

特集 サステイナブル・コミュニティ=やさしく、しなやかに続く地域をつくる

02

買い物と交流の場をつくる

「買い物難民に「届ける」から一歩進んだ「拠点」づくり

浜岡 政好 (佛教大学名誉教授)



つねよし百貨店 東田一馬氏

【浜岡】 前回訪問させて頂いたのは、確か、新装「つねよし百貨店」が再開して間もない 2012 年 12 月下旬でした。その時のインタビューを踏まえまとめられたものが庄司俊作さんの「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—」(『くらしと協同』2013 年春号)です。それから早 7 年たちました。再開された「つねよし百貨店」の現状とこれからについての想いをうかがいたいと思います。

一度閉じた「常吉村営百貨店」を、再度ひらがなの「つねよし百貨店」として再開するのは、東田さんにとっては創業する以上の大変さがあったのではないかと思います。再開にあたっての新しいミッション、自分たちは何を引き継ぎながら何を新しく創ろうとしたのかお聞かせ願えればと思います。

【東田】 「村営百貨店」の 15 年間で、地域の人の想いとしては「お店はあってほしい」でも「買い物は別」ということで、経営は厳しく、刷新が必要な状況にありました。

そこで一度閉じるという「ショック療法」も必要だろうと。商品も全部総ざらいして「村営百貨店」を一旦終わらせ、その後空っぽになったこの場所に椅子を並べ、地域の方と外の人も含めて 40 人以上が集まって「これからの百貨店」について話し合いました。

また、妻と二人で常吉地区の約 150 軒を一軒一軒訪ね「百貨店がなくなることをどう思われますか」と一人一人に聞いて回ったりもしました。

その時、私は「すぐにやります」という強い決意を持っていた訳ではありませんでしたが、それでも「本当に終わらせていいのか」という気持ちはずっとありました。

「常吉村営百貨店」という“のれん”は消えてしまうにはあまりにも惜しいものでした。地域の人に愛され、地域の中心となっていましたので。その地域のお年寄りに元気を与えたり、地域の人

の誇りになったり、子ども達の帰ってくる場所になったりという、精神的な部分は残さないといけないと思いました。

一方で、私は「田舎で働き隊」研修生の頃から百貨店の仕事を手伝っていて、中から見える無駄や非効率的な部分も見えてきました。そこで「地域の百貨店」という想いは受け継ぎながら、やり方を見直せばなんとかなるんじゃないかとも考えました。

【浜岡】 しかし新しい看板には「村営」は引き継いでいませんね。それは今までと運営の仕組みが変わりますということを意識して、あえてつけなかったのですか。

【東田】 そうですね。「村営」と加えると、大きい感じがするんですね。「村営百貨店」には34人の出資者がいて、その人達の支えでずっとやってきました。地域の人達からすれば、自分たちがお金出した「自分達の店」という想いが強くありました。「村営」にはそんな想いがこめられていましたが、私も妻も余所者なので、余所者がぼんと来て「村営」を引き継ぐなんて恐れ多いと。我々の中では引き継ぐ時に「ひらがな」にしたり、「村営」を外すことの意味は大きかったんです。買い物に来るお客様の大半は「おばちゃん、女性」なのに、村営百貨店のときお店の運営側は基本、村づくり頑張る「おっちゃん、男性」が中心でした。そうなるとお店側の想いと別に、本来の買い物のお客様である女性が利用しづらい雰囲気もあって。なので女性を中心にしたという想いから、「つねよし百貨店」の代表は妻がすることになりました。

【浜岡】 支え手が、それまでとは違ったものになることを意識しているんですね。

【東田】 女性目線を意識してと「経営も変わったんですよ」ということを地域の人に知ってもらう意味もありました。

村営百貨店が閉店になって、再開するからといってもう一度地域の人に出資をお願いするというのはありえない話でしたし、地域のお店に外部から資金を入れて再開するのはもっと違う話になります。このような背景から新しい「つねよし百貨店」は資本金ゼロでスタートしました。

【浜岡】 法人形態はどうなっていますか。

【東田】 村営百貨店がなくなったときに立ち上げた「チャレンジつねよし百貨店実行委員会」という組織が母体となります。形態は個人事業主です。「つねよし百貨店」は資本金ゼロで、什器など使えるものは引き継ぎました。8月に村営百貨店が閉店し、9月に再開を予定したため、地域の農家さんに協力してもらい、仕入れた新米を注文販売して売り上げたお金で商品を仕入れて経営を回していく、自転車操業でした。

これが1年目の姿で、それ以降も自転車操業は変わっていません。基本は在庫を増やさず、できるだけ商品を回転させて現金化するフロー経営を心がけています。

【浜岡】 しかし、「百貨店」という名称は引き継ぎましたよね。

【東田】 「百貨店」という名は、ユニークですし、すごくいいネーミングだと思っていました。店に置く品数は減りましたが、地域の人にとっての「百貨店」という役割は引き継ごうと思いました。

ロスをなくすために、店に肉、魚、惣菜などの生鮮品を常時置くのをやめ、毎日、注文をとって注文品だけを仕入れるように

しています。その意味では、地域の人にとって「欲しいものは何でもある」という「百貨店」の姿は受け継いでいます。さらに物を売るだけじゃなく、皆が集う場所であったり、何か困りごとがあればお手伝いに行くとか、見回りに行くとかを含めた、物を売るだけじゃない「百貨店」としての機能も引き継ぎました。

【浜岡】 あえて「百貨店」を標榜しているのは、物を売っているだけではなく、何かプラスアルファを発信する場所というイメージを大切にしたいということですかね。

【東田】 そうです。楽しいっていうのも大切ですね。店を 1/4 に縮小し、残りをフリースペースにしました。そこを自由に使うということで、コンサートやったり映画やったり。自ら企画をするだけじゃなくて、最近では発達障害の当事者の人が自分たちの居場所づくりで貸してもらえないかと来られたり、今は定期的にゲーム会を開くようになったりとか、なんでもありで使ってもらえる場所になっています。

【浜岡】 地域の人たちがこの場を使って 自分たちの地域を面白いものにしようとするための空間という役割を果たしていると。

【東田】 村営百貨店を始めた頃、地域の人口は 800 人程。それが今は 400 人ぐらいに減ったんですが、その 1 割ぐらいが子どもなんです。子ども達がいる限り、ここで育て、大きくなった時に「百貨店でお泊り会やったよ」、「ここでかくれんぼやったよね」と、百貨店が楽しい記憶に残る場所であって欲しいというのが願いなんです。

【浜岡】 百貨店の運営については、「チャレ

ンジ! つねよし百貨店 10 訓」(①成長しない、②競争しない、③効率化しない、④奉仕しない、⑤レバレッジしない、⑥ストックしない、⑦すべてにオープンに、多様に、⑧役目がある限り、⑨未来のために、⑩ Always Happy) を定めていますね。このなかには地域が変わって、必要とされない事態が来るかもしれない、その時は辞めるというルールが盛り込まれています。これは事業の継続を前提にしたビジネスモデルではありませんね。

【東田】 「十訓」は、お店をやる中で見えてきたことを「戒めて忘れないようにしなければならない、危ないぞ」を集めたものなんです。役目を終えれば、ここも終えるというのは、続けるうちに、百貨店を続けることが目的になるのは危険だと思い、常に毎年、その時ごとに役目を持ってやることを意識しておけということです。

【浜岡】 人口減や環境問題を考えると、無理やり需要を作り出していかないと成長モデルそのものが成り立たない中で、逆に地域の暮らしへの寄り添い方を具体的なお店に当てはめてみると、こういう「十訓」になるのかなと思いました。

【東田】 村営百貨店に関わり始めた頃、イギリスの思想家、サティシュ・クマールさんの講演の中で聞いたシューマッハの「成長の限界」の話から、地域のモデルは都市部とは別の前提を置かなければいけないんじゃないかと感じたのです。それが「十訓」のスタートでした。東京から常吉に来て、それまでの仕事の仕方と全く違いすぎる中、少しずつ消化する過程で「十訓」が生まれたのかなって気がします。

【浜岡】この「十訓」の4番目の「奉仕しない」はどういう経過からですか。

【東田】これは、商売＝お金儲けが悪いのではなく、儲けすぎる必要がないという考えがベースにあります。大阪で商売をやっていた父親を見て育ち、商売ごとは好きなんです。

百貨店をやっていると「地域のために頑張ってますよね」って言われるんです。でも自分はそんな奉仕精神ではなく、ただ商売として仕事をやることを楽しんでいるだけです。それが自然だし、普通だと思います。だから奉仕のための商売になっちゃだめだっていう自分への戒めです。

【浜岡】この「十訓」のうち8番目の「役目がある限り」と、9番目の「未来のために」は、どこかで繋がっていると思います。具体的にどんな形でこの8番目と9番目を考えておられるのでしょうか。

【東田】8番目は前に話した通り、百貨店を続けることは目的じゃなくて手段だということを忘れないようにするための戒めで、9番目の「未来のために」が百貨店を続ける目的なんだと思います。

そもそも百貨店がどうこう以前に、自分が生きてる目的は、未来のために、子どもたちに何を残さないといけないかだと思っています。

【浜岡】10番目は「Always Happy」ですが。

【東田】”常””吉”で「Always Happy」いつもハッピーになって、最後にオチみたいなものです。(笑)

【浜岡】8番目の「役目」ですが、お店は「物」

を売ったり買ったりするレベルでは縮小するかもしれないですが、逆に、必要性は高まるかもしれませんね。

【東田】「村営百貨店」を閉めたのは経営が難しくなってきたのが理由でした。ただ、その役目として、「困っているお年寄りにとって無くてもいいか」とか、「子ども達が戻ってくる場所や、みんなが集う場所が無くなっていいか」という役目を考えた時にはどうしても必要な場所でした。

【浜岡】人が集える場所としてのお店が、9番の「未来のために」に繋がっていくような役目ってどういうことですか。

【東田】一番大切なのは子どもたちの未来で、子どもたちが巣立つときに、みんなで遊んだ百貨店が「常吉」の記憶としてどう残ってくれるかが、ここの一番の役目なんです。その意味合いがなくなれば、もしかしたら役目を終えたと思うかもしれません。

【浜岡】ところで人口減と超高齢化の中でお店のこれからをどう考えておられますか。少なくとも10年後の「つねよし百貨店」はどうイメージしておられますか。

【東田】10年後なんて想像つかないし、わかるなら逆に教えて欲しいです。(笑)

同じようにやっていたら、多分回らなくなるのは「村営百貨店」と同じだと思うので、変わってかないといけないとは思っていますが。

なぜ「十訓」があるかというのと、その変わり方を、成長を求めるでもなく、立ち退くでもなく、環境の変化のなかで模索していかないといけないと思うからなんです。この場所を学びの場として、今後も広げる

ことはできると思いますが、お店部分の 10 年先は正直答えが見えていません。

【浜岡】「十訓」の最後の Always Happy は、300 人になっても 300 人の人達がハッピーな暮らし方ができるような地域とか、生活の支え方とかをどう作れるかという描きかたになると思うのですが。その時に、この百貨店はどのようなポジショニングになるのでしょうか。

【東田】400 人が 300 人になっても、百貨店はそんなに変わらなくて、地域の人と「お互い様」の間柄なんです。百貨店は地域の困っている人を助けるし、百貨店が困っている時には地域の人から助けてもらっています。それがうまく回るところなので。人口が減るからといって、大きくモデルが変わることはありません。でも、生活していくのに必要な収入はやはり考えておかないといけないかな。

【浜岡】それは当然そうなりますよね。

【東田】そういう意味では「つねよし百貨店」に変わった時に、変化に打たれ強くするため、固定費をなるべく減らし、変動の影響を受けにくいモデルに変換しました。在庫を減らして、ストックからフロー中心にとか、損益よりもキャッシュフローを意識した経営にしようとか。お店自体は単純なモデルで、物を仕入れて、それに“売る”という労力の部分を対価に乗せて商品を販売するというだけです。借り入れもないので、固定費部分を縮小させれば、現金が回れば、小さなビジネスでも持続可能になります。

【浜岡】人口減少しても、この「十訓」のような精神でやると、それなりに持ちこた

えられるということですね。

【浜岡】「常吉村営百貨店」と「つねよし百貨店」の 30 年近い取り組みを通じて、先の「要望書」などに込められた地域にふさわしい「お店のあり方」という想いを受け止める声は、地域の中にどれだけ広がったのでしょうか。地域で生きて行くための力みたいなのが、地域の人々に受け止められて、それが広がっていけばいいなと思っているのですが。

【東田】わたしもそう思っていますが、残念ながらそこまでの手ごたえになっていません。「芽生えが出るとうれしいな」っていう気持ちでやっています。私は「地域の百貨店」というのは、すごくいいモデルだと思っています。ここで育った子ども達が、いずれどこか別の場所でやってくてもいいし、他の地域から来た人が、それをいいなと思って、自分たちの地域で継承してもらってもいいし。この百貨店自身も、我々が引退するときに、もし残したいと思ってくれる人がいれば、継いでくれればいいなと思ってやっています。

【浜岡】ところで、全国で過疎化が進み、人口減とか高齢化でお店がなくなった地域が沢山あります。この常吉モデルはどこまで一般化できるかを伺いたいのですが。

【東田】私は、できると思っています。一般化できるかどうかは、人の問題とお金の問題があると思います。まず人の問題では、地域のリーダーであった大木さんと違い、私は余所者だし、そんな人を引っ張るリーダータイプじゃないんです。それでも地域の百貨店をできているのは、あまり物事を気にしない「鈍感力」、それぐらいの能力

があればできるんじゃないかと思います。そういう意味ではハードルは低い。

あとお金の問題では、意識して資本金0円で百貨店を始めました。地域に、こういう居抜きで使える場所さえあれば、資本金がなくても自転車操業でも回せるものです。固定費を抑えさえすれば、すごく儲かりはしないけれど持続できるというのは証明出来たと思います。そういう意味ではハードルが低くて一般化できるモデルだと思っています。

ただし、今までの考え方に縛られると多分できないだろうと思います。まず事業計画を立て、どう資金を集め、いかにチーム組織を作って、何年分の収支計画を作るといったやり方にこだわってしまうと難しいだろうなと思います。そこが一般化しづらい理由じゃないでしょうか。

【浜岡】 最後にもう一つお聴きします。東田さんは、もう10年以上、「十訓」に基づいて、「小さな百貨店」をやってこられました。生活協同組合がこういう形での「百貨店」から何が学べるか、ずっと気になっています。生協について感じていることをお聴かせ下さい。

【東田】 生協はわかりませんが、大きくなると、やはり経営とそもそもの想いがどうしても乖離してしまうのは拭えないだろうなと思います。そのため「つねよし百貨店」には「十訓」があるんですけども。

ここの「百貨店」が理想としているモデルは沖縄の共同売店なんです。地域ありきで、お店、暮らしを支えるってところで、経営形態にとらわれずに、小さくユニットとしてやってるっていうのがうまくいく理由というか、秘密があるのかなと思っています。

だから生協さんも、もしかするとそういう組織というよりはユニットの地域から出た何かみたいなものの方が、生協の思想と言うか助けあいみたいなものと合うのではないのでしょうか。

私はここに来るまで、ずっとIT系の業界にいたのですが、その時も実は遠く離れた人同士をバーチャルで繋げるとか繋がるとかを基本テーマでやっていたんです。

けれど、ここに来て、遠く離れた人を繋げなくても、小さなコミュニティで、身近な人同士、子どもたちやおばあちゃんたちとリアルに繋がってるほうが断然面白いと気づきました。

【浜岡】 確かにね。そういうリアルな繋がりができるのがね。

【東田】 この百貨店をやってきて一番面白いのは、地域の人たちが、お客さんであり、出荷してもらえる生産者であり、困った時助けてくれるサポーターであり、ファンである、といったいろんな役割を担ってくれているところなんです。

経営の合理性という点では、経営者と株主と従業員がそれぞれ独立する形が当然のように経済学では語られますが、そもそも株主も経営者も労働者も顧客も全部一緒の方が本来が一番理想的なんじゃないかということ、この「百貨店」で学びました。

地域の人が困っていれば助けるし、百貨店が困っていたら助けてもらうし、お客さんにもなってもらえる。「お互い様」が当たり前のように実行されていて、一つの「共同体」としての実感があるのです。それがモデルとしてあると思います。

【浜岡】 本日は、長々とお話を聞かせていただきありがとうございました。