

行政院所屬各機關因公出國人員出國報告書

(出國類別：其他)

隨團參加「外銷農產品品牌輔導專案管理
計畫國際通路訓練課程－日本通路訓練
工作營」出國報告

出國人員：行政院農業委員會國際處袁華興科長

出國地區：日本

出國期間：民國 104 年 02 月 28 日至 03 月 06 日

報告日期：民國 104 年 8 月 24 日

隨團參加「外銷農產品品牌輔導專案管理計畫國際通路訓練課程－
日本通路訓練工作營」出國報告

目 錄

一、摘要.....	2
二、目的.....	3
三、參訪行程.....	3
四、參訪過程.....	4
五、具體建議事項.....	18

隨團參加「外銷農產品品牌輔導專案管理計畫國際通路訓練課程－日本通路訓練工作營」出國報告

一、摘要：

- (一) 日本為臺灣農產品主要出口國，但因該市場具文化特殊性，致許多業者不得其門而入。為使臺灣農產業者瞭解日本農產食品市場的獨特性、經營法則、通路特性及消費者消費趨勢與習慣，本會委託臺灣創意設計中心規劃辦理「日本通路訓練工作營」，帶領經本會篩選具輸日潛力及品牌價值之廠商赴日，邀請日本採購商、代理商、設計專家等，與臺灣業者以深度溝通、市場體驗、通路測試及交叉實作討論等型式，協助臺灣業者獲取市場實質情報，提升在日本市場營運之成功率及獲利。
- (二) 日本企業對於品牌經營的操作，銷售的不是商品，而是整體企劃。對通路商來說，能連結消費者、產地與社會的緊密關係的完整行銷企劃，才是吸引市場最有利的賣點。臺灣業者欲進入日本市場的關鍵，是需創造「長期的」消費者關係，打造新的故事價值。日本通路商絕非僅要一個穩定的商品，而是具有潛力的合作廠商。
- (三) 由於我國農產食品業者多屬中小企業，掌握目標市場的消費趨勢及習慣、通路型態、包裝規範、商業交易模式等訊息能力有限，故本會宜以專案計畫方式，持續委託專業單位對主力外銷產品的目標市場進行市場調查，俾協助我國農產食品外銷業者有效以自有品牌拓展外銷市場。
- (四) 消費市場脈動具文化差異性，非在該文化背景下成長者不易掌握，故本會委託臺灣創意設計中心辦理的外銷農產品品牌輔導專案管理計畫，宜評估導入目標市場籍之品牌輔導團隊，俾協助我國農產食品外銷業者更精準的掌握當地市場趨勢。
- (五) 「外銷農產品品牌輔導專案管理計畫-國際通路訓練課程」非常有助於我國業者成功建立品牌並以自有品牌拓展外銷市場，故應持續推動此計畫，並採滾動式檢討辦理模式，以有效因應目標市場變化，發揮計畫最大效益。

二、目的：

- (一) 日本為臺灣農產品主要出口國，但因該市場具文化特殊性，致許多業者不得其門而入。為使臺灣農產業者瞭解日本農產食品市場的獨特性、經營法則、通路特性及消費者消費趨勢與習慣，本會委託臺灣創意設計中心(以下簡稱臺創)規劃辦理「國際通路訓練課程」，首先於去(103)年12月8日至10日邀請日本專家來臺協助業者進行外銷品牌深度診斷，及辦理專題演講，參與的外銷業者及農民團體超過200人次。
- (二) 為進一步協助外銷業者深度瞭解日本市場及增加實戰演練經驗，由臺創林副執行長鑫保於本(104)年3月1日至6日率國內業者(經本會篩選具輸日潛力及品牌價值之廠商，包括霧峰區農會、魚池鄉農會、鑫溶公司、慶全地瓜及嘉振茶業等)10人赴日辦理「日本通路訓練工作營」，邀請日本採購商、代理商、設計專家等，與臺灣業者以深度溝通、市場體驗、通路測試及交叉實作討論等型式，協助臺灣業者獲取市場實質情報，提升在日本市場營運之成功率及獲利。並派筆者隨團督導，實地評估本次工作營成效。

三、參訪行程：

日期	行程
104.02.28. (星期六)	去程。
104.03.01. (星期日)	通路參訪1：六本木農園。 通路參訪2：新宿伊勢丹百貨超市。
104.03.02. (星期一)	通路參訪3：HIKARIE 商場 D47 MUSEUM。 課程1:演講-市場規劃與通路行銷(日本政府專案經驗談/食材商品案例)。 課程2:品牌&產品企劃工作營(品牌、產品分析、東京國際食品展觀展)。 MORE THAN PROJECT 展前交流會。
104.03.03.	通路參訪4:2015 東京國際食品展。

(星期二)	通路參訪 5:AKOMEYA 米物產品牌專門店。
104.03.04. (星期三)	課程 3:演講-品牌策略與市場需求(消費市場剖析)。 課程 4:工作營課題發表準備、各家業者發表、通路/買家講評。
104.03.05. (星期四)	通路參訪 6:茅乃舍-中城店。 通路參訪 7:春水堂-代官山店。
104.03.06. (星期五)	回程。

四、參訪過程：

(一) 工作營

由 LOFTWORK 伊藤薰及秋元友彥專案經理帶領業者共同找出臺灣與日本的基本概念之差異，創造品牌新價值。

1. 演講-市場規劃與通路行銷。由 EAT TOKYO 引地海創意總監為業者提供經驗分享，說明臺灣業者進入日本市場的戰略方向、通路市場消費分佈，提供國外品牌企業進入日本的經營模式與特殊性，吸引日本消費者的注意。引地海總監演講重點：

- (1) 在日本的行銷策略部分，主要思考: what to say, how to say, whom to say。what to say，要在日本行銷的商品，被開發出來的背景、歷史，要敘述的內容是什麼？how to say，用什麼樣的方式？whom to say，對誰說明，其實就是目標消費客層在哪裡？思考是什麼樣的生活形式及消費者需求。
- (2) 日本食品產業發展非常成熟且品項非常多，來自全球各地的食品都會進入日本市場競爭，消費者在這麼多的選擇之中，如果能夠說明該商品在臺灣受歡迎的程度、在自己國家裡的人氣的話，進到日本其實是相當具有話題性，也容易吸引買家。
- (3) 以目前日本當紅的精品咖啡品牌-Blue Bottle 來說，這個來自美國加州的咖啡品牌正好搭上全球所謂的第三波咖啡熱潮，目前的行銷策略就是升級版的星巴克，雖然品牌定位不同，但對於一般消費者來說，星巴

克紅過的下一波就是 Blue Bottle。Blue Bottle 選點在並非鬧區的清澄白河住宅區，清澄白河區平常沒有什麼人潮，卻因為 blue bottle 的進駐，為了喝杯咖啡願意等兩個小時。這些來這邊排隊兩小時等的客人，或許其實不懂得何謂「第三波咖啡」，或是真的很懂 Blue Bottle 咖啡的精隨，但就是衝著星巴克之後什麼最紅、流行嚐鮮的心態，讓 Blue Bottle 可以很輕易的在日本市場裡面走紅。所以產品企劃簡化成在市場上對於一般消費者的宣傳，只要讓他們認知為：「星巴克的下個升級版咖啡，就是 Blue Bottle」，一樣能造成產品銷售的驚人成績。

- (4) 另一個品牌行銷案例，是日本目前當紅的美國精品漢堡品牌-Shake Shack，該品牌在店面尚未開幕時，就已經在東京造成大幅的討論話題。Shake Shack 在美國也是相當火紅的討論品牌，主要的品牌宣傳重點就是「征服老饕的精品健康漢堡」。一客漢堡的套餐高達美金 20 元，強調製作所使用的每一種食材都是經過精挑細選，用非常精選嚴選的食材製作所謂的垃圾食物，正因為這樣的反差操作手法，在美國也引起很大的話題。正好因應全球食品界都掀起注重健康的風潮，所以像這樣子的健康漢堡，對於日本消費者來說能夠轉化成，Shake Shack 就是現在所有的紐約客最愛吃的健康精品漢堡，這一點就足夠讓日本人對它們著迷及追逐。
- (5) 從案例中可發現，行銷的故事，最好是可以簡單的一兩句話就可以交代出來的，第一個實例 Blue Bottle 說的是：星巴克升級版的下一波的咖啡；第二個 Shake Shack 說的是：紐約客最喜歡的精品漢堡，兩個說明根本沒有觸及到商品本身，甚至對於生產者來說，完全都沒有介紹到商品，卻可以變成代表商品的一句話，這就是現實的消費市場，這就是一個行銷的重要關鍵語言。
- (6) 對於喜歡追逐流行的日本人，就生產者來說強調生產原料、技術，但這不是立刻可以讓日本消費者能夠理解或是明白，當臺灣的產品要進入日本市場時必須思考的並不是商品本身製造上的內容，而是用一句行銷語言，讓日本人覺得來購買這項產品或服務是一樣很跟得上流行的事情。

在進入日本市場前，若能創造新聞話題，即便像是伊勢丹如此高難度的百貨通路，只要有話題，合作的機會仍是存在的。

- (7) 先回歸思考目前自身產品在臺灣是不是擁有與其它業者不同的話題性或新聞點，於參加展會的過程中，就更能引起國外的採購或是通路的高度興趣。

2. 品牌&產品企劃工作營：

(1) 消費者共感分析

由 LOFTWORK 帶領業者從前一日伊勢丹百貨食品專區觀察，分析假設日本消費者的消費習慣，運用消費者共感圖，來相互討論從臺灣的觀點，所抱持之對於日本消費者的印象。從 5 家業者以自身所觀察角度，分享在伊勢丹百貨食品專區所看到的重點及吸引消費者購買的方式：

- A 現場產品來源、製造商、生產者的標示皆非常的明確。
- B 商品展示的豐富度很高，日本消費者希望可以很快的找到適合送禮的商品。
- C 熟食擺放的美味度是一大重點，清楚且有美味即食的慾望。
- D 日本銷售人員與消費者互動高，主動提供相關試吃及商品訊息。
- E 高質感且實用、裡外合宜內容量實際的禮盒產品，清爽乾淨的簡易包裝更能吸引日本消費者的青睞。
- F 若是禮盒商品必定會有內裝展示，讓消費者明白產品內容是什麼。
- G 以百貨公司通路性質來說，不會輕易做減價活動，深怕影響到產品價值及消費者不信任感。好的產品，即便價格高昂，若消費者完全清楚產地來源、產品安心製程、品牌信任感足夠，仍是願意做消費的。
- H 必定使用「提案式銷售」。提供消費者不同的情境，於不同的情況可以購買不同的商品組合回家做食用、烹飪、宴客、送禮等等。讓消費者有物超所值的感受。
- I 日本企業在產品說明書、故事卡、料理食譜等輔宣物的設計是相當重視，必須充實並精緻完整，才能更有效的吸引消費者及傳達商品價值。

從業者的觀察中不難發現，日本消費者對於產品要求與期待較為仔

細。從功能需求到心理需求皆有要求，通路也看準消費者心態，用不同的產品企劃、限定策略、產品特殊陳列，來吸引更高的購買需求。臺日之間的想法不同，臺灣業者必需要找出自己品牌及產品的絕對特殊性，並非品質、品種，而是更有力的市場特色。

(2) 價值宣傳-知名雜誌封面報導發想

本階段活動要求臺灣業者為自家的產品做企劃，LOFTWORK 伊藤薰經理希望 5 家業者思考：自家的產品「未來」成功登陸日本了！有機會登上著名雜誌的封面特集報導，此時該報導會是什麼樣的內容。以前階段消費者共感的練習及引地海總監所提醒的，在進行品牌與產品的宣傳時，故事性與引起消費者共鳴及興趣的內容才是最重要的，一句話、一個關鍵形容、一個獨特的使用情境等，足以讓消費者更快的認知與理解。

以此實際的思考方式，期望讓業者從三大重點「商品成功的要素」、「傳達報導的大標題內容」及「專欄亮點」，思考自身的品牌特性、產品特殊性、產品的有趣使用情境、使用的氛圍等，協助業者客觀地找出服務價值所在。

並可協助業者更加延伸產品的特點，也較不容易侷限在原有的產品設定之中。更能幫助業者從消費者立場思考，強調出最不一樣的重點報導。伊藤經理提出一個日本中小企業練習的案例：株式會社 ISHIKAWA 原本僅以製作工業產品使用的金網材料為主要業務，但期望能夠擺脫製造代工的困境，後來經由這個訓練，發現了金網材料的特殊性與新價值。此金網材料是很多變，可有不同的色澤呈現、彈性也很柔軟，以往也曾用於製作包包、拉門門網。該業者假設能成為美國「時代雜誌」封面報導題材，正好想到日本料理-和食已被列入世界文化遺產，認為和食一定會變成世界的潮流，故運用這個特點，發想或許日本料理的器皿，就可以使用金網來製造，讓生魚片料理更加擁有視覺享受，並且在功能上也有保冰不漏水的功能。以此業者的雜誌企劃為例：

A 封面故事：

「紐約掀起了一陣美麗的日本料理和食風潮！」

B 專題報導:

紐約著名的日本料理店，吸引各大名人爭相前往朝聖。(在報導中會有金網器皿盛裝著生魚片的照片相輔助)

C 報導內容:

採訪該店的特色(包括職人、主廚大師的專題訪問)，並特別強調多數名人去吃日本料理時，特別被日製金網的器皿給吸引，印象深刻。更強化日本和食料理的藝術性與價值感。

有趣的是，ISHIKAWA 後來真的實踐了這個雜誌報導的企劃，成立了「KANAORI」品牌，成功吸引了美國日本料理店的器皿合作，而開拓國際市場。

3. 市場通路專家分享

(1) 株式會社春川(築地市場蔬菜批發商)增山春行社長

以築地市場蔬果批發中盤商的身份分享築地市場的品牌價值與認可力。築地市場位於東京的絕優位置，不僅具有提供商品的功能，還有市場情報、消費者消費趨勢等訊息，具有「東京的廚房」高度品牌認可的美名。築地市場販賣的商品自然被認可為是較優質的產品，築地市場在市場通路中所代表的品牌價值仍是不可小覷。進口商品若能進入日本知名的通路端，對於該進口商品是有相當大的品牌背書力量。由知名的通路所認可的商品，消費者對於產品的信任度自然會加倍，也能更有所依據的採購商品。

(2) 伊勢丹百貨裏谷惠子前產品企劃 (Marketing Adviser)

包裝也是產品企劃中重要的一環，裏谷小姐以在伊勢丹百貨 30 年的經驗分析，包裝代表的是一間店鋪、一個企業品牌的精神，如三越的禮品包裝紙來說、透過其包裝紙可以傳達一個保證的意義，三越的包裝紙就是品質的保證。

然而在 1980 年代，有很多對產品本身包裝非常重視的品牌進入日本市場，將原本只要一張百貨公司包裝紙就能讓消費者認為是代表品質保證的情形，漸漸的進入由國際品牌商品本身的包裝紙取代。1990 年代

後，消費者慢慢地覺得只是品牌有名已經不那麼重要，更重要的是製造者的身份。所以慢慢出現很多如大廚的品牌或是產地的品牌。也因此影響了商品包裝的趨勢，能看到內容物、知道內容是品質好的這種包裝形式漸漸出現。

對於如臺灣來自國外的業者，提供日本市場產品時，需要思考在通路上流通的時候到底要賣給什麼人？我們要傳達的是什麼訊息？然後去找出最適當的包裝，這才是吸引市場良方的良方。日本通路架上產品競爭性非常高，並非華麗的包裝、過多的文字訊息就能獲有消費者的注意。反而應多實際觀察市場趨勢與喜好變化，創造屬於自家產品適當的包裝形象。

(3) COEDO BREWERY 朝霧重治社長

COEDO コエドビール來自日本埼玉縣川越市，此地俗稱為「小江戸」，1970 年創社，起初只是一個有機蔬菜的經銷商。當時日本市場上只有 4 家工業啤酒廠生產皮爾森型淡啤酒（日本直到 1990 年代才開始有小型啤酒廠出現），因此激發了他們開設啤酒廠的計畫；另一個轉型的原因為：有段時期日本市場對於所有的蔬果的顏色、大小、外觀等規格均有嚴格規範，很多不符規格的原料（如太大或太小的）都被迫要丟掉，因為這些農產品都無法賣出去，當時 COEDO 為了要處理被迫要丟棄的地瓜，思考應該如何化危機為轉機，因為地瓜裡面有澱粉，而澱粉正是轉化為酒精的原料，也更強化了 COEDO 開設啤酒廠的計畫。COEDO 生產啤酒，旨在讓日本民眾了解啤酒，能擁有更多選擇、品嚐更有深厚品味的世界級精釀啤酒。

對於現在的日本消費者而言，東西做得健康安全品質好已經是理所當然的一件事情，譬如為什麼要製作烏魚子？是怎樣製作的？如此平常的資訊，更是要把它真實完整的傳達出來。CODEO BEER 官方網站，主要就是要讓更多人了解啤酒的原料是麥，含酒精的飲料中，大概只有啤酒的生產需要這麼多道工序、多種的原料。

手工的精釀啤酒品質不是大企業可以做的出來的，更必須要特別強

調。對 COEDO 來說，其實跟臺灣中小農產食品企業的立場是一樣的，小公司就是要去強調大企業做不出來的特色，這也是做品牌的一個最有利的條件。

COEDO 出口到包括臺灣在內的很多地方，包括歐美市場，不同市場的消費者看待 COEDO 的商品有好有壞，認為我們好的地方，就應該是特別強調的。

另外，COEDO 的包裝為何較不像日本啤酒的設計，必須追溯至 1994 年日本政府剛解禁可以私釀啤酒時，政府的一個指導政策是要將當地的小啤酒廠與觀光連結在一起，當時行政部門對小啤酒業者的指導認為這樣才是成功的秘訣。COEDO 當時是接受這樣的指示與輔導，而當時大部分在地的小啤酒廠的產品包裝，都是以當地的風景圖案，或很多漢字，儘量跟鄉土有所結合，這樣的設計是當時的主流。身為一個生產者相信大家都有同樣的認知，要做出好的品質穩定的東西其實非常不容易，尤其是在 1994 年剛解禁又馬上要推出商品上市，在這麼短的時間內釀造技術其實還不成熟，所以在當時剛解禁的這些所謂的地方啤酒，大部分是不好喝且不會受到真正愛喝酒或美食家青睞。真的只是觀光客買來當成伴手禮。所以為了避免消費者對地方啤酒有這樣的一個負面印象，在推廣 COEDO 這個品牌時，即決定要跟地方啤酒做完全的切割，也不想讓人與川越有任何的連結。但是在瓶身與標籤上 COEDO 還是使用日本傳統用色，雖然看起來是很西化的設計，但是在拓展到國外市場時還是可以與日本和風做一個聯想，這點在設計上 COEDO 是有考慮到的。到目前為止此策略是相當成功，外國消費者皆能接受並肯定產品的品牌價值。

與其去迎合全球不一樣地區的喜好或文化，還不如是去把自己在做的事情透過了解別人的市場或文化再來進行交流，現在這個時代所謂的地域文化是非常重要的，並且在拓展海外市場時需要小心謹慎，重視並強調企業品牌產品的精神與原則。產品好在哪裡，如果消費者都不知道也是徒勞，有效的溝通讓市場明白產品優勢是不可間斷的功課。

4. 業者企劃發表&專家建議

本階段為 5 家業者各自準備自家的品牌企劃內容，依照之前參訪與課程訓練內容來調整外銷品牌規劃，重新發表外銷至日本的規劃與想法，再接受所有現場的通路、市場專家的建議與指導，修正未來品牌發展的走向與策略。此部分內容因涉及個別業者的營業秘密，故略去。

（二）六本木農園

「六本木農園」餐廳位於東京精華地段六本木。以六本木農園為平臺，連結大都市消費者與地方小農，做為兩端的橋樑，讓更多人認識日本自產的農產品。採用產地直送食材，所有農產品挑選皆為逐家拜訪、與生產者真心對話，建立信任關係。參訪當日，餐廳主廚也表示經常必須配合產地提供的季節性食材，來設計當日或當季合宜的季節食譜料理。對於消費者來說，也能體驗與嘗試到不同的新鮮食材；更能在消費者間創造話題。所有六本木農園的食材皆為經營者親自至產區選取，也藉此與產地之生產者保持良好的合作共存關係。

參訪當日由株式會社 UMARI 代表取締役古田秘馬先生親自接待，古田先生說明，六本木農園是想創造一個新世代的農食經濟平臺，期望新一代的年輕人可以體驗農業經驗的新價值，而開設於都會中的農業實驗餐廳。六本木農園不僅是單純的經營餐廳，還包括跟各地農場合作，協助推廣食材產品運用於通路；更開設課程教都市人種菜，幫農家打開接觸都市消費者的契機。這是品牌雙向的推廣，對於消費市場更能有不一樣、共感的吸引力。

近年來，古田先生更創辦了「丸之內朝大學」的課程。日本經歷了 311 大地震，災區農村及其相關的產業經濟都受到了嚴重的衝擊及損失。都市中的離鄉遊子重新重視家鄉土地、農產經濟等問題。「朝大學」是將農業生產者帶至城市，將生產者的生產經驗分享給學員。學員來自於各個不同產業背景，每天早上 7 至 8 時於開始他們的工作前，可以主動學習工作之外不一樣的產業課程。另一方面讓城市的工作者將他們的專業協助地方重新提昇其產業價值，創造更多新的市場推廣機會，而地方生產者也可以將其生產技術、農法經驗傳承給新一代的年輕人。

朝大學的課程不僅在日本國內，近來還有「東北農業復興計畫」，將學員

帶到國際農產市場做互動學習與參訪，期望為東北地區受到海嘯影響的農業生產者，重新找到復興之路，藉由與國際農業生產者的經驗交流，讓第二代青年農民們得到更多新式的經驗，可以回到受損的產地重新出發，努力從災後重建之外，更能有效擴大改造原來的經營模式。

古田先生表示，現代農業僅是將農產品上架是不夠的，消費者已經可以自己尋求屬於自己的產品。以六本本農園的經營模式來看，消費者來此已經不僅是消費，而是直接接觸農家的每一個部分。日本企業對於品牌經營的操作，銷售的不是商品，而是整體企劃。對通路商來說，能連結消費者、產地與社會的緊密關係的完整行銷企劃，才是吸引市場最有利的賣點。臺灣業者欲進入日本市場的關鍵，是需創造「長期的」消費者關係，打造新的故事價值。日本通路商絕非僅要一個穩定的商品，而是具有潛力的合作廠商。

（三）新宿伊勢丹百貨超市

本次主要參訪新宿百貨龍頭「伊勢丹百貨」地下樓層美食區，並與食品採購部門代表進行洽商與經驗交流。伊勢丹百貨超市的定位類似臺北的跟微風，是全日本最有代表性的超市（主要是熟食與品牌食品、酒，生鮮不是主力）。在日本，伊勢丹百貨有個自信的說法，如果想不到要買什麼東西送禮，來伊勢丹百貨絕對可以滿足你所有的需求，讓你購買到絕不失禮的好東西。

伊勢丹百貨為日本高檔通路龍頭，行銷模式為不打折、不做減價銷售以維持品牌價值。消費者也多為高消費者族群，只要商品價值達到消費者的期望，價格已非首要消費考量。所有產品的挑選都非常嚴謹及仔細，連包裝設計、禮盒包材都有規範。以本團業者-魚池鄉農會的紅茶禮盒為例，以伊勢丹百貨採購的標準來看，並不符合其包裝標準。臺灣產品禮盒設計通常不夠環保，包材設計過於浪費，禮盒尺寸與內容物通常不甚符合。從日本市場來看，這樣的商品通常被認為不符實際，在日本重視送禮面子的文化來看，是難以讓市場接受的。

對於身在一級商業戰區的伊勢丹百貨來說，產品不能僅是產品，必須同時提供吸引人的元素。臺灣廠商尤其要思考的重點為，「不能只站在生產者的

立場看產品」，要從消費者的立場，提供他們與商品的關係情境。若以臺灣業者目前想進日本市場的行銷模式來看，確實難以提出讓日本通路採購提高採購興趣的企劃重點。品質雖然穩定，但面對高度成熟的日本食品消費市場來看。臺灣業者大多仍是準備不足，無法立即給予日本消費者一定的期望消費欲望。

以伊勢丹百貨業務銷售主要以「贈禮」為出發點，百貨企劃及廠商進櫃提案時大多從這方向思考，日本二大送禮季節為7月中元節及年底過年。百貨整體禮品銷售占整體營業額25%，這是文化獨特點，贈禮在日本市場的需求量是絕對無法取代的市場商機。無論是日本國內或國際品牌，在伊勢丹百貨的產品銷售企劃，需規劃無論單買、送禮皆合宜的行銷企劃、搭配商品話題、季節限定、年節需求等，完整的創造不同的消費情境來吸引消費者。美食樓層區絕對是臺灣業者進入日本必要考量的重點區域，當中的櫃位擺設、集客試吃、產品包裝、陳列，無一不吸引民眾的眼光。

在伊勢丹百貨售價完全不是主要問題，增加產品的附加價值更為重要，需要更多的話題來增加特殊產品的銷售話題，這也是臺灣廠商較為不足的地方。伊勢丹百貨的採購主管代表說明，國外廠商通常無法直接進入百貨設櫃，日本大多通路皆需要透過代理商、經銷商或其它中間商來協助採購及進口事宜。

（四）HIKARIE 商場 D47 MUSEUM

2012年4月開幕的「澀谷 HIKARIE」，原址為「東急文化會館」，1956年開幕時曾引領當時最尖端的流行文化，也讓澀谷成為流行時尚城的代名詞。2003年功成身退閉館之後，原址重新改建為澀谷 HIKARIE，匯集了劇場、餐廳、咖啡館、展覽場、生活雜貨、流行小物，是近年來頗受青睞的複合型商場。位於8樓的「8/創意空間」，則由長岡賢明所組織的D&DEPARTMENT團隊進駐，以「最地方的『地方的再發現』」為主軸，開設以「D47」為名的展場、商店、食堂，讓人從觀看、購買、品嚐等不同面向，來實際體會日本47個道府縣的魅力。

「D47」所有產品都是經過名家鑑定，真正具備地域文化、傳統特色及傳承價值才入選。設計團隊以日本 47 個都道府縣的在地特色打造博物館、畫廊、藝文展覽空間、設計商品及食堂，當中以「D47 MUSEUM」、「D47 DESIGN TRAVEL STORE」、「D47 SHOKUDO(食堂)」為主題，讓消費者很快從創意發明、觀光、飲食、茶道、購物及住宿等類別，讓 47 縣各地名物伴手禮精品化。顧客進到店裡，能透過設計思維，傳達產品特色、職人專業或是地方文化。在做 D47 企劃選品的機制當中，負責人長岡賢明提出了長青設計 (Long-Live Design) 選品機制，他認為好的商品絕對有它歷久不衰的道理與生存價值。在這個消費性商品充斥的社會當中，不應該一直創造浪費原物料、破壞環境的商品。為了求異而去生產過多浪費且存在市場時間短暫的商品，除了浪費，也不易讓品牌、商及及企業精神讓消費者記憶。對於地方產業的振興與發展也無太多的幫助。

長青設計 (Long-Live Design) 選品機制為下列 10 點：

- 1、生產不為一時流行的產品。
- 2、已銷售 20 至 30 年的長壽商品。
- 3、產品可維修。
- 4、生產廠商需有心。
- 5、製成/生產者可以現場示範產品特質。
- 6、價錢合理。
- 7、不追求機能性商品，如 3C 家電。
- 8、必須好好認識製造者。
- 9、商品 5 年後還能在二手市場持續流通。
- 10、廠商需持續生產製造此產品。

本次參訪「D47 MUSEUM」當期的展覽是「大分縣」，將該縣的特色景點、餐廳、商店中的專屬物品裝飾、擺設等實際的呈現出來。配合 D47 專題雜誌的宣傳，讓平日消費者只能在旅行雜誌上看到的平面報導，藉由博物館的展出可以更加實際體會該縣的特色與人文氛圍。博館館旁，即可以直接購買到當地的商品或直接到食堂去品嚐當地的特色食材。

營運 D47 企劃案，是沒有廣告預算的，但團隊善用網路傳播平臺，如 facebook、電子報等。D&Department 每年出刊一本專屬於該都道府縣的旅行專題刊物，團隊編輯是實地去做田野訪查，從人文、地理、歷史、產業、地方旅遊計畫等，皆做了非常詳實的規劃與報導。主要目的是為了讓更多人因為雜誌的介紹而想做深入的地方旅行，這樣除了振興地方產業經濟，更能帶動地方文化推廣。從一年才出刊一本的地方旅遊雜誌來看，投入的人力、時間成本皆是相當的可觀，但也因如此，所報導的內容更加的精實、完整。地方的產業推廣是必須從長遠的方向做企劃發想，若是單純以短暫的利益計畫，對於地方是沒有太大的實質幫助。

D&Department 公司的營運收入主要來源，是來自於政府經費及地方企業預算來執行企劃。日本在推廣在地產業經濟，並不是單純做產品銷售，而是完整的推出該地的整體觀光企劃，從產品、地方文化、特殊景點、人文特色做全面性的行銷推廣。臺灣也在執行類似的計畫，但不如日本的專業與深入。通常仍皆是做單純的產品銷售。

（五）2015 東京國際食品展（FOODEX JAPAN 2015）

本展自 1976 年首屆辦理迄今，已成為亞洲最具規模之專業食品展，並與「德國科隆食品展(ANUGA)」與「法國巴黎食品展(SIAL)」為全球前三大專業食品展。2015 東京國際食品展在日本千葉幕張展覽館舉行，臺灣館在 83 個國家館中為第 4 大國家館，共有 110 家廠商參展。

觀察日本廠商展區，攤位展示陳列明確、原物料展示情況較多，業者也會仔細分辨觀展人員身份以示最適切的應對及交流。日本農產品或食品的整體企劃對於買家而言，明確且具有銷售價值，較容易想像於通路上架後及消費者使用情境。另外日本廠商所提供的輔宣物也很明確的呈現產品特性及價值。

為拓展日本通路市場，臺灣業者必須更加主動，從產品企劃、宣傳及參展陳設，皆需考量到日本通路市場的喜好，並強化臺灣食材原物料天然新鮮的形象，無須費力解釋即可讓買家立即了解產品優勢。

（六）AKOMEYA 米物產品牌專門店

為了因應日本稻米消費市場的衰退，日本零售商 Sazaby 集團打造以「米」為出發點的物產品牌專門店，以創新的零售概念，讓消費者從不同形式來了解體驗「米」文化。以推廣「食用一碗白米飯的幸福感」為核心價值，店內共有 3,000 多件與米相關的產品、包含食堂，皆期望可以讓消費者品嚐到最美味的好物。

該店的宗旨就是努力提高店內所有商品與消費者的連結，如在 AKOMEYA 的食堂內運用傳統砂鍋煮飯呈現剛煮好的白米飯，讓消費者重新找回吃飯的幸福味道，打動消費者從外食重新回到廚房親手製作單純的飯菜。

店內產品占比，食品 6 成（米 2 成、與米搭配的各项產品 8 成）、雜貨 4 成。AKOMEYA 有直接能讓消費者體驗店內販售的各项食品的料理食堂，只有消費者親自吃過才會了解食材的好壞。而店中食材商品的定價也未因為店址於銀座而提高價格，若產品在其它通路有流通的話，定價皆相差不大。該店未來也會期望能發展屬於 AKOMEYA 的自由品牌產品。

該店 1、2 樓為營業空間，3 樓空間特別規劃為舉辦活動使用，藉由口耳相傳、社群平臺營運，增加消費者的消費興趣。客層設定為 40 至 50 歲女性（同時身為母親、也身為女兒，知道什麼是好東西），但目前男性消費者也愈來愈多，因男性消費者更注重食材的好壞。所以在開店之初雖有設定消費客層，但因體驗活動及口碑宣傳，反而有更多未想到的消費群認可並接受 AKOMEYA 的經營模式。

從 AKOMEYA 品牌經營方式來看，消費者的需求、產品行銷活動與規劃是不停止的，不是僅追求短暫效果，而是深而廣的去宣傳品牌精神，讓消費者認可，這是臺灣農產業者在做品牌經營時，必須去考量及省思之處。

（七）茅乃舍-中城店

來自日本福岡的「久原本家-茅乃舍 (KAYANOYA)」已有 120 年以上的歷史，專賣醬油及各式調味料，標榜純天然、無任何化學添加物的高級佐料，

在九州當地甚至是全日本都擁有相當的知名度與死忠支持者。早期僅以電話訂購的方式累積會員、以口碑行銷的方式建立品牌認同。開店的契機是忠實的會員同時也是商場開發商的高階經營者經過 3 年契而不捨地拜託而促成。開設實體店面是希望讓會員或潛在客戶能於現場親自試口味，所有的實體店面皆有試吃區，由員工親自示範最親民的家常料理，證明茅乃舍所有產品均可運用於不同的料理，卻又不像餐廳料理般的難以做到。

茅乃舍在東京成立的旗艦店完整呈現品牌精神、歷史與質感。營運方式為從生產製造到末端銷售全部直營。從線上郵購到開店（耗費 5 年），期望以「調味料製造商」為品牌的市場定位。茅乃舍目前經營模式就是自產自銷，該公司認為，若像傳統調料般將產品鋪貨上架，消費者是無法了解企業對於產品所投注的努力，而是需要由員工親自面對消費者，用不同的行銷語言、活動讓消費者知道茅乃舍對於餐桌上的堅持。

該公司花更多時間在產品本身，是期望消費者購買的不是產品，而是「想法」。茅乃舍經營的核心價值：「吃飯是心！」絕不開發讓消費者方便的產品，期望用茅乃舍的調味料讓人重新回到餐桌上。因為只有飲食文化才能維持人與人更好的相處關係。茅乃舍期望用調味料，推廣日本文化，從商品目錄、刊物都是以最謹慎的態度在製作，絕不用省錢的方式製作，內容設計（包含食譜、食材介紹、產品說明）的充實度是與消費者最好的溝通，每季一本刊物製作成本約日幣 3,000 萬元，是相當高成本的輔宣物。

目前茅乃舍已從郵購及電話訂購階段的 20 萬名會員，發展到實體通路階段超過 40 萬名會員，有這樣的成果，是對於每位消費者均仔細經營與維護。現在開發新商品的速度最短為 1 年，最久的歷時 3 年，在開發前都會認真了解消費者的回饋心得。因為茅乃舍為自行經營會員，與消費者的連結很深，所以根本不需要做市場調查，即可大量回收會員對於產品的意見。

以茅乃舍如此成功的品牌定位及經營，即便產品是高價商品，為一般調味料產品的 5、6 倍價格。但企業對於品牌精神及每項產品的經營與尊重是非常重要的。每一步的決策為的都是帶給消費者高品質的產品。著實是對於經營品牌的業者最好的學習對象，雖說要營利，但對於市場、消費者、及自身

的品牌產品皆是非常盡力的做到最好。消費者的認可，就是企業品牌永續經營的最佳動力。

(八) 春水堂-代官山店

春水堂餐飲集團與日本水資源集團 OASYS 合資經營春水堂日本直營店，目前重心擺在拓展東京市場，現有 5 家分店包括表參道、六本木、代官山、飯田橋、新宿店。據關谷有三社長介紹，品牌行銷很重要，海外產品進入日本市場必須要有宣傳行銷，尤其是亞洲品牌進軍日本，日本消費者對亞洲品牌不如對歐美品牌來得期待與憧憬，所以來日展店，最初始一定要將品牌能量及特殊性完全的引起話題，讓日本消費者多加注意，認為是一種新的流行趨勢，才能再進一步說明產品的優點與價值。在未開店前，大部分日本人其實不知道春水堂是賣什麼產品的，所以開店前半年先進行網路行銷宣傳，以臺灣聞名的時尚茶飲店做宣傳廣告，引起網路上的話題，再配合設店地點的優勢（選擇高級、時尚地段，如代官山、表參道等），加上於此區域活動的消費者較會因為流行趨勢願意嚐試新時尚的事物，成功讓東京消費者接受春水堂。

日本春水堂努力維持臺灣春水堂的原汁原味，雖然粉圓選用日本生產者，但茶葉進口自臺灣，飲品完全按照臺灣製法；臺灣派員來日技術指導，並於日本設立培育中心培訓日本員工。由此可見，日本對於外來品牌的接受度需要全方位的去整合與行銷。日本人是較崇尚流行感的，所以品牌產品若無足夠的吸引特點，在市場拓展的成效是會相當有限的。

五、具體建議事項：

(一) 以往臺灣農產食品外銷日本市場多進入業務用市場，無法呈現國廠商自有品牌。而在業務用市場，採購商首先關注成本（價格）控制，我國農產食品在日本市場雖有品質穩定、安全之口碑，惟在生產成本日漸提高情形下，備受大陸、東南亞及中南美洲國家低價產品之競爭。近年來，本會為提升我國農產業價值鏈，積極輔導我國外銷農產食品業者憑藉多

年累積的產品開發能力及優質生產製造技術，建立自有品牌拓展外銷市場，俾與其他國家低價產品區隔。惟以自有品牌進行外銷，必須掌握目標市場的消費趨勢及習慣、通路型態、包裝規範、商業交易模式等訊息，才能有效進行產品定位、開發、包裝等，並進行行銷方案規劃，始能獲得目標市場進口業者、通路業者、消費者青睞，以有效開拓外銷市場。由於我國農產食品業者多屬中小企業，掌握前揭目標市場資訊能力有限，故本會宜以專案計畫方式，持續委託專業單位對主力外銷產品的目標市場進行市場調查，俾協助我國農產食品外銷業者有效以自有品牌拓展外銷市場。

- (二)消費市場脈動具文化差異性，非在該文化背景下成長者不易掌握，故本會委託臺灣創意設計中心辦理的外銷農產品品牌輔導專案管理計畫，宜評估導入目標市場籍之品牌輔導團隊，俾協助我國農產食品外銷業者更精準的掌握當地市場趨勢，成功以自有品牌拓展外銷市場。
- (三)臺創執行本會「外銷農產品品牌輔導專案管理計畫」，辦理「國際通路訓練課程」，透過邀請日本專家來臺協助業者進行外銷品牌深度診斷、辦理專題演講，暨帶領我國農產食品外銷業者親往日本與日本採購商、代理商、設計專家等進行深度溝通、市場體驗、通路測試等，確實有效啟迪我國業者建立品牌、經營品牌之思維，親身深刻體會目標市場的消費趨勢，非常有助於我國業者成功建立品牌並以自有品牌拓展外銷市場，故應持續推動此計畫，並採滾動式檢討辦理模式，以有效因應目標市場變化，發揮計畫最大效益。

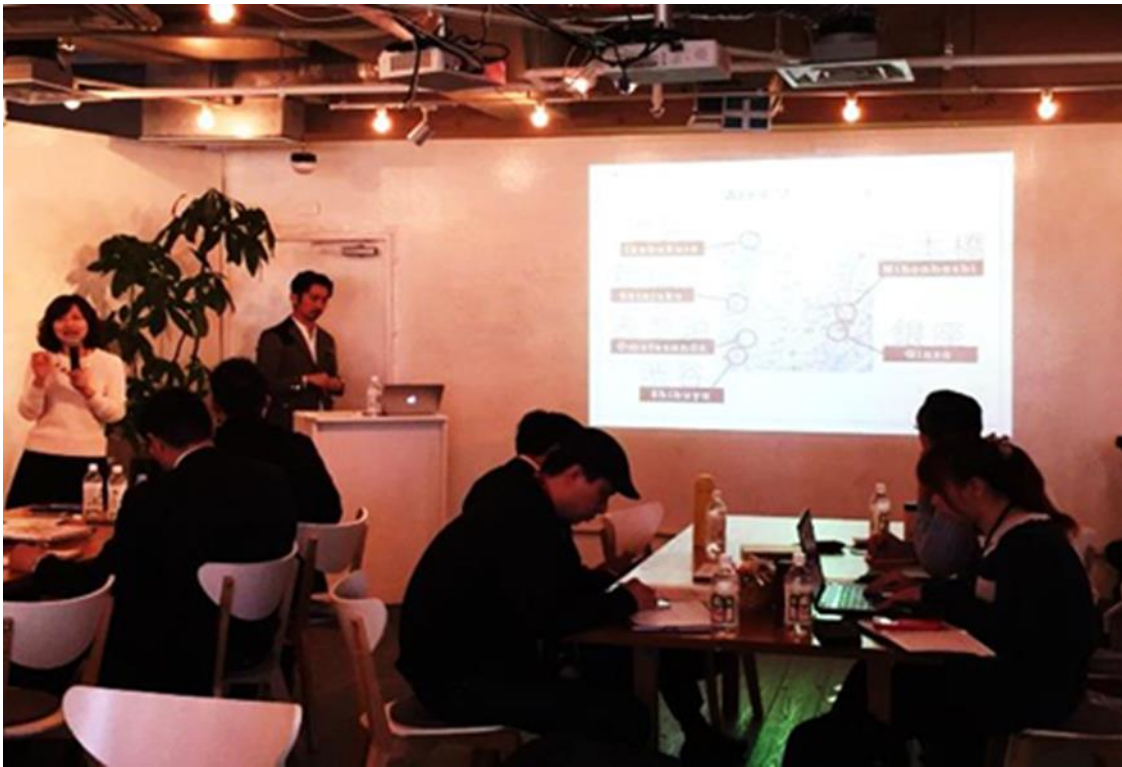


圖 1：EAT TOKYO 引地海創意總監為業者提供經驗分享。



圖 2：團員在講師帶領下進行創意思考練習情形。



圖 3：「價值宣傳-知名雜誌封面報導發想」創意思考練習之思考重點。

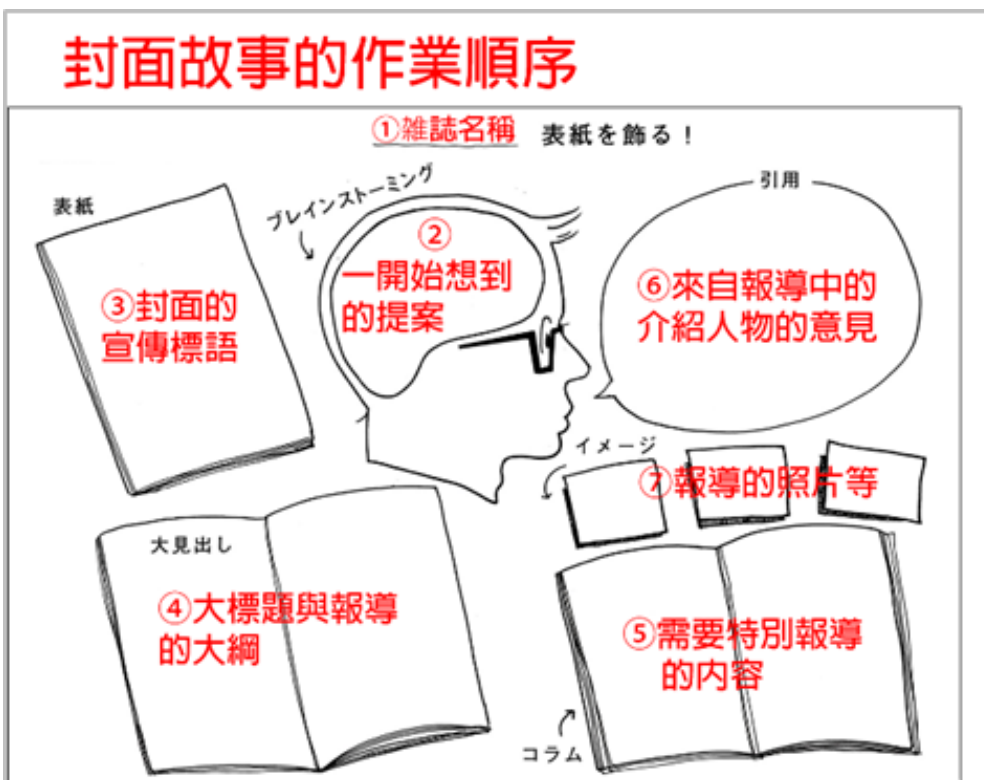


圖 4：「價值宣傳-知名雜誌封面報導發想」創意思考練習之思考順序。



圖 5：位於東京六本木的「六本木農園」餐廳。



圖 6：參訪「六本木農園」餐廳當日由株式會社 UMARI 代表取締役古田秘馬先生親自接待、進行解說，並與團員進行交流。



圖 7：「六本木農園」餐廳以日本生產之優質豬肉製作的料理。



圖 8：新宿伊勢丹百貨超市及其輔宣物。



圖 9：與新宿伊勢丹百貨食品採購部門代表進行洽商與經驗交流。



圖 10：同圖 9。



圖 11：東京澀谷 HIKARIE 商場。



圖 12：D47 MUSEUM 陳列展示情形。



圖 13：D47 MUSEUM SHOKUDO(食堂)販售以特定地區所產食材製作之套餐。



圖 14：2015 東京國際食品展臺灣館一隅。



圖 15：2015 東京國際食品展日本廠商攤位展示情形。



圖 16：AKOMEYA 米物產品牌專門店外觀。



圖 17：AKOMEYA 米物產品牌專門店內展售情形。



圖 18：茅乃舍日本橋店（日本建築大師隈研吾設計）內展售情形。



圖 19：茅乃舍中城店內試食區展示情形。



圖 20：日本春水堂代官山店外情形。



圖 21：日本春水堂代官山店販售之珍珠奶茶。