

[報告 2]

「ごっくん馬路村」のブランドづくりと 販売戦略の歩み、今後の展望

東谷望史 (JA 馬路村組合長)

はじめに

先日の高知新聞に「馬路村の人口が 1,000 人を切る」と載っていたが、私が農協に入った 40 年ほど前村民は 1,700 人いた。村が若者の定住などの施策をすることによってやや横ばいの時代もあったが、高齢者も多く自然減で、今後も減少が続くと思われる。

農協で営農や販売に携わりユズしか無い村で、どうすればユズ産地として生き残れるかを考えユズの市場を拡大する取組みを行ってきた。その後、地域が持続するために働く場の拡大を目指して加工品の生産や販売に取り組んだ。一時は情報を出し勢いよく売れたが、最近は簡単に売れない。非常に厳しい時代になってきたと感じるところがある。ゆずは西日本各地で生産され、同じような取組みを行っているとところが増え、スーパーに行けば棚から溢れるばかりに並んでいる状況だ。そのなかから商品を選んでもらうことはなかなか難しい。現在の売上は 30 億円前後だが、年間の仕事日数を 300 日とすると、1 日 1,000 万円を売らなければならない数字だ。人口 1,000 人の小さな村で大きな事業となってきた。

これまで様々なユズ製品をつくってきたが、もう食品はだいたい行き着いた感がある。その中でゆずの種子に注目し研究を始めた。1 つのユズのなかに種が 30 個ほどあり、それが重量の約 1 割を占めている。ユズを年間 1,000t 搾れば、そのうち種が 100t ある計算だ。これまでは残渣といっしょに堆肥にして農家へ無料配布していたが、この種になにか秘密はないかと 20 年ほど前からずっと探ってきた。

そのなかで化粧品原料に使う事が出来るようになり、高知大学医学部等との共同研究を経て、4~5

年前から JUNO というブランドで製品化に取り組んでいる。これから販売に力を入れ、売上 3 億円を目指したいと考えている。

今、さかんに 6 次産業が言われるようになったが、私たちがやってきた、ユズを搾って加工して売るという仕事はまさに 6 次産業だ。本来、農協は品質のいい農産物をつくって市場へ出荷し、そこから代金が入るといった流れだが、馬路村では青果出荷が伸びなかった。

その背景には、昔から秋になればユズを収穫し、それぞれが搾って 1 年中料理につかっていたという食文化の歴史がある。防除に手をかけてきれいなユズをつくらなくても、果汁で売るといった考えがあった。しかし生産が増え農協が扱いだした頃には、高知県内だけでは売れなくなり、大量にユズ果汁の販売が必要となっていた。その頃県内のユズ産地が集まり、果汁を大手のドリンクメーカーや醸造メーカーに販売するようになる。農産物は大豊作になると価格が下落する。下落だけならいいほうで、まったく取引が成立しないこともある。馬路村は青果出荷がないので、搾汁したユズ果汁をいかに売るか、その仕組みをつくらないと生き残れない。そう考え、30 年以上前から売る仕組みづくりに取り組んできた。

十分な設備もない中で果汁を主とし、大都市の物産展に参加して顧客を増やし、直販でお客さんに直接届けるダイレクトマーケティングに取り組んできたが、随分の年月がかかった。



そのなかでは、ギフト商品開発も行ない、これが少しずつ売れるようになり、生産が間に合わなくなった事もあった。ギフト商品が売れる事でさらにお客さんが増え、通販の全国展開が可能となった。しかしそのギフトも昨今の状況変化により伸びなくなってきた。そんな中からヒントが生まれたのが、クッション材にタオルを使うというギフト商品である。きっかけは、6~7 年くらい前に今治市のタオル組合との関わりから、タオルをクッション材にしてゴミを少なくするギフトが出来ないかと考えた。試行錯誤の結果、驚きの商品として少しこだわりセットが完成している。そしてメッセージとして「お客さまにお届けするお荷物から、ゴミになる資材を少なくできないかと考えた結果、タオルをクッションとして使ってみました」と添えてある。工夫すれば色々な事に挑戦できるのが、ダイレクトマーケティングで今、日ではそれなりに売れている。

馬路村の概要とユズ製品直販への歩み

馬路村農協は、今日総合農協でやっている。高知県には現在、15 の総合農協があるが、今後、組織再編をし、1 農協を目指すことになっている。合併をするのかしないのか、あるいは専門農協の道を歩むのか、私たちは今年 1 年をかけて、組合員座談会を開き、協議をし、方向を決めなければならない。

馬路村は面積の 96%が山林。太平洋から安田川を 20km ほどさかのぼった徳島県との県境に位置しているが、1000 メートル級の山に隔たれ徳島県へ道は抜けていない。つまり、馬路村に足を運ばれる人は目的地が馬路村であり、通過点ではない。その分情報を出し続けないと村に人は来ない。

馬路村はかつて 2 つの営林署があり、村の面積の 76%を占める国有林の伐採や搬出でにぎわってきたが、資源が枯渇し村から営林署は撤退していった。農地は非常に少なく、急傾斜地に石積みで水田をつくり、谷奥から長い水路で水を引き田んぼをつくっていた。その水田が現在はユズの栽培に代わっている。

そして当時の馬路営林署の庁舎や貯木場跡地を買い、農協の本所としたり、ユズを中心とした村の活性化計画の一環として「ゆずの森構想」をたて、計画を進め始めたのが 10 年前である。今日ではごっ

くん工場や搾汁施設、化粧品工場などを建設し、視察や観光客の来村で賑わう場所となっている。

ユズにはいくつかの栽培方法がある。昔、種から生えたものが自然に成長して行って、今、50 年 100 年の古木になっているが、種から育てる実生という栽培方法では、ユズは実をつけるまで 18 年かかる。これでは農業として採算が合わないため、現在はほとんどの産地が、カラタチ台にユズを接いで、5~6 年目からそこそこ収穫があがるような栽培方法をとっている。

ユズは上に強く伸びる性質があるため、実生で自然に生えているものは樹高が 7~8m にもなり、登らないと収穫できないし、トゲがあるので、収穫は大変である。

昔はそういった木から実を竹の棒で落とし、それを手作業で搾って自家用のお酢として使ってきた。また、それを庭先販売で、ユズ果汁一升が酒一升ぐらゐの値段で取引されていた。

昭和 50 年に農協で小さな集出荷場をつくり、共同で搾るようになった。やがて販売も農協がすべて引き受けるようになったのだが、どんどん生産が増えて簡単に売れなくなってきた。「私に営農指導と販売をやらせてほしい」と手を挙げたのは、そんなときだった。当時の組合長からは「一生やれよ」と言われたが、それほど強い思いで言ったつもりはなかった。

馬路村にいても注文が来るわけではないので、最初は東京や大阪で開かれる百貨店の物産展へずいぶんと足を運んだ。これはなかなかしんどい仕事となったが、少しずつ変化はおき始めていた。初めの数回は田舎者が都会へ出てそれなりに楽しく勉強にもなったが、これが 10 回 20 回と続くと本当に疲れる。催事は 1 週間の単位で開催されるため、年間に 10~15 回も行くと、ほとんど村にいられなかった。ユズの販売を自分が一生やると考えると、50 歳になるまでに、馬路村にいても売れる仕組みをつくらなければ体が動かなくなると考え、若い頃は必死になって動いた。

ものをつくり売るということは 1 年や 2 年では形にならない。農協の職員は 3 年とか 5 年で配置換えになるが、それでは今日の仕組みは出来なかったと思うし、当時の組合長の言葉は本気でやらなければ

と思わせてくれた。継続は大事だと、今振り返ってみて感じている。

通信販売に取り組むきっかけとなったのは、お客さんからの手紙がきっかけだった。「催事で買って食べておいしかったが、そのあとはどこで買ったらいいか」と書かれていたり、なかには、現金書留でお金と一緒に注文が来たりした。

当時は宅配業者が馬路村に集荷に来てくれなかったし、クッション材のようなものもなかったので、ビンもの（ワレモノ）を送ることは大変だった。1 升瓶を 1 本送るために、製材所から木を買ってきて、のこぎりで挽き、箱を作るのに半日かかる事もあったが、これをうまく伸ばせば、将来お客さんに直接搾りたての案内ができる。手間はかかるが卸に売ったり、原料で売るよりこっちのほうがずっと確実ではないかと感じた。ただし、ひとりが年に 1 本買ってくれたとしても、1 万本を売るには 1 万人のお客さんを集めなければならない。そのためにはやはり、物産展等に足を運んで、少しでも買ってもらう必要があった。パンフレットをいくら配っても、家に帰れば捨てられてしまう。サンプルのように無料のものには価値を感じないだろう。たとえ 100 円でも、お金を出して買ったかたちでないといけないということで、とにかくまず買ってもらう。そして、次からの注文はどうすればいいかを明記した。また、ユズを食べたことがない人も多かったので、使い方を書いたものも一緒に入れた。当時は予算もあまりなかったが、できる範囲内のことをやりながら産直へ向かって動きはじめていった。

「ごっくん馬路村」が生まれるまで

そんなふうにしなげながら、ユズの生産は徐々に増えていった。ユズは 4~6 年に 1 度、大豊作の年が来る。日本中が大豊作になるため、そのときには価格が暴落する。その対策として、徐々に加工品に力を入れ始めた。

「ごっくん馬路村」をつくったのは、今から 25 年前のことだ。ストレートドリンクは単価が安いので、田舎でつくってもなかなか流通に乗るような生産体系ができない。効率よく製造するためには相当な設備を必要とするからだ。それまでも、薄めて飲むコンク（濃縮）タイプのものはつくっていたが、

それは飲むのに手間がかかるのであまり広まらない。また時代はワンコインになっていたのでも、やはり 100 円で買えたほうがいい。

このころ、大手メーカーも新しいドリンクをどんどん出していた。スポーツドリンクをはじめ飲んだときは「なんとまずい水か」と思った。それが、それから数ヵ月後、二日酔いのときに、甘ったるいジュースよりもさっぱりしたものを飲みたいと思って買った。当時はまだ水やお茶は売られていなかったが、おそらく時代はすでにそちらのほうに動いていた。私たちも「限りなく水に近いユズドリンク」というコンセプトで「ごっくん馬路村」を開発し製造することにした。

ユズという高い原料をつかって田舎で製造して、100 円で大丈夫かといえば、実際はなかなか難しい。けれどもやってみないと結果は出ないと考えともかく始めた。最初は儲けているのか赤字になっているのか、わからない状態だった。当時はかなりの部分が手作業だったため、作り手の手際によって 1 本の原価がかなり変動したからだ。高知新聞にこんなことを書かれたこともある。「卸業者が入らぬもので 1 本 100 円。年産 10 万本という現在の見込みでは、1 本の利益は数円。『作っても作っても疲れるだけみたいだが、ユズの宣伝にはなる』。これも一歩の前進である」と。

最初は 1 本ずつ手で詰めるところから始めた。液体を充填するのは簡単な機械があるが、キャップをしめるには特殊な機械が必要だったため、購入してもらえず 1 本ずつ手締めをした。さらにラベルも手で貼っていたため、1 日に製造できる本数は知れていた。けれども、いろいろなことで話題になり、徐々に売れはじめた。

売れはじめるにつれ、生産が間に合わなくなってきた。品質もあげたい。けれども農協としては、継続して利益をあげて結果を出さなければ設備投資はしないという考え方だった。

やがて、「ごっくん馬路村」や他の商品も売れるようになり利益が出て、組合員へ 7%の出資配当と特別配当が出せるようになった。特別配当とは、経費の計算が煩雑になっていたためユズ果実を買取りにし、決算後に利益に対して特別配当を行なうようにした。

そうってから数年後に、やっと新加工場をつくることになった。しかしこれも 10 年も経たないうちに間に合わなくなり、さらに新しいゆずの森加工場を建設することになった。

やがて水やお茶が販売されるようになると、「ごっくん馬路村」は限りなく水に近いといっても味がだいぶきつく感じられた。そこでその後、「スーパーごっくん」というドリンクを開発した。これはかなり水に近いスポーツドリンクだが、お客さんが名前前から受けるイメージと私たちの思いの間に少しずれがあって、あまり評判はよくなかった。「スーパー」という言葉がついているので、「ごっくんよりもさらにおいしい」「きつい」「濃い」という印象を持つようで、発売した年をピークに販売はどんどん下がっていった。「スーパーごっくん」を出して 5 年ほどになるが、今年は味を変え、もっとおいしい「スーパーごっくん」にしようと改良中だ。イオン濃度を整え、体内への吸収をよくし、スポーツする人や病人に飲んでもらうことも考えている。

馬路村そのものを売る戦略

「ごっくん馬路村」のポスターやパンフレットは、外部のデザイナー事務所と年間契約を結んだ。これも理事会を通すのがなかなか困難だった。月額契約料はそれほど高くはなかったが、相手から年間契約を要求されたため、その必要があるのかということが問題だった。なかなか決まらずにいたが、ある役員がこう言ってくれた。「そのデザイン事務所と取引をしたいのなら相手の要求を飲むしかないじゃないか」。理事全員が納得した。そこで、とりあえず 1 年の契約をした。

デザイン事務所というと、商品のラベルをつくったり、箱をつくったり、そういうデザインをすることだと思っている。しかし相手方が考えていたのはそうではなく、そういったデザインを含めて、「どう売っていくか」という販促の方法だった。機関紙のようなものからはじまって、CM など、すべてそのデザイン事務所との契約のなかで行なった。その結果、費用はずいぶん使ったが、売上は 1 年で倍になった。

デザイン事務所は、村そのものをブランド化することを考えていた。ユズは西日本各地にあるし、加

工品もある。そんななかでユズを売る事は、生産の背景や村の暮らしを情報として出し村を知ってもらわないといけな。当時のいろいろなパンフレットや CM には、村に住んでいるそのままの人がモデルとして登場し、他とは違う長いマーケティング活動が続いた。

最近取り組んでいる化粧品については、田舎のおばあちゃんがモデルでは売れないだろうということで、高知出身の女優でミスインターナショナル日本代表になった方と契約し、化粧品ビューティーサポーターとして販促活動を行なっている

ユズ生産の現状

有機農業に関心を持ち始めたのは神戸大学で開催されていた有機農業学会に参加してから考えるようになった。ユズはそれほど難しくないと考えたが、生産者全員を同じ方向に向けないと意味がないと考えかなり議論した。一つの方向として村全体で使う農薬・肥料はすべて有機の認定を受けられるレベルのものに変えることとし、農協が肥料に対して助成を行なう事で、前に進み始めた。除草剤は使えないので農家は夏場数回の草刈が必要となったが、現在も全農家取り組んでいる。その中で JAS 認定農家は今 13 戸になった。

当初は農家から「なんでそんな方向へ行くのか」「作業がしんどくなるんやないか」「費用が多くなるんじゃないか」などいろいろな意見が出たが、農協としては肥料等に助成を行なうとともに、現在はユズに関する肥料農薬は、有機の認定を受けられるものしか売らないことにしている。

それに関連して、ユズの加工量の増加とともに問題となっていた加工残渣も、堆肥化することで解決している。生のユズ 1,000t に対して 500t 以上の残渣が出る。現在は村内の製材所から出る樹皮を混ぜて堆肥化し、農家 1 軒に 2 トン車 1 台分程度を無料配布している。

数年前にユズが足らなくなったことがあり、山を開発してユズ畑にする計画を立てた。自分たちで畑をつくるつもりで大きなバックホーを買ったが、とりかかる段になって 1ha 以上の山の開発には測量や設計と県の認可が必要であることが判明し、その対応で 1 千数百万円かかった。結局、工事も国の補助

事業で行なうことになったが、より自然に近い工法を採用し近く完成予定だ。

私自身も、馬路の中心地から 8km 離れた山のなかで日曜日にユズづくりをしている。数ヵ月かけて父が植えたスギの木を伐り、5 枚の田んぼ後を切り崩し 1 枚にしてユズを植えた。シカ除けのネットを張り、やっと今年から収穫できるようになったところで、またユズが余るようになってしまった。ユズ産業も原料が足らなかつたり余つたり、ずっとこういうことを繰り返してきている。

地域活性化の拠点「ゆずの森構想」

ユズの加工が軌道に乗ってくると、それまで「ユズはイヤヤ」と言っていた人たちもユズをつくりはじめるようになった。やがて小さな工場に間に合わなくなり、大きな工場を計画することになった。そのときに描いたのが「ゆずの森構想」で、旧営林署の貯木場や住宅だった場所を買い、地域活性化を兼ねて工場をつくってみようという計画だった。

最初にできたのがユズを搾る工場だ。農家はユズを持ってきて計量しカゴに移すだけ。あとは農協の責任として搾り商品にして売っていく。果汁を冷凍しておくことができるため、いつでも新鮮な原料が使えるようになった。

ゆずの森構想のメインは、ゆずの森加工場というドリンク工場だ。加工の施設はほとんどが特注の機械であるためお金がかかったが、ライン的にはほとんど自動になり、一部、皮の加工で手作業が必要な部分はあるが、全体として非常に効率よく加工できるようになった。組合員に還元するためには、利益をあげなければいけない。そのためにはやはりいかに効率よくおいしいものをつくるかが重要で、設備投資にはそれなりのお金をかけている。

その建物に入ったところにコールセンターがあり、全国からの注文を電話で受けている。注文内容をそのままコンピューターへ入力し、1 階で荷造りして、トラックターミナルから全国へ発送している。個人に直送するものは、荷造りという手間が必要になるが利益率は高い。業者に卸す分は薄利多売。生産も増えているのでその両方を兼ね合わせてやっているという方針だ。

ゆずの森構想の中で、普通の工場をつくってもおもしろくないという気持ちがあり、人を呼ぶにはいったいどのような環境をつくりあげたらよいかを考えた。今までの工場はものをつくる部分にお金をかけるだけで精一杯だったが、少し資金的に余裕もあったので、外観は木造にすることと、お客様の来客空間も作った。また、工場に至るアプローチには雑木を植え、森を造り、パン屋さんと直売所を作った。

北海道の富良野にある、脚本家の倉本聰さんがつくったニングルテラスという観光地がある。そこでは雑木林のなかに店舗が配置され、それを栈道でつないだ構造になっている。また、黒川温泉の後藤哲也氏に「お客さんを呼びたかったら雑木を植える」と言われたことも参考になった。

秋には、「ゆず始まる祭り」というイベントを開催している。3,000 人の集客を目標としているが、多い年は 4,000 人を超える人が来る。車で大パニックになったり、いろいろなことが起こるが、お客さんに喜んでもらうことを常に心がけて祭りを創っている。

もともと馬路村にユズはあったが、林業の村だったため、林業施策にはほとんどお金を入れたが、農業にはあまり力を入れていなかった。それが、林業が衰退して働く場がなくなっていくなか、こういった加工業は村に働く場ができるという事で、村行政にも関心が高まり、補助事業も理解がされ「ゆずの森構想」が生まれた。30 数年前はユズをつくる農家も、農協の組合員も、ユズ一つでこんなに大きく村が変化するとは誰も思っていなかった。コツコツやっていたら応援してくれる人も増え、その力でここまで来たと感じている。

馬路村農協 東谷組合長への質疑と応答

海外向け販売

(Q) 海外に向けた販売は考えているか。

(東谷) ポン酢など、一部はロサンゼルスで販売しているし、私自身もシンガポールの百貨店に売りに行ったこともあるが、これまで貿易には積極的ではなかった。ただ、最近、高知県がそういう動きを見せていることもあり、私たちは横浜と神戸の会社とも取引があるので、今後は検討するつもりだ。

後継者育成

(Q) 後継者の育成はどのようにしているか。

(東谷) それは最も厳しい問題だ。今まで馬路村には耕作放棄された農地はほとんどなかった。今、ユズの生産者には 70 代の人がたくさんいる。そして、ユズは重い。10 年後にはかなり労働が苦痛になって、耕作放棄が出てくるのではないか。今までは、耕作できなくなった農家の分は株式会社ユズ組合という農業生産法人が引き受けてきたが、それももう限界に近い。一方で、ユズの加工やそれを売る人材の育成も課題になっている。

商標登録・特許申請

(Q) 商標登録や知材に関してはどんな対応をしているか。

(東谷) 売れてきて、あとからトラブルになる可能性があるので、商標登録は相当の数をやっている。ただし、お金はかかる。種の関係では高知大学と共同開発のなかで特許申請を行なっている。

販売加工の職員数

(Q) 販売加工にどのくらいの職員をさいているか。

(東谷) 農協の職員は 28 名、そのうちの 10 人以上を研究員やデザイナー、企画や製造のリーダーとして加工場へ入れている。加工場で製造に携わったりオペレーターをしている人は 64~65 人。これは職員とは少し給与形態が違い、移動もない。

合併について

(Q) 馬路村農協は合併しなければならない理由、要因はあるのか。

(東谷) 私たちは金融事業も赤字ではないが、基本的に加工で利益を出して、それを組合員に分配するという形態のため、売れなくなると非常にまずい。今後、総合農協で残るのか、合併するのか、専門農協の道を選ぶのか、この 3 年くらいの間に決まるだろう。

高知県では、現在 15 ある農協を数年後に合併するという動きがある。それは経営的に厳しいというだけ理由で、そこに組合員や地域という視点はほとんど入っていない。

馬路村農協は、今の状況であれば合併しなくてもやっつけていける。しかし、私たちだけ合併せずに残ったとしたら、連合会を残さなければいけないなど、効率の悪い問題が起きてくる。高知県が本当に一つになるなら、専門農協化もやむをえないと私は思っている。

ただし、かつて専門農協が総合農協への道を辿ったように、金融部門を持っている強みはある。その一方で、金融事業は小さな組合では人事ローテーションがしにくいという大きな問題を抱えていて悩ましいところだ。

担い手の外部からの導入

(Q) 担い手を外部から入れることは考えているか。

(東谷) 先のことはわからないが、つくり手がいなくなってくれば、村外や都会に呼びかけて、農地を無償で貸したり、あるいは少し安く貸したりすることも可能性としては充分ある。村の方針としても、若者定住は項目に入っている。

他産地・他企業との連携について

(Q) 他の産地が馬路村ブランドに加工委託してきたら受け入れるか。あるいは OEM を含めた他の企業との連携などは考えているか。

(東谷) 実際には現在も、馬路村の農法に準ずる栽培をすることを条件に、3 ヶ所と産地提携している。お客さんからすると馬路でつくったものを食べたいということはあるが、馬路はほとんど平地のない村であり、限界がある。日本の農業が海外と競争していくなかでは、中山間地が手を取り合うことは必要だと考えている。

ただ、それもものが売れてのことであり、商品が売れずに原料が余ると契約自体を解除したり、取引価格の問題なども起こるので、なかなか難しい面はある。

企業との連携や OEM 生産も行なったことはある。OEM で発注すれば、設備投資はほとんどせず加工してもらえるが、私たちのところはすでにかなり効率よくつくれるようになっているのであまり魅力はない。そういう話がきたときは、こちらの値段が通らない限りはやらないことにしている。つくってもつくっても相手が儲けるだけでは仕方がない。委託

製造はそこそこ利益が出るような条件でなければやらないと決めている。

（Q）加工、6 次産業化に取り組めば、永久に競争に苛まれることになる。常に新しい産地と新しい商品の競争。そこをどうやって継続していくかが 6 次産業の一番厳しいところなので、ぜひがんばってほしい。

なぜ「JA 馬路村」のロゴを使用しないか

（Q）資料やパンフレットに馬路村の名前はたくさん出てくるが、JA の文字やロゴは見当たらない。何かこだわりや戦術的なことがあるのか。

（東谷）JA 馬路村というのはあくまでも愛称であり、私たちは昔から馬路村農業協同組合というかたちでパンフレットをつくってきた。そのほうが、田舎くさくてローカル色があっていいということもある。また、商品のラベルなどに掲載するには JA 馬路村という愛称では保健所の許可は降りない。そう考えると、この部門において愛称を使う必要性は感じていない。