

112 學年度第一學期 Eurasia 基金會國際講座  
「亞洲共同體：東亞學的構築與變容」系列講次(13)

講題：日本流通體系與數位時代的總合商社

黎立仁 教授(第十三講 / 摘要)

2023. 12. 07

### 一、戰後日本流通體系之發展

戰後，日本製造商為了節省透過中間商販售商品的成本，建構了獨自的流通網販售商品，被稱為「流通系列化」。然此等商業習慣對外國業者要進入日本市場是一種無形的阻力。

以大榮超市為首的大型綜合超市也是崛起於戰後的通路，當時製造商的特約店聯盟與大型綜合連鎖超市蔚為通路主流。但、此等類型通路壓迫了中小流通業者的生存空間，日本政府於 1973 年頒布「大店法」（於 2000 年廢止）限制大型商店增設分店，才緩和了綜合超市獨大的局面。

### 二、電商時代的新總合商社

1990 年代初泡沫經濟崩壞後，低價策略的大型量販店逐漸展露頭角。另一方面，網際網路的普及與通訊技術的迅速發展，流通業界也邁向數位化的進程。1997 年電子商店以「樂天市場」為首，1999 年「Yahoo 購物」緊跟在後，接著網路書店亞馬遜也於 2000 年進入日本市場，開啟了日本電商時代。此三家電商也是日本目前的三大電商。在此情況下，總合商社開始朝向新零售與電子商務的轉型，更有所謂電商時代的新總合商社的出現。

### 三、總合商社與企業集團

由於網路的普及，不透過商社而自行進出口的中小企業增加，商社營業規模隨之縮小。於是總合商社開始將事業重心由買賣交易轉向事業投資，並進一步發揮事業整合的功能。

例如以流通零售來看，三菱集團除了三菱商事外，還有日本最大的食品通路商三菱食品，AEON 超市、Life 超市、Lawson 便利超商，以及海外運輸倉儲的日本郵船公司，建構起強勢通路，觸角擴及海外。

「酷日本（Cool Japan）戰略」增加食、衣、住方面產值，並以漫畫、電視

劇、音樂等內容產業為主軸，將日本文化與生活模式之魅力，轉化為「日本魅力」事業的附加價值。

特別在美中貿易摩擦與 Covid-19 疫情後，日本與亞太地區的產業結構面臨重大的調整。總合商社運用其遍佈全球的國際網絡，發揮商務開拓與整合能力，此時日本企業藉其擅長的強勢通路包裹商品輸出，推動日本商品銷入東南亞內需市場。

#### 四、總合商社的新零售轉型與強勢通路

電商市場迅速擴大中，對總合商社而言雖是一大挑戰，然而在電子商務的業務流程上，運送物流、資訊流、金流中，商社原本具備的專業功能，不管線上或線下，都有其發揮的空間，特別是在資訊、物流與倉儲方面。近年來隨著大型綜合超市體系的積極整併，總合商社的事業重心轉向便利超商，並逐步布局電商事業，建構了所謂的強勢通路。

在電子商務事業上，樂天與第三大宅配日本郵便結盟合資成立 JP Rakuten Logistics，日本 Yahoo 與第一大宅配公司大和運輸結盟從事 fulfillment，亞馬遜的 Fulfillment by Amazon 等，一站式倉儲物流服務（fulfillment）崛起，亦可說是左右跨境電商交易成敗的關鍵因素。

#### 結語

在綜合或專業電商（如樂天）、電商代運商（如 transcosmos）、一站式倉儲物流服務（如 Mitsui & Co. Global Logistics）三種業態之中，如何重整並建構商社獨自的事業版圖，將有待觀察。不管上述商社何種業態之發展，對台灣企業而言，除了先前透過商社交易進入日本實體通路外，或許在未來虛擬與實體結合上，尚有更多的合作空間。

中文摘要整理 涂玉盞

2023.12.12