

## プレミアムアウトレットの現状と将来

—アメリカで生まれ、御殿場など日本で8か所「プレミアムアウトレット」を展開している日本最大のアウトレット運営会社、チェルシージャパン株式会社の展開戦略と将来について—



講師 鈴木 勝博氏 (すずき かつひろ)

チェルシージャパン株式会社 執行役員 運営管理部長

日時：11月16日(水) 18:00～19:30

講演会出席者数：77名 内訳：教職員20名、学生・院生20名、年間会員10社16名、一般15名、関係者6名

### 講師略歴

1982年 早稲田大学法学部卒業

1982年 株式会社バルコ入社

1991年 熊本店 店次長

1992年 新規企画局(厚木本館オープン準備)

1994年 厚木店 営業部長

1995年 広島店 店次長

1996年 新所沢店 店次長

1998年 新所沢店 店長

2000年6月 株式会社バルコ退社

2000年7月 株式会社丹青社入社

2001年3月 チェルシージャパン株式会社入社 運営管理部副部長

2002年4月 運営管理部部長

2006年4月 執行役員 運営管理部長に就任

現在に至る

## 報告要旨

最初に、鈴木氏は、以下のようなイントロダクションを行った。

- ①PO(プレミアム・アウトレット)は一種の大家業で、テナントに売上げを伸ばしてもらるように努力するということがビジネスである。
- ②当初、アウトレットは、服メーカーがバーゲンでも売れ残った商品を焼却する代わりに、バーゲン時だけでなく、通常からも安く販売する店をつくってはどうかというアイデアから始まった。最初、会社の奥の小さなスペースで行われたが、ヒットして幾つかのメーカーが共同して行うようになった。アメリカでは80年代後半から90年代にかけて発展し、本格的アウトレット専門のショッピングセンターとしてのPOがアメリカで完成した。現在、アメリカで一番大きな売上げを挙げているPOは、Simon Property Groupが運営するWoodbury(ニューヨーク郊外)、次がOrlando(フロリダ)である。そうしたPOやハワイのPOなどには日本人客なども大勢来店している事実から、日本にもPOを開設しようという動きが出て、日本での提携先を探すようになった。
- ③チェルシージャパンは、米国のChelsea Property Group、三菱地所、双日の3社の出資によって1999年に設立されたが、2009年からは三菱地所(60%出資)と、Chelsea Property Groupを買収したSimon Property Group(40%出資)の2社の出資によって運営されている。

続いて、鈴木氏は、POの現状に関して、以下のような説明をした。

### [基本戦略]

- ①一流ブランドの直接出店を求め、顧客は本物のブランドを安心して、常に正規価格よりも安く買うことができる。
- ②お買い物そのものを楽しんでもらう。POの施設では、アメリカの特定の街並みをセンターとして、広い開放感のある、非日常的な空間をつくり体験してもらう。ディズニーランドに似たイメージを追及する。(なお、現状で、顧客層として数が多いのは、30代のファミリー、若者、3世代ファミリーである。高齢者が増えてきているので、高齢者にやさしい施設づくりにも配慮している。車をもたない若者に対しては、直行バスなどを提供している。)

### [立地戦略]

- ①大都市圏は、車で90分で行けるところを選ぶ。(関東にはいま3店舗あり。)近すぎると、都心立地型のブランドの正規販売に影響するおそれがあるし、良いブランドが出店を渋りかねない。九州や東北では、商圏の大きさを考慮して、車で60分とか40分で行けるところを

選んでいる。多くのお客様が、広域からご来場いただいていることもあり、来店頻度はあまり高く無く、年1~2回である。(なお、イオンなど郊外型ショッピングセンターは、食品販売など日常性の延長の場所として、車で20~30分と近いところに立地し、その代わり、来店頻度を高める戦略をとっている。)

- ②高速道路インターに近い立地で、高速道路上から施設がどう見えるかも重要なポイントである。観光地が近くにあればなお良い。
- ③アウトレットの店舗数は80くらいから始め、2期、3期と、時間をかけて店舗数を200くらいにもっていく。その過程で各種オープニングイベントを開けるし、ブランドのグレードを上げたり、既存施設の修繕もできる。ブランドとしての信頼性を高めるため、1ブランド1店舗が原則。なお、面積は広いが、来店客の多くが車を利用するので、駐車場のウエイトが大きい。

#### [具体的なアウトレットの状況]

- ①これまでに8店舗を設立した(当初から8~10店舗が目標)。仙台泉アウトレットは、大震災があって3ヶ月半休業し、避難支援を行う役割も果たしたが、いまは急速に立ち直っている。
- ②関東の西部にあたる御殿場アウトレットが1号店である。富士山を見ながら買い物できるという魅力がある。自然に近い環境を作っている一方、雨とか雷とか台風に弱いという欠点も。神奈川や東京からの来店客が多く、その95%は車によるアクセスである。レストランも増やしているが、そうすると滞在時間が長くなり、駐車場の回転率が悪化するというジレンマがある。

いろんな国からのブランドが出店している。かれらは、過去に災害や戦争があった時も生き残れるという差別化戦略をもっており、震災後の状況にも対応して、高い売上を保っている。箱根や温泉と路線バスなどでタイアップしている。当初は、このPOの集客力を疑問視する向きも多かった。リスクは大きいと成功すると大きな利益が得られるビジネスに挑戦するアメリカ人がいなければやらなかったであろう。かれらの開発精神を感じる。結果的には、大きな売上げを得ており、8アウトレットの中で断トツの1位で、アメリカのOrlandoに匹敵する。利益は、当初、アメリカ人が予想した額以上となっている。

#### [その他]

- ①お客様アンケートも参考にしながら、接客やマナーや語学などの研修を行っている。その際は、テナントの従業員も研修の対象に加え、真剣に取り組んでいる。
  - ②広告ビジュアルは、アメリカのPOのものを基本に、少し手を加えたものを活用している。
  - ③いまはブランドの出店数を増やすのに苦労している状況にはない。ただし自社ブランドをアウトレットに出店しない方針をとっているところをどう取り込むかという課題はある。
- 最後に、鈴木氏は、将来のプレミアム・アウトレットについて以下のような見方を述べた。
- ①世界的に混沌とした状況は今後も続くと思っている。日本の場合、少子・高齢化が確実に進んでいくので、全体としての消費のパイは縮小してゆくだらう。ネット販売が主流になっていく。グローバル化も進む。アジアで積極的に展開していきたいが、その場合に、箱を作ればよいとの考え方でなく、日本の良さ(改善を進める、効率向上を求める、顧客サービスを重視する)を活用して、他の国の手本となるよう努めたい。
  - ②アウトレットは成熟してゆくだらう。全体として拡大していく中で淘汰もあろう。デパートもショッピングセンター化して、アウトレットにも似てくるだろう。その結果、競合が強まり、POも進化していかないと生き残れない。業態という視点では語れない時代になりつつあるので、変化を恐れず、自分で考え、柔軟な対応をしていくことが必要になる。

以上