

해외출장
보고서

도시재생활성화를 위한 근린재생형 기금지원 프로그램 및
사업모델개발

일본 도시재생기금 활용사례 조사

2016.8.29 – 9.3

일본

동경 · 나가노 · 이이다 · 오노미치

서수정 선임연구위원

(a u r i) 건축도시공간연구소

목 차

I. 출장개요 및 세부일정	1
1. 출장개요	1
2. 세부일정	3
II. 일본의 도시재생 기금지원제도 및 활용사례 면담	4
1. MINTO 도시재생기금지원 제도	4
2. 나가노 My Room Company	13
3. 마치즈쿠리 나가노 주식회사	16
4. 이이다 마치즈쿠리 컴퍼니	20
5. 오노미치 U2	33
III. 중심시가지 활성화사업 추진사례	38
1. 동경 T-Site	38
2. 동경 Log Road	40
3. 3331 Art Chiyoda	42
4. 2k540 AKI-OKA ARTISAN	43
IV. 시사점	45

I. 출장개요 및 세부일정

1. 출장개요

- 출장기간 : 2016년 8월 29일(월) ~ 9월 3일(토) / 5박 6일
- 출 장 자 : 서수정 선임연구위원
- 출장지역 : 일본 동경, 나가노, 이이다, 오노미치
- 출장목적
 - ‘도시재생 활성화 및 지원에 관한 특별법’ 제정으로 2014년부터 국비지원에 의한 도시재생선도지역 사업 착수하였고, 마중물 사업을 기반으로 지역의 잠재력과 역량을 발굴하여 지속가능한 도시재생사업을 추진하는 것을 목적으로 추진
 - 이러한 도시재생선도지역은 2017년이면 마중물 사업기간이 종료되고 이후 민간참여사업, 주민주도의 비즈니스 모델발굴을 통한 지속가능한 사업추진 기반을 마련하기 위한 제2의 도약을 맞이해야 할 시점
 - 마중물 사업과 함께 민간참여를 유도하기 위해 중앙정부에서는 주택도시기금을 마련하여 운용 중에 있으나 현재는 도시재생사업에 활용할 수 있는 기금계정인 도시계정은 도시경제기반활성화유형과 리츠출자사업에만 적용
 - 현재 청주 도시경제기반형과 천안의 동남구청 복합개발 사업에 리츠출자를 전제로 출자사업 프로그램만 운용
 - 도시재생사업으로 주택정비, 재건축사업 등을 추진할 때에는 주택계정의 용자 프로그램을 사용할 수 있으나, 실질적으로는 금융지원상품으로 구체적인 프로그램이 구성되어 있지 않으면 사용하기 어려운 상황
 - 이에 민간참여를 통한 다양한 도시재생사업 추진과 활성화를 위해 근린재생활성화지역에 적용 가능한 기금지원 및 사업화모델 개발 필요성 제기
 - 일본의 경우, 민간도시재생사업 활성화를 위해 민토기구에서 다양한 기금지원 프로그램을 보조금과 함께 운용
 - 따라서 본 출장의 목적은 국내 근린재생활성화를 위해 민간참여를 유도할 수 있는 기금지원 프로그램 개발을 목적으로 일본 민토기구가 운영하는 기금지원상품 지원제도를 살펴보고 민토자금을 활용하여 재생사업에 적극적으로 참여하고 있는 민간참여 도시재생회사 운영주체의 면담을 통해 국내 시사점을 도출

□ 주요 조사내용

- 도시재생기금 운영을 총괄하는 민토기구 방문 및 주요 사례조사
- 민토자금을 지원받은 도시재생회사 사업추진구조와 주요 사업내용
- 도시재생회사가 추진한 주요 프로젝트 및 운영과정

□ 주요 면담기관

- (일본 국가 도시재생정책과 기금지원 프로그램) MINTO 기획정책 및 기금 출자 담당
- (나가노 도시재생사업) My Room, 주식회사 나가노 마치즈쿠리
- (이이다 도시재생사업) 이이다 마치즈쿠리 컴퍼니
- (오노미치 도시재생사업) 오노미치 U2

2. 세부일정

일자	현지시간	출발지	도착지	일정	기타
8/29 (월)	08:40~10:45	김포	동경	김포 출발, 동경도착	김포공항→하네다공항 (아시아나항공 08:40)
	11:00~13:00	동경		이동 및 식사	
	13:00~18:00		동경도 다이칸야마 T-SITE, LOG ROAD	현장방문을 통한 운영주체 면담	
	18:00~		숙소 이동, 체크인		
8/30 (화)	08:00~9:00	동경		식사 및 이동	
	9:00~12:00		민토 방문 및 마치즈쿠리펀드 담당자 면담	마치즈쿠리펀드 추진과 담당자면담	
	12:00~14:00		식사 및 이동		
	14:00~17:00		3331 Art Chiyoda 2K540	운영주체 면담	
	17:00~19:00		동경 → 나가노	신칸센 이동	
	19:00~		숙소 이동, 체크인	나가노 호텔	
8/31 (수)	08:00~09:00	나가노		식사 및 이동	
	09:00~12:00		나가노 도시재생 사례 파티오 다이몬 구라니와 등 빈집 리노베이션 운영사례 답사	My Room 대표 (倉石智典)	
	12:00~14:00		식사 및 이동		
	14:00~17:00		마치즈쿠리 나가노 담당자 면담	코시하라 테루오 (越原 照夫)	
	17:00~20:00		나가노 → 이이다 이동	고속버스	
	20:00~		숙소이동, 체크인		
9/1 (목)	08:00~09:00	이이다		식사 및 이동	
	09:00~12:00		이이다 마치즈쿠리 재생사례	상가 운영주체 면담	
	12:00~14:00		식사 및 이동		
	14:00~17:00		이이다 마치즈쿠리 컴퍼니 담당자 면담	후지타 에미 (藤田 江美)	
	17:00~23:00		이이다 → 오노미치	고속버스, 신칸센, JR	
	23:00~		숙소 이동 및 체크인	오노미치 호텔	
9/2 (금)	08:00~09:00	오노미치		식사 및 이동	
	09:00~12:00		오노미치 도시재생 사례 답사	-	
	12:00~ 13:00		식사 및 이동		
	13:00~17:00		오노미치 U2 회사 담당자 면담 및 운영시설 답사	이노우에 요시후미 (井上 善文)	
	17:00~18:00		오노미치 역 재생사례 답사		
	18:00~		저녁식사 및 숙소 이동	오노미치 호텔	
9/3 (토)	09:00~11:00	오노미치		오노미치 → 히로시마	
	12:40~14:40	히로시마	인천	히로시마 출발 인천 도착	히로시마공항→인천공항 (아시아나항공 12:40)

II. 도시재생기금 활용 기관 면담 내용

1. 민토(MINTO機構) 도시재생기금 추진 정책

- 일 시 : 2016년 9월 1일(화) 오전 9:00~12:00
- 장 소 : 동경 MINTO 회의실
- 참석자 : 민토 기획부 참사, 山川修, 기획과 상석조사관 太田正秀,
중심시가지활성화지원실 기획부과장 中田伸一, 기획부조사계획과장 大口芳秀

1) 민토기구 조직 개요

■ MINTO 개요

- 민간도시개발추진기구(이하 민도기구)는 1987년 10월 1일 민법을 토대로 제정한 "민간도시개발추진에관한 특별조치법"에 따라 1987년 10월 7일 국토교통성이 지정한 재단법인으로 설립

■ MINTO 기구 변화과정

- 1987년 6월 민간도시개발추진에 관한 특별조치법 제정
- 1987년 10월 재단법인 민간도시개발추진기구 설립 : 사업참가업무(~2010년), 融通업무(~2008), NTT_A형무이자대부업무(~2014년)
- 1994년 3월 토지취득·담보업무(~2014)
- 2002년 4월 도시재생특별조치법(도시재생법) 제정, 도시재생지원업무(~2010)
- 2003년 6월 도시재생펀드투자법인 설립
- 2005년 4월 마치재생출자업무, 주민참가형 마치즈쿠리펀드지원업무
- 2011년 7월 메자닌 지원업무
- 2013년 3월 공동형도시재생구축업무

- 당 기구는 1987년 설립 이래, 민도법 및 「도시재생 특별조치법」(2002년 시행)에 근거하는 도시개발사업 관련 정책을 실행하는 기관으로서, 도시재생기금과 관련한 용자·출자, 보조사업 등을 비롯해, 정보제공, 사업시행과정에서 컨설팅 및 어드바이스 역할 등 도시개발 사업에 대한 다양한 지원 담당
- 현재까지, 지원사업은 누계로 약1,300건, 지원 총액은 1조7000억엔

■ MINTO의 주요 업무

- 민토기금지원 업무는 금융지원업무와 자금조성 매뉴로 구성되어 있으며, 금융지원업무는 공동형도시재생구축업무, 메나진지원업무, 마치재생출자업무

세가지 유형이 있으며, 자금조성업무는 주민참가형마치즈くり펀드지원업무가 있음

- 공동형 도시재개구축 업무
 - 민토기구가 공동사업자로서 민간도시재생사업의 사업비의 일부를 부담한 뒤 준공 후에 부담분을 장기저리로 연체지불하면 변제 받는 제도

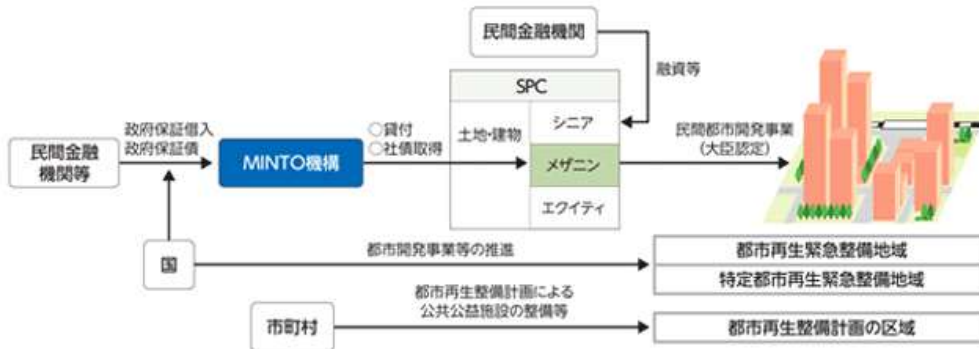


[공동 도시재개구축사업 흐름도]

- 민토기구는 공사비 등의 일부를 부담하여 공동사업자로 사업에 참여하고 건물 준공후 사업자에게 건물을 양도
- 사업자는 건물양도대금을 20년 안에 연체지불하여 민토기구로 변제

■ 메자닌 지원사업

- 국가나 지방자치단체가 정한 도시재생 긴급정비지역에서 대규모 도시개발사업을 실시하는 민간사업자에 대해 ① 투자채권 등의 취득, ② 채무보증 등을 통한 자금지원을 하는 제도
- 특히 민간도시개발사업자에 대해 조달이 곤란한 미들리스크 자금을 안정적인 금리로 장기 공급

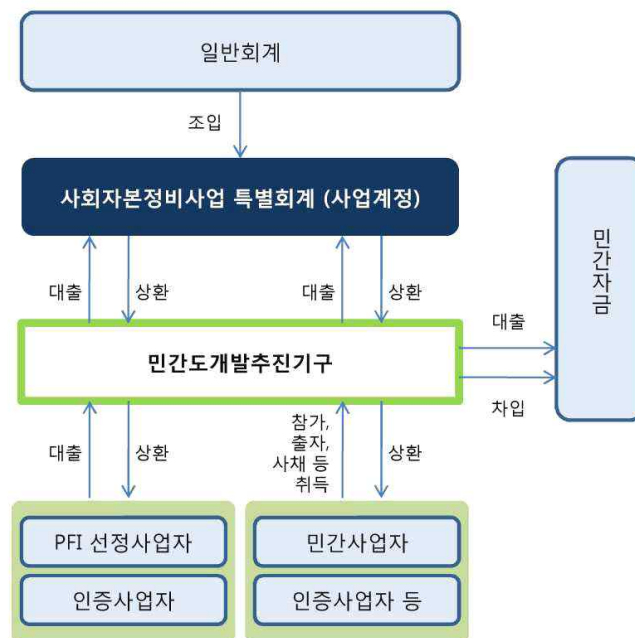


[매자닌 업무 흐름도]

- 초기에는 재개발사업과 메자닌 업무가 중심이었으나 사회적변화 흐름과 지방도시 재생과 관련하여 마치고재생출자업무와 자금조성 업무가 추가 되었음
- 새로운 기금지원업무는 국토교통성에서 프로그램 기획하고, 민토가 운영하는 방식으로 최근에는 정부차원에서 클라우드펀딩 활성화를 위해 자금조성 업무 중 클라우드펀딩 지원업무가 추가 되었음
- 그린재생 기금지원과 관련한 내용으로는 마치고재생출자업무와 주민참가형마치고くり펀드지원 업무가 핵심적인 사항

MINTO의 자금 흐름

- 국가는 ‘도시개발기금의 용자에 관한 법률(1966년 법률 제20호)’에 따라 1993년부터 1999년까지 일반회계에서 총 1,090억엔을 도시개발자금융통특별회계(2008년 이후에는 사회자본정비사업특별회계로 체계가 변함)로 무이자 대출로 기금 조성
 - 무이자 대출에 대한 상환기간은 20년 이내(5년 이내의 거치 포함)균등반년부상환 또는 10년 이내 일괄상환
- 2008년 말 기준 기금잔액은 사업촉진지원기금 200억엔(국고보조금 150 억엔), 도시재생참가업무원활화기금 37억엔(국고보조금 37억엔)임
- 국가는 사업촉진지원기금에 대해 "보조금 등의 교부에 의해 조성한 기금의 재검토"(2008년 12월 24일 행정개혁추진본부 결정)에 따라 교부한 국고보조금 150억엔 중 90억엔을 2009년도에 기구로부터 반납 받음

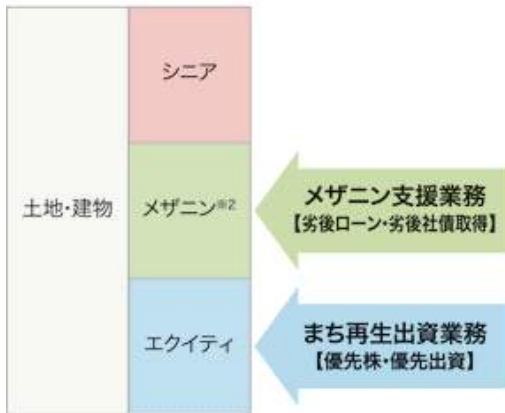


MINTO기구의 자금 흐름
출처 : 국토교통성 홈페이지, 2010

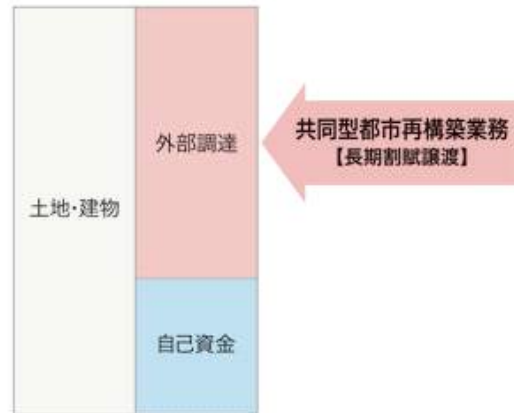
MINTO 카테고리별 지원 메뉴

- 현재 금융지원 메뉴를 지원선별과 사업자금 속성에 따라 구분하고 사업자금 속성에 따라 구분하여 지원
- 규모별 장소별 지원 메뉴 구분

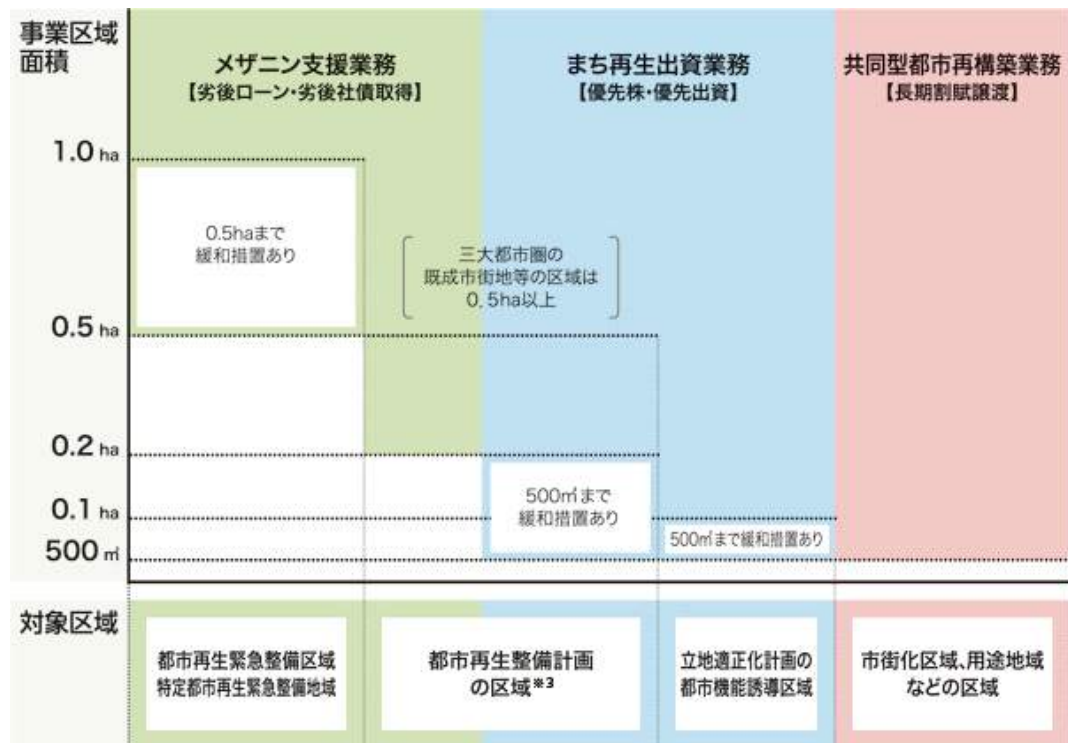
■ SPC※1の資金調達



■ コーポレート(一般事業会社)の資金調達



SPC 자금조달, 코퍼레이티브(일반사업회사) 자금조달



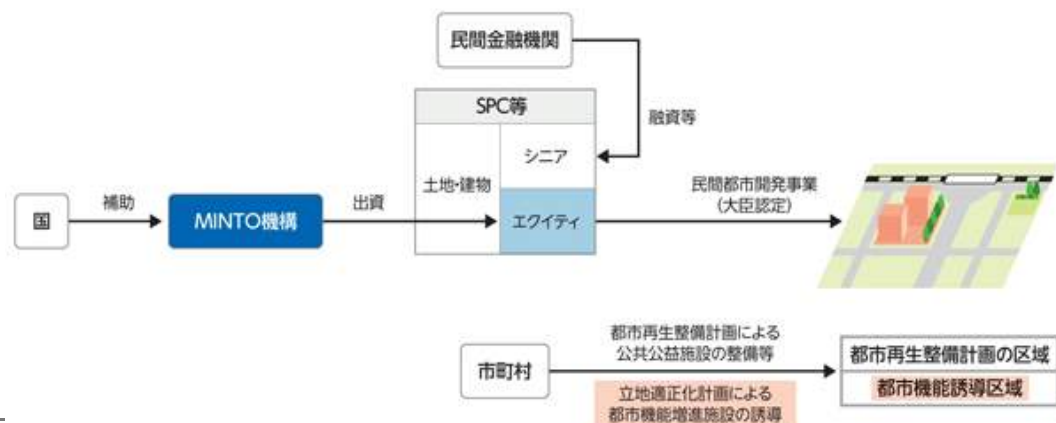
규모별, 에어리어별 지원 메뉴

2) 근린재생관련 민토기금지원 내용

■ 마치고재생출자업무

• 개요

- 시정촌이 정하는 도시재생정비계획구역내에서 행해지는 민간도시개발 사업에 대해 출자 등을 함으로서 사업을 지원하는 제도
- 도도부현이 만드는 광역적 지역활성화기반 정비계획에 포함된 중점지역에서 민간 사업자가 실시하는 거점시설정비사업에 대해서도 출자업무 적용



[마을재생 사업 개념도]

• 마치고재생출자대상

- SPC이외 민간주식회사도 출자가 가능하며 지자체가 정한 도시재생사업구역내 사업을 대상으로 지원
- 하드웨어 조성사업에서 운영까지 담당하는 주체에게 자금출자

• 출자사업의 대상

- 출자대상사업의 개발사업 용도는 별도로 정해진 것은 없고 마치고즈키리와 관련된 시설이면 출자 가능하지만 생산시설이나 공장은 제외
- 다만, 생산시설이나 공장을 포함한 주변 상업시설 등은 출자가 가능할 수도 있음

대상구역	도시재생정비계획 구역	도시기구유도지구
사업규모 (사업구역면적)	① 3대도시권 기성시가지등의 구역 : 0.5ha이상 ② 상기 구역 이외 : 0.2ha이상 단, 다음 해당하는 시설 포함하는 사업 500㎡이상 - 교육문화시설(학교, 도서관, 박물관, 미술관 등) - 의료시설(병원, 진료소 등) - 사회복지시설(유료노인홈, 노인케어서비스센터, 장애자지원시설, 모자복지센터, 서비스 복합 고령자주택 등) - 교육지원시설(인정보육시설, 어린이집, 일시보호시설 등) - 상업시설(음식료품, 일용품 등 판매점 이외 지역 주민 생활에 관한 수요에 대응하는 상품 판매 및 업무 제공하는 시설 등) ③ 저미이용토지 구역내에서 다음의 사업 : 500㎡이상 (a) 도시재생정비계획에 기록된 사업 (b) ② 다섯가지에 해당하는 시설, 숙박시설 또는 교류거점시설을 포함한 사업	① 유도시설을 포함하는 사업 : 500㎡ 이상 ※ 유도시설 : 입지적정화계획에서 정한 의료시설, 복지시설, 상업시설 등 주민 복지나 편리를 위해 필요한 시설 ② 상기이외 사업 : 0.1ha 이상
정비요건	녹지, 광장 등 공공시설 정비를 수반할 것	
지원대상	상기구역, 규모요건 등을 만족할 경우 국토교통대신의 인정을 받은 민간도시개발사업에 관련된 다음 사업자 ① 인정을 받은 사업자(인정사업을 목적으로 하는 주식회사, 합동회사 및 특정목적회사) ② 인정을 받은 사업자(개발 주체)로부터 건축물 및 부지(신탁수탁권을 포함)를 취득하여 관리·처분을 행하는 자(~~~~~ 취득·관리·처분을 목적으로 하는 주식회사, 합동회사 또는 특정목적회사) ③ 인정사업에 관한 부동산특정공동사업계약에 기반한 출자 등	

출처 : 민토기구(2016), 민간도시개발추진기구의 지원업무 안내, p4

• 출자구조

- 민간이 사업계획을 제안하면, 사업가능성과 출자자금 회수가능성을 고려하여 출자 결정
- 출자는 최장 20년간이며, 배당은 10년 이후부터 받고 프로젝트에 따라 배당이율 조정
- 대기업의 경우 민토의 출자배당 이율이 금리보다 높다고 생각할 수 있으나 중소도시의 경우 은행이자 금리가 담보조건이 낮아 높기 때문에 민토의 배당금리가 유리할 수 있음
- 지방도시는 수익성이 낮기 때문에 사업별로 감안해서 금리를 조정하고 있어 민간자본시장에서 할 수 없는 출자구조를 민토가 수행
- 민간은행에서 담보 없어서 출자 받을 수 없는 사업 등은 사업성만 보고 출자를 추진하고 민토의 출자는 의결권이 없는 출자형태이기 때문에 사업이 잘 운영될 수 있도록 지원하는 성격
- 출자금 배당이익이나 상환기금은 다시 국가 기금으로 축적되고 다른 사업에 재투자할 수 있는 구조로 운영

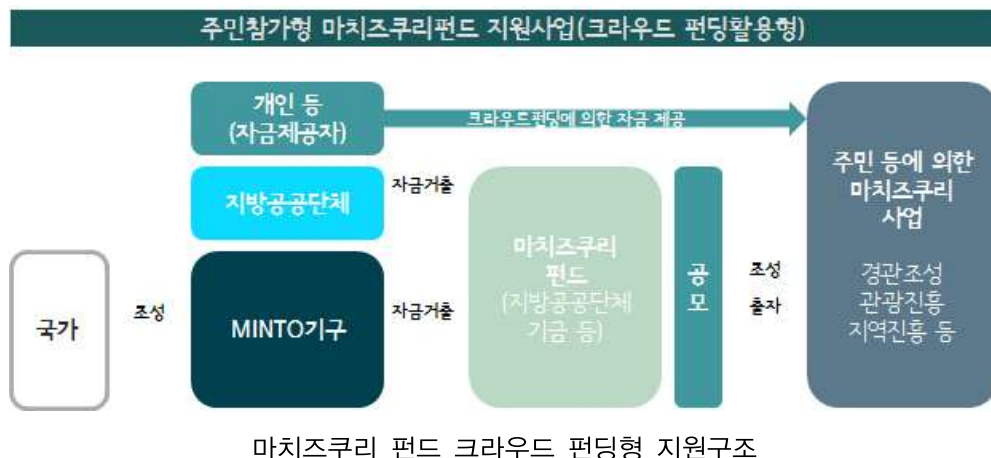
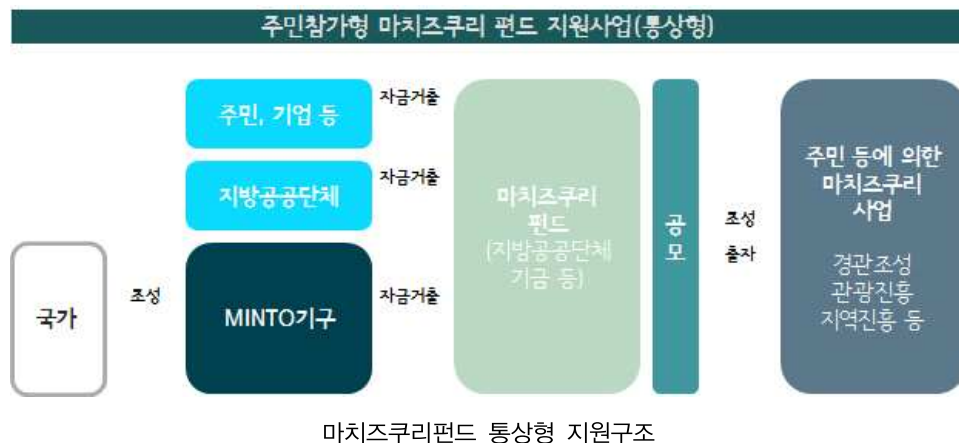
- 출자상한액
 - 출자상한액을 출자기준 3가지 중(①공공시설 등 정비액, ② 총사업비의 50%, ③ 자본액의 50%, 유도시설일 경우는 그 정비비를 ①에 추가가능)에서 제일 작은 금액으로 출자하며, 지방도시의 경우 지역기업이나 주민이 출자한 자본금의 50% 까지 출자하고 있어 지역주민이나 기업이 출자를 많이 할수록 기금출자 비율도 높아짐
 - 출자규모는 프로젝트에 따라 소액과 대규모 자금출자까지 폭이 넓음
- 심사기준
 - 출자심사 기준은 명문화되어 있지 않으나 사업계획검토과정에서 10년 안에 배당할 수 있는지 20년에 기금회수 가능한 것인지 판단하며, 기업대표의 신용도 체크가 중요함
 - 일반적으로 시중은행에서 하는 신용도평가와 유사하며, 상환가능성을 체크할 때 근거자료 요구해서 평가
 - 심사는 내부 직원들이 담당하며, 지금까지 39개 사업에 출자
- 출자상환
 - 출자상환기간은 출자 당시 정하고 있으나, 사업추진성과에 따라 변화 가능하며 출자 10년부터는 민토에 이익배당을 할 수 있도록 유도
- 출자사업의 리스크 관리
 - 지속적으로 모니터링 하면서 결산보고를 통해 사업주체와 커뮤니케이션을 통해 위기 관리하며, 출자사업에 대해서는 현장관리를 지속적으로 함
- 대표적인 출자사례
 - 대표적인 사례인 오가르의 경우, 시 소유의 부지를 활용한 관민협력형 사례로 개발사업을 추진할 때, 최대 개발용적을 찾는 방식에서 벗어나 사업성 분석을 토대로 개발규모를 산정하여 과대 개발이 이루어지지 않고 투자대비 적절한 사업규모로 개발되었다는 점에서 높게 평가되고 있음
 - 탕가테이블의 경우 5억원 정도의 소규모 출자사업이지만 비어있던 유흥자산의 일부 공간을 리모델링해서 커뮤니티 레스토랑을 운영하는 사업으로 아이디어 측면에서 우수한 사례로 평가되고 있음

■ 주민참가형 마치즈큐리펀드 지원업무

- 주민참가형 마치즈큐리펀드 지원업무의 개요
 - 지역 마치즈큐리 활동에 조성 등의 지원을 하는 주민참가형 마치즈큐리펀드에 대한 자금 지원
 - 이는 지방공공단체 중심으로 지원하고 지역주민, 지역기업을 설립하고 하드웨어

사업을 추진하는데 필요한 펀드를 조성하는데 지원

- 지원대상은 주민, 지역기업, 지방공동단체이며 이는 민토의 총사업비 전체 1/3 비용
- 펀드조성 대상은 경관형성, 관광, 지역진흥사업 등이며 클라우드펀딩제도가 더해져서 사업자가 반드시 클라우드 펀딩을 사용하다는 조건이 있으면 민토 출자금을 50%까지 증가
- 10년간 실적은 120건 350억엔을 지원하였고 4건은 펀드조성에 중복 투자
- 마치즈쿠리펀드 지원구조
 - 주민참가형 마을만들기 펀드는 지역주민과 지자체가 펀드를 조성하여 지원을 요청하면 민토가 자금보조
 - 지역주민의 펀드 규모에 따라 지원금액에 차이가 있으므로 지역주민의 의지에 따라 보조금 규모 결정하며, 최대 5억까지 지원(펀드 규모의 1/3)
 - 펀드는 안내간판, 신문발행 등 마치즈쿠리 관련 활동을 추진할 수 있는 자금
 - 주민참가형 마치즈쿠리펀드 지원업무는 ① 통상형과 ② 클라우드펀딩 활용형 두 가지로 운영



- 펀드지원 성격 및 지원대상
 - 보조금의 성격으로 상환은 없으며, 주민참여 경관형성이나 지역진흥을 목적으로 조성하는 사업에 주로 지원하며, 민토자금은 하드웨어 사업에만 사용하도록 하며 지자체 목적에 따라 다양한 활동 지원금액으로 활용
 - 지금까지 130건의 펀드를 지원하였으며, 마치즈쿠리회사에 펀드를 지원한 경우는 없음

지원대상	① 마치즈쿠리펀드에 속한 기금, 법인 등 ② 지방공공단체로부터 해당 마치즈쿠리펀드에 자금출자가 이루어지는 것 ③ 주민, 기업 등으로부터 해당 마치즈쿠리펀드에 자금출자가 기존에 행해지는 것, 또는 금후 행해지는 것이 명확한 것
안도액	① 원칙적으로 2,000만엔 단, 마치즈쿠리펀드 규모, 조성 등 대상 등을 고려하여 필요하다고 인정될 경우는 5,000만엔(클라우드펀딩 활용형의 경우는 1억엔) ② 해당 마치즈쿠리펀드에 대해 지방공공단체 출자금액 ③ 해당 마치즈쿠리펀드 총자산액(민토기구출자분을 포함)의 1/3(클라우드펀딩 활용형의 경우 1/2)
선정위원회	대상기금의 선정에 대해서는 선정위원회(학식경험자 등)이 심사

출처 : 민토기구(2016), 민간도시개발추진기구의 지원업무 안내, p5

- 마을만들기 펀드는 지방자치단체가 운영하는 경우가 가장 많으며, 지방자치단체가 펀드운영을 위탁하는 경우도 있음
- 심사기준
 - 지원조건이 명확하면 심사에서 탈락하는 경우는 거의 없으며, 외부 교수들로 구성된 6명 정도의 심사위원회가 심사
 - 펀드신청하는 단체나 지자체가 프리젠테이션을 하고 심사를 통해 펀드 금액조정은 가능하나 사업내용에 대한 조정이나 보완의견은 제시하지 않음
- 펀드 공모일정
 - 매년 5월말에 심사해서 9월 중순에 결정하고 있으며, 공모시 민토 자금지원안내서, 신청서, 지금까지 지원사례를 각 지자체에 메일로 배포
 - 지자체가 요청할 경우 민토가 지역을 방문하여 설명회를 개최하기도 함
- 펀드 보조금 정산은 별도로 하지 않고 매년 실적을 보고하도록 함(자금사용기간은 지원받는 지자체나 단체가 알아서 운용)
- 2015년부터 클라우드 펀딩지원 사업 추진
 - 클라우드펀딩회사와 위탁, 마치즈쿠리사업하려는 회사가 펀딩을 가져오는 경우도 있으며 작년에는 3건 지원

■ 공공시설등정비에 대해

- 공공시설등정비비는 「공공시설+도시편리시설+건축편의시설」 정비비 합계액을 말함
- 공공시설 : 도로, 공원, 광장, 녹지등으로 공공 사용에 병행하는 시설(사업자 부담에 의해 정비되는 일반 개방된 부분, 공적으로 관리될 필요성)
- 도시편의시설 : 도시거주자의 편리증진에 기여하는 시설 : 방화관련창고 등 일시피난시설 등 방재시설, 지하철역과 연결된 통로, 인공지반, 아트리움, 다목적홀, 도시정보센터, 주차장, 사회교육(복지)시설, 항만에 부설된 시설, 항만여객승강용시설, 항만여객 등 화장실, 휴게소 등
- 건축편의시설 : 건축물이용자의 편리 증진에 기여하는 시설(공급처리시설, 환경공헌시설, 및 그 외시설, 전기시르 기계실, 공동통행부분 등

2. 나가노 마치즈쿠리회사 관련기관 면담

1) My Room

- 일 시 : 2016년 9월 2일(수) 오전 10:30~12:00
- 장 소 : My Room 사무실
- 참석자 : 토모노리 쿠라이시 대표(倉石智典)

■ 회사설립배경

- 마이룸 대표는 나가노 출신으로 경영학을 전공하고 관광업을 중심으로 동경에서 15년 동안 일하다 장래도 불투명하고 재미도 없어서 고향으로 돌아옴
- 부동산일은 2년 정도 경험하였고, 부모님이 나가노에서 소규모 공무점을 운영하고 계셔서 시공일을 6년 정도 도와주면서 하우스메이커와 연계
- 손님과 만남은 없었으나 지역에 사람이 줄고, 건축업도 일이 줄어서 위기의식을 느끼면서 동경경험을 토대로 수익을 낼 수 있는 사업구조를 고민
- 고민의 결과 건축사업 경험과 동경에서 살았던 셰어하우스 경험 등을 토대로 나가노 구시가지에 밀집해 있는 빈집, 빈터를 활용해서 수익구조를 만들 수 있는 사업 추진
- 미디어, 홍보를 통해서도 생활을 바꾸기 어렵지만 건축은 사람들의 생활을 바꿀 수 있다는 점에서 매력적인 사업
- 동경의 R 부동산과 유사한 사업으로 부동산, 설계, 시공까지 포괄하는 사업체 설립하여 1인 기업으로 운영

■ 주요사업내용

- 대상사업지역은 나가노 구시가지인 몬젠구역에 한정하여 추진하고 있으며, 5년 만에 80건의 빈집 활용 리노베이션을 활용, 80건 중에 50%가 외지인
 - 나가노 부동산 소유주는 오래된 집을 매각하고자 하지는 않으며 고쳐서 사용하면 돈이 들어가 방치하는 경우가 대부분
 - 마이룸에서 빈집을 찾아내서 주인과 협의해서 사용할 사람을 소개해 주는 방식으로 대부분 임대로 사업 운영
 - 집주인과 사업자 임대차 계약조건은 5년, 10년 등 다양하며 리노베이션에 소요되는 비용은 임대인이 부담
 - 임대료는 한달에 5만엔 정도이며, 5천만원정도 투자해서 리노베이션해서 5년 정도 계획으로 사업 추진
- 사업프로그램은 처음에는 아티스트, 학생들이 주로 사용. 그 후에는 사무실 공간이 많았으며, 카페, 쉼어하우스, 쉼어 오피스 등의 프로그램
- 세입자로 입주한 사업자가 다른 사람들에게 소개하여 새로운 사업자가 빈집을 찾는 경우가 늘어나고 있음



■ My Room의 사업구조

- 빈집상태를 고려하여 사용 가능한 빈집을 찾아내고 소유주와 사업주체를 연결해서 빈집상태로 빌려주고, 건축계획과 사업계획, 운영계획을 같이 고민하여 비즈니스를 할 수 있도록 연결해 줌
 - 부동산 관련 사업은 매출액의 10%, 건축이 80%, 디자인플랜과 컨설팅이 10%
 - 부동산 소유주와 세입자에게 월세의 5%정도 관리비 받음
- 캠프 부동산이라는 프로젝트를 3년 동안 진행
 - 사업 첫해는 2건의 리모델링 사업이 있었고 다음해에는 10건으로 증가하면서 빈집을 찾는 경우가 많아져서 빈집투어를 매월 1회 모집을 통해 추진
 - 1회 투어에 15명 정도 정원으로 모집하고 빈집과 빈상가 구분해서 투어 진행
 - 가게를 할 사람이나 매입할 사람이나에 따라 투자 어드바이스의 내용이 달라지며 업종과 사업계획 수익을 정해가는 과정을 거침
 - 캠프 부동산은 방문자가 오면 동네를 걸으면서 역사를 설명하면서 건물 자체에 흥미를 유발하고 사업으로 연결할 수 있도록 운영
- 외형적으로는 변화가 없어 보이지만 외지에서 새롭게 유입된 사람들도 많으며, 마을만들기를 의식하고 사업은 하지 않았으나 이 곳에서 사업을 시작하려는 사람들에게 마을을 사용하는 방법을 알려줌으로써 새로운 변화를 시도하려는 의도로 사업 추진
- 마이룸 사무실은 기존에 문방구 창고로 사용하던 건물로, 건물 소유주가 빈 건물의 활용방안에 대한 기획을 부탁 받아 설계, MD구조를 짜고 리노베이션 한후 마이룸이 입주해서 시설 운영관리에 직접 참여

■ 나가노시와 연계사업

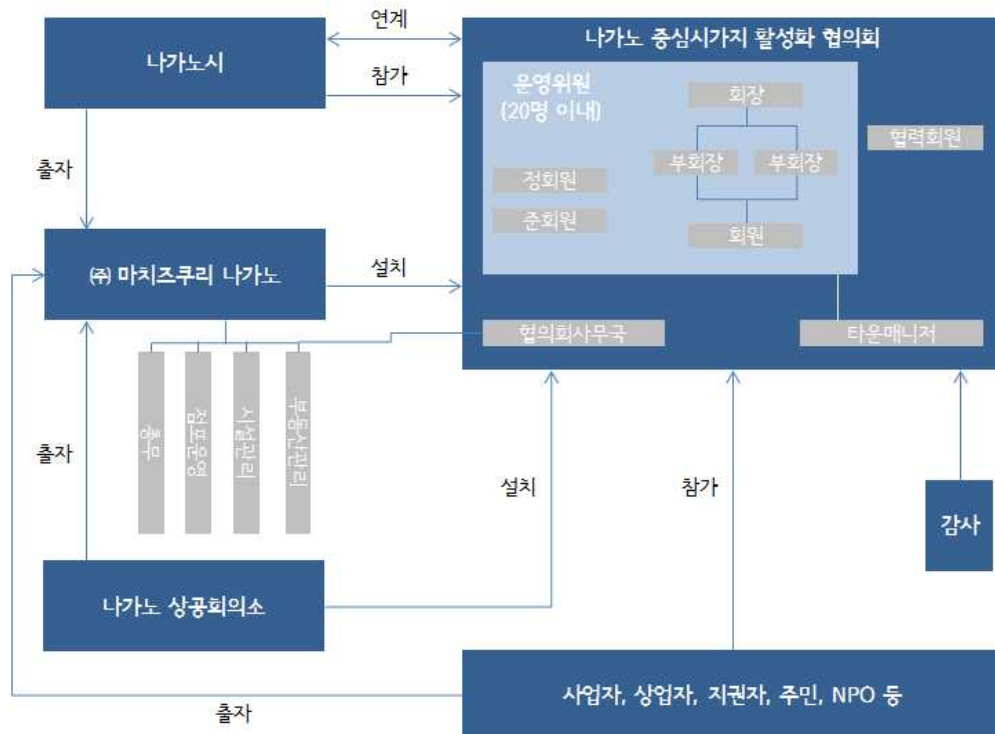
- 나가노 마치즈쿠리 사업과는 무관하게 독립적인 사업으로 일하고 있음
- 나가노 시는 새로 건축하는 것에 특화되어 있으며, 건물을 운용하는 방법에 있어서는 적극적이지 않음
- 나가노시가 마을을 위해 무엇을 해야 하는지 모른다는 생각이 들고, 나가노 마치즈쿠리회사가 추진하려는 재개발 사업에 대해서는 반대하고 있어서 지자체와 적극적으로 사업 같이 하지 않음
- 부동산 캠프와 같은 마을투어는 나가노 마치즈쿠리 회사와 협업하여 운영

2) 마치즈쿠리 나가노 주식회사

- 일 시 : 2016년 8월 31일(수) 오후 14:00~17:00
- 장 소 : 마치즈쿠리 나가노 사무실
- 참석자 : 테루오 코시하라 타운매니저

마치즈쿠리 나가노 주식회사 설립배경

- 초기에는 상점가, 상공회의소, 주민들의 의견을 모아서 주식회사로 설립하였고 나가노시의 출자는 나중에 이루어짐
- 처음에는 나가노 시가 5%에서 출자하였으나, 현재는 상공회의소 27%, 나가노 시 21% 출자비율이 높아졌음
- 나가노마치즈쿠리 직원은 7명 정도로 마치즈쿠리 나가노 회사형태는 TMO로서 사장이 상공회의소 회장이며, 마치즈쿠리나가노 임원은 시에서 1명, 나머지는 상공회의소 소속



MI주식회사 마치즈쿠리 관계도

- 20년 전 처음에는 주식회사로 설립할 계획이었으나 주식회사 설립을 못하고 상공회의소 내에 한 부서로 사업을 시작하였으나 이후 상점가, 주민들과 TMO를 구상하여 7개 정도의 사업을 실행

- 2002년 TMO가 중심시가지활성화를 위한 기본구상을 세워서 시에 제안하고 이 내용을 토대로 중심시가지활성화기본계획 수립
- 2004년에 몬젠프라자 건물 정비를 토대로 토마토 식품관을 운영하면서 마치즈쿠리 주식회사를 설립
- 현재는 사업별로는 시에서 보조금 지원을 받지만 운영은 주식회사로서 독립적으로 운영

■ 주요사업내용

- 몬젠프라자
 - 몬젠프라자 소유는 나가노시(나가노센터빌딩이 소유했었으나 다이에(슈퍼)가 보증금을 내고 입점. 보증금을 줄 수 없어서 시에 기부채납. 시가 보증금을 주면서 소유하는 형태로 바뀜)



- 파티오다이몬
 - 파티오다이몬 사업도 2002년부터 계획에 반영. 파티오 다이몬 토지는 권리자가 다르고 건물은 나가노마치즈쿠리..토지를 20년동안 임대
 - 파티오 다이몬 운영주체 : 시설관리는 나가노마치즈쿠리 주식회사가 직접관리
 - 파티오 다이몬의 입점종류는 작은 여행기분을 느낄 수 있는 마을이라는 컨셉으로 초기에는 음식점 이외에 다양한 물품판매 업조를 모집하려 했으나 지금은 음식점 위주로 입점
 - 중소기업청에서 보조금을 받아서 운영(상점입점 조건은 대기업상점은 2%)



- 주차장관리사업
 - 마치나카 파킹사업으로 시가 소유한 주차장이 아니라 개인땅을 나가노마치즈쿠리에서 기획에서 운영
 - 주차권 기계를 같은 기계로 설치해서 운영, 주차장관리회사가 70% 소유하고 그 회사는 공짜로 기계를 설치. 주차권 운영을 마치즈쿠리 나가노가 운영하고 있으며 나가노 마치즈쿠리 운영비용에 도움
 - 주차비용은 100엔으로 80엔은 토지소유주, 5엔 나가노마치즈쿠리, 5엔은 상점가가 수익
- 인큐베이션 나가노
 - 8개 빈방을 임대해서 적은 월세로 임차할 수 있도록 지원하는 사업으로 상공회의소에서 스타트업 사업일환으로 추진하고 있으나 과거 창업지원방식으로 요즘에는 코워킹 공간을 스타트업 기업이 선호하기 때문에 운영이 잘 안됨,
 - 상공회의소 요청으로 과거에는 교육프로그램도 했었으나 지금은 공공에서 추진
- 재개발사업
 - 중심시가지 재개발사업으로 생애학습센터, 방송국, 광장(시), 상업시설이 입점하고 있는 복합건물 재개발 시행, 초기에 상업시설은 입점이 다 안되었으나 방송국 입정 이후 상업시설도 채워지기 시작
 - 현재 아케이드 상점가에 대한 재개발사업추진을 진행하고 있으며, 이후 5년 완성을 목적으로 추진
 - 아케이드 상점가 전체 사업대상지는 6개 블록으로 단계적으로 시행할 예정이며 대규모 재개발사업이 아니라 일부는 파티오 다이몬과 같은 유형의 사업으로 추진
 - 재개발사업은 건물을 건설하는 것만이 목표가 아니라 상업 MD구조를 짜는 것이 가장 중요한 것으로 에어리어 운영차원에서 재생할 수 있는 계획
 - 현재 나가노시에서 검토위원회 결성해서 주민의견 수렴 과정에 있음
- 빈점포정보사업
 - 홈페이지에 데이터를 구축하는 사업으로 부동산 회사로부터 정보를 받아 DB화
 - 상점가와 연계해서 유희부동산을 프로그램(매주 수요일 회의)을 운영하고 있으며, 3년 정도 나가노시의 요청으로 플랫폼 만드는 것을 목표로 진행
 - 17개 빈점포를 활용하는 계획(아케이드안에)으로 중심시가지활성화계획안에서 빈점포를 22개까지로 줄이는 목적이 있었고 아케이드 안에만 17개 빈점포가 있어서 사업추진결과 아케이드안에 빈점포 13개를 줄여서 22개 목표는 달성
 - 당시에는 아케이드안에 마치즈쿠리센터가 있었으나 4년 정도 운영하고 없어짐

■ 마치즈쿠리 나가노 사업추진구조

- 나가노마치즈쿠리 주요 수익원은 부동산 수익의 월세, 주차관리, 주차장소유에 따른 운영비용(파티오근처 주차장 50대 정도)
 - 몬젠플라자 지하 작업장 월세, 청소나 설비관리는 나가노마치즈쿠리가 운영관리
- 나가노시로부터 임대한 건물에 프랑스 레스토랑 운영(근대건축)
- 나가노마치즈쿠리 사업비용은 일부 나가노 시로부터 보조금을 받아 운영하는 사업도 있지만 부동산 관련 운영 수익을 통해 독립적으로 운영

■ 나가노시와의 연계사업

- 초기 TMO에서 제시한 기본구상을 토대로 제1기 중심시가지활성화기본계획을 수립하여 그 내용을 토대로 시와 연계하여 사업을 추진하고 있음
- 2기 중심시가지활성화기본계획은 1기 사업내용 중 미시행된 사업내용과 함께 주로 사회자본정비교부금 받아서 중심가로의 보행우선도로 정비
- 올해 2기 중심시가지활성화기본계획 수립 내용 거의 완료될 예정
- 나가노시와 협업하는 사업은 운이 좋았으며 이전의 시장은 상공회의소 출신이고 현재 시장은 마치즈쿠리 나가노 사장 출신으로 중심시가지활성화기본계획에 대한 이해도가 높아 함께 연계해서 사업을 지속적으로 시행할 수 있었음
- 이에 중심시가지활성화계획의 많은 사업들이 상공회의소하고 연계해서 추진하고 있으며, 사업시행은 나가노 마치즈쿠리가 추진하는 협업체계 구축

■ 향후 사업추진 계획

- 타운매니저의 주요 역할은 중심시가지지를 건강하게 만드는 일
 - 나가노 신칸센역 생기면서 센칸센역에 상점가가 대규모로 입점함에 따라 토큐백화점이 영향을 받음
 - 이에 재개발사업을 추진할 계획이며, 재개발 사업 이후 마치즈쿠리 나가노가 시설을 매입해서 월세를 낮게 책정하여 지역주민에게 임대(프렌차이즈와 경쟁할 수 있도록)
 - 재개발사업은 소유와 사용을 분리하려고 하며, 소유로부터 수익은 얻고, 사용은 월세를 받는 임대업을 전문적으로 할 수 있는 회사를 참여시키도록 계획하고 있음
 - 현재 미츠비시 지소가 참여하도록 협의하고 있으며, 지역안에서도 사업이 잘되는 곳과 사업이 잘 안되는 곳이 있으므로 잘 되는 곳에서 수익을 얻어 잘 안되는 곳에 대한 지원을 병행할 계획임

- 양복회사 중 아오키 회사가 나가노 출신으로 시노노역에서 시작해서 중심시가지에 점포 입점. 교외에 큰 점포 만들어서 전국적으로 확산한 회사, 이처럼 회사가 성공하면 상점가에서 나가게 되면서 남아 있는 상점가들은 약화됨. 따라서 건강한 상점주를 유입하는 것이 목표
- 중심시가지활성화사업의 목표인 보행통행량, 매출액 등은 거의 차이가 없으며 인구는 줄어들고 있으나 더 이상 쇠퇴하지 않는 것을 목표로 추진
- 현재 중심시가지 안에 있는 폐교는 현립대학 기숙사로 건축할 계획이며, 중심시가지활성화계획 3기 계획 중이며, 5년 안에 완성할 수 있는 계획을 세우고 함

3. 이이다 마치즈쿠리 컴퍼니

- 일 시 : 2016년 9월 1일(목) 오후 14:00~17:00
- 장 소 : 이이다 마치즈쿠리 컴퍼니 사무실
- 참석자 : 사업부장 三石秀樹

■ 이이다 마치즈쿠리 컴퍼니 설립배경 및 개요

- 1993년에 회사설립을 구상하였고 처음에는 재개발을 지원하기 위한 회사로 출범하면서 강사를 초빙하여 학습회 운영
- 강사 중 한명이 대규모 재개발사업을 대형회사가 할 경우 지역에 남는 것이 없으므로 마을사람들이 출자해서 마을회사 설립으로 재개발하는 것이 사업성과 노하우 남을 수 있다고 강의
- 이에 이이다 마을주민들이 출자를 통해 주식회사를 설립
 - 1995년 3월 이이다시 교남제1지구시가지재개발사업 기본계획책정
 - 1998년 8월 (주) 이이다 마치즈쿠리 회사 설립(출자 5명, 자본금 10백만엔, 1억), 1인이 2천만원씩 출자
 - 1999년 11년 1월 이이다마치즈쿠리 컴퍼니 이이다시가 30백만엔출자(3억). 제3섹터로 출발
 - 1999년 11년 6월 이이다마치즈쿠리 컴퍼니 일본정책투자은행지출(전체자본금 212백만엔, 21억)
 - 1999년 7월 TMO 구상제출
 - 1999년 8월 TMO 인정
- 주식회사의 주주는 현재 상점가운영주체, 기업, 시민, 행정, 상공회의소, 금융

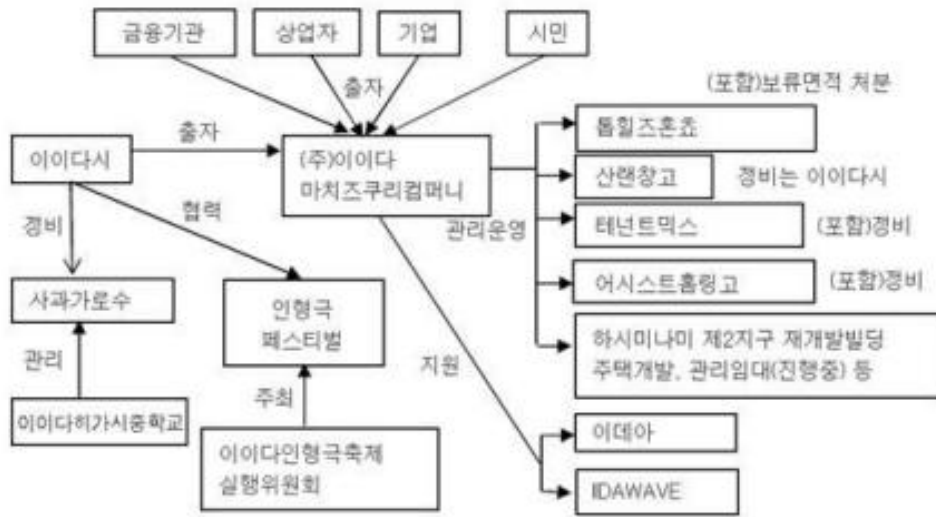
기관, 지역은행이 포함되어 있으며, 임원은 이이다 시장을 포함하여 15명이고 실제 활동인원은 9명

- 감사 2명, 상근임원 2명, 직원 4명(총 6명), 4명중의 2명은 건물관리 인원으로 현재 적은인원으로 사업을 운영할 수 있는 것은 민관협력이 잘 되고 있어 공무원들이 현장에서 같이 일하고 있기 때문임
- 현 시장은 현장중심의 정책 운영을 중시하고 있기 때문에 현장밀착형 사업운영부서는 현장에 부서 전체가 나와서 일을 하도록 시행정을 운영하고 있음
- 산업경제부분과 관련해서는 상업시가지활성화과가 재개발지역에 사무실을 설치하여 공무원들이 나와서 일하고 있으며, 관광과도 상점가에 나와 있고 농업과는 농협건물에 임대료를 내고 나와서 일함
- 그 결과 민간과 공공이 협업체제로 사업을 추진하는 과정에서 의사결정이 빠르다는 장점도 있고 인력이 상점가에 파견나와 있으므로 상점가 활성화에도 기여하고 있음
- 이이다 시청청사를 증축해야 한다는 의견도 제기되고 있으나 현장에 공무원들이 나와 있는 게 지역활성화에 기여하는 효과가 높으므로 이에 대한 반대 의견도 많음

■ 이이다 마치즈쿠리 컴퍼니 역할 및 사업영역

- 이이다 마치즈쿠리 컴퍼니는 디벨로퍼 역할을 하면서도 전체 중심시가지 장소 운영관리자의 역할을 병행하면서 마을의 부활에 기여
- 싱크탱크의 역할과 사업시행주체, 프로듀서의 역할을 병행하며 주요 업무는 다음과 같음
 - 디벨로퍼사업, 조사연구, 개발사업,
 - 시가지 미니개발사업
 - 물품판매, 음식사업
 - 이벤트, 마을만들기 사업
 - 복지서비스 사업

이이다 마치즈쿠리 컴퍼니 협력체계



[그림] 이이다시 도시재생의 협력체제

이이다 중심시가지 활성화계획에 의한 재생 활동

- 중심시가지재생활동은 중심시가지활성화계획에 의해 추진되고 있으며 중심시가지활성화사업의 목적은 '이이다의 마을을 지키면서 성장시키는 자긍심있는 마을을 미래에 남기기 위하여'로 책정
- 나가노시는 나가노현 남쪽 끝에 있는 지역으로 나고야가 나가노현 경제의 중심지이며, 리니어 신칸센 이이다역 개통 예정
 - 현재는 동경에서 고속버스 4시간, 나고야 2시간이 걸리지만 2027년 리니어신칸센이 개통되면 동경에서 40분이면 도착 가능하여 일일 경제권 생활이 가능하며 오사카까지 연결되어 동경-오사카-이이다로 연결될 수 있음
- 이이다 시의 자연환경과 지리적 여건을 고려한 중심시가지 활성화계획 수립
 - 이이다는 3000미터 정도 산으로 둘러싸인 동네로 재해에 안전한 도시이며, 호수주변의 덴류 하천이 흘러 깎인 지형으로 기온차가 심해서 안개가 많은 지역이기도 하지만 안개 때문에 농작물 질이 좋음
 - 인구는 10만정도로 고령화율 30% 수준, 면적 658.76 km²로 임야가 전체 면적의 84.3%를 차지하고 있음
 - 실크나 종이로 만든 제품이 유명하며 하천을 이용해서 물류 거점으로 활용되고 유명한 장군이나 무사는 없지만 지식인, 문화인을 많이 배출
 - 기온차가 50도 정도 차이가 나서 최저 -12도, 최고 36.1도로 일조시간이 2138.9시간으로 일본에서 일조량이 가장 높은 지자체
 - 이러한 기후영향으로 태양열이나 태양광을 이용한 사업이 발전하였고 센서나

렌즈 만드는 사업도 발달

- 최근에는 하이브리드 자동차 센서 생산공장이 전국의 90% 생산량을 달성하고 있으며, 식품제조업도 발달(과자, 화과자 변용시킨 과자 생산 일본에서 50% 정도 생산)
- 이에 제조업과 소매업, 농업, 관광산업의 균형을 유지하기 위한 정책을 중심 시가지 활성화계획에 반영하고 있음
- 지형적으로 농업에 적합하지 않은 이이다시의 여건을 반영하여 소규모 다품종 농업을 추진하고 있고 중심시가지활성화지역 내에 있는 식당에서 '지역생산을 활용한 메뉴개발'을 적극적으로 추진
- 이이다시는 1600년 정도에 마을이 형성되었고 이이다성이 있었으며, 교토를 모방해서 마을형성(격자형 줄이 5개)되었고 전쟁을 위해서 주변에 큰 건물이 건립되어 있었음
 - 1947년 이 지방에서 제일 상업적으로 번성했던 지역에 화재가 발생하여 6시간 이후 거의 반정도 타버렸으며, 남아 있던 건물은 흙으로 만든 건물만 남아 있었음
 - 화재 이후 4,010세대 전소. 남아 있는 집은 활용하고 나머지는 재생사업을 당시부터 시작
- 화재 이후(1947년) 국토성에서 파견 나와 3일 만에 부흥 도시계획공사를 시작하였으며 일주일만에 부흥복구 계획 설립하고 협의회를 설치. 8년 만에 완전 복구함으로써 재난재해 복구모델로서도 주목받아 그 시대 최고의 방재마을로도 유명(동일본 지진 후 이이다시 모델을 사용하자는 논의 다시 시작됨)
- 전통적인 가로구조를 살리면서 방재에 대응하는 토지경계선 정비
 - 도시계획정비 과정에서 좁은 필지와 도로구조가 방재에 취약하다는 사실을 인지하고 주민들 스스로 대지경계선에서 1m씩 건물을 셋백시켜서 방화를 위한 골목길을 만들
- 토지경계선 정비와 함께 방화도로 정비의 일환으로 링고나미키(가로공원)조성하였고(1948년). 동물원도 건립(1953년)
- 현재는 아시아 최대의 인형극 탄생. 전통적인 인형극이 번성했던 지역(1978년부터 개최). 이이다 인형극 페스티벌. 아시아와 세계 페스티벌 번갈아 가면서 개최
- 중심시가지는 링고나미키에서 사쿠라나미끼(벚꽃으로 가로수), 도오리바치(중앙가로) 전체 4개 등분으로 나누어 방화에 강한 도시계획으로 정비하고 중앙공원 하천은 녹지시설을 만들어서 8개 지역으로 구분

- 상업지역라인. 중앙도로, 사과가로수, 상업가로 안에는 도매상과 시장이 있었으며, 도매시장은 외곽으로 이전하였고 나머지는 상점, 오피스, 주택으로 재생
- 중심시가지활성화사업은 일반적으로 역전 앞에서 상점가로를 중심으로 사업을 시작하지만 이이다는 중심시가지 중앙에서부터 소규모 재개발 사업을 시작

■ 이이다시 중심시가지 쇠퇴 현황

- 1974년 역앞에 대형점포 2개소 오픈
- 1975년 중앙자동차도로 개통, 나고야까지 연결
- 1985년 바이버스로 외곽도로 연결. 이이다를 둘러싼 도로 개통. 그 주변으로 대형점포 개점
- 1982-89 중심시가지내 고등학교 외곽으로 이전
- 1992년 중심시가지 병원이 외곽으로 이전
- 1995년 중심시가지 대형점포 중 1개 철수
- 1985-95년 시가지인구약 16% 감소, 고령화율 34%, 35%를 넘음. 오오테마치 초등학교 학생수 1,000명에서 150인(150년된 학교)
- 공동화가 심각하게 진행. 공동화 주요한 상업이전 문제. 인구유출, 자동차 사회화, 상업이외 도시기능 교외 이전
- 인구감소가 나가노현보다 현저히 빠르고, 중심시가지 더욱 심각
- 대형점포 1개 남아 있는 도로. 중앙도로 점포, 링고나미키, 긴자도오리 상점가, 옛날부터 건축되었던 건물이라 지금 건축법에는 부적합한 상태. 철거해도 아깝지 않은 지역. 그래서 개발이 쉬운 지역. 철거반대가 거의 없었음

- 중심시가지활성화계획(1987년부터 1990년까지)에 의해 이이다시는 다음과 같은 활동을 지원
 - 중심시가지활성화위원회 구성 및 운영 : 1988년 11월 발족. 1990년 중심시가지활성화구상을 작성
 - 마을만들기협의회 : 상기 중심시가지활성화구성을 토대로 마을만들기 협의회 구성
 - 21세기를 짚어지는 모임 구성
- 1990년에 제1차 중심시가지활성화계획 수립, 1995년에 시가지종합재생기본계획 수립, 1998년 이이다시 중심시가지활성화기본계획수립으로 발전
- 중심시가지활성화기본계획에서 5가지 방향성 제시
 - 다양하고 고도화하는 소비·문화 필요에 대응하는 충실한 도시서비스 기능 확보, 이를 위한 다양한 도시기능의 복합과 부활
 - 삶의 장소, 정주환경정비를 추진. 시가지 거주기능 재생
 - 지역의 개성을 활용한 우수한 도시경관형성과 풍요로운 도시환경 형성, 이를 통한 경관의 아름다움과 양호한 환경을 살린 시가지 재생
 - 보행자에 친절한 보행체계 확립과 교통체계 정립을 통한 보행환경 향상

- 구체적인 사업내용

- 링고나미키를 중심으로 하는 면적 정비 : 링고나미키 지역 정비, 토지경계선 정비사업, 산넨구라 개보수활용사업(2000년)
- 마을안에 거주기능 추진과 복합기능 정비 : 교난다이 제1지구 재개발, 지역 교류센터 정비사업, 제2지구 재개발사업, 우량건축물정비사업, TMO에 의한 마치즈쿠리 사업

■ 이이다 마치즈쿠리 컴퍼니 주요사업

- 링고나미키

- 링고나미키는 1947년에 조성된 30m 방화도로로 1947년도에도 화단 등이 조성된 4차선 도로로 불법 포장마차도 많았음
- 1947년 화재 이후 히가시중학교 학생들이 사과나무를 심어서 관리한 유명한 도로로 2013년에 60주년을 맞이함
- 건설폐기물도 이 곳에 집중되어 있었고 초기 사과수확 시기에는 주민들이 많이 따갔으나 아사히 신문에서 전국으로 기사화(어른들이 애들이 키운 사과를 따갔다)되면서 일본에서도 유명한 가로수
- 중앙에 사과나무가로수는 양편에 2차선도로(총 4차선)로 학생들이 작업할 때 위험하다는 지적도 있었고 중심시가지활성화를 위해 상징적인 가로조성 사업이 필요했음
- 이에 이이다시와 함께 일반시민, 중학교 학생과 함께 워크숍을 2년간 진행하여 4차선을 2차선으로 다이어트하고 일방향 통행의 보차공존도로로 조성
- 보차공존도로 조성을 결정할 때 경찰에서는 보차공존도로는 관리가 어렵다고 반대의견을 제시하였고 결국, 이이다시가 관리하는 자주관리도로로 지정
- 링고나미키 도로 조성사업은 이이다 마을만들기 정신의 토대가 되었고, 연간 2회 정도 꽃정비를 주민이 같이 함
- 이 사과가로수길은 국토교통성이 지정한 거리 100선에 선정되었고 다양한 수상 경력을 보유
- 사과가로수길에서는 4차선 도로일 때 불가능했던 다양한 이벤트가 매년 1회 이상 개최
- 차량 통행이 줄어든 대신 이이다역에서부터 전기 미니버스가 4월~12월까지 무료로 운행(주말과 공유일)

- 재개발사업 제1지구 : 제 1지구는 1999년 3월 재개발사업실시설계, 2000년 3월 착공, 2001년 7월에 완공하였고, 2지구는 2000년 3월 기본계획, 착공은 2004년, 2006년에 완공(반대가 있었음), 호리바타 2003년에 계획, 2008월에 준공

- 권리자 11명, 0.4ha
- 대지면적 3,070㎡, 연면적 14,010㎡
- 총사업비 330억원
- 용도 : 점포, 공공시설, 주택, 주차장
- 철근콘크리트, RC 지상 10층 지하1층
- 재개발사업부지에 시영주차장이 포함되어 있어 사업시작이 수월했으며 공공 시설은 밤 10시까지 운영
- 공무원들이 퇴근한 이후 시간에는 마치즈쿠리컴퍼니가 시로부터 위탁받아 운영하고 있어 부모들도 안심하고 사용
- 재개발사업 후 주차장 관리수익을 마치즈쿠리 컴퍼니가 맡아서 운영하고 있어 회사 운영에 도움이 되고 있음
- 121대 공공주차장 중 39대가 마치즈쿠리 컴퍼니 소유이고 나머지는 공동소유 주차장(주차장은 5층 내진구조로 설계. 건축기준법 상 내진설계로는 1.8정도, 면진 4~5정도로 지진에 강한 건축물 조성)
- 이이다마치즈쿠리 컴퍼니 사무실은 원래 아이들 탁아시설이었으나 좁아서 다른 곳으로 이동하고 비어 있던 건물로 재개발사업 과정에서 과거부터 있던 건물을 문화재로 인정해서 위치를 조금 이동해서 복원



링고나미키

- 링고나미키 가로운영관리 프로그램(링고나미키 street management program)
 - 사과가로수가 조성된 가로변은 건물 빈점포, 빈건물이 많았고 상업건물도 있었지만 점포는 거의 없었음
 - 이 가로를 집중적으로 개발하려는 의지를 갖고 사업명을 링고나미키 스트리트 매니지먼트 프로그램 사업을 추진, 이는 미국의 BID 메인스트리트 프로그램과 유사하다는 것은 후에 학습을 통해 알게 됨
- 산넨구라 정비
 - 링고나미키 가로운영 프로그램 중 하나로 이 건물은 화재 후 나마코벽(토벽의 양식중 하나) 양식의 창고로 3개 건물이 연결된 것으로 역사적 자산으로 인정

- 하여 이이다시가 매입한 이후 마치즈쿠리 컴퍼니가 기획해서 사업을 제안
- 이이다시가 경제산업성 보조금으로 보수 비용을 조달하고 마치즈쿠리 컴퍼니가 관리·운영, 시설 운영으로 관리비용 조달
 - 2000년에 관광객 및 지역을 위한 교류/커뮤니티시설로서 오픈하였고 링고나미키 자료관, 시민 갤러리, 레스토랑, 바, 관광객을 위한 휴게공간과 화장실을 배치



산렌구라

• 생츠퍼리 빌딩

- 인쇄회사의 빈점포였던 빌딩을 2008년에 ‘경제산업성 전략적중심시가지 상업 등 활성화 지원사업비 보조금 활용사업’의 인정을 받아 빈점포를 해체하고 레스토랑으로 재건축
- 목조건축물로 지역유기농 식재료를 사용하고 건물은 마치즈쿠리 컴퍼니 소유이고 임대관리도 마치즈쿠리 컴퍼니가 직접 운영
- 현재는 결혼식 2차 피로연 장소로 많이 사용되고 있음



생츠퍼리 빌딩

• 에코하우스

- 에코하우스는 생츠퍼리빌딩과 인접한 친환경시범주택으로 환경성 보조금을 받아 시가 부지 매입하여 건설

- 지역목재를 사용하고 지열도 사용, 이이다시에 친환경 관련 업체가 많아서 새로운 기술을 집대성하여 건축
- 집회시설과 전시실로 활용하고 있으며 2016년 3월까지 마치즈쿠리 컴퍼니가 운영·관리하였으나 현재는 다른 기관이 관리, 매년 8,000명 정도 시찰
- 나미키 테라스
 - 나미키테라스는 링고나미키의 커뮤니케이션 스팟으로 오픈한 복합시설로서 지역주민이 소유한 건물을 스스로 정비한 사례이며, 마치즈쿠리 컴퍼니가 리노베이션 사업 시행
 - 3~4층은 주택, 1층은 카페, 2층 어린이 장난감 도서관으로 근처 동물원과 미술관을 방문한 후에, 또는 시민의 일상생활 연장상에 링고나미키를 더욱 친근하게 느낄수 있도록 만남과 교류의 중심지로서의 역할을 수행하기를 바라는 소유주의 의지에 따라 조성



나미키테라스(왼쪽 : 어린이 장난감 도서관, 오른쪽 : 나미키 테라스)

- 호리바타
 - 대지면적 1,460㎡, 건축면적 1,153㎡, 연면적 5,570㎡
 - 총사업비 15억엔
 - 점포, 복지시설, 고령자주택, 주택, 주차장
 - 마치즈쿠리 컴퍼니가 토지 임대하여 재개발사업
 - 환경, 복지를 테마로 재개발사업을 추진하였고 외단열공법으로 건설. 철콘 밖에 외단열 공법(독일, 북유럽 공법 적용)
- 우량건축물정비사업
 - 주택분양사업 13호
 - 7개 분양, 주차장 10개, 점포 7개, 업무공간 3개

- 건물 운영관리, 임대관리
- 고령자용 시설관리 주식회사설립하여 운영하고 있으며, 고령자 데이케어센터도 운영 중
- 1층 상점은 지역상인들로 입점
- 마치나칸 2002
 - 상점가 중 도산한 건물이 있어서 재건축하여 지역여행회사, 지역상점 등을 입점 시켰으며, 다다미 6칸 정도 소규모 상점을 오픈하고자 하는 사람이면 입주하게 하는 사업으로 일종의 챌린지숍으로 운영
 - “100만엔이면 입점할 수 있다” 라는 개념으로 사업자 모집, 운영



빈점포 재생(왼쪽), 마치나칸 2002(오른쪽)

- 문화사업의 일환으로 웨이브 운영
 - 지역축제, 문화, 영화, 달리기, 사이클 등 다양한 활동을 하는 지역의 단체를 네트워크 해 주는 역할로서 마치즈쿠리 컴퍼니가 플랫폼 기능
 - 음반제작, 판매, 지원, 토크쇼, 지역캐릭터 이벤트 행사 등 다양한 이벤트를 행하면서 방문객 유치

■ 민토 기금출자 사업

- 제2지구 재개발
 - 권리자 19명. 반대자도 있었음. 0.6ha
 - 대지면적 4,150m², 연면적 18,200m²
 - 총사업비 750억원
 - 도 : 신용금고, 점포, 인형미술관, 주택 주차장
 - 철골구조, RC 지상 10층, 지하1층
 - 지하 주차장으로 연결. 구분소유로 되어 있음. A, B, C, D 동으로 분동방식

으로 건설

- 마치즈쿠리컴퍼니가 42호를 매입하여 35개 분양
- 점포 5개, 주차장 39대 매입하여 임대사업하면서 건물관리사업과 조합원으로 서 유지관리 사업 병행
- 지역사람들에게 잘 팔릴 수 있는 계획수립하여 분양 첫날 분양 완료하였고, 세계적인 체인점이 들어오지 않도록 지역분들에게 입점을 부탁하였고 지역생 산품으로 만든 음식점 등을 입점
- 그 중 하나인 이탈리아 레스토랑은 원래 테이크아웃 커피숍이었으나 이탈리 아에서 공부한 셰프가 오면서 레스토랑 입점
- 점포에 입점하는 사람이 바뀌기는 하였으나 모두 지역사람들이 입점



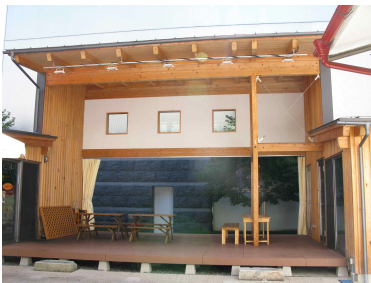
제2지구 재개발지역의 인형극장

- 탐힐즈 제2빌딩
 - 이 사업은 이이다시 하시미나미 제 1 지구 시가지재개발사업지구와 연계하면서, 계속살고 싶은 생활의 제안, 개성 넘치는 점포, 이이다의 자부심있는 문화의 양 성, 모두가 모이는 교류의 장소만들기가 사업의 목적
- 1999년에 재개발준비조합을 설립하여 기본계획을 수립 2006년에 완성
 - 주택판매사업 29호, 27호 분양, 2호는 권리자 입주
 - 점포 7개, 사무소 5개, 주차장 28개소 매입해서 임대
 - 건물관리사업
 - 50대 31%, 30대 27%, 고령자 케어 가능해서
 - 오피스나 점포도 다 지역. 오피스 우량기업이 입점
 - 10년 정도 기준으로 철수하는 업체도 생김



• 나미키요코초

- 제3 재개발로 생각했었으나 반대자가 많아서 재개발 진행을 못하자 토지 및 건물 권리자들이 마치즈쿠리 컴퍼니에 부동산 관리 위탁하는 경우가 많아짐
- 이에 소규모 점포로 운영할 수 있는 공간으로 재생
- 야니키쿠, 이자카야, 몽골가정요리, 마사지, 카페, 이이다 전통음식, 이이다 버거 카페(이이다 소고기 활용) 이이다 교자(튀김만두), 카페, 바, 옷가게, 마사지, 요가 등을 입점(개수로 7개, 품목은 다양)
- 사업기간 2년 정도로 민투자금 출자(10억정도). 보조금은 경제산업성에서 받아서 운영
- 공공주차장을 함께 건설하였으나 아직까지는 채산성이 좋지 않음

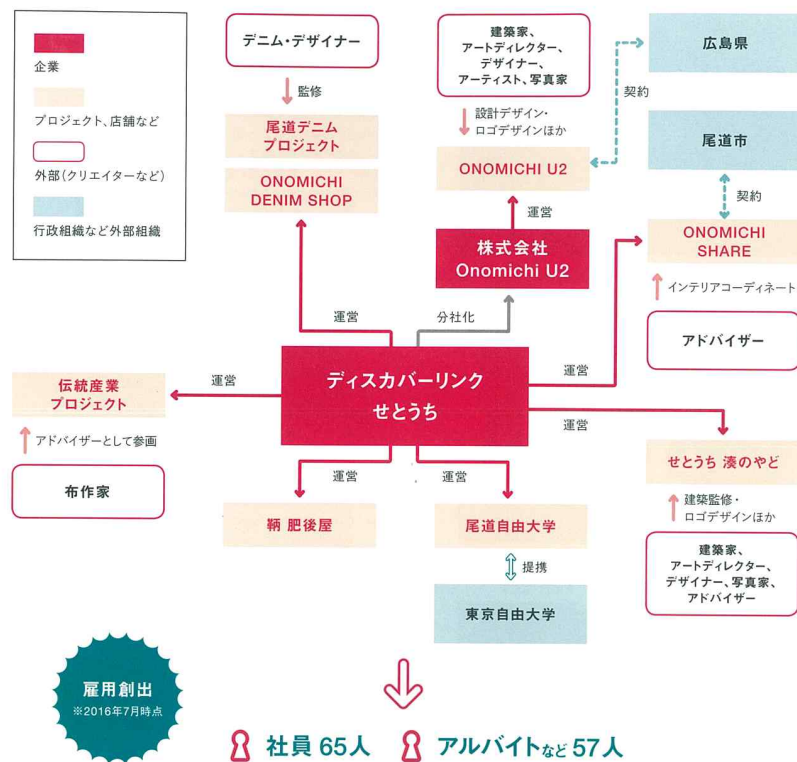


4. 오노미치 U2

- 일 시 : 2016년 9월 2일(금) 오후 13:00~17:00
- 장 소 : 오노미치 U2
- 참석자 : 매니저 요시후미 이노우에(井上善文)

오노미치 U2 회사설립 배경

- 2012년 5월, 히로시마현과 오노미치시가 공동으로 ‘오노미치 이토사키항구 니시고쇼지구(현영2호창고 및 주변)활용사업자 공모요령’을 공개하여 활용사업자의 공모 시작
- 오노미치 U2 회사 설립 이전에 디스커버링크가 공모 착수하여 프로젝트 명을 오노미치 U2로 제출
- 공모에 당선되어 사업자로 선정됨으로써 디스커버링크 자회사 형태로 오노미치 U2회사 설립
- 디스커버링크는 다양한 사업 프로그램을 토대로 개별 프로젝트를 운영하는 주체로 별도의 주식회사를 설립하거나 프로젝트 담당 조직을 운영하는 형태로 발전시킴



디스커버링크 회사 조직

- 디스커버링크는 도시를 활발하게 하는 사업에 관심이 있으며, 도시재생을 목표로 사업을 하면서 그 결과가 도시활성화로 이어지기를 기대하면서 프로그램 기획
- 오노미치 U2는 디스커버링크 주식회사의 일부이지만 독립채산으로 운영하고 있으며 이익이 없으면 사업을 지속할 수 없기 때문에 비즈니스 바탕으로 사업 기획과 운영

■ 오노미치 U2 공모

- 오노미치 U2 프로젝트는 히로시마현 소유의 해운창고
 - 오노미치역 앞의 서측에도 역사 깊은 해운창고가 있고 이들 중의 하나인 니시고쇼 2호 창고는 오노미치역의 서측에 약 500미터의 장소에 위치
 - 이 창고는 1943년에 지어져 약 2,000㎡ 정도 되지만 2000년에 종료된 역 앞 재개발사업의 연장으로서 이용전환을 검토
 - 이 시설을 포함한 일대는 ‘사이클링포트 미나토오아시스 오노미치’로 2010년3월에 국토교통성 추고쿠(中国)지방정비국에 인정등록을 받아 렌털 사이클 터미널, 샤워시설의 정비 등 사이클링기능의 충실하게 담당
 - 한편, 히로시마현에서는 2011년에 ‘세토우치 우미노미치(바다의 길) 구상’을 책정
 - 이 구상은 세토우치해면에 있는 문화재와 전통행사를 시작으로 한 다채로운 지역자원을 활용하여 상호 연계하여 에리어 전체의 매력향상을 추진하는 내용
 - 이 구상의 일환으로 ‘세토우치 브랜드’의 확립을 위해 단계적으로 서브 브랜드, 전략테마를 체계화하고 전략에 따른 개별프로젝트 성과로 연결하는 사업을 추진
- 히로시마현 사업구상에 의해 2012년 5월, 히로시마현과 오노미치시가 공동으로 공모시작

활용의 기본컨셉

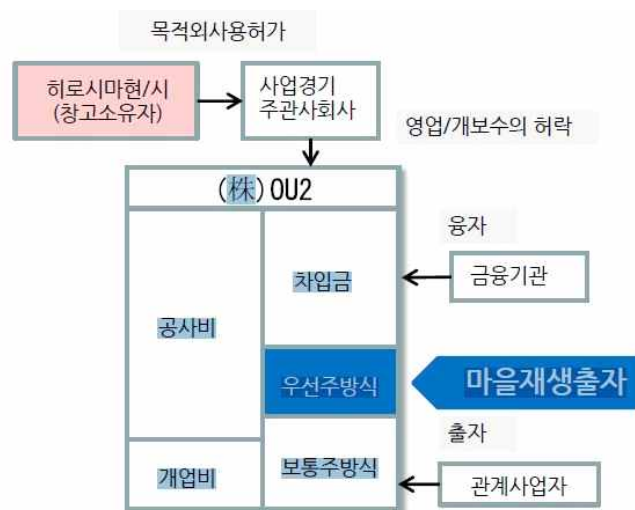
①	세토우치의 지역자원을 활용하여 집객과 지역경제의 활성화, 세토우치 브랜드의 형성등에 기여하는 거점의 정비
②	오노미치 수변도로에 면하는 수변공간의 경관과 세워진지70년된 약2,000㎡의 창고의 대공간의 매력을 최대한 활용한 활기의 창출
③	음식물의 제공과 물품판매등으로 활기만들기에 기여하는 서비스, 이벤트, 교류기능을 중심으로한 국내외로부터 방문하는 사이클리스트도 이용하기 쉬운 공간
④	공공스페이스를 창고 본체의 10%부터 50%정도의 범위내에서 설정

오노미치 U2 프로그램

- 공모내용은 사이클리스용 호텔, 레스토랑, 세토우치에 관한 물품판매, 공공공간으로 조성
 - 자전거를 탄 채로 체크인 가능한 호텔을 컨셉으로 제시
 - 주요 타겟은 사이클리스트 중심의 관광객 유치이지만 관광객만으로는 사업성을 확보하기 어렵고 지역활성화에 기여한다는 측면에서도 지역주민들의 관심도 끌어낼 수 있는 프로그램으로 호텔이 주축이 되지만 레스토랑이나 카페, 빵집 등의 업종을 유치
 - 프로그램과 함께 창조적인 건축디자인에 중점을 두어 사람들이 찾고 싶은 공간으로 조성
- 프로그램과 관련하여 오노미치시는 일본제일의 사이클링로드로서도 명성 높은 세토우치 시마나미 해안도로의 진흥과 자전거 시책의 추진을 위해, 세계유수의 자전거 메이커인 GIANT사의 판매점(GIANT STORE)을 유치해 오노미치 U2에 점포 입점 결정
- 2014년3월21일부터 시작된 히로시마현과 에히메현을 중심으로 한 세토우치 섬박람회 '세토우치시마노와2014'의 스타트에 맞춰 3월22일에 전국최초의 사이클리스트를 위한 복합시설 'ONOMICHI U2 (2호창고(일본어로 창고가 우와야)에서 U2라는 이름을 채용)'가 탄생

오노미치 U2 사업구조

- 프로그램 결정 이후, 리모델링을 위한 히로시마현 주도의 발주가 진행되었고 사업주체가 일반재단법인 민간도시개발추진기구(MINTO)의 마을재생출자를 받아 공사 진행(부지면적 : 5,247㎡, 연면적 : 2,693㎡)



- 시설소유는 히로시마현에 있고 현에서 임대(5년 단위로 임대)하는 조건으로 사업추진, 건축공사 초기비용은 현이 출자(3억엔)
- 오노미치 U2의 사업구조
 - 호텔운영 수익이 가장 많으며, private 브랜드 상품 개발과 판매도 병행
 - 100% 기획 제조(노란색 보틀 레몬을 이용한 탄산음료수 등)하는 것도 있고, 패키지만 하는 것도 있으며, 향신료 등은 100% 기획해서 차별화된 제품으로 판매
 - 레스토랑, 카페 등은 직영하고 있으며 자전거 용품 프랜차이즈인 자이언트는 현에서 유치하여 자이언트가 운영
 - 호텔, 레스토랑 등의 스텝은 U2가 고용하여 운영하고 있으며, U2라는 브랜드 이미지를 지키기 위한 노력으로 사업과 오노미치 출신을 고용한다는 점에 중점을 둠
 - 집객 동향은 사이클리스트 50%, 일반 관광객이 50%이며, 호텔 가동율은 70% 수준이며, 지속적으로 가동율은 올라가고 있는 상황(7~8월은 90%이상)
 - 숙박객을 위한 셔틀버스를 운영하고 있으며, 크루즈 용으로 작은 보트 운영하면서 숙박객에서 프로그램 제안
- 행정과의 연계
 - 1년에 한번 오노미치시에서 국제 사이클 행사 진행하고 있으며, 오노미치 U2가 행사의 거점장소로 활용
 - 사이클링 국제대회 기간 중에 유니폼 전시, 블랜드 유니폼 전시 등 이벤트를 추진하고 있음

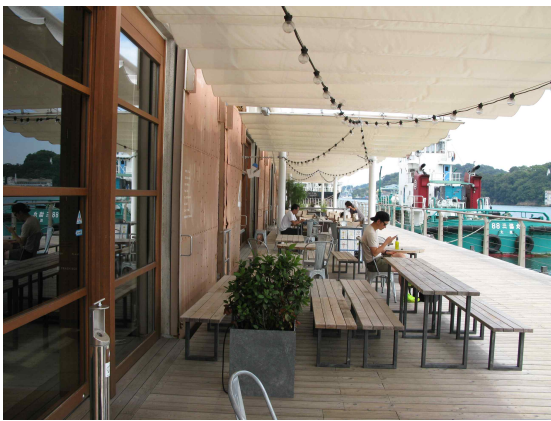




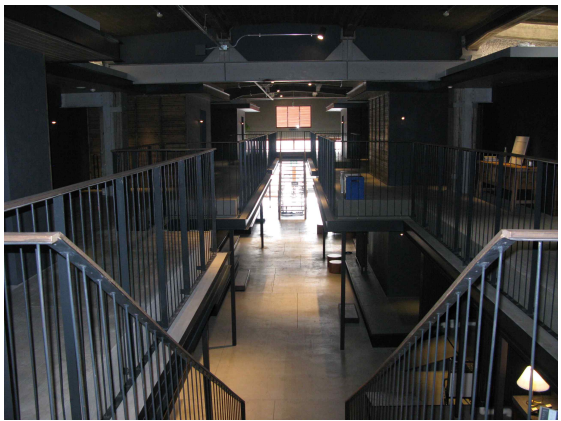
레스토랑



자이언트 매장



카페



호텔

Ⅲ. 중심시가지 활성화사업 추진사례

1. 동경 다이칸야마 T-SITE

■ 위 치 : 동경도 시부야구 사루가쿠초 16-15

■ 개 요

- 장기간 미사용부지(노스웨스트항공과 NTT 의 사택부지)를 재개발하여 오픈한 복합상업시설 다이칸야마 T-SITE

■ 주 체 : CCC (TSUTAYA(음반&영화 DVD 렌탈,판매시설)의 운영회사)

■ 특 징

- 지역주민 및 이해관계자들과 면밀한 협의 끝에 개발 컨셉을 결정
- 주변환경을 고려한 저층개발
- 오픈된 계획형식으로 주변가로와 연결되어 다양한 동선을 제공
- 지역의 새로운 중심지로서 다이칸야마의 특징을 살리면서 지역활성화에 기여





2. 동경 Log Road

■ 위 치 : 동경도 시부야구 다이칸야마초 13-1

■ 개 요

- 시부야역이 지하화되면서 토요코선(東横線)의 시부야역의 전역인 다이칸야마역에서 시부야역까지의 일부구간에 대지가 발생. 그 대지를 가로를 포함한 상업시설로 개발

■ 주 체 : 토큐전철(東急)電鉄)

■ 특 징

- 토요코선이 달리던 220m노선 철거부지를 산책로와 5동의 상업점포를 가지는 대지면적 약3,200㎡, 건축면적 약1,300㎡, 점포연면적 약 1,900㎡의 상업공간으로 재생
- 시설명은 LOG HOUSE에서 따온 ‘LOG’ 와 철도(Railroad)를 연상시키는 단어로 ‘ROAD’ 를 합친 명칭으로 코어 타겟은 어린이가 있는 패밀리와 20~30대 커플, 다이칸야마 근방에 사는 시니어층. 토큐선주변에 사는 패밀리와 근린의 오피스워커의 방문도 기대
- 랜드스케이프 설계는 1년동안 푸른 나뭇잎을 볼 수 있도록 활엽수를 적극적으로 활용하여 산책로에는 여러 곳에 벤치를 설치
- 다이칸야마역 방향과 시부야역방향 각각에 입구를 설치하고 중간에 도로로 통하는 계단을 4곳 설치
- 시부야역방면 입구에는 경사로를 설치하고 이전에 선로에서 사용되었던 목재를 재이용
- 제일 다이칸야마역방면에 위치한 1호동은 기린맥주가 새롭게 시작한 크래프트 맥주의 공장을 병설한 레스토랑을 입점하였고 연면적은 692.8㎡, 좌석수는 215석
- 2~4호동은 일본에 첫상륙한 미국의 라이프스타일 복합편집물 ‘Fred Segal’ . 연면적은 729.7㎡
- 시부야역방면에 위치한 5호동에는 샌프란시스코발 ‘Tartine Bakery&Café’ 이 일본 첫 출점. 연면적은 152.9㎡, 좌석은 120석정도
- 다이칸야마를 ‘산책을 즐기는 에리어’ 로 생각해, ‘산책하던 차에 쇼핑을

하던지 휴식을 취하는 다이칸야마 다운 특징을 답습한 시설만들기' 를 목표로
10년 영업을 예정하고 운영주체에게 위탁



3. 동경 3331 Arts Chiyoda

■ 위 치 : 동경도 치요다구 소토칸다 6 초메 11-14

■ 개 요

- 폐교된 중학교 시설을 구청이 매입하여 복합 문화공간으로 활용
- 아트센터, 아트갤러리, 오피스, 카페가 입점하여 전람회 뿐만 아니라 워크숍과 강연회등 문화적 활동의 거점으로서 이용

■ 주 체 : 치요다구(행정)이 리노베이션후 민간단체의 운영위탁

■ 특 징

- 폐교시설의 리노베이션을 통해 아키하바라에 근접하여 지역내의 새로운 콘텐츠 제공
- 도심속에 부족한 공원시설, 이벤트공간 제공



4. 2k540 AKI-OKA ARTISAN



■ 위 치 : 도쿄도 타이토구 우에노 5-8

■ 개 요

- 에도 문화를 전하는 전통공예장인들의 거리였던 오카치마치에 JR야마노테선이 오카치마치역에서 아키하바라역에 걸쳐 가설
- 가설된 고가선 밑 공간을 활용해 새로운 작품을 만들어가는 크리에이터들의 갤러리, 공방, 카페 등이 조성됨

■ 주 체 : 주식회사 JR 히가시니혼 도시 개발(JR동일본 100%자회사)

■ 특 징

- 주차장, 창고 용도로 밖에 사용되지 않던 오카치마치에서 아키하바라사이의 고가선 밑 공간의 새로운 역할을 찾아냄
- “LINK=묶다” 라는 개념을 활용 크리에이터끼리, 크리에이터와 기업, 크리에이터와 예정자 등 사람과 사람을 묶는 장소로서 고가선 하부 공간을 효율적으로 이용



IV. 시사점 및 기금지원을 위한 추진과제

1) 시사점

■ 지역의 자생역량에 따라 차등적으로 지급하는 보충제 성격의 지원

- 민토 출자는 용자와 출자 이외에 보조금 방식의 지원도 있으나 지역의 자생역량으로 사업추진을 진행했던 단체나 지역에 추가 사업비용을 지원하는 보충제 성격으로 지원

■ 민·협력개발을 통한 도시재생 촉매 자금 지원

- 민간참여의 도시재생추진을 위한 민토출자로 민·관 협력사업을 유도하고 도시재생사업 대상지에 앵커시설을 조성, 운영함으로써 다른 사업을 추진하기 위한 촉매역할 담당

■ social venture capital 개념에 의한 공공성 확보를 전제로 민간사업자 지원

- 민간사업자는 영리목적의 기업마인드를 전제로 하지만 도시재생 활성화를 위한 지역재생에 기여할 수 있는 공공성 측면을 강조하여 금융지원

■ 도시재생 코디네이터 조직인 도시재생회사 지원

- 도시재생사업이 장기적이고 점진적으로 운영될 수 있도록 자생역량을 갖춘 민간 도시재생회사를 지원

2) 기금지원을 위한 추진과제

■ 공공성과 사업성의 균형을 유지시킬 수 있는 기금 지원 프로그램 제안

■ 주민자력의 물리적 환경개선을 촉진할 수 있는 기금지원 프로그램 제안

- 역사문화자원 복원, 주택개량자금, 상점가 개선을 위한 개인 수요자 용자지원 등은 관련 기금에 의한 지원제도와 연계, 운용할 수 있는 기금지원 프로그램 개발

■ 용자출자 상품과 함께 보충제 성격의 보조금 상품 운용 가능성을 고려한 프로그램 제안

- 수익형 사업보다는 비수익형 사업의 성격이 많은 근린재생사업의 특성상 자금 회수를 전제로 하는 용자상품과 함께 무이자 상품 또는 소액이라도 보조금으

로 지원할 수 있는 기금지원 프로그램 마련 필요

■ 지원대상에 따라 기금지원조건 차별적으로 운영할 수 있는 프로그램 제안

- 융자금+보조금 형태의 지원, 지원대상 성과평가에 따른 금리 차등지원 등의 다양한 지원방식을 고려할 필요
- 근린재생사업이라도 지역활성화와 환경개선을 위해 필요한 소단위 점진적 개발을 유도할 수 있는 사업용자, 금융보증 프로그램 마련