

行政院所屬各機關因公出國人員出國報告書
(出國類別：研習)

日本中小型商業輔導政策及措施之研究

出國人：服務機關：經濟部商業司
職稱姓名：專員 許介星
約聘審查員 郭紀盛
研究員 謝芳儀

出國地點：日本
出國時間：九十一年十月十五日至十一月二日
報告日期：九十二年二月

E0/009104380

目 錄

壹、研習目的.....	1
貳、研習過程.....	3
一、研習期間.....	3
二、參與成員.....	3
三、研習內容.....	3
參、研習心得.....	6
一、日本政府中小企業的政策變遷	6
二、日本政府中小商業之法令說明	7
三、中小企業之現況.....	17
四、參觀商店街及全日食公司之情形	19
肆、建議事項.....	37

附錄

- 一、各商店街圖片集錦及說明
- 二、日本中小企業簡介
- 三、商店街對策及內容（經濟產業省、中小企業廳）
- 四、中心市街活化案例（中心市街活性化關係府廳聯絡會）
- 五、東京都商店街活性化事例集 2001 年版（東京都商店街振興組合聯合會）
- 六、東京都商店街活性化事例集 2002 年版（東京都商店街振興組合聯合會）

壹、研習目的

近來量販店、購物中心等大型商業以低價促銷、一次購足及現代化經營管理等競爭優勢，搶占零售市場，讓中小型商業經營者感受極大的威脅，這些基層商業經營者對台灣經濟曾有一段輝煌的歷史貢獻，然而在商業營漸趨集團化、大型化及連鎖化下，大部分中小型商業經營者仍無足夠應變力或能力來調整其經營結構，政府僅能以輔導政策，協助其改變經營型態，加強經營管理能力，以提升競爭能力。

目前政府對中小型商業輔導係以商圈更新再造之手法，導入商店街及形商圈之做法，於全國遴選街廓或商圈進行三年三階段之輔導，迄今雖已於全國建立六十餘處商店街及形象商圈示範點，惟因民間誘發性推動機制尚未建立，大部分中小型商業主仍仰賴政府補助輔導經費，對政府政形成一大負擔，故亟需借鏡國外對中小型商業輔導之經驗。

各國對渠等弱勢的中小型商業經營者，均有一套輔導政策及措施，尤其日本政府對中小型商業輔導已累積四十年之經驗，相關法規制度及軟硬體配套措施已臻完備，民間自發性之推動組織更造就數以萬計的商店街，讓中小型商業競爭力大為提升，而政府角色亦從資源補助者轉換為制度建立者，此一成就足式我國制定中小型商業輔導政策之參考。

正值我國加入世界貿易組織（WTO），在國內中小型商業須面臨國際零售業嚴厲市場競爭之先，擬汲取日本政府對中小型商業輔導政策之做法，俾為國內中小型商業發展政策釐定與推動之參考。

貳、研習過程

一、研習期間

本「日本中小型商業輔導政策及措施之研究」計畫自 91 年 10 月 14 日至 91 年 11 月 2 月，為期 20 日。

二、參與成員

此次研習成員，計有三位：

- (一) 許介星君，主要辦理吾國傳統市場之政策、傳統市場經營輔導，即包括吾國傳統市場未來之走向、轉型之相關政策及現階段對傳統市場業者之經營概念提昇及再造傳統市場商機之輔導。
- (二) 謝芳儀君，主要辦理吾國商圈、商店街等業者之經營面輔導、主要目的為整合各地商店，在造城鄉新風貌，再創商圈之商息。
- (三) 郭紀盛君，主要為辦理吾國企業內部自動化及企業間電子化之推動事宜，即為推動企業儲運銷內部的自動化能力，進而推動商業電子化，企業間電子商務應用，提昇整體價值鍊的經營效率。

三、研習內容

本次研習計畫系藉由九十一年中日技術合作計畫，赴日研習，其課程除研習中小企業政策、現況及各級公會組織之功能外，亦安排拜訪商店街，了解其實際運作情形相關研習內容如下：

日期	內容
----	----

10 月 14 日 (一)	台北→往東京
10 月 15 日 (二)	(AM)研修說明 日本流通概論 (1) 法政大學教授 松島 茂 (PM)銀座通商店街觀摩學習
10 月 16 日 (三)	(AM)中小企業政策體系 中小企業廳企劃課企劃官 太久 (PM)亞美橫商店街自治會 事務局長 高橋
10 月 17 日 (四)	(AM)中小企業現狀 (中小企業白書) 中小企業廳調查室 江口 (PM)淺草中見世商店街觀摩學習
10 月 18 日 (五)	(AM)中小流通政策 中小企業廳商業課長補佐 井上 (PM)伊勢佐木町商店街聯合會 理事長 山崎
10 月 21 日 (一)	(AM)流通系統開發中心之簡介 (PM)有關流通業、小賣商業之電子化介紹 流通系統開發中心常務理事 小野
10 月 22 日 (二)	(AM)東京都中小企業振興公社組織及功能 東京都中小企業振興公社事務局長 伊藤 (PM)日本流通概論 (2) 法政大學教授 松島 茂
10 月 23 日 (三)	京都都市內觀摩學習
10 月 24 日 (四)	近畿地區研習 伏見大手筋商店街觀摩學習 (京都市)
10 月 25 日 (五)	神戶長田商店街觀摩學習 (神戶市) 三宮及元町商店街觀摩學習 (神戶市)

10月28日(一)	(AM)全國商店街振興組合連合會組織功能 全國商店街振興組合連合會事務局長 吉田
	(PM)全日本食品(株) 廣報部 伊藤
10月29日(二)	(AM)東京都商店街振興組合連合會之組織及功能 東京都商店街振興組合連合會組織課長 黑島
	(PM)東京站地下街觀摩學習
10月30日(三)	(AM)中小企業總合事業團之組織及功能 中小企業總合事業團調查國際部 澤田
	(PM)中小企業之高度化及集團化 中小企業總合事業團高度化推進部 中島
10月31日(四)	(AM)築地場外市場商店街觀摩學習
	(PM)中小企業政策之體驗談 共榮大學課員教授 倉部行雄
11月01日(五)	(AM)研修總結 (財)經濟產業調查會
11月02日(六)	東京→台北

參、研習心得

茲就本次研習日本政府在中小型商業之相關政策、法律變遷及參觀商店街相關情形，做一概略說明。

一、日本政府中小企業的政策變遷

日本中小企業政策主要分成成長後期（1945 年～1954 年）；高度成長前期（1955 年～1962 年）；高度成長後期（1963 年～1972 年）；穩定增長期（1973 年～1984 年）；轉換期（第一期）（1985 年～1992 年）；及轉換期（第二期）（2000 年～迄今），共六個階段，詳如下表：

中小企業政策的變遷

1945年 § 1954年	(一) 復興期 1. 完善中小企業的基本之基本的工具（金融、組織化、診斷和指導） 2. 設置中小企業廳（1948年）
1955年 § 1962年	(二) 高度成長前期 1. 消除雙重結構（中小企業與大企業的差別） → 中小企業政策之體系化（金融、組織化、診斷和指導） → 對應承包轉包之分工結構
1963年 § 1972年	(三) 高度成長後期 1. 中小企業近代化基本法設立（1963年） → 中小企業基本法對策的加強 • 糾正不規模企業對策 • 自己資本充實政策（中小企業投資育成株式會社） • 中小企業近代化促進法
1973年 § 1984年	(四) 穩定增長期 1. 知識集約化 2. 充實軟件方面的經營資源 - 中小企業大學 - 中小企業信息中心 - 中小企業地域信息中心
1985年 § 1999年	(五) 轉換期（第Ⅰ期） 1. 結構轉換、產業積聚政策 2. 對新創業、風險企業的支持政策 - 中小企業創造活動促進法
2000年 §	(六) 轉換期（第Ⅱ期） 1. 修改中小企業基本法（1999年12月） → 促進獨立的中小企業並以多種形式、生氣勃勃地成長發展 - 對經營革新、創業的支援 - 加強經營基礎 - 完善安全網

二、日本政府中小商業之法令說明

日本 1950 年代的傳統零售業，受到財團經營大型店鋪所擴展的連鎖事業衝擊相當大，讓傳統零售業面臨了前所未有的嚴苛挑戰。1960 年代及 1970 年代的傳統市場或店鋪式營業的商區在公共設施嚴重缺乏、逐漸老化與土地飆漲等問題下，使得原有的攤販經營日益艱困，紛紛轉業，使得傳統市場或店鋪式營業商區陷入蕭條狀態。

為了加強對中小商業的振興，日本政府自 1960 年代起，便開始推行了多項的振興與保護政策，並視經濟環境的變化，不斷地研擬新的政策，促進中小型商業的繁榮。這方面的政策建設，可以從 1965 年 5 月訂定的「百貨店法」限制大企業百貨公司的商業活動，確保中小企業零售業者的活動空間，便可看出日本政府對中小企業的重視。除此之外，日本政府更進一步地於 1962 年訂定「商店街振興組合法」，將聚集型態商區的業者，也納入管理的範圍，並加以輔導與協助業者建立基本組織體系，導入商店街經營的模式，讓中小企業的業者有更完善的管理與規劃。

日本政府對中小型商業振興的法令演變

年別	法合規章	重要內容
1962年	訂定「商店街振興組合法」	協助業者建立基本的組織體系，便於管理與整合，及推動整體環境的改善

1965年5月	制定「百貨店法」	1.限制大企業百貨公司的營業活動 2.確保中小零售業的活動空間
1973年	制定「中小小賣商業振興法」	擬定振興方針、經營管理人才的培訓及補助金制度的建立等（於199'年修正部分要點）
	訂定「大規模小賣店鋪法」，廢除「百貨店法」	限制範圍從百貨公司擴展到超級市場類型的大型店鋪
1978年	修正「大規模小賣店鋪法」	將中型店鋪納入管理範圍，並對上述店鋪的增設採取許可制，從申請到核發執照，必需經過繁複的溝通協調與審查，使得小型零售業者獲得更完善的保護。
1980年	修正「中小企業事業團法」	建立起完整的金融體系，提供中小零售業長期的低利貸款，並給予整體性的診斷與指導，解決傳統零售業更新所面臨的資金籌措問題
1991年	「促進特定商業集積整備相關特別措置法」	1.積極推動中小市街地活性化方案 2.設置1360億日圓的中小商業活性化基金
1998年	「中心市街地活性化法」	積極推動中小市街地活性化方案，並使其法源化

此外，從 1973 年訂定的「中小小賣商業振興法」及 1991 年條文的修正要點上，增訂與修改商業振興方針、經營管理人才的培訓及補助金制度的建立等，我們更可看出，日本政府對於攤販管理的用心。與此同時，在政策方面，廢除原有的「百貨店法」，另外訂立「大規模小賣店鋪法」（簡稱「大店法」），將管理範圍從百貨公司一直擴展到超級市場類型等大型店鋪，1978 年修正的法案更將中型店鋪納入管理範圍，並對上述店鋪的增設採取許可制，從申請到核發執照，需經過繁複的溝通協調與審查，使得小型零售業者獲得更完善的保護。

在中小商業業者資金籌措方面，1980 年日本政府修正了「中小企業事業團法」，將中小企業事業團建立在特殊的法人地位上，以配合各地方政府共同籌措財源，建立起完整的金融體系，對有意提升各項建設的法人團體，提供長期的低利貸款，使各店家擁有強而有力的資金後盾，並給予整體性的診斷與指導，解決傳統商業更新所面臨的資金籌措問題。隨著各項政策的推動下，在 1991 年擬訂了「促進特定商業集積整備相關特別措置法」，作為聚集商業整合發展的支援，其中包括積極推動的中小市街地活性化方案及設置 1360 億日圓的中小商業活性化基金，更讓中小型商業得到充分的資金支援。及 1998 年「中心市街地活性化法」，更積極推動中小商業活性化。

日本政府對於中小企業的輔導與對策，採用的是全面性的輔導政策，從經營面的強化到組織改革與支援上都有相對的因應方

案與對策。

（一）在經營面的強化方面，提供了（1）融資、信用保證等金融支援；（2）在稅制制度上提供了土地與設備投資的減稅方案；（3）在組織化方面，除了制定了公益法人、組合等組織辦法外，另對組合設有補助金、融資制度與稅制制度等，並對組合進行輔導與協助。

（二）在組織改革與支援方面，則提供了（1）經營革新；（2）創業支援；（3）技術提升；（4）經營資源充實；（5）情報訊息的運用；（6）中心市街道的活性化對策；（7）小賣商業的振興等等支援。在中小小賣商業振興方面，我們可以得知日本政府除了在法律對策上提供了中小小賣商業振興法、特定商業集積整備法、商店街組合法、小賣商業調整特別措置法等政策支援外，也針對商店街進行了實地的調查與規劃，進行商店街國際化的支援，並建立了相關的人才育成措施，如業者的檢定試驗制度、業種別的進修以及業者進修等。

而其中“中心市街地活化對策”主要針對以下三方面加以支援：

- （1）硬體整建專業支援；
- （2）軟體面專業支援；
- （3）空店鋪活化、托兒所或休憩設施之設立（平成 14 年新規

定)。

另近年來，日本政府亦學習歐洲國家由公司組織來管理商店街，推動商店街成立 TMO:(Town Management Organization)，而這公司組織係由包括商工所、商工會議所、地方政府、第 3 部門共同興資成立，去做整個社區營造及經營輔導等，當然日本政府亦有針對商店街協助其成立 TMO 所做之輔導如下四項：

- (1) 計畫擬定支援；
- (2) TMO 活性化支援；
- (3) 人才支援 TMO 診斷評價等；
- (4) TMO 普及資訊提供支援。

日本政府自訂定後「促進特定商業聚集整備相關特別措置法」及「中心市街地活性化法」，其具體對策分成整體商店街及個別店家加以支援，說明如下：

(一) 針對整體：

- 1.硬體整建專業支援；
- 2.軟體整建專業支援；
- 3.空店鋪活化、托兒所或休憩設施之設立（平成 14 年新規定）；
- 4.人才支援。

(二) 針對個店：

導入資訊化、網路化→使個別店經營效率提高。

在商區市場的硬體設備更新的資金來源問題，日本政府採取的方式由中央政府補助 1/4，地方政府補助 1/4，並由各商區自行負擔 1/2 方式來達成商區內公共設施的更新，對於各商區所負擔的資金則可藉由無息融資、優惠利率、信用保證等措施予以協助，為有心提昇商區整體硬體設備的業者團體提供資金籌措的來源。

日本極重視組織之的成功運作，集眾人之力來完成目標。在政府組織方面，為簡化手續的複雜度，提高行政效率，在建設省、通產省及自治省下設置了一元化的「中心市街活性化推進室」，作為諮詢窗口。而在中小企業之組合（即我國所稱之協會），因其健全與否攸關其產業成功與否，其組合之形成值得加以探討，茲說明如下：

自 1900 年開始工業部門之中小企業輸出物品惟其粗製濫造品質差價格便宜，使日本產品在國外形象不好，於是由業者組成類似組合（吾國稱之為公會）性質之組織，來做產品之品質管理，並由此工業組合來打定產品品質之基準，符合此基準方可出口。

但 1930 年世界經濟大恐慌，日本國內亦是經濟不安，地方銀行亦有倒閉情形，以致業者無法貸款，是以政府推行中小企業

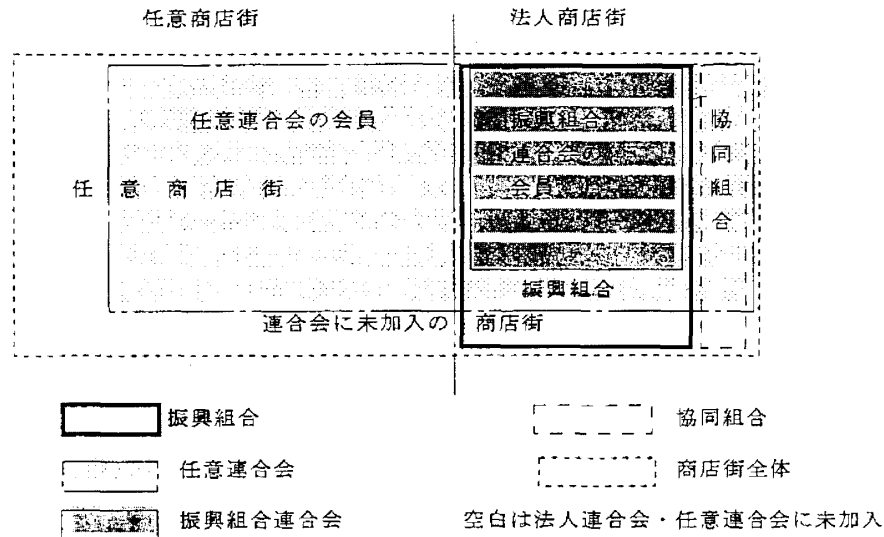
基金貸款，由組合名義提出貸款後，再由其貸於所屬之個中小企業，自此組合不只是作產品品質管理亦增加業務辦理貸款業務。此時日本之百貨店開始設立，故出現商業性質之組合，另進一步有工業組合與商業組成事業協同組合，來處理該事業之工廠及商業之共同設施之情事。

在 1950 年代，日本之中小企業這測提出“組織化”，於是各行各業紛紛組成協同組合，在商店街部分亦有成立商店街協同組合，此時並非僅針對商店街成立組合部分。

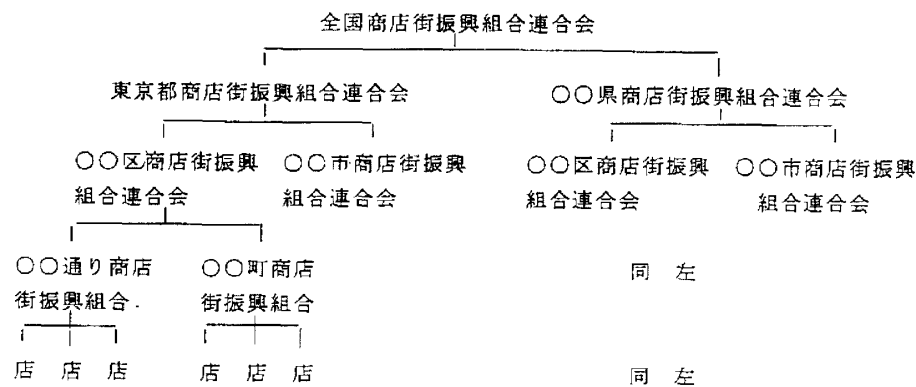
到 1960 年中旬，在商店街希望有政府補助輔導，並在政府治之介入，日本政府針對商店街部分之輔導或支援制度，訂定商店街振興組合法並開始成立各地之商店街振興組合，而原有之協同組合亦可改為商店街振興組合。所以在商店街可能同時存在協同組合及振興組合二種組合，其組織圖如下表；而日本的 2,5000 個商店街中約有 1500 個商店街有成立振興組合，而協同組合則約有 3,000 個，其中仍有多數之任意法人團體；而協同組合之設立只要該團體 4 家以上即可申請成立，而商店街振興組合只要該商店街 20 家以上即可申請成立，值得一提是商店街振興組合由議員提案立法，非行政部門主動立法。主要是因應百貨公司法重新訂定而訂定，可見在日本相關商業政策仍有政治因素影響。在同一商圈營業的數個振興組合便可成立一個「連合會」。這些振興組合或連合會都可加入各都道府縣的「商店街振興組合連合會」，並隸屬於「全國商店街振興組合連合會」，藉由這樣完整的民間組織架構，讓各振興組合或連

合會在進行各項相關政策時，可藉由此管道迅速推廣，達到事半功倍的執行成果；其組織如表：

商店街の組織図



連合会の組織図



三、中小企業之現況

日本政府會對其國內中小企業做調查，以為其施政之依據及因應，茲就其中小企業調查，小賣商業現況調查及商店街現況調查之結論說明如下：

（一）中小企業調查發現下列情況：(平成 13 年調查)

- 1.平成 12 年以後，中小企業正面臨急速惡化之環境。
- 2.中小企業資金周轉非常困難。
- 3.平成 13 年(2001 年)中小企業倒閉之數目為史上第 3 名，特別在所謂”老店”其倒閉有增加知情形。
- 4.因景氣衰退、物品銷售價格從平成 9 年(1997 年)以來一直下降，在 2001 年價格與數量皆為減少，中小企業收益減少造成通貨緊縮情形。
- 5.日本中小企業之製造業移置國外生產比率增加，造成日本國內產業空洞化。

（二）小賣量商業之現況有下列情況：(商業統計；平成 13 年)

- 1.自平成 9 年(1997 年)以後其營業額開始減少，而商店家數自昭和 57(1982 年)以後開始減少。
- 2.雇用員 2 人數，其雇用 5 人(中、小規模)以上之商店數有增加，但 4 人(小規模)以下之商店數則在減少。
- 3.營業額部份，中、大規模商店營業額有增加之情形，而小規模商店則平成 6 年(1994 年)有減少情形。
- 4.自平成 11 年(1999 年)營業額減少。
- 5.小賣商業以飲食業、食品業占整體零售業 30% 為最

多。

- 6.零售業之商店中以專業超市、便利商店有增加趨勢，而商店街之商店自平成9年(1997年)開始減少。

(三) 商店街之現狀，有下列情形：(商店街實態調查；平成12年)

- 1.商店街較少之業種為生鮮食品、加工食品、糖果店等空店鋪應盡量引進上述業種。
- 2.商店街(近鄰)有組合的2成大部分仍為任意團體。
- 3.商店街以鄰外商店街(含廣域、超廣域)較有遠景。
- 4.商店街空店鋪為8.53%左右。
- 5.商店街衰退原因：
 - (1) 無魅力店鋪以致吸引力不夠
 - (2) 無危機意識，只注重個別經營，忽略整體經營
 - (3) 無後續者
- 6.商店街必改善事項有哪些：
 - (1) 店鋪整齊
 - (2) 軟體面建立，如辦活動
 - (3) 設施整建。如休閒椅子、路面鋪彩色地磚、賣場明亮等

(四) 日本現階段因應對策：

日本中小企業廳依據上述調查擬定平成14年(西元2002年)之中小企業政策四個重要施政措施即(1)金融低利貸

款(2)創業補助(3)經營革新補助(4)市中心街地及商店街之活化等4個措施，以協助中小企業可以改善現階段經營之困境。

四、參觀商店街及全日食公司之情形

此次研習，除課堂上對日本中小商業狀況之瞭解外，另一重點就是實地參觀日本經營不錯之商店街，如橫濱之伊勢佐本町商店街、京都之伏見大手筋商店街、神戶之町商店街、京都錦市場商店街、東京築地場外市場、東京上野 AME 橫商店街及東京淺草仲見世等即在日本食品業頗具知名度全日本食品(株)公司，茲就上述一一說明如下：

(一) 橫濱伊勢佐本町商店街

伊勢佐本町商店街連合會共有七條街所組成的，臨近橫濱港的地理位置，結合港灣特色所規劃之 SHOPPING MALL，帶動城市商業不動產休閒事業之另一思維，卻也痛擊都市內既有之都會商店街之生存空間。SHOPPING MALL 內之建築物色系規劃與業種、業態規劃，成為吸引都會人假日休閒新去處。

在日本中都市的經濟、產業和人口集中現象，使得經濟活動及人口的量隨之擴大。現在，經濟成長的比率降低、人口的減少等背景條件中，到目前為止，人口增加及經濟擴大的前提時，都會有迎接都市政策的轉換期。

在這其中，迎向成熟社會、維持都市的活力向上的同時，舊市街再造的重點，成為都市政策推進的一門課題，都市政策從背景來談有下列五點：

(1) 量的領域擴大到質的充實轉換

在衣食住的基本條件，滿足生活的慾望要求後，人對心靈的充實隨之而來。"文化"也是日本最重要的存立基礎之一，豐富的生活基礎下，也能體認「安全、安心」的重要性。還有，人的生活方式、價值觀的多樣化，除工作之外，如何「學習」和「遊玩」都是重要因素。

(2) 地方自治的進展和自立是創造都市及創造區域的必要

地方分權和國家的主權背景下，各都市、區域的自立基盤都有檢討的忙要，這個目的經由都市獨自經營的基本效果與政策的實施效率來實現。而這政策實施的同時，硬體及軟體除活用現有資源外，加強各都市固有特性，是可以期待的。

(3) 支持都市活動的基礎整備

◆ 具有魅力的交通系統（公車等）的利用環境整備。

◆ 停車場共同利用系統與現有停車場之活用。

(4) 建立以市民活性化為主導的系統

- ◆ 從造街中啟發與普及開始，積極的提供情報與主體結合的系統。
- ◆ 誰都容易參加的環境整備與提供參加的機會。
- ◆ 活性化之企劃與各主體間的調整，在造街的機能先期都要有完整的制度整備。

（二）京都伏見大手筋商店街概要

伏見大手筋商店街位於京都的市中心，臨近有京阪本線的伏見桃山站及近鐵京都線的桃山御陵前站，商店街全長約 400 公尺，分為四個街區，在各地商店街中，伏見大手筋商店街組織成員的經營形態，從前的家族中心經營到二代經營的方式，形成最近連鎖店的大企業、加盟體系的單獨店或直營系統的店鋪，以企業經營形態的增加。以及無後繼經營者的老夫婦店，家庭主婦以副業經營店的增加，所以商店街的成員有「二代店」、「企業店」、「副業店」的混亂影響，發生各項問題。

伏見大手筋商店街在平成九年（西元 1998 年）完成太陽能採光罩的設置，不僅成為現代化的商圈環境，更為商圈節省龐大電熱費用的支出，並將多餘的電賣給電力公司，為商店街開闢財源。

為提高伏見大手筋商店街在地理、市民生活所必須的機能與提高集積地的便利性，有下列策略。

(1) 多種樣式機能的立地誘導

- ◆ 創造具有魅力的商業空間。
- ◆ 都市中心文化的繼承與養成。
- ◆ 建構生存感的環境空間。

(2) 資訊情報的發信

- ◆ 各項祭典與活動的實施，須有市民全體的交流與支持等機能來充實。
- ◆ 地域活動的歷史、文化、創作等，經由地域市民親自來發射資訊情報。
- ◆ 自我表現的場合在都市空間中創造出。
- ◆ 都市內的獨自創作與組合，藉由展示發表，使市民與來街者都能參與。

(3) 新公團活動的發生與對應

活動空間的領域擴大，和社會高度成長的過程中，相對的和近鄰的關係就越來越淡薄。因而高度情報網路的發達，市民公團意識發生重大的變化，對地緣的性趣及價值觀等重要公團應而產生，新的公團活動場所成為都市必需品。

(4) 脫離工業化社會，摸索下世紀產業的立地基礎

日本對脫離工業化使得產業行成空洞化的現象，
在今後新產業創造的同時，特別對高附加價值型
產業的養成是必要的。而且擔任下世紀產業的同
時，快速尋找立地基礎的摸索時期也來臨了。

(5) 環境負荷是都市政策轉換的必要性

環境負荷影響社會，持續發展的可能結構，國民
生活和產業活動中，能源消費的削減和二氧化碳
排出量的控制，都成為重要課題。為實現其目的、
都市架構、國土架構上的變革是有其必要的。

(三) 神戶市元町商店街

神戶市元町商店街在江戶時代就有的街道，慶應 3 年
(1868 年) 神戶港開港以來不斷的繁榮成長，因而有
神戶的、日本的、最早的街道。街道運用大量的燈飾及
彩繪玻璃來裝飾，述說神戶元町商店街的歷史及文化。
商店街的南邊有通往世界各地的神戶港，北邊有諏訪
山，東邊是外國人的居住地，具有濃濃的異國風味。在
元町周邊還有許多的商店街，有三宮商店街，還有以中
國風為主導的南京街，以中華料理及食品聞名。

隨著時代的變遷有著不同策略

(1) 商店街的利用形態變化

商店街大部份都是在自然的情況下發生的，人集
積的地方，商店就會集積，商店集積就會集積顧

客。從顧客面的心態看，「便利購物」、「快樂購物」是消費者的需求，從商店街來看，個店間的客戶共有是商店街中商店最大的恩惠。

神戶市元町商店街在近年利用的形態，已有很大的改變，在「地域型」、「近鄰型」的商店街中，為特定商品去購物或到特定店購物的方式增加，而到商店街回遊購物的方式減少了。這樣的結果，商店街只是商店的串連，無法增加機能與顧客共有等商店街機能。

（2）期待中的商店街機能

地區居民對商店街的期待，從商店街立地條件的不同，「超廣域型」、「廣域型」的形態增多，使生活豐富的商店街，「地域型」、「近鄰型」是生活必需品及提供服務的商店街。

（3）商店街管理營運的重要性

在購物中心持續建立的同時，各項設施建設存廢的問題上，不只是談論，積極的將地區的需求認真的思考，努力完成是必要的工作。

在這前題下，商店街的存在有明確的方向，營業方針、商品政策、業種構成、休息時間、營業時間、促銷事業等分野，商店街要有統一的行動，統一的商店街管理營運。

(四) 東京錦市場商店街

1.市場簡介：本市場是屬一長條形之市場其長度約390m，共有140攤位，其業種主要有生鮮魚貨、蔬菜水果、肉、乾貨、豆腐及漬物，有京都廚房之稱。目前也成為京都有名之觀光聖地，而本市場另一特色為現場有做柴魚、炸魚、炸蝦及試吃，整個市場充滿熱力。

2.市場經營：京都錦市場成立只有36年，但其振興組合自治會分別獲京都市長、京都府知事及通產省中小企業廳長官表彰，顯現其市場管理有其值得考察的價值，亦為民營傳統市場。

錦市場及為日本市場中最像台灣傳統市場的一個，如同日本其他市場一樣，屬商店式之攤商。具參觀價值的原因是雖其有傳統式場得潮溼(比起台灣那還是好多了)，但較無傳統市場髒亂。且京都雖是屬於古域，傳統市場的商品陳列相當整齊美觀，公開標價的風氣亦值得觀摩。

3.市場運作：錦市場為推展各項經營與改革措施亦設置有許多委員會與部會：

(1) 總務委員會

- (2) 停車場委員會
- (3) 井水委員會
- (4) 道路委員會
- (5) 金融委員會
- (6) 販賣促進委員會
- (7) 保健衛生委員會
- (8) 各業衛生委員會
- (9) 青年部會
- (10) 自衛消防隊

此外自治會再以功能別成立委員會方式，值得我國市場自治會學習。

(五) 東京築地場外市場

1. 市集簡介

東京築地場外市場的店家早期都市聚集在日本橋附近一代營業，在關東大地震後，各個店家才逐漸地移居在日本最大的築地生鮮批發市場外營業。東京築地場外市場，早在二次大戰結束後，便有了振興組合的組織型態，當時的會長及部長們基於市場管理上的不足，市場管理成效無法彰顯下，外聘了具有管理經驗的「退休公務人員」擔任「事務局長」擔當市場的營運管理。在管理單位不斷地努力下，業務逐漸成長，至今築地場外市場的店鋪已超過400多家。

2.市場的運作與經營

東京築地場外市場是由整體的攤商組織的振興組合所經營管理的。整體的組織規模由理事長、副理事長下轄事業部、交通防範部、清掃部、防災防火部、衛生保健部、福利厚生部、會計部及總務部等八個部門，並設有名譽顧問、監事等。振興組合組織的運作與經營經費來源為攤商所繳納的費用，在市場上的宣傳與業務開拓上，除了提供時下最流行電話訂貨的宅配服務外，另外在網路上並設有上網訂貨專人外送服務。

3.市場的特色與業種

築地場外市場的經營業種種類繁多，諸如家庭五金、生鮮魚貨、農產品等，以及琳琅滿目的南北貨等。築地場外市場的攤商在生鮮魚貨產品的儲藏都採用超市般的冷藏櫃，以保持肉品的新鮮與衛生，這與台灣的漁販直接將生鮮魚貨鋪上冰塊置於露天的攤架上有所不同。此外，築地場外市場運用現代化的行銷方式，除了提供電話訂貨的宅配服務外，另有上網訂貨專人配送服務的方式，顯示出市場經營的誠信與服務品質，讓顧客能夠安心地於虛擬的網站購物，這或許也是我們學習的地方；另外亦設有顧客休息室供消費者休憩，而此市場亦由組合在市場外側經營停車場，來此購物不愁無停車位。

（六）上野 AME 橫

1. 市集簡介

明治時代（1883年）建立上野車站之初，上野便成為前往東北地方的重要樞紐，因此位於上野車站附近的AME橫（Ame-ya Yoke）也就成為日本最為活絡的雜貨市場，也是最為著名的攤販集中區。其實，上野AME橫市場最早起源於二次大戰後，因市場上物資極度缺乏，便聚集於此而行黑市交易。大戰結束的數年後，許多由海外歸來的人也陸續在此定居並以買賣維生，在買賣美軍發放物資的業者陸續進駐此地後，逐漸地集結成為現在的市集。整個AME橫的商業生態，以洋品雜貨為大宗，這可由AME就是America的簡稱得知。現在的上野AME橫商業區，從上野車站前到隔壁的御徒町車站長達3公里，約有530家的商店。

2. 市場的運作與經營

上野AME橫市場對於振興組合與攤商間的管理與營運方式，採取攤位只租不賣的方式（收取押金及租金），租期為三年，並以舊承租戶為優先。整個上野AME橫市場由AME橫商店街聯合會的自理組織所管理，它是由16個支部所組成（每一個支部就是一條獨立的商店街，包括AME橫、上野中央商店街商業協

同組合、御徒町商榮協同組合・・・等）。AME橫商店街連合會底下設有總務部、經理部、交通部、防犯部、防災部、企劃開發部、廣報宣傳部、衛生保健部、福利衛生部及青年部等，共有451名會員，總賣場面積約達7770坪，主要的業務包括道路交通整頓、加強保健衛生、商店街的宣傳推廣、促銷活動的舉辦、整體防盜防災訓練指導、擴大區域性再開發、規劃會員福利、指導改善商品品質不良及標價不清，以及商家保全維護的管理等。

3.市場的特色與業種

上野AME橫市場的經營業種除了洋品雜貨外，也聚集了生鮮魚肉類產品市場、糖果零食店、鞋靴店、高爾夫用品店、土產、鐘錶、化妝品與服飾等行業。上野AME橫市場的攤販對於生鮮魚肉類產品的販賣，都備有冷藏櫃以保藏肉品的新鮮與衛生，而值得台灣傳統市場內肉品攤販作為改進與仿效之處。此外，市場，攤販對於產品的公開標價也是市場經營的特色，而不同於台灣的攤販業者；另外，此商店街亦有麥當勞進駐，可見其營業狀況很好，此種引進速食業者方式，可以值得學習，另本商店街亦設有休憩室供消費者休憩，相當貼心。

（七）淺草仲見世

1. 市集簡介

日本的淺草為東京早期最為繁榮的商業區。所謂的「仲見世」也就是商店聚集的意思。淺草仲見世最早起源於1370年德川幕府第三代家光將軍為獎勵淺草觀音寺附近民眾維護週遭環境整潔，特別開放就地設攤許可，聚集成市。在經歷關東大地震與二次大戰後，由初期的兩三家飲茶店到今大約有86家店舖，而形成當今的規模。在歷經時光的淬鍊後，每一家樸實無華的小店面，已成為日本最整齊的仲見世。

2. 市場的運作與經營

淺草仲見世的所有店面都是由振興組合以每季付租金曲方式向所有人「淺草觀音寺」租用營業的。從印有雷門兩個大字的紅燈籠底下進入淺草仲見世時，可從兩旁店家販賣的傳統趣味手工藝品與傳統美食，以及日本節慶時商家配合的活動訊息中，就可深深地感受到日本的傳統文化氣息，這種特色讓每年慕名而來的遊客多達4000萬人次之多。這裡不但是日本人喜歡來此參拜求籤，國外的觀光客更喜歡來此感受日本傳統文化的氣息。此外，淺草仲見世的整潔也是最讓大家印象深刻的，除店家門口自發性地維持整潔外，這地區早就施行垃圾分類與隨袋徵收清潔費的計劃，將

垃圾量減至最低。這都是在振興組合的規劃下，讓淺草仲見世成為東京最具文化特色的勝地之一。

3.市場的特色與業種

淺草仲見世的攤販經營業種包括了傳統趣味的手工藝品、玩具、紀念品以及日本傳統的甜食，如米果仙貝、羊羹等。整個市場的特色，除具有傳統文化特色的淺草觀音寺外，攤販們自發性地施行垃圾分類及隨袋徵收清潔費的特有環保意識，實為我們學習的地方；另外現場現做之人形燒，吸引不少觀光客，而比商店街結合觀光之作法實得學習。

（八）全日本食品（株）公司

1.事業團簡介

全日食事業團成員計有全日本食品股份有限公司、全日食鏈股份有限公司、VMN（ボランティアマーチャライジングネットワーク）股份有限公司、買賣網股份有限公司、買賣物流股份有限公司、全日食商業振興股份有限公司、全日食鏈商業聯合社等七個事業組織(附件)，簡要分述如下：

（1）日本食品股份有限公司

- 和全日食鏈公司合資之股份有限公司。
- 分社化前是承擔關於商品的供給等買賣活動的公司。分化後主要業務是對於組織的全體營運、指導、經營管理等業務。並協助地區零售

業組織開發支援。

- 營業項目:生鮮食品、日配食品、加工食品、
菓子、日用雜貨、其他的買賣。
- 2002 年加盟店總營業額:2,744 億日圓。
- 2002 年本部社員營業額:939 億日圓。
- 資本額:14 億 6 千萬日圓。
- 成立日期:1962 年 5 月。
- 加盟店數:1,689 店。
- 本部社員數:616 人。
- VC 社員數:

(2) 全日食鏈股份有限公司

- 全日食鏈公司是一家針對全日食鏈的加盟店
賣場與專門經營方式指導、VC-POS 資料的經
營管理公司。
- 主要業務為加盟店的指導、事業支援、店鋪的
改裝、新店開發事業、直接指導賣場、經營、
營運方式等。
- 資本額:5,000 萬日圓。
- 買賣金:650 億日圓。
- 設立日期:1998 年 10 月。(1997 年 10 月)
- 社員數:177 人。

(3) VMN (ボランティアマーチャライジングネットワーク)

股份有限公司。

- 與全日食組織並列，個別的本部出資所成立的採購公司。
- 主要業務為擔任加工食品、日配食品、生鮮食品等商品的選購及商品資訊的提供、促進販賣等事業。
- 資本額:2 億 5 千萬日圓。
- 操作金:1,100 億日圓。
- 設立日期:1994 年 2 月。
- 社員數:216。

(4) 買賣網股份有限公司

買賣網股份有限公司為全日食多家 VC 本部合資設立的資訊處理公司。與各鏈的本部總加盟店 POS 端的主要電腦伺服器相連接，處理業績、採購、客戶資料收集、分析、加工。分析資訊的來源為各家加盟店、各個 VC 本部、製造商等所提供。

- 資本額:5,750 萬日圓。
- 事業規模:7 億日圓。
- 設立日期:1994 年 2 月。
- 社員數:27。
- 加入販賣(VC-POS)的鏈有 6 個及 14 個事業

體。

(5) 買賣物流股份有限公司

- 1997 年從 VMN 公司獨立設置的物流專門公司。
- 主要業務為擔任對多數的 VC 物流及倉庫內的保管配集及操作工作。定期定時配送各店商品包括加工食品、日常用品、chilledfood、乾燥食品、生鮮食品等。
- 加入鏈:14 家公司、2452 間加盟店的商品配送事業。
- 資本額:3,000 萬日圓。事業規模為 50 億日圓。
- 成立日期:1997 年 9 月。
- 社員數:64 人。

(6) 全日食商業振興股份有限公司

- 主要是為了募集加入全日食鏈之加盟店所設立之公司。
- 主要業務為加盟店的募集、專門開發之公司。
- 資本額為 7,000 萬日圓。
- 成立於 1999 年 3 月。
- 社員數:61 人。

(7) 全日食鏈商業協同組合聯合社

- 全日食鏈公司加盟零售業者的組織和全國的 10 個單協組織所聯合的聯合社。保有全日本

食品股份有限公司 100% 組織股份。

- 聯合社主要目的為市場調查、教育研修、共同設備、設備設施、策劃共同廣告、增進福利、資訊機關雜誌發行、事業資金的借貸等業務。
- 全單協的總資產額:18 億日圓。
- 設立日期:1993 年 4 月。
- 社員數:3 人。

2.考察內容

全日本食品股份有限公司(以下簡稱全日食公司)係以銷售食品(含生鮮)、日用雜貨之零售業，其主要業務是對於組織的全體營運、指導、經營管理等業務，並協助地區零售業組織的開發支援。

1962年全日食公司由創業的26個門市起步發展，至1991年達到最高峰1,896個門市，至2002年10月止，其門市陣容總數為1,689店，其中616店為直營門市、1073店為VC加盟店。

日本政府於1970年開始推動流通系統化基礎整備施政，並頒定中小零售商業振興法，輔導與補助中小企業進行連鎖化、電子計算機利用經營管理、商店街整備、店鋪集團化、共同店輔等整備、商店街整備等支援等高度化事業計畫，及高度化融資予中小企業集積地域整備事業、共同施設事業、集團化事業、施設集約化事業、經營改革事業、連鎖化事業、商店街整備等支援事業。

全日食公司於1970年起依據中小零售商業振興法曾獲得都道府縣20億日圓補助，於旗下設置賣場營運管理指導、商品採購促銷、資訊處理、商品配送、加盟店募集、專門開發、市場調查、教育研修、共同廣告、福利、資訊機關雜誌發行、事業資金的借貸等專業部門。

1993年起，各專業部門即分別改設為公司組織型態，期降低營運人力及成本。事業團各組織在自負盈虧前提下、責任分工明確，服務更專業。

全日食公司事業集團特別強調VC加盟店和本部員工不能變成主雇關係，秉信客人的關照是繼續生存的能量；並且以超越7-11的組織架構為目標，JUST DO IT的速度，迎戰科技資訊時代及大型百貨店、量販店、連鎖企業的激烈競爭。

近十年，全日食公司也因日本政府政策效能低落，整體經濟及環境陷入低迷，再加上網路經濟泡沫的影響，面臨顧客消費能力降低的衝擊。

肆、建議事項

- 一、法規部分應儘速訂定中小商業相關法令，以作為政策執行之依據，並協同中小商業得以成長。
- 二、儘量授權於公、協會組織或商店街自治組織，政府相關政策之執行可以盡量委託商業同業公會或協會，甚至商店街之自治組織去執行，如果可以減少政府人事成本並可健全公協會團體，達到商業自治自理之功能。
- 三、對於相關商業應定期調查其限況，以驗證施策正確與否，並可依調查結果時來調整政策方向，以免讓民眾覺得一有問題發生政府政策總是慢一步。
- 四、商業司輔導相關商業已有一段時間，而所採取之輔導方式為對外甄選企業管理之專業團體，後執行輔導團隊人員素質不一，建議應落實證照制度，可仿日本發于企業顧問師執照方式，並透該顧問師協助解決經營上之問題
- 五、商業司負責推動之商業科技計畫，已是第三年針對流通業e化、自動化，物流效能之推動，辦理流通業輔導專案計畫，為協助業者多加利用政府施政有限資源，進行服務模式的轉型及企業e化運用時，建議於輔導計畫選案公開說明會時，安排講座介紹前述案例特色或業界成功輔導案例專題，增加我國小型日用品、食品零售業提案意願及機會。