

住まい・まちづくり活動推進協議会平成18年度シンポジウム

「コミュニティ・ビジネスによるまちづくり～まちづくり型コミュニティ・ビジネスの可能性～」

基調講演 「コミュニティ・ビジネスでコミュニティ再生にどう取り組むか
～地域間競争の時代、共に生きるまちづくりに向けて～」

講師：細内 信孝氏（コミュニティビジネス総合研究所代表取締役所長、コミュニティ・ビジネス・ネットワーク理事長、埼玉女子短期大学客員教授、コミュニティ・ビジネスの提唱者）

はじめに コミュニティ・ビジネスによるまちづくりに向けて

最近、日本でも、とみに地域間競争が広がりつつあります。この地域間競争をどう埋めていくか、また勝ち残っていくか、その中で、コミュニティ・ビジネスでどう取り組んで行くのかをお話したいと思います

最近、地方の自治体や商工会議所のお手伝いで、コミュニティ・ビジネスのためのワークショップを行っています。まちの“つばやき”を拾い集めます。特に暗いつばやきから、どう取り組んでいくか。そのための事業企画書作りを市民の方々と行っています。

資料の7Pにございますのは、地域に対する想いを形にするというワークシートになっております。これは、『コミュニティ・ビジネス起業マニュアル』からの抜粋です。私たちの住んでいる地域にはどんな問題があってそれを誰が解決していくか。その時の地域に対する想いを形にするのがこちらのワークシート「コミュニティ・ビジネス起業のシナリオ1」です。

こちらのシートをそれぞれがおやりになって、5人くらいのグループを作っていただきます。次に8P「コミュニティ・ビジネス起業のシナリオ2」をご覧ください。これは簡単な事業企画書づくりのシートです。シナリオ1をもとに、この5W1Hを参考に、講師として事業企画書づくりを行っています。

このようなことが、今や市民レベルで人口3～5万の都市でも、住民参加型で地域の問題を解決に向けてコミュニティ・ビジネスに取り組む動きが出てきています。

私は、神奈川県逗子市で5年間、事業企画のお手伝いをいたしました。年度末にコミュニティ・ビジネスのコンテストをやっております。市民の目線から、自分達の地域の問題解決のためのコミュニティ・ビジネスの事業企画が出されている。と同時に、これを卒業された方々が協議会を立ち上げてバックアップしている。ですから自ら起業しないまでもこのような支援するしくみが、人口5万のまちでも実はできるのです。そのような視点から見ても最近コミュニティ・ビジネスはかなり広範囲に広がっています。

こちらのパワーポイントをご覧ください。



これは、私がコミュニティ・ビジネスと言い出して14年経ちます。導入ステージということで各県別にどのような形で進展しているかを表したものです。当時は、まずコミュニティ・ビジネスを知る・する・分かる、ということで、普及啓発の段階が各県庁レベルで行われていました。

しかし、最近は県レベルで中間の支援機関、“インターメディアリー”などの、コミュニティ・ビジネスをサポートするセンターが作られています。同時に、コミュニティ・ビジネスを進めていくマネージャーの育成が進められています。ですから、どちらかという、この第2ステージ、コミュニティ・ビジネスマネージャー育成と中間支援機関の設立のレベルです。

最近私は、よく西日本の福岡県、岡山県、広島県等に呼ばれております。愛媛県にも顔を出しておりますけれど、当初は、この第1、2ステージあたりは北東北三県でお手伝いをさせていただきました。最近は、この第3ステージを西日本の各県がサポートするような状況になりつつあります。つまり、夕張に代表されるように、地方都市は、財源的にやっていくのは非常困難な状況です。そうすると、住民・市民の参画を求めて、地域経営の視点の中でコミュニティ・ビジネスに肩代わりをしてもらおうという、コミュニティ・ビジネスの取り上げ方が増えています。ですから、コミュニティ・ビジネスの導入は、現況では、第2から第3ステージに向かいつつあると言えます。

ただし、さまざまなコミュニティ・ビジネスをおこすしくみはあるのですが、私は国の施策が欠けているように感じます。たとえばイギリスは、コミュニティ・ビジネスのような小さな事業をサポートするために、90年代、特別に財源を9,000億円確保しました。これはどういうことかと言うと、サッチャーの時代に、イギリスでは国営化から民営化した

企業がたくさんあります。日本はそれを真似したわけですけど、実はトニー・ブレアが始めたことというのは、このような企業に対し、9,000億円特別税をかけて弱者に配分をし、失業した人たちの職おこしをコミュニティレベルで行ったわけです。

今、このステージを経る時に、日本では、国レベルでの富の再配分、弱者の仕事おこしに対する財源が十分ではないのです。

コミュニティ・ビジネスとしての条件

そのような公的な支援をコミュニティ・ビジネスが必要とするならば、ある程度コミュニティ・ビジネスを認定する条件が必要ではないかと思います。たとえば逗子市では、市が認定するコミュニティ・ビジネスに認証を与えております。HPにありますのでご覧になってみてください。この基準は地域によって違って良いと思うのですが、ここでは7原則としています。

地域の（遊休）資源を活用しての起業か

特に遊休の資源。今、私たちのコミュニティには、使われていない資源がたくさんあります。人材がそうです。建物がそうです。生活文化の知恵やノウハウもそうです。そうした使われていない地域資源を積極的に使った起業か、ということです。

個人の自分おこし（自己雇用）になっているか

セルフ・エンプロイメント。自分で雇用を作っていく。そういう自分おこしを応援していく。

地域の雇用づくりに寄与しているか

コミュニティにおける雇用づくりで、10人、20人、場合によっては50人、100人、地域の雇用を意識して作っていける社会的企業にまで成長しているかどうか。

地域問題の解決に寄与しているか

私たちの地域社会は、様々な問題を抱えています。一人暮らしの高齢者や思ったような職に就けない若者たち、こういった地域の問題解決に寄与しているかどうか。

地域で新しい社会関係や協働関係を生み出しているか

縦割りの地域社会の中で、横串を刺していきます。コミュニティ・ビジネスは、新しい協働関係や社会関係を作っていきます。これらを意識して、ビジネスをおこし、行っているか。

利益は事業目的に再投資するか、地域に還元しているか

利益は、再投資する、または地域に還元する。たとえば社会福祉団体に寄付をするということがあります。

地域に可能な限り経営情報を開示しているか

コミュニティ・ビジネスの定義

次にコミュニティ・ビジネスの定義ですが14年前から一貫して、かなり広めの定義を

しております。コミュニティ・ビジネスは、“自らの地域を元気にする住民主体の地域事業”です。まさにその主役は、地域に住んでいる方々です。

コミュニティ・ビジネスを言い出して3、4年は、“細内さんの言っていることは、役所がやることで、我々住民は役所に陳情に行けばよい。お願いに行けば役所がやってくれる。なぜ住民がやる必要があるのか。”と講演の後に数名から言われました。

でも最近は無くなりました。自らが住んでいる、愛する地域を誰が本気になって再生していくのでしょうか。そこに住んでいる人たちに他ならないのです。他人頼みでは何も上手くいかない。

最近、夕張市で、成人式の予算が1万円しかないと言った若者が泣いていました。これを各地で目にしています。行政が何もやってくれないと分かった時に、まちづくりが始まっていくのです。これはイギリスでもそうでした。スコットランドにヒアリングに行ったとき、住民の方々、ここではチャリティー団体でしたが、“行政の計画に地域再生の視点が何も入っていないので、我々は立ち上がりました。”とっていました。

しかしながら夕張は、予算1万円でも立派な成人式やったのではないですか。何百万も用意した成人式は若者が暴れますね。これが私は本音ではないかと思えます。つまり、まちづくりは、誰も応援してくれる、やってくれる人がいない、行政が何もなくなった時に、住民が間違いなく立ち上がっていきます。そこにまちづくりの第一歩があるのではないかと思えます。

ですから先ほど、コミュニティ・ビジネスを支援するような財源が必要だと申しましたが、それは補助的なものであって、あくまでも立ち上がるのは住民の方々に、自らがやらないと、まちは変わらない。これに気がついた時に、お金がなくてもまちづくりは始まっていくと思っています。

コミュニティ・ビジネスの形態

また、コミュニティ・ビジネスは、法人格で規定するものではありません。住民の地域に対する想いが、コミュニティ・ビジネスを始めるきっかけになるのです。

コミュニティ・ビジネスの特徴

住民主体の地域密着のビジネス

必ずしも利益追求を第一としない適正規模、適正利益のビジネス

営利を第一とするビジネスとボランティア活動の中間領域的なビジネス

2007年問題で、団塊の世代の方々が、3年間で680万人地域に戻ってきます。退職金も年金も十分に出るからといって、ボランティア活動だけでは生活できませんし、会社勤めのようなノルマがある働き方もしたくない。そうすると、この中間的な働き方をコミュニティに用意しなければいけないと思っています。

個人や地域でおこしたコミュニティ・ビジネスは、事業が安定してくると社会的企業に

変わってきます。日本にもそういう事例はたくさんありますが、それらを見ていると、グローバルな視野のもとに、地域に密着した活動を行うビジネス
常に地域社会にその門戸が開かれている開放型のビジネス
これらを特徴として挙げられると思います。

コミュニティ・ビジネスに期待される効果

次に、コミュニティ・ビジネスに期待される効果ですが、概ね四つあります。



人間性の回復

社会問題の解決

個人の働きがい、生きがいづくりに繋がっていきます。地域のニーズにあった社会サービスが提供されるというわけですから、地域の社会問題の解決にビジネスの視点を適度に入れることによって、継続性を作っていきます。こういうことが社会問題の解決につながっていくと思います。

経済基盤の確立

なんといっても経済基盤の確立があります。地域に対する投資が始まります。地域で活用されていない資源が循環していきます。そこに雇用が生まれてきます。

文化の継承・創造

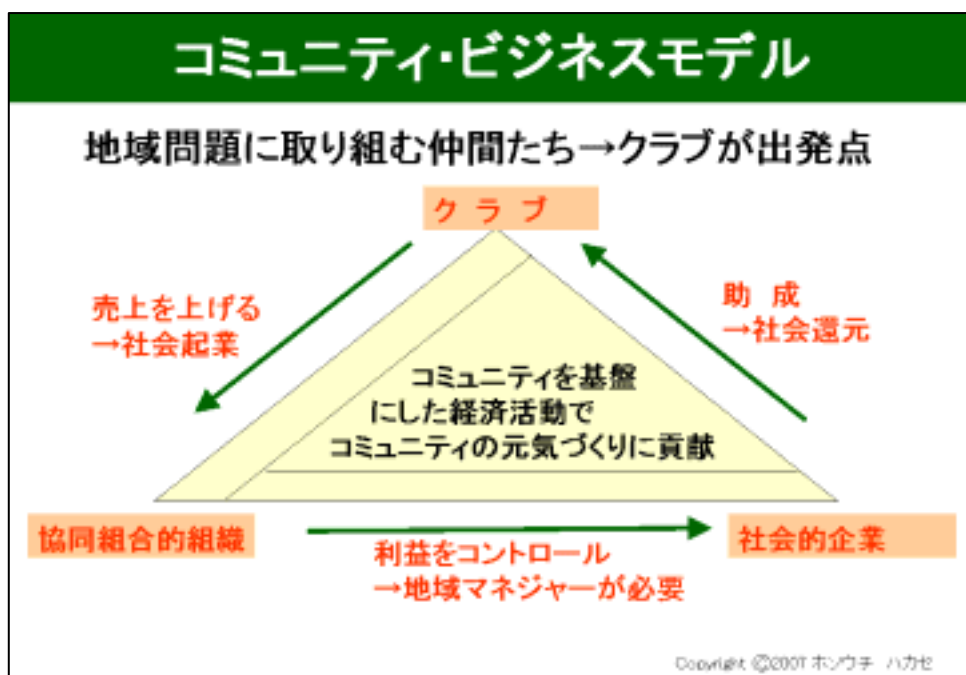
生活文化の継承・創造ということで、知恵やノウハウが継承されていきます。

この四つが、それぞれ支えあう形でコミュニティの自立を促します。

コミュニティ・ビジネスは顔の見える関係づくりから

地域の問題に一人でも気がついた人が、行動をおこしていると仲間が集まってきます。コミュニティ・ビジネスは、初めから会社を作るのではなく、地域の問題に取り組む人たちが集まったクラブが出発点であるということです。時間がかかりますけれど、実は、このクラブが大切なのです。つまりそこには、顔の見える関係が必要になってきます。

顔の見える関係のない匿名社会のコミュニティでは、コミュニティ・ビジネスはおきにくいのです。その中で、地域の問題に取り組む仲間たち、地域のクラブが出発点となり、売り上げを上げるという行為で社会問題の解決の一助になっていくと、社会的企業に変わっていくのです。



クラブが2年3年続くと、協同組合的な組織に変わっていきます。この時点で、企業組合やNPO法人、または中間法人を作ったりします。さらに地域で必要とされると、社会的企業、ソーシャルエンタープライズに変わっていきます。まさに21世紀にふさわしい社会形態、組織形態の一つに変わっていくわけです。

この協同組合的な組織から社会的企業になるということは、利益をコントロールする地域マネージャーが必要となってきます。売り上げを上げることは誰でもできますけれども経営資源を最適に配分し、ミッションを確保しながら利益を生み出す。今、なかなかNPO法人が地域で事業を行っていくというのは、法的な規制もありますが、核になる地域マネージャーが不足しているか、人材の流動性がないように感じています。

このように、社会的企業になると、地域にあるクラブや協同組合的組織をGrant、助成していく。これがひとつの社会的企業における社会還元の一つではないでしょうか。

このような中で、環境変化に対して多様性のある地域には、クラブ、協同組合的組織、

社会的企業が揃っています。もちろん大企業もあります。そのため、毎年のように環境変化に耐えうる地域活動のクラブが、竹の子の芽のように出てくるのが、これからの日本に必要なのではないかと思います。

地域の問題に取り組むクラブからスタートすることが、リスクをヘッジできる一つの方法ではないかと思っています。

また、コミュニティ・ビジネスには支える人たちがが必要です。普通のベンチャービジネスでは、別に地域に支える人々がいなくても良いのです。自分の高いスキルさえ持っていれば、投資家によっては集められ、事業がスタートします。しかしながらコミュニティ・ビジネスは、地域で顔の見える関係の中で支える人々が必要です。たとえば、パトロンがいて、物心両面で応援や寄付をしてくれるかもしれません。パートナーが出てきて、出資をしてくれるかもしれません。それだけでなく、経営に直接参加してくれる人も出てくるかもしれません。または、サポーターが出てきて、ボランティア活動をしてくれるかもしれません。

私は、90年代の中ごろから4年間にわたり、墨田区役所と両国地区の企業の社長さんたちと、中間支援の事務所を両国駅前の空き店舗に作り、支援を行ってまいりました。その時に、サポーターとしてボランティア活動をしてくれた学生、近所の主婦の方々は20名を越えております。コミュニティ・ビジネスは支える人々によって成り立っている事業形態の一つなのです。

コミュニティ・ビジネスを支える人づくり

それと、ビジネスに関してですが、日本にはコミュニティ・バンクが無くなってしまったのではないのでしょうか。信用組合や信用金庫がありましたけれど、金融庁一本になり、大銀行と同じような規制で縛られていては、小規模事業に対する融資や補助金の斡旋が十分ではないと思っています。そういう意味では、ドイツにあるエコバンクのようなもので、小規模事業でコミュニティ・ビジネスを地域密着でおこす事業に対して別枠のコミュニティ・バンクが必要だと思います。時には、コミュニティ・ボンドを発行したり、コミュニティ・ファンドを作ったりと、そういうことを担うバンカー（銀行家）が必要だと思っています。残念ながら、日本では、この金融面が弱いわけです。

昨年のノーベル平和賞、どなたが取ったかご存知でしょうか。バングラディッシュのユヌス氏ですが、この方は、女性の小規模事業、コミュニティ・ビジネスおこしに融資をしていった訳です。グラミン銀行が女性たちの仕事おこしに一役買ったわけです。一説には、500万人の方々の仕事おこしを行ったそうです。

格差が広がる日本の中で、ちょっとしたパトロンを作ったり、仲間を作ったり、サポーターがいたり、銀行家が応援してくれたり、と、このようなしかけがあれば芽が育つのですが、縦割りの社会のため、なかなか横串が刺せない、地域で一体感が出ないような状況が続いていると思っています。ですから、これからコミュニティ・ビジネスをおこしてい

く人たちは、意識して、このような支える人たちを作っていく事が重要であると思っています。

地域コミュニティで資金調達も可能

既存の金融機関から資金を調達するのの一つの方法です。しかしながらコミュニティ・ビジネスは、小規模事業が多い訳です。たとえば子育てを終えたお母さん達が、それぞれ30万円ずつ持ち寄って、10人で300万円です。生協の厨房を借りてお惣菜屋さんをやる事業も少なくないのです。つまり、地域コミュニティから資金調達も可能なのです。

最近、法律が変わり、コミュニティ・ビジネスのような小規模事業には、少人数の私募債も可能になりました。50人未満から私募債として資金を調達している。たとえば、東京の旗の台にある“スピカ”というパン屋さんは、自然工房のパン屋をやりたいということで、既存の金融機関に融資を願い出たところ、断られたそうです。そこで彼女は、夫の協力を仰ぎ、事業計画書を作り直し、友人、知人を集めてパン債という私募債を買ってもらいました。当時10万円の償還4年で金利5%、5000円分をお店でできたパンを取りに来てくださいということで、応援する仲間を作っていたのです。

また、茨城のNPOセンターでは、コミュニティレストランの開業資金として一口1万円でトライ債を発行しました。長野県の小布施町、人口12,000人の都市です。信州は土蔵が多いのですが、土蔵を改修して簡易宿泊所(ゲストハウス)を作りました。内装費が二千数百万かかりましたが、地域の商工業者に宿泊クーポン(建設債)として15,000円分の宿泊券を買ってもらいました。ですから、顔の見える関係があって、小規模事業で、地域に必要な事業が行われる時、このような住民同士の支えあう資金調達の方法を考えていかななくてはなりません。

しかし、日本はどんどん中央集権が強化されているように思います。地域によって、しくみは違って良いと思います。それぞれが、それぞれの地域にふさわしい資金調達の方法を地域版で作っていかなくてはなりません。蛇足ですが、教育の問題もそうだと思います。1億2,000万人が住んでいるところで、内閣の諮問委員会で全てを決めていくのではなくて、地域でそれぞれの事情に合った形で作っていく、そういう意味での本当の市民社会がどうして迎えられないのでしょうか。

一部、規制が緩和され公募債ということで、群馬県では、愛県債を発行しています。県立病院の医療・福祉機器を自前で調達する時に使います。たしか、10億円に達するまでにあっという間に売り切れたそうです。ですから、地域コミュニティでお金を調達することは、地域でお金が廻りだす第一歩であるということです。

ただ、残念なことに、この信用保証のしくみができていないのです。一般的に、NPO法人には、なかなか金融機関がお金を貸してくれません。ろうきんが一部やっていますが、普通の大手銀行では皆無に近いです。こういう中で、小口で地域に必要な、生活の質を上げていく、コミュニティの再生のための資金調達は、様々な資金調達の方法、地域バンク

を作るなど、コミュニティからファンドレイジングするしかけも、多様性があって良いのではないかと思います。10年前、ドイツのエコバンク取材しました。オフィスには、パソコンが2台とスタッフがたった2名いるだけでした。エコロジーのファーム作りに融資をする。そのために市場の金融機関よりも安い金利で、債権の販売を行っていました。

日本でも、そろそろ本当の意味での地域コミュニティからファンドレイジングできるしかけを、法的に担保した形で作っていくことが、コミュニティの再生に不可欠であると思います。

コミュニティ・ビジネスの代表的な活動分野

私は、便宜上コミュニティ・ビジネスを10分野に分けています。

1.福祉、2.環境、3.情報ネット、4.観光・交流、5.食品加工、6.まちづくり、7.商店街の活性化、8.伝統工芸、9.地域金融、10.安全

これは、私が墨田区に事務所を構えていたころにお付き合いのあった中小企業の方々の顔を思い浮かべて作ったものです。大企業も地域の雇用を作っているのですが、補完関係でそこから落ちこぼれてしまったか、そのような経済のしくみに参加できない人たちが、顔の見える関係で、新しい地域経済、働く場所を生み出す、相互扶助的な経済が必要だと思っています。

そういうものを“草の根のPFIたち”と勝手に名前を付けましたが、たとえば福祉分野ですと、“さいとう工房”があります。車椅子のメンテナンスなどをする事業体です。私のところに相談にみえて、NPO法人が良いか、有限会社が良いかと言われましたが、8年前に子供向けに作ったコミュニティ・ビジネスの本で『まちにやさしい仕事』の中で紹介しています。墨田区本所4丁目にあります。電動車いす、補助具、自助具が作られています。これから高齢社会を向える上で、こういうものがまちかどに必要なってきます。これも一つのコミュニティ・ビジネスです。

二つ目に、“仕立て屋MIKI”というところが宝塚にあります。2005年の12月の「ご近所の底力」にアドバイザーとして出演したのですが、そこで出てきた先進事例の一つです。震災以降、体が弱った方の補助をする衣料をそれぞれの人に合わせて仕立てをしていく主婦の方たちが始めていった事例です。

その他に環境ですと、“雨水リサイクル研究所”があります。雨水を貯める桶を作って自然の大切さ、と同時に一基5万円しますが、これを第二の人生として墨田の町工場のおやじさんたちは仕事としておこしていくわけです。

このような事例を含めて、コミュニティ・ビジネスを“生活ビジネス”という呼び方もしています。生活にまつわることで、困った人がいれば、それは事業になる。そういう視点で取り込んでいくと、ここに取り上げた10分野で様々な生活にまつわることでコミュニティ・ビジネスが可能性になってきているということです。

地域を元気にするコミュニティ・ビジネス

“地域社会を豊かにする地域の仕事おこし”、それがコミュニティ・ビジネスです。その目的は、コミュニティを元気にすることです。コミュニティを元気にするということは、人によって色々な捉え方があると思いますが、いかがでしょうか。私がイギリスに行った時、イギリス人は何と言ったでしょうか。“日本のコミュニティはヘルシーコミュニティです。健全なコミュニティが残っています。今、私たちの地域社会は残念ながら、健全なる地域社会を失いつつあります。”

つい先日、栃木県の美術館で濱田庄司の益子焼きの器を見てきました。彼のお皿に何と書いてあったか、“健康な暮らしのもとに、健康な器を作り続けてきました”という趣旨の言葉が書かれていました。私たちは、健康な暮らしをしていますか。健康とは、単に地球に優しいということではありません。人々が顔の見える関係の中で、コミュニケーションがあったり、支えあうしくみがあったりと、どうも彼が30年前に言った事は、全く今の社会に活かされていないような気がします。このような思いをし、彼の民芸運動を再確認しました。

コミュニティ・ビジネスで自助、共助、公助もある地域経営をしよう

世界的にみて格差社会は、アメリカと日本はトップクラスだそうです。その中で、コミュニティは元気だと思いますか。極論ですが、働く場を失っている人がいる地域は元気ではないと思っています。つまり、働くということは、社会参加の場があるということです。その社会参加の場を無くしている人が多い地域は、決してコミュニティが健康ではない、元気ではない。つまり、今日の命題である“コミュニティの再生”というのは、働く場、地域参加の場を地域に、作っていく。こういう視点で取り組んでいく必要があると思います。

コミュニティ・ビジネスをもう少し噛み砕いて言うと、“住民主体による地域事業”です。最初に申し上げましたが、住民が主体の地域事業であります。これは、市民経済を作っていくという意味に近いと思います。住民が良い意味で、企業的経営感覚を持ち、マネジメントを導入していくということが大切です。生活者意識と市民意識のもとに活動する事業、そこには、自立、自助、共助、時には公助も必要になることがあります。

このようなことで、コミュニティ・ビジネスは、地域社会を豊かにしていく、まちを元気にしていく、地域の仕事おこしであります。

これから、地域間競争の時代だと思います。日本は、国家予算80兆で、840兆の借金を抱えています。国債を刷れば良いわけですから、夕張の様にはなりません。しかし、誰も国債を買わなくなったらどうでしょうか。夕張のような事があちらこちらで起こります。そうならないためにも、行政、企業、市民が互いに出来ることを確認し、相互に補完関係を作りながら、地域の再生、または生活の質の向上に、総力戦で取り組まなければいけないという状況になっているのです。

一面では、自分起こしである、地域社会の問題解決である、地域の雇用づくりである、ソーシャルインクルージョン（共に生きる社会作り）を念頭に入れた地域での再生事業であると思います。コミュニティ・ビジネスを組織形態で規定していないというのは、料理を食べる時に、フォークやナイフがたくさんあった方が良いのと同じです。公共性の高いものであれば、地縁団体やNPO法人。その中間であれば中間法人やワーカーズ・コレクティブ、LLC（合同会社）企業組合などもあります。地域間競争が激化する時代では、総力戦でどのように補完関係を埋めていくのかが重要なのです。

コミュニティ・ビジネスを念頭に入れた自立型地域経済モデル

コミュニティ・ビジネスを念頭に入れた自立型地域経済モデルを作成しました。あくまでもコミュニティは中学校区相当と考えています。日本には、中学校が12,000校ありますが、そういう中学校区相当が地域を経営するという視点を持つことが大切です。市役所がやってくれないと言って、ダダをこねるのではなく、自ら立ち上がる。そういう視点が自分たちの地域コミュニティを経営していくという視点に立つことが必要です。

長野県の野沢温泉村には、野沢組という自治組織が江戸時代から続いています。事業予算を8,000万くらい持っています。自分たちの地域の杉や水路、共同浴場の清掃やまちづくりなど、自分たちでまちを経営する視点が必要なのです。役所がやってくれないというところからまちづくりは始まっていくのです。

夕張市の職員は希望退職を入れて半分くらいに減ってしまった。これから色々ところで自治体が半分くらいに縮小していく中で、首長は行政サービスのコストパフォーマンスを求めた自治体運営をしていかななくてはならない、と同時に地域経営の視点をどう取り入れていくか。

場合によっては、環境税といって自主課税権を発動したり、市民債としての負債をコミュニティからファンドレイジングしていく。このように自治体運営をかなり効率的にまわさなくてはいけない。一部、住民の方々に負担をしてもらう。ボランティア活動ではなく、コミュニティ・ビジネスの視点を入れた事業経営体を作っていく必要があります。こういう中で、インターメディアリー（中間支援機関）は、コミュニティ・ビジネスを育成していくために、アウトソーシングの場を設けたり雇用開発をしたり、起業支援したり、トレーニングの場を提供したりしています。同時に、そのような時には、地元にある大企業も地域社会貢献としてコミュニティ・ビジネスの芽を応援していく、業務委託をしていく。このようなことが、時には、必要になってくるかと思います。そのような中で、地域資源の循環による地域の自立が少しずつですけれど廻り始めていると思います。

公共と民間のパートナーシップ

公共と民間のパートナーシップという視点でみると、最近よく耳にするのは、行政の業務委託を受けても下請けになっているのではないかと、ということです。実は、生活者とし

での共生を作っていく姿勢が重要です。情報を開示し、公共セクターと民間セクターが対等な立場で連携し、お互いに限界を良い意味で補完していく。行政自治体は政策的に保証し、思い切って資金の一部をコミュニティ力が低下しているところに投入する必要もあると思います。アメリカのコミュニティ再投資法や、民間の企業のお金を直接入れるようなタックス・クレジットと言われる損金扱いで 10 年掛けて償却できるようにするなど。

夕張市の様にコミュニティが衰退していくところには直接的に資金を投入して、コミュニティの再生を直に外科的な治療でやっていかないと、本当にそのような地域がたくさん出てきます。

そういう意味で行政と市民が生活者としての生きる部分をどう作っていくかという視点に立つ必要があります。

社会的企業の役割

ソーシャルインクルージョン、これは、社会的企業の役割ですけれども、専業主婦、失業者、障害者、定年退職者、フリーター、ニートの潜在能力を引き出して、職業訓練とコミュニケーションを媒介とした、社会企業としてのソーシャルエンタープライズを行っていく必要があります。イギリスでは、それぞれのコミュニティに職業訓練の場がありました。社会的弱者の内包、共に生きる社会の構築、健全・健康なコミュニティを生み出していく。こういう試みが行われていました。それを引っ張る人々、マネジメントする人々をここでは、社会起業家（ソーシャルアントレプレナー）と言います。地域マネージャーと重なる部分があります。

社会的企業の事業構造

社会的企業の事業構造というのは、もちろん事業収入が多いほうが良いのですが、立ち上げ（スタートアップ）の時期には、補助金を必要とします。補助金を含め、寄付金や会費を組み合わせ、経営者は、事業収入の比率を高めていく戦略が必要です。

日本の社会的企業の事例

株式会社黒壁

滋賀県の長浜にある“（株）黒壁”です。私も 1995 年にまちづくり塾をやったのですが、その時はスタートして間もない頃でしたが、今は 200 名の地域雇用を生み出しています。直営店 10 店舗で事業高 7 億円です。集客が年間 200 万人、観光・交流の賑わいを創っています。まさに、北国街道の町並み整備です。空き店舗の対策事業です。こういうもので社会的企業としてインパクトを与えているわけです。

株式会社小川の庄

長野県の人口 3,500 人の小川村。高齢化率が約 40%です。こちらでは、100 名の地域雇

用を作っています。事業高が7億5千万円です。地域の遊休資源を積極的に活用し、集落ごとにおやきをにぎる工房を作っていた、職住近接の働き方を過疎の村でおこしていた事例です。60歳を過ぎた人たちが働く場は無いのですね。しかし、おやきを握ったりそばを打つのが一番上手いのです。どちらかという、工業化社会からはじき飛ばされていた地域資源を上手く組み合わせたのです。

株式会社ア・ラ・小布施

長野県1万2,000人の小布施町です。今や130万人の集客です。地元商業者が積極的に街並み景観整備事業として、まちをあげて一体感を出している。北斎美術館などがあります。栗と北斎によるまちづくりです。私は、このア・ラ・小布施と墨田区の職人さんを繋げて、クラフト作りを応援していたことがあります。社会的企業になるということは、信頼性が出てきます。継続性が出てきます。安定性が出てくる中に雇用が生まれてきます。

特定非営利活動法人かさおか島づくり海社

最近、瀬戸内海の離島、岡山県の笠岡市に行っています。ここで、10年後の日本の姿が見えるような気がします。それは、人口2千数百人でピーク時の半分です。高齢化率55%です。離島の空き家対策事業です。移住者を入れ、空き家を埋めて、仕事をおこしています。このままいくと、無人島になってしまう可能性があるのです。

このような問題は、日本各地に起きつつあるというのが現状ではないでしょうか。ここにおける地域再生のポイントは、移住者の仕事おこしです。この3年間に、笠岡諸島に18世帯、40人が移住してきました。移住してきても仕事が無ければそこで生きていくのは難しいです。そのための仕事おこしが重要です。これは社会起業です。まだ事業を始めたばかりで、しかもNPO法人です。NPOの会計が少し問題なのは、ストックとフローが一緒に計算されてしまいます。つまり、資本の部分と収入の部分と一緒にになると、事業としては難しいわけです。事業というのは設備投資を必要とします。設備投資をするための資金調達がNPO法人にはやや不向きです。このあたりを早く、NPO法人にも資金調達ができるような法的な整備が必要ではないかと思います。

Funnybee 株式会社

最近ですと、この横浜の30代の女性起業家が空き室をコンバージョンして外国人向けのホステル事業を始めました。ここは日本3大“どや街”の横浜の寿町にあります。この寿町には今7,000室の簡易民宿があるそうです。そのうち半分は空き室と言われているそうです。そこで会社を作り事業をおこしたのがFunnybee(ファニービー)(株)です。こういう形で、横浜寿町の地域活性化の第一歩となったわけです。

特定非営利活動法人ひなたぼっこ

神奈川の平塚にある子育てを終えた人たちが、民家を改修し、宅老所（ミニデイサービス事業）を始めている事例です。地域の高齢者のたまりば的存在として民家を改修してデイサービスを始めて、事業が採算に乗るようになってきました。こちらも社会起業です。

特定非営利活動法人びいめーる企画室

滋賀県の栗東市にある女性起業家による女性起業のための中間支援のNPO法人です。こちらでも自宅改修によるコミュニティショップづくりをサポートしています。

株式会社まちづくりとやま

こちらは社会企業、ソーシャルエンタープライズの位置づけです。フリークポケットやパレットスクエアなど、中心市街地の空き店舗の坪ふたつくらいで、ミニチャレンジショップをやっています。

コミュニティ・ビジネスの基本的考え方

コミュニティ・ビジネスでどうコミュニティを再生していくか。最後にコミュニティ・ビジネスの基本的な考え方を6つご紹介いたします。

地域を一つの安心できる生活圏として捉え、職住近接の働き方や暮らし方を作っていきましょう。

特に団塊の世代の方が地域に戻ってくる、暮らしを作っていくときに安心できる生活圏を職住近接、顔の見える関係で作っていきましょうという呼びかけをしています。都市部では小学校区くらいの大きさかもしれませんが、地方では中学校区の大きさかもしれません。

地域が必要としている仕事を身の丈にあった地域密着事業として作っていきましょう。

身の丈、等身大というのが一番重要です。

地域の遊休資源を積極的に活用しましょう。

今まで紹介した事例のほとんどが、地域で使われていない遊休の資源を積極的に活用しています。そうすると、設備投資のお金が新規で作るよりもかなり少なくなります。

地域の困った問題や生活を支援するサービスを意識して行っていきましょう。

地域の困った問題や生活を支援するサービスは、今までどちらかというと行政が一手にやってくれていました。財源が豊かで、右肩上がりの経済で、職員も大量に雇用できたからです。でもこれからは、役所がやってくれることは少なくなってきます。そうした時に、住民自らが、ボランティアから一歩進んだ形で継続性のある事業として行っていく。しかし、参加する人、そこで働く人には最低労働賃金は払っていく。これが、コミュニティ・ビジネスの最低条件であると思います。そのためにはマネージャーは大いなる頭の汗をかなければいけません。

地域の新しい関係作り、競争づくりを進めていきましょう。

私たちの社会はまだまだ縦割りです。初めて、その地域にこういう社会福祉法人、NPO法

人があったのかと気づくことが少なくありません。ですから意識して地域に横串を刺していく。地域の問題を皆さんに知っていただくことが重要ではないかと思います。

社会的企業を地域の目標として意識して地域の雇用を生み出す。

意識して社会的企業、ソーシャルエンタープライズを作っていくことが重要である。それは、大企業が生み出す雇用と補完関係で、日本の格差社会に必要な要素の一つであると思います。

以上の働き方、暮らし方から自分おこし、地域おこしが起きてくると感じています。

おわりに

これから三つの先進事例が出てまいりまして、第 3 部パネルディスカッションでは、私コーディネーターを努めまして、三つの事例からコミュニティ・ビジネスでコミュニティの再生にどう取り組んでいったら良いか、課題や発見をこの場でもらっていただければと思います。

住まい・まちづくり活動推進協議会平成18年度シンポジウム

「コミュニティ・ビジネスによるまちづくり～まちづくり型コミュニティ・ビジネスの可能性～」

事例報告「株式会社飯田まちづくりカンパニー」

報告者：松村 茂利氏((株)飯田まちづくりカンパニー 常務取締役)

長野県の飯田市の紹介、私の自己紹介、(株)飯田まちづくりカンパニーの紹介をさせていただきます。

長野県飯田市について

人口約10万人強の古い城下町です。街自体は、空襲で焼けてしまい中心市街地は戦後に新しくできました。そこでまちづくりカンパニーは中心市街地の活性化を始めました。

自己紹介

私自身は、カンパニーの前は飯田市役所の総務経済部で働いていました。その頃思っていたのは、行政がやっている地域づくり、まちづくりというのは限界があり、堅くなってしまうということです。縄張り意識みたいなものもあり、ある限界までいくと自由なことができないと思っていました。退職する時に、この仕事を発展させるためにどうすれば良いのかを仲間と語らっていて、その頃にこのまちづくり会社を民間で作ろうということになりました。その頃、同時に三セクまちづくり会社も設立して掛け持ちでやっておりましたが、現在はまちづくりカンパニー一本でやっております。

株式会社飯田まちづくりカンパニー

まちづくりカンパニーを設立しまして今年で8期目になります。資本金が2億1千200万円です。市役所からはこのうち3,000万円ほど出資をしてもらっていますので、形の上では第3セクターとなっておりますが、大半が地元の民間企業、金融機関からの出資ですので、民間の運営をしております。また、個人で出資を下された方は40名いらっしゃいました。その中で10名の役員が居り、うち5名で経営会議を構成して実質的な運営を行っていく形で進めています。

年間の事業の売上高ですが、創業時、1、2期目は赤字でした。2年目の決算では累積2,500万円ほどの赤字だったと思います。それ以降、マンション販売などの不動産事業を中心に、累積赤字を解消し、現在は黒字の決算となっております。

経営構造について

年間の売上高は1億円くらいです。そのうち、約4割はテナント収入です。5割がビル管

理収入。その他が、物販や調査物での収入になります。

社員は5名で、うち2名はビル管理の専従社員です。5名で仕事を回していくのはなかなか忙しい訳でして、大きなイベントや新しい事業をしかけることはなかなか難しいです。そこで、5年ほど前に、カンパニーの分社の様な形でNPO法人を設立しました。

起業化支援NPO“いいだ起業応援ネットイデア・市民活動団体 iiDA ウェーブ”というものです。これが、カンパニーの別働隊でして、ここには約80名が登録しておりまして、大半が中堅の商業者やJCのメンバーなどです。NPOは財源的には苦しいものですから、カンパニーの方からNPOに活動の負担金ということで資金援助をして、カンパニーとの相互関係で事業をやっています。できたらこれをさらに広く、深く活動をやっていきたいと思っています。

現在の課題

基本的には不動産事業、テナント料収入で安定化を図る、これがひとつのベースです。一番苦勞するのがこれらを仕込むための資金手当てです。不動産の取得は、額が大きいので、会社の収支バランスを見越した資金繰りが大きな課題です。現在の借入金は2億円くらいですが、これから先に投資をすれば、今年の後半には5億円くらいになる予定です。カンパニー自体は利益至上主義で配当に回すという設立趣旨ではございません。しかしながら、赤字を出すのは社会的にも市民的にも信用を落とすので、ぎりぎり黒字を保ちながら利益は次の投資、または市民活動に回していこうと思っています。

一番の悩みはこの資金と人材の問題です。事業を広げたり、新しい事業展開をしていったりということだと、人材の不足を感じております。いつまでも公務員のOBが中心人物のような顔をしてやっているのでは、もはや先が見えております。次の世代にどう関わってもらえるのか、ということが当面の課題です。

これからも内容を充実させてやっていきたいと思っています。

《南信の拠点都市・飯田》

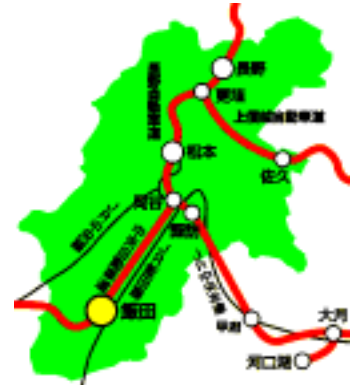
長野県飯田市は、長野県の南部、中央アルプスと南アルプスに挟まれた伊那谷に位置し、天竜川がおりなす河岸段丘を中心に市域が広がっている。

飯田市は、古くから三河や遠州地域との結節点として栄え、戦国時代に飯田城が築かれたことから城下町として発展。江戸時代の初期(5万石)に京風を倣った町割がなされ、生糸、和紙、水引、漆器、傘などの地場産業も栄え、江戸末期には信州を代表する産業・商業都市であった。現在も「飯田下伊那広域圏(1市3町14村)」の中心都市として機能している。

飯田市の中心市街地は、その北・東・南の3方を野底川・松川という二つの河川により創られた河岸崖に囲まれた台地の上であり、飯田城を中心に形成されている。その形から地元では中心市街地を「丘の上」と呼び、地形的にも他の地区と一線を画した存在となっている。

交通網としては、JR飯田線飯田駅が中心市街地の北縁に1923年に開設。1975年には中央自動車道飯田インターチェンジが開通している。

1947年の大火により「信州の小京都」とまで呼ばれた町並みの8割を消失するという大惨事にみまわれるが、その後、防災モデル都市としての再建が進む。中でも新たに設けられた30m幅の防火道路には、飯田東中学校から“復興にむけた潤いづくり”の提案“リンゴの植樹”が1953年から始まり、以降、現在まで中学生の熱心な手入れにより「飯田のりんご並木」として市内の名所となっている。また、一時、廃れていた伝統芸能 人形浄瑠璃が市民の手によって蘇り、現代の人形劇ともあわせて「人形劇フェスタ」が1979年以降、市民の手により毎年開催。「人形劇のまち」としても知られている。



《人が住み歩く“共生”の空間づくりを通じたまち再生》

飯田市の中心市街地「丘の上」は、5つの商店街が縦横に発達し、また、1974年には駅前再開発に伴い中央資本の大型店2店舗がオープンするなど、かつては飯田下伊那で一番魅力に富んだ街として、その地位を保っていた。

しかし、80年代の自家用車普及の本格化に伴い、郊外開発や郊外住宅地への人口流出が進み、これにあわせて事業所・都市的機能の移転や大型店舗の進出も始まる。特に中心市街地を迂回し飯田ICにつながる国道153号バイパスの整備がされると、ロードサイド型店舗の進出が著しくなり、95年以降、3つの中央資本の郊外型SCが相次いでオープンする。このような状況に

より、中心市街地を構成する「橋南」、「橋北」、「東野」の3地区では、85年から95年の10年間に人口が16%も減少する。また、商店街においても、まちなか商業者の高齢化や郊外居住も相まって、生鮮食料品を初めとする不足業種や空き店舗が生じるようになる。さらに、95年には中心市街地で営業していた大型店1店舗が撤退すると、商店街の活力低迷が加速する。

次第に蝕まれる街中の活力は、地域住民の中でも、危機意識として現れ、また、市においても「丘の上」の再生を重点施策に掲げるようになる。市の基本構想（第4次総合計画：1996年～2005年）では、5つの重点プロジェクトとして『中心市街地総合再生プロジェクト（存在感のある街づくり）』が位置付けられ、市街地再開発事業、

優良建築物整備事業、りんご並木整備事業、空店舗等活用事業、裏界線整備事業などが進められる。その一つが住民参加で行われた「りんご並木」の整備であり、また、これらの事業をきっかけに、住民主導のまちづくり会社

「(株)飯田まちづくりカンパニー」の誕生にも繋がっていく。

また、商店街の環境や基盤整備についても、市と商店街の連携により進められ、例えば、「銀座通り商店街」の統一デザイン看板、「知久町商店街」の街灯整備とフラワーポットの設置、「中央通り商店街」の電線類地中化と、様々に実施されている。

その後、中心市街地活性化法の施行に伴い、99年3月、「都市諸機能の復活」、「定住化促進」、「歩行環境の向上」、「地域資源を活かした都市景観」、「潤いのある都市環境」の5つを柱とした「飯田市中心市街地活性化基本計画」を策定し、(株)飯田まちづくりカンパニーをTMOとした街中再生が着手される。

飯田のまちづくりのキーワードの一つは“共生”。「りんご並木」でも車・歩行者の分離ではなく“歩車共生”、「トップヒルズ本町」も単一機能ではなく、住宅・商業・行政機能を一つに結び付け、また、蔵や裏界線などの古い建物等も積極的に活用し、新・旧の共生に配慮している。

< 中心市街地活性化基本計画における基本方針 >

多様化し高度化する消費・文化ニーズに対応した都市サービス機能の充実・整備。

暮らしの場としての中心市街地の定住環境の整備。

歩行者にやさしい交通体系の確立と交通関連施設の整備。

地域の個性を活かした優れた都市景観の形成。

潤いのある都市環境の形成。

飯田市として個性ある都市概念を確立し、中心市街地の衰退に歯止めをかけ、賑わいを創出するとともに、地方拠点都市にふさわしい新たな都市価値を創造する。このため、中心市街地を一体的に再生し、商業者にとっても生活者にとっても暮らしやすい環境と基盤を築き、街中に定住者を呼び込むと同時に民間投資も呼び込めるよう、中心市街地のポテンシャルを高めていく。



りんご並木再生事業

中心市街地のほぼ真中を通る「りんご並木」は、1953年、美しいまちなみを願った飯田東中学校の生徒たちの手により植樹され、以後、大火復興のシンボルとなっている。しかし、今日に至るまでの間、木の立ち枯れやりんごの実の盗難などが生じる一方、りんご並木が中央分離帯となり、市街地の連続性を遮断したり、駐車場問題、高速で通過する通り抜け車両増加による歩行者の安全問題など、市街地整備の観点から幾度となく廃止議論があがる。

1991年、飯田東中学校、まちづくり協議会、中心市街地活性化委員会、中心市街地商店街連合会、青年会議所など15の関係団体や市、学識経験者・専門家で「りんご並木フォーラム」を設立し、その改善案を検討。飯田東中学校や市民のワークショップ等により、歩道と車道の区分を廃止し人の通行を重視した歩車共存道路、憩いの場としてのりんご並木の公園化、御用水や大手門という城下町らしい雰囲気の創出、電線の地中化、路面はれんが敷きなどを盛り込んだ、おしゃれて個性的なふれあい道路にリニューアル案がまとまり、95年から整備着手、99年に供用開始する。



《住み続けられるまちの創造 住民主導による(株)飯田まちづくりカンパニー》

93年ごろ、市の呼びかけで行われていた住民有志によるまちづくり勉強会で、“これからのまちづくりは、住民の手による開発・整備・維持管理が必要”との認識が生まれ、その受皿としての“まちづくり会社”の設立が議論される。また“そこに住む住民の手で住み続けられるまちづくり”という点を重視して地権者組合による“再開発”手法が検討された。

その検討を踏まえ、95年にまちなか再生事業の一つである「橋南第一地区市街地再開発事業基本計画」が策定され、まちづくり会社については地元有志5名の出資により資本金1,000万円ですべて「(株)飯田まちづくりカンパニー(通称“まちカン”)」が98年に設立される。

「まちカン」は、地域ぐるみによるまちづくりを目指し、中心市街地再生の調査、研究、企画等の「シンクタンク部門」、自らが開発の事業主となる「事業部門」、そして民間の事業投資を支援する「プロデューサー部門」を合わせ持ち、「まちカン」直営店の出店、イベントの企画・実施など、中心市街地活性化のための多彩な事業を実施するマルチカンパニーとして機能する。

このような多彩な活動を可能にしたのは、不動産や開発コンサルティングなどの専門的な知見を有するスタッフを「まちカン」プロパーとして雇用していること。プロ集団としての体制をつくることにより、地域に密着した精力的な活動が可能となっている。「まちカン」では後述するトップヒルズの管理料などの自主財源を確保しながら、現在、5人のスタッフがプロパーとして活躍している。当然、スタッフは地元から採用している。ちなみに「まちカン」スタッフは宅建や管理栄養士、調理師などの資格・免許を有しており、事業の企画や推進の大きな原動力となっているとのこと。

なお、「まちカン」は、99年、飯田市の出資を受け第三セクターとなり、また、日本政策投資銀行をはじめとする金融機関や地元企業、市民の出資を受け、資本金を212百万円に増資。

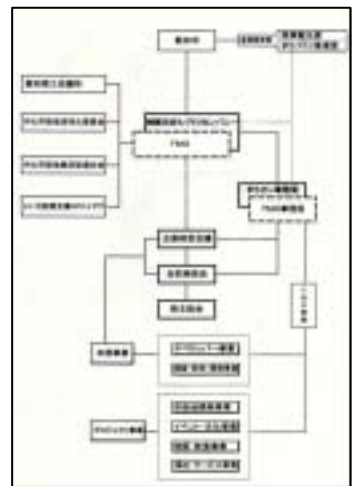
< 飯田まちづくりカンパニーにおける中心市街地再生の視点 >

生活(住宅)と交流(商業・イベント)仕事(オフィス)等の都市型機能を合わせ持った安全で便利で快適な暮らしよい環境を目指す。中心市街地全体が一つの共同体であり、公共性をもった市民財産であるという視点。

中心市街地の土地、建物の所有と利用に関して、生活者の立場に立ったより合理的な権利関係の調整、マネジメントを行う視点。

土地、建物の所有者およびそこに生活する人々の利益、つまり商業地、生活地としてのポテンシャルを向上させる視点。

常に住民の合意形成を大切に市民主導の視点。



それとともに、99年8月、県内初のTMOとして認定されている。

《飯田 TMO を中心とした主な取り組み》

住み続けられるまちの再生「トップヒルズ本町」(橋南第一地区第一種市街地再開発事業)

「りんご並木」と飯田城の内堀に開けた「銀座商店街」に挟まれた区画に建設された複合ビルで、「複合棟」、「駐車場棟」、「別棟」の3つで構成されている。また、「トップヒルズ本町」では「裏界線」(1947年の大火の後、住民が相互に用地を提供して、その区画沿いに設けた避難路)を活かして「りんご並木」と「銀座商店街」を結び、さらに、これと交差する「通り抜け通路」を設けて「知久町商店街」を結ぶなど、地域の往来に配慮している。

「複合棟」は1Fに地元資本のスーパーをはじめとする店舗が入居し、2~3Fは歯科医院と、通称“りんご庁舎”と称した行政窓口、福祉事務所、市民サロン等が入っている。4~10Fは「ヴィスタパレス」という分譲マンションで地権者住宅を含める42戸が設けられている。「駐車場棟」はB2F~6Fで居住者用と来街者用の市営駐車場の区分で121台が整備されている。「別棟」は、通り抜け道路と裏界線の交差点に「蔵」が整備され、市民の子育て交流サロン、およびNPO法人「いいだ起業応援ネット“アイデア”」の事務所となっている。

「まちカン」は市街地再開発組合から保留床を取得し、賃貸・分譲を行い、また、施



施設概要	
敷地面積	約 3,070 m ²
延床面積	約 14,010 m ²
規模構造	RC造・鉄骨造
	地上10F、地下1F
主要用途	店舗、行政施設、住宅、駐車場

設の管理について
も「トップヒルズ本町管理組

合」から委託されている。

文化遺産と賑わいの共生「三連蔵の再生とテナントミックス事業」

1947年の大火の遺産である三連蔵(白壁の土蔵が3つ繋がっている)を地域交流施設として2000年に飯田市が再生。

「一番蔵」の1Fを店舗、2Fをりんご並木資料館、「二番蔵」は市民ギャラリー、「三番蔵」は1Fを飲食(喫茶・地酒)、2Fを集会室として整備し、これにレストラン・公衆トイレを増築。そして、りんご並木と蔵・レストランに囲まれた空間をオープンカフェとしている。この施設の管理・運営も「まちカン」が受託している。

「三連蔵」は地域交流施設として検討され、賑わい創出の観点から集客・商業施設の機能も議論され、飲食、物販、ギャラリー、サロンをミックスさせている。



《これからの展開》

空き店舗(テナントミックス)事業

「トップヒルズ本町」の通り抜け道路と「知久町商店街」との交差点に建つ空き店舗の土地を「まちカン」が買い上げ、2002年度のリノベーション事業を活用し、「まちカン」のテナントビルとして改修。

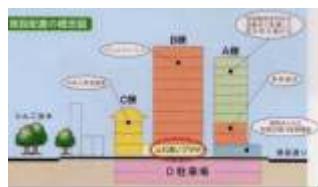
店内を一ブース三坪とした7ブースを整備。物販・飲食店舗として活用する。入居する店舗はホームページ等で公募し、2003年3月にオープンする。



文化の創造と情報発信の拠点「街角プラザ」(橋南第二地区市街地再開発事業)

「トップヒルズ本町」の道路を挟んだ向かい側の1ブロック0.6haの再開発事業。

地上10F、地下1Fの延床面積18,500㎡に、店舗・業務施設、美術館などの文化施設、公共施設、住宅を併設し、「トップヒルズ本町」と連携しながら、回遊性をもった賑わい拠点、文化・情報発信拠点として整備する。



「トップヒルズ本町」と一体的に計画づくりを進

めていたが、97年、地区を数ブロックに分け段階的に事業を施行する方向に転換し、99年、橋南第二地区再開発準備組合を設立。基本計画を策定の後、2001年、橋南第二地区市街地再開発組合を設立。

2003年に着工し、2005年の竣工を目指す。



飯田の中心市街地活性化は、“人が住み歩く空間づくり”を視点に、その核・基盤となるハード・ソフト事業が進められている。その一方では、地権者や商業者自らの発意により、まち再生も取り組まれている。

「まちカン」では、ここ当面の事業りんご並木周辺に集中して、その再生事業に取り組むとし、チャレンジ ジショップ事業や「街角プラザ」に軸足を置いた事業テナントミックスを推進する。

また、現在、「まちカン」直営のケア付き高齢者住宅「アシストホーム」を地元医療機関と連携して運営しているが、今後も、住み続けられるまちをめざし、高齢者への福祉サービス事業も充実させたいとしている。

飯田市 DATA

居住人口:106,456人(2001年)
商業の概況(99年/97年時点との比較:全市)
商店数:1,498店(0.2%増)
従業者数:7,686人(1.6%増)
売場面積:172,274㎡(7.9%増)
年間商品販売額:1,465.7億円(5.9%減)

飯田市資料から