

小さな「百貨店」と村
—常吉村営百貨店挑戦15年の歩みと今後の展望—

庄司 俊作 (同志社大学人文科学研究so教授)



はじめに

京都府丹後半島のほぼ中央に小さな店がある、否 あった。名は「常吉村営百貨店」(以下、百貨店)という。常吉は店がある地区の名。村営とは地域の人びとの出資により作られたという意味、村が経営しているという意味ではない。昨年、百貨店はいったん閉店し、15年の歴史にピリオドを打った。その取り組みはソーシャル・ビジネスの先駆けであり、全国的に注目を集めてきただけに見過ごすことはできない。これまでの歩みと現状、今後どうするのか、何が求められているのか。動静は仄聞していたが直接確かめる必要があると思い、現地を訪ねた。百貨店と村落、リーダーの関係に焦点を当て、挑戦的な村づくりの歩みと今後の展望を考えてみたい。

店の活動と閉店

百貨店がある京丹後市大宮町(以下、「旧大宮町」と表記すべきであるが、便宜的に「大宮町」、「町」と表記)、「丹後米」と「丹後ちりめん」で栄えた町である。常吉地区は町の南西部に位置し、上常吉と下常吉の2集落からなる。中山間地域に区分されるが、町から野田川(現与謝野町)に抜ける府道が通っており、百貨店はその道路沿いにある。地区には約500人(約150戸)が暮らし、高齢化率は約35%である。最も近いスーパーまで自転車で約30分かかる。

百貨店ができたのは、1997年である。時あたかも農協合併の嵐が吹き荒れていた。常吉でもJAの合併に伴い支所が廃止、地域から農協が消えた。地域の住民は買い物さえ自由にできなくなる。これは重要な

地域の生活基盤の瓦解である。こうした事態に対し、住民は立ち上がり、お金を出し合い、農協支所の建物を利用して「何でも揃う村のコンビニ」をつくった。

百貨店はたった25坪のちっぽけな店である。しかし、空洞化する村の暮らしと農業を守る住民自主運営の生活拠点、コミュニティ＝小さな農協づくりとして注目された。生活に必要な食材や日用雑貨、地元で採れた農産物、農作業に必要な肥料・資材等を販売した。商品の販売に加え、コピー・ファックスサービス、宅急便の取り扱い、クリーニング、写真の現像、独居老人宅への配達や法事用の弁当の配達など地域に必要なサービスは何でも行った。農作業の人的支援業務や地域の情報発信も担った。毎年盆前には地区を離れた若者に「夏祭りをやるから帰っておいで」と手紙（ふるさと帰ってこいコール）を出した。ジャズコンサートをはじめ種々のイベントも行った。店の一角には4、5人でお茶を飲むスペースが確保され、買い物に来たお年寄りなどがおしゃべりに興じた。狭い店なので置ける商品の数には限りがある。しかし、「何でも揃う」と謳ったのには嘘偽りはなかった。店になくても、注文を受け、買い物に走って届けた（買い物代行）。

このような店であったが、昨年8月、営業を終了した。理由は、立ち上げ以来ずっと無報酬で社長を務めてきたO氏が体調を崩したことと、経営の悪化である。売り上げのピークは2000年の約4,700万円、ところが閉店時は2,700万円弱まで落ち込んだ。15年間の平均は約3,600万円である。最後は、人件費を節約するため、社長自ら従業員として乗り出し、店を続けた。

後日いただいたO氏の手紙には、第1、施設に関連して（大宮町）役場の支援のあり方、第2、目指した農業生産法人化の未

達成、第3、村づくりの担い手の高齢化、第4、女性の活用の不足が反省点として挙げられていた。他地域の類似の取り組みには、行政・農協の支援を受けていることが多い。百貨店の場合、とくに農協の支援がなかったことが大きい。2点目も、経営の基盤を弱めた。計画通り農業でも事業化ができていれば、収益基盤はかなり拡大できた。しかし、いったんは80戸弱の農家のうち約50戸から作業受託するまでになったが、ある事情により予定した経営受託の担い手を失ったため、農業生産法人化が実現できなかった。「地域で採れたものを地域で売り、農業を基本にしてゴルフやカラオケも楽しめる村」をつくる構想は夢に終わった。3点目と4点目は村づくりのリーダーや担い手の問題である。百貨店を核とする常吉の村づくりは、いい意味でも悪い意味でも、O氏や、O氏の村づくりの仲間である、同じく百貨店の専務を務めたF氏のような個性的なリーダーが強いリーダーシップで引っ張ってきたという特徴がある。なかなか地域ぐるみの取り組みにはならなかった。4点目の、女性の関わりが弱かったことがその象徴である。その特徴が裏目に出てきたというのが、最近の状況ではなかったか。

大宮町の村づくりに関しては、奥大野地区のK氏の重要な指摘がある。奥大野は現在常吉と同じ小学校区になっているが、村づくりが活発に行われている。それは後で触れるように常吉の村づくりを考えるうえで大変参考になる。K氏は大宮町役場で町の村づくりを推進し、退職後今は地元の奥大野の村づくりの中心になって活躍している人物である。そのK氏が何を指摘しているかというと、町の村づくりの10年を振り返って、「充実しているところと停滞しているところ」があるとしつつ、その違いは基本的に「事務局体制だろう」として、

次のように述べている。「常吉地区も、村営百貨店は順調にっていますが、要するに（Oさん—実名を変えた）がリーダーです。会社（百貨店—引用者）の方に業務がシフトして、村づくり活動の方がちょっとおろそかになってきているといえますか、事務局体制が弱くなっているのです」（『第 15 回総会記念シンポジウム報告集』2007 年、50 頁）。少し補足が必要である。大宮町では 90 年代半ば以降村づくりが本格化するが、その推進力の核となったのは村づくり委員会であった。町は、ウルグアイ＝ラウンド合意を受け、地域農業の課題を解決するため、「コミュニティを利用し」村づくりを始めた。それまでの箱モノ行政から地域づくり、人づくりへの転換である。常吉の村づくりもこうした行政の対応を受けて本格化したことは指摘するまでもない。しかし常吉では、村づくりがやがて百貨店の運営に先細りしてきたというのが K 氏の見立てである。同感である。

村づくりと村落の DNA

日本の村には村落が存在する。村落とはひとまず、一定の社会的結合をもち、生活と生産の単位となる村の地域集団と定義される。そして、村づくりや集落営農は、村落のあり方と強い関係がある。一般的定理として、現在の村づくりなどにはなお村落の DNA が生きているといえる。

一言に村落といっても、多様で、重層的に存在することが重要である。村落は江戸時代にできた。これが村請制で領主に年貢を納める単位となった「藩政村」。それは明治に入りいっせいに合併し、明治合併村（村役場をもつ）がつくられる。藩政村はその旧村となり、「大字」として明治合併

村の中に含まれることになる。藩政村の内部には小村落が存在した。そうした小村落の多くは明治に入って「小字」となる。現在の生活・生産の基礎的共同体として「農業集落」が統計的に把握され、行政的にも利用されている。全国的には農業集落＝小字＜大字が多く、藩政村＜大字の村落が多いが、近畿では藩政村＝大字＝農業集落の村落が一般的である。小学校の運営が可能となる村の実現を目的として、明治合併村がつくられた。したがって明治合併村＝小学校区である。明治合併村の標準規模は 500～600 戸、中の大字の数は近畿では 6～8 ぐらいか。明治合併村は戦後の市町村合併で行政村ではなくなる。しかし、長い行政村および小学校の共有体験によって一定の村落のまとまりをもつことが多く、現在「旧村」として注目されている。そして、明治合併村と大字、農業集落の関係が村の村落の DNA の強弱を規定する。

旧大宮町には 16 の農業集落が存在する。前述の村づくり委員会は農業集落を単位とするが、14 つつくられた。なぜこれほど多くできたのか。これには町の村落のあり方が関係する。大宮町は 7 つの明治合併村が合併したものであるが、①藩政村＝明治合併村の村が 5 村、② 2 藩政村＝2 大字＝明治合併村の村が 1 村、③ 4 藩政村＝4 大字＝明治合併村の村が 2 村である。歴史的に見ると、近畿のように藩政村＝大字＝農業集落の村落とそうした村落からなる明治合併村は相対的にまとまりがよい。しかも、②や③のように、そうした村落の数が少ないければ少なるほど、明治合併村のまとまりがよくなる傾向がある。とくに①のように、藩政村が合併せず、そのまま明治合併村になった場合、村のまとまりはきわめてよいことが一般的である。①のような村は全国的に少数であり、近畿ではもっと少なくな

る。しかし、大宮町ではこうした明治合併村が8村のうち5村を占めた。それに加え、②の2つの藩政村は江戸時代の初期はひとつの村であった。

②の村が常吉地区である。そして、①の村の1つが前述の奥大野地区である。奥大野は約310戸、ともに小さな明治合併村であった。そして、奥大野は江戸時代に天領（幕府の領地）でもあった。こうした村の特徴は開放的で、豊かなことである。この点も後の議論との関連で重要である。

大宮町の村づくりの視点から常吉の村づくりを捉え直してみた。町の村づくりは、そのひろがりに明確な特徴が見られ、それは町の村落の歴史的DNAの規定性を考えない限り、理解できないことが明らかになったと思う。村落は、大宮町でも村づくりの社会資本（ロバート・D・パットナム）である。

それと同時に、村落のもう1つの側面、つまり従来の村落研究でよく指摘されてきた村落の悪しき社会関係にも注目すべきである。私見によれば、それは百貨店の今後の展望を考えるうえで重要なポイントである。

大宮町の村づくりの動きは、実は、村づくり委員会がつくられる10年ほど前に始まっていた。商工会を中心に30代の若者が、大分県の一村一品運動など先進地域の地域づくり、人づくりの視察を地道に続けた。こうした動きが後に村づくり委員会に合流し、それを主導していくことになる。百貨店社長のO氏や専務のF氏もそうしたグループの一員である。彼らは高卒後京都市に働きに出、Uターンしてジーンズ・ショップや地元スーパーを経営するようになる。商業者やUターン者、Iターン者が村づくりのリーダーになることは一般的であるが、この町でも同様である（2人とも農地は所有）。これに対し、生まれ育っ

た村でずっと農業に従事しているような人（少数派であるが）は傾向的に村づくりには積極的に関わろうとしないのではないかな。

こうした村づくりのリーダーの性格にも、村づくりに対する村落のマイナスの影響を感じる。O氏やF氏の言動を見ていると、村落のしがらみから相対的に自由であるように思う。それは単に個人の性格だけでなく、他出経験や職業によるところが大きいのではないかな。しかしそれでも、彼らはなんとか折り合いをつけて、百貨店を立ち上げ、これまで運営してきた。集落の区長も引き受け、その実力を地域で力をもつ年配者にも認めさせたうえで百貨店を立ち上げている。労力だけでなく、まるで昔の地方名望家のように少なからず経済的負担も負ってきたと見ている。彼らにとっての村づくりというのは、その上での行動、俗っぽくいえば犠牲的行動であった。しかし、そのような行動は持続性という点において限界がある。このように考えると、百貨店の閉店という事態を受け、まずは、村づくりと村落の関係を見つめ直すことが必要である。そのことが百貨店の今後の展望にもつながるといえる。

百貨店の再出発と今後の展望

百貨店はいったん営業を停止したが、すぐ後に新装「つねよし百貨店」（以下、新百貨店）として再開した（12年11月）。問題は今後の展望である。

新百貨店の運営に当たるのは、IターンのH夫婦である。H氏は40代、大阪生まれ、京大卒、NTTやアメリカ・シリコンバレーのベンチャー企業勤務後、現在はアマタ社員として行政と地域をつなぐ仕事を

する。H 夫人は東京の大手金融機関で働いていた。百貨店再開に際し、実行委員会が組織され、夫人が代表となった。京都府のソーシャル・ビジネス人材育成事業の研究生 3 人を受け入れる一方、夫人は無給で働く。今年 5 月まで、H 氏のアマタからの給料と研修生の給料は保証されるので、半年間営業し、今年の 5 月、結果を見て継続の可否を判断することになっている。

営業状況は、きびしい。年商 3,000 万円を目標とするが、それには一日の売上げを今の 2～3 倍にする必要がある。地区の住民の 1 割ぐらいが利用。利用者を 3 割に増やせば達成できる計算になる。地域の野菜も農家の半数近くから仕入れ、将来的にもっと増やすことを目指す。課題は多い。コミュニティ・ビジネスを成り立たせるには、150 戸弱の常吉だけでは狭すぎる。事業区域の広域化は避けられない。常吉や奥大野を含む大宮第二小学校の学区単位に村づくりのつながりもできており、その条件も形成されてきている。

地域の要望に応え、店を再開したという面がある。旧百貨店時代のやり方を改め、これからは地域の住民が店と若いふたりを物心両面で支え、村ぐるみで盛り立てていく必要がある。その兆しは部分的ながら見えてきた。女性たちが「乙女の会」をつくり店を支える。人とくに女性と子供が集まることを重視し、H 夫婦を中心に特技を生かしたサービス活動を行う。

事業的には「儲かる仕組み」をつくることが不可欠である。旧百貨店時代も高齢者の多様なニーズを仕事にすることとて、独居老人の弁当づくり等が構想されていた。その他集落営農による生産力の強化とインターネットを活用した販路づくり(米のネット販売など現在一部実現)、②特産品や加工品づくりによる百貨店の品揃

え、③農村レストランなど働く場づくりも旧百貨店時代に考えられていたが、あらためて追求すべき課題である。

高齢者のニーズを仕事にすることでは、買い物代行や「村の足」をつくる地域限定「村のタクシー (バス)」事業はきわめて有望である。そこで問題である。旧百貨店社長 O 氏に聞くと、車で送り迎えをしても、これまではお金をもらうような感じではなかったという。だが、これはおかしい。タクシー事業をコミュニティ・ビジネスとして位置づけ、送迎してもらったら、一定の基準をもとに決めた対価を支払う。「何でも揃う」に触れ込みにした前述の買い物代行も、同様である。代行してもらった買い物には、基準にもとづき定められた相応の対価を支払う。こうした規範をもつ村社会をつくっていくことが基本になる。そのためには住民の意識改革が必要である。無償の共同作業や村役によりとかく村社会は無償性の論理が支配し、とかく社会的に必要なコスト意識が欠けがちになる。こうした村落の悪しき社会関係が改善されなければ、一部有志に依存する村づくりからの脱却も、課題の農業生産法人化も不可能であり、新百貨店による村づくりも新たなステージには入っていけないと思うが、どうだろうか。

最後に、常吉の村づくりに欠けていた地域ぐるみの村づくりの必要性ということで、隣の奥大野の村づくりについて簡単にまとめておきたい。前述のように奥大野のような村は、村落の構造から見てとりわけまとまりがよく、開放的な村になる傾向があるが、村づくりの実態を見ると確かに納得できる点がある。奥大野でも高齢農家の受け皿づくりや水稲や畑作の販売先確保が課題である。奥大野の村づくりと農業を語るうえで、A 氏と K 氏の存在が重要である。

A氏はIターン農家。大阪出身、立命大卒、大手建設会社勤務後、自然農業をやるため家族と村にやってきた。K氏についてはすでに触れた。家は農家ではないが、役場退職後新規就農した（農地は借地）。農業をやりながら奥大野の村づくりや農事組合法人「楽農くらがき」の中心となって活躍する。就農したのは村づくりをやるためにも必要だったからという。

奥大野の村づくりの特徴は、男性も女性も、そして農家も非農家も、多様な人びとが担い手になっていることである。村づくり委員会の委員も区で人選した19人から始まって28人、71名へと若い人を中心にうなぎ上りに増え、最終的に村の全員が村づくり委員になることを目指している。オープン・ガーデンは力を入れている取り組みであるが、女性の力を活発にした。奥大野の村づくりは常吉に比べ後発で、常吉のようなリーダーもいなかったが、逆にこれが幸いしたという。

農業も、水稲、畑作それぞれ1人ずつ専業の認定農家（A氏は畑作）を育てる一方、地権者や兼業農家の農業との関わりの持続・強化を推進している。A氏らの役割は、農業で十分な収入をあげることで兼業農家に「農業も捨てたものではない」という意識をもたせることである。K氏は、A氏の「横受け農家」である。A氏は高い栽培技術と販路をもつ。K氏はA氏から野菜の栽培計画や技術指導、人手が足りない時はA氏の雇用者をまわしてもらい、生産した野菜はA氏に買い取ってもらい、A氏のブランド名で販売する。この関係は対等であるので横受け関係なのだという。こうした関係を広げていくことによって、村の農業を守る戦略と見た。楽農くらがきのメンバーは「とにかく何かやろう」と村づくりに取り組んだ人びとなので、多種多様

で、さまざまな職業の人がいる。法人経営はそうした多様な人びとの特技や労力を適材適所で発揮する場という位置づけがなされている。

この村でも、A氏が来た頃は違った。A氏は村に溶け込もうと、地区の集まりがある一番早く行き準備を手伝った。そうした時、2人が寄ると2人で、1人増え3人になると3人で他人の悪口。これが堪らなかった。しかし、こんな雰囲気も、村づくりを行う中で大きく変わっていった。A氏は3人雇用して農業をする。全員村外の人である。まだ、村の人びとの評判が気になるのであろうか。

おわりに

常吉村営百貨店の閉店を受け、この挑戦的な村づくりの社会的意義と、今後こうした取り組みを継続発展させるうえで何が課題となるかを考えてみた。常吉村営百貨店の閉店は村づくりの1つの時代の終焉を意味するものであり、今後の展望はその限界の克服が課題であることを村づくりのリーダー・担い手と村、とくに村落の關係に即して明らかにした。

多様な人びとによる、地域ぐるみの、まっとうな社会的・経済的規範の確立した村づくりの時代に入った。こうした新しい村づくりによって、行政の支援を引き出していくことが時代の社会的要請となっているのではないか、というのが小論の一応の結論である。

付記

本稿は、昨年12月末、くらしと協同の研究所の研究グループが行った常吉・奥大野調査をもとにまとめたものである。執筆に当たっては研究グループの各先生作成の研究会報告レジメを一部参考にさせていただいた。記して謝意を表したい。