



FFTC Agricultural Policy Platform (FFTC-AP)

Available online at: <http://ap.ffc.agnet.org/index.php>

多部門業務發展和日本農協角色的分析

亞太糧食肥料技術中心 編譯¹

前言

日本飲食消費和飲食文化的趨勢是瞬息萬變、十分多元的。始於 1960 年代的「西化」潮流是影響日本飲食多樣化的重要因子。時至今日，歐美的主流食物，如麵包、肉類、蛋和乳製品，已經擴散到傳統食用米食、海鮮、燉煮料理及味增湯的日本飲食文化中。

過去，日本人多於零售商店或超市購買魚貝類、肉類及蔬菜等食材，並在自家料理和用餐(Kohnosu, 2004)。然而，隨著經濟成長的提升，食品服務業²(包含家庭式餐館和速食店)開始蓬勃發展和迅速擴張。近幾年，取代自家料理的食品服務業，例如提供飯糰和便當的便利商店以及超市或百貨公司的飲食選擇，也有顯著成長。這樣的產業成長下，收入水準的提高、飲食消費的多樣化、婦女參與社會的普及，以及核心家庭的趨勢等種種社會變遷也都是可以理解的現象。

時代潮流促使現代消費者越來越要求食品的便利性，多食用零食和加工食品與家常料理的熟食之類的外食。因應時代需求，食品服務以及取代家庭料理的食品產業，例如家庭式餐館、連鎖居酒屋、超市和便利商店皆迅速發展，現今成為日本的主要產業之一。低價趨勢、進口自由化、日圓升值及海外進口的原物料，都為加工食品商和整體食品產業創造許多優勢(Fujino, 2007)。

此一社會環境的改變也為農業生產結構帶來劇變。其中一項巨變就是農產品需求之擴充，尤其對於蔬菜的生產(供給)結構帶來了巨大的影響。食品服務業的蔬菜供應方式目前已植入超市、百貨公司等家庭料理取代通路。此一採購方式的轉變不僅對生產和批發市場帶來很大的影響，對於其他周邊部門，亦有所變遷，使得傳統供應機制完全無法應付。

¹此翻譯之原文為 Kawasaki, Noriaki, 2017, Analysis of Multi-sectoral Business Development and Roles of Japan's Agricultural Cooperatives, AP platform website. http://ap.ffc.agnet.org/ap_db.php?id=801。此文章來自亞太地區農業政策資訊平台網站，本網站提供亞太地區各國農業政策文章與相關資訊，歡迎造訪 <http://ap.ffc.agnet.org/index.php> 取得更多亞太地區農業政策文章。

² 本文將食品服務業定義為包含餐廳、速食店、酒吧等供應膳食的營業場所。

日本農業生產現況

日本農業所面臨的困難連年遞增。整體產業的變化如下：第一、農業生產者的沒落與生產者顯著的高齡化。日本農業人口明顯地變化來自其人數的減少以及高齡化。日本農林漁業部(JMAFF)關於農業人口及 65 歲以上老農所占比例的統計資料(表 1)便能清楚地看出這些趨勢。1985 年至 2010 年的 25 年期間，日本農業人口從 540 萬驟降至 260 萬人，減少了 51.9 %。同一時期內，「高齡」農民 (65 歲以上)人口則由 140 萬攀升至 160 萬。由此可知，老農的占比也正穩定增加中。不過，相較於其他產業，農業高齡化問題是比較特別的。然而，日本整體出生率下降以及人口老齡化將促使未來食品需求嚴重縮水。

第二、得利於倉儲、運輸技術的創新，食品全球化的發展進行得如火如荼。這樣的趨勢促進廉價農產品的進口，而本土農產品的長期價格多停滯不前。第三、生產環境的惡化。豪雨及長時間乾旱等異常氣候，以及猴子、野豬或其他野生動物造成的環境破壞也持續擴大中，為農業生產者帶來損害。

表 1、日本農民人口和 65 歲或以上的農民人口(單位：千人)

年份	1985	1990	1995	2000	2005	2010
農民人口	5,428	4,819	4,140	3,891	3,353	2,606
65 歲以上老農人口(%)	1,443 (26.6)	1,597 (33.1)	1,800 (43.5)	2,058 (52.9)	1,951 (58.2)	1,605 (61.6)

資料來源：JMAFF

註：本表的「農民」指大多以從事農業活動為職業的個人。

食品服務業產業趨勢與「外食」的消費趨勢

食品服務業產業趨勢

日本內政部通訊署的〈家庭收入和支出調查〉(圖 1)顯示，生鮮食品在食品消費中所佔的比例從 1965 年的 48.4% 降至 2011 年的 27.5%。另一方面，熟食消費所佔的比例則從 3.0% 增至 11.7%、外食比例由 7.2% 增至 17.8%。半世紀以來，食品消費的趨勢產生明顯變化。日本國人對加工食品、食品服務和家庭料理替代產業之仰賴有所增加，使得所謂的「外食消費」趨勢³日益遽增。的確，每個人可能都有至餐廳、速食店、百貨公司、超市及便利商店購買餐點的經驗。在本節中，我會從食品服務業及外食消費的角度檢視日本在過去幾年當中變化急遽的生活方式。

³ 有關外食消費的研究，請參閱 Kobayashi (2006)。

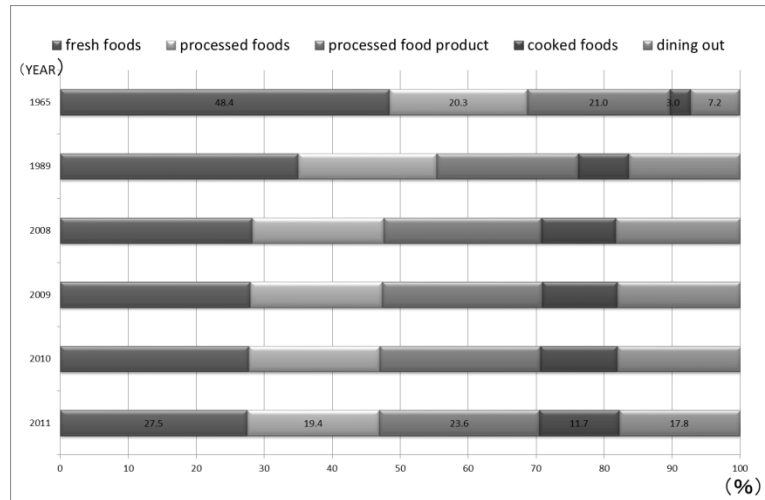


圖 1. 食品消費支出的變化

資料來源：日本內政部通訊署

食品服務業及家庭料理替代產業趨勢

經濟快速發展和大眾強勁消費需求帶來的收入增長促使食品服務業產生戲劇化的成長。創新的管理與食品採購方式是此一趨勢的驅動力。管理方面的目標為建立標準化和程序化的通路管理制度，並透過統一的店面設計發展出一套連鎖模式。食品採購方面，食品業者透過統一調配、「中央廚房系統」⁴和「規格標準制度」⁵等方式建立大量且穩定生產的供應系統。「中央廚房系統」和「規格標準制度」兩項技術創新是食品產業工業化的墊腳石(Oda, 2004)。這樣的制度化使連鎖店販售的熟食口味可以更一致，整個產業發展也日漸茁壯；零售店的擴張和食物成本的減少促使銷售量大增。然而，隨著泡沫經濟時代的結束以及經濟成長的減緩，食品服務業的市場也轉而呈現每下愈況的趨勢。個人所得的減少導致消費者開始避免較昂貴的外食消費。同時，家庭料理替代產業的崛起，也威脅到食品服務業的生存空間(圖 2)。家庭料理替代業提供的用餐形式，就是購買在外烹煮好的食品帶回家享用，如外帶跟便當。拜品管技術進步之賜，一些前所未有的高品質食品也可輕鬆地到超市、便利商店與百貨購買。此外，這些產品在口味上有一定水準，且年年都有所改進。合理的價格讓此類簡單、方便的餐點越來越受消費者的青睞。

⁴ 中央廚房是一個能夠密集管理食材、烹煮和產品運送的設施。

⁵ 這種進貨方式乃將產品的生成作業委託給特定製造者，給予製造者的「產品規格表」明定原料種類和用量。。

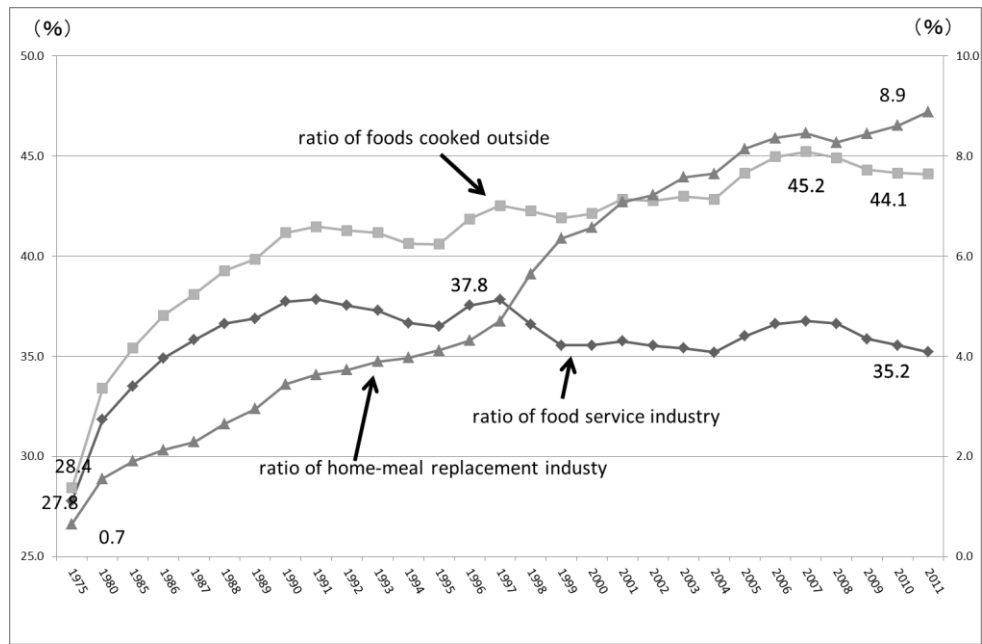


圖 2. 家戶外食比例變化

資料來源：Japan food service industry general research center

外食消費習慣的變遷

外食比例由 1975 年的 28.4% 增至 2007 年達到 45.2% 的高峰，在此之後開始出現緩緩減少的趨勢；2011 年外食比例為 44.1%。近期趨勢顯示外食比例相對減少，而家庭料理替代產品的消費比重增加 (Kobayashi, 2006)。家庭料理替代產品消費比重在 1975 年僅占 0.7%，但在 2011 年增至 8.9%。另一方面，食品服務產業於 1997 年達到顛峰(37.8%)，但從此開始逐漸衰落，2011 年的消費比重為 35.2%。

在長期經濟衰退的大環境下，食品服務業的比重呈現下降的趨勢，即便如此，外食消費依舊保有很高的比重，簡化的家庭料理替代食品扮演越來越重要的角色。預調理食品及便當的消費族群起初以收入普普的年輕人或家庭為主，但現在此類商品的消費族群不斷擴張，甚至擴及老年人。隨著人們生活方式的改變，食品消費的形式也發生了重大變化，人們對外食商品的依賴性增加，使得產業不斷蓬勃發展。造成這些改變的因子包括：(1) 婦女社會地位的提升、(2) 單身世代的普及化、(3) 食物採購地點及模式的改變以及(4) 食品製造業的進步。除此之外，食品資訊的提供與大眾傳播的無遠弗屆在過去幾年也對消費者產生重大影響。這些變遷不僅對食品消費影響甚鉅，也同時改變了農業生產的方式，食品加工需求和食品商業用途的增加尤其深刻地改變整體農業的生產環境。

蔬菜產銷現狀與革新

蔬菜生產現狀

長期以來，日本蔬菜的生產結構一直在改變；蔬菜產量持續減少，進口量持續增加為此產業的特點。此一變化的主因如下：第一、國內蔬菜消費量正在減少，特

別是年輕族群而言。第二、菜農高齡化與耕地面積減少等問題造成國內生產量大減。此外，日幣升值與航空、海路等運輸技術的創新造成進口貨品價格的下跌也是其中一個促使改變的因素。

圖 3 顯示 1998 年以來蔬菜種植面積與生產量的趨勢。由圖中可以看出，1998 年的蔬菜耕地面積為 50 萬公頃，隨後耕地面積便呈現持續下降的態勢。近幾年耕地面積則並無顯著消長，2010 年的耕地面積約為 43 萬公頃。蔬菜產量從 1999 年的 1390 萬噸降至 2010 年的 1117 萬噸，過去 10 年間的產量跌幅約為 20%。圖 4 顯示歷年進口的蔬菜量(包括加工品)。1985 年，日本由海外進口的蔬菜量為 28 萬噸，但到了 1990 年便增至 95 萬噸，1995 年進口量為 185 萬噸，2000 年則達到 224 萬噸。蔬菜進口量持續快速成長，於 2011 年達到 227 萬噸。

進口蔬菜絕大多數來自中國。中國一直以來都持續擴大對日本輸出的蔬菜量。而 2007 年 12 月至 2008 年 1 月之間發生的中國冷凍食品中毒事件，撼動了日本國內的消費市場。這次事件後，日本消費者開始對中國食品產生不信任感，中毒事件產生的影響非常顯著。相較上年同期，2008 年 2 月由中國進口的蔬菜量跌幅高達 40%。若以整年來看，2008 年的中國蔬菜進口量跌幅為 25%。

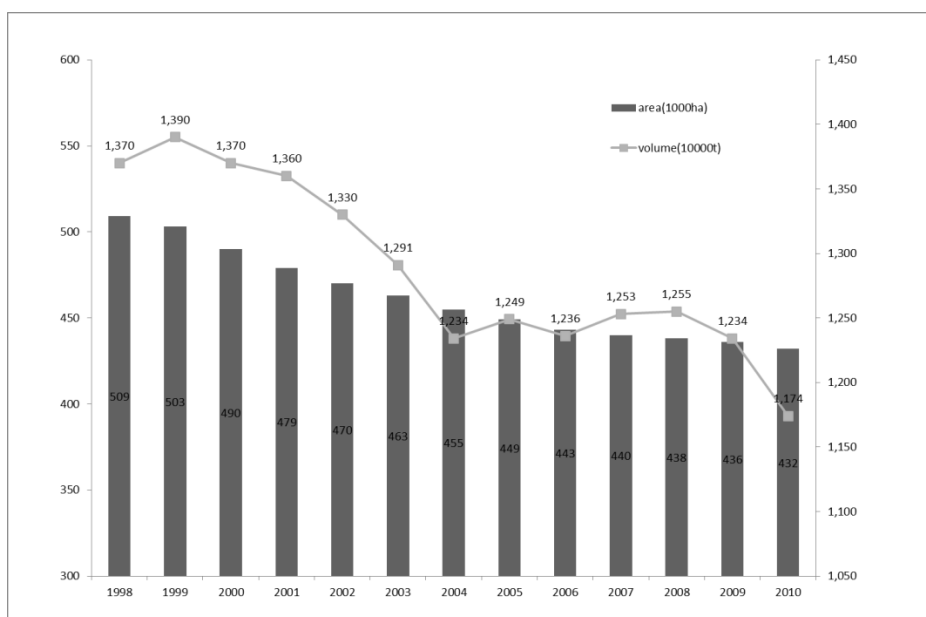


圖 3. 蔬菜耕地面積和產量變化

資料來源：JMAFF

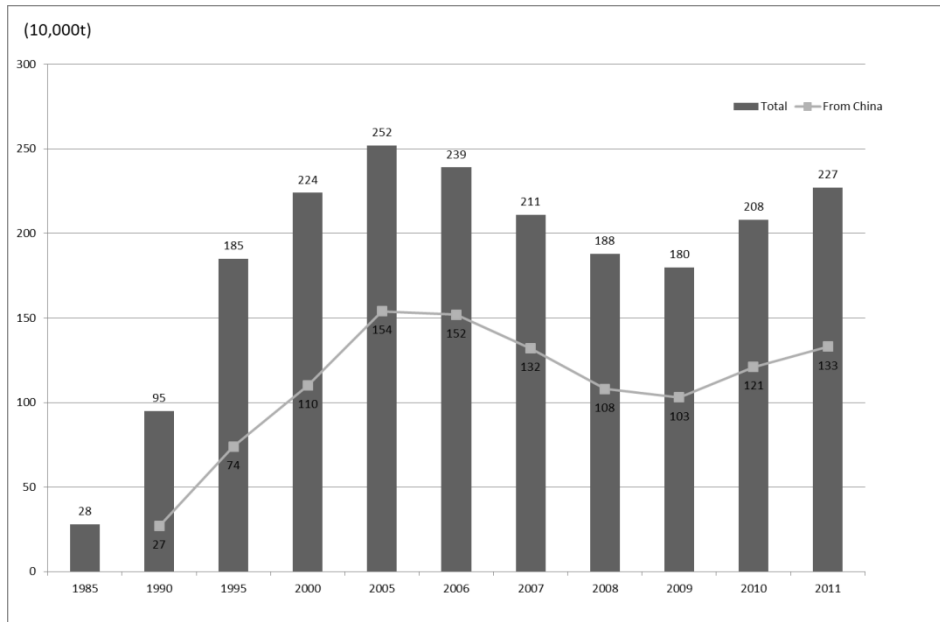


圖 4. 蔬菜(含加工食品)進口量的變化

資料來源：JMAFF

蔬菜銷售現狀

圖 5 為蔬菜生產銷售流程示意圖。圖中粗體箭頭的流向代表蔬菜運銷的過程：菜農將蔬菜運至如農業合作社之類的集中運銷團體，商人至批發市場採購採購，再將蔬菜陳列於商店、超市販售，消費者再到這些場所進行購買。就長期觀察而言，批發市場的運銷量目前呈現減少的趨勢。即便如此，透過批發市場運銷的量仍佔總體的 70%，因此，我們可以說蔬菜的運銷仍然主要透過批發市場進行，原因在於批發市場可提供貨品集散功能，收集來自全國各地的多樣化農產品，將其批運至客戶手中，並確實地收取貨款。

越來越多的菜農選擇將農產品直接供應給食品加工業者、中盤商、食用者、農業生產合作社、餐廳等，而不透過批發市場進行運銷。近期較受到關注的手法為菜農直接將蔬果給鄰近的直售單位。

也有中介農業合作社與加工部門將蔬菜直接輸運給餐廳業者的運銷模式。食品業者與麵包店身為供應商，盡可能在尋找長期供應農產品的合作對象，希望所需的食材能夠全年穩定供應。至於某些全年供應上有困難的蔬菜品種，業者也正積極尋找解決辦法，例如利用自家網絡實施輪作。此外，若自然災害導致作物有所損失，業者也可以透過批發市場或海外進口等管道採購蔬菜。

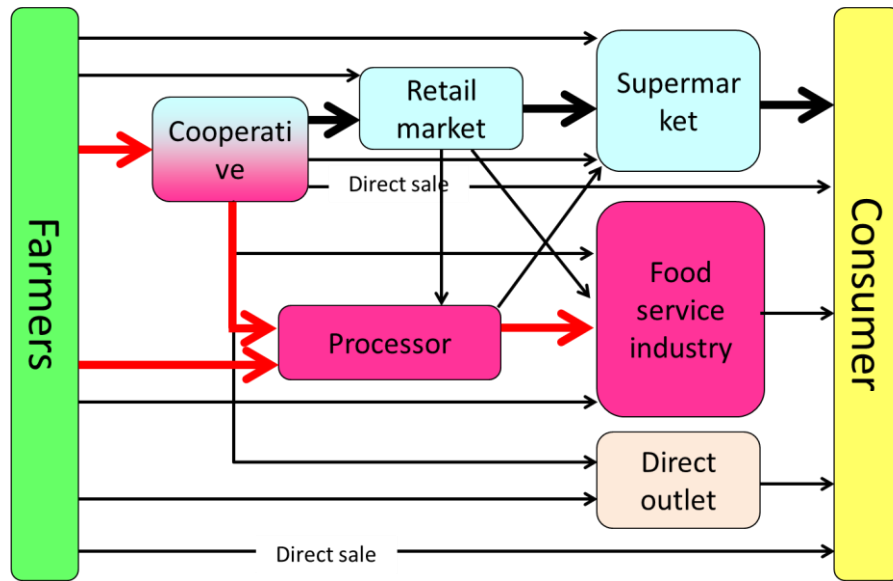


圖 5. 日本蔬菜產銷流程

資料來源：JALIC

蔬菜生產與食品服務業合作的前景

與食品服務業者契作的好處

契作主要以作物重量為交易基準，菜農可直接與截切蔬菜經銷商、食品供應商或餐廳業者建立契作關係，優點是在農作過程可以不受某些市場要求的限制。原本強調產品優點(例如賣相佳等)的耕作方式，轉變為重量導向的模式。而且連市場上本來無法交易、非標準農產品的作物表皮也能作為契作標的。契作的交易價格通常每半年或一年協定一次，因此比較不受反常氣候導致價格波動影響。

另一方面，契作的一項艱難挑戰是約定供應的品項不容許出現不足的情況。契作的廠商的需求為「固定時間以約定好的價格取得品質穩定的固定貨量」，因此溝通變得非常重要。生產者必須在約定的交貨期限內，以事先約定好的價格如數交付產品。然而，農業的特色在於容易受到自然環境及氣候變化的影響，因此其生產相當不穩定。因此，目前契作農民們會預先耕種比平常高出 1.5 倍的作物量，以防發生短缺導致產量不足的風險。即便如此，短缺的情形一旦出現，菜農必須自行至批發市場或其他類似場所購買作物且自行運送，以補足缺數。

近幾年，食品加工業者與餐飲及食品服務業開始發展出新型的合作關係。許多食品加工業者(如截切蔬菜商)和綠果批發及其他批發商合作，並以代工的模式供應蔬果給餐廳。因此我們也創立了一個新的經營體，負責向零售業者及餐飲經銷商銷售產品(Oda, 2004)。在這樣的關係下，我們銷售了許多符合餐飲或食品供應業者需求的單項截切蔬菜。不過近幾年來，輕易烹飪的綜合食材組合的市場需求也日益成長。

與食品服務業的永續合作

許多如截切蔬菜商的食材加工業者同時也經營綠果批發和批發業務。然而，由於近年來截切蔬菜的需求不斷增長，越來越多業者積極擴大加工設施以及加工品項的種類。另一方面，無法有效因應大量市場需求、未來將面臨歇業的業者，現階段依然能夠穩定經營。過去幾年餐飲業的新發展，將會大幅影響專攻截切蔬菜的食品加工業。

截切蔬菜商面臨最大的挑戰在於如何因應不斷增加的市場需求，以及如何回應市場對產品多樣性的需求。為了滿足市場需求，業者大量生產的截切蔬菜必須符合一致的標準。為達到此一目的，業者必須確保全年能夠獲得一定的量及一定水準的蔬菜供應。然而，在目前市場過度需求的情況下，可以想見，找到穩定的蔬菜貨源本身就是一個難題。因此，為了取得穩定的蔬菜原料，加工廠必須從現在開始建立多方網絡，包含同行及其他領域的業者。農業不僅嚴重受限於氣候等自然環境因素，而且也存在著許多無法預期的因素，例如難以預料是否可以如期取得一定貨量。因此，為了能夠確保穩定的貨量，有效應變作物短缺等緊急狀況，很重要的一點是相關業者與菜農或農場約定契約時應規避風險，建立安全的供應網絡。

因此，在與食品業者、餐飲業者及其他如農協等相關單位合作時，和菜農及關係人(如生產經理人)建立網絡可以有效降低風險。為了避免短缺的風險，和截切蔬菜商合作的食品相關業者通常同時會購買多項產品。另外，為避免菜價高漲所造成的短缺風險，許多業者也仰賴海外進口的蔬菜。

另一個避免風險的對策就是利用日本南北的耕地進行輪作；目前也正在建立相關的資訊網絡。加工業者及餐飲業者有時會直接派遣關係人至生產地，或是與當地農產品經理人攜手合作，以便有效地取得蔬果的相關資訊。在這樣的模式下，保證金交易是一個重要的交易方式，業者必須和地方關係人培養長期的信任感，以確保蔬菜來源並維持中長期前景看好的夥伴關係。若可以建立值得信賴的產地合作，將會減少產地突發意外或事故帶來的風險。與菜農、餐飲業者、餐廳及農產品經理人建立良好關係固然十分重要，但與產業外人士的交流也不可輕忽。這在未來會變得更加重要。

日本農協(JA)的新角色

農企業開始展露頭角

日本近期的農企業在發展上有許多驚人的突破。這些農企業除了耕作以外，也將生產活動延伸至其他產業，包括農產品產銷(如貨品集中與行銷)、物流服務、食品加工及郵購和網購。這類農企業的形成促使本文作者著手研究農企業的經營實務。更具體而言，本文意圖先提出一個理論架構來分析農企業的經營，再由個案研究闡明農企業的發展過程及基本特質。

過去，日本農場經營的相關研究多著重於農場經營者(農場主人或管理者)的管理能力，較少觸及農場的企業經營。以創新作為中心要素的企業化被認為是經濟發展的主要驅動力，但不同研究者對於企業化有不同的定義(如創新面、市場建立面、企業創立和管理面)，因此過去研究也用不同角度探討此議題。舉例而言，在歐洲，

研究者認為農企業的經營與農場管理人的才幹、組織能力、相關政策與措施、制度架構及政府等課題是一體的。在日本，私人募資、顧問服務及人際資源管理都遠不如多數歐洲國家及少數美洲國家，試圖企業化經營的農場管理人將會面臨許多挑戰，必須採用替代方案，如與志同道合的夥伴建立網絡。農企業經營的研究非常不足，正因為如此，農場管理的研究更應該就此課題深入調查，才能提供新興農企業更好的支援。

「六次產業化」與日本農協 (JA)

「六次產業化」(Rokujī-sangyō-ka)描述的是一級、二級與三級產業的融合。1 + 2 + 3 或 1 x 2 x 3 都等於六；這也是「六次」這個名詞的由來。

首先我會稍微介紹「六次產業化」構想在日本農業及食品業出現的背景。日本農場與鄉下地區面臨的可怕問題之一就是農村收入及農村經濟的衰退。由於消費者需求愈趨多樣化，零售業自然處心積慮地發展新產品，增加對於上游業者的影響和控制，使得上游的初級產業必須承受產品降價的問題。下游行業可能因此享受更大的附加價值，但關鍵的問題在於初級生產者(如農民)幾乎被排除在獲利結構之外。全球化的競爭更放大了產品價格萎縮的壓力。人口老化及人口流失也使鄉下地區失去經濟活力。

為解決此一問題，「六次產業化」計畫意圖協助上游初級的生產者及農民結合多元產業領域，達到增加收益的目的。如此一來，生產者可以行銷自己的農作物、控制價格、獲取傳統上由下游業者收取的附加價值，藉此增加收入，並對地方經濟有所貢獻。「六次產業化」有不同的經營方式，但最直接的作法就是生產者自行加工自家作物、自己銷售給消費者。經由此一經營模式，農民可以獲取更多附加價值。另一種模式則是與其他產業(如加工及零售)業者共同合作。

作者過去的研究發現，「六次產業化」有著多元的發展模式。而上述的第一種方式是部分農民理想的典型經營模式，顯現「六次產業化」可以透過加工的外包來實行。上述第二種方式比較全面性，即農民自行將農產品加工，再直接銷售給面對消費者的零售商。隨著事業蒸蒸日上、銷售量攀升，通常也相對地需要更多產品供應。因此，一些自行加工及行銷農作物的生產者，也會與其他耕作者建立合作網絡。而最後一種經營模式較為複雜，整合了更多服務導向的業務，像是葡萄園複合提供餐廳、咖啡館或婚禮的服務。

日本的農業食品價值鏈中，日本的農業協同組合(簡稱農協，JA)在小農產品與下游產業關係建立的過程中扮演著極重要的角色。然而，現在農協也同樣面臨產品低價的問題。

研究方法

本文以個案研究的方法闡述農協如何克服挑戰，成功在農民及食品服務業之間居中協調；我們研究了兩個具體的案例。本研究的資料收集主要仰賴個案關鍵人物的訪談，分析過程中也將焦點放在個案的形成過程。此外，我們也特別針對當地政府及其他組織與農協的合作及提供的支持進行分析。

本文選用的個案為菜農組成的傳統農協。這些個案是特別挑選的，因為該農協生產是當地農業的核心產品。我們透過理論架構分析 JA 在協調產業合作的過程中所扮演的角色。以 Kagano(1980)的組織理論作為研究基礎的前提下，我們可以看到 JA 的角色是在各業者間居中協調，促進各方參與，讓合作關係可以順利進行。這樣的模式會隨著進程的不同而有所調整。我們在研究決策層級角色調整的時間進程時，必須考慮以下三個階段：A. 初步審查階段(規劃階段)，此階段對於合作關係的建立與否是很重要的。B. 具體事業方向及內容審查(具體審查階段)，包括具體管理方法之擬定及最終成員的確定。C. 計畫的實行(最後階段)。

研究成果

日本農協組織概述

食品服務業正努力地尋找穩定的蔬菜原料貨源，也因此，必須與同業及其他產業建立多元網絡。然而，農業的高階管理人和食品產業都沒有管理資源不足以形成這樣的網絡，因此透過農協建立網絡的案例持續增加。近年來，農協和農企業與餐廳業者的合作過程中也建立了降低風險的安全網，以穩定供貨。具體而言，農協也與許多擁有穩定供貨技術的農企業建立關係，進而透過產區的管理降低因突發事件或災害的風險。

個案：島原雲仙農業協同組合與紀之里農業協同組合

在規劃階段(A)，產品開發所需的時間通常比較長。管理者容易忽略不同季節需開發不同產品的必要性，隨季節推出不同產品可增加產品開發的效率和大眾接受度。與工商團體頻繁交流意見時，也會發現他們經常忘了將收穫期納入考量(到目前為止已經有四五次這樣的經驗)。因此，除了在研討會交換意見以外，讓工商團體直接到生產地現場培訓和實地考查以了解消費者需求，也都是促進團結精神的作法。農協認為：「促進團結很重要，可消弭各方期望與目標的差異」。農協運用其累積的工商、物流等方面的「專業」與「資訊」提供相關資源，並在會議中引領產品發展的討論，以取得共識。

到了下一個階段，也就是計畫已訂定、需具體檢視計畫方向與內容的階段(B. 具體審查階段)，農協可能會說：「此時我們的主要目標在於讓雙方的發展擁有更多能量。為此，我們會舉行關於產品原型的輔導說明，致力創造具體的銷售額，讓投入於產品生產、開發的資源有所回報，同時也積極維持雙方的合作。此外，改善商品原型的同時，亦需重新組織生產管理者與工商團體各自擁有的管理資源，並思考是否還有進一步改善的作法。」會議進行的同時，雙方可以思考如何強化合作計畫，並提出建議方案。

最後到了最終階段(C)，亦即管理業務具體執行的階段，農協可利用累積的人脈和業務關係推動農工商的合作和商業化。身為服務提供者，我們也正在推動新措施，致力創造對農工商合作友善的環境，例如引入標籤製作公司或介紹尚缺合作者的銷售夥伴。因此，我們再次強調，農協的「專業知識 / 資訊」也可說是一種資源。

小結

從以上的案例分析，我們可以得出一些啟示。農協在幫助業者調整計畫時注入許多心力，特別是在上述三階段(初步規劃、具體審查及最終階段)的第一個時期。農

協表示，這是因為「與其說服不滿或抗拒農工商業合作計畫的業者，不如將心力放在使合作計畫的參與者達到共識。如果你耐心地尋找解決方案，這樣後面的階段也比較容易進行。」

為了能夠扮演稱職的角色，本文認為農協必須要有以下兩項特質：第一，須注意哪些參與者可以提出哪些意見或功能。舉例而言，食品加工業者可開發客製化、識別性強的產品，使用優質農產品、少量販售及研發新口味。在此過程中，產品的口味、口感及包裝設計越來越成為業者的優勢來源。此外，雖然與工商業者合作的生產業者規模不一，小至家庭企業，大至商業化企業，不過每個生產者的生產原則及創新管理手法，都會成為「產品的故事」。這些特色都對消費者極具吸引力。

第二、統整農協可提供的各項資訊。農協絕對不可或缺的能力，就是有效回應生產管理方及工商團體所注意到的各個細節，並且具備健全的人際網絡。然而，農協必須提供的不僅是資訊或網絡，而是必須將這些專門知識與關係做整合性的呈現，使得這些資源能夠適用於農業各領域的生產、加工與銷售。此外，必要時，農協也有義務提供對農工商合作計畫有利的環境，包括介紹標籤製作公司及設置銷售中心等服務，以利產品的商業化及銷售。

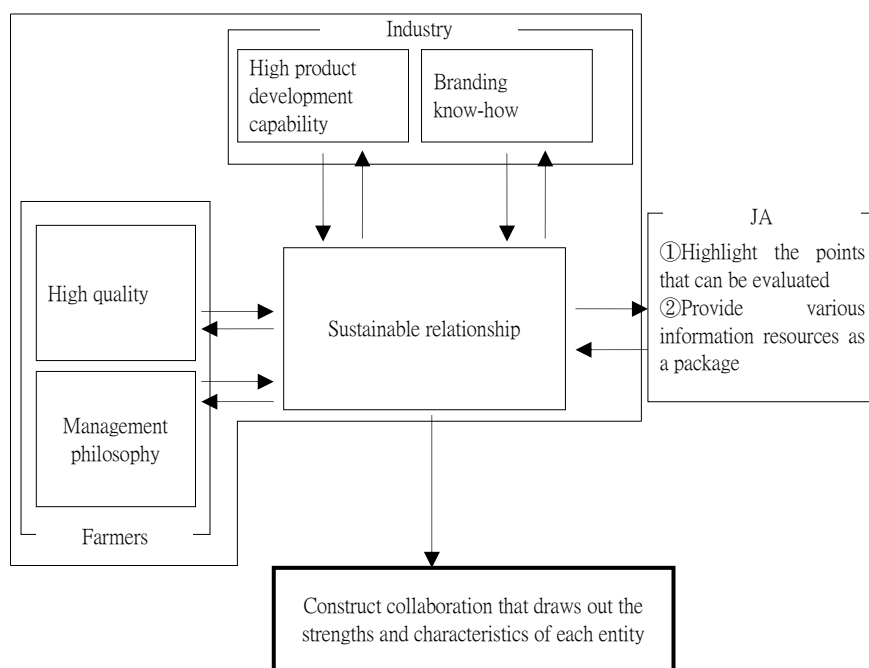


圖 6. 建立農民和產業永續合作關係中 JA 所扮演的角色

結論

一般認為，農企業與工商業者合作是為了強化其管理實力。舉例而言，和具有專業知識的銷售商合作在提高銷售或建立農產品品牌時可以降低開發新產品所需的

投資。此外，也不需要再去開發新技術或新的人際資源，而且也有產品生產、開發相對較穩定的優點。因此，農企業與工商業者的合作能達到潛力無窮的成果，不僅只於農民所預期的範圍內。

現今食品產業的價格競爭態勢下，農工商協力生產的量產產品通常無法展現其優勢。這就是為什麼每個業者的特色與想法，以及如何將理念與決心反映在產品上，是達成成功銷售的重要因素。在這樣的情況下，農工商產業合作中「把自己的想法、理念與決心轉化為商品的一部分」，並彰顯農場管理的「獨特性」是中很重要。

基於以上各點，從事農工商產業合作時，各方業者需要注意以下幾點。農業生產管理方面，為了使「理念」可融入商品的「人格特質」中，管理者必須擁有一套清楚的管理哲學。另一方面，工商業者必須重新檢視其自家的加工技術或品牌經營專業，再次確認他們所擁有的大量技術資本能夠運用在農工商產業的合作上。到目前為止，極大化第二、第三產業累積的技術資本與資訊資源，幫助農民開發更有吸引力的產品，是不可或缺的要素。

REFERENCES

- Fujino, N. 2007. Trends and challenges of vegetable import, *Nounrin-kinyuu* 60-3: 2 14.(In Japanese)
- Kagono, T. 1980. Environmental response of management organization, *Hakutoh-Shobo*, Tokyo, Japan. (In Japanese)
- Kobayashi, S. 2006. The trend of vegetable demand by intended purposes and the main issues of domestic production, *Journal of Agricultural Policy Research* 11:1-27(In English)
- Kohnosu, T. 2004. Issues of vegetable supply based on actual demand - Response to demand for vegetables for business, *Nounrin-kinyuu* 57-3: 2 13.(In Japanese)
- Oda, K.2004. Management development of food service industry and procurement of ingredients, *Norin-Toukei-Kyokai*, Tokyo, Japan. (In Japanese)