

出國報告（出國類別：考察）

## 日本合作事業及產業發展考察

服務機關：國立東華大學及國家發展委員會等

姓名職稱：王教授鴻濬等

派赴國家：日本

出國期間：106年9月18日至106年9月22日

報告日期：106年12月15日



## 摘要

花東地區現有經濟事業規模以中小型或微型企業為主，多屬低技術型態之農業及服務事業類別，其發展同質性高，市場競爭力低，亟需透過推動合作事業，尋求永續發展新出路。為此，國家發展委員會委託國立東華大學推動花東合作事業發展之深化工作。

本次考察係配合受輔導部落或社區發展需求據以安排，讓受輔導部落或社區有更宏觀的思維，了解日本合作事業經營發展方向與振興農村產業策略，包括安排銷售端的消費合作社（生協）、生產端的農業生產合作社、6級化產業組織，期能從不同面向了解合作社從生產至銷售所面臨的問題與解決方案，並依照鄰近都市的交通時間及距離，將參訪農協的地區分為都市近郊型及中間農村型及山間農村型，進行各種不同類型地區的農協交流討論。

考察地點位於日本京都周邊，包括龍王町、京都農協 JA 京都たわわ朝霧、京都生活協同組合、京都美山町 タナセ 蔬菜販賣所、美山故郷株式會社、山口農園、農業法人保津等處，考察建議如次：

1. 產業加值發展，提高附加價值
2. 小據點與道之驛之借鏡，加強花東小據點之公共設施
3. 鼓勵農村創新作法或活動
4. 吸引人才移居，挹注產業及區域發展活力
5. 鼓勵、強化花東社會經濟組織的發展

日本推動合作事業與產業發展相關策略，可作為花東地區推動相關政策參考。期促使部落或社區發展利益可以回饋至在地，將私益轉為公益，透過共同學習、成長、規範、回饋的良性循環，達成以社會經濟投資方式、培植社區能量、建立公部門與私部門夥伴式關係來改善生活，振興部落及社區發展。



## 目 錄

壹、前言 .....	1
貳、滋賀縣龍王町農業公園 .....	8
參、京都農業協同組合 .....	18
肆、京都生活協同組合 .....	22
伍、タナセン蔬菜販賣所 .....	30
陸、美山ふるさと株式会社 .....	35
柒、山口農園 .....	38
捌、農事組合法人保津 .....	42
玖、考察心得與建議 .....	47



## 壹、前言

### 一、考察目的

花東地區現有經濟事業規模以中小型或微型企業為主，多屬低技術型態之農業及服務事業類別，其發展同質性高，市場競爭力低，亟需透過推動合作事業，尋求永續發展新出路。爰國家發展委員會於103年度委託辦理第一階段輔導工作，主要擇定具發展潛力之部落或社區，輔導合作事業發展，並透過駐點陪伴、教育培訓、學者專家諮詢等，與部落或社區建立共識，建構花東合作事業發展雛形。

第二階段擬於106年度進行合作事業發展之深化工作，期持續促使部落或社區發展利益可以回饋至在地，將私益轉為公益，透過共同學習、成長、規範、回饋的良性循環，達成以社會經濟投資方式、培植社區能量、建立公部門與私部門夥伴式關係來改善生活，以利生命、生活、生產及生態「四生一體」社會經濟目標之實現。

為了讓輔導之合作事業有更宏觀的思維，了解合作事業經營發展之方向與振興農村策略，爰安排本次考察。本次考察依據輔導合作社之需求，安排銷售端的消費合作社（生協）、生產端的農業生產合作社、6級化產業組織，期能從不同面向了解合作社從生產至銷售所面臨的問題與解決方案。並依照鄰近都市的交通時間及距離，將參訪農協的地區分為都市近郊型及中間農村型及山間農村型，進行各種不同類型地區的農協交流討論。

## 二、參與考察人員

本考察團共計 14 人，包括：

單位	姓名	職稱
國立東華大學 人文及社會科學院	王鴻濬	院長
國立東華大學 人文創新與社會實踐研究中心	王翠菱	專案經理
國家發展委員會	郭秋伶	視察
國家發展委員會	張鎮修	技正
臺東縣政府農業處	許家豪	副處長
花蓮縣政府農業處	吳明遠	科長
台東縣原住民東魯凱文化教育協會 台東縣卑南鄉雜糧產銷班第一班	潘王文賓	總幹事 班長
奇美部落文化發展協會	吳明季	總幹事
橄欖葉合作農場	陳人鼎	理事主席
橄欖葉合作農場	廖容瑩	行政人員
長濱野市集合作社（籌組中）	李登庸	發起人
電光社區發展協會 日出禾作社	黃瀚	理事 負責人
原住民工藝匠師勞動合作社	吳瑪琍	理事主席
山里社區合作社	謝秋生	監事主席



### 三、考察行程

日期	行程	拜會單位
9/18 (一)	<ul style="list-style-type: none"> <li>去程(桃園機場→大阪機場，長榮航空 BR178)</li> </ul>	
9/19 (二)	<ul style="list-style-type: none"> <li>參訪滋賀縣龍王町山之上生產組合，瞭解中間農村型農業協同組合的經營狀況。</li> <li>參訪龍王町道之站(道の駅アグリパーク)，農產品加工處理室，山之上生產組合集貨廠，農產品直販所等。</li> <li>參訪 JA 京都たわわ朝霧，京都市內最大的生協農產品販售中心</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>滋賀縣龍王町山之上生產組合</li> <li>滋賀縣龍王町役場產業振興課</li> <li>京都農協 JA 京都たわわ朝霧</li> </ul>
9/20 (三)	<ul style="list-style-type: none"> <li>拜會京都生活協同組合，瞭解經營方式、策略、營運狀況及與農業協同組合分工合作方式，並拜訪其下商店，瞭解產地活動</li> <li>參訪タナセン蔬菜販賣所，瞭解當地農業生產及販賣狀況。</li> <li>參訪京都南丹市美山町案例，瞭解當地居民組成的小規模在地組織如何經營與開發在地商品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>京都生活協同組合</li> <li>ふらっと美山</li> <li>美山ふれあい広場</li> </ul>
9/21 (四)	<ul style="list-style-type: none"> <li>參訪山口農園，進行香草相關農業參訪活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>山口農園</li> </ul>
9/22 (五)	<ul style="list-style-type: none"> <li>參訪農業法人保津，進行交流及經驗交換</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>農業法人保津</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>返程(大阪機場→桃園機場，長榮航空 BR179)</li> </ul>	

#### 四、預擬提問

單位	預擬提問
滋賀縣龍王町農業公園	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 龍王町農業公園農業生產主體為山之上生產組合，營運維護、軟硬體建設推動則為未來公園龍王公司，其細部分工及營利如何分配、運用？</li> <li>2. 龍王町農業協同組合的經營狀況、挑戰與困難為何？如何提升農民的合作意識？消費者對象設定為？</li> <li>3. 當初政府完成「琵琶湖灌溉排水事業計畫」，是否有與當地居民溝通協調？過程如何？</li> <li>4. 龍王町農業公園經營模式能否適用日本其它地方，可能會遭遇那些問題？</li> </ol>
京都農業協同組合	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. JA Green Omi 是否是一個包含生產者與消費者的組織呢？它是先從消費端發起，抑或從生產端發起的呢？</li> <li>2. 京都農業協同組合的社員人數？公司會員和個人會員比例？如何促進社員參與、凝聚社員共識？何促進與消費者者的關係？</li> <li>3. 請問店內販售之二級農產品是農民自己加工？還是京都農業協同組合購買農民之一級農產品後加工？還是都有（比例如何）？</li> <li>4. 對於有機農業或永續性農業的支持度如何？推廣方法為何？</li> <li>5. 為何 JA Green Omi 要成立介護事業？共濟事業如何運作？是大家一起儲蓄投保累積基金，</li> </ol>

單位	預擬提問
	<p>還是銷售盈餘的基金？</p> <p>6. 京都農業組合也有做儲蓄與信貸部分，請問此業務所佔營業額比例多少？（和農產品營業額比較）</p> <p>7. JA Green Omi 是否已成為一個品牌？在眾多農戶中，如何整合成為一個品牌形象？</p> <p>8. 每月出版農協雜誌的內容？目的與影響力？</p>
京都生活協同組合	<p>1. 生活協同組合與農業協同組合分工與合作的方式</p> <p>2. 如何與一般商業販售商店做區隔？價格、產品的競爭力如何？</p> <p>3. 如何進行行銷？這幾年社員人數及消費情況如何？</p>
タナセン蔬菜販賣所	<p>1. 販賣商品是否接受任何農民的委任販售或有對象之選擇？</p> <p>2. 蔬菜運送、分類、包裝、冷藏是否由販賣所負責？</p> <p>3. 與一般商業販賣店的競爭優勢為何？</p>
美山ふるさと株式会社	<p>1. 平成 21 年成立公司的原因？平成 29 年公司合併為美山ふるさと株式会社の契機，經營理念是否因合併而調整？</p> <p>2. 當初農協撤退的原因？農協撤退後，居民如何凝聚共識？有否機關、團體或社團介入輔導？對於理念不合或躊躇不前的居民，如何提供足夠的誘因加入？</p> <p>3. 公司有否集資？每人出多少錢？有多少人出</p>

單位	預擬提問
	<p>資？公司營運的方式為何？以及公司營運成功的關鍵是什麼？成立公司的核心價值觀？</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. 如何經營與開發在地商品（或產品開發的歷程）？美山町自行研發的商品，是由農戶們自行加工，或送給工廠加工？如果自行加工，是在農地上的農業加工設施？是否有工廠登記、食品加工認證等的問題？</li> <li>5. 美山町所販賣的商品，最主要的銷售族群是那些？有否固定的承售團體？如果遇到產量過剩，如何因應？</li> <li>6. 從官網可看出美山的農特產品主要為 1 級農業生產、2 級農產品加工，由於美山也有傳統的合掌造工法茅葺屋，具有觀光發展潛力，未來是否考慮朝產業 6 級化（日本稱為六次產業化）方向發展？</li> <li>7. 農特產品是否主打地產地消？公司有考慮推出農產加工商品行銷至一般通路？未來是否考慮朝電子商務發展？</li> <li>8. 在前店後村的經營模式下，金流、物流是委託專業單位處理，還是由參與的居民們做分工？</li> <li>9. 是否有青年外流的困擾？那在經營成功後，是否有吸引更多年青人返鄉？返鄉後，青年們從事那些工作？</li> <li>10. 發展過程中是否有相關資源挹注？政府有提供什麼協助？公司獲利有沒有什麼回饋機制？</li> </ol>

單位	預擬提問
山口農園	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 「山口農園團」的角色與運作？</li> <li>2. 在有限的人力下（有 13 名成員、2 名實習生、19 名打工成員）如何管理 109 棟溫室及總務、營業販賣、生產、收成、調整、加工及教育等七個部門的工作？</li> <li>3. 有機農法教室 NARA 的運作方式？教師/招生/課程設計等？</li> <li>4. 種植香草的種類？加工商品有哪些？自有商品的加工技術如何提升？</li> </ol>
農事組合法人保津	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 是否有進行代耕工作？由於農業作物生產期短，人力資源如何調和呢？</li> <li>2. 後續農產品銷售管道如何進行？</li> <li>3. 有無農業生產六級化的垂直整合構想？</li> <li>4. 農事組合法人承租一百公頃土地目前由幾戶農家耕種？是各種各的？還是以一農場概念共同規劃，共同耕種？</li> <li>5. 合作上有沒有什麼問題？如何整合大家的共識與凝聚力？</li> </ol>

## 貳、滋賀縣龍王町農業公園

### 一、單位簡介

#### 1. 龍王農業公園

龍王農業公園面積約 60 公頃，位於龍王町南部丘陵地。龍王町在 1995 年配合中央政府及滋賀縣政府實施農田水利計畫「琵琶湖灌溉排水事業計畫」完成了「山之上農林公園」的基礎建設，成為現今農業公園的主體。整體規劃以自然景觀、觀光果園及農村景觀為規劃主軸，作為「體驗交流型農業公園」，做為都市及消費者交流的實踐場域，並以活化農村經濟、文化為目的。

#### 2. 龍王町山之上生產組合

龍王町農業公園經營者為龍王町山之上生產組合，為農業生產主體，負責統籌蔬果及觀光果園，由龍王町役場及當地的農協（農會）投資成立『龍王未來公園株式會社』負責管理營運維護、軟硬體建設推動、農村環境改善等。

#### 3. 龍王町農業公園主要設施

- (1) 農村環境改善中心：農業管理事務局及龍王未來公園株式會社辦公室所在。另外兼具遊客中心及導覽功能，遊客先至此處在分派至其他果園觀光。
- (2) 農村田園資料館：保存村傳統文物。
- (3) 農產品加工處理室：由當地農產品為材料，目前有麵包工坊製作。
- (4) 生產組合集貨場：農產品分級包裝廠
- (5) 農產品直販所：一處位於農村環境改善中心旁，另一處位於交流道旁道之驛販賣所。年販售額分別為五千萬及九千萬日幣。



農業公園入口



農村環境改善中心



觀光果園



館內休憩環境

## 二、交流紀要

1. 「龍王農業公園(アグリパーク竜王)」於1996年(平成8年)建成，營運至今已21年，剛開始是體驗型的農業，2015年4月被國土交通省認定為道之驛站，2016年與「竜王かがみの里」道之驛站被國土交通省認定為「重要道之驛站」，產業發展以農業及觀光發展為主軸，並從事農產加工，提升當地產品附加價值，振興地區經濟。
2. 龍王町的位置正好在滋賀縣的琵琶湖旁



龍王町位置圖

邊，高速公路正好通過，可通往大阪、神戶及京都等地，車程約兩個小時。龍王町以保護自然環境與發展農業為中心，並以招攬遊客為主。

3. 有關龍王町農業公園之用地，綠色是果樹，面積達29.2公頃，其次是種植蔬菜(10.4公頃)及水稻(2公頃)。



龍王町農業公園構想

4. 這裡是由龍王町政府主導，管理和營運都是由未來公園龍王公司在負責，以第三方管理。觀光農園是1993年開始營運，各個事業開始的時機不同每年都在擴大經營。

### 施設の概要

- 事業主体 龍王町
- 管理・運営 株式会社みらいパーク竜王
- 施設概要

施設名称	面積	主要施設	開始年度	専業施設
緑地公園	32.7ha	ふどう狩り場、雑草狩り場、射撃場、サマエム園		55-
水田	48.3ha	農業体験施設、米の歴史館、農業体験施設、米の歴史館		199-
農村環境改善センター	1棟 1,900㎡	農業体験施設、農業体験施設、農業体験施設		97.4月-
ふれあい広場	1棟 1,000㎡	デッキテラス（水上ステージ）、観覧席、駐車場		98-
商店・レストラン（観光農園併設）	1棟 100㎡	焼肉、焼鳥、焼酎加工品、すき焼き、お好み焼き、子供ランチ等		98.7月- 99.1月- (レストラン)
農村環境改善センター	1棟 600㎡	展示、販売		97.4月-
農業体験加工施設	1棟 100㎡	加工施設		97.4月-
新築農園	1棟	展示、販売、農業加工品、子供ランチ等		97.4月-

未來公園龍王公司設施概要

5. 龍王町有日本知名的近江牛(日本三大有名的就是神戶牛、松阪牛、近江牛)，這裡是近江牛最初生產

### 施設の概要

**■商店・レストラン（登録アグリちゃん）**  
園内のパン工房で作られた焼き立ての手作りパンをはじめ、地域の特産品やお土産等販売しております。また、併設しているレストランでは近江牛をはじめ地元の農産物を使ったメニューを提供しております。バーベキューテラスでは、近江牛のバーベキューを予約制にて営業しております。

**■ふれあい広場**  
3000人収容可能なデッキテラス（水上ステージ、観覧席）はアグリパーク竜王の野外交流施設です。デッキテラスでは、フリーマーケット等の開催もしています。

**■サイクルポート**  
スワンで夢の健康サイクル。お子様から大人まで家族揃って楽しめます。（3人乗り/20分/1,000円）

未來公園龍王公司設施概要



的地方。同時也有很多廣場和娛樂設施。

6. 目前龍王町農業公園設有職脈所，農戶可將蔬果運送至此販賣，同時也有加工設施，並由女性營運，主要是做手工麵包和冰淇淋。農村改善中心的一樓即設有加工設備，將有農損的果物做成冷凍產品或是罐頭。



未來公園龍王公司設施概要

7. 觀光農業的營運一整年都有，12月到5月是採摘草莓，6月是摘櫻桃和桃子，8、9月是最忙的時候有葡萄、梨子和地瓜，而10月開始就是柿子，除此之外還有其他農產品可以採摘。



未來公園龍王公司設施概要

8. 「龍王農業公園」道之驛站係在1996年成立，「竜王かがみの里」道之驛站於2003年成立，起初皆是不同的營運單位，因大家目標都是振興農業及觀光，活化地域經濟，並提升經營效率，爰於2008年合併成未來公園龍王公司，資本為6,100

萬日圓，主要股東為龍王町(61%)、農業近江滋賀銀行(7%)、平和堂、道之驛站出荷組合、山之上生產組合及龍王町光協會等，主要的負責人就是龍王町町長，從業人員約有 1101 名，並以非正職為主。

9. 有關未來公園龍王公司的營運狀況，每年的收入約 6.39 億日圓，而龍王農業公園約有 2.64 億日圓，其中蔬菜及果樹收入約 6,400 萬日圓、觀光果樹約 4,100 萬日圓，其他則是麵包、餐廳、體驗教室等收入約 1 億多日圓。每年的觀光人次達 56.8 萬人次。

10. 有關山之上生產組織，有生產組組長一名，副組長兩名，並以農產分成各部。

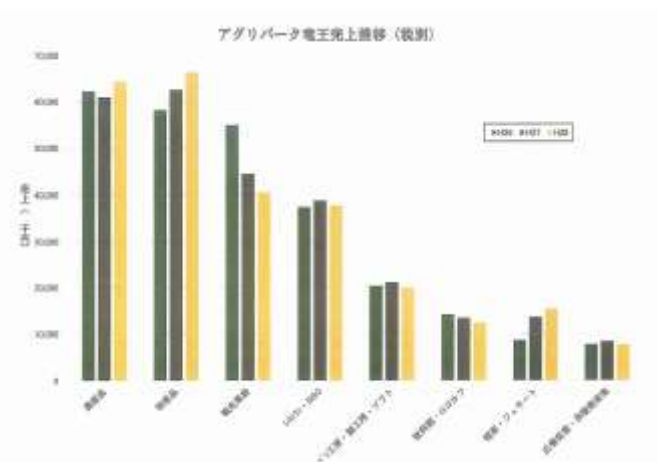


山之上生產組合組織圖

11. 有關觀光人次，2016 年約 56.9 萬人，2015 年約 56.7 萬，2014 年

約 55.3 萬人。而今年的人數有下滑，主要是受天氣的影響，只有草莓園因生產面積增加，致觀光人次增加。

12. 有關銷售額部分，農產品的銷售佔最大宗，第二個是加工之後的農產品，然後第三位是觀光

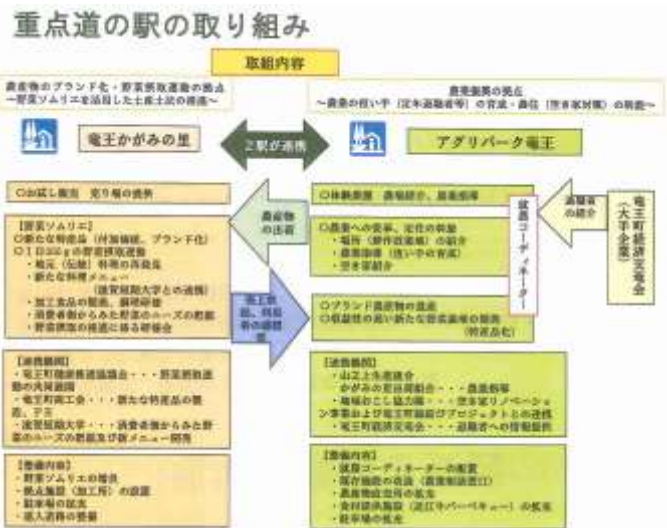


龍王農業公園各項收入

農園。

13. 龍王町地域面臨的問題，就跟台灣一樣從事農業的人口少，年齡也偏高，存在荒廢的農地及空屋。現在山之上生產組合組成青年部，約有 15 個人，未來將擴大生產範圍，積極的解決農業從事人口缺乏的問題。

14. 日本的道之驛站總共有 1,117 個，而被選為國家重要道之驛站可獲得國家資源補助，促進當地發展。目前規劃構想係結合「龍王農業公園」及「竜王かがみの里」



龍王農業公園及竜王かがみの里之合作關係

里」兩處道之驛站，共同促進地區發展。「龍王農業公園」道之驛站主要負責農作物生產，「竜王かがみの里」道之驛站則負責農作物加工、包裝等，提高產品附加價值。

15. 有關人力資源部分，龍王町有很多企業，若企業若有員工想轉作農業，可以轉介至此工作，但這樣的構想執行成效不佳，想轉作農業的人並沒有很多。

### 三、 提問與回應

1. 日本政府與民間和銀行可以合資成立公司，其中背後的想法與制度是什麼？

政府與民間的想法都是想保護當地環境，希望可以有良好的發展，進而促成雙方合作。龍王町初期為開發果園，爰

向國家或地方政府提出規劃案，申請相關經費協助。未來有些發展困境，仍需政府持續協助改善。

2. 龍王町原本多為山林，因為政府計畫案改規劃成果園，是否為政府結合眾多私有地農民，一起種果樹或水稻？果園和稻田是分給各個農戶種植嗎？在營收分配上，2 億日圓的營收是否大多數都給私人農戶，只有部分用來營運未來公園龍王公司？另這個地區的多數農戶加入組織，又是如何促成的？

龍王町以前是山林，也有少量的果園，但面積不如現在大。當時居民的想法是擴大果園，並向政府申請經費。初期 90%營運經費是由政府補助，目前政府補助比率已降低。在組織部分，部分農戶沒有加入組織，而地圖上呈現的土地是這區域的農地面積，包含未加入組織的農戶之土地。關於收入分配，農戶將農產品交給山之上生產組合販售，收入的 15% 歸未來公園農王公司所有，剩下的就全給農戶，而未來公園農王公司收取 15% 營收，其中 2% 則給山之上生產組合，反觀農戶販售給一般的商店約需 30% 的手續費，這裡僅收 15%，另公司除收益的 13% 之外，還有政府支援的經費。

3. 是否有規定一般農戶的土地最小面積和耕種面積？農戶是否要經過特定的教育訓練或是資格才能耕種？

沒有規定要栽種特定的作物，也不需要資格。但是龍王町山之上生產組合會提供一些訊息給農戶，如今年的草莓生產面積擴大，是因為生產和需求可以保證，類此訊息提供農民作為後續種植之判斷。

4. 土地資源有限，農地只會越來越少，勢必會影響生產量。按資料顯示，農作物來源全部都是此區域生產，若農作物量減少，必影響公司營運，是否有解決的方法？

土地資源有限，從事農業的人口減少，這個影響是很大的。在日本其他地區也是一樣的，所以國家的政策就是整合小農，擴大生產面積，例如：以前農地是分別由兩人負責種植一小塊，現整合成一個人負責。國家會提出許多補助政策。但光補助還不夠，需有目標讓他人參與。農業面臨最大的問題，就是必須儘可能提供農戶收入，吸引他人加入從事農業。另以往農戶生產作物係交給農協，農協再賣給市場，在轉交農協的過程中，農協需收取物流費和管理費，未來公園農王公司無收取中間支出，農戶可直接在站內販售，85%收入直接歸農戶所有，再配合觀光農園提高農戶收入。

5. 有關女性特別成為一個部門從事麵包製作等，是因為女性的自己意願？還是未來公園龍王公司會將男、女性分部門作業？是否有提供外縣市年輕人在此從事農作之相關補助，如提供住宿、農地？是否會提供給他們額外的利潤，讓他們樂意來此工作？

女性部門係於 20 多年前成立，當時由政府指導組成。若想從外縣市來此工作，國家有提供許多支援政策及補助，但還是很難招募到人手，最主要原因是需自己購地種植。另去年有巴西人在此從事農業，由於他是日裔第三代，所以日語溝通沒問題，他開始是在觀光農園打工，由於雇主年齡大，爰提供農地給他耕種，所以他才可以做。因此，若沒有農地，外來年輕人很難從事農作，而且日本的農地法有規定最小經營面積規定。



龍王町の產地直銷所



直銷所內販賣周邊的農特產



當地生產的雞蛋



利用在地盛產水果製造的冰淇淋



有 12 位女性組成的麵包加工，每日 2-3 人輪班，利用在地的草莓、梨等水果加工，每日製作約 50 種麵包。



外部大型的車輛停車場



農產處理加工廠



廚房教室，將不良品再利用，製作果醬，正在發展自己的品牌。(冰淇淋、布丁另委託製作)



零下 20 度的冷凍庫



戶外餐廳、BBQ



與井口、中島、清水先生合作



戶外體驗果園



戶外休憩區

## 參、京都農業協同組合

### 一、單位簡介

京都農業協同組合為京都府內的共同的農業生產合作社，並每月推出JA京都農協雜誌。該組織其下有全京都府最大的農產品直販所JATAWAWA，販賣京都所生產的蔬菜、水果、米以及其他當地的農產品。面積約有250坪，並設置麵包店，並100%使用自家米製成米粉所製作的米粉麵包。



每月出版刊物

來源：<https://www.ja-kyoto.jp/>



農產品販售場外觀

來源：<https://www.jakyoito.com/tawawa/>



農產品販賣所內部

來源：<https://www.jakyoito.com/tawawa/>



店內自營麵包店

來源：<https://www.jakyoito.com/tawawa/>





京都農協的直賣所



直賣所內擺設



直賣所內非常受到歡迎的米麵包販售區



已調配好的料理包



介紹賣場空間



賣場上的商品由農民自行包裝、上架、下架



標榜安心、安全，可知道生產者的直賣所



在地生產的雞蛋



直賣所內銷售的工藝品

## 二、提問與回應

1. 上架的行政作業費農協是抽多少？

價格是由農戶決定，農協抽 15%。

2. 目前有多少的農戶/社員參與？以及他們的性質分別是什麼？他們全部都會將農產品拿來販售嗎？

登錄會員的有 900 個。性質各有不同，不同季節會將農產品拿來販售的農戶也不同，夏季有 400 戶。

3. 想請問農協(JA)是政府的還是民間的，農協抽取 15%看似會賠錢，農協是用何種方式維持運作？

農協是農業協同組織，是農戶組織起來的，它的執行委員都是農戶。在抽取費用部分，蔬菜類手續費是 15%，加工產品類 20%。這裡是給農戶提供一個賣東西的場所，所以農戶可以直接來賣東西。直賣所年營業額約 8 億日圓。

4. 直販所是如何鼓勵消費者來選購直販所的商品？如何與其他商店競爭？

直販所定期會舉行一些活動，並利用新聞媒體及網路宣傳。也因為是直販所所以可以讓民眾選購到新鮮的農產品，消費者比起一般商店還是比較喜歡直販所。

5. 非社員可以拿自己的農產品到直販所銷售嗎？

除京都農業協同組合會員外，農協會員也可以拿自己的農產品到直販所銷售，而一般農戶都會加入農協。

6. 農協雜誌的出版內容、目的以及行銷對象為何？

京都農協雜誌係由中央會出版，中央會底下有各個地方的農協，直銷所為農協下的組織。除京都農協雜誌外，另也發行月刊提供農協會員。

7. 農協是否會鼓勵會員栽植某些作物，調整生產，避免每戶的農產品雷同？

農協會鼓勵農戶種植某些作物，但沒強制要求。

8. 農產品的品質是由農戶自行負責？還是由農協來把關？

做加工產品的話要先通過檢測手續，例如：衛生防疫之類的。檢測通過後才可製作農產加工品，若要拿到直販所銷售的話需要拿農產品到農協審核，審核通過後才可販售。

9. 年營收 8 億日圓，利潤是多少？

純利潤非常低，主要係以幫助農民賺錢為主。

10. 直販所的農產品是否會進行檢驗，或是由農民負責？是否因提前一週檢驗，可避免農戶一窩蜂將農產品送至直販，導致無法賣完的情況。

農戶若想要販售商品，需提前一周交生產履歷，直販所會再進行檢驗。有時送至直販所的農產品量大，但基本上都可販售完。農民也了解直販所的銷售情況，不會一下子供貨很多。

11. 在直販所的員工需受特別的教育訓練嗎？

需有與消費者及農民的溝通技巧。

## 肆、京都生活協同組合

### 一、單位簡介

京都生活協同組合為京都府內最大的消費合作社，其服務的範圍包括老人福利、看護、保險、喪葬、送餐、不動產及租屋，另外最重要的服務為共同購買及商品宅配業務。目前所經營的消費合作社的超級市場共有 18 家分店，並且販售各種獨自開發的商品，不同於一般賣店，生協相關販賣的特有商品整理如下：

1. 產地直銷商品：依照生協內部產地直銷商品基準，進行獨自的生產及管理京都生協獨自開發的生鮮食品。
2. 京都生協商品：依據京都生協的合作社社員合作及試吃意見所開發出的京都生協商品，製程最後由京都生協與當地製作商共同開發出的商品。
3. 京都在地循環商品：主要材料由京都府內的農產品，由在地的農協（農會）、魚協為合作對象共同合作開發的出的商品。
4. 環境友善商品：為低環境污染、減少垃圾、節約能源所開發出的商品。
5. 日本生協相關商品：全國生協聯合會所共同開發的商品。
6. 生協近畿地區商品：由近畿地區的七個生協所所乘的近畿地區共同開發的商品。

京都生協除了提供消費活動以外，也會提供會員進行各種相關的活動，例如農產品相關的料理教室教學、農產品產地參訪、農產品加工廠參觀、商品製作學習課程等。



農產品直販所

來源：<https://www.kyoto.coop/>



農產品移動販賣車

來源：<https://www.kyoto.coop/>



超級市場

來源：<https://www.kyoto.coop/>



生協發行雜誌

來源：<https://www.kyoto.coop/>

## 二、交流紀要

1. 生協於 1964 年成立，當時的會員是 1032 名，經過 50 年的努力，現在會員數量約 52 萬人，相當是京都人口的一半左右。目前生協兩大方向：一是店鋪(營業額



220 億)，另一是宅急便(營業額 500 億)；網路訂購後一週後再由宅急便配送。

2. 生活協同組合與農業協同組合分工與合作的方式？全日本總共有 653 個農協組織，而京都內有 4 個農協，生協和農協之間是沒有直接關連，沒有任何合作關係，都只是透過市場做交易而已。
3. 店鋪裡販賣的農產品來源有非常多種，包含農協在市場流通產品，或農民生產者可以將農產品直接放置店鋪等。
4. 關於加工產品，生協將日語簡寫為 CO·OP、KYOTO CO·OP 產品有一部分自己開發，也有和全國其他公司開發的商品，所以統稱 CO·OP；而 KYOTO 標示就是屬京都。
5. 現在經營的困難就是日本高齡化及人手不足的問題，例如：配送商品的司機、店鋪營業人員不足，以往的網路採購是以 3-5 人團購才執行配送，但是現在許多公司政策，只要 1 人訂購也可以配送，所以生協也只好跟進，費時又費力就是個問題，大量同質公司興起也造成更大競爭壓力。
6. 如何應對遇見之困難？針對 52 萬會員的不同需求，就開始掌握、開拓不同的服務，並開發新的嘗試來解決問題。
7. 對於消費者有甚麼宣傳手段及訣竅來銷售農產品？與消費者一起做農藥調查、一起農業工廠實習、一起合作，與消費者成為一體。對於配送部分，對於消費者訂貨量較大，則使用配送業務協助，也與消費者一同挑選商品。
8. 獨佔市場的訣竅是，於生協網購者能在一週內宅配配送，而消費者擔心的蔬果農藥安全問題，生協會針對蔬果農藥和工廠做定期安檢，而現在面臨的問題是，網上購物的業務發展蓬勃，而其他公司都會學習生協經驗，進而成為競爭對手。
9. 其他發展業務部份，包括將各種各樣的商品放在車上，在市區販賣，或是利用小巴士接送住遙遠的客戶來購物。



京都生協盛重歡迎參訪團



感謝生協的接待與說明



賣場入口；一樓出租給宅即便、二樓做為生協辦公室



農民放置各自農產品區，上方有農民們的農產品履歷及照片和介紹



小黃瓜的標籤上都有生產者的照片在上面，讓消費者都可以清楚知道是誰生產的健康食品



商品標籤 CO・OP，KYOTO COOP



有些商品會捐一元給特定機構



利用太陽能提供部分電力，  
看板標示發電量



賣場外的資源回收與分類



生產者的簡介



京都的野菜





看的見生產者的銷售模式



有機芝麻

### 三、提問與回應

1. 原本 1,032 會員數，50 年增加至 52 萬，會員代表的意義為何？會員數量多是助力或會衍生其他問題？

會員增多的理由是生協的產品很有吸引力，致會員數量增加，其原因是販賣品農藥少，生協也有工廠負責檢驗等，對消費者健康有保障；會員數量多有利，也會衍生其他問題，如：有人想用最便宜錢，買最好的東西，此問題可促進開發新商品。

2. 日本生協發展的過程中，政府部門扮演什麼角色？

日本有「消費者生活協同法」，生協必須遵守相關規定，而跟當地政府有合作的關係，比如每週送貨至消費者家中，如果送貨時看見居民有生活上問題，會與政府通報聯繫。

3. 生產者如何加入店鋪？條件是甚麼？生產者在上架前有什麼工作？定價由誰定？上架費？

生協和生產者按法律規定簽合約，長期合作提供產品，包裝和產品都是生產者負責並自訂價格，早上由生產者將產品送到賣場販賣，晚上將未賣完產品取回。關於利益分配。收入 20% 是交給賣場，80% 歸生產者。

4. 會員 52 萬人是非常龐大的組織，加入會員每年須繳多少會員費？有什麼責任義務？

凡居住在京都的人民都可以加入會員，加入會員時要繳交 500 元會員費，並要有 2,000 日圓以上消費，大家一起出資營運；52 萬會員中選出 500 人作為代表，每年開會一次，沒有其他義務責任。如果想退會員時，也會退還會員費。

5. 管理 18 家店舖，每天都有要做的事，管理店舖的重點為何？

18 家店舖都有其店長、副店長管理人員，管理日常營運，管理重點在提供足夠且新鮮的商品，並注意販售人員的態度是否親切，能否與消費者交流。

6. 會員代表是由選舉產生嗎？有一定年限需重選？是否造成會員組織常變動？

會員是命名選舉制，已 10 多年沒有選舉，正常規範是選出理事、副理事，並不會因為組織選舉而產生營運問題。

7. 產品配送是與黑貓宅急便合作？或是自行經營？

生協自行經營配送，黑貓宅急便是另外的公司，是借用生協的地營業。

8. 日本是否也有有機產品，如果有請問售價如何？

一般農產品若售價 100 元，有機農產品則為 300 元左右，價差約 3 倍，而顧客雖然注重健康，但因有機產品價格太高，致銷售情形並未特別好。

## 台湾花蓮県の皆さんが店舗を見学されました

2017年9月25日

京都生活協同組合

9月20日・台湾の東海岸に位置する花蓮県から15人の皆さんが京都を訪問し、京都生協店舗での農産物の加工や供給等について研修されました。



研修参加者はきぬがさ会館で、店舗を担当する石上執行役員より京都生協や店

### 最近のトピックス

[秋の音楽会と学習会のお知らせ](#)

[台湾花蓮県の皆さんが店舗を見学されました](#)

[きょうさん第40回国会議員選挙おまびき基金へのご協力ありがとうございました](#)

[コープ京田辺9月29日（金曜）あさ9時30分にオープン！](#)

[「7月九州北部大雨災害緊急支援基金」のお礼とご報告](#)

[電話によるポイント換金申請の受付を開始しました](#)

京都生協官網報導台湾参访团之见习

## 伍、タナセン蔬菜販賣所

### 一、單位簡介

美山町為典型的中山間地區。タナセン蔬菜販賣所為當地農業及農產品販售的地點是美山町の鶴之岡地區振興會中的農業部門所成立的農業法人，主要負責人為柿迫先生，負責當地農業工作的計畫規劃、營運及相關事務的綜合管理人。該地的農業協同組織目前有目前有 110 人，而柿迫先生也是當地農業組織的會長。



店面正面

來源：<http://www.miyamanavi.net/>



店面前蔬菜販售狀況

來源：<http://www.miyamanavi.net/>



當地加工品

來源：<http://www.miyamanavi.net/>



店內店員與當地居民聊天互動

來源：<http://www.miyamanavi.net/>

## 二、交流紀要

1. タナセソ蔬菜販賣所營業模式是法人有限公司，主要部門為購買部，另有農事部及福祉部，營業額年收入約有 2,700 萬日圓。柿迫會長自從加入販賣所迄今已工作 18 年，並由柿迫會長承接農協經營不下去的商店，讓此地成為附近居民聚集的地點，並努力讓經過的人和居住附近的人到販賣所購物。
2. 目前日本農業政策是整合農地，已不是以小農為主，而此處屬山中間村，土地多分隔為一小塊，雖然國家以整合農地為主，但是這個地方不合適，但為取得國家補助，爰結合其他鄰農地，共同種植作物爭取國家補助。
3. 為何此村落要和其他村落合作繼續經營農業，主要是因為人口老化問題，居民都終身從事耕種，如果不繼續耕種將產生許多問題，而共同合作可更有動力前進，居民每個季節會開會討論哪塊地該種植哪種作物，主要是針對空地討論種植何種作物，種植時可交由其他人種植，並由會長管理收割，目前種植麥約 12 公頃、大豆 4 公頃等，收成的麥子與大豆賣給地方企業，企業再轉賣給消費者，收入 90% 是給農戶。另目前有 38 位年輕人合資成立公司，收購大豆，再加工製成豆皮及豆腐等產品。
4. 日本稻米一年消費量約 800 噸，每年減少歐 8 萬噸，原因不僅是人口老化問題，還有飲食習慣改變，由稻米轉移到麥和豆子等其他產品，所以村落也改種其他作物。
5. 福祉部以提升當地居民元氣為主，每年約有 40-50 萬日圓花費在福祉部，例如：舉辦定期演講及交流活動、增加大家活力。活動過程中，居民會互相關心，若發現有人未到，會主動聯繫關心健康，或買東西去探訪。這地方冬天會下大雪，有時一晚積雪會到 50 公分，福祉部另一個業務就是協助老人家剷雪，

人力剷雪費用約 1,500 元，機器剷雪約 3,500 元，費用 10% 是居民自付，90% 則由南丹市「高齡者等除雪對策事業」支付。

### 三、提問與回應

1. 為何要成立法人有限公司？而非其他組織形式？

營運組織居民討論很多次，最後共識是成立公司，現在是株式會社；就是台灣的有限公司。

2. 當初出資多少錢成立公司？

105 人參與成立公司，一股 5 萬日圓，共籌資 750 萬日圓，有些人一次購買 2~3 股。

3. 販賣所的產品是自己加工？或外地加工後再回來販賣，如餐包、牛奶？販賣客群？

加工設備是政府出資協助，另部分年輕人也投資設立加工廠，如販賣所販售的便當，即由當地年輕人用在地食材製成，如同產業六級化，產品都經政府機構檢驗。

4. 公司員工數？是否有賺錢？農事部幫忙收割麥子及大豆，屬公司營運業務嗎？

僱員都為打工性質，2 人一組營運商店，薪水是 1 小時 800 日圓。農事部於收割時協助出人出力，大型收割機器須由專業人員來操作。

另由於年長者為了不留下遺憾，所以都趁能動時儘量動，前年起櫃台工作請年輕婦女，可以帶孩子來工作，進而吸引年輕人來消費，而且藉由辦活動促進彼此交流，讓消費客群越



來越年輕化。

5. 會長是本地出生人嗎？是否曾外出工作？從小到大耕種稻米？現在想讓自己身體能動就動，是不是曾經發生什麼事？或有其他故事可勉勵年輕人嗎？

會長一直住在本地，沒去過其他地方，1999年40多歲時是農協理事長，因責任感於農協退出時，接手從事此公司經營。

6. 出資105人是否到現在都沒分過紅利？

目前沒分紅利，沒人要拿回5萬元資本，也沒人想拿紅利。

7. 購買戶只有本地人嗎？代耕網購？何種方式比較賺錢？是否有從外地賺錢進來，

目前沒有網路購買方式。錢的來源就是農務管道。

8. 有無加入觀光活動營利？

附近雖有合掌村每年遊客數約70萬人，但是雙方沒有合作。販賣所是和小學合作，一年約70-80人到此住農家，期藉此增加消費客群。

9. 這裡有很多農產品加工廠，日本政府是以何種方式協助？

政府對於農業有很多補貼，也鼓勵種植，青年返鄉向父母學習種植，政府也有提供補貼，一年約150萬日圓。前年起政府設有中間管理公司，由該公司幫忙老人家管理土地，再仲介給要耕種的人；另加工廠都是小廠。

10. 會長是否有找尋接班人？

目前還沒找到合適的人接手。



直賣所周邊有郵局、醫療



與柿迫會長留影



直銷所也是當地居民可以見面交流的場所



新鮮的在地農產



在地農產的加工產品



診所樓上的會議空間



69歲仍致力為大家創造美好生活的柿迫會長



## 陸、美山ふるさと株式会社

### 一、單位簡介

美山町的成功案例收錄至今年日本地方創生案例集中，為成功的地方創生案例。當地因為農協的撤退，透過居民自主討論後，由居民共同成立公司，承接經營農協所經營的店面，並且目前由居民自己經營「ふらっと美山」商店。並且在持續經營多年後，在不受政府補助金的狀況下，轉換成每年獲利盈餘的狀況。而此商店在 2005 年後與周邊的診療所及巴士站等整合成購物、行政、金融機構等機能的「美山ふれあい広場」，實現「小聚落據點」的地方創生理念。



當地據點整合狀況

來源：<http://www.miyamanavi.net/>



農產品展售

來源：<http://www.miyamanavi.net/>



在地商品開發

來源：<http://www.rurubu.com/sight/detail.aspx?BookID=J0063782>

## 二、交流紀要

1. 南丹市位於京都府中間，美山町占南丹市一半土地，96%是山林地，具豐富自然資源。目前約有 3,900 多人，65 歲以上口占當地總人口數 47%。目前當地以推廣觀光產業為主，每年約有 78 萬觀光客。
2. 日本在農村地區推廣小據點，提高生活環境便利性，如美山町中心有美山漁協、觀光協會、郵局、診療所、加油站、圖書館及活動中心等日常便民服務設施，提升各項服務的可及行，另政府在此亦設有窗口提供諮詢協助。
3. 在公共運輸部分，由於以往公共巴士都沒有人搭乘，所以現在都需事先預約；另美山町 2016 年 10 月被政府認定為道之驛站，目前面臨的課題，包括停車場、飲食及交流空間的整修。
4. 美山故鄉股份公司（第三方公司）於 1992 年成立，成立背景是為因應少子及高齡化，並讓生活環境更佳，增加定居人口，提高觀光客人數，在日本政府主導下成立，迄今美山故鄉股份公司仍與持續政府合作。
5. 美山故鄉股份公司資期初資本為 9,740 萬日圓，有 200 名股東、8 名董事、2 位監事，並有主要負責人 14 名。在事業經營部分，主要經營乳製品製造販賣、特產品製作販賣、定居促進、觀光住宿及旅行業務等。
6. 在乳製品製作部分，當地美山牛乳已有 50 年歷史，為當地知名招牌，相關牛乳開發產品眾多；在特產品製作販賣，製造各種醃製物、豬肉或鹿肉商品、雞蛋及稻米等產品；在定居促進部分，提供土地及房屋仲介，積極吸引移居者；在觀光住宿部分，所經營河鹿莊於三年前被認定為美山町自然文化村；在旅行業務部分，推動自然體驗、生態旅遊、休閒旅行等。



美山故鄉股份公司、中井 長、南丹市政府人員詳細說明小據點的發展



由美山故鄉股份有限公司經營的河鹿莊



美山牛乳已有 50 年的歷史  
以牛乳為基礎，發展其他食品

## 柒、山口農園

### 一、單位簡介

1. 山口農園列為全國六次化產業 66 個優良範例之一，位於奈良縣宇陀市。特別使用有機栽培香草植物及迷迭香，產品在各地百貨公司及超級市場不透過拍賣直接販售。並且同時使用有機方式栽培米、蔬菜等。現今總共有 13 名成員、2 名實習生、19 名打工成員。2005 年成為法人組之後，開始時有 21 棟溫室，擴展至 2014 年增加到 109 棟溫室。
2. 在 2010 年創設了「有機農法教室 NARA」，協助希望從事農業的新手學習有機農法。畢業後也多數投入山口農園員工。而為了協助在學校畢業的學生，2013 年後成立「山口農園團」，並由山口農園購買畢業生所生產的 JAS 有機栽培的農產品，並共同進行販賣。
3. 除使用 JAS 有機標章外，也提供各通路整年可出貨的穩定量，並且使用有機栽培的方式減少病蟲害，進行多種類的品項種的輪做，並且建築溫室中使用重複利用的資材，減少營運成本。
4. 在安定可整年提供貨源的目標實現後，目前社內共分為總務、營業販賣、生產、收成、調整、加工及教育等七個部門。
5. 該農園也接受因為農夫高齡而無法耕種的中山間地區的休耕地及溫室，並提供給農園會畢業生使用，來解決當地農家高齡及休耕過多的問題。



農業學校的畢業生

來源：<http://www.yamaguchi-nouen.com/>



日本雅馬遜書店商品

來源：<https://www.amazon.co.jp>



觀光農業體驗農園

來源：<http://www.yamaguchi-nouen.com/>



農業學校訓練狀況

來源：<http://www.yamaguchi-nouen.com/>

## 二、交流紀要

1. 2011年311大地震後農產品安全受到重視，通路商開始販售有機農產品，目前日本有機栽培的面積不到1%，和其他國家相較是低很多。
2. 山口農園於2005年成立公司；2010年開始農業職業訓練學校，支持農業學校的畢業生；2013年開始山口農園集團的經營，百分之百經營有機農業；2014年採用越南留學生，未來將在海外複製山口農園經營模式，朝向海外市場發展，尤其是東南亞，目前主要通路係全國超市、百貨公場、餐廳等地。
3. 有機農業和慣行農業是2種不同的思考方式；有機農業是以良好食物鏈的方式來管理。日本開始有機農業認證是2000年立法以後，由農林水產認定的JAS機構執行。在立法前沒有正式認證，也沒有標準，有機認證與台灣一樣需有3年的轉型期。一般農民難以撐過3年的轉型期，所以山口農園有一年的輔導方案協助農民。
4. 山口先生由一般上班族（公務員）轉為務農，由岳父找他籌組公司，協助當地農民行銷，但農業是辛苦的工作，付出心血多但不一定有回報，爰山口先生係用一種反轉地方的想法來做。

目前溫室的栽種面積是 165 公頃，主要作物是葉菜類，員工有 54 位，農業學校有 10 位學生

5. 2005 年經營上面臨問題，家族對於農業經營缺乏信心，收入不佳。為加強分工及提高土地利用率，目前策略是每個月都有農作產出，讓大家有長期工作，沒有農閒和農忙，取代的是長期的僱傭關係。另為提高生產效率，公司分為 7 個單位，各司其職，用組織的方式有效經營，同時加強通路的行銷和技術。
6. 病蟲害管理：不同種類的作物混在一起。灑水技巧：雙面噴水，讓葉面都有水。肥料管理，不使用追肥方式，利用基底肥，且是自行堆肥的肥料。
7. 和地方的合作方式：農業學校的教育，係結合地方政府力量，同時代管休耕地讓學生實習，並結合地方防災，成為地方的一份子，讓地方認同他們的經營方式。
8. 山口農園的實習制度：主要是讓人能留下來務農，一般來參加山口農園的學生都是對有機農業抱持著熱誠，一般為 2 年，同時是有支薪的。山口農園將代管的土地(有機轉型期)，作為學生實習耕作使用，協助他們順利進入農業，但留下來務農的學生仍只有 10%。
9. 山口農園產銷：利用山口農園的品牌行銷，並統一產品規格，強調支持年輕務農，作為品牌故事。每個月都會巡視農園，了解是否有休耕地可使用，目前週邊可運用的休耕地，都已被山口農園運用。
10. 六級化產業的經營：為成本考量，利用公寓內空間做為加工用的場所，透過物產加工，讓農產品有效產出新的經濟價值，讓組織更活化及多元。



山口農園不是合作社，是以公司形式組成



利用回收的材料蓋溫室



山口農園投入地方的活動、促進居民連結、投入防災工作、辦理教育推廣活動等，取得居民信任，完成周邊農地的生產整併；並藉由提高農業生產效率（明確的工作分工），增加獲利



設置下挖式堆肥坑，降低臭味；並將淘汰的菜葉加入堆肥



蔬菜包裝區



與山口先生合影

## 捌、農事組合法人保津

### 一、單位簡介

農事組合法人保津位在京都府的龜岡市，位在京都南邊的桂川沿線，河西為市街區，河東為都市近郊住宅及農業區，農業法人保津位於此地河東地帶。

目前農事組合法人保津承租了鄰近了一百公頃農地耕種，而當地是都市近郊的典型農業地區。而領導者的酒井先生目前為 75 歲，過去在當地農業協同組織內工作，對於農業協同組織的工作內容熟識，退休後推展社區營造及農業振興的活動。為現任龜岡市的農業委員會會長。

當地開始檢討是否要由當地居民成立法人係於 2002 年開始，2003 年時進行了當地的農家的調查，結果發現繼承農業的人力不足是當地最大的問題，並且同年度進行了各種農業組織法人化的研習課程，並且進行各地的參訪見習後，在 2004 年開始由 8 個農家代表以及農業振興協議會的會員開始進行檢討準備成立，而該組織正式成立於 2005 年，每年會開 18 次會議，檢討組織出資的方式、受委託管理的農地狀況及數量、每一家農戶所擁有的農具及機械等等議題，並透過共同討論同意的方式檢討經營方式。目前生產水稻、小麥、大豆以及蔬菜等作物。

目前該組織目標希望能夠維持當地的農家都能夠持續的經營農業，因此成立了此社區法人做為大家共同的組織。而當地也為在著名的嵐山觀光景點的上游，因此保護在地的農業景觀也是此組織的主要宗旨之一。





法人組織共用空間

來源：<http://www.hozu.or.jp/company>



共同使用農業機械狀況

來源：<http://www.hozu.or.jp/company>



當地農地現況

來源：<http://www.hozu.or.jp/company>



成員及收穫時狀況

來源：<http://www.hozu.or.jp/company>

## 二、交流紀要

1. 保津地區像是一個大家庭，能夠感受到本地的親切人情；門口前的宣言「大家族宣言，保津町的居民為一大家族」係於 2007 年製定。在 2005 成立法人組織，目的是為了維護這個社區的農業環境，保存社區文化，希望這些過去好的環境傳承下去，目前整個社區的人口都從事務農，
2. 目前農業發展困難處，由於社區老人年紀大無法耕作，把土地傳給小孩，而後代無法從事農業，導致土地閒置。以前農民會自行清理周邊雜草，現在大家互相推責，爰透過成立法人組織，辦理土地委託，一年可以協助除草 3 次。目前被接管農地

將近 40~50 公頃，一由於接管農地多，導致法人額外增加花費。保津本地的除草工，1 小時 1400 日圓，其它工，1 小時 1000 日圓(外面的行情一小時約需 1,000 日圓)。

3. 為降低相關成本，也減少資材及農藥的使用，肥料改為大量採購，化肥一次買 10 噸，價格可減一半，共用大型機具減少維修成本；種植飼料米用以養雞，再用雞糞做成肥料，減少化肥的支出；透過各種不同的措施，去年終於改善赤字狀況；另外一個重要的關鍵是，稻米不只賣給 JA 農協，也賣給其它單位，藉以得到更高的收購價格，而賣給 JA 農協的稻米量，比率從 100%降低至 30%。
4. 2013 年保津地區淹大水，導致很多農地被破壞，整年沒有蔬菜收成，有些在地人離開保津另尋其他工作，但由於有農業保險，理賠近 7 成收入。目前大家不採契作方式，因為擔心天然災害損失更大，未來希望在契約中，對於氣候變遷造成的傷害能加以納入。
5. 酒井先生為了成立法人組織，76 歲時投入了自己 1,500 萬日圓的退休金，1 個月領 48,000 日圓津貼，整年都在這兒工作。由於薪資太低，難以找到正職的經理人。



歡迎成為保津大家族的一份子；保津公民會館、保津町自治會、農業振興協議會、農事組合法人等單位共用的建築



盤點保津百景



酒井先生為了成立法人組織，76歲時投入了自己的退休金，期望能把好的環境留給下一代

### 三、提問與回應

#### 1. 入會會員要繳費嗎？

法人組織前身是農業振興協議會，會員不用繳入會費，以政府之前補助款及成立合作社的基金，作為法人資金。當初合作社一股 50,000 元。目前法人資金為 776 萬元。

#### 2. 合作社經營困難，如何看待合作社？

組織型態並非重點，主要能將農地繼續經營下去，將好的環境留給下一代，讓社區一起投入務農的工作，不論任何組織形式皆行。

#### 3. 為何要成立法人？而不是合作社或公司？

合作社如果要向 JA 農協貸款，需所有社員同意。如果是法人組織，只需要酒井先生一人保證即可跟京都銀行貸款。另法人組織是以社區的公共利益為重，如果是公司，會降低大家把土地交管的意願。

#### 4. 共同使用一台農機，遇到收割期是否造成排隊搶收狀況？

生產不同的米，產期錯開，不會造成農機不夠使用的問題。

#### 5. 大家是否會都種賣得好的米，造成前述的問題發生？

關西地區混合米賣得比較暢銷，純種米(像是越光米)的銷售情況反而較差，所以農戶多半會種好幾種米。每年 6 月會公布米的價格，價格逐年提高，收購米會分級定價。JA 價格：糙

米 30kg，價格是 6,200 日圓。其它糧商價格：糙米 30kg，價格是 7,300 元；保津米的市價較高，農民可以自己決定要賣給誰。

6. 法人組與公司的差異性在哪裡？政府扮演什麼角色？

因為代耕及托管農地只有法人才能經營，惟成立法人之後，能領請的政府補助金總額減少，因法人代表一個體只能領一份補助金，相較之前是各農戶都能領補助金。為申請政府額外補助，農事組合法人保津另再進行農地及水環境改善工作。

7. 減碳計畫可否再說明其細節？

部分企業為提升形象，透過提供經費給社區組織，並於產品貼上企業形象的標章，顯示他們支持環境永續。地面鋪竹碳是為清除廢耕地上亂長的竹子，藉由燒成竹碳並鋪在田間，可淨化水質。

## 玖、考察心得與建議

農業為立國之根本，對於國家發展而言是最不能夠忽視的產業，然而隨著時代演進，整體生產結構與消費型態改變，工商業快速發展的結果，導致農地、勞力等農業資源不斷流失外移，感受到資本缺乏的壓力。農村工資上漲、農業用品價格偏高，農業所得與收益卻相對下降，勞力密集生產方式不再可行，農業所得與非農業所得距離加大，農村問題因此浮現，如何縮短城鄉差距，提高所得，是現今政府推動政策不得不面對的重要課題。

日本農業發展環境與台灣極為類似，也同樣遇到農村人口凋零、生產力老化斷層、農地荒廢的困境，近年來試圖推動產業六級化促進產業轉型升級，結合產品加工、銷售服務創造附加價值，達到增加在地就業、活絡地方經濟之目的，因兩國條件相同，許多作法相當值得台灣來借鏡學習。本次行程規劃橫跨整個農業不同區塊，究其性質包括農業休閒、農村再生、農產品行銷、農企業經營各種面向，考察團成員來自農業各領域實際工作者，相信藉由產官學視角切入會有不同看法，也能各自擁有豐富的收穫。

### 一、考察心得

#### 1. 共同的課題—人口減少、高齡少子化

日本在二十年前就已經開始注意到農業的問題，並且漸漸地透過整併，將農業規模化，集團化，希望能夠解決因為人口問題造成的需求下降，以及耕作人口不足的問題。

在這次參訪中，我們看見了每一個團隊領導人的憂心，無論他們有沒有進行產業六級化改造，所面臨的課題其實與台灣完全一樣。這讓我們觸目驚心，因為跟日本比較起來，台灣的少子化更嚴重，而台灣對於農業的重視程度卻遠遠不及日本，在台灣，連一級產業都漸漸走下坡，我們需要更多的努力與創造來解決所面臨的問題。

## 2. 使命感的實踐

使命感同時也是行銷手段，在保津法人的例子裡，就運用了特有種魚，以及減碳議題來行銷。而京都生協，則是在個別產品中針對某項議題來給予資助，這些小小的動作也是一種實踐，讓消費者或會員參與到某些議題，而對於組織形象能夠更加明確。

美山町夕十セソ蔬菜販賣所與保津農業組合法人兩個組織都是以服務村里為目的而成立，雖然獲利不豐甚至虧損，但能持續促進社區發展，更能吸引年輕人返鄉服務，頗具農村社區再生之精神理念。臺灣農村一樣面臨人口老化與耕地廢棄等問題，若社區協會或休閒農業區能凝聚共識，並有足夠資金，或許可以仿效推行。然而就其現況來放大檢視，組織運作仍非常仰賴主事者積極熱心參與，若日後無法順利交接將直接影響成敗，為求長遠制度應更加完善，並增加吸引年輕人參與誘因。

山口農園是講求使命感的一個團體，他們把使命直接刻在木板上，讓每一個人都能夠感受到一貫的精神與理念。而最困難的是，要如何將每一個動作都與使命結合，例如，他們運用回收的溫室棚架，但是只限於在展示區，實際生產的區域還是使用較為堅固的新棚架，這會造成組織內部的緊張關係，因為使命的執行通常需要花費額外的人力或資源，而組織的獲利就會因此而大打折扣。所以要怎麼實踐使命，成為組織的重要課題。

## 3. 地域的重要性

整體來講，都市周邊型的生產組合，無論是產品直銷店，或者是為了六級化產業成立公司的組織，其營運狀況都比較理想，因為京都市的人口可以支持大量的產品消費，讓這些組織的危機感稍低。

以龍王町的組織為例，由於他們原有的一級產業占銷售大宗，在這個立足點上加入加工與體驗服務，讓體驗的銷售額逐年上升，雖然體驗都是以觀光果園路線為最大宗，但也不失為一好的契機。

在較遍遠的地方，像是位於豐富人文歷史資源之地的保津農事組合法人，因為只改善現有的生產與銷售模式，所以經營得異常吃力。而像美山町 tanasan 那間小型店面，經營純農業就顯得吃力而困難重重，雖然整合了代耕仍然無法提高收入。比較起來，保津法人與 tanasan 其實都有一個希望，就是營造地方特色的產業，只是目前還不太明顯。同樣在美山町的美山故鄉株式會社，狀況就好許多，因為他們有牛奶相關產品的加工基礎，產品可上架到全國各地，可以不受地域限制。而公司也有資源可以發展觀光與體驗行程以增加收益。

而山口農場則是運用縮小成本提高產出的方式來營生，面對人力不足課題。山口農場的主人也運用創意改善現有的困境，是地域不佳卻努力營生的最佳學習範例。

如果換成我們花東的場域，我們需要一個成功的一級產業，才有辦法支持二級產業的生產量。但是在發展一級產業時，相關的土地、保存與運送銷售管道都付之闕如，所以一級產業已經面臨困境，我們需要多的創造力來解決現有的問題。

在花東偏遠這個議題上，政府可以支持土地的整併，小地主大佃農的土地整地費用 1 公頃約 1 萬元，這少之又少的支持，很難在花東地區發揮功效。另外一個要解決的問題是冷藏與運輸成本過高，在花東地區經營農業事業，無論是購買資材，或者是出售農產品，花費成本都非常高，所以在運輸方面是需要下工夫的地方。

#### 4. 推動產業鏈結增值發展，創造產業更高附加價值

由於農林漁村地區擁有各種珍貴的地域資源，包括：農林漁產物、生化燃料(稻殼、食品廢棄物及未利用之砍伐材)、居民的經驗與智慧、自然能源、風景及傳統文化等，若能有效利用這些珍貴的地域資源，必能對活化農林漁村地區經濟發展有所助益。以本次參訪之「美山ふるさと株式会社」所在地南丹市為例，南丹市擁有豐富的農林資源，以及具傳統文化特色的合掌村，在政府主導下，「美山ふるさと株式会社」積極整合農林業、文化創意及觀光休閒產業，生產知名美山牛乳，研發多種牛乳產品，同時推出生態旅遊、文化體驗行程，積極吸引觀光客，積極活化地方經濟。

龍王町農業公園經營核心即前店後廠之概念，操作模式類似花蓮壽豐立川漁場，結合本身養殖漁業從事生產，加工成產品之後在固定商店販賣，並搭配休閒體驗活動摸蜆增加收入。行政院農業委員會目前積極推動休閒農業發展，並挹注相當資源投入全國 82 個休閒農業區，各休閒業者或許可以效法結合成立類似組織，以專業分工擴大經營規模，朝向永續自主經營的目標，並減輕政府負擔，惟初期可能要面對資金及參與人力缺乏問題，業者各自為政的情形仍普遍存在。

## 5. 道の駅的發展與借鏡

參照維基百科解釋，道の駅又譯為道之驛，係指設置在一般公路旁、具有休憩與振興地方等綜合功能，並經日本國土交通省登錄認可的道路設施，其功能類似臺灣設置於高速公路的服務區或休息區。

本次考察的滋賀縣龍王町的「アグリパーク竜王」以及美山町的「美山ふれあい広場」皆為道之驛的成功案例，以「アグリパーク竜王」為例，原其發展受限於嚴厲的農業環境，但自 2015 年 4 月登錄為道之驛後，已逐漸產生集客效應，並發



展為以果園和體驗農場為中心的觀光型農業公園，至 2016 年 1 月更被國土交通省認定為重點的道之驛。

另「美山ふれあい広場」於 2005 年 8 月登錄為道之驛，美山主要產業為農、林業，由於木材價格低迷、人口外移、高齡少子化等問題，再加上農協店舖廢止等因素，其成立之初係為解決居民就醫與日常採買等困難，才開始活化美山周邊既有設施，結合郵局、醫療院所、保健福利中心、行政窗口等，以提供居民生活支援等服務為主，另商店除販售日常生活用品，也同時展售當地特產，該廣場除做為道之驛外，同時也是祭典會場、居民生活支援及交流活動中心。

## 6. 組織的挑戰與創新作法

幾乎每一個參訪過的組織都經歷過改組，或者成立新公司，由於經營型態的轉變，所以組織體制需要變革，甚至是成立新的關聯性事業體。改組是需要創造力的工作，如果墨守成規，就無法因應快速變遷的社會趨勢。

在山口農園的例子裡，他們運用教育訓練，以及婚友會來吸引年輕人加入，並且提供較佳的起步環境來解決人力問題。針對生產時，他們經過實驗，運用選種，短期葉菜，密植等策略來克服雜草與病害問題，同時可以提高產量。山口農園以公司管理方式經營傳統農業，觀念極為創新，若與合作社組織相較，高度專業分工不會有資源重複的情況，可提高經濟效率，且避免收益分配問題，經營者會更投入生產，有別於大型農企業，初期不需較高資本門檻。

山口農園和其他農協組織的不同，雖然理念上不會差太多，但經營手法上和組織架構上卻是有很大的差異，山口農園經營者是年輕人，經營主體由傳統經營方法一路蛻變為公司治理的概念。而一般農協還是農協，雖然也朝公司化經營但仍保

有傳統農協的經營概念。山口農園的公司化經營，讓經營有效率化，組織再造持續前進的過程，對於家族的經營模式的轉換和溝通的過程，在改造後相對體質上比較良好，對於農園的管理上提高出產週轉率有良性的循環，另外有趣的是對農地有很好的整合模式，公司也有心往國際邁進。人力上的管理和合作，透過教育單位的合作和人事上的補貼，取得足夠的人力；在農地上的管理也令人印像深刻，提高農地的利用率和週轉率，讓農地不致斷有產出。

## 7. 組織發展

協同組合為日本慣行之組織結構，與台灣相較雖然差異性頗大，但是對農業來說以合作社的方式，其規模可依實際需求適時調整，況且營運收益免透過傳統農會體系，直接回饋給生產方，惟組織法律規範是否完善，利益分配是否合理，或者農民是否具備凝聚力，政府及農會是否支持，這些問題都值得持續深入探討。

日本推動地域創生，除積極創造就業機會，吸引地方人口回流外，亦支持地方公共團體自主、自立運行，同時因應人口老化，推動中高齡者參與就業、終身學習及其他社會活動，打造中高齡者樂活健康的生活環境。本次參訪之「タナセン蔬菜販賣所」所在地南丹市美山町，以及「農事組合法人はづ」所在地龜岡市保津町雖也面臨到同樣發展課題，年輕人移往都市發展，留下的長輩逐漸年紀大，漸漸無法從事耕作，為維護當地農業環境及保存社區文化，當地居民共同組成法人、公司或其他組織，以合作方式讓農地得以繼續經營，增加當地經濟收入，同時將部分獲利回饋作為社區福祉，舉辦定期演講、交流活動等，提升社區居民活力。

## 二、考察建議

政府推動政策必須經過通盤考量，深思熟慮，並配合民眾需求且有完整配套措施，務求方向正確。日本與台灣畢竟國情不同，其體制、方法不見得可以完全轉移套用，但是取其精神稍加改良，未必不能為我所用，以下幾點為此行參訪建議：

### 1. 產業加值發展，提高附加價值

花東地區極富特色之人文風采、地景地貌及文化底蘊，在振興地方經濟作法上，除持續強化基礎公共建設外，亦應善用各地「地、產、人」的特色資源，藉由產業整合，輔以「創意、創新、創業、創生」的策略規劃，將地方的卓越農業資源予以整合活用，讓傳統農林漁業的市場規模擴大，進而促進地區活化與再生。未來若能有效運用花東地區有機農業的發展優勢，並結合觀光休閒及文化創意產業，將有助於提高產品附加價值，吸引人到花東旅遊，購買在地商品，形成產業正向循環發展的創新模式。

再者，二級產業的加值，需加強輔導花東小型農產加工室的發展，例如：降低小農在部落共用加工室加工的門檻、尊重原住民部落狩獵文化，可使用小型加工室做簡易獸肉加工（日本有些山村部落設有獸肉加工室，及適當的捕抓野生動物，降低野生動物對田間危害，並可加工獸肉作為肉乾食用/不販售）、加強輔導食品加工的安全衛生作法等。

### 2. 小據點與道之驛之借鏡，加強花東小據點之公共設施

日本道之驛較國內的高路公路服務區之功能更為廣泛，且與當地生活、產業緊密結合，建議國內於推動相關政策時也能參酌日方道之驛、小據點推動經驗，並以當地居民為中心思考地方之整體發展；花東地區雖然沒有高速公路，但隨著蘇花改的完工，勢必引入更多的車輛到花東，更加重花東主要交通動

線—台 9 線、台 11 線所扮演的角色，台 9、台 11 線沿線城鎮即是扮演道之驛節點的角色，也是「小據點」的發展區域，應加強各項公共設施的完備與便利。

### 3. 鼓勵農村創新作法或活動

由「農事組合法人保津」之經驗可知，該地之農機具設備除自行購置或政府補助外，也採行租賃方式，且相關設備由農友間共同使用、維護，可同時減少購置與維護成本，此一推動方式亦符合現今共享經濟潮流，值得國內借鏡。政府目前仍以補助購置小型農機具等政策推動農業機械化，惟隨著時代變遷，農民面臨農業轉型或變換跑道等狀況頻仍，多數農機具恐面臨閒置狀況，若能發揮農村互助精神，將鄰近的閒置農機具設備加以整合出租，不僅可協助無力購置農機具之農民，亦可發揮農機具價值。至於加工設施部分，政府現已規劃於花東地區設置區域型加工設施，將有助於農民從 1 級產業拓展至 2 級加工產業領域，應可加速產業六級化發展進程。

此外，建議投注資源，鼓勵農村創新作法，例如：人員整併提升農業耕種效率、休耕地代耕、鄉村農業人才育成、青農婚友會、鄉村閒置公有土地使用放寬（例如：學校可作為移居農村者的前期住所，或以工換宿、鄉村學習的收費住所，避免因土地使用容許而限制鄉村發展的創意）、

### 4. 吸引人才移居，挹注產業及區域發展活力

日本多數偏鄉地區受到高齡少子化與人口外流的影響，鄉村地區農業產值及所得降低，企業撤離農林漁村地區，政府公共建設減少，造成地方逐漸沒落，形成地區經濟活動停滯不前的惡性循環，為振興地方經濟，日本先後制訂「地域再生法」及「地方、人民、就業創生法」，藉由強化地方特色魅力，創

造在地就業機會，吸引地方人口回流，並提供青年人才的回流、教育及定居等相關支援。

花東地區近年來在政府持續投注資源下，人口外流逐漸緩和，為讓產業及地區注入新的發展活力，建議應持續鼓勵重點產業、社會工作及專業管理等各類人才東移，並提供返鄉與移居相關輔導與協助措施，如：提供移居的就業媒合與諮詢、提供移居合宜住宅、提供閒置空間供人才返鄉或外來移民進駐等；另配合地方產業發展需求，加強辦理人才培育，由在地大學共同開辦學程，提供場域予在地青壯年進行能力訓練，讓青壯年人畢業即可就業或創業。

#### 5. 鼓勵、強化花東社會經濟組織的發展

花東地區與考察地點經驗相似，同樣面臨高齡少子化發展困境，至 105 年底 65 歲以上老年人口比率已達 14.83%，10 年來增加幅度逾 20%，而 14 歲以下幼年人口比率則降為 12.43%，降幅達 27%。因此可借鏡日本發展模式，鼓勵部落或社區民眾共同組成合作事業等組織，創造規模經濟，提升部落或社區經濟收入，並讓部落發展利益回饋在地，以厚植地區發展量能。

國發會輔導花東地區部落推動產業六級化，已進入如何整合農民、發展合作組織或事業，運用共同經營方法，降低生產成本，提高經營效率之階段。從本次參訪之「農事組合法人保津」以及經營たなせん農產品販賣所的「たなせん有限公司」之經驗可知，目前同樣面臨主事者年事已高且缺乏後繼人才之困擾，無論是法人或公司型態，皆辛苦經營，其成立目的係為避免滅村，並傳承在地文化，組織是否獲利反倒是其次。兩地的組織經營型態雖截然不同，一為法人，一為公司，或有其時

空背景考量，惟兩者經營理念皆以農民與當地居民之利益為優先考量，值得我方深思。

至於國內推動產業六級化組織型式的選擇，建議視各部落的條件，包括人力資源、經營需求、既有組織現況、執行能力等，再行擇定組織經營型態，倘部落長期皆採合議制，或可優先考量以合作組織方式推動，若已有強勢之領導人或可朝公司化（社會企業）邁進，以提升經營效率，並搭配相關配套措施，如：公有閒置空間釋出供社會經濟組織使用、整合產官學及 NGO 組織建立社會經濟組織的扶持平台、提供社會經濟組織信保基金貸款等，強化花東社會經濟組織的發展。