乗り継ぐ必要があり、いずれの施設も車利用者を基軸としている。営業面積・店舗数はこれまでに計2回増床を行なっている神戸三田POが最も大きく、ららぽーと門真のプロパーフロアの中層階に位置付けられるMOP大阪門真が最も小さい。

なお、3施設の立地条件、建物構造に関する地図等の概要は巻末の付録2に記載のとおりである。参照されたい。

物件名	三井ショッピングパークららぽーと門真 三井アウトレットパーク大阪門真	神戸三田プレミアム・アウトレット*	ジアウトレット湘南平塚
会社名	三井不動産商業マネジメント株式会社	三菱地所・サイモン株式会社	イオンモール株式会社(アウトレット事業部)
物件住所	大阪府門真市松生町1-11	兵庫県神戸市上津台7-3	神奈川県平塚市大神8丁目1-1 (ツインシティ大神地区土地区画整理事業地内)
商圏人口(市町村名) ※何km商圏か	1,300万人 ドライブタイム60分圏内	約100km(高速道路利用)	45分圏:約250万人
交通アクセス (道路・鉄道とのアクセス、市街地との位置づけ)	京阪本線・大阪モノレール 門真市駅 徒歩約8分 国道163号線・中央環状線に面し、近畿自動車道「門真IC」から500mと中広域からのアクセス良好	道路:六甲北有料道路(大沢)、中国道(神戸三田) バス:高速バス(三宮BT)、鉄道:JR&神戸電鉄(三田駅)	JR平塚駅:約7.5km 車20分 小田急本厚木駅:約5.5km 車15分 東名高速 厚木IC:約3km 新東名高速 厚木南IC:約1.5km
駐車場台数	約4,300台	4,800台	3,300台
開業年	2023年4月17日開業	2007年7月1日開業	2023年4月26日開業
競合施設状況		三井アウトレットパーク マリンピア神戸 三井アウトレットパーク 滋賀竜王 ららぽーとEXOCITY 阪急西宮ガーデンズ りんくうプレミアム・アウトレット(自社)	ららぽーと湘南平塚 ららぽーと海老名 テラスモール湘南
営業面積	約66,000㎡ ららぽーと約45,800㎡、MOP約20,200㎡	42,100㎡(店舗面積)	総賃貸面積:約33,000㎡
延床面積	約196,800㎡	316,800㎡(敷地面積)	敷地面積:約131,000㎡
テナント店舗	251店舗 ららぽーと153店舗 三井アウトレットパーク98店舗	約210店舗	150店舗
飲食店・その他サービス機能	飲食店59店舗 1階38店舗、2階3店舗、3階17店舗、屋上1店舗 イベント広場3か所(センターコート、くすのき広場、空の広場) ツーリストインフォメーション、一括免税カウンター設置		FOOD FOREST 10店舗、レストランゾーン 6店舗 ひらつかマルシェ生鮮市場、クリニックモール

出所) ヒヤリング資料に池澤が一部加筆。

図表4-1 3施設の概要



図表 4-2 ららぼーと門真の内外装（筆者撮影）

#### 4-1-1. ららぼーと門真・三井アウトレットパーク大阪門真について

ららぼーと門真・三井アウトレットパーク大阪門真は2024年4月17日に開業した、プロパーモール（1階と3階）でアウトレットモール（2階）をサンドイッチした3層の建物構造のSCである。同社が抱えるららぼーとブランドとMOPブランドのダブルブランドを前面に出した施設であり、パナソニック工場跡地を活用した施設で、マンション（2023年12月竣工）、オフィス（製薬会社。竣工予定）に加えコストコ（2023年8月開業）を擁する複合開発の一つに位置づけられる商業施設である。

同施設は三井アウトレットパーク鶴見（1995年開業）の老朽化による閉店（2023年3月閉店）で、門真に移転増床する形で行なわれた。プロパーモールの追加のみならず、アウトレットモールとしても大幅増床となっている<sup>22)</sup>。

SCのコンセプトは「便利も、特別も、ワクワクも、ぜんぶ。ららぼーと×三井アウトレットパークが生み出す、ここだけの体験、ここだけの時間。」とある。プロパーモールの利便性とアウトレットモールの特別感の2つの提供価値を同時に追求する意図が込められている。

図表4-2にあるように、1つの館の中にプロパーとアウトレットが同居しているが、各フロアで環境デザインも大きく異なる。2つのモール（業態）のコンセプトに合わせた環境デザインとし、ららぼーとは開放的なファサードで曲線的な動線を楽しんで回遊させる形であるが、MOPはファサードをガラスサッシュュにして、直線的なデザインで上質な店構えを特徴としている。また、MOP（2階）の階高はららぼーと（1・3階）の階高より高く、開放感・高揚感を醸成するつくりとしている。

MOPが施設内に常設されているものの、1階には無印良品や食品スーパー（LIFE）、飲食集積である「黒門市場」を中心に添えた1万m<sup>2</sup>規模の「門真うまいもん街」やレストラン街、映画館などが配置されている。また、3階には雑貨・用品や子ども服、フードコートのほかサービス機能や屋上には子どもたちが遊べる空間を用意している。また、ヴィジョンを用いた吹き抜け空間（センターコート）や屋上広場（空の広場）、施設外の広場（くすのき広場）などの滞在型の空間形成も行なっている。こうしたことから、非日常的なアウトレットモールに日常使いのフロアの規模を大きくとったSCとなっている。

同施設のクリアランスは、夏はプロパーモール、アウトレットモールそれぞれの期間を分けて開催し、冬はいずれも同一期間に行なっている<sup>23)</sup>。いずれも相互のフロアで買回りが発生しているという。

また、同施設では当初の設定商圈（ドライブタイム）の想定を上回る広域商圈より実際には集客しているが、足元商圈の来館頻度が高いという。つまり、MOP平均の来館頻度に比べてMOP大阪門真は高く、非日常のアウトレットに日常使いの購買が組み合わさった新しい購買とみることができるとも考えられる。



図表 4-3 ギアウトレット湘南平塚の内外装 (筆者撮影)

#### 4-1-2. ギアウトレット湘南平塚について

ギアウトレット湘南平塚は、2023年4月28日に開業した商業施設である。小田急電鉄小田原線本厚木駅とJR東海道本線の平塚駅を南北でつなぐほぼ中間地点のツインシティ大神地区に立地している。上記2駅より路線バスで20分程度の距離に位置する。設定商圏は45分圏であるが、関東圏のアウトレット競合施設の多い場所<sup>24)</sup>であり、差別化要素や独自価値の提案が求められる。

同施設は「地域との出会い」「エンターテインメント」「アウトレット」の3つの提供価値を定め、「Live, Play and Feel」をモールコンセプトとしている。アウトレット約150店舗のほか、エンターテインメント要素を取り入れている。敷地内には平塚大神 THE OUTLET 公園をはじめ6か所の公園・広場を有し、アウトドア体験やフットサルなどのスポーツ体験、富士山の眺望が体験できるテラスなどを有している。また、地域連携としては湘南ベルマーレとのイベントを開催している。周辺の公園を含む広大な敷地に2層の建物構造で構成されている(図表4-3参照)。

環境デザインは公園を上手く取り込んだ店舗環境としており、お客様はテナント店舗に対し施設内(内側)、公園側(外側)の両側から入店できる連動した構造としている。公園に面したゾーンは親和性の高いアウトドア、ガーデニング、カフェ、ペットの領域を強化しており、またキャンピングカーやレクサスの中古車といったクルマの展示を行なうなど、公園を有効活用しているアウトレットモールを形成している。また、アウトレットMD全体のうち特にスポーツブランドを強化し、大きな面積での店舗展開を図っている。そのほか、飲食店は6店舗のレストラン、10店舗のフードコート「FOOD FOREST」を配置している。

アウトレットモールの特徴としては土日休日偏重型の来店客繁忙があり、平日との繁閑差が大きい。したがって、平日対策として、同施設は立体駐車場側に日常(デイリー)商材のゾーンを取り込んでいる。「ひらつかマルシェ生鮮市場」は生鮮三品を強化し、「果菜善」(青果)、「ニュー・クイック」(精肉)、「さかなや旬」(鮮魚)と惣菜を用意しており、食物販ゾーンとして日常使いを取り込んでいる。その他、クリニックモールや金融・携帯電話・郵便局などのサービス機能も有している。

#### 4-1-3. 神戸三田プレミアム・アウトレットについて

神戸三田プレミアム・アウトレットは2007年7月に開業したPOブランド6施設目のアウトレットモールである。立地条件は、兵庫県神戸市北部エリアに立地する。比較的山間部にあり、公共交通機関のアクセスはバスのみであるが、都心部から高速直通バスなどもあり、典型的な広域商圏型のアウトレットモールである。同施設はアメリカ、ロサンゼルス市郊外の高級住宅地(パサディナ)をモチーフにシンボリックな外装を展開しており、「非日常感」の演出に長けている(図表4-4参照)。





図表 4-4 神戸三田プレミアム・アウトレットの内外装（筆者撮影）

同施設の特徴は、関西エリアでハイブランド構成比率が高くインバウンド顧客も誘引する。また、2007年7月に約89店舗で開業したが、これまで2回の段階的な大幅増床を図っており2009年12月（約88店舗増加）、2012年12月（約40店舗増加）にリニューアルをして大規模化し、総計約210店舗を数える。段階的なオープンにより既存顧客の定着化及び新規顧客の取り込みに注力している。

なお、同施設は2007年の開業時に先んじて、前年2006年11月にイオンモール神戸北がプロパーモールとして開業している。神戸三田POとイオンモール神戸北はそれぞれ、非日常と日常を連絡橋1本ですみ分けており、顧客も両施設の使い分けを行なっている。PO側は地元の飲食のほか大手の飲食店を誘致。イオンモール側は日常使いの飲食を提供している。また、アウトレットモールでの特別な買物の後は、日常的な買物をして帰宅することができる環境が整っている。

神戸三田POは、高速道路網、ICが周辺に数多く所在しドライブタイム90分圏内でも相当大きな超広域商圏から顧客誘引している。阪神エリアを中心とした顧客層を取り込むが、中国・四国地方からも幅広く顧客を吸引している。近年では、任天堂とのコラボレーション企画や地元植物園との取り組みなど、必ずしも高級ブランド購買に関係のない、多様な客層を誘引する企業連携・地域連携を行なっている。

#### 4-2. 考察

これまで3施設の物件の特徴やコンセプト、テナントミックス等について概説してきた。ここからは、第3節で掲げたりサーチクエスト(RQ①~④)に応える形で考察していきたい。

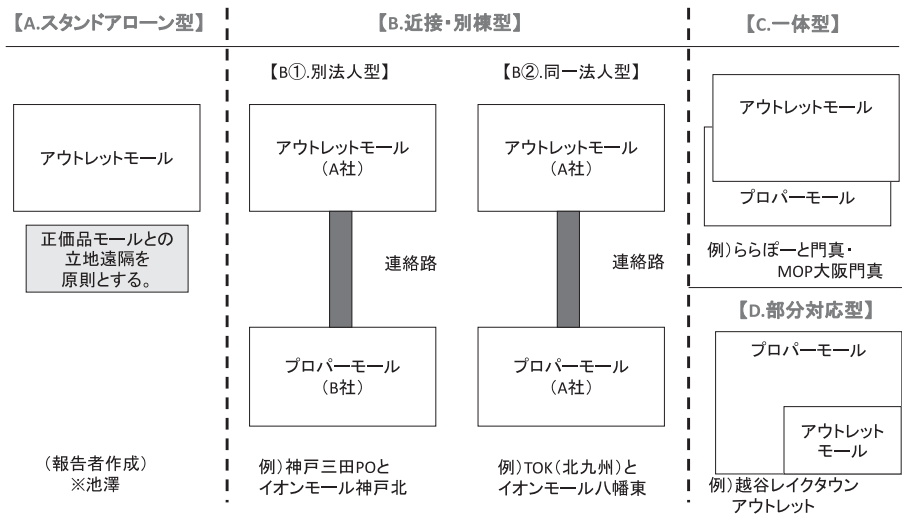
まず、RQ①「顧客層とMDのマッチング(適合度)はどのような実態か」、及びRQ②「ターゲットの変化はみられるか」である。MOP大阪門真においては、当初よりプロパーモールとアウトレットモールの複合型施設(ハイブリッド)であるため、一般のプロパーモールに比して中広域商圏を取ることを想定していたが、実際にはさらに広域に、当初のファミリー層に加えてアウトレット目的の若年層購買、シニア層など幅広い顧客層がとれており、MDギャップは生じていないという。また、広域と足元の買回りが生じ、アウトレットの来館頻度が上がっているという。TO湘南平塚については日常的な生鮮市場やサービス、クリニック施設などで繁閑の平準化を図れたという。しかし、それがアウトレットの買い回りまでつながったのかどうかは今後の課題であるという。ペット連れの顧客(足元顧客)が日常使いで散歩に来店し、その後、顧客のみでアウトレットへ購入しに来たという状況はあったようである。

インバウンド顧客は昨今の円安基調に加え、団体バスの誘致なども進み、MOP大阪門真及びPO神戸三田については活況であるという。他方で、TO湘南平塚はインバウンド顧客の比率は低い。他方で、TO北九州は観光資源に加え、観光バスの誘致やお買い物券によるプロモーションなどを図っている。

さらに、RQ③「『日常』と『非日常』のシームレス化はみられるか」である。上記3つの事例の概要を



みると、プロパー（日常）とアウトレット（非日常）は、一定の関係性をもって地理的距離を縮めている。しかし、そのあり方はいくつかのタイプに分けられる。図表4-5は、アウトレットモールの日常部分と非日常部分の棲み分けの類型である。そもそも、POは周辺に日常要素のない「A.スタンドアローン型」であった。すなわち、プロパー品の商圏影響が及ばないアウトレット品のお買い得感が増大する距離である。



図表4-5 日常と非日常の棲み分けの類型 (筆者作成)



※左側が別法人型(B①)の神戸三田PO及びAM神戸北、右側が同一法人型(B②)のジアウトレット北九州とAM八幡東

図表4-6 「日常」と「非日常」の近接・別棟型(B①・B②) (筆者撮影)

しかし、次第に日常要素がアウトレットモールへ接近するようになる。その1つが図表中央の「B. 近接・別棟型」であるが、アウトレットモールとプロパーモールがそれぞれ連絡橋などで分かれ機能分担を図っているケースである。これには2種類ある。アウトレットとプロパーが別法人であるケース(B①)と同一法人であるケースである(B②)。前者は神戸三田POとイオンモール神戸北(イオンモールはAMと略す)、後者はジアウトレット北九州とイオンモール八幡東(いずれもイオングループ)である(図表4-6参照)。

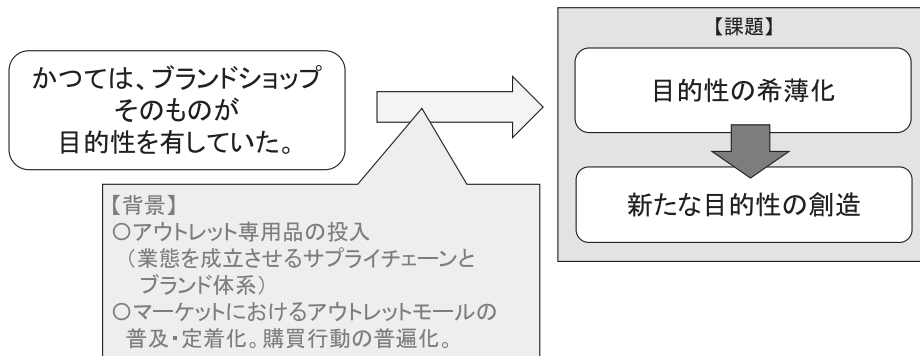
最後に図表右側の「C. 一体型」「D. 部分対応型」(いずれも同一法人)である。Cはららぽーと門真・MOP大阪門真、Dはイオンレイクタウンアウトレット(越谷)の例である。前者は建物構造の中に同居しており、Dは広大なSRSCの中の差別化要素の1つとしてアウトレットモールが存在するケースである。

このようにアウトレット(非日常)とプロパー(日常)の同居(シームレス化)のタイプは多様であるが、アウトレットモールが成熟化し、競合施設が増加すると当初アウトレットモールが設定していた広域な「スタンドアロン型」(A)の出店の適地選択が困難となってくる。また、アウトレットモールが消費購買として定着化することで、日常使いのニーズに応えざるを得なくなる。こうしたことから、「近接・別棟型」(B)のような同一エリアに2つのモールが近接するようなタイプが選択される。ここで、B①とB②の違いである。B①の場合は、アウトレットモールの方がアウトレット専門デベロッパーであることからアウトレットに集中し、プロパーの方が日常使いに集中できるという各々個別のMD戦略を実行できる。アウトレット側はラグジュアリーブランドを中心に強みを再強化し、プロパー側は日常使いを中心とした補完的要素に徹する。その結果、神戸三田POとAM神戸北は両者で広域と足元の両商圈を囲い込めることになる。両者は別法人ながら、同地で相互送客を図り、協力体制を敷いている。アウトレットやブランドに関心が低い顧客(男性客が多い)が一緒に来店した場合の、滞在場所や日常使いの買物の場の提供に一役買っているのである。他方でB②の場合はアウトレットとプロパー両者が同一法人であるから、モール間で最適なニーズを共有化でき、相互に機動的なテナントの入れ替えを行なうことが可能である。いずれにせよ、競争と協働のバランスを適度にとること。また、両モールの面積規模が大きな集客力を発揮できることが、Bタイプの強みとなるに相違ない<sup>25)</sup>。また、MOP大阪門真の場合、「一体型」(C)のメリットとして、来館利用は、ららぽーと(日常)のみ、MOP(非日常)のみというのではなく、相互に買い回りが発生していることである。

いずれにせよ、こうした日常・非日常のシームレス化と建物構造については、物件の立地特性等の違いにより、どのタイプ(A～D)が優れているかということは一様に判断できない<sup>26)</sup>。

さて、RQ④「各施設の『目的性』をどう生み出すか」である。図表4-7をみてみよう。かつてアウトレットモールは、ファクトリーアウトレットを中心にどのようなラインナップのブランドショップを誘致するかが大切であり、ブランドショップの集積(テナント集積)そのものが集客の目的性となっていた。宝探しの要素があり、高級ブランドをいかにお値打ちに購入するかということが第一優先であった。ところが、アウトレットモールが消費者の購買慣習として定着化すると、欠品や品揃えの幅に対して顧客ニーズを満たせない状況となってくる。先述のとおり本来のアウトレット品ではなく、専用品が開発され投入されるようになってきた。そうなると、本来アウトレットモールはサプライチェーン上先行するプロパーモールに従属することで存在価値を見出していたのが、そこから遊離し、独立した形態を有するようになる。こうして、アウトレット集積そのものの目的性の希薄化が進行するようになる。競合の増加もその要因の1つであろう。そこで、新たな目的性を生み出す要素が求められるようになる。その要素は、特に後発参入者であるTHE OUTLETSブランドに多く見られる。ジアウトレット広島は山間部にあるものの、アミューズメント要素を含むフロアを設けている。ジアウトレット北九州は、市の

## 従前の「目的性」と昨今の「目的性」の違い



アウトレットモールの何が競争優位性をもつのか。  
新機軸はあるのか？複合用途化が答えなのか？

図表 4-7 従前の「目的性」と今日の「目的性」(筆者作成)

科学館やエデュテイメント施設、子どもが遊べる屋内広場など、外周・近隣の広大な公園以外にも教育・教養要素の強い施設を抱えている。また、ジアウトレット湘南平塚の公園・広場やアウトドア施設なども先述のとおりである。

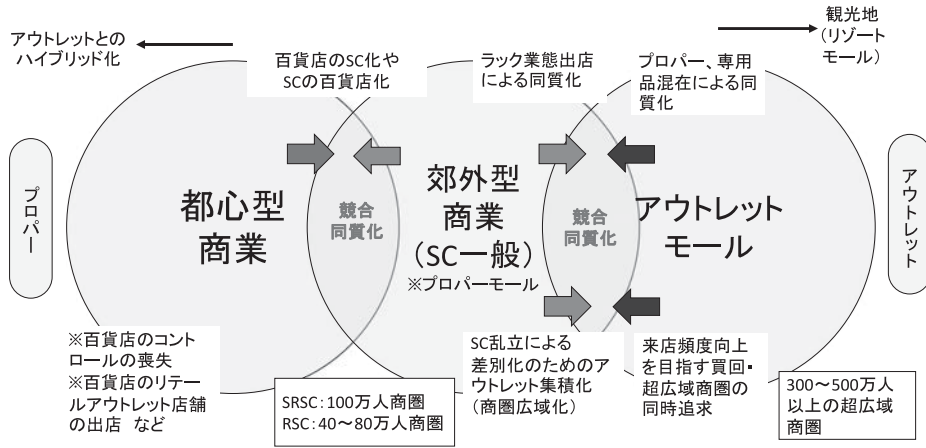
このように、新たな目的性を持ったアウトレットモール施設が昨今の特徴ともいえる。寡占化するアウトレットモールブランド(集積ブランド)の競合間でどのような目的性を創造し、来館につなげるかが目下の課題といえよう。

### 5. 結論と残存課題

本稿では日本を代表する3大アウトレットモール・プレイヤーである3社の代表的施設を紹介し、特に近年にみられる「日常と非日常のシームレス化」について焦点を当て考察した。そこには、当初のアウトレットモールのコンセプトであった、「プロパーあつてのアウトレット」といったサプライチェーン上の関係性が崩れ、アウトレットモールが業態として遊離し、購買行動の選択肢となり定着化することでアウトレットモールを業態として支える必要性が生じ、取引基盤が構築されたといえる。その中で、段階的開発によりブランド数を増やし、商材の幅を広げて発展したアウトレットモールは2強と呼ばれるPOとMOPのブランドに寡占化するようになった。こうした環境下で、日常と非日常のいずれものニーズを汲み取る必要性が生じると同時に、新しい目的性を付与して来街者を増やす差別化戦略が求められるようになった。TOはまさにその急先鋒として、イオンモールの強みともいえるフォーマット構築の柔軟性を武器に差別化戦略を講じているといえる。30年を経て成熟化したアウトレットモールは、開発適地が乏しくなる中で、今後も新機軸を模索して展開されていくだろう。

さて、ここで日常と非日常(プロパーとアウトレット)の接近について総括しておきたい。アウトレットモールはプロパーモールと百貨店の二重の接近に見舞われている(図表5-1参照)。百貨店をはじめとする都心型商業と、距離的に遠く離れた超郊外立地のアウトレットモールは、遠隔であることで2極を形成し、一定の規律を保てることができた。しかし、都心にも比較的近い郊外にSCが複数できること

### タイプ別SCの二重の接近 (MDと商圈)



図表 5-1 プロパーとアウトレットの接近 (筆者作成)

で、様相が変わってくる。郊外型SC (図表中央) は過剰出店により差別化の軸が必要になる。テナントのラック業態 (アウトレットストア) がプロパーモール内に出店し始める。また、アウトレットモールへも先述のとおりプロパーの要素が混在してくる。百貨店がSC化を進めることで郊外型SCとの同質化が進むため、プロパーモール内でもアウトレット要素への要請が強まる。他方で、百貨店のリテールアウトレットが、アウトレットモールへ出店をしている。こうした状況下でメーカーのブランド体系へも影響がでるだろう。

正規品とアウトレット品の地理的遠隔という定石は崩れつつある。たとえば、プロパーモールにおけるメーカーブランドのセカンドライン品とアウトレットモールの本来のラインのアウトレット品、そしてアウトレット専用品の3つが一定の価格差をもって場所的に近接している場合、消費者はそのブランド価値の差をどのように整序して購入したらよいのだろうか。同一メーカーのブランド体系内に齟齬が生じるのは否めない。ブランド価値を棄損しない体系だった価格政策を講じる必要があるだろう。

さて、本稿はセミナーにおける各社講演とパネルディスカッションをもとに、アーカイブデータで補完して近年のアウトレットモールの開発・運営状況を考察した。3大プレイヤーを取り上げているものの、これらプレイヤーの各社の他物件事例に関する考察は依然として不完全であり、いわゆるアウトレットモールのビジネスシステムの変化について一般化するに至ってはいない。さらに複数の事例を積み重ねる必要がある。また、軽井沢PSPや那須ガーデンアウトレット、沖縄アウトレットモールあしびなーなど観光資源隣接のリゾートタイプのアウトレットモールについての考察ができていない。出店テナントの視点からの検討も含めて、本稿の限界として認識しなければならない。今後の筆者の課題である。

※なお本稿の論稿の記載につき、ありうべき誤謬は筆者の責に帰すべき内容であることをここに付しておきます。

注

- 1) アウトレットモールリズムは(株)ディアライフによる1993年11月12日に開業した29店舗によるアウトレットモール(全店舗数は47店舗)であり、アメリカ西海岸風の環境に2層のオープンモールであったとされる。全体で10,468m<sup>2</sup>(うちアウトレットが3,379m<sup>2</sup>)。現在では同地はイオンモールがPM受託(2011)し、ショッピングセンターソコカふじみ野(2012年リニューアル)となっている。現在、アウトレット店舗は出店していない。片岡由美(2000)「アウトレットモールリズム」『商業界』2000年1月, 165ページ, 岳深志(2012)「ソコカふじみ野 日本初のアウトレットモールをイオンモールがSM核の小型SCに再生」『レジャー産業資料』75ページ参照。
- 2) アウトレットモール主要施設の2022年度売上高は公表されているもので年商7,534億円(織研新聞2023年8月8-10日)である。ここに、イオンモール4施設や那須ガーデンアウトレットなどの年商を加えると概算8,000億円超とした。

MOP		PO		TO		その他	
木更津	592	御殿場	976	広島	-	軽井沢PSP	541
長島	544	神戸三田	582	北九州	-	グランベリー	351
入間	308	りんくう	393	湘南平塚	-	マリノア	145
志賀竜王	295	佐野	367	レイクタウン	-		
横浜ベイサイド	232	酒々井	281				
札幌北広島	232	鳥栖	273				
幕張	192	土岐	257				
多摩南大沢	168	あみ	147				
マリノピア神戸	137	ふかや花園	127				
仙台港	122	仙台泉	56				
倉敷	112						
北陸小矢部	104						
	3,038		3,459		-		1,037
主要アウトレット全体							<b>7,534</b>

※29施設計(一部データの欠損あり)

億円/年

- 3) 「アウトレット」(outlet)とは出口やはけ口の意味を有する。一般社団法人日本ショッピングセンター協会SC用語等標準化研究小委員会(2018)「アウトレット」参照(24-25ページ)。
- 4) 一般社団法人日本ショッピングセンター協会SC用語等標準化研究小委員会(2018)「アウトレットモール」参照(25ページ)。
- 5) 本稿は、「(一社)日本ショッピングセンター協会SC経営士会 大阪販売士協会 共催 2023年度 商業施設セミナー 次世代のアウトレットモールを考える—三井アウトレットパーク 大阪門真/ジアウトレット湘南平塚/神戸三田プレミアム・アウトレット」(2024年3月11日 於 ららぽーと門真・MOP大阪門真)において行なわれたセミナーを元に大幅に加筆・修正して作成した。登壇者はららぽーと門真・三井アウトレットパーク大阪門真オペレーションセンター所長 三上 悦司様(三井不動産商業マネジメント株式会社), イオンモール株式会社西日本支社 アウトレット事業部長 吉野 直樹様, 三菱地所・サイモン株式会社 神戸三田プレミアム・アウトレットマネジメントオフィス支配人 高見 礼希様である(所属・役職はセミナー実施当時)。ここに御礼申し上げます。なお、本セミナーは筆者が冒頭でアウトレットモールの概要を説明したのち、前半を3施設の物件紹介、後半をパネルディスカッションとしている。引用箇所の記載については「セミナー(物件紹介)」「セミナー(パネル)」と表記することとする。
- 6) アウトレットモール増加による売れ残り品不足解消のため、「ブルックスブラザーズ」がアウトレット専用用品を用いたことが紹介されている。アメリカではアウトレット専用用品が低価格チャネルの戦略的なPBと化していることを報告している(草野(2001)56ページ参照)。その他、テナント側からの専用用品(専売品)導入(ブルックスブラザーズ、ビームス, UA)については以下の文献を参考にした。「テナント側から アウトレットは残品処分の店じゃない?」『販売革新』2008年10月, 36-37ページ。
- 7) 「レジャー産業資料」(総合ユニコム)2000年12月, 52-55ページ。
- 8) 同社ではアウトレット専用用品は10~20%程度まで抑えるよう指導している、との記載がある。草野(2001)57ページ。



ほかにも藤山(2000)にも記載がある。

- 9) 「アウトレットモールへ出店する」という意味は、出店テナントにとっては「自社ブランドがアウトレットモールにおいてブランド価値の高いブランドである」と(市場に)認められた、と判断されるという逆選択の状況もみられる。
- 10) Davidson et al (1976)。また、日本での小売業態のライフサイクルモデルを示したのとして崔相鐵・岸本徹也(2018)『1からの流通システム』(碩学舎・中央経済社)9ページ図表1-1がある。Davidson, William R, Albert D. Bates, and Stephan J. Bass, 1976, The Retail Life Cycle, Harvard Business Review, 54 (November December)。
- 11) 全34施設の内じつに23施設が何らかの増床を行ない、大幅に営業面積(及び店舗数)を拡大している。そのうちのほとんどの物件が3大プレイヤーによるものであり、そのほかはリゾート・アウトレットが多い。アウトレットモールは立地拠点を増やすのではなく、同一立地で増床(面積規を拡大)を行なうことで、魅力度を増し、商圈を広域化してきたのは間違いない。
- 12) グランベリーパークは、東急(株)・TMDによる店舗面積53,000m<sup>2</sup>(敷地面積83,000m<sup>2</sup>)の商業施設で、鶴間公園と6つのパビリオンで構成される。241店舗中、約4割がアウトレットで、日常と非日常の融合とでもいうべき施設である。概要については以下を参照。「グランベリーパーク」『SC JAPAN TODAY』通号525, (日本SC協会)2020年1・2月, 80-81ページ。
- 13) プレミアム・アウトレット京都城陽(約30,000m<sup>2</sup>, 約150店舗予定。ニュース資料リリース時点)、三井アウトレットパーク岡崎(49,800m<sup>2</sup>, 約170店舗予定。リリース時点)などの新設が今後予定されている。アウトレットモールの市場規模は1兆円に迫る勢いである。以下の資料を参照。「(仮称)三井アウトレットパーク 岡崎」建築着工 愛知県初の本格的アウトレットモールが2025年秋開業予定」(三井不動産, 2024年4月25日), 「大規模開発基本構想『(仮称)京都城陽プレミアム・アウトレット計画』」(城陽市 まちづくり活性部 東部丘陵整備課, 2020年2月5日)。
- 14) SCの規模別分類とは、商圈人口(立地による)と営業面積によって分類されるもので、SRSC, RSC, CSC, NSCといった分類がなされる。なお、以下に代表的な規模別類型を挙げておく(日本SC協会分類, 月泉(2008)192-193ページ)。

SC協会				月泉博(2008)		
タイプ		コンセプト	面積 (㎡)	商圈	面積 (㎡)	商圈人口
スーパー リージョ ナル型SC	SRSC	リージョナル型SCのコンセプトをアップスケールしたSC。リージョナル型SC以上の多種多様な品揃えとなっている。通常3つ以上のキーテナントで構成される。	75,000㎡超	8 km~40 km	60,000~ 100,000㎡	100万人以上
リージョ ナル型SC	RSC	生活雑貨 (GMS)、ファッション関連用品、家具/インテリアのほか、サービスや飲食などを幅広く揃えたSC。一般的には円クローズドモールを採用し、共用通路で核店舗が繋がっている。通常2つ以上のキーテナントで構成される。	40,000㎡~ 75,000㎡	8 km~25 km	30,000~ 50,000㎡	40~80万人
コミュニ ティ型SC	CSC	生活雑貨 (GMS)を中心とした生活密着型のSC。ネイバーフッド型よりも広範囲の品ぞろえとなっている。	10,000㎡~ 40,000㎡	5 km~10 km	12,000~ 20,000㎡	15~30万人
ネイバー フッド型 SC	NSC	日用品(食料品、医薬品、雑貨)に加えてクリーニングなど生活関連サービスを提供する生活密着型のSC。スーパーマーケットを核テナントとしていることが多い。	3,000㎡~ 10,000㎡	5 km	2,000~ 10,000㎡	2~5万人
コンビニ エンス型 SC	小規模SC	最小単位のSC。屋内通路はなく、一列もしくはL字、U字に配置された各店舗は店の前に張り出した屋根でつながっている。	3,000㎡未満	1.5 km		

- 15) SCのテイスト別分類とは、SCの開発コンセプトにより性格づけられた分類であり、面積規模や商圈人口といった比較的定量的な規模別分類とは異なり、やや定性的な内容となる。ここには、日本SC協会によるテイスト別分類を挙げておく。なお、アウトレットモールはSC一般の2核1モールの要素は弱く、確固たる核テナントがみられないことが多いため、集積全体として吸引する要素が強い。したがって、キーテナントを誘致するというより、段階的開発により集積規模そのものを大きくする傾向にある。

タイプ	コンセプト	面積 (㎡)	商圏
パワーセンター	ディスカウントストア、大型専門店、ホールセールクラブなどのカテゴリーキラーをキータナントとして集積させたSC。一般的には売り場面積の85%以上をキータナントが占める。	25,000㎡ ～60,000㎡	8 km～15 km
ライフスタイルセンター	オープンモール形式で、レストランやエンターテインメントを備えたナショナルチェーンのスペシャリティセンターをアップスケールしたSC。建物外部にもベンチや噴水などを配置するなどして、デザイン性を重視している。	15,000㎡ ～50,000㎡	15 km～20 km
アウトレットセンター	メーカーや小売企業が有名ブランドを割引価格で販売するSC。	5,000㎡ ～40,000㎡	40 km～120 km
テーマセンター	レジャーや旅行者などをターゲットに、特定テーマに絞り込んだ、エンターテインメント性の高いSC。	7,000㎡ ～25,000㎡	40 km～120 km
エアポートセンター	空港施設内のSC。	7,000㎡ ～30,000㎡	

- 16) 六車(2001)は、「プライムリテイル型」を「ジャージーガーデンズ型」。また、「タンジャー型」を「ベルツ型」(近隣・中域圏)と称していた。
- 17) インバウンド需要は、たとえば商業施設側による訪日外国人の来られる国の旅行会社への営業や、バスのSC施設への乗り入れなどにより誘客される。
- 18) 田村歩未(2009)「ケーススタディ アウトレットモール都心から車で90分、高速IC資金の出店戦略で8施設展開プレミアム・アウトレット」『レジャー産業資料』(総合ユニコム)2009年8月、38-39ページ参照。
- 19) MOP北広島は寒冷地ということもあり、オープンモールではなく、例外的にエンクローズドモールで展開している。また、本稿で取り扱うMOP大阪門真も同様にエンクローズドモールである。
- 20) 横浜ベイサイドマリナーはアメリカの東海岸の港町、マリニピア神戸ポルトバザールは南欧の港町、ラフェット南大沢は南仏プロバンスと祝祭、ジャズドリーム長島はニューオーリンズとミシシッピ川というように、施設ごとの都市のモチーフを環境デザインに取り入れていた。「三井不動産 三井アウトレットパーク」『レジャー産業資料』(総合ユニコム)2007年5月、93ページ参照。
- 21) 西川立一(2008)「三井アウトレットパーク入間(三井不動産)」『販売革新』2008年10月、31ページ。MOP入間(2008年開業)以降、演出デザインをシンプルにし、施設を脇役に、ブランドを主役に置き換える施設開発コンセプトの転換があったとされる。「三井不動産におけるアウトレット事業について」『SC JAPAN TODAY』通号420、(日本SC協会)2009年7・8月、47-49ページ(三井不動産鹿嶋市・三留氏への取材による)。
- 22) 店舗数は64店舗(鶴見)⇒98店舗(門真)、面積も9,400㎡(鶴見)⇒22,000㎡(門真)へ大幅増床しており、テナント区画1店舗当たりの面積も大きくなっている(提供資料より)。
- 23) 夏のクリアランスはそれぞれ、ららぽーとは2023年6月30日～7月9日、MOPは同年7月14日～7月23日に期間を分けて実施している。また、冬のクリアランスは両施設(ららぽーと・MOP)で2023年12月26日～31日(カウントダウンセール)、2024年1月1日～8日(ららぽーとバーゲン・SUPER OUTLET SALE)、同年1月9日～21日(ららぽーとクリアランス・SUPER OUTLET SALE FINAL)の3つを同時期に行なっている。
- 24) ドライブタイム1時間圏内に御殿場PO、MOP横浜ベイサイド、MOP多摩南大沢、南町田グランベリーパークの4つのアウトレットモールがひしめくエリアである。
- 25) 神戸三田PO(約42,100㎡)とイオンモール神戸北(約55,000㎡)の2SC、TO北九州(約48,000㎡)とイオンモール八幡東(約41,000㎡)の2SCを合わせると各2SC(アウトレット+プロパー)で9万～10万㎡クラスの大規模集積となる。

Oct. 2024

アウトレットモールの存在意義と発展過程に関する基礎的考察

26) ららぽーと門真・MOP大阪門真の場合、サンドイッチ構造であると、ららぽーとの中にアウトレットが属しているという顧客認識が生じやすいという。その意味で、別館(Bタイプなど)にする方がそれぞれの館でプロパー、アウトレットを訴求できるのではないかとのコメントがあった(「セミナー(パネル)」より)。

### 参考文献

- 相澤宏輔(2023)「ららぽーと×三井アウトレットパーク初の2業態複合型商業施設で日常と非日常の両ニーズを叶える」『SC JAPAN TODAY』通号561, (日本SC協会)2023年9月, 26-28ページ。
- 一般社団法人日本ショッピングセンター協会SC用語等標準化研究小委員会(2018)『ショッピングセンター用語辞典第3版』(学文社)。
- 草野達雄(2001)「新業態ブームで急増。はたして定着するのか『アウトレットモール』の現状分析データ」『Business Data』通号197, 2001年6月, 54-59ページ。
- 鈴木勝博(2009)「チェルシー日本の基本戦略」『SC JAPAN TODAY』通号420, (日本SC協会)2009年7・8月, 44-46ページ。
- 月泉博(2008)『よくわかる流通業界』(日本実業出版社)。
- 月泉博(2009)「独自の進化を遂げる日本型アウトレットモール」『SC JAPAN TODAY』通号420, (日本SC協会)2009年7・8月, 41-43ページ。
- 藤山勝済(2000)「アウトレットは業態ではなくシステムである」『レジャー産業資料』第33巻第12号, (総合ユニコム)2000年12月, 52-55ページ。
- 六車秀之(2000)『アウトレットモール開発計画・実態調査資料』(総合ユニコム)。
- 六車秀之(2001)「新規アウトレットモール開発の適地を探る」『レジャー産業資料』第34巻第4号, (総合ユニコム)2001年4月, 101-105ページ。
- 六車秀之(2010a)「アウトレット業態の日米比較とわが国での展望第2回 アウトレット業態の進化のプロセス」『レジャー産業資料』第43巻第2号, (総合ユニコム)2010年2月, 116-119ページ。
- 六車秀之(2010b)「アウトレット業態の日米比較とわが国での展望第3回 アウトレット業態の日米での展開パターン」『レジャー産業資料』第43巻第3号, (総合ユニコム)2010年3月, 130-133ページ。
- 山岸正紀(2023)「多様化する消費者ニーズに応える『プレミアム・アウトレット』のこれまでとこれから」『SC JAPAN TODAY』通号561, (日本SC協会)2023年9月, 16-20ページ。
- 山口泉(2002)「外資系企業の商業立地戦略—日本におけるアウトレットモールの立地展開」『産業立地』第41巻第8号, 2002年8月, 30-33ページ。
- 吉野直樹(2023)「地域のお客様に寄り添う新たなアウトレットモールのカタチを提案 イオンモールの『THE OUTLETS』」『SC JAPAN TODAY』通号561, (日本SC協会)2023年9月, 29-31ページ。
- 吉村俊秀(2008)「国内ナンバーワン!チェルシーの『プレミアム』な戦略とは」『販売革新』第46巻第10号, 2008年10月, 27-29ページ。

### 参考資料

- 西岡克(2023)「ジ アウトレット湘南平塚」『販売革新』第61巻第7号, 2023年7月, 34-39ページ。
- 西岡克(2023)「ららぽーと門真。三井アウトレットパーク大阪門真」『販売革新』第61巻第7号, 2023年7月, 28-33ページ。
- 販売革新編集部(2022)「ジ アウトレット北九州」『販売革新』第60巻第7号, 2022年7月, 4-9ページ。
- 三菱地所・サイモン(2023)「CORPERATE PROFILE2023 PREMIUM OUTLETS」(IR資料)
- 「日本のSC 神戸三田プレミアム・アウトレット」『SC JAPAN TODAY』通号401, (日本SC協会)2007年9月, 64-66ページ。
- 万場栄一・内川英恵(1999)「開発ブームのアウトレットモール」『レジャー産業資料』第32巻第8号, (総合ユニコム)1999年8月, 112-124ページ。
- 万場栄一・上野恒治(2001)「リゾート・観光地はアウトレットモールの開発適地か—御殿場と軽井沢の大成功を受けて」『レジャー産業資料』第34巻第4号, 2001年4月, 106-116ページ。
- 「特集2 奮闘するアウトレットモール」『SC JAPAN TODAY』通号420, (日本SC協会)2009年7・8月, 40-69ページ。

【付 録】

本稿で取り扱っているアウトレットモールについては、以下の図表付-1を参照されたい(2024年7月現在)。

【付録1】全国の主要アウトレットモール

場所	開業年	増床	アウトレットモール店舗名	運営会社	商業施設面積	店舗数
1 北海道千歳市	2005年	2007年増床・2024年閉店	● 千歳アウトレットモール・レラ	ジョーンズラングラサル	2024年閉店	
2 北海道北広島市	2010年	2014年増床	● 三井アウトレットパーク 札幌北広島	三井不動産・三井不動産商業マネジメント	30,000㎡	180店
3 宮城県仙台市宮城野区	2008年		三井アウトレットパーク 仙台港	三井不動産・三井不動産商業マネジメント	20,000㎡	120店
4 宮城県仙台市泉区	2008年		仙台泉プレミアム・アウトレット	三菱地所・サイモン	15,200㎡	80店
5 栃木県佐野市	2003年	2004年・2006年・2008年増床	● 佐野プレミアム・アウトレット	三菱地所・サイモン	37,300㎡	180店
6 栃木県那須塩原市	2008年	2012年増床	● 那須ガーデンアウトレット	西武プロパティーズ⇒JLLモールマネジメント・双日商業開発(株)	31,587㎡	140店
7 茨城県龍ケ崎	2008年	2011年増床	● あみプレミアム・アウトレット	三菱地所・サイモン	30,600㎡	150店
8 埼玉県入間市	2008年		三井アウトレットパーク 入間	三井不動産・三井不動産商業マネジメント	32,000㎡	200店
9 埼玉県越谷市	2011年	2024年春改装	● レイクタウンアウトレット	イオンモール	22,500㎡	120店
10 埼玉県越谷市	2022年		ふかや花園プレミアム・アウトレット	三菱地所・サイモン	27,500㎡	130店
11 千葉県千葉市美浜区	2000年	2005年増床	● 三井アウトレットパーク 幕張	三井不動産・三井不動産商業マネジメント	23,000㎡	140店
12 千葉県木更津市	2012年	2014年・2018年増床	● 三井アウトレットパーク 木更津	三井不動産・三井不動産商業マネジメント	46,000㎡	300店
13 千葉県印旛郡栄々井町	2013年	2015年・2018年増床	● 酒々井プレミアム・アウトレット	三菱地所・サイモン	42,100㎡	220店
14 東京都八王子市	2000年	2007年増床	● 三井アウトレットパーク 多摩南大沢	三井不動産・三井不動産商業マネジメント	17,900㎡	120店
15 東京都町田市	2018年	(2000~2017グランベリーモール)	● グランベリーパーク	東急モーズデベロップメント	53,000㎡	241 (OL100店)
16 神奈川県横浜市金沢区	1995年	2020年建て替え閉業	● 三井アウトレットパーク 横浜ベイサイド	三井不動産・三井不動産商業マネジメント	26,500㎡	170店
17 神奈川県平塚市	2023年		THE OUTLETS SHONAN HIRATSUKA	イオンモール	33,000㎡	150店
18 静岡県御殿場市	2000年	2003年・2008年・2020年改装	● 御殿場プレミアム・アウトレット	三菱地所・サイモン	61,300㎡	290店
19 長野県北佐久郡砥井沢町	1995年	これまで7期増床	軽井沢・プリンスショッピングプラザ	西武リアルティソリューションズ	42,682㎡	240店
20 岐阜県土岐市	2005年	2006年・2010年・2014年増床	● 土岐プレミアム・アウトレット	三菱地所・サイモン	35,100㎡	180店
21 三重県桑名市	2002年	2006年・2007年・2011年・2017年増床	● 三井アウトレットパーク ジャズドリーム長島	三井不動産・三井不動産商業マネジメント	46,000㎡	300店
22 富山県小矢部市	2015年		三井アウトレットパーク北陸小矢部	三井不動産・三井不動産商業マネジメント	26,000㎡	170店
23 滋賀県竜王町	2010年		三井アウトレットパーク 滋賀竜王	三井不動産・三井不動産商業マネジメント	37,000㎡	230店
24 大阪府泉佐野市	2000年	2002年・2004年・2012年・2020年増床	● りんくろプレミアム・アウトレット	三菱地所・サイモン	50,200㎡	250店
25 大阪府門真市	2023年		三井アウトレットパーク 大阪門真	三井不動産・三井不動産商業マネジメント	66,000㎡ (20,000㎡)	250店 (OL100店)
26 兵庫県神戸市北区	2007年	2009年・2012年増床	● 神戸三田プレミアム・アウトレット	三菱地所・サイモン	42,100㎡	210店
27 兵庫県神戸市灘水区	1999年	2006年増床(建て替え工事のため休業中※2024秋閉業)	● 三井アウトレットパーク マリンピア神戸	三井不動産・三井不動産商業マネジメント	30,000㎡	150店
28 岡山県倉敷市	2011年		三井アウトレットパーク 倉敷	三井不動産・三井不動産商業マネジメント	20,000㎡	120店
29 広島県広島市西区	2005年		広島マリーナホップ	株式会社 マリーナホッププロパティ	2024年閉店	
30 広島県広島市佐伯区	2018年	2021年増床	● THE OUTLETS HIROSHIMA	イオンモール	59,000㎡	230店
31 福岡県北九州市	2022年		THE OUTLETS KITAKYUSHU	イオンモール	48,000㎡	170店
32 福岡県福岡市	2000年(2004年・2007年アウトレット)		マリノアシティ福岡	エフ・ジェイ・エンターテインメントワークス(福岡地所)	2024年閉店	
33 佐賀県鳥栖市	2004年	2007年・2011年・2019年増床	● 鳥栖プレミアム・アウトレット	三菱地所・サイモン	31,700㎡	170店
34 沖縄県豊見城市	2002年	2011年増床	● 沖縄アウトレットモール・あしびなー	大和ハウスリアルティマネジメント株式会社	19,670㎡	101店

(出所) 提供資料及び三菱地所・サイモンCORPPRATE PROFILE, 各社HP, SC協会資料等を参照した。

※2008年より『「三井アウトレットパーク」+「地域名称」』に変更・統一



Oct. 2024

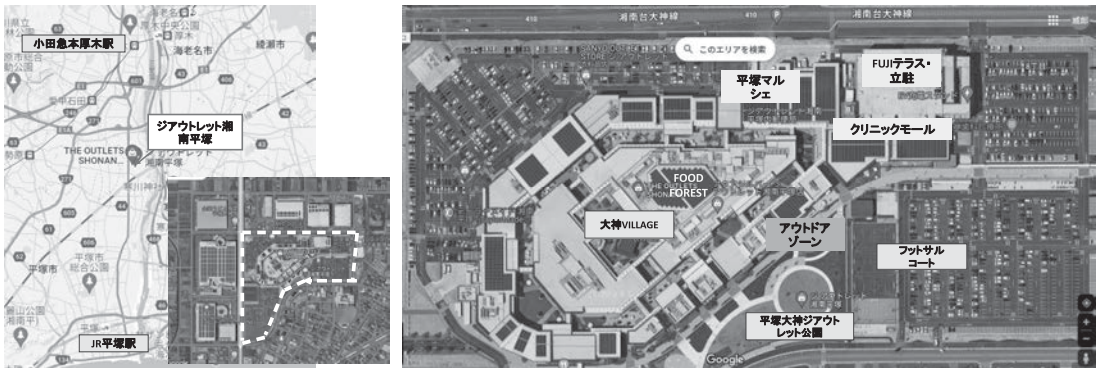
アウトレットモールの存在意義と発展過程に関する基礎的考察

【付録 2】各物件の立地条件, 建物構造 (以下の地図等はGoogleMap (Google 社) を用いて作成している)

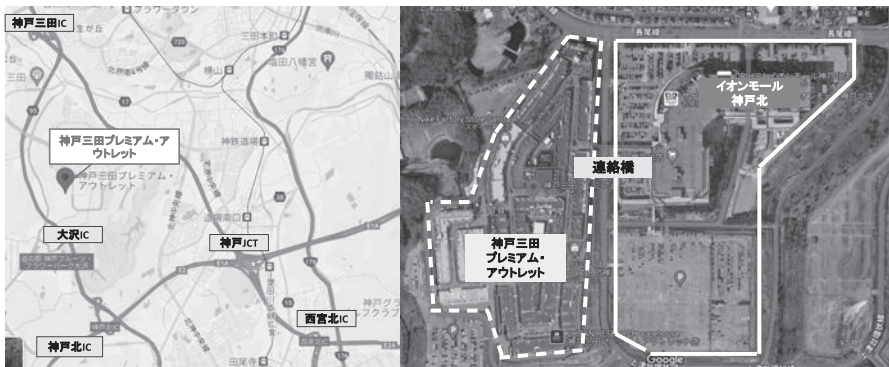
□ららぽーと門真



□ジアウトレット湘南平塚



□神戸三田プレミアム・アウトレット



(2024年7月12日掲載決定)