

# 御殿場プレミアム・アウトレットモールの成功要因の検討

## ～プラットフォーム戦略と

### オンラインショップとの比較の視点から～

河 嶋 佑 季

キーワード：ショッピングセンター、アウトレットモール、御殿場プレミアム・アウトレットモール、プラットフォーム戦略

#### 1. 研究目的

近年、日本の小売業はこれまで増税前の駆け込みや震災の影響を受け年によって業績が上下する傾向にあったが、今では多少の振り幅は残っているものの業界全体で堅調な結果を出している<sup>1</sup>。小売業の中でも比較的好調なショッピングセンター(以下、SC)としてアウトレットモール(以下、OM)が挙げられる。その中でも今回成功事例に取り上げる御殿場プレミアム・アウトレットモール(以下、御殿場 OM)は、2014年度の売上高1位<sup>2</sup>を獲得しており、OM 評価ランキングにおいても2008年から2014年の6年間1位<sup>3</sup>を維持している施設である。本稿では御殿場 OM がこのような実績を得られた理由を明らかにする上で、次に述べるプラットフォーム戦略の視点を利用していく。

プラットフォーム戦略とは複数の企業やコンテンツを1つの場に集約し、それを運営する戦略のことである。どのOMもこの戦略を採用しており、顧客に対して様々なサービスを展開しているという特徴がある。そして顧客とテナント、テナント同士を結びつけるものとして機能している。この戦略はオンラインショップ<sup>4</sup>におけるサービ

---

<sup>1</sup> 業界動向「小売業界(総合)」を参照。

<sup>2</sup> 小島健輔『販売革新』2015年8月

<sup>3</sup> 同上

<sup>4</sup> 年中無休の24時間営業であり、画像から商品の良し悪しを判断し、消費者のペースで活用できるサービスを指す。(伊藤みゆき「初心者向けネットショップ開業講座」を参照)

スに最も利用されており、成功事例も多く注目されている。一方で、実店舗<sup>5</sup>においてはプラットフォーム戦略を取り入れている企業の数が多いが、その成功事例について分析した先行研究はあまり見られないのが現状である。

本稿は、プラットフォーム戦略における成功要因を用いて、御殿場 OM の成功要因を明らかにすることを目的とする。第2節において近年の日本の SC の現状を把握していく。第3節では、本稿で使用するプラットフォーム戦略について詳しく述べ、第4節において本稿の焦点となる御殿場 OM の分析を行っていく。最後に、分析から明らかになったことを第5節で述べ、結語とする。

## 2. SC 業界の現状

本節では、SC 業界の売上の推移や施設数の推移について述べ、本稿で取り上げる OM について論じていく。

### 2-1. SC 業界について

近年、日本における商業施設の開発は毎年のように進められており、2017 年から 2022 年までに全国で約 50 施設の開発が予定されている<sup>6</sup>。SC には、総合スーパー (GMS)、スーパーセンター、大型複合商業施設、商店街、OM の主に 5 つのタイプが存在する。SC は、1930 年代にアメリカで誕生し 1950 年代以降全米に広がり、今ではアメリカの人々の生活に欠かすことのできない存在となっている。商業施設が日本に登場したのが 1960 年代で、その代表的なのが 1969 年 11 月に開業した「玉川高島屋」である。今では SC は日本でも日常生活において必要不可欠な存在となっている。

SC は、基本的に「駅チカ」や「駅ナカ」など立地条件が良い場所で展開し、それが売上に影響する。しかし、OM は基本的に都心から離れた郊外に立地しており、上述の立地条件は満たさないものの多くの客が来場する唯一の SC である。

日本ショッピングセンター協会によると、2015 年現在の SC 数は 3195 施設<sup>7</sup>と示されている。この数に到達するまでに店舗数がどのような推移をしてきたのかを表すグラフが図 1 である。このグラフから日本における SC 数は、右肩上がりに増加していることが分かる。また、他業態と比較してみると、以下の図 2 から SC の勢いは他を大きく上回っていることが分かる。初めは百貨店と同地点だったが、SC は右肩上が

<sup>5</sup> 営業時間内のみに対応であるため消費者のペースでいつでも活用できるわけではないが、実際に手に取って商品の良し悪しを判断することができるサービスを指す。(伊藤みゆき「初心者向けネットショップ開業講座」を参照)

<sup>6</sup> 2017 年～2022 年までの商業施設開業予定

<sup>7</sup> 日本ショッピングセンター協会 HP

りとなっている。

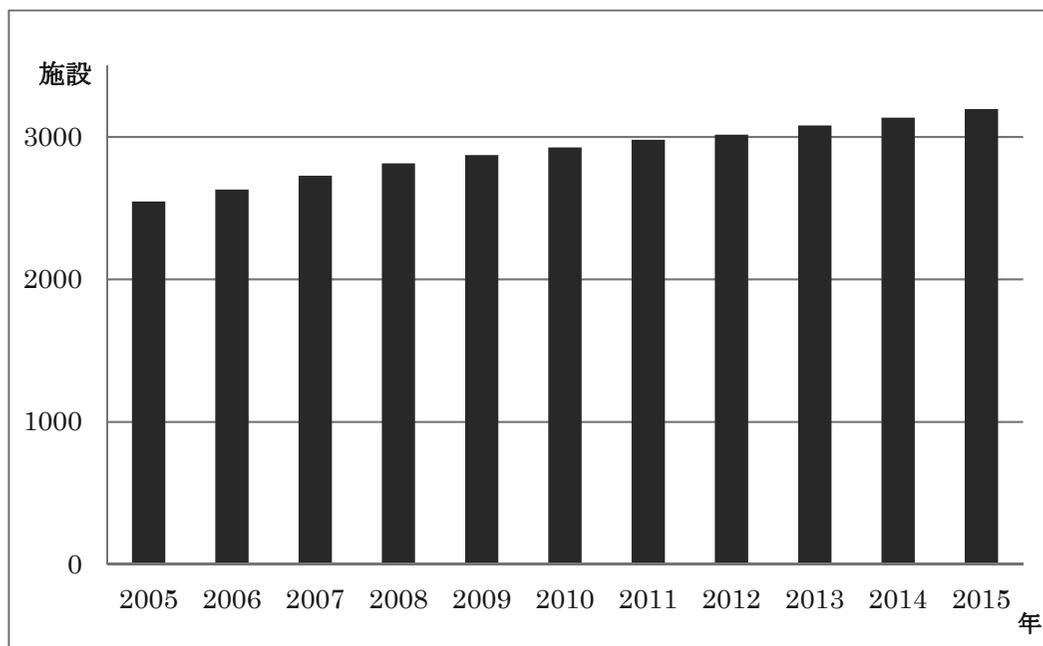


図1：過去10年間のSC数の推移

出所：日本ショッピングセンター協会ホームページ 筆者作成

[http://www.jcsc.or.jp/sc\\_data/data/overview](http://www.jcsc.or.jp/sc_data/data/overview)

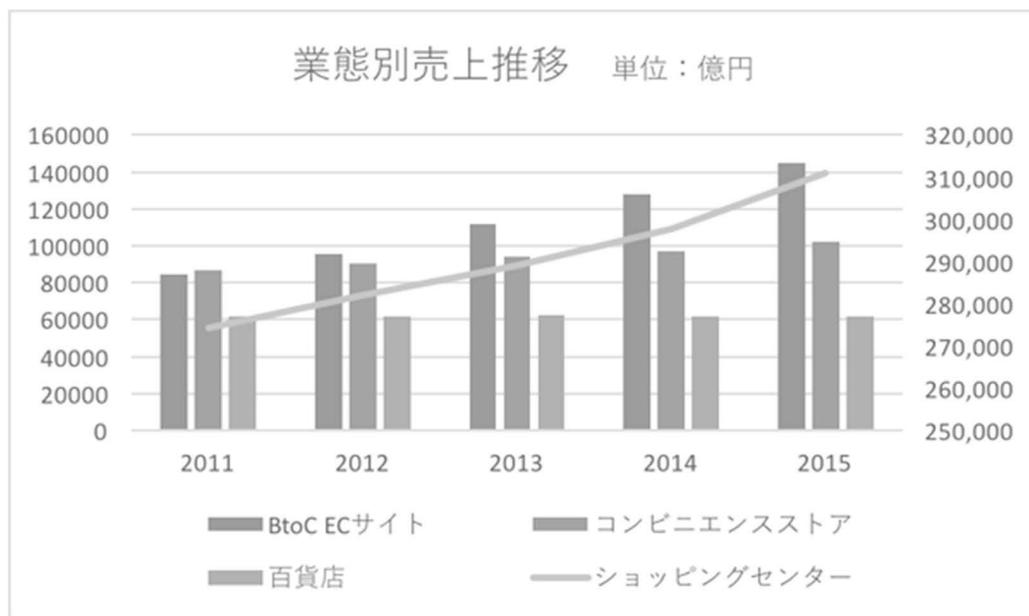


図2：業態別売上推移

出所：酒井威津善

次に今回本稿においてテーマとしている OM の業績推移に注目してみると、以下の図 3 から総売上高とモール数ともに右肩上がりであると分かる。毎年施設数が増加していることから OM 業態は好調であると考えられる。また、百貨店と比較しても、以下の図 4 から規模は百貨店が大きく上回っているが、百貨店に関しては 2009 年に一気に衰退していき、そこから低迷が続いている状態であると分かる。

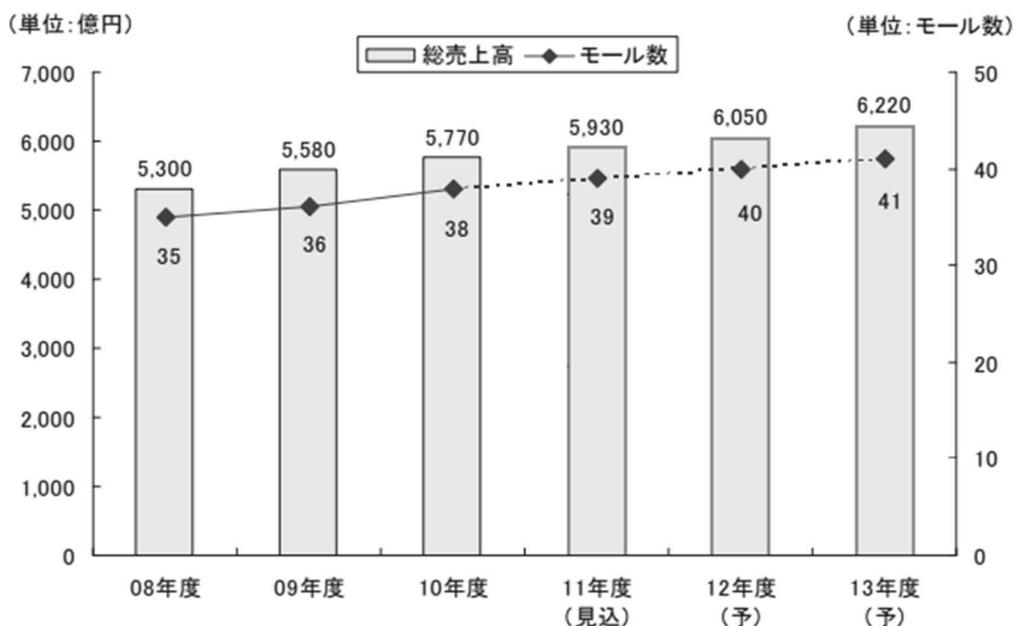


図 3 : アウトレットモールの推移

出所 : 矢野経済研究所「アウトレットモール市場に関する調査結果 2012」

<http://www.yano.co.jp/press/pdf/922.pdf>

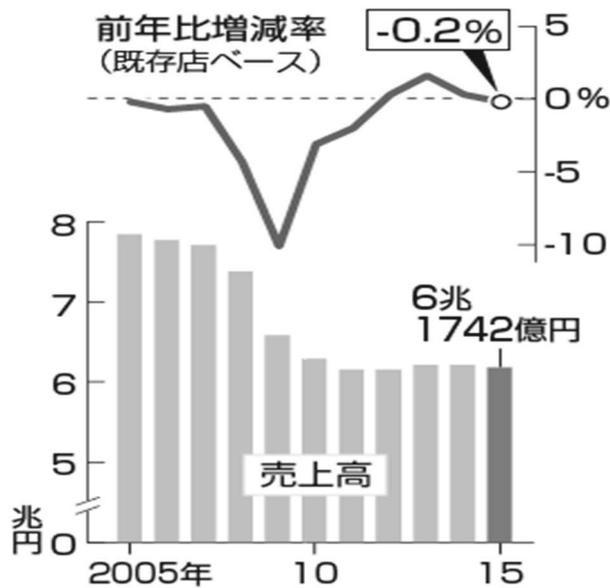


図4：百貨店売上高と前年比増減率

出所：時事ドットコムニュース(2016年1月21日)

[http://www.jiji.com/jc/graphics?p=ve\\_eco\\_retail-super-sales](http://www.jiji.com/jc/graphics?p=ve_eco_retail-super-sales)

## 2-2. アウトレットモールについて

アウトレットモール(OM)は1980年代の初頭にアメリカで誕生し、日本では1990年代半ばに登場した形態である。商品価格が極めてお手頃という特長があるが、その反面取り扱っている商品に偏りがあり、消費者への対応が十分ではないといった問題点が指摘される場合もある。また、メーカーによってはOM用に商品を企画・開発して、販売する店舗も展開されている<sup>8</sup>。

アウトレットとは、正規の直営店で販売するには適さない古いモデル、生産過多による大量在庫などのB級商品を示す。ファッション、スポーツ、雑貨などアイテムを問わず、あらゆるブランドショップでは、いまや新商品が次々と店頭には並べられている。しかし同時にその裏では、過剰在庫、新商品開発のための試作品やサンプル品、既に店頭では季節遅れになった商品、製造過程で若干のキズがついてしまった商品なども次々に生まれてしまっている。これらの「訳あり商品」は直営店ではなく、各ブランドのアウトレット専門店にて販売されるようになった。メーカー側から見るとこうした「訳あり商品」をアウトレット専門店販売すれば、直営店のイメージダウン

<sup>8</sup> ミュー「アウトレットモール図鑑」この段落において左記参照。

につながることなく効率的にさばくことができるという利点がある。他にもメーカーにとっては正規の商品の価値を下げることなく不要な在庫を処分でき、消費者にとっては正規の商品と変わらないモノを格安で買える点で両者ともに利点がある<sup>9</sup>。

これらの点から、全国各地から集められた「訳あり商品」故に正規店に比べるとサイズや色などが豊富に揃っているわけではないが、その一方で、こうした「正規の店頭では扱わない商品」を「正規の価格よりも安く」販売するのが「アウトレットストア」であり、こうした商品を専門に扱うショップの集合体が「アウトレットモール」と位置付けられている<sup>10</sup>。

第1節で述べたように OM は、プラットフォームを提供しているサービスである。本稿の研究目的を分析するにあたりプラットフォーム戦略とは何か、そしてプラットフォーム戦略が最もよく利用されているオンラインショップにおける成功事例を次に紹介する。

### 3. プラットフォーム戦略の概念と先行研究

本節では、本稿の視点となるプラットフォーム戦略の概念とオンラインショップにおける成功事例について論じていく。

この戦略は昨今、オンラインショップでの成功戦略として多くの企業が取り入れている。その成功事例として Amazon の電子書籍事業や Apple の音楽配信事業、そしてソニーの電子書籍事業などが挙げられる。

#### 3-1. プラットフォーム戦略の概念

プラットフォーム戦略についてはさまざまな研究者が定義をしているため、いくつか紹介していく。

PRESIDENT Online によると、プラットフォーム戦略は関係する企業やグループを「場＝プラットフォーム」にのせることで、新しい事業のエコシステム(生態系)を構築する経営戦略のことであると定義づけられている<sup>11</sup>。

平野 (2016)は、「複数のグループのニーズを仲介することによってグループ間の相互作用を触媒し、その市場経済圏をつくる産業基盤型のビジネスモデル」<sup>12</sup>と定義している。

---

<sup>9</sup> ミュー「アウトレットモール図鑑」この段落において左記参照。

<sup>10</sup> 同上

<sup>11</sup> 平野(2010年11月記載)「PRESIDENT Online」

<sup>12</sup> 平野(2016),p.34

出口(1996)は、「階層的に捉えることができる産業や商品において、上位構造を規定する下位構造(基盤)」という意味でプラットフォームという言葉を使用している。出口がこの言葉で念頭に置いているものは、例えばインターネット業界においてである<sup>13</sup>。

竹田・國領(1996)は、プラットフォームについて「産業や商品は、しばしば階層的に捉えることができる。たとえば、パソコンはハードウェア、OSアプリケーションソフトといった異なる階層の商品が組み合わせることによって機能を果たす」と述べ、プラットフォームには産業や製品の階層構造が前提となっているとしている<sup>14</sup>。

このようにプラットフォームという言葉の解釈は、言及する対象によって異なることが分かる。そこで今回は、平野の定義を用いて分析を行なっていく。

プラットフォーム戦略が成功する3つの特徴を平野は、①存在価値の明確化、②ネットワーク効果、③質の管理であると述べている<sup>15</sup>。1つ目の存在価値の明確化とは、そのプラットフォームを使用する価値があるのかを明らかにするということである。プラットフォーム戦略を取り入れる際に、これを明確化することは不可欠であると述べている。2つ目のネットワーク効果とは、自ら宣伝することなく、参加している人たちが他の人の参加者を招いてくれる仕組みのことを示している。つまり、口コミによって多くの顧客に訴求することができる仕組みが重要であると考えられている<sup>16</sup>。そして3つ目の質の管理とは、設立当初からのプラットフォームを維持することである。この質とは、プラットフォームにおけるビジネスモデルの弱体化につながらないかといったことを表している<sup>17</sup>。

### 3-2. オンラインショップにおける成功事例

成功例としてインターネット・ショッピングモールの「楽天市場」を取り上げる。楽天自体がモノを売っているわけではなく、「楽天市場」という場=プラットフォームにモノを売りたい小売店をたくさん乗せサービスを顧客に提供しているのである。楽天株式会社の常務執行役員の高橋と執行役員の河野(2013年における役職)が述べている楽天市場のプラットフォーム戦略導入における経緯を紹介していく。

---

<sup>13</sup> 根来(2013), p.11を参照。

<sup>14</sup> 同上

<sup>15</sup> 平野(2016), p.38

<sup>16</sup> 同上, p.39

<sup>17</sup> 同上

### 3-2-1. 楽天市場の軌跡

楽天市場は、1997年にサービスを開始し、ユーザーと店舗をつなぐプラットフォームとしてわずか13店舗からの始まりにすぎなかった。しかし、店舗と商品が増えるとともに消費者も増えるというネットワーク効果の好循環が働き、2013年には店舗数4万店を超え、企業として確実に成長している。また、今だからこそインターネット・ショッピングモールの先駆けだと捉えられている楽天市場であるが、サービス開始当初は競合企業が同じようなモールを開設していき、それらのモールは実績のあるブランドを出店させ、売り物にしていた。一方で、楽天市場は実績のあるブランドを出店するのではなく、面白いけれど知られていない商品を発掘し出店してくれるように口説いていた。これが楽天市場の原点であり、その働きがなければ生まれなかった店舗もある。そして、楽天市場に出店したことにより世界に販路を広げたスーパーニッチ商品もある。高橋と河野は、自分が強みを持つニッチな商品カテゴリを作り上げることが重要であると述べている。この状況を作りやすくするために、ショップページのデザインは店舗の工夫や知恵が反映できるようになっているのである。その結果、楽天市場には楽しさが生まれ、またユーザーと店舗間での創発が誘発されるプラットフォームとしての価値が生まれてきたのである<sup>18</sup>。

### 3-2-2. 3つの成功要因による分析

#### (1) 存在価値の明確化

楽天におけるコンテンツとは、電子商取引(EC)、電子マネー、クレジットカード、銀行、保険、証券、通信、トラベル、ポータブル&メディアそして電子書籍が挙げられる。これらは、楽天ID(Identification)という1つのプラットフォームに集約されサービスが提供されている。各サービスを使用することで、楽天スーパーポイントが貯まり、継続的に使用してもらうような仕組みがとられている。もし各サービスが単体でのみ機能していると、ポイントの貯蓄や継続利用につながらない。そのため、この楽天IDというプラットフォームを位置づけることで、クロスユースも進み、シナジー効果も期待できる<sup>19</sup>。

このようにコンテンツを充実させ、単体のみで提供するのではなくクロスさせることがよりプラットフォームとしての機能を増進させ、存在価値の明確化をもたらしたとすると、上述の工夫が楽天市場の成功した要因の1つと言えるのではないかと考えられる。

<sup>18</sup> 根来(2013), pp.75-82 3-2-1項において左記ページを参照。

<sup>19</sup> 同上,pp.79-80 この段落において左記ページを参照。

## (2) ネットワーク効果

最近では、実店舗では接客のマニュアル化が進んでいるため、商品の詳細を聞いても分からないことがある。インターネット上での商品説明の方が圧倒的に実店舗よりも詳しく、具体的にイメージできるといったことがある。また、楽天市場では、ソーシャルネットワークサービス(SNS)への自動投稿サービス、商品への愛着を語るができるブログ機能など店舗とユーザーとの対話をつなぎ、ファンを増やしていくとともに、ブランドを作り上げていく仕組みを取り入れている<sup>20</sup>。

このように顧客が SNS による訴求をしていくことで、より多くの顧客に知ってもらうことができ、サービス認知度向上につながると考えられる。

## (3) 質の管理

近年、ガラケー(携帯電話)からスマートフォン(以下、スマホ)へ変化しているが、このような変化時はプラットフォームビジネスの存続のチャンスでもある一方で、リスクでもあると考えられる。だからこそ、時代や状況に応じてビジネスモデルを調整していかなければならない。楽天では時代や状況の変化をチャンスと捉え、他社に先行しビジネスモデルの調整に取り組んできた<sup>21</sup>。

ガラケーでのサービス開始時は、PC とガラケーでは利用層が全く異なり、ガラケーは 20 代女性を中心だった。そこで、楽天では、ガラケーならではのユーザーインターフェースを進化させた。また、スマホへの変化が生じた際も PC とガラケーを異なるユーザーインターフェースにすることで、スマホの特徴に合わせた使いやすさを重視し対応してきた。スマホのみだけでなく他デバイスからも使用できるようにシームレスに使えるユーザーインターフェースを意識したと高橋と河野は述べている<sup>22</sup>。

このように、利用者は目的に応じて複数のデバイスを使い分けていることから、異なるデバイスをシームレスに使えるようにしたことで更なる飛躍につなげることができたと考えられる。そして、既存のビジネスモデルは維持しつつ、そこに時代の変化とともにそれに応じた新たなビジネスモデルを加えたことで、顧客に飽きられることなくサービスを提供し続けることができ、成功したと考えられる。

以上の分析により、楽天市場は、常に変化をしており、とどまることなくプラットフォームという場の存在価値を明確にし、時代が変わるとともにそれに応じたビジネ

<sup>20</sup> 根来(2013),p.78 この段落において左記ページを参照。

<sup>21</sup> 同上,p.80 この段落において左記ページを参照。

<sup>22</sup> 同上,pp.80-81 この段落において左記ページを参照。

モデルを作成し、ネットワーク効果を有効に利用していることが分かった。これらの点が楽天市場の成功した理由の1つと言えるのではないだろうか。

## 4. 実店舗の御殿場 OM における分析

本節では、オンラインショップでの3つの成功要因として挙げている①存在価値の明確化、②ネットワーク効果、③質の管理が実店舗の御殿場 OM ではどのような影響を与えているのかを分析する。分析するにあたり、まず、御殿場 OM について述べていく。

### 4-1. 御殿場 OM について

御殿場 OM は、三菱地所系列の OM であり、先に述べたように全9施設の中でも売上、評価ランキングともに1位を獲得している施設である。2000年7月に静岡県に開業し、その後2003年7月に第2期増設、2008年3月に第3期増設を行なった。シャトルバス等が到着するアウトレットの正面にあたるウエストゾーンと橋で結ばれたイーストゾーンの2つに分かれており、北米の歴史ある街並みをイメージした「森の中の街(VILLAGE)」がデザインコンセプトとなった施設である<sup>23</sup>。

全国から観光バスも大挙して訪れるほど人気である理由は、群を抜くショップの充実度にあり、富士山を望む広大な自然のなかにデザイナーズブランドをはじめとする約225店のショップとレストランが展開されている<sup>24</sup>。なかでも「グッチ」「ブルガリ」「ジルサンダー」「フェラガモ」「タグホイヤー」など誰もが知る有名ブランド店が並びハイブランドの出店率は国内アウトレット No.1 と言われている。また、晴れた日には富士山を見ることが出来る開放的な空間も御殿場 OM の魅力の一つであり、東西エリアをつなぐ連絡橋からは観覧車も見え、北アメリカの伝統的な街をイメージした施設も眺められる。さらに、アクセスは御殿場インターチェンジから近く、箱根や富士山・富士五湖の観光の際に立ち寄る人も多くいる。また、無料シャトルバスや高速バスの運行もしているため、車を持っていなくても行きやすい施設である。

そして、2016年9月に第4期増設、御殿場 OM のエリア内に小田急電鉄がホテルと日帰り温泉施設を建設すると発表した。開業は、増設は2020年春を予定しており、ホテル・温泉施設に関しては2019年冬を予定している<sup>25</sup>。

<sup>23</sup> 株式会社ラクシーズ(2005)

<sup>24</sup> 松尾圭介「御殿場プレミアム・アウトレット」この段落において左記を参照。

<sup>25</sup> 三菱地所サイモン株式会社 2016年9月7日発表資料を参照。

では、この好調の理由を本稿の分析視点としているプラットフォーム戦略の3つの成功要因により分析していく。

## **4-2. 3つの成功要因による分析**

### **4-2-1. 存在価値の明確化**

御殿場 OM が扱っているテナントには、衣服や雑貨など様々なアウトレット商品がある。御殿場 OM は、どの OM にも入っているテナントだけでなく御殿場 OM にしか出店されていないテナントもあり、OM の中でも最も店舗数が多く、225 店舗のテナントを構えている。また、2014 年から開始したサービスにウエディングサービスがある。このサービスは、OM の中では御殿場 OM でしか経験できないサービスである。そして、先に述べたように第4期増設とともに、御殿場 OM のエリア内に小田急電鉄がホテルと日帰り温泉施設を建設予定であるため、テナントだけではなく他の種類のサービスも加わることで、さらなるコンテンツの充実につながると考えられる。

このように、既存のコンテンツを残しつつ、現状にとどまることなく、他社と共同事業の強化を行なうことは、企業にとってこのプラットフォームを使用する価値があると評価されていると判断できる。したがって、実店舗においても、存在価値を明確化することは成功要因の1つであると言えるだろう。

### **4-2-2. ネットワーク効果**

御殿場 OM では、紙媒体の広告はもちろんのこと SNS による配信や口コミ、そして Web アプリを活用することで顧客に御殿場 OM に関する情報を配信している。ネットワーク効果では、口コミが起きる仕組みが重要となっており、御殿場 OM においてこの仕組みが成功しているのかをトリップアドバイザー、じゃらんそしてフォートラベルの三大口コミサイトの投稿数に着目し分析していく。それらをまとめたものが以下の表である。

表 1. ロコミサイトの投稿数

	モール名	ロコミサイト名			合計
		トリップアドバイザー	じゃらん	フォートラベル	
1位	御殿場OM	858	1853	211	2922
2位	三田OM	367	2359	79	2805
3位	りんくうOM	436	1438	82	1956
4位	佐野OM	260	829	90	1179
5位	酒々井OM	240	637	111	988
6位	鳥栖OM	174	694	48	916
7位	土岐OM	141	695	68	904
8位	阿見OM	158	422	84	664
9位	仙台和泉OM	61	450	13	524

出所：各ロコミサイトから集計 筆者作成

表 1 から御殿場 OM は、どのロコミサイトにおいても圧倒的な投稿数を獲得していることが分かる。合計投稿数は三田プレミアムアウトレットモール(以下、三田 OM) とほぼ変わらないが、三田 OM は、じゃらんでは 1 位の投稿数を獲得しているが、他 2 つのサイトでは 3 位の投稿数であり、安定した投稿数を得られていないと言える。一方、御殿場 OM は、どのロコミサイトにおいても 1 位、2 位という安定した投稿数を獲得しているため、ロコミサイトの影響は大きいと考えられる。

このように、ネットワーク効果を有効に利用することは、企業にとっても顧客にとってもどちらの立場においても重要な要素となる。御殿場 OM は、どの OM よりもロコミ投稿数が多いため、それほど注目されていると判断できるのではないだろうか。したがって、実店舗においても、ネットワーク効果を有効に利用することは成功要因の 1 つであると言えるだろう。

#### 4-2-3. 質の管理

御殿場 OM では、開業してから 16 年経過しており、3 度の増設を行ない 2020 年には 4 度目の増設が予定されている。開業当初は、ファミリーや周辺の観光スポットを訪れた観光客を主なターゲットとしてサービスを提供していた。そのため、子ども向けのイベントや周辺観光スポットとの協同イベントを中心に開催していた。しかし近年では、外国人観光客の来場が増えてきており、インバウンドに関する対策を取っ

ていかなければならなくなっている。そこで、御殿場 OM は、無料シャトルバスや事前予約による団体バスでの来場で特典が受けられるといった御殿場 OM に来やすい施策を打ち出した。この予約サイトにおいても日本語だけではなく多言語対応を開始している。また、多言語対応スマートフォンサイトも開設しており、クーポン券の発行もしている。シャトルバスの利用はどのアウトレットモールでもこのような打ち出しはされているが、御殿場 OM は富士山が見えたり箱根に近かったりと日本の有名な観光スポットに隣接している分、外国人にとっては身近な観光スポットになっている。これらの対策により、御殿場 OM の外国人来場者は、2013 年度の 25 万人だったが、2014 年度には約 43 万人に急増したのである<sup>26</sup>。

OM は、開業当時からビジネスモデルを変えずに一定の顧客数を確保するのではなく、既存の形を維持しつつも時代の変化に応じて変えていかなければ衰退していく一方であると考えられる。当初は子どもやファミリーをターゲットとしたビジネスモデルを展開していた御殿場 OM だが、近年では主なターゲットに外国人観光客も含めているため、外国人観光客に対応したビジネスモデルに変え、サービスを展開し続けている。このようにインバウンドの影響が強ければ、その点のみに着目し、ビジネスモデルの調整を行うことが質の管理につながると分かる。また、インバウンド対策のためにビジネスモデルを変更しながら、既存のビジネスモデルも維持していくことが更なる成功に導くと考える。したがって、実店舗においても、プラットフォーム戦略における質の管理を維持することは成功要因の 1 つであると言えるだろう。

## 5. 結論

これまで御殿場 OM の成功要因についてプラットフォーム戦略の視点で分析を行ってきた。本節では、その結果を簡潔に述べていく。

### 5-1. 存在価値の明確化

存在価値の明確化においては、御殿場 OM はプラットフォームとして十分に使用する価値があると判断できる。その理由として、2つの点が挙げられる。1つ目は、どの OM にも出店しているテナントだけではなく、御殿場 OM にしか出店していないテナントのような既存のコンテンツを維持していることである。2つ目は、現状にとどまることなく、鉄道会社と提携しホテルや温泉の娯楽施設の計画をするといった他社

---

<sup>26</sup> J-CAST ニュース(2015年7月)

との共同事業の強化を行っていることが挙げられる。もしプラットフォームとして使用する価値がなければ、既存のコンテンツは出店を取りやめていき、他社との共同事業は無かったと考えられる。

## 5-2. ネットワーク効果

御殿場 OM にとってネットワーク効果を有効に利用することは、企業にとっても顧客にとってもどちらの立場においても重要な要素となり、成功要因であると判断できる。ネットワーク効果を有効に利用することで、ロコミが起きる仕組みづくりが可能となり、OM 全体で売上向上や顧客増加につながると考えられる。

## 5-3. 質の管理

質の管理の点から考えると、既存のプラットフォームの質を維持しつつ、それに新たなコンテンツやビジネスモデルを加えつつ時代変化に応じられた点が成功要因であると判断できる。御殿場 OM では、近年インバウンドの影響が強いため、それに対する施策を考え実行した結果、来場者数の増加につながった。既存のものを維持するだけでインバウンドに対応していれば、この結果は得られなかったと考えられる。

このように平野が述べている主にオンラインショップにおける3つの成功要因を用いて分析したことにより、本稿の目的である御殿場 OM の成功要因が明らかとなった。OM 業界は、御殿場 OM の開業で本格的な発展期を迎えており、百貨店などの他の SC と比べると売上は増加傾向にある。この状態を維持していくためにも常に状況に応じたビジネスモデルの調整をしていく必要があると考えられる。今回明らかになった成功要因はあくまでも現時点における結果であるので、今後も分析を継続していく。また、本稿では御殿場 OM に着目し論じてきたが、これが一般的に他の OM や実店舗にも言えるのかどうかについても今後検討していきたい。

## 参考文献

- 【1】平野敦士カール(2016)「図解 カール教授と学ぶ ビジネスモデル超入門！」  
ディスカヴァー・トゥエンティワン
- 【2】根来龍之(2013)「プラットフォームビジネス最前線 26 の分野を図解とデータ  
で徹底解剖」翔泳社

## 参考 Web ページ(最終アクセス日：2017年1月23日)

- 【1】伊藤みゆき 「初心者向けネットショップ開業講座」  
<http://netshop.hajimeyou.com/aboutnetshop/>
- 【2】株式会社 Real iD 「2017年～2022年までの商業施設開業予定」  
<http://realid-inc.com/column/2014/10/17-061828.html>
- 【3】業界動向「小売業界(総合)」  
<http://gyokai-search.com/3-kouri.html>
- 【4】小島健輔『販売革新 2015年8月号掲載』特別企画アウトレット 「熾烈化する増床合戦進む“2強”の寡占化」  
[http://www.bcjuda.com/pdf/see\\_attachment\\_pdf.pdf](http://www.bcjuda.com/pdf/see_attachment_pdf.pdf)
- 【5】酒井威津善フィナンシャル・ノート代表 ビジネスモデルアナリスト 2016年  
03月31日「百貨店ビジネスの処方箋」  
<http://sharescafe.net/48236292-20160331.html>
- 【6】時事通信社 時事ドットコムニュース 2016年1月21日記載「【図解・経済】  
スーパー売上高の推移」  
[http://www.jiji.com/jc/graphics?p=ve\\_eco\\_retail-super-sales](http://www.jiji.com/jc/graphics?p=ve_eco_retail-super-sales)
- 【7】西日本新聞経済電子版 第3回急成長企業に共通する「あの経営戦略」2016  
年7月7日  
<http://qbiz.jp/article/89027/1/>
- 【8】日本ショッピングセンター協会ホームページ  
[http://www.jcsc.or.jp/sc\\_data/data/overview](http://www.jcsc.or.jp/sc_data/data/overview)
- 【9】平野敦士カール 2010年11月1日号 PRESIDENT Online  
<http://president.jp/articles/-/7361>
- 【10】ビッグロブ株式会社 J-CAST ニュース 7月19日記載「外国人観光客にモ  
テモテ アウトレット人気の秘密」  
[https://news.biglobe.ne.jp/economy/0719/jc\\_150719\\_9643314403.html](https://news.biglobe.ne.jp/economy/0719/jc_150719_9643314403.html)

- 【11】三菱地所サイモン株式会社と小田急電鉄株式会社「日本最大のアウトレット 御殿場プレミアム・アウトレットが第4期増設へ 敷地内に小田急電鉄によるホテル・日帰り温泉施設が誕生 2020年春 パワーアップオープン予定」  
[http://www.premiumoutlets.co.jp/pressroom/pdf/160907\\_gotemba.pdf](http://www.premiumoutlets.co.jp/pressroom/pdf/160907_gotemba.pdf)
- 【12】三菱地所サイモン株式会社ホームページ  
<http://www.premiumoutlets.co.jp/company/>
- 【13】ミュー「アウトレットモール図鑑」  
<http://www.delldell.info/>
- 【14】矢野経済研究所「アウトレットモール市場に関する調査結果 2012」  
<http://www.yano.co.jp/press/pdf/922.pdf>
- 【15】株式会社ラクシーズ「御殿場プレミアム・アウトレットの施設紹介」  
<https://latte.la/fashion/shop/gotenba-premiumoutlets>
- 【16】松尾圭介(株式会社アウトレット・ジャパン)「御殿場プレミアム・アウトレット」  
<http://outlet-mall.jp/mall/gotemba>