

出國報告(出國類別：考察)

2018 年臺日商業服務業媒合參訪

服務機關： 經濟部商業司

姓名職稱： 李 鎡 司長

翁靜婷 科長

派赴國家： 日本

出國期間： 2018.8.27~2018.8.31

報告日期： 2018.10.31

摘要

為協助業者拓銷日本市場，本次藉由「2018 年度臺日商業服務業媒合參訪團」赴日辦理(1)投資媒合會、(2)市場說明、趨勢交流會及(3)參訪當地投資市場拓展相關之業者（超市、百貨公司、購物商場、物流及台商赴日投資案例等）；並透過臺日雙方交流協會、台灣連鎖加盟促進協會邀請當地重要企業進行標竿學習，協助我國業者邁開拓展日本市場的第一步。

考察結果有以下五項心得與及三項建議：

1. 心得

- (1) 連續兩年進行臺日商業服務業之企業對接已初見成效，應持續進行台日商業服務業之企業對接，促進國際合作。
- (2) 台灣美食餐飲具有拓展日本市場的實力。
- (3) 日本協助外商企業投資的機制，值得我方借鏡。
- (4) 日本企業對科技能力的提升不遺餘力、對專長能力的延伸，進而發展品牌及對體驗經濟的來臨，持續推出新的作為。
- (5) 本次參訪的流程規劃，將企業業者導入如何開拓日本市場的實境，從企業投資案例、商圈評估、日本法令及赴日投資流程與管道，對企業產生實質之助益。

2. 建議

- (1) 未來應強化與日本交流協會的合作，支持協助臺日商業服務業建立常態性的交流媒合機會，持續並擴大辦理雙邊企業商談媒合會，期望結合雙方產業優勢，共同創造雙方合作利基。
- (2) 每年針對重要的商業服務業趨勢進行剖析與交流，讓台日雙方在關鍵議題上相互了解彼此的作法與相關政策的制定及企業的因應做法，對於服務業的研究與產業發展深入的剖析與探討，深切刻劃目前台日商業服務業發展

的藍圖與輪廓，必能深化兩國未來的交流與合作。

- (3) 我國對於未來零售業與餐飲業的發展，可參酌日本政府目前的作法，透過連結設備製造業與資服業，強化科技應用，以利未來產業環境的變化。

目錄

壹、緣起與目的.....	1
貳、出國行程與過程.....	3
參、心得與建議.....	21

壹、緣起與目的

為協助業者拓銷日本市場，組團赴日辦理(1)投資媒合會、(2)市場說明、趨勢交流會及(3)參訪當地投資市場拓展相關之業者(超市、百貨公司、購物商場、物流及台商赴日投資案例等)。本次參訪活動將透過台日雙方交流協會、台灣連鎖加盟促進協會邀請當地重要企業進行標竿學習，協助我國業者邁開拓展日本市場的第一步。

本團帶領台灣商業服務業重要業者赴日本之主要目的如下：

一、商機媒合

近年來隨著台日關係越來越密切，在服務業促進台日進一步的合作機會越來越大。因此，日本貿易振興機構(JETRO)・亞洲經濟研究所以及財團法人商業發展研究院也再次於東京共同辦理一個專注於台日服務業合作的研討會，同時，研討會結束後，將與約 10 家有意與日本服務業合作的台灣公司進行交流會，聚焦台日雙方合作的項目與方向，拉抬彼此成功合作的機會。

二、了解進入日本市場可運用之資源

本次參訪安排日本貿易振興機構(JETRO)的投資一站式服務介紹、台灣通商法律事務所黃偉峰律師以法律案例說明在日本容易面臨的勞動法規及加盟法規議題、東京之星銀行進行日本落地經營開戶及外匯規定須知、至雅瑪多物流了解進入日本市場之必要物流方案與通關支援、信義房屋的店面選址介紹，為台灣的商業服務業在投資日本前先行投石問路。

三、深入觀察日本商業趨勢及文化

日本在商業方面位於全球領先地位，本次參訪相關標竿企業，如台企京鼎樓、日企唐吉軻德、TANITA 食堂、照護咖啡館等，了解日本最新商業及跨業經營趨勢。

本次參訪團議題鎖定精準且目標明確，相信能為台日雙邊企業成功率線，促成彼此合作。為台灣的商業服務業開拓海外市場商機，建構完善健全的產業環境，以增進國際市場合作的機會。

貳、出國行程與過程

一、出國行程

日期	上午	下午
8/27(一)	<p>【搭機出發】 06:25 第二航廈中華航空團體櫃檯前集合 08:55-13:15 (2 時 55 分) 中華航空 CI-100(台北-成田)</p>	<p>【日本商業趨勢】 16:00-17:00(1 小時) 參訪 pasar 休息站 主題：日本交通節點的商業經營模式 【標竿參訪】 17:30-19:00(1 小時 30 分) 京鼎樓及晚餐體驗 主題：台灣企業成功進入日本市場的經驗分享</p>
8/28(二)	<p>【投資日本須知】 9:30-10:15(45 分) 東京之星銀行—蔡達民經理、早藤先生[日本落地經營開戶、外匯規定須知] 10:15-11:00(45 分) 台灣通商法律事務所—黃偉峯律師[台商投資日本案例分享]</p>	<p>【研討會】 13:00-15:05(2 小時 5 分) 台日商業服務業趨勢研討會 【交流會】 15:15-17:00(1 小時 45 分) 台日服務業企業交流媒合會</p>
8/29(三)	<p>【標竿參訪】 10:30-12:00(1 小時 30 分) LAWSON 總部 主題：日本超商科技化、無人結帳實驗分享</p>	<p>【標竿參訪】 13:30-15:00(1 小時 30 分) 照護咖啡館(すみまめカフェ) 主題：咖啡店結合社區長照中心經營分享 【標竿參訪】 16:00-18:00(2 小時) TANITA 食堂及晚餐體驗 主題：製造業(體重計)利用自身特色跨足餐飲業</p>

日期	上午	下午
8/30(四)	【投資日本須知】 09:30-11:30(2 小時) JETRO 總部 主題：了解其針對海外企業所提供之「一站式服務」軟硬體設施	【投資日本須知】 14:00-15:20(1 小時 20 分) 信義房屋東京總部 主題：了解選擇商圈及日本租店面注意事項。 【海外拓點選擇】 16:30-20:00(3 小時 30 分) Parco 百貨海外事業部交流與餐會 主題：交流台灣業者進入百貨設點之可能
8/31(五)	【標竿參訪】 09:30-11:30(2 小時) 唐吉軻德總店 主題：了解其特殊經營模式及讓台灣人清空其購物網站的零售魅力	【標竿參訪】 14:00-16:30(2 小時 30 分) 雅瑪多羽田物流倉 主題：了解投資日本所需之相關物流方案及物流倉實地參訪 【搭機返台】 17:30 成田機場報到 20:05-22:55(3 小時 10 分) 中華航空 CI-109(成田-台北)

二、拜會各單位過程

(一)京鼎樓

1.拜會日期：2018 年 8 月 27 日下午 4 點~6 點 30 分

2.交流重點：

- (1) 本次參訪團所造訪之門店為京鼎樓在日本所開之第一家門店，由台灣與日本合作成立，屬台灣之分支，資本額 30 億日幣。目前在日本已有 26 個門店。其中京鼎樓 16 家，另一品牌”鼎”目前三年內開了 10 家。
- (2) 京鼎樓單店月收平均約 2,000~2,400 萬日幣，平均客單價 4,000~5,000 日圓，另一品牌”鼎”，是為了主攻年輕族群而建立，主要產品為”小籠煎包”，在此策略之下 3 年開了 11 家，是事業版圖擴大之主力。
- (3) 京鼎樓並沒有中央廚房，餡料也是每店處理，每店家師傅自己現做，以現做、新鮮為主要訴求，門店之設計也配合此一策略讓顧客直接看

到食物製作過程。

- (4) 京鼎樓各門店的平均服務人數為 10 人，5 位師傅產品製作，5 位處理外場，人員平均月薪約 30 萬，月休 8 天。
- (5) 目前經營主要成本支出包含員工、食材、租金等約佔營收之 6 成。設店如果在百貨公司，而百貨公司抽成在 15% 以上，京鼎樓就考慮不設店。
- (6) 創業上主要的困難：需要突破訓練有素的師傅工作穩定度、不同店家在現做新鮮的策略下如何保持口味一致。同時挑戰日本重口味，減油至 70% 受歡迎，顯示京鼎樓在”小籠包”的餐飲市場具一定的地位。
- (7) 對於台灣總公司的最重要的協助，就是每二個月總公司派員來做為期一周的培訓，日本對這項培訓非常重視，各店之工作同仁皆參與集訓。
- (8) 參訪台灣企業代表之提問，集中在台灣總公司對京鼎樓的協助方式、推動合作的具體作法，以及京鼎樓的營運成本；針對以上兩項問題台日雙方交流熱絡。
- (9) 參訪團李鎡團長致送感謝狀給京鼎樓，業者感謝並立即置於餐廳入口處，凸顯該店之台灣意象。

3.照片





(二)東京之星銀行

1.拜會日期：2018年8月28日上午9點30分~10點15分

2.專題演講重點：

- (1) 東京之星為中信金投資企業，相較外資銀行對台資企業有更多的了解，並可提出更具體的協助。
- (2) 台資對日最大投資案為夏普，其次及為東京之星。建議台商赴投資要有很長期經營的準備，且在日本要有直接的聯絡人及場域。
- (3) 台灣的美食(小籠包、珍珠奶茶...)是日資企業很有意願投資的標的，因此可以發現，日本對台的投資早期是電子業，近期餐飲業居多。
- (4) 赴日投資資金操作及開戶說明。

3.照片



(三)台灣通商法律事務所

1.拜會日期：2018年8月28日上午10點15分~11點00分

2.專題演講重點：

- (1) 強調台商赴投資要有很長期經營的準備，十年磨一劍是常有之事。
- (2) 台灣要了解自己的長處，有競爭力的著手向外擴張，例如餐飲業近日在日本就頗為看好，建議台灣的飲食，到日本要強調原汁原味。
- (3) 提供台灣的餐飲業者赴日投資經營實際案例的說明，也對案例中業者投資所涉及之法律規則做出提醒。
- (4) 赴日投資法律規則淺談。

3.照片



(四)台日商業服務業趨勢研討會

1.辦理日期：2018年8月28日下午1點~3點15分

2.地點：日本貿易振興機構 5F5ABCD 會議室

3.主辦單位：公益財團法人日本台灣交流協會、日本貿易振興機構（JETRO）

亞洲經濟研究所、台灣商業發展研究院

4.研討會議程：

時間	議程	
12:30~13:00	報到	
13:00~13:05	主辦單位致詞	公益財團法人日本台灣交流協會 專務理事 舟町仁志
13:05~13:10	主辦單位致詞	日本貿易振興機構（JETRO）· 亞洲經濟研究所 理事 佐藤百合
13:10~13:15	來賓致詞	台灣經濟部商業司 司長 李鎡

13:15~13:55	講演①	「從台灣服務業的發展對台日企業合作之可能性」 講師：台灣商業發展研究院 董事長 許添財
13:55~14:35	講演②	「有關形成台日商業聯盟條件與流程」 講師：日本貿易振興機構（JETRO）· 亞洲經濟研究所 新領域研究中心 室長 佐藤幸人
14:35~15:05	講演③	「投資台灣商業服務業之發展機會」 講師：台灣連鎖加盟促進協會 理事長 李日東
15:05~15:15	Q&A / 結束（休息）	

5. 專題演講重點：

- (1) 日本對台灣辦事處機構、台日交流協會和日本貿易振興機構（JETRO）28日在日本東京舉辦研討會，主題為「深化台日服務業合作模式」，有100位以上的台日相關產業人士共襄盛舉。
- (2) 商研院許添財董事長擔任主題演講，對於要進軍海外的日本企業而言，台灣具備一定的重要性。日本企業可以運用臺灣的管理資源，對中國市場進行有效的投資，且在中國的成功經驗未來可以應用在東南亞各國。
- (3) JETRO 亞洲經濟研究所，新領域研究中心主任佐藤幸人演講題目為台日互補性，他提及，具備品牌力與技術力的日本企業，再搭配臺灣企業和中華圈的連結性與通路拓展高度能力，讓競爭性更上一層樓。

6. 照片



(五) 台日服務業企業交流媒合會

1. 辦理日期：2018年8月28日下午3點30分~5點
2. 交流會議程：

時間	議程	
15:15~15:30	報到	
15:30~15:35	主辦單位致詞	公益財團法人日本台灣交流協會 東京本部貿易經濟部 江藤 敏浩
15:35~16:10	介紹參加的台灣企業	
16:00~17:00	企業交流会/ 結束	

3.媒合對談分配表：

時間	社團法人台灣連鎖加盟促進協會	兆辰育樂事業有限公司(青青食尚花園會館)	韻智股份有限公司	美芝城實業股份有限公司	超秦集團-揚秦國際企業(股)公司	鮮自然冷飲有限公司	若文投資有限公司	網路家庭國際資訊(股)公司
16:05~16:15	学校法人NIPPON ACADEMY	株式会社東急飯店	大島經營研究所	青い森 Chemical 株式会社	株式会社 N I C H I U N	Free	株式会社日本加盟連鎖総合研究所	Free
16:18~16:28	大島經營研究所	株式会社大倉日光飯店管理有限公司	Free	株式会社 N I C H I U N	青い森 Chemical 株式会社	株式会社日本加盟連鎖総合研究所	株式会社啓話	Free
16:31~16:41	株式会社 TORIONE	Beauty & W	Free	株式会社日本加盟連鎖総合研究所	株式会社啓話	大島經營研究所	青い森 Chemical 株式会社	Free
16:44~16:54	株式会社日本加盟連鎖総合研究所	Free	Free	株式会社啓話	株式会社 AMINO	Free	Free	Free
16:57~17:07	株式会社啓話	Free	Free	株式会社 AMINO	株式会社日本加盟連鎖総合研究所	Free	Free	Free

時間	社團法人台灣連鎖加盟促進協會	兆辰育樂事業有限公司 (青青食尚花園會館)	韻智股份有限公司	美芝城實業股份有限公司	超秦集團-揚秦國際企業(股)公司	鮮自然冷飲有限公司	若文投資有限公司	網路家庭國際資訊(股)公司
17:10 ~17:20	株式会社 AMINO	Free	Free	Free	Free	Free	Free	Free

4.交流照片：



(六)LAWSON

1.拜會日期：2018年8月29日上午10點30分~12點00分

2.交流重點紀錄：

- (1) LAWSON 目前約有 4,000 家門店(5%直營、95%加盟)，約有 1,000 萬客戶，以科技進行無人結帳實驗室於去年 10 月啟動。其成立目的除了為取得客戶之數據外，更是因應日本環境老齡之變化，人手不足卻很競爭，店要開了還找不到人的窘境而投入本項研發。
- (2) LAWSON 公司 50%股權屬三菱控股公司，目前已有手機無人結帳店 3 家(明年希望 100 店、後年期望達到 1,000 店。達標的方式則為收舊店、啟新店做法，目前 LAWSON 每年新增 1,000 店、結束 500 店，故可順利達標。最終目標希望 LAWSON 3,500 家門店，都成為無人結帳的營運模式。
- (3) 在無人結帳店除用智慧手機掃 code 結帳，亦可用 applepay、樂天及信用卡結帳，阿里 pay 則正考慮導入中。技術上，將再努力符合趨勢研發導入 RFID 以電波(非接觸式)結帳。

- (4) 「無人結帳商店創新研發小組」直屬社長，計有 8 位全職投入，8 人之專長領域皆不同。
- (5) 無人結帳商店主要特徵，商品價格標示為電子標籤(更換價格更為方便、只要電腦輸入)，每個商品都有一個編號，相較以往只有商品批號，現在更能精確掌握商品流向，對食品安全更有保障。
- (6) LAWSON 科技化、無人結帳商店，店面積約有 10 坪，以攝影機(設於屋頂)監看人員流動，人員一進入就已編號，停留何處?停留多久?約略年齡?都有紀錄，因此人員的足跡、手勢、眼神等資訊都可接收，進行大數據分析。
- (7) 促銷將更為簡便，將依據所顯示的資訊進行相關產品的促銷及推播(商品上方有一個螢幕，不斷因著客戶所取之商品進行不同的推播促銷)。更可快速地對即期庫存品進行促銷，招呼鄰近顧客就近撿便宜，可協助減緩剩食問題。
- (8) 費用的部分:商品的標籤是由製造商貼上去的，每個成本約可控制在 1.5 日圓，而無人商店的建置成本增加由店家吸收；一台 panasonic 收銀機希望價格控制在 100 萬。
- (9) LAWSON 科技化、無人結帳實驗室與另兩大超商聯合開發。技術共享、數據資訊則只有在重大天災時才共享，panasonic 是重要技術夥伴(實驗店的對面就是 panasonic 的研發工作室)

3.照片



(七)照顧咖啡館

1.拜會日期：2018年8月29日下午1點30分~3點

2.交流重點紀錄：

(1)其成立目的是推動戒護及地方創生，持續推動活動保持組織活力，組織的領導人(多為商店街的理事)努力凝聚地方共識，保存當地文化，早市是主要商業行為時段。

(2)戒護區內高齡失智老人，並有醫生問診，這些服務也會轉政府戒護接手。

目前墨田戒護範圍(居宅 68 家、定訪 61 家合計有 129 戒護事業所)，戒護所都有自己的事業組合(如咖啡廳、醫院、零售店家…)並沒有接受政府的補助。

- (3)照顧咖啡也會已活動吸引高齡者來聚會，若太久沒出現則需家戶訪問，展現對地方老人的關懷，對家庭進行橫向的聯繫照顧(日本獨居老人問題日趨嚴重)
- (4)台灣同樣面臨人口老齡化及商圈凋零的挑戰，可借鏡邀請社會企業形式之企業導入此類經營模式。

3.照片



(八) TANITA 食堂

1.拜會日期：2018 年 8 月 29 日下午 4 點~6 點

2.交流重點紀錄：

- (1) 推廣員工減重概念，該企業原是做體重計的製造商，為照顧員工之健康而設立的，目前有會員 6,000 人，發行食譜 542 萬本。
- (2) 雖為製造業投入餐飲，但經營理念絲毫不馬虎
 - A. 顧客鎖定年齡為 40、50、60 歲，健康檢查有紅字的人。
 - B. 針對人每日活動需 7,000kcal，食物的設計以每人所需減每日攝取量為 200 kcal，搭配每日運動 30~40 分鐘運動，來維持健康。
 - C. 對口味研發不怠，盡量減脂，實現讓人越吃越瘦。
 - D. 在家也可以煮，使食譜熱銷。

- E. 店中現煮沒有中央廚房，搭量使用當季現地食材，湯汁的熬煮講究，食物以薑辣醋增加風味。
- F. 飯碗中標明兩條橫線協助顧客控制食量。
- G. 餐廳入口設體重計、健康相談室，提醒顧客入店內用餐要控制飲食。
- H. 桌上有計時器規定 20 分鐘才能食用完畢，提醒細嚼慢嚥。

3.照片



(九)日本貿易振興機構(JETRO)

1.拜會日期：2018 年 8 月 30 日上午 9 點 30 分~11 點 30 分

2.交流重點紀錄：

- (1) 為外資投資日本主要服務窗口，投資日本的第一步，先到 JETRO-” Talk to JETRO First ”，目前已成功媒合 17,000 餘件投資案，其中台灣對日投資約為 2,300 億台幣，2016 年 JETRO 台灣小組成立，編制 4 人。

- (2) 何謂「東京一站式服務」？是東京政府與中央政府的合作辦公室，設在 JETRO 總部同棟大樓，便於服務投資者。
- (3) JETRO 的主要服務:
- A. 提供相互投資地的情資介紹，不只服務到日本投資的外商，也服務到外國投資的日商，例如到台灣投資的日商，JETRO 會提供 TAIPEI Style 手冊介紹台灣當地法律稅務和當地人及環境特質。
 - B. 培訓：對投資者提供法務稅務律師講解課程，也會邀請投資成功的企業家進行實務講演。
 - C. 組團實地考察：目前比較多的組團是前往歐洲，參團者多為外食產業的企業家，目前台灣還沒有組過團。
 - D. 在日本國內舉辦商談會：請預定投資或有興趣的企業來參加，甚至是媒合的協調，費用由 JETRO 負擔。
 - E. 市場測試調查：會協助負投資地做實作的測試，例如在大商場做模擬店鋪、員工實地營運測試、食材到位測試…等等，協助投資者了解現地會遇到的困難。
 - F. 專家的支援服務：提供投資地生活機能的服務、諮詢，例如當地看病、托兒…等等。
- (4) 在交流時段，往訪的企業家對 JETRO 所提供的「赴日一站式投資服務」中，最有興趣的是，協助尋找員工、提供短期辦公處第 50 天免費辦公室、提供市場資訊及協助與當地政府協調洽商最感興趣。

3. 照片



(十)信義房屋

1.拜會日期：2018年8月30日下午2點~3點20分

2.交流重點紀錄：

- (1) 提供東京主要商圈之房地產價格、店面租金行情、及主要訴求顧客群。
- (2) 信義房屋將東京主要商圈，包含銀座商圈、新宿商圈、澀谷商圈、原宿商圈、表參道商圈、池袋商圈，以及代官山車站、赤羽車站等地，交通、人流、租金進行分析介紹。
- (3) 信義房屋將到日投資的台商企業，包含春水堂、都可、三商巧福、La New 等經營現況，與本團業者就商圈所處地點對業者經營的影響進行交流。
- (4) 信義房屋也對日本租賃市場的法規及費用及習慣進行說明及講解，使本團業者對日本租店面經營擴點有相關概念知識。

3. 照片



(十一)PARCO

1. 拜會日期：2018年8月30日下午4點~8點

2. 交流重點紀錄：

- (1) Parco 百貨 2017 年餐飲營業額佔 7.8%，因應日本社會的改變，希望未來能提升到 30%。

- (2) Parco 策略上的作為包含、與新設計師合作、對潮品牌及元素的關注、對原創商品的導入，因此 Parco 常辦理一些這類的活動，以吸引年輕的族群到店消費。
- (3) 對電影工作也有投資（虛擬人物、動漫人物．．），主要吸引年輕族群。
- (4) 設餐飲集合區強化顧客體驗，對台灣來的商品，則希望維持原汁原味不要修正，例如珍珠奶茶、ICE MONSTER 才有特色。
- (5) 辦主題活動吸引顧客親自到訪，例如動漫咖啡、舞蹈觀摩等等。Parco 近期也和當地圖書館及老人中心有某些合作，都是為了開展客群。
- (6) 與日本知名設計師也有很多合作辦主題展，自詡為日本成功設計師的搖籃。為此，海外的 Parco 會和投資地（例如新加坡政府合作）進行設計師品牌的推廣。
- (7) Parco 每家營運面積約為 3 萬坪到 8 萬坪不等，專注在本身的物業管理，當商圈經營繁榮後，可享務業成長帶來的利益。
- (8) Parco 對於科技的導入，是希望 Parco 能成為 24 小時都能服務客戶的百貨，所以技術導入非常多元，感覺頗有實驗創新之精神，包含，店頭集客 app、智慧聲音導覽系統、客戶評價系統、IoT 氣象資訊取得人臉辨識之屬性認證、VR 體驗、RFID 機器人盤點庫存、部落客商店、Parco WALKING coin 促銷系統。
- (9) 2019 年 Parco 的澀谷店將開幕，許多的新科技將在那時實現。

3. 照片



(十二)唐吉軻德

1.拜會日期：2018年8月31日上午9點30分~11點30分

2.交流重點紀錄：

- (1) 唐吉軻德是日本最大的折扣量販店，強調產品豐富，可以一站式以核算的價格買權你所需的化妝品、零食、家電用品、雜貨、醫藥品，全年24小時營業（深夜結帳會加乘），強調超級便宜、免費無線網路、多國語言應對、可使用外幣結帳以及提供跨境網購服務。
- (2) 在日本3,500家上市公司只有2家是逐年持續成長的，唐吉軻德是其一，目前400店，都是直營，每年營收9,000億。
- (3) 唐吉軻德的貨品陳列很雜，看似雜亂無章，但這是唐吉軻德的營運模式，讓顧客有尋寶的感覺，因此主要訴求的顧客大多是很有閒情的人，例如，早晨時的老年人以及12點過後的觀光客，這是一個精準的思維，鎖定了這個客群，唐吉軻德所提供的到店顧客時段統計，顯示策略正確且有效。
- (4) 唐吉軻德有一個目標是將世界的顧客帶進唐吉軻德，因此提出”訪日遊客增量計畫”。
- (5) 唐吉軻德的經營哲學
 - A. 個店主義：把權力下放，顧客最優先。權力下放是很重要的特色，包含市場企劃案、6成商品各店有自主選擇權、商品的價格、店鋪的陳列和賣場陳設（例如，日本各地氣候不同要符合當地的狀況，所以各店主義是有其必要的），也因此各店的標誌有唐吉軻德的重要元素，卻未必一致，可以用心觀察。
 - B. 穿著睡衣就開心跑去逛的店
 - C. 追情成功，且持續成功
 - D. 保持不被模仿，You are Only one, but no. one..打破自己的成功經驗，拆了自己成功之橋。
 - E. 零售最怕沒有顧客量，要竭力保持各時段顧客量的均一。發現最少人的時段是0~7點，所以開發觀光客來消費，多國貨幣可結帳、free wifi、優惠卷的開發，都是此策略的實踐。
- (6) 個店主義帶來的好處，包含成本的節省、離職率下降、壓縮陳列的手續及費用、可以自創商品、每個區都有不同的會員造型卡...等等。

- (7) 各店店長的獎罰是依銷售額、利潤率、顧客數來計算，作為加薪依據。最希望員工有不怕挑戰的特質，也歡迎離職後的員工回任。
- (8) 唐吉軻德的經營模式是最划算的價格回饋給顧客，其陳列商品的模式，與井然有序、協助顧客快速找到需要的產品截然不同，是值得思考的零售案例。

3.照片



(十三) 雅瑪多物流

1.拜會日期：2018 年 8 月 31 日下午 2 點~4 點 30 分

2.拜會觀察重點：

- (1) 1919 年成立，明年 100 周年；2000 年在台灣與統一合作。雅瑪多物流中心有 5 大區域，包含
 - A. 三次元歷史重現：藉由回顧過去發展的人、事及時間，紀載雅瑪多物流對社會的支持及感謝。
 - B. 參觀者大廳：其中介紹改變人們生活方式的宅急便物流運送的理念，以及集團發展的願景。搭配由來自各國的木材做為主要家具陳設，展現集團國際化的重要經營理念。
 - C. 物流體驗展示廳：以投影技術說明服務的功能及區域，再用牆面的抽屜，來介紹物流帶給社會發展的價值所在。
 - D. 集中管理室：這是雅瑪多物流中心的頭腦，完全是資訊化管理，參觀者可以感受到雅瑪多物流中心追求高效率、萬全的防護，以及努

力降低對環境的負擔。

- E. 參觀者迴廊：展現雅瑪多物流貨物流通的實際狀況，完全自動化的作業，商品來自各地，進入輸送帶後，也是由系統快速且直接轉送到各個目的地。
- (2) 對於年節時期，重大的工作量，公司的應變是：調配子公司人員送貨、找工讀生、實施預約制來因應。
- (3) 雅瑪多物流對地域的貢獻，包含有設置托兒所、辦理論壇活動、雇用身心障礙者、和之里公園的設置。在羽田的雅瑪多物流中心有104個貨車停靠碼頭，由於貨車出入頻繁，所以雅瑪多物流中心非常注重與地方和諧發展的良好關係。

3.照片



參、心得與建議

一、心得

(一) 連續兩年進行台日商業服務業之企業對接已初見成效，應持續進行台日商業服務業之企業對接，促進國際合作

自 105 年分析台日商業服務業合作交流之關鍵因素，發現台日商業服務業交流程度不若製造業的主因，是因為台日商業服務業業者交流不頻繁，以致雙方雖有合作機會，但因為雙方業者熟悉度不高，因此真正實質合作仍有很大的空間。

本司近兩年分別台北與東京召開台日商業服務業趨勢研討會，並於今年另外辦理業者媒合會，擴大了台日商業服務業業者交流的機會。本團為了實際促使兩國的商業服務業進行交流，於會前與各參團企業深入訪談，了解欲與日方合作的項目與企業，再由交流協會進行日本對接企業之邀約。在交流會後，參加的企業大都認為這樣的設計能夠聚焦兩邊合作的項目與方向，並提升彼此成功合作的機會。且會後也表示未來應定期舉辦商業服務業的企業交流會，建立溝通平台，讓台日商業服務業的彼此合作能夠更為深化與聚焦。

就訪談成果而言，因為累積兩年交流的經驗，可以直接與日本交流協會、JETRO 與 PARCO 的企業直接交換意見，對方亦可接受我方的拜訪，並針對很多合作發展的議題進行廣泛且深入的討論；在業者媒合交流方面，亦開始實質討論相互合作與投資之可能性，均顯示連續兩年進行台日商業服務業之企業對接已初見成效。

(二) 台灣美食餐飲具有拓展日本市場的實力

參加本團的企業代表其中 8 家具餐飲背景，日本業者進行交流時清楚表達對台灣特色餐飲的合作意願，應是珍珠奶茶、小籠包與台式甜品等之前台灣企業的優良表現，使日本業者嗅到商機。是故，推廣台灣特色美食餐飲是具備拓展海外市場實力的產業。

(三) 日本協助外商企業投資的機制，值得我方借鏡

為了吸引日方商業服務業者來台投資與合作，我國可以強化對台投資的服務部分，可參考 JETRO 所提供的「赴日一站式投資服務」。我國參訪的企業家最有興趣的是，協助尋找員工、提供短期辦公處第 50 天免費辦公室、提供市場請報及協助與當地政府協調洽商最感興趣、且是業者認為最為實質協助。上述觀點與業者意見可以為我方之參考借鏡。

(四) 日本企業對科技能力的提升不遺餘力、對專長能力的延伸，進而發展品牌及對體驗經濟的來臨，持續推出新的作為，說明如下：

1. 日本企業對科技能力的提升不遺餘力，不論是 lawson 因感受到趨勢的發展而投入無人商店、或是 PARCO 在百貨商場服務商業而投入的多項性發展，日本企業對科技的努力已成為企業生存的一環，是必須投入的 NEEDS 而非 WANTS，抱持如此心態企業才能持續成長壯大。
2. 日本企業對專長能力的延伸，進而發展品牌，這是企業對自己核心的深化，進而產生特色化。例如 TANITA 廚房將原有製造業的概念，樹立健康的理念，再推進成為新的服務模式；例如照顧咖啡與居家照護、長照、甚至是社會學習中心結合，以顧客導向重塑企業的發展理念，其競爭力即非一般之餐飲服務業可以挑戰比擬。
3. 日本企業對體驗經濟的來臨持續推出新的作為，PARCO 百貨靈活的調度賣場空間，舉凡與設計師合作、加大餐飲空間、創造顧客新感受，也為 PARCO 的發展持續注入新活力。

(五) 本次參訪的流程設計，有將企業業者導入如何開拓日本市場的實境，從京鼎樓台灣本體企業投資案例、到信義房屋在商圈評估、到日本法令的介紹讓企業有一個投資流程與管道，對企業可產生實質的助益。

二、建議

- (一) 本次所籌組臺日雙邊商業服務業交流參訪活動，期間有由日本交流協會主辦之「臺日商業服務業趨勢交流會」與「企業商談媒合會」兩場活動，目的為提升臺日雙邊業者(日方企業 25 家次、我方企業 10 家)交流程度，深化臺日友好關係，這次不僅協助日本企業發掘臺灣商機產業，拓展臺灣市場，亦能擴大臺日間產業合作機會。未

來應強化與日本交流協會的合作，支持協助臺日商業服務業建立常態性的交流媒合機會，持續並擴大辦理雙邊企業商談媒合會，期望結合雙方產業優勢，共同創造雙方合作利基。

- (二) 隨著臺日關係越來越密切，在服務業促進台日進一步的合作機會越來越大。然而臺灣與日本在商業服務業的趨勢與研究上卻交流甚少，若能每年針對重要的商業服務業趨勢進行剖析與交流，讓兩國在關鍵議題上相互了解彼此的作法與相關政策的制定及企業的因應做法，對於服務業的研究與產業發展深入的剖析與探討，深切刻劃目前臺日商業服務業發展的藍圖與輪廓，必能深化兩國未來的交流與合作。
- (三) 由於我國與日本都面臨了高齡社會，甚至是超高齡社會的威脅，後續產業的勞動力將會嚴重不足，利用科技來部分取代勞動力是解方之一。日本政府目前正與 7-11、全家 Lawson 等各大超商，並推動與科技設備製造大廠與資服業共同合作，強化科技應用並朝向無人店/少人店的方向發展。我國對於未來零售業與餐飲業的發展，可參酌日本政府目前的作法，透過連結設備製造業與資服業，強化科技應用，以利未來產業環境的變化。