



# 同業種型商業集積へのバランス・スコアカードの適用： 秋葉原地域の知識フロー循環の可視化

上山晋平

## 概要

本論文は、同業種型商業集積におけるバランス・スコアカード (Balanced Scorecard; BSC) の適用について、秋葉原地域を対象に検討を行った。秋葉原地域の強みである店頭における知識の蓄積と還流を店舗と顧客、メーカーなどの主体間で移転し、学習が累積する知識フローとして捉え、地域イノベーション・システム (Regional Innovation System; RIS) の視点から、知識フローが継続的に循環する条件を整理した。具体的には、(a) 中間組織・協働ガバナンス、(b) 知識共有基盤と学習、(c) 外部知識の取り込み (開放性)、(d) 参入インフラ (出店容易性) を前提条件として位置付け、これらがプロセスを通じて顧客価値を高め、地域経済効果へ接続する因果連鎖を戦略マップとして提示した。さらに、この因果連鎖を測定可能な形に落とし込むため、集積全体の BSC の構築例を作成し、戦略目標、業績評価指標、アクション・プランを体系化した。補完的に実施した郵送質問票調査およびインタビュー調査からは、競争環境や知識共有に関する強みが示唆される一方、外部連携・協働の仕組み化や参入環境の変化といった課題が示された。以上より、戦略主体が分散する商業集積においても、知識フロー循環を中核に据えた戦略マップと BSC は、関係主体が共有可能な共通言語として協働の焦点を可視化する枠組みとなり得ることを示した。

キーワード：同業種型集積、秋葉原地域、知識フロー循環、BSC、戦略マップ

(投稿日 2026年1月13日)

文教大学経営学部

〒121-8577 東京都足立区花畑5-6-1

TEL : 03-5688-8577 FAX : 03-5856-6009

<https://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

# 同業種型商業集積へのバランス・スコアカードの適用： 秋葉原地域の知識フロー循環の可視化

上山晋平\*

## 1. はじめに

本論文では、同業種型商業集積におけるバランス・スコアカード (Balanced Scorecard; BSC) の適用について、秋葉原地域を対象に検討する。ここで同業種型商業集積とは、ある一定の空間的範囲の中に、「特定の業種やその関連業種の店舗が自然発生的に集積」(牛垣ほか 2016, p.86) した状態をいう。本論文で用いる分析枠組みとして、BSC とは、「組織のミッションと戦略を業績評価指標に転換し、業績を測定し戦略を遂行するためのシステム」(Kaplan and Norton 1996, p.2) である。BSC は管理会計論におけるマネジメント・コントロールの手法の一つとして用いられ、近年は単一組織にとどまらず、産業クラスターなど複数の組織が関与するメゾ領域にも適用が拡張されている (高橋 2013)。

研究対象である秋葉原地域は、日本を代表する電気街であると同時にサブカルチャーの発信地であり、電化製品取扱店やメイド系店舗、ホビー取扱店舗などが集まる同業種型商業集積として位置付けられる (牛垣 2015)。秋葉原地域では、同一商品を扱う店舗間の競争が集客を促す一方で価格競争を激化させ、店舗は商品やサービスの差別化や周辺商品の拡張を通じて品

揃えを多様化させる。その結果、遠方からの顧客が増え商圈が拡大し、商圈拡大が新規出店を呼び込むことで、商業集積はさらに拡大していく (加藤 2000)。この商圈拡大を背景に、全国あるいは世界中から新製品や新情報に敏感で深い品揃えを求める顧客が来店し、顧客との接点を通じて店舗には専門知識が蓄積され、その専門性がさらなる来店を促す循環が生まれる。さらに店舗で把握された顧客の要望や売れ行きなどの情報は、メーカーの試作改良や新製品の生産規模の決定に反映され (山下 1998)、店頭の知見が開発や商品化へ還流して改良や新製品の創出に繋がる点で、秋葉原地域はオープン・イノベーション<sup>1)</sup> が生起する場と位置付けられる。

一方で秋葉原地域は、戦後のラジオ関係店の集積から高度経済成長期にかけて家電製品取扱店、1980年代にはパソコン取扱店が発展した。2000年にはパソコン取扱店の集積が一段落するとともにアニメ関係取扱店が集積し、2006年にはメイド系店舗が集積してサブカルチャーの中心地となった (牛垣 2012)。このサブカルチャーがインターネット上での交流を通じて海外へと伝播し、観光産業へと繋がっている (土田 2014)。このように秋葉原地域は、時代ごとのニーズに応じて店舗が業種や業態を転換しながら、同業種型商業集積として存続、発展してきた (山田 2011)。その背景には小規模店が参入し易い物理的環境があり (牛垣 2012; 牛垣は

\* 文教大学経営学部

✉ shinpei\_kamiyama@bunkyo.ac.jp

か 2016)、新規出店や業態転換を通じたニッチ需要への試行錯誤が地域の多様化とイノベーションの芽の形成に繋がっている。近年は、街の飲食・サービス業化が進み、娯楽系や飲食系のチェーン店が立地し、商業空間の均質化も進み、関連購買が弱まるなど商業集積地としての強みが低下している（牛垣ほか 2016）。加えて電子商取引サイトの普及により価格優位が成立しにくくなり、来訪理由も希薄化している<sup>2)</sup>（山野 2018）。

以上より、秋葉原地域には広域から多様な顧客を惹き付け、店頭で知識が蓄積され、開発や商品化へ還流される（以下、店頭知の蓄積と還流）という強みがある一方で、その強みが持続的に発揮される条件は自明ではない。とりわけ店頭で蓄積された知識が顧客価値や地域経済効果へどのように結び付くのかは明確ではなく、自治体を含む関係主体の街づくりに資するよう、測定可能な因果連鎖として可視化する必要がある。可視化にあたっては、戦略目標間の因果関係を整理する戦略マップと、それを業績評価指標とアクション・プランへ具体化するBSCの枠組みを用いる。関係者が共有できる共通言語として価値創出の連鎖を示し、新規出店や業態転換、空間整備など各組織の分散的な意思決定を、集積の強みを活かす方向へ整合させる上でも重要である。産業クラスターを対象としたBSCを適用する研究はあるものの（高橋 2013）、商業集積では戦略主体が分散しているため、そのまま適用できない。加えて、商業集積を対象にBSCを適用した研究は見当たらず、本研究には意義がある。

ここで秋葉原地域の強みである店頭知の蓄積と還流は、知識が単に存在するというより、店舗と顧客、メーカーなどの主体間を移転し、学

習が累積する知識フローとして捉える必要がある。知識には主体や現場に偏って蓄積され、容易に流通しないという粘着性があり、その有用性を見極めには専門性を要し、非対称が生じやすいため、市場に任せるだけでは適切な連携や投資判断が生じにくい（Cooke 2005）。したがって、生成された店頭知が店舗の提案やサービスの設計に活かされ、外部へフィードバックされ、再び店頭へ戻る循環が途切れずに回る条件を明示しなければ、強みが顧客価値や地域経済効果へ転換される仕組みは説明できない。

そこで本論文は、店頭知の蓄積と還流が複数主体の相互作用によって成立する点に着目し、この顧客価値や地域経済効果へ転換される仕組みを捉える理論的基盤として地域イノベーション・システム（Regional Innovation System; RIS）を採用する。Cooke（2005）は、知識の生成サブシステムと活用サブシステムの相互作用を中核に、主体間を媒介する中間組織や協働的ガバナンスによって「良好な知識フロー（システム性）」が成立することを強調する（Cooke 2005）。これを踏まえ、秋葉原地域の強みを知識フローの設計問題として捉え直し、①知識フローが回る条件を整理し、②地域経済効果に至る因果連鎖を戦略マップとして可視化し、③BSCとして戦略目標、業績評価指標、アクション・プランを体系化することで、関係主体が共有可能な評価枠組みの提示を目指す。論文構成は、第2章で先行研究を検討し、本論文の課題を提示する。続いて第3章でBSCの適用可能性を検討し、最後に結論と今後の課題を述べる。

## 2. 先行研究の検討と本論文の課題

本章では、「商業集積と産業集積の相違」および「クラスター概念の整理と商業集積への適用」に関する先行研究を整理し、商業集積の特質と秋葉原地域における集中の生成と維持のメカニズムを位置付ける。その上で、「地域イノベーション・システムと知識フロー循環の条件」を整理し、「産業クラスターにおける BSC の適用」に関する先行研究を踏まえて、本論文の課題を提示するとともに、研究方法を示す。

### 2.1 先行研究の検討

#### 2.1.1 商業集積と産業集積の相違

まず、同業種型商業集積の特質を把握するため、商業集積と産業集積の相違を分業形態と関係構造の観点から整理し、商業集積におけるイノベーション創出の仕組みについて検討する。

商業集積では、顧客が複数店舗を回遊し、品揃えや価格、サービスなどを比較しながら補完関係の組み合わせを選択する点に特徴があり、この分業は水平的分業として捉えられる。したがって、顧客の選択行動を通じて売買集中が生起し、集積全体としての魅力が形成される。また、店舗の選択は顧客に委ねられるため、集積内部で統一的なオーガナイザーが店舗を選別し、編成する仕組みは作動しにくく、商業集積は所縁型組織としての性格を帯びやすい（石原 2002）。一方、産業集積は、企業間の結び付きが投入産出関連にもとづく垂直的分業により特徴付けられ、外部需要に応じた分業関係のオーガナイズが重要となる（石原 2002）。

この違いはイノベーション創出の仕組みに

も含意を持ち、産業集積では技術や工程の新たな組み合わせが生じやすいのに対し（石原 2002）、商業集積では工程技術の再編というよりも、品揃えの編集、サービス設計、情報発信、イベントやコミュニティ形成など、回遊や比較行動を促し、集積の魅力を高める仕組みとしてイノベーションは創出しやすい。

#### 2.1.2 クラスター概念の整理と商業集積への適用

Gordon & McCann（2000）は、「産業クラスター」という語が多義的に用いられている点を指摘し、空間的集中が生じる因果プロセスに着目して「純粹集積」、「産業コンプレックス」、「社会ネットワーク」という3つの理念型を提示した。本論文では、この枠組みを産業と商業の区別を行うためではなく、同業種型商業集積においても観察される集中の生成と維持メカニズムを識別する分析枠組みとして用い、秋葉原地域の商業集積がいかなるプロセスによって成立し、再生産されてきたのかを整理する。

まず、「純粹集積」は、地理的近接性それ自体が外部経済を生み、企業に便益をもたらすという説明枠組みである。ここで強調されるのは、便益の源泉や伝達メカニズムが多様であっても、それらを集積の経済として束ねる共通要素は地理的近接性であるという点である。これに対して、「産業コンプレックス」は、企業間に存在する「識別可能で安定した一連の関係」によって特徴付けられ、とりわけ販売・購買パターンとしての取引上の結び付きと空間的取引費用が立地と集中を基本的に規定するという説明枠組みである。さらに、「社会ネットワーク」は、企業間の関係の根本的基盤が価格シグナルや組織構造では表現できない領域、すなわち信頼・

規範・社会関係資本にある点を核とし、共同や協力を可能にする埋め込み型のネットワークが、場所に固有のクラスター形成と結び付き得ることを強調する (Gordon & McCann 2000)。

以上より、Gordon & McCann (2000) の整理は、空間的集中を純粹集積、産業コンプレックス、社会ネットワークという3つの因果プロセスとして区別する点に意義がある。この区別にもとづいて秋葉原地域の同業種型商業集積における集中の生成と維持のメカニズムを検討すると、少なくとも中心的には、純粹集積に近いプロセスが強く働いていると考えられる。秋葉原地域では、同一商品の取り扱いを通じた価格競争が広域からの集客を促し、競争回避の差別化努力が周辺商品の品揃え拡充と多様化を生み、結果として商圈拡大と新規出店を呼び込むという循環的メカニズムが描かれている。

同時に、秋葉原地域には社会ネットワーク型の要素も部分的に観察される。たとえば、店舗間で「お隣さん同士仲良く」(パソコン専門店A店)という規範のもと、互いの得意領域を把握し、顧客に近隣店を補完し合うといった、顔なじみと相互理解に支えられた関係が語られている<sup>3)</sup>。これは、関係資本やコミュニティ規範が協力を媒介するネットワーク型の要素として位置付けられる。

なお、高橋 (2013) は、産業クラスターの意義をイノベーション創出と経済的効果の因果関係に求め、産業集積との相違点として位置付けている。本論文の対象は商業集積であるが、秋葉原地域では店頭知の蓄積と還流を通じて製品改良や新製品企画に接続しうる知識フローがみられる。したがって以下では、知識フロー循環を中核に据え、BSCによりイノベーション創出と経済的効果の接続を測定可能な形で整理す

る。

### 2.1.3 地域イノベーション・システムと知識フロー循環の条件

オープン・イノベーションをメゾ領域と結び付けて論じる代表的な研究として、Cookeの研究が参照される (Vanhaverbeke 2006)。Cooke (2005) は、地域を中央政府と地方政府の間に位置付けられるメゾ・レベルの統治単位として捉え、地域を国内外の主体との相互作用を含む開放システムとして定義した上で、RISを、①知識の生成と②知識の活用という2つの下位システムが相互に作用しながら新しい知識の商業化を支える枠組みとして整理する (Cooke 2005)。RISは地域内で完結するものではなく、グローバル・国家・他地域のシステムとも結び付きながら構成される点が重要であり、地域政策の焦点は、世界的な知識フローを取り込み、地域内で再編して活用できるかに置かれる (Cooke 2004)。

本論文では、知識の生成の主体を主として店舗と顧客を想定する。具体的には、店舗が接客と提案を通じて顧客の要望や売れ行きを把握し、現場で更新される知見を知識として蓄積するプロセスを知識の生成と捉える。知識の活用の主体は、第1に店舗である。蓄積された知識を品揃えの編集や提案の改善、サービス設計や情報発信に反映し、顧客価値へ転換するためである。第2にメーカーなどの外部主体である。店舗から得られるフィードバックを試作改良や企画に反映し、新製品や改良へ繋げるためである。第3に自治体などの関係主体である。回遊企画や共同施策、知識共有の仕組みづくりに知識を用いるためである。以上の主体を前提とすると、次に問題となるのは、これらの主体間で

知識が継続的に移転し循環する条件である。

このとき Cooke (2005) が強調するのは、企業などの主体の存在そのものよりも、主体間を媒介する中間組織を通じて、知識が継続的に移転・循環する「良好な知識フロー」が成立しているかである (Cooke 2005)。Cooke (2005) はこの状態をシステム性として捉え、相互作用のガバナンスによって知識交換が促進されることが、地域が RIS として機能する条件であるとする。さらに、クラスターは、近接性をもたらす局地化された知識スピルオーバーに加えて、評判や信頼にもとづく協働関係、共同購買・共同マーケティング・知識交換のための局地的な協働的ガバナンス組織などによって、知識フローが回り続ける仕組みとして理解される (Cooke 2005)。

以上より、「知識フローが回る条件」は、(1) 知識の生成と活用が分化しつつ相互作用していること、(2) それらを結び付ける中間組織と相互作用的ガバナンスが機能していること、(3) 近接性が信頼・協働規範・協働組織を通じて知識交換へ変換されること、(4) 地域内循環に加えて外部からの知識フローを取り込み活用できる開放性を備えることに整理できる。これに加え、知識フローを回し続ける前提として、担い手が新規参入しやすい受け皿が確保されていることも、商業集積における重要条件として検討する必要がある。

#### 2.1.4 産業クラスターにおける BSC の適用

BSC は、組織のミッションと戦略を測定可能な戦略目標と業績評価指標に転換する枠組みである。財務に加え、顧客、内部プロセス、学習と成長の 4 つの視点から業績を捉える (Kaplan & Norton 1996)。戦略マップは、こ

れらの 4 つの視点に沿って戦略目標間の因果関係を可視化するものである。BSC は、この戦略マップで整理された戦略目標について、指標の設定とアクション・プランの策定を通じて運用可能な形にする。このように、BSC と戦略マップは、新しい戦略の理解と行動変容を促す「共通言語」として機能するとされる (Kaplan & Norton 2004)。

高橋 (2013) は、「現在、産業クラスターに関する研究は、地域経済論や集積論における研究は数多く行われているが、管理会計の視点から行われているものはほとんど無い」(高橋 2013,117 頁) と指摘する。その上で、産業クラスターのような複数の組織が参加するメゾ領域では、①ビジョンや戦略の共有・理解・伝達、②経済的効果を測定する仕組みが必要であり、そこに管理会計技法、とくに BSC を適用する余地があると論じる (高橋 2013)。

また、高橋 (2013) は、産業クラスターの BSC を構築する上では、インフラ整備の効果を適切に測定し、それがイノベーション創出との因果関係を描写できるように構築する必要がある、BSC では、人材と変革 (学習と成長) の視点がこの効果に関連する視点を担うと整理している (高橋 2013)。

## 2.2 本論文の課題の提示

前節で整理したとおり、商業集積は、顧客の回遊・比較行動を通じて売買集中が生じ、集積としての魅力が形成される一方、集積内部に産業集積のような統一的なオーガナイザーが存在しにくく、個別店舗の分散的意思決定が集積全体の方向性に直結しにくい (石原 2002)。また、RIS の議論において Cooke (2005) が強調する

ように、イノベーションの鍵を主体の存在ではなく、知識の生成と活用を結び付ける中間組織や相互作用的ガバナンスを通じて知識が継続的に移転・循環する「知識フロー」にある（Cooke 2005）。これらを踏まえると、秋葉原地域の同業種型商業集積についても、価値創出の基盤となる知識フローが、どのような条件の下で回り続け、どのように顧客価値や地域経済効果へ接続されるのかを因果関係として整理することが本論文の課題となる。

他方、産業クラスターに対してBSCを適用する研究は多くないものの、複数の組織が関与するメゾ領域において、全体戦略の共有・理解・伝達と業績の測定・評価の枠組みを構築し、イノベーション創出と経済的効果の因果関係を明確化する意義を示してきた（高橋 2013）。しかし、商業集積では戦略主体が分散しているため、そのまま適用できるとは限らない。とりわけ秋葉原地域では、新規出店や業態転換が生じやすい環境が、ニッチ需要への試行錯誤を促すという特性が指摘されており（牛垣 2012; 牛垣ほか 2016）、知識フロー循環の前提条件として「参入インフラ（出店容易性）」を組み込んだ評価枠組みが必要となる。にもかかわらず、商業集積を対象に、知識フロー循環の条件とプロセス、経済的効果を戦略マップとして可視化し、BSCとして指標化・施策化した研究は見当たらない。ここに本研究の理論的および実務的意義がある。

以上より、本論文は秋葉原地域の同業種型商業集積を対象に、次の課題を設定する。

第1に、秋葉原地域において知識フローが継続的に循環するための条件を、RISの観点から整理する。とくに(a)中間組織・協働ガバナンス、(b)店舗間の知識共有基盤と学習、(c)域外

から流入する知識の取り込み（開放性）、(d)参入インフラ（出店容易性）という前提条件が、知識フローの循環にどのように関与するかを検討する。

第2に、知識フロー循環が、店舗の提案力や情報の鮮度、回遊のしやすさ、体験価値・信頼といった顧客価値を介して、域外需要の獲得や関連購買の促進へ結び付く因果連鎖を仮説として整理し、戦略マップとして提示する。

第3に、提示した因果連鎖を、複数主体が共有可能な評価枠組みへ落とし込むため、戦略目標、業績評価指標、アクション・プランを体系化した集積全体のBSCの構築例を作成し、運用可能性を検討する。

以上の課題設定により、本論文は、秋葉原地域の価値創出を「知識フローが回る状態」として捉え、その前提条件から最終的な成果までの連鎖を、可視化および指標化する手法としてBSCを適用する枠組みを提示することを目的とする。

## 2.3 研究方法

本論文は、先行研究にもとづき、秋葉原地域における店頭知の蓄積と還流を知識フローの観点から概念整理した上で、戦略マップとBSCの構築例として提示する。なお、その中心は実証的因果推論ではなく、既存知見を統合した概念モデルの構築にある。

他方で、構築した戦略マップやBSCの方向性が秋葉原地域の実態と整合しているかを探索的に確認し、地域の強みや課題を把握するために郵送質問票調査およびインタビュー調査を実施した。

郵送質問票調査は、2024年12月に秋葉原地

域にある 590 店舗宛に、「秋葉原地区の店舗経営における商業集積のオープン・イノベーションの効果に関する実態調査」と題する質問票を郵送して行った。その結果、有効な回答店舗数は 52 店舗（回収率 8.8%）であった。図表 1 および図表 2 は、回答店舗の業種別と従業員数別の分布を示す。なお、パソコン、家電、電子部品は電化製品、メイド喫茶やコンセプトカフェなどのメイド系店、飲食店、菓子店は飲食・サービス、アニメ関係、アイドル製品、トレーディングカードはホビーに纏めた。その他には、コンビニエンスストア、ビジネスホテル、アパレルなどが含まれる。また、サンプル全体のデー

タの利用可能性の問題で十分な検証ができなかったため、非回答バイアスの存在を否定できない。

本調査では、「近隣に競合店舗の存在」、「競合店舗との差別化意識」、「秋葉原地域の集客ブランド力」、「流行や機会の探索意識」、「新規アイデア・技術採用の積極性」、「従業員間の商品・サービス知識の共有」、「顧客の意見収集の体制」、「他店舗との協働」、「サプライヤーとのビジネスモデル共有」、「海外顧客への取り組み」、「売上増加（前年度比）」、「新規顧客増加」、「海外顧客増加」について「当てはまる」、「やや当てはまる」、「どちらともいえない」、「やや当て

図表 1 回答企業の業種別分布

(単位：店舗)

内訳			計
パソコン	家電	電子部品	電化製品
3 (5.8%)	2 (3.8%)	7 (13.5%)	12 (23.1%)
メイド系店	飲食店	菓子店	飲食・サービス
5 (9.6%)	6 (11.5%)	4 (7.7%)	15 (28.8%)
アニメ関係	アイドル製品	トレーディングカード	ホビー
2 (3.8%)	2 (3.8%)	12 (24.5%)	16 (30.8%)
			その他
			9 (17.3%)

N=52

(出所) 筆者作成

図表 2 回答企業の従業員数別分布

(単位：店舗)

	5名未満	10名未満	20名未満	30名未満	40名未満	40名以上	計
電化製品	7 (58.3%)	1 (8.3%)	2 (16.7%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	2 (16.7%)	12 (100%)
飲食・サービス	2 (13.3%)	4 (26.7%)	6 (40.0%)	1 (6.7%)	0 (0.0%)	2 (13.3%)	15 (100%)
ホビー	1 (6.3%)	7 (43.8%)	4 (25.0%)	0 (0.0%)	3 (18.8%)	1 (6.3%)	16 (100%)
その他	0 (0.0%)	2 (22.2%)	4 (44.4%)	1 (11.1%)	1 (11.1%)	1 (11.1%)	9 (100%)
計	10 (19.2%)	14 (26.9%)	16 (30.8%)	2 (3.8%)	4 (7.7%)	6 (11.5%)	52 (100%)

N=52

(出所) 筆者作成

はまらない」、「当てはまらない」の5点尺度を用いて回答を求めた。

また、2025年7月16日に、郵送質問票調査の回答者の中から、パソコン専門店A店の店長にインタビュー調査を行った。調査手法は半構造化インタビューであり、調査時間は90分間であった。インタビュー調査の内容は、本文2.1.2および注2・注3に示す。

### 3. 同業種型商業集積に対するBSCの適用可能性

本章では、産業クラスターへのBSCの適用を論じた高橋（2013）の議論を踏まえ、秋葉原地域の同業種型商業集積に対してBSCを適用する意義を整理した上で、同業種型商業集積全体のBSCの構築例を提示する。高橋（2013）が指摘するように、産業クラスターのようなメゾ領域では、複数の組織がネットワークを形成しているため、全体の戦略を共有し達成する仕組みとネットワーク全体および個々の組織の業績を測定・評価する仕組みが必要となる（高橋2013）。ここでは、この問題意識を同業種型商業集積に引き寄せ、秋葉原地域の価値創出を特徴付ける「知識フローの循環」を、戦略マップの因果連鎖として可視化し、指標化・施策化する枠組みとしてBSCを位置付ける。

#### 3.1 同業種型商業集積にBSCを適用する意義

高橋（2013）は、産業クラスターが順調に機能しない要因として、全体の目的やこの目的を達成するための下位目的が定まらず、参加者が事業展開の方向を見失うことを挙げる。その上

で、複数の組織からなるメゾ領域では、産業クラスター全体のビジョンや戦略を翻訳・伝達・理解させるための「羅針盤」が必要であり、BSCや戦略マップがその役割を担うと論じる（高橋2013）。同業種型商業集積も、個々の店舗が独立した意思決定主体である点で、集積全体の戦略が自動的に整合するわけではない。とくに秋葉原地域では、業種構成の変化、観光地化、電子商取引の普及などにより、集積が提供すべき価値をめぐって方向性が分岐しやすい。このとき、集積としての強みが、来店者増、売上、雇用、税収などの地域経済効果へどのように結び付くのかという因果連鎖を明示し、共有可能な形で可視化することが重要となる。

また、高橋（2013）は、経済的効果測定的重要性を、参加企業に対するモチベーションの維持、潜在的に参加の可能性のある企業へのクラスター参加に対する誘因、地域社会に対する説明責任と関連付けて整理している（高橋2013）。同業種型商業集積においても、共同イベントや回遊促進、情報共有など「集積としての取り組み」を継続するには、その成果がどのように現れているのかを測定可能な形で示す必要がある。したがって、BSCは、(1) 集積全体の戦略目標を整理し、(2) 非財務領域から財務的成果までの因果連鎖を提示し、(3) 業績評価指標とアクション・プランに落とし込むことで、同業種型商業集積の協働を支える評価枠組みとして位置付けられる。ここで秋葉原地域の場合、協働の対象は共同イベントなどに限らず、「新規参入と業態更新が起り続ける環境」を維持できているかも含まれる。出店容易性が損なわれれば、試行錯誤の回数が減り、知識フロー循環の回転数も低下しうるためである。したがって、BSCでは経済的効果に加え、出店

容易性を基盤とした試行錯誤と学習、知識共有、還流に至る一連の条件・プロセスも測定対象に含める。

### 3.2 知識フロー循環と4つの視点による整理

高橋(2013)は、クラスターの成果は非財務的な要素を多く含むため、短期的な経済的效果とイノベーション創出などのような比較的長期的な効果をバランスさせ、戦略目標間の因果関係を明確にする必要があることを示している。加えて、産業クラスターにBSCや戦略マップを適用するにあたり、まずクラスター全体として共有されるビジョンを明確化する必要があるとし、一般的な方向性として「地域経済の内発的・自立的発展」をビジョンとして置き得る一方、実際にはクラスターの特性に応じて、より具体的なビジョンになると述べている(高橋2013)。本論文でもこの整理に従い、上位の方向性として「地域経済の内発的・自立的発展」を据えた上で、その秋葉原地域における具体像として、地域の将来像として掲げられる「境界の歴史性と先端性、アートが融合し、文化を創造・発信し続けるまち」を、本論文におけるメゾ領域のビジョンとして位置付ける。

本論文では、秋葉原地域の同業種型商業集積の価値創出を、「知識フローが回る状態」を基盤として、知識の収集・共有・活用・還流を通じて顧客価値が形成され、地域経済効果へ接続されるプロセスとして把握する。これをBSCの4つの視点に転換すると、以下のように整理できる(図表4参照)。

・人材と変革の視点：参入インフラ(出店容

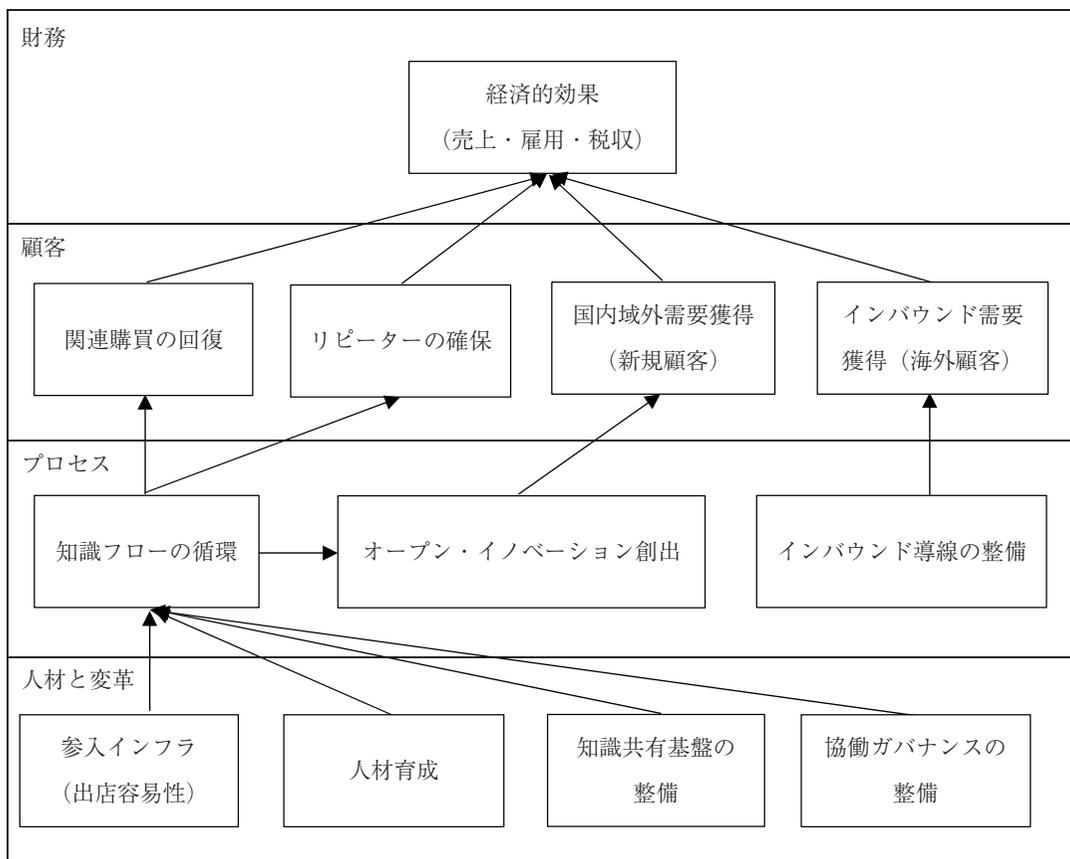
易性)、人材育成、知識共有基盤の整備、協働ガバナンスの整備

- ・プロセスの視点：知識フロー循環、オープン・イノベーション創出、インバウンド導線の整備
- ・顧客の視点：回遊・比較の利便性を通じた関連購買の回復、専門的助言・体験価値・信頼を通じたリピーターの確保、新製品・先行情報による国内域外需要獲得(新規顧客)、多言語対応・決済対応・プラットフォーム導線によるインバウンド需要獲得(海外顧客)
- ・財務の視点：売上・雇用・税金などの経済的效果

### 3.3 集積全体の戦略マップ構築例

BSCの中心は、指標の羅列ではなく、戦略目標間の因果関係を明確にする点にある。高橋(2013)が述べるように、ボトムの人材と変革の視点からトップの財務の視点までのロードマップを提示することで、事業展開の方向が参加者にとって明確になる。

本論文では、秋葉原地域の因果連鎖を次のように仮説として整理する。すなわち、①参入インフラ(出店容易性)と人材育成、知識共有基盤の整備、協働ガバナンスの整備によって「知識フローが回る状態」が強化され(人材と変革の視点)、②店頭知の収集・共有・編集・活用・還流が日常的に回転し、オープン・イノベーション創出やインバウンド導線の整備が進み(プロセスの視点)、③その結果として関連購買の回復、リピーターの確保、国内域外需要獲得(新規顧客)、インバウンド需要獲得(海外顧客)が促進され(顧客の視点)、④売上・雇用・税



(出所) 筆者作成 図表 3 同業種型商業集積全体の戦略マップの構築例 (秋葉原地域)

収などの地域経済効果へ接続する（財務の視点）。この因果構造を戦略目標間の関係として可視化したものが図表3の戦略マップである。

### 3.4 集積全体のBSC構築例

以上の視点設定と図表3で示した因果連鎖に

もつぎ、同業種型商業集積全体のBSCの構築例を図表4に示す。ここでは高橋（2013）と同様に、各視点について戦略目標、重要成功要因、業績評価指標、アクション・プランを対応付けて整理した。図表4の意義は、戦略マップ上の戦略目標を、測定可能な業績評価指標とアクション・プランとして整理する点にある。こ

図表 4 同業種型商業集積全体のBSCの構築例 (秋葉原地域)

視点	戦略目標	重要成功要因	業績評価指標	アクション・プラン
財務	経済的効果	売上の増大 雇用の増大 税収の増大	売上高 雇用者数 税収	集計・推計の制度化
顧客	関連購買の回復	回遊の促進 補完関係の可視化	回遊店舗数 滞在時間 関連購買率	共同マップ 回遊企画

	リピーターの確保	体験価値の向上 信頼の確立	リピート率 コミュニティ参加 率	SNS 発信・各種配信 イベント・ファンコミュ ニティ
	国内域外需要獲得 (新規顧客)	域外情報発信 回遊利便性	域外売上比率 新規顧客増加	SNS 発信・各種配信 共同マップ・回遊企画
	インバウンド需要 獲得 (海外顧客)	多言語・決済対応 プラットフォーム 導線	海外顧客比率 海外顧客増加	多言語対応 免税・決済環境整備 観光導線連携
プロセス	知識フローの循環	記録の標準化 共有の習慣化	相談・提案件数 要望記録件数 共有会回数 共有投稿数 提案成約率	相談ログ標準化 共通記録項目 テーマ別共有会 共同レポート 提案手順改善
	オープン・イノベー ション創出	外部への還流	技術相談件数 マッチング件数 共同企画数 フィードバック回 数	技術移転・産学交流の 窓口 共同実証 試作品レビュー会
	インバウンド導線の 整備	受入オペレーショ ン 情報整備	多言語案内整備度 決済対応率 海外客の満足	店頭表示の整備 スタッフ対応マニュアル
人材と変革	参入インフラ (出店容易性)	小規模区画 短期・小口出店 低コスト	新規出店数 空室から開店への 転換率	空室区画情報の可視化 シェア・ポップアップ
	人材育成	学習機会 人材循環	研修参加者数 起業件数 転入・参入者数	共同研修 インターン受入 メンタリング
	知識共有基盤の整 備	データベース FAQ 検索性	参加店舗数 データベース利用 度	共有基盤の整備 運用ルール
	協働ガバナンスの 整備	中間組織 (協議体) の機能 合意形成	協議体参加率 定例会回数 共同施策数	推進協議体設置 運営ルール データ共有

(出所) 筆者作成

れにより、集積として共有すべき点を共通言語として明示できる。

### 3.5 郵送質問票調査による現状把握

前節までに、集積全体の戦略マップ (図表 3) および BSC (図表 4) を構築した。本節では、これらの方向性が秋葉原地域の実態と整合しているかを探索的に確認し、地域の強みや課

題を把握するため、郵送質問票調査の結果を整理する。図表 5 は、郵送質問票調査における主要項目の記述統計を示す。肯定の割合は「当てはまる」と「やや当てはまる」の比率、否定の割合は「当てはまらない」と「やや当てはまらない」の比率を示す。以下では、図表 5 の結果を参照しつつ、競争環境を確認した上で、BSC の 4 つの視点に沿って順に考察する。

図表 5 郵送質問票調査における主要項目の記述統計

質問項目	N	平均値	標準偏差	肯定の割合	否定の割合
近隣に競合店舗の存在	51	4.63	0.937	92.2%	5.9%
競合店舗との差別化意識	51	4.41	0.853	86.3%	2.0%
秋葉原地域の集客ブランド力	51	4.49	0.731	90.2%	2.0%
流行や機会の探索意識	51	4.06	0.925	70.6%	2.0%
新規アイデア・技術採用の積極性	51	3.96	0.937	76.5%	7.8%
従業員間の商品・サービス知識の共有	51	4.29	0.965	86.3%	7.8%
顧客の意見収集の体制	52	3.02	1.590	46.2%	40.4%
他店舗との協働	50	2.90	1.619	42.0%	42.0%
サプライヤーとのビジネスモデル共有	49	2.90	1.322	28.6%	30.6%
海外顧客への取り組み	52	3.52	1.306	59.6%	25.0%
売上増加（前年度比）	50	3.62	1.308	50.0%	18.0%
新規顧客増加	51	3.88	1.052	68.6%	5.9%
海外顧客増加	52	4.37	0.841	90.4%	3.8%

（出所）筆者作成

### 3.5.1 競争環境

まず、BSC および戦略マップが想定する競争環境を確認する。競争環境に関する項目では、「近隣に競合店舗の存在」、「競合店舗との差別化意識」、「秋葉原地域の集客ブランド力」の平均値(肯定の割合)が、それぞれ4.63(92.2%)、4.41(86.3%)、4.49(90.2%)であり、いずれも5点リッカートの中点を大きく上回るとともに肯定の割合も8割超であった。このことから、秋葉原地域では同一または類似商品を扱う店舗が高密度に立地し、店舗側も近隣の競合の存在を強く認識するとともに、差別化の必要性を意識していること、さらに地域としての集客ブランド力が高く評価されていることが示唆される。この結果は、秋葉原地域が競争を前提とした商業集積として成立しているという記述と整合的である。

### 3.5.2 人材と変革の視点

次に、人材と変革の視点として、知識共有基盤の整備と参入インフラ（出店容易性）を確認

する。知識共有基盤の整備に関する項目では、「流行や機会の探索意識」、「新規アイデア・技術採用の積極性」、「従業員間の商品・サービス知識の共有」の平均値（肯定の割合）は、それぞれ4.06（70.6%）、3.96（76.5%）、4.29（86.3%）であり、いずれも5点リッカートの中点を上回った。一方、「顧客の意見収集の体制」の平均値は3.02と中点付近にとどまり、標準偏差も1.590と相対的に大きかった。このことから、外部の新情報の探索や新技術の取り込み、従業員間の知識共有は相対的に進んでいる一方、顧客意見の継続的な収集体制には店舗間のばらつきが大きい。この点は、プロセスの視点である「知識フローの循環」に関わる課題でもあるため、BSCでは記録の標準化と共有の習慣化を重要成功要因として位置付け、相談ログ標準化などのアクション・プランで改善を図る必要がある。

また、参入インフラ（出店容易性）については、回答店舗の開業年を図表6に整理した。図表6によると、2022年以降に開業した店舗は

11店舗（21.2%）であり、そのうち8店舗はトレーディングカード取扱店であった。すなわち、直近数年の新規参入は、トレーディングカード取扱店に集中している可能性が示唆される。トレーディングカード取扱店（N=12）について、開業年と立地（中央通り／その他）および入居先（占有ビル／雑居ビル）の関係を図表7に整理した。図表7によると、2022年以降の開業（8店舗）は中央通り4店舗、その他4店舗と立地が二分される一方で、入居先は雑居ビルが7店舗（87.5%）と大半を占め、立地を問わず雑居ビルでの開業が進んでいる。このことから、秋葉原地域では雑居ビルなどを受け皿として新規参入が成立していることが示唆され、BSCで参入インフラを前提条件として位置付けた枠組みと整合的である。一方で参入がトレーディングカード取扱店に偏っている点は、多様な試行錯誤を支える参入インフラとして機能しているかを今後検証すべき論点である。

### 3.5.3 プロセスの視点

続いて、プロセスの視点では、知識フロー循環とオープン・イノベーション創出を確認する。「他店舗との協働」、「サプライヤーとのビジネスモデル共有」の平均値（肯定の割合）は、それぞれ2.90（42.0%）、2.90（28.6%）であり、いずれも5点リッカートの中点を下回るとともに、肯定の割合も50%未満であった。とくに「他店舗との協働」は標準偏差が1.619と大きかった。このことから、店舗間協働や外部主体との共有の仕組み化は十分とはいえず、知識フロー循環を集積全体で強化し、オープン・イノベーションへ安定的に接続する仕組みには課題がある可能性が示唆される。

### 3.5.4 顧客の視点

続いて、顧客の視点では、顧客構成と海外顧客への取り組みを確認する。業種別の顧客構成を図表8にまとめた。図表8によると、「国

図表6 業種別店舗の開業年

（単位：店舗）

	2015年以前	2016-2018年	2019-2021年	2022-2024年	計
電化製品	9 (75.0%)	2 (16.7%)	1 (8.3%)	0 (0.0%)	12 (100%)
飲食・サービス	10 (66.7%)	2 (13.3%)	2 (13.3%)	1 (6.7%)	15 (100%)
ホビー	6 (37.5%)	0 (0.0%)	1 (6.3%)	9 (56.3%)	16 (100%)
うち トレーディングカード	3 (25.0%)	0 (0.0%)	1 (8.3%)	8 (66.7%)	12 (100%)
その他	5 (55.6%)	1 (11.1%)	2 (22.2%)	1 (11.1%)	9 (100%)

（出所）筆者作成

図表7 トレーディングカード取扱店の開業年と立地や入居先の関係

（単位：店舗）

	立地		計	入居先		計
	中央通り	その他		占有ビル	雑居ビル	
2015年以前	1 (33.3%)	2 (66.7%)	3 (100.0%)	0 (0.0%)	2 (100.0%)	2 (100%)
2019-2021年	1 (100.0%)	0 (0.0%)	1 (100.0%)	0 (0.0%)	1 (100.0%)	1 (100%)
2022-2024年	4 (50.0%)	4 (50.0%)	8 (100.0%)	1 (12.5%)	7 (87.5%)	8 (100%)
計	6 (50.0%)	6 (50.0%)	12 (100.0%)	1 (9.1%)	10 (90.9%)	11 (100%)

（出所）筆者作成

図表 8 業種別顧客構成

(単位：店舗)

	国内顧客		どちらとも いえない	海外顧客		計
	多い	やや多い		やや多い	多い	
電化製品	11 (91.7%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (8.3%)	0 (0.0%)	12 (100%)
飲食・サービス	5 (33.3%)	7 (46.7%)	1 (6.7%)	1 (6.7%)	1 (6.7%)	15 (100%)
ホビー	4 (25.0%)	4 (25.0%)	4 (25.0%)	1 (6.3%)	3 (18.8%)	16 (100%)
その他	3 (33.3%)	2 (22.2%)	0 (0.0%)	3 (33.3%)	1 (11.1%)	9 (100%)
計	23 (44.2%)	13 (25.0%)	5 (9.6%)	6 (11.5%)	5 (9.6%)	52 (100%)

(出所) 筆者作成

内顧客が多い・やや多い」が全体で 69.2% である一方、「海外顧客が多い・やや多い」も 21.1% 存在し、業種別ではホビーやその他で海外顧客比率が相対的に高い。また、業種別比較 (Kruskal-Wallis 検定) では「海外顧客の多さ」( $p=0.08$ ) および「海外顧客への取り組み」( $p=0.14$ ) で有意差が確認された。多重比較の結果、いずれも電化製品とホビーの間で有意差が確認され (「海外顧客の多さ」調整済み  $p=0.007$ 、「海外顧客への取り組み」調整済み  $p=0.022$ )、電化製品はホビーに比べて海外顧客の比重および対応の進展度が低い可能性が示唆された。BSC では、顧客の視点の「インバウンド需要獲得」と、プロセスの視点の「インバウンド導線の整備」を、業種別に重点化して運用する必要がある。

### 3.5.5 財務の視点

最後に、財務の視点として、財務成果と顧客成果との関係を確認する。「売上増加 (前年度比)」(財務成果) と「新規顧客増加」や「海外顧客増加」、「リピーター率の高さ」(顧客成果) の関連性について、探索的に順位相関 (Spearman) を確認したところ、全体 ( $N=50$ ) として「売上増加 (前年比)」は「新規顧客の増加」( $\rho = 0.462, p=0.001$ ) および「海外顧客の

増加」( $\rho = 0.325, p=0.023$ ) と正の関連がみられた一方、「リピーター率の高さ」との有意な関連は確認されなかった ( $\rho = 0.172, p=0.238$ )。業種別では、電化製品で「新規顧客の増加」との関連が有意であった ( $\rho = 0.726, p=0.007$ )。また、ホビーで「海外顧客の増加」との関連が有意であった ( $\rho = 0.565, p = 0.028$ )。さらに、その他では「新規顧客の増加」( $\rho = 0.884, p=0.004$ ) および「海外顧客の増加」( $\rho = 0.866, p=0.005$ ) と強い正の関連がみられた。

このことから、売上増加 (前年比) は全体として新規顧客増加および海外顧客増加と正に関連し、業種別には、電化製品では新規顧客増加、ホビーでは海外顧客増加、その他では両者が売上増加と関連しやすい可能性が示唆される。一方で、リピーター率の高さは本調査では売上増加との関連が確認されなかった。

## 4. 結論と今後の課題

本論文は、同業種型商業集積における BSC の適用について、秋葉原地域を対象に検討を行った。秋葉原地域の強みである店頭での蓄積と還流を、店舗と顧客、メーカーなどの主体間を移転し、学習が累積する知識フローとして捉え RIS の観点から、知識フローが回る条件を

整理した。具体的には、(a) 中間組織・協働ガバナンス、(b) 知識共有基盤と学習、(c) 外部知識の取り込み（開放性）、(d) 参入インフラ（出店容易性）を前提条件として位置付け、これらがプロセスを通じて顧客価値を高め、地域経済効果へ接続する因果連鎖を戦略マップとして提示した。

さらに、この因果連鎖を測定可能な形に落とし込むため、集積全体のBSCの構築例を作成し、戦略目標、業績評価指標、アクション・プランを体系化した。補完的に実施した郵送質問票調査およびインタビュー調査により、競争環境や知識共有に関する強みが示唆される一方、外部連携・協働の仕組み化の弱さ、参入環境の変化といった課題が示された。以上より、商業集積のように戦略主体が分散する領域においても、知識フロー循環を中核に据えた戦略マップとBSCは、関係主体が共有可能な共通言語として、協働の焦点を可視化する枠組みとなり得る。

今後の課題は、第1に、本論文は概念モデルの構築を中心としており、提示した因果連鎖の実証的検証には限界がある点である。指標の継続観測や追加データの収集により、因果連鎖の妥当性を段階的に検討する必要がある。第2に、集積全体のBSCを実装するためには、データ共有ルール、運用主体の設計が不可欠であり、協働ガバナンスの具体的設計が求められる。第3に、業種構成や顧客構成が多様であるため、集積全体として提示した戦略目標と業績評価指標、アクション・プランが、各業種の実態に即して妥当であるかを追加データにより検討する必要がある。これらの課題に取り組むことで、秋葉原地域における知識フロー循環を持続させ、顧客価値と地域経済効果への接続を強化す

る評価枠組みとしてのBSCの有効性を、より具体的に示せると考える。

#### 注

- 1) オープン・イノベーションとは、「内部のイノベーションを加速するとともに、イノベーションの外部活用に向けて市場を拡大するために、目的を持って知識の流入と流出を活用することである」(Chesbrough 2006, p.1)。
- 2) 「近年はネット販売も普及し必ずしもお店に来る必要が無くなってきていること、…雑居ビルがひしめいていた所から徐々に大きなオフィスビルやホテルなどが増え、中小企業が秋葉原で店を構えるには障壁が高くなっていることもあります」(パソコン専門店A店)
- 3) 「私が入社したときに先輩から聞き、教わった事ではありますが『お隣さん同士仲良く』と言うのがありました。当時は個々に専門性の高い商品を扱っていたため、全て揃えるには色々なお店をまわらなければいけませんでした。例えばパソコンで言えば『CPUとかメモリなら〇〇電機さんが品揃えが多い』、『周辺機器なら〇〇商店さんが持っている』『この部品は〇〇電子さんなら取り寄せしてくれるはず』など互いに補っているところがありました。なので、近隣のお店の事もたくさん覚えましてし、顔なじみの人もたくさんいました。今でもその意志は受け継いでいてスタッフにも『近隣のお店の事をよく覚えておく様』と伝えてあります。それはパソコンだけに限らず、アニメショップや飲食店など聞かれても出来るだけ答えられるようにしています。」(パソコン専門店A店)

#### 参考文献

- Chesbrough, H. (2006) "Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation". in *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. & West, J. (eds.), Oxford University Press, 1-12.

- Cooke, P. (2004) "Introduction: Regional Innovation Systems: An Evolutionary Approach". in *Regional Innovation Systems: The Role of Governance in a Globalized World* (2nd ed.). Cooke, P., Heidenreich, M. and Braczyk, H.-J. (ed.), Routledge, 1-18.
- Cooke, P. (2005) "Regional Knowledge Capabilities and Open Innovation: Regional Innovation Systems and Clusters in the Asymmetric Knowledge Economy". in *Clusters, Networks and Innovation*. Breschi, S. and Malerba, F. (ed.), Oxford University Press, 81-109.
- Gordon, I. R. and McCann, P. (2000). "Industrial Clusters: Complexes, Agglomeration and/or Social Networks?" *Urban Studies*, 37 (3), 513-532.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Vanhaverbeke, W. (2006) "The Interorganizational Context of Open Innovation". in *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. & West, J. (eds.), Oxford University Press, 205-219.
- 石原武政 (2002) 「小売商業集積との比較における産業集積の組織特性」『経営研究』, 52 (4), 43-62.
- 牛垣雄矢 (2012) 「東京都千代田区秋葉原地区における商業集積構造の形成と変容」『地理学評論』, 85 (4), 383-396.
- 牛垣雄矢 (2015) 「日本における商業空間の性格と其の変化に関する一考察：盛り場からショッピングセンターにいたる空間的性格の変遷より」『東京学芸大学紀要 人文社会科学系Ⅱ』, 66, 49-64.
- 牛垣雄矢・木庭綾太郎・内藤亮 (2016) 「東京都千代田区秋葉原地区における商業集積の特徴と変化：2006年と2013年の現地調査結果を基に」『E-journal GEO』, 11 (1), 85-97.
- 加藤司 (2003) 「『所縁型』商店街組織のマネジメント」加藤司編著『流通理論の透視力』, 千倉書房, 155-171.
- 高橋賢 (2013) 「産業クラスターへの管理会計技法の適用」『原価計算研究』, 37 (1), 117-126.
- 土田涼平 (2014) 「産業集積における担い手の役割：秋葉原電気街のコンテンツ関連産業に注目して」『国際文化研究紀要』, 21, 135-138.
- 山下祐子 (1998) 「市場からのイノベーション：秋葉原と家電産業の『第三の産業分水嶺』」藤本隆宏・青島矢一・伊藤秀史編『ビジネス・アーキテクツ：日本型システムの進化とマネジメント』, 有斐閣, 211-230.
- 山田一人 (2011) 「秋葉原の市場戦略：転換点とイノベーション、そしてイノベーターの存在」『映像情報メディア学会技術報告 (ITE Technical Report)』, 35 (49), 13-18.
- 山野祐介 (2018) 「アキバは訪日客向けの寒い街になったと嘆くオタク」『PRESIDENT』, 2018.10.15, 11.



# **Applying the Balanced Scorecard to an Industry-Specific Commercial Agglomeration: Visualizing Knowledge-Flow Circulation in Akihabara Area**

Shinpei Kamiyama

Faculty of Business Administration, Bunkyo University

✉ shinpei\_kamiyama@bunkyo.ac.jp

Received: 13, January, 2026

## **Abstract**

This paper examines the application of the Balanced Scorecard (BSC) to an industry-specific commercial agglomeration, focusing on the Akihabara area. Akihabara's regional strength, that is the accumulation and circulation of knowledge in retail, is conceptualized as a knowledge flow in which knowledge is transferred and exchanged among actors such as retailers, customers, and manufacturers as well as those learnings accumulate over time. From the perspective of a Regional Innovation System (RIS), this research identifies a set of conditions under which such knowledge flows continue to circulate. Specifically, it positions (a) intermediary organizations and collaborative governance, (b) knowledge-sharing infrastructure and learning, (c) the incorporation of external knowledge (openness), and (d) entry infrastructure (ease of opening stores) as preconditions, and presents a strategy map that depicts the cause-and-effect relationships through which these conditions enhance customer value via operational processes and ultimately connect to regional economic outcomes. Furthermore, to translate the cause-and-effect chain into measurable terms, the study develops an illustrative BSC for the agglomeration as a whole, systematizing strategic objectives, performance indicators, and action plans. Findings from a supplementary mail questionnaire survey and interviews imply strengths related to the competitive environment and knowledge sharing, while suggesting challenges such as systematizing external linkages and collaboration and changes in the conditions for market entry. Overall, the paper indicates that even in commercial agglomerations where strategic actors are dispersed, a strategy map and BSC centered on knowledge-flow circulation can serve as a shared common language among stakeholders and as a framework for visualizing the focal points of collaboration.

Keywords: Industry-Specific Commercial Agglomeration, Akihabara Area, Knowledge-Flow Circulation, BSC, Strategy Map

**Faculty of Business Administration, Bunkyo University**

5-6-1 Hanahata, Adachi, Tokyo 121-8577, JAPAN

Tel +81-3-5688-8577, Fax +81-3-5856-6009

<https://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

**経営論集** Vol. 12, No. 2

ISSN 2189-2490

2026年3月31日発行

発行者 文教大学経営学部 石塚 浩

編集 文教大学経営学部 研究推進委員会

編集長 山崎 佳孝

〒121-8577 東京都足立区花畑5-6-1

TEL : 03-5688-8577 FAX : 03-5856-6009

<https://www.bunkyo.ac.jp/faculty/business/>

