

共榮模式考察交流紀實 日本策略聯盟與地方創生

陳智芬¹



常總道之駅結合當地特色產業，以「食物、農業和健康」為主題，導入體驗活動提供消費者豐富多元選擇。

一、前言

本（2023）年6月4～8日行政院農業部農糧署胡忠一署長一行7人赴日本進行策略聯盟與地方創生共榮模式考察，就臺日蔬果、地方創生、策略聯盟、學童營養午餐、地產地消、批發市場預約交易制度等議題，從市場端與需求端不同面向進行雙邊交流。同時，借鏡該國「地方創生」政策推動經驗，瞭解日本農企業、農民及地方團體如何透過合作，及與在地產業緊密連結，從上到下及橫向串連，形成具韌性的地方商業生態系，驅動地方改變，帶動地方經濟，朝產業共好、共榮及永續發展，本文聚焦於以策略聯盟推展地方創生之考察情形，以作為未來強化我國產業韌性及應變能力參考依據。

註1：農業部農糧署。



二、日本 vs. 臺灣地方創生政策

面對人口減少、人口過度集中的大都市，以及城鄉發展失衡等問題，日本政府於2014年12月27日提出地方創生政策（まち・ひと・しごと創生總和戰略），同年並設置地方創生相關法令及設置地方創生推進事務局。我國則是於2019年宣布為地方創生元年，借鏡日本實務經驗，將地方創生定位為國家安全戰略層級的國家政策，同時核定「地方創生國家戰略計畫」，配合「企業投資故鄉、科技導入、整合部會創生資源、社會參與創生、品牌建立」等五大推動面向，一改過去由中央主導的政策模式，透過「由下而上」的方式，由地方凝聚發展共識，再由中央協助獲取資源，建立地方創生完整生態系，復甦已沒落的地方城鎮，達成「均衡臺灣」之核心目標。

而2020年受新冠肺炎疫情影響，打亂原有國家治理、經濟運作及社會活動型態，面臨後疫情時代，日

本首相岸田文雄於2021年就任後，在地方創生與社會5.0（Society 5.0）的政策基礎上，以「關係人口」、「數位場域」、「永續發展目標（SDGs）事業」作為地方創生三大支柱，提出「數位田園都市國家構想總和戰略」，並於2022年6月公布「數位田園都市國家構想基本方針」，試圖透過科技的應用，來提升國民生活的便利性與舒適性，一方面拉近城鄉之間的差距，另一方面緩解少子高齡化的危機，打造一個「任何人都可以便利地、舒適地生活」的國家。其中支撐地方經濟力發展有賴「關係人口」的增加及人的移動自如所締造的消費力與經濟力。透過資源的整合，促使不一樣的利害關係人願意投注資源，共創價值。

三、公私合作，將「負債資源」轉變為「地區振興資源」

茨城縣笠間市面對人口減少及高齡化問題，生活與經濟均面臨挑戰，且應疫情影響，問題持續擴大並加速進行中。笠間市「數位田園都市國家構想總和戰略」以實現Society 5.0及SDGs為目標，打造多元化就業環境，並利用現有設施形成「新據點」，及強化笠間市特色「長處」，致力提高「魅力」和「所得」，藉由政府、民間企業、農民或農民團體的合作，打造笠間品牌，活化閒置空間，



甘肅策略聯盟協同本團至JA行方甘肅部會聯絡會學習交流。

創造地方新價值，將「負債資源」轉變為「地區振興資源」。且應疫情影響，致力推動公民合作，以多樣化的經營及數位轉型，提供新的服務，創造嶄新契機。

考察案例包括笠間稻荷神社商店街及庭園 KULA 咖啡、茨城縣民球團、Kasama New Village。

笠間稻荷神社為日本三大稻荷神社之一，供奉著廣受人民愛戴的神祇。在稻荷神社大鳥居前，有著一條由老屋活化而成，匯集當地特產及伴手禮店等的笠間稻荷門前商店街，係笠間市政府為發展觀光，於2016年起，透過地方創生的事業補助，與業者合作將原本的舊街市閒置商店及設施，進行老屋改造與活化。商店街並以菊花做裝飾，與笠間菊花慶典做聯結；所到店家亦擺設傳統工藝「笠間燒」，透過菊花慶典及陶藝文化，突顯地方特色，讓原本的舊街市，注入文化與創新的新氛圍，帶動笠間市的觀光人潮。

庭園咖啡廳 KULA 坐落在笠間稻荷神社大鳥居的斜對面，是由酒藏倉庫改裝而成的咖啡店兼酒吧。社長富田將人將百年酒倉改造為時髦複合式咖啡店，選用食材大多來自笠間當地，不僅為百年老建築注力新活力，更結合文化觀光擴展笠間栗子產業行銷通路，由行銷端帶動生產端之提升。

茨城縣民球團將笠間市廢棄之東中學校舍活化為當地棒球隊聚會地點，並為永續經營發展，鏈結在地笠子



農業部農糧署胡忠一署長（右）向行方市永峰英明副市長介紹臺灣甘藷策略聯盟產品。

產業，推動農業福祉設施，透過經營 Kasamarron Café，銷售在地栗子加工品，僱用身心障礙者協助栗子加工，透過農福合作，確保勞動力及帶動地區經濟，以健康運動、地區福祉為信念，創造前所未有的新價值，藉由「福利 × 體育 × 教育」為社區做出貢獻，開發促進社區健康項目的新領域。

笠間市民農園「Kasama Kleingarten」係日本茨城縣笠間市政府於2002年，以新生活文化計畫方案「農藝與陶藝的調和」為題，經中央核定推動的「住宿型市民農園」，附帶有50棟住宿設施、農場體驗區、農產品銷售處、美食餐廳等的社區農場，為利政府財政支出有效運用，於2022年4月起與My Farm株式會社合作，創設Kasama New Village，引入「體驗農園」、「農業大學校」和「生產流通銷售」等經驗和機制。以地產地消的理念，朝體驗農場提供農與食相關服務，透過將農業多方面的活動相互連接和循環，實現人與自然更為密切的



「自產自消社會」。此外日本政府為鼓勵民眾從東京首都圈搬到人口較少的地方城鎮，提供移住、就業、設立公司等補助金，進而帶動茨城等二線城市居住的風潮；於新冠肺炎疫情期間，透過數位轉型多樣化經營，提供企業遠距辦公之短期承租方案，增加從東京圈轉進茨城縣居住的「關係人口」，提高將來移住的可能性。

四、發展地方場域經濟，擴大農產品通路場域

地產地消是地方創生重要發展策略，企業資源導入及商業機制的建立，為產業永續發展的關鍵。在全日本 1,204 個據點的「道之驛」不僅提供道路利用者休息、資訊設施，開拓農產品多元銷售管道，更係作為形塑地方主題風格品牌的載體。透過地方品牌價值的建立，形成場域經濟，落實地方創生。

笠間市為日本主要栗子產地，笠間市政府為建立穩定供應栗子初步加工原料（如栗子泥、甘露煮和渋皮煮），對從事栗子生產、加工的生產者提供支援，並與笠間栗子相關的生產商、加工商、糕點銷售商以及餐廳經營者等，致力「笠間栗」品牌之推動。2021 年 9 月開幕的「笠間道之驛」鄰近北關東自動車道友部交流道，除作為笠間栗子咖啡廳、販售新鮮的農產品及伴手禮的直銷站外，並

設置使用在地食材的美食廣場，透過飲食文化推廣笠間栗子；及將栗子意象融入車站設計，並設置笠間燒展示區，強化笠間品牌識別。而其栗子加工主要的原料來源則係由笠間市政府、東日本旅客鐵道（株）水戶支店、常陸農業協同組合三方共同創立的「株式會社笠間栗子工廠」所供應，並由笠間市農業公社與民營企業合作開發多項栗子加工產品，共同打造笠間市代表「笠間栗」伴手禮品牌，創造新的地方價值。

笠間栗子工廠與笠間道之驛均由笠間市政府主導，因地緣關係形成含括生產、加工、販售的六級化場域。透過公私協力合作，擴大笠間栗市場、提升笠間栗的品牌價值，及以笠間栗為契機帶動地方新的魅力創造，發展觀光產業及驅動地方場域經濟。

於本年 4 月 28 日開幕的常総道之驛，位於圈央高速公路常総交流道下國道沿線，交通便利，為茨城縣開設的第 16 個道之驛，產品多元，除農產品外，並含括漁產品及畜產品，供應來源七成以上為當地農民，並由農民自行訂價。此外，並有限定驛站特有產品，結合當地特色產業，開發多樣化哈密瓜和地瓜多樣化加工品，吸引不同地區消費者嚐鮮。此外，透過 PPP（公私合作）業務合作夥伴參與「農業科技谷概念」，常総道之驛結合周邊日本最大的空中草莓園「グランベリー大地」及「TSUTAYA

BOOKSTORE」和計畫開設的溫泉設施等六級產業，打造地區產業經濟核心的產業園區，以「食物、農業和健康」為主題，除了生產、加工、流通和銷售，並導入體驗活動，將過去道之駅購買型為主的消費型態，轉為體驗型消費，不僅提供消費者豐富多元選擇，提升城市魅力，亦增加消費者回流機會，為地區振興做出貢獻。

另笠間道之駅亦同樣鄰近高速公路的休息站，除作為笠間栗子的咖啡廳、商店、新鮮的農產品及伴手禮等商品齊全的直銷站之外，並設置能夠品嚐到使用在地食材料理的美食廣場，及將栗子意象融入駅站設計中，以及設置笠間燒展示區，強化笠間品牌識別，創造地方品牌價值。而其栗子加工主要的原料來源則係由鄰近的株式會社笠間栗子工廠供應，透過與笠間道之駅等地的合作，進行多方面的拓展。笠間栗子工廠是由「笠間市政府、東日本旅客鐵道（株）水戶支店、常陸農業協同組合」三方共同創立，負責笠間栗子的初步加工（如製造栗泥、甘露煮和渋皮煮），供應給笠間市內外的甜點製造商、餐廳和咖啡館等。主要目的在於打造笠間市代表「笠間栗」的伴手禮品牌，並創造新的地方價值。笠間栗子工廠目標在於「提高栗農家的收入」、「擴大笠間栗的市場」、「提升笠間栗的品牌價值」、「以笠間栗為契機創造觀光內容」。

笠間栗子工廠與笠間道之駅同樣係由笠間市政府主導，透過公私協力合

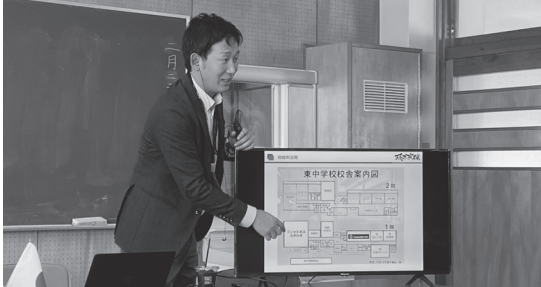
作，以地方共創的關係為基礎，形成地區產業生態系，扣合地方品牌形象，帶動與產業端的扣連交流，驅動並發展地方場域經濟，致力並貢獻於地方新的魅力創造，促進產業永續經營發展。

五、策略聯盟跨域合作，多贏共榮

我國甘藷策略聯盟於本年6月7日協同本團至JA行方甘藷部會聯絡會學習交流，並至行方農業村參訪甘藷加工及六級化產業之推動。從甘藷保存技術、加工領域串聯到六級化產業，連結生產、零售及消費者的流通模式等，雙方交流相當熱絡。

「JAなめがたしおさい農業協同組合」（JA行方潮騷）致力於地區農業的振興和農民的經濟穩定，努力提升農業生產的效率和品質，並積極推動農產品的加工和銷售，以及農業觀光等新業務的開展，透過農業者的合作和互助，促進地區農業的發展和可持續性。

JA行方農業協同組合項下的甘藷部會連絡會，為生產者組織，由286名參與的農民組成，自1998年左右開始運作，透過產業六級化發展，提升所得。該單位特點在於考量零售與消費者需求，調整運銷及流通方式，並與研究機構合作，實現高品質甘藷的穩定供應。「農業協同組合なめがた地域センター」（JA行方地區中心）園芸課課長・考查役栗山裕仁並表示甘藷保存的技術是維持新鮮度的關鍵，須固定於溫



茨城縣民球團山根將大社長說明將笠間市廢棄之東中學校舍活化情形。



YANMAR TOKYO以「米」為主軸，透過展覽、體驗、餐食、特產來展現米和食的魅力。

度14度和濕度90%下進行貯藏，始其能於任何時候以高品質出貨，因此儲存性能的提升，則相對重要。具有溫度和濕度控制能力的貯藏庫，根據JA的資料，在平成27年時已經建立了14個倉庫，總計可貯藏約5,000公噸的產品。

在六級產業推動部分，Namegata Farmers Village行方農業村是一個商業經營的農業體驗園區，更精確地說是一個「地瓜主題樂園」。以食品加工為主的公司「白ハト食品工業株式會社」認為開發農產品的主題樂園是推廣農產品最好的方式，因此與行方市農業協會、行方市政府、農業相關單位共同策略聯盟經營的新型態農業主題公園。其係整合廢校及周邊未耕種的農地而成，腹地遼闊約有7個東京巨蛋大（超過30萬平方公尺），不僅將食物供應鏈各階段廠商及消費者共聚一堂，提供安心食材，並開設DIY體驗課程，向下扎根農業知識，落實企業社會責任。

六、地方創生與SDGs的實踐

日本政府因應聯合國於2015年通過SDGs，於2016年5月成立永續發展目標總部，同年12月決定國家執行方針「永續發展目標執行方

針」，2017年12月內閣決議通過的「城鎮、人、工作創生綜合戰略」並明確指出要實現地方創生，必須推動SDGs。

「2020年SDGs行動計畫」並將「以SDGs為驅動力，推動地方創生」，列為該行動計畫三大支柱²之一，以可持續發展目標為動力，發展有韌性、環境友好型和吸引力的城鎮，推動地方創生。

近年受氣候變遷與新冠肺炎疫情等衝擊，不僅我國與日本致力推展「地方創生」政策，聯合國推動的17項SDGs之「目標11永續城鄉」，亦強調建構具包容、安全、韌性及永續特質的城市與鄉村的重要性。

YANMAR集團主要為工程作業車輛、農業機械、柴油引擎及小型船舶的品牌公司，致力於在食品生產和發電領域，在糧食生產及資源轉換領域，透過技術創造新價值，為客戶解決問題。該公司的核心概念是「HANASAKA」，代表孕育了人類和未來，是YANMAR公司的出發點。在糧食生產及資源轉換領域，解決問題，並透過以下4個富饒的社會，來創建一個永續發展的未來（A Sustainable Future）：「實現節能生活的社會」、

註2：「2020年SDGs行動計畫」三大支柱：1. 促進與SDGs相關的Society 5.0；2. 以SDGs為驅動力，推動地方創生；3. 賦予下一代和女性作為SDGs的領導者。



「安全、安心工作與生活的社會」、「一個可以安心地享受美食的社會」、「充滿激動人心的體驗的社會」。

YANMAR集團在東京車站附近設立YANMAR大樓，並於該大樓地下1層～第2層推出YANAMAR TOKYO。作為YANMAR的HANASAKA計畫之一，YANAMAR TOKYO專注於水稻和農業。稻米是日本的主食，是日本美食和文化的核心，YANAMAR TOKYO的許多商店和餐廳都以稻米為主題，運用互動畫廊等數位技術，提供消費者有關糧食和農業的信息，以及水稻種植歷史、現狀及未來發展機會，透過展覽、體驗、餐食、特產來展現「米」和食的魅力。

相較SDG，產業界更重視ESG，³聯合國全球契約（UN Global Compact）於2004年首次提出ESG的概念，被視為評估一間企業經營的指標。對於組織或地方來說，有助在原本的運作模式或產品服務上挖掘附加價值，及與環境、社會共存共榮的方式。透過導入ESG、社會共好等概念，並藉由鏈結新創生態系，發展彈性的合作模式，是促成企業有效提高營運效率的實踐。

2021年我國以「開闢多元徵案途徑」、「設置在地青年培力工作站」、「整備活化公有建築空間」等策略，加速推動地方創生，透過導入

ESG、社會共好等概念，不僅強化地方產業、重視地方文化與環境永續發展，也讓地方企業與青年地創團隊找到參與地方事務的切入點，發揮互利共生，再創地方新生機。

七、結語

日本地方創生政策精神與企業生態系概念相輔相成，均需找出帶動地方發展的核心主導者或企業，提出地方發展的價值主張，擘劃可行之商業模式，串接地方利害關係人，讓生態系成員的利益，與地方發展目的一致，達到共生且共享利益的永續發展目標。聯盟以商業模式為基礎，透過「在地化」產業網絡經濟模式及六級化產業型態，不僅可活絡地方經濟發展，亦在企業、農民團體及地方產業共同合作下，提升產業鏈韌性，有助更快速因應風險。

此外，ESG是一個企業永續發展方向，也是聯盟發展的永續目標，讓臺灣農業朝不同領域的思考與合作模式。同樣的，地方創生是從人與地方的連結出發，為的是地方的永續經營。透過強大大組織韌性，及與在地緊密連結的產業發展，從上到下及橫向串連建立網絡，逐漸形成一個自給自足且具韌性的區域商業生態系，以因應不同變局的風險與危機，穩健地達成永續發展願景，始讓地方真正地生生不息。

| 註3：ESG是3個英文單字的縮寫，分別是環境保護（Environment）、社會責任（Social）和公司治理（Governance）。