

-なぜ人が街から消えていくのか-

消費者にとって魅力あるまちづくり



実践行動マニュアル

平成15年度

中心市街地活性化における
テナントミックスの手法に
関する調査研究事業

[概要版]



平成15年11月

経済産業省
中小企業庁

目次

はじめに	1
本書の基本フロー	2
0. 基本的な視点	4
I. 都市及び地域商業の現状分析	6
I-1. 現状分析の目的と視点	6
I-2. 現状分析の構成	8
I-3. 地域特性調査	10
I-4. 競争構造調査	12
I-5. 商圈調査	14
I-6. 消費ニーズ動向調査	16
I-7. エリア性格分析、業種・業態調査	18
I-8. 中心市街地における集客機能等の特性調査	20
I-9. 売上、魅力度等の状況分析	22
I-10. 「商業活性化重点地域」の絞り込み	24
I-11. 現状のまとめと整理	26
II. めざすべき方向性(戦略)の検討	28
II-1. コンセプトの構成要素	28
II-2. コンセプトの「再」構築	30
II-3. 実現可能な戦略の構築	32
III. 実施計画の整理と具体策(戦術)の検討	34
III-1. 具体的戦略を進めるにあたって	34
III-2. 既存店強化策	36
III-3. 空き店舗対策	38
III-4. 共同店舗	40
III-5. テナントミックス計画	42
III-6. テナントリーシング	44
III-7. 計画上の留意点	46
IV. 事業の実施(マネジメント)及び継続的評価	48
IV-1. 実施体制づくりにあたって	48
IV-2. 効果的な事業実施体制の構築	50
IV-3. 街を再び育て直していくために	52
IV-4. 絶え間ない見直しと修正	54

はじめに

消費者にとって魅力あるまちづくり 実践行動マニュアル

あれほど賑わいと活気にあふれていた中心市街地から、人の姿が消えてしまったのはなぜでしょうか。

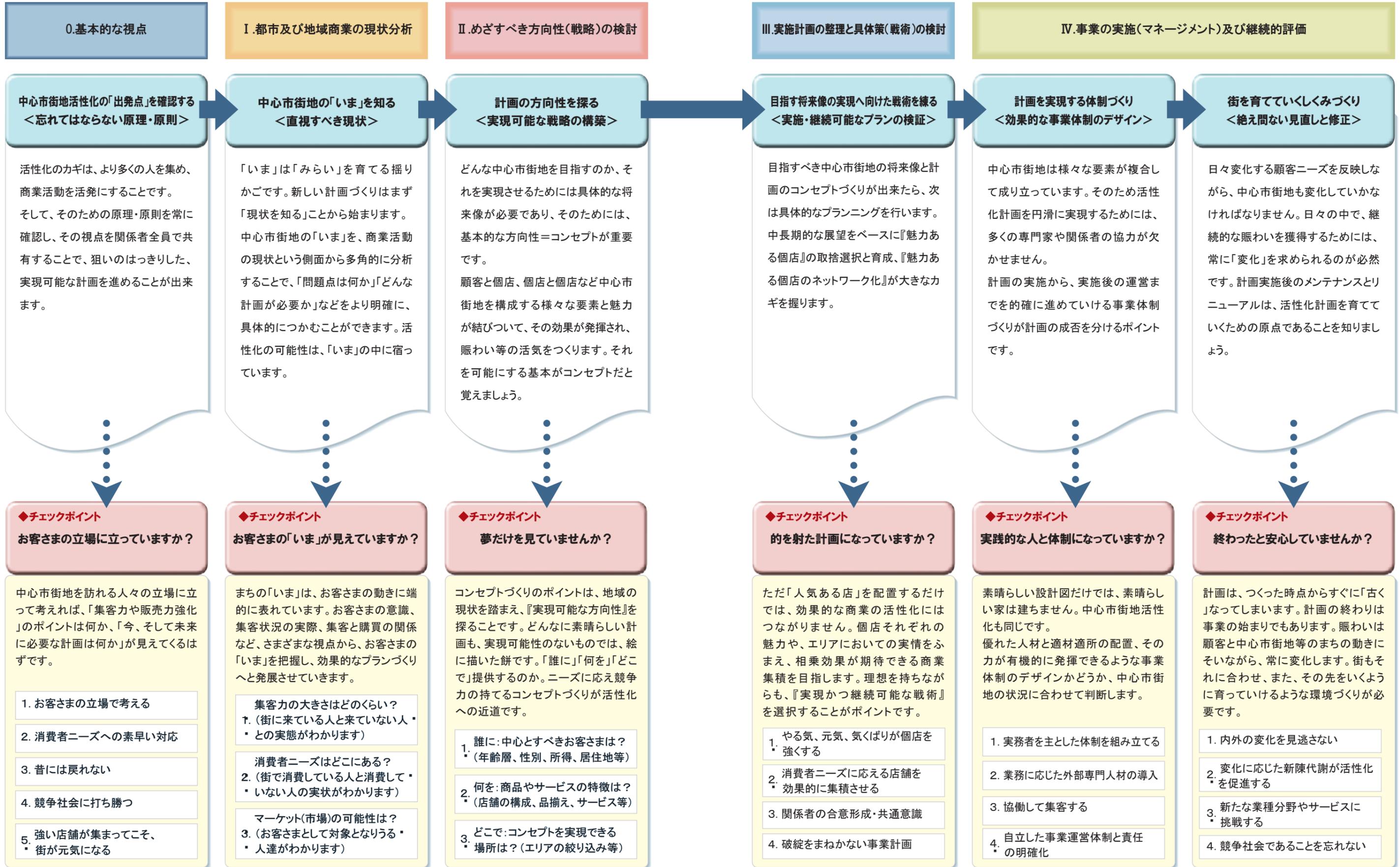
車社会の進展、それに伴う大型商業施設の郊外への進出など、さまざまな要因があります。しかし、言いかえればそれは、中心市街地が厳しい競争社会の現実のなかで、その魅力を失っているということにほかなりません。

活性化のために最も重要なことは、「個々の店舗がそれぞれに魅力あるもの」となっていくことです。そして、個々の店舗が消費者にとって魅力ある商品・サービスを提供することはもちろん、変化していく消費者ニーズに対応し、商業集積全体としても魅力ある業種・業態構成に変化していかなければなりません。

そのためには、市町村やTMOなどが、中心市街地の商業全体のありかたを常に考える必要があります。中心市街地の「いま」を直視し、変化する消費者ニーズをとらえ、マーケティングを理解し、消費者が望む小売業、飲食業、サービス業等が中心市街地で常に展開されるよう、具体的かつ実現性のある取組みを進めていかなければなりません。

本書は、中心市街地の商業活性化を推進する方々が、地域の現状を正しく理解し、具体的にどのような行動につなげていけば良いのかについて、実践的な行動の指針となるようまとめたものです。

本書が、中心市街地の商業をより魅力あるものとしていくための一助となることを願っています。



— 中心市街地活性化の「出発点」を確認する —

<忘れてはならない原理・原則>

“お客さまの立場に立っていますか？”

いま、時代は大きく変化しています。
必要なのは、「経験やカン」だけに頼らない
「新しいアプローチ」です。

情報のグローバル化、少子・高齢化社会の到来、ライフスタイルの変化など、さまざまな要因が、消費者ニーズや市場のあり方に影響を与え、地域商業に大きな変化をもたらしています。経済の仕組みや私達のライフスタイルにこれまで経験したことのない新しい変化の波が訪れているのです。過去の「経験やカン」だけでは、こうした複合的で新しい変化に対応することはできません。不況の要因を読み解き、その中から活性化の可能性を導き出し、新しい変化の時代に対応していく— そのためには、「新しいアプローチ」がぜひとも必要です。効果的なプランをつくりあげていくために、まず「出発点」の確認から始めましょう。

商業はお客さまと店とのコミュニケーション。
基本の第一は「お客さまの声に responding していくこと」です。
ここから私達の街の“再”活性化が始まります。

1. 顧客第一主義

商業の核心である「売買」は、売り手と買い手のコミュニケーションによって成り立っています。いくら売りたいものを用意しても、買い手がその価値を認めなければ「売買」は成功しません。買い手であるお客さまの立場から考えることで、コミュニケーションの糸口が見つかるはずです。

2. 競争力を育てる

商業は自由競争の世界です。数多い他店、他エリアと競い合いながら、いかにお客さまの支持を得ていくかが勝負の分かれ目です。競争は厳しさを伴いますが、反面、自らを磨き、より魅力的にする原動力にもなります。実際、健全な競争関係に支えられた商業エリアは、集客力も高く、エリア全体の競争力も兼ね備えています。「強い競争力」のある店舗とエリアの形成を目指します。

① お客さまの立場で考える

② 消費者ニーズへの素早い対応

③ 昔には戻れない

④ 競争社会に打ち勝つ

⑤ 強い店舗が集まってこそ、街が元気になる

① お客さまの立場で考える

- *どこの店で買いものをするかは、お客さまが決める
 - ・ ⇒ 全ての物事を、顧客中心に考えなければならない
- *お客さまとお客さまのニーズをとらえることが重要
 - ・ 顧客ニーズの把握 ⇒ 世代、世帯構成、所得、嗜好などニーズの把握
 - ・ 顧客ニーズの変化 ⇒ ニーズは常に変化、変化サイクルの短縮化など
 - ・ 顧客ニーズの傾向 ⇒ 高質化、多様化、個性化、グローバル化など

② 消費者ニーズへの素早い対応

- *商業環境は時代とともに変化している。変化にはすぐに対応する
 - ・ 消費者のニーズ変化、商品のライフサイクルの短縮化 ⇒ 情報収集、商品・サービスの見直し
 - ・ ライフスタイル、趣味嗜好、消費行動の変化など ⇒ 情報収集、新たな商品、サービスの開発
 - ・ 商業業態の変化、商業地の分散化、競合の多様化など ⇒ 業態転換の検討、立地ポテンシャルのチェック

③ 昔には戻れない

- *かつてのやり方にとらわれない、柔軟な発想と行動力が重要
- *繁栄していた昔のような中心市街地には、決して戻れない
 - ・ 『商業環境の変化 ⇒ 消費行動の変化・多様化、郊外型大規模ショッピングセンターの進出など』

④ 競争社会に打ち勝つ

- *常に挑戦者の姿勢を忘れないこと
- *商業は、一定のパイをめぐる競争関係
- *マーケットは縮小が予想され、競争はますます激化している
 - ・ ・ マーケットの縮小 ⇒ 人口減少、消費の低迷
 - ・ ・ 競争の激化 ⇒ 新たな業態、大手資本の大型店の市場参入など

⑤ 強い店舗が集まってこそ、街が元気になる

- *中心市街地の魅力は、個々のお店の魅力の集積 ⇒ ハードではない
- *弱い店舗ややる気のない店舗は、その店舗だけの問題にとどまらず、街全体の魅力を低下させる、個々のお店の
 - ・ 魅力アップがないかぎり、中心市街地の活性化はありえない
 - ・ 『強い店舗 ⇒ 商品、サービス、接客などに対する消費者の支持が得られている店舗』

— 中心市街地の「いま」を知る —

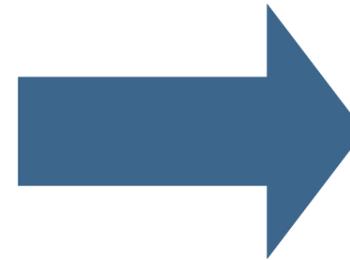
＜直視しなければならない現実＞

“お客さまの「いま」が見えていますか？”

I-1. 現状分析の目的と視点

どのようなイメージの活性化を目指していますか？

1. デパートや一流ブランドのブティックが並び、都会的な中心市街地？
 ・ ⇒ 銀座、青山のようなイメージのまちですか？
2. トレンディなファッション・ストリートがある、若者向けの中心市街地？
 ・ ⇒ 原宿、渋谷のようなイメージのまちですか？
3. イメージの高い住宅エリアに近接した、ハイクラスな中心市街地？
 ・ ⇒ 代官山や白金、自由が丘のようなイメージのまちですか？
4. 日常の食品を中心に、地域に密着して賑わう生活市場的な中心市街地？
 ・ ⇒ 黒門市場や京都錦小路のようなイメージのまちですか？
5. 昔懐かしい雰囲気、高齢者が多く集まる中心市街地？
 ・ ⇒ “おばあちゃんの原宿” 巣鴨のようなイメージのまちですか？
6. 他の土地から観光客がたくさん来る、観光名所的な中心市街地？
 ・ ⇒ 小布施や倉敷、長浜、浅草仲見世のようなイメージのまちですか？



街を元気にする タネ = 可能性 は、街の「いま」の中にあります。街の「いま」を知ることにより、本当にその方向性が間違っていないのか。客観的な手法によって現実を捉え検証します。

その土地に合った「タネ」を蒔く。これは植物がよく育つ大切な要件のひとつです。南国の植物をいきなり極寒の北国で育てようとしてもなかなかうまくいきません。街づくりもこれに似ています。私達の「土地＝街」に合った「活性化のタネ＝可能性」を見いだしたときはじめて、活性化プランは大きく前進します。

そのタネ＝可能性は、じつは私達の土地＝街の「いま」の中に育っています。厳しい気候のなかで、可能性というタネはどこにあるのか、そこから、街の活性化が生まれてくるのです。街の「いま」を知ること、私達の街に宿っている活性化のタネを見つけ出すということ。客観的な手法と、多角的な視点から街の「いま」を調査・分析することで、活性化のタネを「発掘」していきます。

＜視 点＞

① **集客力の大きさはどのくらい？**
 ……街に来ている人と来ていない人との実態がわかります

② **消費者ニーズはどこにある？**
 ……街で消費している人と消費していない人の実状がわかります ……

③ **マーケット(市場)の「可能性」は？**
 ……お客さまとしての対象となりうる人達がわかります



I-2. 現状分析の構成

① 集客力の大きさはどのくらい？

街に来ている人と来ていない人との実態がわかります

● 地域特性調査

- 商業計画において、まちとお客さまについて、基本的な量、質、特性などを知ることが不可欠です。
- ・ 地域の現状やその規模、近年の変化を知り、将来を予測する。
- ・ どのような人に対して商業活動(商売)しているのかを確認する。
- ・ 県や全国平均に対する水準から地域の経済レベルを把握し、可能性を探る。
- ・ 核となる集客機能の有無と、その活用策を探る。
- ・ 中心市街地の商業力などの動向を整理する。

● 競争構造調査

- 「敵を知り、己を知れば～」 競争相手を正確に捉え、比較し、戦い方を考えるための前提条件とします。
- ・ 競争相手が誰なのか、どんな力(魅力・優位点・規模・機能・売上)を持っている相手なのかを見極める。
- ・ 競争相手に対して、個店や中心市街地が、どんな状態や関係に置かれているかを調べ、競争をどのように進めるか、勝ち目はあるのかを探る。
- ・ 勝ち目がある場合は、その手法やポイント、勝負点・差別化のポイントを見つける。
- ・ 勝ち目がなさそうな場合は、商業以外の要素や、独自の魅力をアピールするなど、同じ土俵に乗らない(同質競争を避ける)ことも大切。

● 中心市街地の商業特性分析

- 「敵を知り、己を知れば～」 客観的に自分たちのまちや商業の現状を整理します。
- ・ 現状の業種業態の分布状況を知ること、商業の中心地がどこにあるのかを確認する。
- ・ 既存の業種業態が消費者ニーズに合致しているかを検証する。
- ・ 不足業種業態がないか、あれば新規参入や既存店の業態転換の可能性を探る。
- ・ 同業種が集積していれば、それが街の特徴となり得る。
- 大型店を始めとする街の集客核の有無や内容を調べます。
- ・ まちの集客核が何で、どこにあり、どのような状況なのかを知り、中心市街地に対してどんな影響があるのかを分析する。
- ・ 大型店などの明確な集客核がない場合は、核になりうる集客要素も探してみる。
- ・ 集客核の客層や商品などから個店との相乗効果を検討する。
- ・ 新たな集客の核の可能性を競争構造などをふまえて検討する。

② 消費者ニーズはどこにある？

街で消費している人と消費していない人の実態がわかります

● 消費者ニーズ動向調査

- 消費者のニーズ(必要なもの)とウォンツ(欲しいもの)の把握は、商業の基本あらゆる方向から調べ尽くすこと。
- ・ 直接(アンケート、インタビュー等)、そして間接(観察、メディア等)的な手法を活用し、消費者が考えていること、ライフスタイル、興味のあることを知り、消費者を魅きつける店舗・商品構成に活かす。
- ・ 地域商業の関係者全員がこれらの情報を共有し、理解する。
- ・ 具体的に今何ができていて、できていないのか、どうしたらできるのかを検討する。

● 売上げ、魅力度等の分析

- お店単位で、健康診断が必要
- ・ 売上実績・推移と経営状態、お客様からの評価・支持を、個店別に調査・把握する。
- ・ 売上不振店や評価・支持の低い店に対しては、クリニック(総合診断)を行い、どこに問題があるのか、どうすれば改善できるのかを探って、個別具体的に指導する。
- ・ 必要であれば、既存店舗の業種業態転換を促して、地域ニーズへの対応度を上げ、まちの魅力アップに反映させる。
- ・ 空き店舗の実態を把握して、状況を整理する。

③ マーケット(市場)の「可能性」は？

お客さまとして対象となりうる人達がわかります

● 商圈の把握

- 消費者の目的を絞り、効果的な商品構成やチラシの配布などを行うには、商圈把握が基本
- ・ 実際の商圈範囲(来店又は来街者の居住範囲)を調べ、人口、世帯数、年齢・職業・家族構成、所得水準、趣味、趣向、消費行動などを把握する。
- ・ 商圈内居住者の特性に適した商品・サービス・環境を提供して、来街頻度や販売額を増やすよう工夫する。
- ・ また効率的な販売促進活動などを手がかりにする。
- ・ 商圈外の地域を調べ、新たにお客さまとしての取り込みが可能か、どうしたら取り込めるかを考える。

現状のまとめと整理

- ・ 客観的かつ冷静な目で、調査結果を分析することで、自分の中心市街地、競争相手、消費者ニーズを正確に把握し、問題点を明らかにする。
- ・ 現状お客さまから支持されているところ、ニーズに応えられていないところを整理し、「強み」と「弱み」に分類して、今後の対応策の与件とする。
- ・ すぐ対応可能な問題に対しては、即対応を実施し、次の事業展開につなげる。

I-3. 地域特性調査

地域の特性を、思い込みや感覚で漠然ととらえていませんか？

～中心市街地の現状を知るために、基礎データの整理と定期的な更新が必要です～

 地域について知る

●中心市街地とは何か

「商店街」とは、1つの商店会会員を中心とした店舗の集まりのことです。その「商店街」がいくつか集まったものを「商業集積」、さらに密度の高い商業集積がある区域を「市街地」「商業地」と呼びます。「中心市街地」とはその中で、小売業者及び都市機能が相当程度集積し、市町村の中心としての役割を果たしていると共に地域の発展にとって有効かつ適切な市街地をさし、街の活力や個性を代表する「顔」といふべき場所をさします。

●中心市街地とお客様についての現状を知ることが不可欠

- 中心市街地にどのくらいの人買い物が来ていますか？
- 中心市街地及び周辺に住んでいるのはどんな人たちですか？
- 中心市街地及び周辺で働いている人はどんな人達ですか？
- 中心市街地の魅力・資源と思うものは何ですか？
- 想定するお客さまからみた中心市街地の魅力、資源は何ですか？
- 中心市街地の魅力・資源は地域商業の活性化に貢献するでしょうか？
→過小評価も過大評価も禁物です。
外部の人や専門家に客観的に診断してもらう事も良い方法です。

●調査の目的

- 地域全体の規模や近年の変化を知り、将来を予測する→将来マーケットの確認
- 誰に対して商業活動(商売)しているのかを確認する→ターゲット(お客さま)の確認
- 全国平均等の比較から、地域の経済レベルを把握し、現状の実力を探る→現状の実力(質・量)の確認
- 特徴的あるいは、個性的な要素の有無と、その活用性を探る→地域資源等の確認

●主な調査項目

- 1) 人口や世帯数の動向、構造、推移。※県や市のレベルから調べる。
 - (お客様となる住民や来街者はどれだけいるのか、成長している地域か、成熟した地域か、衰退・人口減少傾向にある地域か)
- 2) 地域商業の動向(商店数、売上などの現状と推移を基礎データで確認)
- 3) 中心市街地の動向(中心性はどのくらいあるのか。本当に商業の中心か、何の中心なのか)
- 4) 地域経済の状況(産業動向、物価水準、所得水準、消費水準など)
- 5) 地域住民の生活特性(年齢・職業・家族構成、家計収支、行動範囲・時間帯、移動手段、生活習慣・嗜好、伝統・文化、生活意識・志向性など)
- 6) 道路・交通状況(近隣道路、幹線道路、鉄道・バス・利用者数、自動車・歩行者通行量など)
- 7) 地理・風土の状況(気候、地形、土地柄や気質、成り立ちや歴史など)
- 8) その他(市や県・国の上位計画、関連計画などの概要整理)

- ★定期的に新しい調査資料が公表されていることが多い県や市のデータを元にして、データベース(基礎台帳)をつくります。
- ★県や市、全国平均との比較によって、いわば地域の偏差値を明らかにします。
- ★これにより、調査資料が客観的な材料となり、活用用途が広がります。

 調査結果を読む

- ・現在、県や近隣市町村の中で、それぞれのデータがどのくらいの位置にありますか？
- ・将来、地域の規模(人口・世帯数、商店数、事業所数)や経済力はどうなりますか？
- ・人口や世帯数の増加・減少はなぜ起こったのですか？どんな影響を及ぼすでしょう？
- ・この中心市街地が他と違う特徴・特性がありますか？それは何ですか？
- ・それは中心市街地の商業の集客や売上増加に対してプラスの影響を与えますか？
- ・中心市街地の規模や水準、経済力は、調査前の印象と比べてどのくらい違っていましたか？

 注意点

□周辺都市のデータも調べる

- 来街客の居住範囲は、行政区域と関係無いため、周辺の県や市のデータも一緒に調べる。

□数字を見やすい様、図形化する

- 数字の羅列だけではなく、動向や変化がわかりやすいように、グラフなど図形化してみる。

□地域データは全国的な指標等と見比べる

- <人口・世帯数増減率、高齢化指数、所得水準、小売販売額、売場面積あたり販売額>などの項目は、
- 個別の数字だけでは評価が難しい。必ず県や全国平均等の指標と比較して、違いを見るようにする。

I-4. 競争構造調査

集客力がある店舗や地域は全て競争相手です。 見落としていませんか？

～商業を取り巻く競争関係を明確にして、現状分析や戦略づくりに役立てます～

✓ 競争相手について知る

● 競争相手の強い点を評価し、中心市街地の商業と比較する

- “中心市街地や個店の競争相手”とは何でしょうか？（自己認識のチェック）
- 近くに競争相手となる大型店や都市がありますか？（競争相手のチェック）
- 競争相手の特長や強みは何ですか？ 5つ挙げてください。（競争相手の強みのチェック）
- 競争相手と中心市街地を比較して見ます。
 - それぞれの特徴や違いが挙げられますか？（競争力のチェック）



● 調査の目的

- 競争相手が誰なのか（郊外型ショッピングセンター、大都市、集積地区、個店等）、どんな力（魅力・優位点・規模・機能・売上）を持っている相手なのか調べる→競争相手の強みの確認
- 競争相手に対して、あなたのまちの地域商業（中心市街地）が、相手に対してどんな状態に置かれているかを調べる→現状の確認及び比較
- 勝ち目がありそうな場合は、その手法やポイント、勝負点（差別化ポイント）を見つける
- 勝ち目がなさそうな場合は、商業以外の要素や、独自の魅力をアピールするなど、同じ土俵に乗らない（同質競争を避ける）ことも大切。何で勝負するのかを見極める。→負けないための戦略の構築

● 主な調査項目

- 1) 競合店分布調査（郊外ロードサイド、駅前、市街地、隣市町村などの、主として大型店）
- 2) 競合店機能調査（企業、規模、扱い商品、売上、付帯機能、営業時間、駐車場など）
- 3) 競合店特性調査（客層、魅力点、主力商品・機能、集客特性〔平日・土日・夜間〕など）
- 4) 都市（商業集積）間商業構造調査（近くの集客力の強い都市、地域）
- 5) 将来の競争環境予測（人口の増加／減少、店舗の出店状況、競争力の変化など）

- ★競合店調査では、大型店や話題の店などはすべて対象とします。特に、複合化が進む郊外大型店は様々な種別の店に影響を与えます。
- ★都市間競争には県間競争、大都市間競争、都市間競争、大都市・都市競争、地域間競争、地区間競争などがあります。1つの商業集積が異なる各レベルでそれぞれ必ず競合を持っており、複数の競争状態に置かれています。

🔍 調査結果を読む

- ・競合店舗はいくつありますか？ 立地・分布状況はどうなっていますか？
- ・商品の品目別に競合店を挙げてみましょう（食料品、衣料・身の回り品、生活雑貨など）
- ・都市間競合相手はどこどこですか？（大都市、都市、地域、地区別に）
- ・最も強い（店舗数・販売額が多い、売場面積が広い等）競合店・競合都市はどこですか？
- ・都市・地域に関わらず品目別に一番強い店（一番店）を挙げてみましょう。
- ・あなたの中心市街地の地域商業と比較して、規模・売上等それぞれのぐらいい差がありますか？
- ・この競争に、あなたの中心市街地の既存商業は勝ち抜けますか？生き残れますか？
- ・競争が難しいと判断された場合、どのような対策をとりますか？

! 注意点

□ 大規模ショッピングセンターの特徴を知る

- 中心市街地が最も影響を受けやすいのが、郊外型の大規模なショッピングセンター。特徴は、ワンストップショッピングと言って、食料品からファッションなど多様な品が1ヶ所で揃い、使いやすい駐車場や飲食、スポーツクラブ、映画館など付帯機能も豊富なこと。また、常にお客さまの変化に対応し、商店も商品も変化しつづけており、専門のマネージャーが一体的に管理運営している。

□ 中心市街地の競争力低下の原因を知る

- 中心市街地に大型店が無く、大規模ショッピングセンターが郊外に複数あり、全体の売上も低下している場合には、既に中心市街地は競争力を失っている可能性が高い。

□ 活性化するためには複数の要素が必要なことを知る

- 活性化は商業の分野だけでなく、サービスや文化など商業以外の機能導入の検討も必要。過去の繁栄や地位にこだわらず、有効な方策を探してみる。

I-5. 商圏調査

どこからお客さまが来ていますか、 大事なお客さまを逃していませんか？

～中心市街地の商圏の把握は重要です～

☑️ お客さまの居住範囲を知る

● 商圏とは何か

来街・来店しているお客さまの居住範囲を「商圏」と呼びます。

商圏には現在お客さまが来ている地理上の範囲である現状の商圏と、新たなお客さまとなる可能性を持つ潜在商圏があります。又、商圏は各店舗の規模や業種業態によって異なり、一般的に最寄品は狭く、買回り品は広がります。さらに、地域の商圏の質や特徴を整理し、売上げの予測や商業の成立性を図ることに役立てます。

● 商圏設定の狙いは、顧客になり得る消費者層に的を絞り、効果的なMD（品揃え・店舗構成）や店舗の新陳代謝、そして販促活動を行うこと

- 商圏を調べ設定する方法はわかりますか？
- 商圏人口・世帯数はどのぐらいですか？ どんな人たちですか？
- 広域商圏と近隣商圏を設定した場合、それぞれの可能性は？
- 中心市街地商業の流出入状態は？

※流入とは競争相手の商圏からお客さまを吸引し、居住人口より来街人口が多い状態。流出とはその逆で、競争相手にお客さまを奪われている状態です。

● 調査の目的

- ・お客さまの居住範囲をアンケート調査等で調べ、地域特性調査のデータと組み合わせて、中心となるお客さまの住んでいる（働いている）範囲を分析することにより、お客さまのニーズに的確に応えることが可能となる。→商圏の特性を把握
- ・商圏内居住者の特性に適した商品・サービスを提供するなど、競争対策を立てやすくなり、来街頻度を高めるよう工夫ができる。

● 商圏設定にかかわる主な要因

- 1) アクセス上の要因
 - ① 鉄道・バス・道路などの交通アクセス（時間帯ごとの便数が多い少ない、道路の渋滞状況など）
 - ② 上記交通手段を利用した場合の、それぞれの所要時間別距離範囲（来街する時間距離の範囲は商品によっても異なります。食料品など最寄品では狭く、高額商品などでは広がります）
- 2) 競合上の要因

競合都市・地区、競合店の分布とそれぞれの商圏範囲（商品や目的によって変わります）
- 3) 地理的要因

河川や山、森林、田畑、工場群などの地理的条件
- 4) 社会生活要因
 - ① 中学校の学区、公民館の区域（お母さん方のグループ行動の単位となります）
 - ② 病院・医療機関（お年寄りの行動範囲の元となります）
- 5) 心理的要因
 - ① 生活行動や習慣（通勤・通学路や友人の家の方角に行きやすいなど）
 - ② 上位都市（より大きな都市）方向への志向性（例えば、鉄道で家の最寄駅よりも手前にある場所には行くが、先にある場所にはあまり行かないなど）

- ★商圏を設定する際には交通や地理環境などの物理的要因を踏まえた上で、地域の生活者の行動様式や範囲を調べるのが大切です。
- ★商圏は半径〇〇kmといった単純な形ではなく、上記の各要因の影響から、不規則な雲型になります。
- ★商圏人口を調べる際には、町丁別人口・世帯動向の資料を入手し、算出します。インターネット等から、既製の人口分布調査データを入手できるサービスもあります（有料）。

🔍 調査結果を読む

- ・競合（都市・店舗）の商圏との取り合いはどうなっていますか？
- ・商圏はどちらの方向に広がっていますか？
- ・商圏内の生活者（居住者・就業者）の特性は何でしょうか？
- ・現在商圏外であっても、今後集客の可能性のある地域はありますか？

⚠️ 注意点

☐ 正しい商圏設定を行うには、専門家も活用する

さまざまな要因を考慮して、的確な商圏を設定するためには、高度な専門的知識や総合的な判断が必要となるため、専門家に相談して調査分析等を行った後、十分な説明を受けて理解を深めていくことも必要。また、現在商圏外になっている潜在商圏地域を調べ、新たな顧客の取り込み戦略も検討する。

I-6. 消費ニーズ動向調査

変化の激しい時代に、昔と同じやり方を続けていませんか？

～マーケットの把握は充分に行うことが重要です～

✓消費の動向やお客さまの気持ちを知る

●最も重要なことは、消費者のニーズ(必要なもの)と
・ウォンツ(欲しいもの)を知ること

- 長年住んで商売をしているから、中心市街地のことは全部知っていると思いませんか？
 - (自己情報量のチェック／①～③の質問に答えられますか？)
 - ① 最近人気がある店をいくつ知っていますか？
 - ② 世代や性別・職業の違う人たちと流行や趣味、休日の過ごし方、話題のお店などの話をしていますか？
 - ③ 平日の昼間や夕方・夜間・土日など、定期的に中心市街地や郊外の商業を探索していますか？
- あなたや家族の人は、中心市街地で買い物をしていますか？(自分行動のチェック)
 - ① どんなものを買っていますか？ またどんなものは買わないですか？ 何故でしょう？
 - ② 地域の人々が、中心市街地商業に望んでいるものは何ですか？
- 消費不況の時代、それでも売れるものがあるのはなぜでしょう？(消費ニーズのチェック)
 - 世の中では今、何が注目され、何が流行っているか知っていますか？
- 情報収集のアンテナを張っていますか？(情報収集度のチェック)
 - 情報源をリストアップできますか？

●調査の目的

- さまざまな手法を用いて、消費者が考えていること、ライフスタイル、興味のあることを知り、魅力ある街づくりに活かす→消費者の望む「街」の姿を確認
- 現状の中心市街地商業を見直し、あるべき姿に変えていく指針とする→現状の確認
- 地域商業の関係者全員が情報を共有し、きちんと理解できるようにする→地域のコンセンサス形成
- 地域商業が不振だったら、それは「景気が悪い、客が悪い」ためではないと認識する→自己責任の明確化
- 消費者のニーズに応え、具体的に今何をすべきかを探り、何ができるのか／できないのか、何故できないのか、どうしたらできるのかの検討をする。→実現方法の確認

●代表的な調査手法

- 1) 既製のメディア(インターネット／テレビ／新聞／雑誌／書籍)などで世の中の流れをつかみ、将来を予測します。
- 2) 地域生活者や商圏内生活者の趣味・志向、ライフスタイルを調べます。
 - ・アンケート調査
 - ・インタビュー調査
 - ・定点観測、数量調査(歩行者、行き先動向など)
- 3) 現状の商業集積の売れ筋傾向、人気店、人気商品を調べます。
 - ・個店調査(売れ行き動向、客層など)

- ★支持される理由と、支持されない理由の両方を調べます。
- ★売れない理由のなかにこそ、お客さまのウォンツがあります。
- ★現状の地域商業に対する評価を、素直に受け止めましょう。
- ★すぐに解決／改善に着手できるものがあれば、実行に移しましょう。
- ★結果を地域商業関係者全員が知り、理解し、解決／改善策を討議しましょう。
- ★「できない」と言わずに「どうしたらできるか」を考えてみましょう。

🔍調査結果を読む

- ・違う世代や属性の人の価値観や志向の特性は？
- ・継続した情報収集を習慣づけてください。どんな手段で行いますか？
- ・お客様が求めるものと、現在あるものの違い、ズレが確認できましたか？
- ・それはどこが、どう違っていたのですか？
- ・今すぐに何ができますか？ どこから始められますか？

! 注意点

□消費者ニーズを的確に把握し、有効に生かすために

- ①消費者の一般動向は、既存資料やメディアである程度把握する。
- ②地域の人々のニーズについては、実際に声を聞き要望等をまとめる。
- ③調査については、①②は専門家に依頼しなくてもある程度実行できる。
- ④正確な調査分析については、経験が必要となるため、専門家の助言を受けた方が良い。
- ⑤ニーズの把握だけをするのではなく、具体策につなげるように努力する。
- ⑥消費者のニーズに、いかに的確に応えられるかが競争を勝ち抜くポイントとなる。

I-7. エリア性格分析、業種・業態調査

中心市街地の店舗構成やその分布の動向を知っていますか？

～商業を始めとする街の構成要素を、常に把握しておくことが重要です～

✓ 中心市街地の商業の特質を知る

● 業種業態とは何か

業種とは食料品店、衣料品店、家具店などといった商品による分類をさします。
業態とは営業形態による分類で、事業分野による大きな分け方と、提供方法による細かな分け方があります。

下記の事例は提供方法による業態分類です。

- ① 物販(小売)店、飲食店、サービス業、アミューズメントなどの大きな分け方
- ② スーパーマーケット(セルフサービス)、専門店(対面サービス)、百貨店、ディスカウント店(低価格提供)、またフ・
・ アースフード(セルフサービス)、レストラン(テーブルサービス)、居酒屋(夜型飲食)といった細かい分け方もあ・
・ ります。
・ ※近年は他業種の商品も扱う「スクランブル化」や、異なる業態を合体させた「複合業態」が増えています。

● 業種業態構成を詳しく把握する

- ① あなたのまちには、どんな業種・業態のお店が、どこに何軒ありますか？
- ・ ② どの分野が充実していて、どの分野が不足していますか？(業種業態のチェック)
- 集客の核となっているお店(核店舗)や機能(核機能)はどれですか？(核機能のチェック)
- 新しい業種や業態のお店や施設がありますか？その評判はどうですか？(新規出店等のチェック)
- お店以外にどんな施設や付帯機能がありますか？(商業機能以外の集客機能チェック)

● 調査の目的

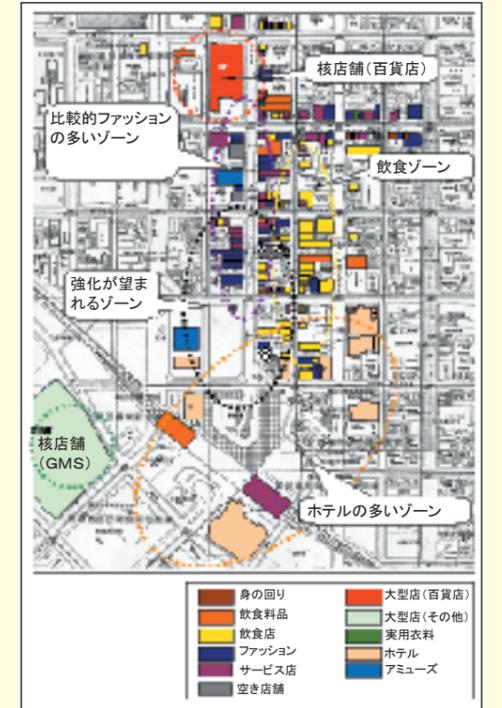
- 現状の業種業態の分布状況を知ることで、実質的な中心地がどこなのかを確認する→中心性の確認
- 業種業態が消費者ニーズに合っているかを検証する→消費者ニーズとのすり合わせ
- 不足業種業態がないか等、新規導入や既存店の事業転換は可能かを検討する→時代への対応の確認
- 業種業態分布からゾーン毎の特性を探り、特徴的なゾーンがないか整理する→地区特性の把握

● 調査の方法

- 1) 住宅地図等を持って実際に街を歩き、1店舗ずつ調べて地図に業種別に色分けしてみる。
- 2) 色分けできたら、同じ色の集合・分散、極端に多い又は少ないのは何かなど、特徴を調べる。

【〇市の事例】

- ・ 百貨店、GMS(総合スーパー)、ファッション、実用・
・ 衣料品、食料品、飲食店、ホテル、アミューズメント・
・ などに分類し、空き店舗も加えてプロットします。
- ・ 事例では、核店舗として地方百貨店とGMSが立地し、比較的ファッションの立地が多いゾーンや飲食店やホテルの集積するゾーンが見られます。
- ・ また、駅前のメインストリートに比較的大きな空き店舗や空地があります、地域のニーズに応える商業等、新たな集客機能の立地促進が期待されます。



- ★業種業態分類と同時に、ファミリー向け／高齢者向けといったターゲット特性、高感度な店／感度の低い店など・
・ の感覚特性を併せて整理してみます。
- ★分け方の基準がわからない場合は、写真を撮って小売業のプロや若い人に聞いてみます。そして自分自身の判・
・ 断基準として使えるように、十分に理解・納得するまで色々な店や写真を見て勉強してみましょう。
- ★業種業態によるゾーン分けのほかに、ターゲットによるゾーンを分けてみましょう。
- ★業種業態別、ターゲット別に写真や特徴を書いた資料をつくって保存し、定期的に更新します。

🔍 調査結果を読む

- ・ どの業種業態が多かった／少なかったですか？ 初めの印象と合っていましたか？
- ・ 多いのはどの層のターゲットですか？ 少ないのはどの層ですか？
- ・ その業種業態の分布は実際の商圈特性(来街客層)と合っていますか？

! 注意点

□ 業種業態の集積状況の特徴(ゾーン)を把握する

- ・ ① 特徴的なゾーンを把握し、そのゾーンを強化する方策を考える。
- ・ ② 集客しているゾーンはどこか、又、商業以外の集客機能の立地も把握しておくことが必要である。
- ・ ③ 今後新たな商業や集客機能を導入する場合、どのエリアでどのような施設が効果的かを考える。

I-8. 中心市街地における集客機能等の特性調査

どこが集客の核か、何が集客の理由なのかを理解していますか？

～地域の集客機能を十分に把握し、更なる強化を考えましょう～

☑ 中心市街地の集客機能について知る

●核店舗とは何か、集客機能とは何か？

中心市街地商業集積の域内にあって、その集客力で地域に貢献している店舗を、中心市街地の核店舗とします。地区全体の商圈は、核となっている店舗や施設の内容に大きく左右されます。また、大型店が核になる場合が多いため(大型核店舗)、地区内の大型店の状況は常に把握しておく必要があります。そして、核店舗は個店と競合するだけでなく、まさに人を集める集客装置の役割を果たしているため、共存共栄を目指します。ただし、商業以外の機能が集客機能となることもあります。

一方、大型核店舗の集客力にのみ頼るだけではなく、個店が自ら集客できる力を持たなければ、本来の相乗効果を発揮することはできません。したがって、個店及びその集積が自立した集客力を備えることこそが重要です。

●核店舗と中心市街地のかかわりを知る

あなたのまちには核店舗がありますか？

- ① それはどんな業種業態のお店ですか？
- ② そのお店は好調でしょうか、不振でしょうか？
- ③ 好調／不振の理由は何ですか？

核店舗と個店が一緒に元気になれる方法がありますか？

- ① 核店舗を元気にする方法は何でしょう？
- ② 個店がともに元気になる方法は何でしょう？

大型核店舗が閉店・撤退した場合でも自立した商業集積として集客できますか？

●調査の目的

- 核店舗が中心市街地に対してどんな影響をもっているか検討する
- 大型店などの明確な核がない場合は、何が核になりうるのかを検討する
- 核店舗と商業集積の連携方法等、共存共栄のあり方を検討する

●大型核店舗の特性

- 1) 大型核店舗の業態や性質によって、まち全体のイメージが高まったり、魅力が上がったり、商業集積全体の集客や売・上が増加するなど、多大な相乗効果を生む場合がある。
- 2) 業態ごとに、店の健全経営に必要な商圈規模・予測売上額などの成立条件を持っている。
- 4) 成立条件や商圈の生活者特性・ニーズ等に合わない業態の店舗は、大型店といっても十分に核機能を果たすことは・困難です。それどころか、大型核店舗が業績不振に陥って閉店・撤退したりすると、まち全体に大きなダメージを与え・てしまいます。

- ★大型核店舗の力で商圈を拡大しようと考えたり、集客を頼ったりしていませんか？(大型店だけに依存しない)
- ★現在大型核店舗がある場合、その店は地域の生活特性やニーズに合っていますか？
- ★中心市街地商業集積は、大型核店舗の客層や特性と合っていますか？

【代表的な大型店と、その成立条件】

業 態	成立立地	成立商圈規模	標準的規模(売場面積)
百貨店／ファッションビル ／駅ビル	・中～大都市の駅前 ・中心市街地(繁華街)	商圈人口30万人以上 (大規模店は100万人以上)	10,000～ ▪ 30,000㎡
GMS(総合家販店)	・中都市の駅前・繁華街 ・郊外、住宅地	商圈人口10万人以上	10,000～ ▪ 15,000㎡
スーパーマーケット	・中小都市の駅前 ・地域の中心市街地 ・郊外、住宅地	商圈人口3万人以上	900～1,700㎡

※数値はあくまでも標準的な目安であり、企業により異なります

🔍 調査結果を読む

- ・現在の核店舗は郊外のSCやGMSに対する競争力を持っていますか？
- ・業態や扱い商品、価格帯などが類似している同質間競争になっていませんか？
- ・マーケット(客層)の棲み分け(役割分担)が行われていますか？
- ・中心市街地の商業集積の特性が、大型核店舗の客層やニーズと連動していますか？

! 注意点

自らの力・魅力を知る

- 大型店に頼らない、現在の個店集積の集客力と販売力を常にチェックする。

集客力のあり方を探る

- 中心市街地の大型店も郊外SC等との厳しい競争のなかにある。このようななかで、中心市街地が総合的に集客力を向上させていくためには、幅広く集客機能をとらえる必要がある。

I-9. 売上、魅力度等の状況分析

中心市街地の状態は、間違いなく把握できていますか？

～繁盛している店舗や空き店舗の状況などは、常に把握しておきましょう～

 街の魅力を知る

●なぜ店舗状況を常に把握することが必要なのか？

気が付かない内に病気が進んでしまっは大変です。常に中心市街地の健康状態の把握をしておきましょう。売れている店や売上不振店、そして空き店舗の状況は常に把握していないと、的確な具体策をとることが出来ません。力のある店舗の集積を形成し、商業活性化地区全体の魅力を高めていくためには、この把握が不可欠です。

●欠かせない事業者同士や関係者の協力関係づくり

個々の店舗の現状(経営状況、顧客等)を客観的に把握していますか？(自己診断等のチェック)

事業者等に活性化事業に対する理解と協力を得られていますか？(合意形成度のチェック)

事業者同士が話し合う場と機会を積極的につくっていますか？(積極性のチェック)

①「街」や商店街の問題などを、みんなで共有し、問題意識を持っていますか？

②「街」の事業者同士の連携や協力体制は十分ですか？

③建設的な意見を交わらせる雰囲気は整っていますか？

※「街」の人や事業者の方々だけでなく、一般の人々や外部の人の意見も聞いてみましょう。

●調査の目的

空き店舗の実態を把握して対策を練る→空き店舗対策の基礎資料

経営状態やお客様からの評価・支持を、個店別に調査・把握する→商業集積全体のポテンシャルの確認

①売上不振店や評価・支持の低い店に対しては、クリニック(診断)を行い指導する。

②診断の結果、既存店舗の業種業態転換の促進など、活性化への対策を練る。

繁盛店を増やし、不振店を改善するといった処方箋づくりのための基礎資料とする。

●主な調査・分析作業

1) 個店別の売上動向やお客様の評判を調べ、業種業態別に整理して傾向を把握する。

2) 各業種業態別に売れている理由と売れない理由を調べて改善策を考え、情報を開示・共有する。

3) 空き店舗に関する主な調査項目は以下の通りである。

- ① 立地(所在地、周囲の環境、見通し、人通り、隣り合う店、近くにある施設など)
- ② 規模(敷地面積、建物がある場合は延べ床面積、売場面積)
- ③ 環境・設備(既存内外装の状態、給排水、配電、配管、駐車・駐輪スペースなど)
- ④ 契約条件(賃料、契約期間、所有者の意向)

4) 既存店舗に関する主な調査項目は以下の通りである。

- ① 現在の売上と過去数年間の推移
- ② 売れ筋商品と不振商品の傾向
- ③ その店の客層と買い物動向(来店時期・時間、購買頻度、購買金額など)
- ④ 店舗環境や設備などの状態(建築設備面と、清掃・BGM・維持管理などの運営面)
- ⑤ 人的サービス(接客態度、商品知識など)
- ⑥ お客様の評価・評判
- ⑦ 商品計画と価格設定(買い付け、仕入れと値入れ)
- ⑧ コスト管理と在庫管理
- ⑨ 現在の資金計画・運営計画
- ⑩ 将来の計画(後継者の有無・代替わりによる業種業態転換の可能性など)

★調査は共通レジ(POS)など導入して電子化すれば、かなり精密に行えます。

・POS導入が無理な場合は、アンケートや聞き取り調査などでも把握が可能です。

★商業集積全体の売上や集客が低下していても、個店別では好調な店舗があります。その良い点を活用し、

・まち全体の活性化につなげましょう。

 調査結果を読む

・現状空き店舗は何店舗ありますか？ それは最近増えていますか、減っていますか？

・空き店舗が発生した原因は何ですか？ 好調なのはどの業種業態の店ですか？

・好調のポイントは何か？ 不振なのはどの業種業態の店が多いですか？

・不振の理由は何ですか？

 注意点

 事業者等関係者の協力体制をつくる

・調査や活性化事業に対する協力は、活性化への気運の盛り上げ等に対しても必要である。

 活性化への近道を知る

・①評判の良い店舗を評価し、引き上げることで集積づくりの基礎をつくる。

・②評判の良い店舗を中心に、活性化計画を構築する。

I-10. 「商業活性化重点地域」の絞り込み

商業を活性化すべき対象エリアが広すぎませんか？

～商業集積地として特に骨格となるエリア＝商業活性化重点地域を絞り込みます～

商業活性化の対象となる有効範囲を知る

● 本当に活性化が必要なエリアは？

- 現状からみて、活性化の実現が可能な広さとなっていますか？
 - お客さまが利用しやすい広さの検討がされていますか？
 - 現在の「活性化対象エリア」の広さと特性を把握していますか？
 - ①その区域内は、全ての地区にお店が途切れず並んでいますか？
 - ②事務所や工場、住宅、畑地などが多く混在していませんか？
 - 今一番対処が必要なのは、どの地区／商業集積ですか？
 - お客さまからの意見などから、活性化できる可能性が一番高いのは、どの地区／商業集積ですか？
- ※対応が最も必要なところ、成功の可能性が高いところ、波及効果が期待できるエリアから事業に着手します。



● 調査の目的

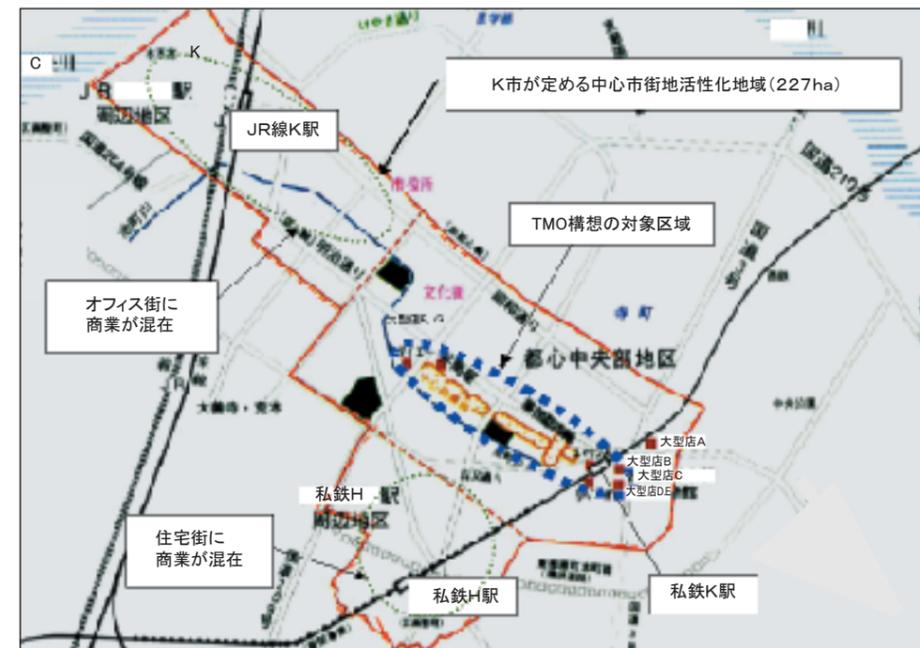
- 設定された対象区域の範囲について、投資を集中する効果や、店舗集積による効果等の側面から適切かどうか見直す
 - → 適正エリアの確認(重点地域の絞り込み)
- エリアの見直しに合わせた重点対策を再検討する
- 相乗効果期待できるなど、エリア全体に効果を波及させる方策を検討する
- 重点地域の絞り込みや前述のエリア性格分析等を踏まえ、各事業の重要度・優先順位を整理する

● 商業活性化重点地域の絞り込みの考え方

- 1) 主に、駅など交通の拠点を中心に開けた市街地で、現在も密度の高い商業集積があるところ。
- 2) お客さまに支持される強い店舗が数多くあるところ。
- 3) 多数の商店が連続していて、来街者が徒歩で回遊できるところ。
- 4) 大型店やビルもあるが、主に1・2階路面店で構成されている。(上部住宅といった複合施設も可)
- 5) 地域生活者(居住者・就業者)が頻繁に来街し、買い物行動の中心になっているところ
- 6) ゾーンとして認識できるほどの規模と密度を持つ住宅地、オフィス街の中や隣接しているようなところ。(産業地といった非商業集積や、にぎわい性・回遊性を遮断する畑地・緑地、大型河川などを含まない)

★既存の計画区域にとらわれず、改めて自分で適切と思う活性化区域の線を引いてみましょう。

【K市の事例】



K市が設定した中心市街地は、オフィス街や住宅街が含まれた広いエリア(227ha)となっています。そのなかで、商業の密度や、にぎわい、中心性をふまえ、「中心商業軸」を設定し、加えて、「TMO構想の対象区域」を絞り込んで、効果的な事業の推進を目指しています。

調査結果を読む

- ・既に設定済みの中心市街地のなかで、絞り込みはできましたか？
- ・エリア性格分析・業種業態調査を良く見て、可能性をチェックしましたか？

注意点

中心市街地の現状を見極め、活性化が実現可能な地域を絞り込む

- ① 昔中心だったところが今も中心であるとは限らないため、現在の中心地を確認する。
- ② 郊外大型店と中心市街地の大型店及び商業集積の関係を整理する。
- ③ 広すぎるエリア設定を行わないよう、お客さまにとっての魅力や利便性を考慮して設定する。
- ④ 重点地域に集中的に事業を行うことにより、活性化の効果的な推進を目指す。

I-11. 現状のまとめと整理

「弱み」を受け入れ、
「強み」に変えていく心構えはできていますか？

～地域特性を理解しないまま、コンセプトを策定し、戦略の構築をしていませんか？～

✔ これまで調べてきた中心市街地の現状を整理する

● 中心市街地の現状を再認識する

- 調査資料を活用し客観的に見直すことで、新たな側面が見えましたか？
- 市場のボリュームとその動向を理解しましたか？
 - ① 成長市場・停滞市場・縮小市場のどれに当てはまりますか？
 - ② 商圏のボリュームと特性の設定はできましたか？
- 現状の中心市街地の力はどのぐらいありますか？
 - ① 商業の力、それ以外の資源などの把握はできましたか？
 - ② 中心市街地の強みと弱みとその整理は？
 - ③ 短期と長期及び難易度をつけてみる
- お客様の生活志向やニーズは把握できましたか？
- 活性化事業実施において、現在どの段階にいるのか具体的に示せますか？



● 調査の目的

- 調査結果をまとめ分析することで、現状を理解し、問題点を明らかにする→問題点の明確化
- 問題点の共通部分や違う部分を分類して、問題の特性や質を浮き彫りにする→問題点の特性の把握
- すぐに対応可能な問題には、素早い対応をする
- 難しく時間のかかる問題は、専門家と協調して対応する
- 計画と現状のズレを修正する

● 調査結果のまとめと現状の整理

- 1) よいところ、悪いところ、強い点、弱い点をそれぞれ整理して表にまとめます。
- 2) それらが、競争の激化や商圏の縮小など、主に外的要因なのか、
 - それとも業種業態揃えや魅力づくりなど、主に内的要因なのかに分類します。
- 3) どの部分が一番あてはまる要素が多いかによって、活性化に向けた対策の方向性を探ります。
- 4) 対策の方向性には大きく分けて2つの種類があります。
 - ① オフェンス(積極的)対策→強みを活かして、より強化する戦略
 - ② ディフェンス(防衛的)対策→弱みを補強改善したり、商業以外の活性化対策を見つける戦略

下表は「強み」と「弱み」を簡単に整理するための一例です

- ★あてはまるところにチェックを入れてみましょう。
- ★どの部分が一番多いですか？ 多いところが、まちの抱える問題の特質です。

<p>発展傾向</p> <p>売上増 来客増</p> <p>現状維持</p> <p>売上減 来客減</p> <p>衰退傾向</p>	<p>外部環境資源 (強み)</p>	<input type="checkbox"/> 人口が増加している <input type="checkbox"/> 所得水準・消費性向が高い <input type="checkbox"/> 商圏が広がっている <input type="checkbox"/> 競争が少ない <input type="checkbox"/> 地域産業が伸びている	<p>内部環境資源 (強み)</p>	<input type="checkbox"/> 高密度な商業集積がある <input type="checkbox"/> 競争力のある核店舗がある <input type="checkbox"/> 商業以外の集客施設が増えている <input type="checkbox"/> 特色のある商業集積がある <input type="checkbox"/> ビジネス街がある <input type="checkbox"/> 都心居住性が高い <input type="checkbox"/> 元気な店が多い <input type="checkbox"/> 文化等の無形資産がある
	<p>外部環境の課題 (弱み)</p>	<input type="checkbox"/> 人口が減っている <input type="checkbox"/> 所得水準・消費性向が低い <input type="checkbox"/> 商圏が狭くなっている <input type="checkbox"/> 競争が多い、増えている <input type="checkbox"/> 地域産業が衰退している	<p>内部環境の課題 (弱み)</p>	<input type="checkbox"/> 商業が低密度で拡散している <input type="checkbox"/> 核店舗がない <input type="checkbox"/> 集客施設がない、減っている <input type="checkbox"/> 商業の特色がない <input type="checkbox"/> 昼夜間の人口が少ない(特に昼間) <input type="checkbox"/> 元気がない店や空店舗が多い <input type="checkbox"/> 消費ニーズに対応していない

! 注意点

□ 調査結果を事業実施に生かす

- ① 評価が甘すぎたり厳しすぎたりしないよう、調査の結果に基づいて公正な判断を行う。
- ② 結果を出す際には、まちの事業者や生活者、専門家など、他の人の意見も参考にする。