

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

(2024. 12. 12)

摘要

本次授課首先簡述台積電到日本設廠帶來的台日產業合作的新動向。接著詳細介紹日本的總合商社。

一、TSMC ⇒J ASM 帶來的台日新局面

1952 年以來到現在，全世界在台灣投資最多的國家是日本，目前在台的日系企業有 3400 家左右，他們的投資除了資金，更包括研發與技術。而此次台積電投資熊本預估將帶給日本產值 4.7 兆的投資資金的招商。此次台積電在日本的先進半導體製造 (JASM) 將以最新的綠色製造措施來生產一流的特殊製程半導體技術，這將有助於未來的創新技術並支持日本的經濟。日本產業雖然沉寂了近 30 年，但日本的設備商佔全世界的 1/3，高端產業的材料商佔世界的 48%，所以台積電的日本投資將會促進地緣經濟學的發展，例如結合日本的 AI 產業、國際貿易中心 (ITC) 等，同時帶動台日產業邁向夥伴關係 (共創體制) 的新動向。

二、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。

三、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而使電子商務開始萌芽。電子商務打破以往實體通路的概念，不需透過批發或零售業者即可直接與消費者交易之特性，除了縮短流通路徑之外，也因交易對象型態的不同，促使商流與資訊流轉變為雙向的流動。

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。

四、總合商社與企業集團

總合商社戰後與時俱進，以人才、資金、資訊為核心資源，善用交易、物流、金融、資訊與事業開拓等功能，配合日本政府的產業政策，長期對日本的經濟發展作出貢獻。隨著網路普及，總合商社也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。

五、總合商社的新零售轉型與強勢通路及電子商務

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、資金流中，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。

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 涂玉蓋

2024.12.15