

＜特集：RECCA-Kochi＞

地球温暖化の影響下における地域社会の脆弱性問題と課題 自立に挑む馬路村の事例研究を中心に

棚木 誠*

**Fragility of community and its issues under the influence of global warming
- Focusing on the challenge of Umaji-mura
toward the achievement of independence -**

Makoto TOCHIGI

1. はじめに

全国各地の中山間地で急速に高齢化が進み、「限界集落」問題が深刻さを増している。過去30年間に農山村からは600万人を超える人が去って行ったともいわれる。こうした中でも地域に根付いた産業を振興させることによって、自立の道を歩む町村も少なくない。全国の先進例として注目を集めているのが、高知県の馬路村である。人口わずか約1,000人の馬路村は、村特産のユズとスギの間伐材を有効利用した「農商工連携＝6次産業化」で着実な成果を上げている。地球温暖化の影響が広まる中で、地域社会の脆弱性問題が大きな検討課題になっている。「おらが村方式」によって活路を見出してきた馬路村の取り組みは、中山間地域で自立の道を切り開こうとしている全国各地の自治体にも参考になる点が数多い。

2. 主産業の林業衰退で、ユズ果汁の加工品で村の自立を求める

馬路村は、高知県北東部の中山間地に位置する。人口約1,000人で、総面積は166 km²。約96%を森林、そのうち国有林が75%を占めている。豊富な雨と温暖な気候に育まれた良質な「魚築瀬（やなせ）杉」は、秋田杉や木曽ヒノキなどと共に全国に知られる銘木で、江戸時代には幕府献上物として重宝された。同村は、元禄以来、約300年の歴史を有し、明治時代以降も営林署が村内に2つも存在するほどの「林業立村」の地域だったのである。しかし、海外産木材輸入の拡大、住宅構造の変化などで国産材の需要が大きな打撃を受けた。全国各地で林業が衰退し、山村人口が減少する中で、伝統的な馬路村の林業も縮小を続けた。

主産業の林業が縮小する一方で、耕地面積が極めて少ない馬路村での農業生産は困難を極めた。同村が活路を求めたのが、山間の急傾面が多いわずかな耕地でも生産が可能なユズの生産だった。村で古くから栽培されていたユズを商業ベースの産物として本格的な栽培を始めたのは1965年ごろからである。しかし、同村産のユズは見栄えの点などから、他産地産に比べ青果物としての競争力は弱かった。そこで、馬路村農業協同組合はユズ果汁の販売に乗り出した。

ユズ果汁も全国的な過剰生産によって、他産地との競合激化など厳しい状況が続いた。活路を切り開くことになるのが、ユズ果汁を利用して付加価値を高めようとした加工品の生産である。1975年ごろからは、村でつくるユズ加工品は、ユズ酢やユズジャム、ユズ味噌、ユズ佃煮などと広がり、その生産・販売が本格的に始まった。「ユズ独特の香りや強い酸味は、都会の人にも受け入れられるはず」という販売戦略から、当初から都会での売り込みに力を注いだ。農協職員らが全国の百貨店などで開催される物産展をくまなく回り、ユズ加工品の宣伝販売に取り組んだのである。しかし、当初の10年余りは都会の消費者の反応は鈍く、厳しい販売状況が続いた。

* 埼玉大学教養学部 〒338-8570 埼玉県さいたま市桜区下大久保 255

馬路村におけるユズ加工品の生産・販売で、大きな転換点になったのが 1988 年である。86 年に販売を始めた、最大の売れ筋商品である「ポン酢しょうゆ・ゆずの村」が、「日本の村 101 村展」で最優秀賞を受賞。この年には、もう一つの人気商品となるユズ果汁飲料「ごっくん馬路村」が誕生した。「ごっくん馬路村」は、1990 年の同展で農業部門賞を受賞することになる。また、1988 年には「村を丸ごと売り込む」マーケティング戦略の強力な推進役ともなっている、高知市内の外部デザイナー、田上泰昭氏が描くユニークなデザインも登場したのである。

「日本の村 101 村展」で、「ゆずの村」と「ごっくん馬路村」が相次いで受賞したことで、同村のユズ加工品が東京・池袋の西武百貨店はじめ全国の百貨店の「デパ地下（地下の食品売り場）」で販売されるようになり、知名度は一段と高まったのである。こうした大消費地重視の販売戦略が奏功し、馬路村農協の売上高は、1980 年ごろの約 3,000 万円が、1993 年には 10 億円を超え、2005 年には 30 億円超と村の一般会計の歳入約 18 億円（2008 年度）を上回るまでになった。

3. 「村を丸ごと売り出す」独自のマーケティングで全国的に需要を拡大

馬路村のユズ加工品販売は、「県内市場では量的拡大に限界がある」との分析に基づき、当初から主要な販路を高知県外に求めたことに第一の特徴がある。ユズ加工品の販売を開始した直後に神戸市の百貨店催事での販売キャンペーンを行ったことが、その出発点である。その後、全国各地の百貨店催事に積極的に参加する一方で、直接購入を求める消費者が各地に増えたことなどから、独自の通信販売システムによる産地直送販売（産直）を開始した。2000 年にはインターネットでの販売も始めた。さらに地域の特産品としては珍しく、全国的なテレビCMも積極的に活用したこともあり、馬路村とユズ加工品が全国区になっていった。

第二の特徴は、「♪馬路の笑顔 みんなにあげる」「♪馬路の自然を みんなにあげる」「♪馬路まるごと みんなにあげる」。馬路村商品のCM「ごっくん馬路村の唄」の歌詞が歌い上げるように、ユズ加工品が馬路村の名前を冠したブランドを名乗ったことである。実際、馬路村のユズ加工品が全国的に需要を拡大した背景には、優れた商品力とともに、村そのものを前面に押し出したマーケティング戦略が、都会などの消費者から支持を得たことが大きい。村名ブランドを付けた背景には、「名前も知らない村の特産品は売れない。名前を知らない村へは遊びに行けない。まずは村を売る」（東谷・馬路村農協組合長）という商品コンセプトがあった。

「村を丸ごと売り込む」という発想は、ユズ加工品の広告宣伝にも大きく投影されている。その一つが、豊かな自然、村の元気な子どもと働くおじいさん、おばあさんらを描いたローカル色豊かなデザインである。田上氏のデザインでつくられてきた多くの商品ラベルやポスター、パンフレットは、素朴なメッセージで評判を呼び、馬路村と商品のイメージを高める上で大きな役割を果たしている。

馬路村の素朴な自然、田舎らしい子どもたちの顔、農業に従事する「おんちゃん（おじさん）」など、村の姿をそのまま売り出すというマーケティングが、全国の消費者の支持を受けた。「産地の顔」が見えるものづくりが、「食の安心・安全」への関心が高い全国の消費者の心をつかんだのである。今では、ユズ加工品の通信販売利用者は全国で約 35 万人に増加し、その多くがリピーターになっている。そのリピーター率の高さを維持させているのは、徹底した顧客志向のサービスである。通信販売用の箱の種類は、200 種を超えるほどで、ユズ商品を発送するときには、大切な商品を守るために商品の隙間を一般的な新聞紙ではなくタオルで埋めるという細かい気配りをしている。

ユズの生産は、西日本から東日本まで全国各地に広がる。ユズ加工品の生産も馬路村周辺の地域はじめ各地で広く行われている。多くの競合商品が存在する中で、馬路村のユズ加工品の全国的な知名度は非常に高い。知名度が高まった要因には、独自のマーケティング戦略に加え、「中身から皮まで丸ごと人が食するユズは、何より安全性が重要である」との発想から、農協や生産者が商品づくりの優位性保持に徹底してこだわったことがある。ユズ加工品の拠点になっているのが、2006 年に完成した「ゆずの森加工場」だ。かつての営林署の貯木場につくられた加工場は、「ユズをつくる、加工する、売る、見せる、遊ぶ、食べる、ゆっくりする、人が訪れる」という複合的なイメージを基に作られたユニークな場でもある。

ユズ加工品の需要が大きく拡大する中で、馬路村内のユズ畑の生産量だけでは間に合わない状況が生じた。馬路村農協は、山の斜面を切り開くなど新たなユズ畑づくりに力を入れる一方、周辺地域はじめ県内の委託

生産者からの供給も受ける態勢づくりを進めた。ユズを通じた一つの地域間連携の形成でもある。

4. 村の貴重な森林資源を生かした「森の商品」の開発

ユズ加工品で村の産業活性化の道を歩んでいる馬路村は、今でもなおもう一つの基幹産業である林業による村おこしにも力を注いできた。豊かな森林資源を有効利用した“エコプロダクツ”の木製品づくりである。2000年には、第3セクター「エコアス馬路村」を設立。高知県出身のデザイナー島村卓実氏の協力を得て、「環境に優しい森の商品」を売りに制作する「monacca（モナッカ）」シリーズを立ち上げた。薄くスライスしたスギの間伐材でつくる箱型のバッグ一つで、CO₂の固定量は646.2グラムという新しい発想のエコ商品だ。2010年8月には、ニューヨークのギフトショーに出展するなど、ユニークな商品は欧米諸国でも注目を浴びている。

バッグや皿、トレイなどスギの間伐材の製品化で生み出した利益を森林に還元する取り組みも進めている。永遠の森づくりを目指して開設した、「千円の森基金」がその一つである。この基金は、間伐材製品の売上額の1%を基金に積み立てることで、森の保全などに活用することになっている。

林業が全国的に低迷する中で、森は生産の場としてだけではなく、水や空気をつくる場と位置づけて有効利用に挑んだことが大きい。「森を育てる」「森を加工する」「森を販売する」という形で、森を循環させることを目指す馬路村の挑戦は、他の林業産地からも注目されている。

5. 村の資源を活用した観光も着実に成果を上げる

全国で30万人を超えるユズの加工品の消費者の中には、ユズ商品と馬路村への親近感から村を訪れる人も増えている。四国山地の山間にある馬路村は、全国的な知名度を持つような名所や有名な史跡があるわけではない。「ごく当たり前の自然が残る、何もない小さな村」である馬路村が、観光資源として着目したのが、山林の間に広がるユズ畑などごく自然な山村風景、林業活発期に活躍した魚築瀬森林林鉄道や木材の運びだしに活躍したインクライン（水力を動力にしたケーブルカー）の復元、村の特産物を生かしたものづくり体験教室だった。

世界でも有数の「森林王国」日本でかつて活躍した森林鉄道は今、全国各地で脚光を浴びており、新たな観光地になっているところも少なくない。馬路村の魚築瀬森林鉄道とその関連施設は、2009年に国の重要文化財に指定されたこともあって、旅行会社のツアーコースにも組み入れられるまでになっている。

馬路村を訪れる年間約6万人の観光客で大きな比重を占めるのが、「6次産業化で自立の道を歩む馬路村」を視察するために訪れる年間300を超える全国各地の視察団である。それと共に、馬路村ブランドのユズ加工品を愛用する消費者が村を訪れる事例も増えている。ユズ加工品を生産する「ゆずの森加工場」もまた、産業観光の目玉にもなっている。「楽しめる工場」をコンセプトにした加工場を訪れる人が、日常的に愛用するユズ加工品の生産ラインや整然としたコールセンターを目にすることで、さらに購買意欲を高めるという相乗効果も生まれている。

村長や農協組合長はじめ村を知り尽くした人による村内案内ツアーにも力を入れている。「ゆずの森加工場」や旧森林鉄道など村の特産・自然を積極的に生かした、村ぐるみの体験参加型の観光が、着実に根付いているのである。

6. 約5,000人の「特別村民」が村を強力に支援する

馬路村のマーケティング戦略が生み出した制度の一つが、「特別村民」制度である。特別村民は、全国に広がる村の応援団「特別村民」の募集である。馬路村ブランド商品を購入したのをきっかけに、「馬路村ファン」になる人も多い。「特別村民」は、村の哲学や理念に共鳴した全国の馬路村ファンが応援団になってくれることを目指した制度である。特別村民に登録すると、特別住民票が発行され、馬路村特別村民広報誌「こうほう馬路」や「だいたい月刊ゆずの風新聞」が送られるなどの特典がある。

「田舎は都会に追随するのではなく、徹底した田舎にこだわった田舎づくりを目指す。都会が憧れる田舎を目指す」（東谷 馬路村農協組合長）という馬路村の取り組みに共感して「住民登録」をした特別村民は、すでに 5,000 人を超える。村の住民の 5 倍を超える特別村民が、“第 2 のふるさと”でもある馬路村に遊びに来るようになった。これは、全国でも例が少ない、新たな観光スタイルの創出である。

7. 6 次産業化で高まる雇用吸収力

過疎化に悩む地域が活性化を図るためには、若者はじめ地域住民に安定した雇用の場を提供することが重要である。馬路村方式が評価されるのは、地域の資源を生かして独自の産業を振興させることで、地域を発展させるという「6 次産業化」の先鞭をつけたことである。

かつての馬路営林署の貯木場跡にたてられた「ゆずの森加工場」。地元産のスギ材を活用した加工場は、生産と開発の拠点でもある。また加工場には、パソコンや電話がずらりと並ぶコールセンターや配送センターも併設されている。大都会のオフィスを彷彿させるコールセンターでは、全国各地の消費者から寄せられてくる注文メールや電話、ファクスを処理している。このセンターが、ユズ加工品販売の中心的役割を担うのである。

「自立した村づくりには、雇用の場を生む産業の振興が必要だと考えた」。上治村長や東谷農協組合長らがこう目指したように、「ゆずの森加工場」の設立などによって、新たな雇用を生み出す上で重要な役割を果たしている。これらの施設で働く人は約 80 人に上り、村で最大の雇用の場となっている。働く人は地元住民だけでなく、I ターンやU ターン組の若者の大きな受け皿にもなっている。2004 年から 2010 年までに I ターン就職した 20、30 歳代の若者は 10 数人おり、村の活性化にも寄与しているところが大きい。

8. 馬路村の「自立への挑戦」から得られる教訓

馬路村は、日本の代表的な中山間地で、地元の主要産業だった林業が大きな打撃を受ける中で、地域の資源と地域の力を積極的に活用して 6 次産業化への道を確立してきた。自治体と農協の合併に嵐が吹き荒れる中で、村と農協が、地元住民の協力を得ながら村の活性化、発展を図り、自立の道を切り開いてきた教訓は大きい。馬路村が、従来の村産業の規模をはるかにしのぐほどの多くの実績、成果を上げてきた要因としては、次の諸点があげられる。

- ① 地域の資源であるユズに着目し、「ユズを完全に使い切る」という発想で徹底的な活用に取り組んだことである。特に「ユズの村」「ごっくん馬路村」など産地の顔が見えるものづくりが、功を奏す。「食の安心・安全」に対する消費者の関心が高まりを背景に、馬路村のユズ加工品が大きな支持を受けていく。村独自のユズ加工品を独自に開発、販売することで付加価値を高めた。地域ブランドは地域のイメージが重要であることを示した事例でもある。
- ② 「ユズは生食用、加工原料用を問わず中身だけでなく皮まで丸ごと 1 個が人に食されるものであり、安全が何より重要」という発想から、天然由来の農薬・肥料しか認めていない、という品質の高さに徹底してこだわった。
- ③ ユズ加工品を単に商品として販売するだけでなく、「都会にない空気を届ける」「村を丸ごと売り込む」というマーケティング戦略に基づくブランド構築が奏功した。「ブランドを付ける目的は、他の競合商品と比較して優位性があることを理解してもらうためのもの」といわれる。馬路村は、その自然風土とそこで生活する村民が作り出した商品に、村の名前を冠することで全国の人びとにアピールしたのである。
- ④ 独自の産直方式が奏功。利用者リストは 35 万人を超える。農協が商品の発送などの際に同封する村のニュース「だいたい月刊ゆずの風新聞」（1～2 カ月に 1 回発行）などきめ細かな情報発信が、消費者との絆を一層強めている。
- ⑤ 一つの商品の成功に甘んじることなく、常に新たな挑戦を続け、「ユズとスギ」という村の資源を基盤にした商品を次々に開発している。「ユズの化粧品」や「ゆずのシャンプー」など村の貴重な資源であるユズの徹底利用にたゆまず努めている。
- ⑥ ユズや森林商品の開発や販売のためのデザインなど外部の力、I ターン組を含めた若い力の活躍の場を

広げてきた。

- ⑦ 馬路村農協組合長である東谷望史氏と村長の上治堂治氏という強力なリーダーが、リーダーシップを発揮してきた。
- ⑧ 販売戦略上、大きな役割を果たした「村を丸ごと売る」宣伝媒体の作成などに、田上氏や梅原真氏ら外部デザイナーと連携するなど、「外部の力（よそもの）」を積極的に活用してきた。

9. 「自立の道」を歩む馬路村が直面する課題

- ① 生産者の高齢化が進み、原料であるユズ生産の適地が限られている中で、需要増にどこまで対応できるかが大きな課題である。馬路村は山を切り開いてユズの畑づくりを進め、ユズ畑の面積は約 15 年間で 10 ヘクタール以上広がり約 50 ヘクタールに拡大した。しかし、需要増にどこまで対応できるかという課題は残る。
- ② 安全性の高いユズ原料の供給基盤を固めていくことは極めて重要である。そのためにも、村内でのユズ畑の開拓と共に、周辺の自治体はじめ各地で協力してくれる生産者ネットワークの整備・拡大が大きなカギを握ることになる。その場合、高いブランド力と商品の安全性、品質を維持するには、厳しいチェック体制を継続していくことも不可欠となる。
- ③ ユズ加工品の過当競争の中で、どこまで商品の独自性、強みを維持できるか。食品だけでなく化粧品などユズを利用した分野を広げつつあるが、持続的な商品開発は不可欠である。
- ④ 自立への取り組みが強まる中で、都会からの I ターン組を含めて若い力が増えてきたとはいえ、村の人口は依然増加傾向に転じてはいない。かつては約 3,500 人だったこともある人口は、1,000 人強にとどまる。就労機会の創出と定住人口の拡大を有機的に結び付けていくことも重要である。
- ⑤ ユズとスギを核にした 6 次産業化への取り組みを強める中で、体験参加型観光などの育成・強化も重要な課題である。
- ⑥ 地球温暖化に伴ってユズ産地の北進傾向が強まることで、全国のユズ産地の地図が塗り替わるとき、馬路村のユズ加工にどのような影響が及ぶのか。温度上昇に伴う被害対策も含めた総合的な対応策の検討も必要になる。

（原稿受理 2011 年 5 月 10 日）